

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

MELISSA LUCCHI

**RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E FATURAMENTOS INDIVIDUAIS DA  
FORÇA DE VENDAS EM UMA EMPRESA COSMÉTICA DE VENDA DIRETA**

SÃO PAULO

2015

**Definição de estilo:** Anexos: Recuo: À esquerda: 0 cm,  
Numerada + Nível: 1 + Estilo da numeração: A, B, C, ... +  
Iniciar em: 1 + Alinhamento: Esquerda + Alinhado em: 0,63  
cm + Recuar em: 1,27 cm

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

MELISSA LUCCHI

**RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E FATURAMENTOS INDIVIDUAIS DA  
FORÇA DE VENDAS EM UMA EMPRESA COSMÉTICA DE VENDA DIRETA**

Tese apresentada ao Programa de Mestrado e  
Doutorado em Administração (PPGA) da  
Universidade Nove de Julho - UNINOVE,  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de doutor em Administração.

Orientador: Reed Elliot Nelson, Ph.D.

SÃO PAULO

Lucchi, Melissa.

Relação entre valores pessoais e faturamentos individuais da força de vendas em uma empresa cosmética de venda direta/ Melissa Lucchi. 2015.

187 f.

Tese (doutorado) — Universidade Nove de Julho — UNINOVE, São Paulo, 2015.

Orientador (a): Prof. Dr. Reed Elliot Nelson.

2.1 Valores pessoais. 2. Faturamento. 3. Força de vendas. 4. Venda direta. 5. Cosméticos.

*5. Cosméticos.*

*I. Nelson, Reed Elliot. II. Título*

Lucchi, Melissa.

Relação entre Valores Pessoais e Faturamentos Individuais

- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Espaçamento entre linhas: simples
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Tabulações: Não em 16 cm
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico, Português (Brasil)
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico, Inglês (Estados Unidos)
- Formatado: Espaçamento entre linhas: simples
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico, Inglês (Estados Unidos)
- Formatado: Inglês (Estados Unidos)
- Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: À direita, Espaçamento entre linhas: simples
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: Fonte: Não Negrito, Não Itálico
- Formatado: À direita

**MELISSA LUCCHI**

**RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E FATURAMENTOS INDIVIDUAIS DA  
FORÇA DE VENDAS EM UMA EMPRESA COSMÉTICA DE VENDA DIRETA**

Tese apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração, pela Banca Examinadora, formada por:

---

Presidente: Reed Elliot Nelson, Ph.D. - Orientador, UNINOVE

---

Membro Interno: Profa. Dra. Cristiane Drebes Pedron - UNINOVE

---

Membro Interno: Profa. Dra. ~~Amélia Silveira~~ [Heidy Rodrigues Ramos](#) - UNINOVE

---

Membro Externo: Profa. Dra. ~~Maria Luisa Areia Silvia Russi de Domenico~~ [Mendes Teixeira](#) -  
Mackenzie

---

Membro Externo: Profa. Dra. ~~Maria Luisa Mendes Teixeira~~ [Darcy Mitiko Mori Hanashiro](#) -  
Mackenzie

Formatado: Português (Brasil)

São Paulo, ~~09~~ de ~~junho~~ de 2015.

### AGRADECIMENTOS

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) que, com a outorga de bolsa de estudos modalidade integral, permitiu que eu me dedicasse integralmente a esta tese.

À Universidade Nove de Julho (UNINOVE) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pela oportunidade de amadurecimento intelectual e acadêmico.

Ao orientador Professor Doutor Reed Elliot Nelson que, com intervenções e comentários precisos e minuciosos foi mentor e amigo, propiciando que eu caminhasse com passos próprios, porém refletidos e rigorosos.

A meu esposo Renner Costa Martins, incentivador e apoiador principal nesse processo, que com sua visão exata e meticulosa muito contribuiu nas etapas de coleta e análise de dados.

A meus pais Pedro Eloi Lucchi e Gerusa Maria Milli Lucchi, cujo zelo, amor e compreensão permitiram que eu traçasse minhas escolhas profissionais, em especial à minha mãe, cujos mais de 30 anos de trabalho e de dedicação a Pierre Alexander Cosméticos propiciaram erguer e solidificar a confiança necessária à realização desta tese.

Ao diretor e presidente da Pierre Alexander Cosméticos Márcio Raimy Mansur que, com extremas disposição, benevolência e confiança, permitiu acesso irrestrito aos dados solicitados, contribuindo sobremaneira para o alcance dos resultados obtidos.

À Representante Divisional (RD) e *ombudswoman* da Pierre Alexander Cosméticos Roseli Rosa Machado de Campos que, sempre afável, paciente e solícita, muito contribuiu para o esclarecimento e o fornecimento de dados e informações indispensáveis para a conclusão deste trabalho.

A todas as Executivas de Vendas e Consultoras de Beleza da Pierre Alexander Cosméticos que dedicaram, com carinho, um pouco de seu tempo para o preenchimento dos questionários aplicados nesta pesquisa.

O homem produz a realidade e com isso se produz a si mesmo.  
Berger e Luckmann (2012, p.233).

## RESUMO

Desde 1985, os fatores pessoais são reconhecidos como determinantes do desempenho de vendedores, porém a maioria dos estudos internacionais que investiga a relação entre valores pessoais de vendedores e desempenho objetivo não inclui a força de vendas (vendedores e gerentes de venda) nas amostras. No que se refere a empresas de Venda Direta (VD), pesquisas apontam que o valor pessoal 'esforço' está relacionado à obtenção de altos faturamentos. Valores relacionais, altamente presentes em contextos de venda sociais e informais como a VD são negligenciados, não sendo relacionados a desempenhos individuais positivos. Utilizando a Cultura Organizacional como aporte teórico, esta pesquisa investiga a relação entre valores pessoais da força de vendas (Executivas de Vendas - EVs e Consultoras de Beleza - CBs) da empresa de Venda Direta Pierre Alexander Cosméticos (PA) e faturamentos individuais dessas profissionais. Para tanto, utilizou-se de observação direta e da metodologia C-VAT (*Culture and Values Analysis Tool*), com o questionário fechado PVP (Perfil de Valores Pessoais) aplicado, entre 2012 e 2014, a 415 membros da PA. As respostas, analisadas por meio da Técnica de Análise de Clusters, mostram uma Empresa composta por mulheres com mais de 40 anos de idade, em sua maioria, há 15 anos ou mais na PA. Seus valores são fortes em Trabalho, sendo o esforço o principal, unido à qualidade no trabalho e a dimensões relacionais como lealdade, empatia e sociabilidade. Em um segundo momento, a relação entre valores pessoais e faturamentos individuais da força de vendas no ano de 2013 foi interpretada por métodos de distribuição de frequência. Concluiu-se que valores pessoais ligados a Trabalho são fundamentais para a obtenção de altos faturamentos individuais por parte das CBs (vendedoras), ao passo que valores relacionais são mais importantes para motivar a equipe de vendas das EVs (coordenadoras). Diferindo do que afirma a literatura da área, valores pessoais que auxiliam nas vendas diferem, portanto, de valores pessoais que embasam a motivação de outros para a venda (objetivo das EVs).

Assim como a realidade, o trabalho é construído socialmente por indivíduos que, pondo em prática seus valores, interagem e tomam decisões, conferindo sentido à própria existência e às ações realizadas. Retomando características do trabalho no século XVII, mas diferindo em

~~muito da organização burocrática tradicional, a Venda Direta elimina a especialização do~~

**Palavras-chave:** ~~Cultura organizacional;~~ ~~v~~ valores pessoais; ~~faturamento~~ ~~Desempenho~~; ~~força de vendas~~; Venda Direta; ~~c~~ Cosméticos.



## ABSTRACT

Formatado: Espaçamento entre linhas: Múltiplos 1,15 lin.

Since 1985, personal characteristics are recognized as determinants of salesperson performance, but the majority of international studies that investigate the relation between sales personal values and objective performance don't include the sales force (vendors and sales managers) in the samples. Relating to Personal Selling firms, researches show that the personal value 'effort' is related to high performance. Relational values, highly present in social and informal sales contexts as the Personal Selling, are neglected, not being related to positive individual performances. Like reality, work is socially constructed by individuals that put their values into practice, interact and make decisions, giving meaning to their existence and to the actions taken by them. Resuming work characteristics in the seventeenth century, but differing in many ways from the traditional bureaucratic organization, Direct Selling eliminates worker specialization and the need for a fixed location for the transactions. By including family and close people in the labor context, it forms a network of social support based on feelings, values and friendship perceived as pleasurable, flexible and extremely profitable. Adopting the Organizational Culture as theoretical framework, this study investigates the relation between the sales force's (Sales Executives - EVs and Beauty Consultants - CBs) personal values of the Direct Selling firm Pierre Alexander Cosméticos Cosmetics (PA) and individual revenues obtained by the Company's professionals. This was accomplished by the use of direct observations and the C-VAT Methodology (Culture and Values Analysis Tool) and the PVP questionnaire (Personal Values Profile), that 415392 PA members answered between 2012 and 2014. The answers were analyzed by the Cluster Analysis Technique and show a Company composed by women that are more than 40 years of age and work at PA for more than 15 years. Their values are strong in Work and effort is the main one, united to work quality and to relational dimensions as loyalty, empathy and sociability. In a second moment, the relation between personal values and individual revenues of the sales force in the year 2013 was interpreted by frequency distribution methods. This research concluded that personal values related to Work are fundamental to obtain high individual performance. It was verified that CBs (sellers) area strong at the Work Quadrant as to EVs (executives) Relationship Quadrant values prevail. The analyses show that personal values related to Work and Relation are positively associated to high individual revenues and

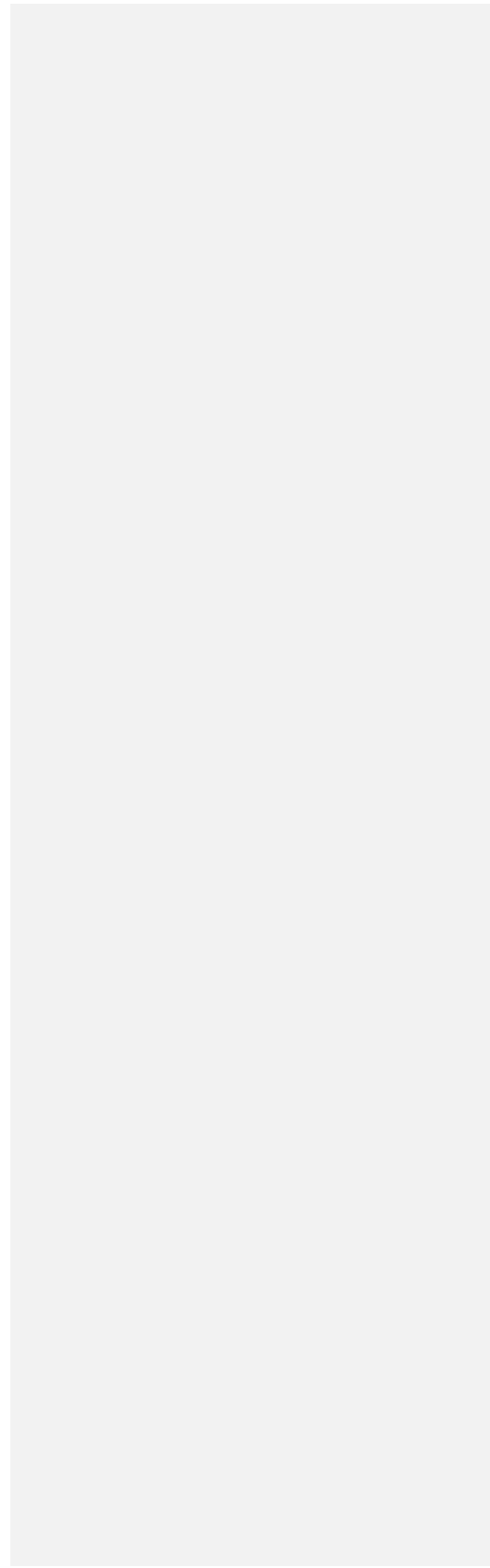
Formatado: Inglês (Estados Unidos)

need to be found in the market and also reinforced with the Company's sales force to EV's (coordinator) team of sellers. Differing from what affirms the literature on the area, personal values that help in sales differ from personal values that base the motivation of others to sales (EVs objective).

**Keywords:** Organizational culture; pPersonal v-values; Prevenueperformance; sales force; Direct Selling; cCosmetics.

|

|



## LISTA DE ABREVIATURAS

A - Estético

ABVED - Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas

AE – Aventureiro Eficaz

AMA - Associação Americana de Marketing

AMJ - *Academy of Management Journal*

Anvisa - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

APJHR - *Asia Pacific Journal of Human Resources*

ASQ - *Administrative Science Quarterly*

AV - Advogado Virtuoso

BAR - *Brazilian Administrative Review*

B2B - *Business to Business*

Capes - Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CB - Consultora de Beleza

CO - Comportamento Organizacional

C-VAT - *Culture and Values Analysis Tool*

CVF - *Competing Values Framework*

DSA - *Direct Selling Association*

EH - Egoísta Honroso

EI - *Euromonitor International*

EnAnpad - Encontro Nacional da Anpad

Formatado: Espaçamento entre linhas: Múltiplos 1,15 lin.

ERH - Escola de Relações Humanas

EUA - Estados Unidos da América

EV - Executiva de Vendas

FFM - *Five Factor Model*

FPI-R - *Freiburg Personality Inventory*

GV - Gerente de Vendas

HPPC - Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

HR - *Human Relations*

I - Individualista

JABS - *The Journal of Applied Behavioral Science*

JIM - *Journal of International Management*

JMI - *Journal of Management Inquiry*

JMS - *Journal of Management Studies*

JOB - *Journal of Organizational Behavior*

JPS&SM - *Journal of Personal Selling & Sales Management*

LOV - *List of Values*

MDS - *Multidimensional Scalling*

MGF - *Managed Group Formation*

MI - Maximizador Independente

MILOV - *Multi-item Measures of Values*

MR - Marketing de Relacionamento

MT – Marketing Transacional

OBHDP - *Organizational Behavior and Human Decision Process*

OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*

OD - *Organizational Dynamics*

O&S - *Organizações & Sociedade*

OS - *Organization Studies*

PA - Pierre Alexander

PVP - Perfil de Valores Pessoais

PVA - Perfil de Valores Agregados

PVQ - *Portrait Values Questionnaire*

QVB - Questionário dos Valores Básicos

RAUSP - Revista de Administração

RAC - Revista de Administração Contemporânea

RAE - Revista de Administração de Empresas

RAM - Revista de Administração Mackenzie

RAP - Revista de Administração Pública

RD - Representante Divisional

REAd - Revista Eletrônica de Administração

RVS - *Rokeach Value Survey*

S/A - Social / Altruísta

Seldia - *The European Direct Selling Association*

SPC - São Paulo Capital

SPI - São Paulo Interior

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SSA - *Small Space Analysis*

SVS - *Schwartz Value Survey*

T - Teórico

T/R - Tradicional / Regulatório

TTI -- *Success Insights Workplace Motivator*

TVOV - Teoria de Variações nas Orientações de Valores

U/E - Utilitário / Econômico

VALS I e II - *Values and Life System*

VD - Venda Direta

WFDSA - *World Federation of Direct Selling Association*

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

## LISTA DE FIGURAS

<a href="#">Figura 1 - Arcabouço de Valores Competitivos .....</a>	<a href="#">5238</a>
<a href="#">Figura 2 - Matriz do Sistema de Valores .....</a>	<a href="#">7457</a>
<a href="#">Figura 3 - Modelo explicativo da Teoria dos Valores Humanos Básicos de Schwartz .....</a>	<a href="#">7961</a>
<a href="#">Figura 4 - Contínuo motivacional circular dos 19 valores e aspectos originários.....</a>	<a href="#">8264</a>
<a href="#">Figura 5 - Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos.....</a>	<a href="#">8466</a>
<a href="#">Figura 6 - Congruência entre subfunções dos valores básicos .....</a>	<a href="#">8668</a>
<a href="#">Figura 7 - Visão esquemática do canal de distribuição.....</a>	<a href="#">143114</a>
<a href="#">Figura 8 - Utilização do Modelo C-VAT na literatura internacional e nacional.....</a>	<a href="#">154124</a>
<a href="#">Figura 9 - Organograma da Pierre Alexander Cosméticos .....</a>	<a href="#">182133</a>
<a href="#">Figura 10 - Perfil de valores pessoais do cluster 2 .....</a>	<a href="#">190138</a>
<a href="#">Figura 11 - Perfil de valores pessoais do presidente da Pierre Alexander Cosméticos ...</a>	<a href="#">192140</a>
<a href="#">Figura 12 - Perfil de valores pessoais do cluster 3 .....</a>	<a href="#">193141</a>
<a href="#">Figura 13 - Perfil de valores pessoais do cluster 4 .....</a>	<a href="#">194142</a>
<a href="#">Figura 14 - Perfil de valores pessoais do cluster 1 .....</a>	<a href="#">195142</a>
<a href="#">Figura 15 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do cluster 1 .....</a>	<a href="#">207145</a>
<a href="#">Figura 16 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 1</a>	
<a href="#">Figura 17 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do cluster 2 .....</a>	<a href="#">210148</a>
<a href="#">Figura 18 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 2</a>	
<a href="#">Figura 19 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do cluster 3 .....</a>	<a href="#">212149</a>
<a href="#">Figura 20 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 3</a>	
<a href="#">Figura 21 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do cluster 4 .....</a>	<a href="#">213151</a>
<a href="#">Figura 22 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 4</a>	
<a href="#">Figura 23 - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 1 .....</a>	<a href="#">215153</a>
<a href="#">Figura 24 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 1</a>	
<a href="#">Figura 25 - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 2.....</a>	<a href="#">217155</a>
<a href="#">Figura 26 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 2</a>	
<a href="#">Figura 27 - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 3.....</a>	<a href="#">219156</a>
<a href="#">Figura 28 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 3</a>	
<a href="#">Figura 29 - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 4.....</a>	<a href="#">220157</a>

Código de campo alterado



Figura 30 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 4

Figura 31 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 4

Figura 1 - Matriz do Sistema de Valores ..... 53

Figura 2 - Modelo explicativo da Teoria dos Valores Humanos Básicos de Schwartz ..... 57

Figura 3 - Contínuo motivacional circular dos 19 valores e aspectos originários ..... 60

Figura 4 - Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos ..... 62

Figura 5 - Congruência entre subfunções dos valores básicos ..... 64

Figura 6 - Elementos da organização segundo o modelo TFSA ..... 66

Figura 7 - Areabouço de Valores Competitivos ..... 69

Figura 9 - Utilização do Modelo C VAT na literatura internacional e nacional ..... 111

Figura 10 - Visão esquemática do canal de distribuição ..... 123

Figura 11 - Organograma da Pierre Alexander Cosméticos ..... 135

Figura 12 - Modelo TFSA da Pierre Alexander Cosméticos ..... 137

Figura 13 - Perfil de valores pessoais e agregados do presidente da Pierre Alexander ..... 148

Figura 14 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do eluster 1 ..... 153

Figura 15 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do eluster 1 .. 154

Figura 16 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do eluster 2 ..... 155

Figura 17 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do eluster 2 .. 155

Figura 18 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do eluster 3 ..... 156

Figura 19 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do eluster 3 .. 157

Figura 20 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do eluster 4 ..... 158

Figura 21 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do eluster 4 .. 158

Figura 22 - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 1 ..... 160

Figura 23 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 1 ... 160

Figura 24 - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 2 ..... 161

Figura 25 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 2 ... 162

Figura 26 - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 3 ..... 163

Figura 27 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 3 ... 163

Figura 28 - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 4 ..... 164

Figura 29 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 4 ... 165

**Código de campo alterado**

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...



## LISTA DE QUADROS

<a href="#"><u>Quadro 1 - Aportes antropológicos teóricos sobre organização e cultura .....</u></a>	<a href="#"><u>4834</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 2 - Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach.....</u></a>	<a href="#"><u>7053</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 3 - Tipos Motivacionais de Valores Humanos de Schwartz (1992).....</u></a>	<a href="#"><u>7659</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 4 - Dimensões, subfunções e valores da Teoria Funcionalista dos Valores .....</u></a>	<a href="#"><u>8567</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 5 - Áreas, subdimensões e significados contidos na metodologia C-VAT e no PVP</u></a>	
<a href="#"><u>Quadro 6 - Escalas de mensuração de valores pessoais: semelhanças e diferenças .....</u></a>	<a href="#"><u>9471</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 7- Valores relacionais presentes nos modelos teóricos selecionados.....</u></a>	<a href="#"><u>9672</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 8 - Valores do trabalho presentes nos modelos teóricos selecionados .....</u></a>	<a href="#"><u>9773</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 9 - Valores pessoais semelhantes em Maccoby (1976) e Nelson (2006) .....</u></a>	<a href="#"><u>10379</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 10 - Valores pessoais semelhantes em Deal e Kennedy (1982) e Nelson (2006) .</u></a>	<a href="#"><u>10584</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 11 - Dimensões pessoais preditoras de desempenhos positivos relacionadas aos valores do PVP .....</u></a>	<a href="#"><u>128400</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 12 - Medidas de desempenhos objetivas relacionadas a características pessoais</u></a>	<a href="#"><u>129404</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 13 - Estudos sobre características pessoais e desempenho quanto ao gênero da amostra .....</u></a>	<a href="#"><u>130402</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 14 - Características dos Estágios na Evolução da Venda Pessoal.....</u></a>	<a href="#"><u>140444</u></a>
<a href="#"><u>Quadro 15 - Características táticas da Venda Direta em nível mundial .....</u></a>	<a href="#"><u>141443</u></a>
<del>Quadro 1 - Aportes antropológicos teóricos sobre organização e cultura .....</del>	<del>33</del>
<del>Quadro 2 - Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach.....</del>	<del>50</del>
<del>Quadro 3 - Tipos Motivacionais de Valores Humanos de Schwartz (1992).....</del>	<del>55</del>
<del>Quadro 4 - Dimensões, subfunções e valores da Teoria Funcionalista dos Valores .....</del>	<del>63</del>
<del>Quadro 5 - Áreas, subdimensões e significados contidos na metodologia C-VAT e no PVP .</del>	<del>67</del>
<del>Quadro 6 - Escalas de mensuração de valores pessoais: semelhanças e diferenças .....</del>	<del>72</del>
<del>Quadro 7 - Valores relacionais presentes nos modelos teóricos selecionados .....</del>	<del>73</del>
<del>Quadro 8 - Valores do trabalho presentes nos modelos teóricos selecionados .....</del>	<del>74</del>
<del>Quadro 9 - Valores pessoais semelhantes em Maccoby (1976) e Nelson (2006) .....</del>	<del>80</del>
<del>Quadro 10 - Valores pessoais semelhantes em Deal e Kennedy (1982) e Nelson (2006) .....</del>	<del>82</del>
<del>Quadro 11 - Dimensões pessoais preditoras de desempenhos positivos relacionadas aos valores do PVP .....</del>	<del>102</del>

**Código de campo alterado**

**Formatado:** Português (Brasil)

Quadro 12—Medidas de desempenhos objetivas relacionadas a características pessoais .....	103
Quadro 13—Estudos sobre características pessoais e desempenho quanto ao gênero da amostra .....	104
Quadro 14—Características dos Estágios na Evolução da Venda Pessoal.....	121
Quadro 15—Características táticas da Venda Direta em nível mundial .....	122

## LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1 - Distribuição de Executivas e Consultoras PA participantes da pesquisa por região do Brasil .....</u>	<u>149</u> <del>120</del>
<u>Tabela 2 - Clusters centroides da Pierre Alexander Cosméticos.....</u>	<u>190</u> <del>139</del>
<u>Tabela 3 - Média e Desvio Padrão dos clusters de Consultoras.....</u>	<u>206</u> <del>144</del>
<u>Tabela 4 - Média de Faturamento, mais ou menos um Desvio Padrão, por cluster de Consultoras.....</u>	<u>207</u> <del>144</del>
<u>Tabela 5 - Média e Desvio Padrão dos clusters de Executivas .....</u>	<u>214</u> <del>152</del>
<u>Tabela 6 - Média de Faturamento, mais ou menos um Desvio Padrão, por cluster de Executivas. ....</u>	<u>215</u> <del>152</del>
<u>Tabela 7 - Faturamento individual de Consultoras do cluster 1.....</u>	<u>249</u> <del>182</del>
<u>Tabela 8 - Faturamento individual de Consultoras do cluster 2.....</u>	<u>249</u> <del>182</del>
<u>Tabela 9 - Faturamento individual de Consultoras do cluster 3.....</u>	<u>251</u> <del>184</del>
<u>Tabela 10 - Faturamento individual de Consultoras do cluster 4.....</u>	<u>251</u> <del>184</del>
<u>Tabela 11 - Faturamento médio de Executivas do cluster 1 .....</u>	<u>252</u> <del>185</del>
<u>Tabela 12 - Faturamento médio de Executivas do cluster 2 .....</u>	<u>252</u> <del>185</del>
<u>Tabela 13 - Faturamento médio de Executivas do cluster 3 .....</u>	<u>253</u> <del>186</del>
<u>Tabela 14 - Faturamento médio de Executivas do cluster 4 .....</u>	<u>253</u> <del>186</del>
<del><u>Tabela 1 - Distribuição de Executivas e Consultoras PA participantes da pesquisa por região do Brasil .....</u></del>	<del><u>107</u></del>
<del><u>Tabela 2 - Força do quadrante Relações segundo os membros da Pierre Alexander .....</u></del>	<del><u>142</u></del>
<del><u>Tabela 3 - Força do quadrante Trabalho segundo os membros da Pierre Alexander .....</u></del>	<del><u>145</u></del>
<del><u>Tabela 4 - Força do quadrante Pensamento segundo os membros da Pierre Alexander .....</u></del>	<del><u>147</u></del>
<del><u>Tabela 5 - Força do quadrante Controle segundo os membros da Pierre Alexander .....</u></del>	<del><u>150</u></del>
<del><u>Tabela 6 - Média e Desvio Padrão dos clusters de Consultoras.....</u></del>	<del><u>152</u></del>
<del><u>Tabela 7 - Média de Faturamento, mais ou menos um Desvio Padrão, por cluster de Consultoras.....</u></del>	<del><u>152</u></del>
<del><u>Tabela 8 - Média e Desvio Padrão dos clusters de Executivas .....</u></del>	<del><u>159</u></del>
<del><u>Tabela 9 - Média de Faturamento, mais ou menos um Desvio Padrão, por cluster de Executivas.....</u></del>	<del><u>159</u></del>

**Código de campo alterado**

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

<u>Tabela 10 – Faturamento individual de Consultoras do cluster 1 .....</u>	<u>187</u>
<u>Tabela 11 – Faturamento individual de Consultoras do cluster 2 .....</u>	<u>187</u>
<u>Tabela 12 – Faturamento individual de Consultoras do cluster 3 .....</u>	<u>189</u>
<u>Tabela 13 – Faturamento individual de Consultoras do cluster 4 .....</u>	<u>189</u>
<u>Tabela 14 – Faturamento médio de Executivas do cluster 1 .....</u>	<u>189</u>
<u>Tabela 15 – Faturamento médio de Executivas do cluster 2 .....</u>	<u>190</u>
<u>Tabela 16 – Faturamento médio de Executivas do cluster 3 .....</u>	<u>190</u>
<u>Tabela 17 – Faturamento médio de Executivas do cluster 4 .....</u>	<u>191</u>

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3019</b>
1.1	JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DESTA PESQUISA .....	3522
1.2	ESTRUTURA DA TESE.....	4127
<b>2</b>	<b>VALORES PESSOAIS: CONCEITUAÇÃO, TEORIAS, ESCALAS E RELAÇÃO COM O DESEMPENHO INDIVIDUAL.....</b>	<b>4229</b>
2.1	CULTURA: RESGATE CONCEITUAL E HISTÓRICO .....	4329
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL: TENTATIVAS DE DEFINIÇÃO.....	4534
2.2.1	Arcabouço de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2011).....	5137
2.3	A CENTRALIDADE DOS VALORES .....	5540
2.3.1	Crenças.....	5843
2.3.2	Traços.....	5943
2.3.3	Atitudes .....	6145
2.3.4	Linguagem.....	6346
2.3.5	Sagas e heróis.....	6447
2.3.6	Ritos, rituais, cerimônias, estórias e mitos .....	6548
2.4	TEORIAS DE VALORES PESSOAIS E ESCALAS DE MENSURAÇÃO .....	6548
2.4.1	Teoria de Variações nas Orientações de Valores de Kluckhohn e Strodtbeck (1961).....	6650
2.4.2	Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach (1968, 1981).....	7053
2.4.3	Lista de Valores (LOV) de Kahle (1985).....	7255
2.4.4	Sistemas de Valores Éticos de Musser e Orke (1992).....	7356
2.4.5	Teoria dos Valores Humanos Básicos de Schwartz (1992).....	7558
2.4.6	Teoria Funcionalista dos Valores Humanos de Gouveia (2003, 2008)....	8365
2.4.7	Metodologia C-VAT de Nelson (2006) .....	8769
2.4.8	Escalas de Mensuração de Valores Pessoais: convergências.....	9471

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Normal, Centralizado, Tabulações: Não em 1,16  
cm + 15,98 cm

2.5	CONTRIBUIÇÕES AO ESTUDO DOS VALORES PESSOAIS.....	9874
2.5.1	O Modelo dos Cinco Fatores da Personalidade de Tupes e Christal (1992)	
2.5.2	Perfis e valores dos executivos norte-americanos de Maccoby (1976)..	10178
2.5.3	Trabalho Árduo e Diversão: os Valores em Deal e Kennedy (1982).....	10379
2.6	RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E DESEMPENHO INDIVIDUAL DA FORÇA DE VENDAS.....	10682
2.6.1	Tipos de Desempenho relativos à Força de Vendas.....	10782
2.6.2	Relação entre Valores Pessoais e Desempenho Individual da Força de Vendas	11186
3	MARKETING DE RELACIONAMENTO: A BUSCA PELA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE.....	132104
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO DE VENDA DIRETA.....	136108
3.1.1	Definições Operacional, Tática e Estratégica da Venda Direta.....	141112
3.1.2	Organizações de Venda Direta e a construção social do lucro.....	143114
3.1.3	A junção de Produtos, Oportunidade e Valores.....	145116
4	MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA.....	148119
4.1	ETAPA QUANTITATIVA: PRÉ-TESTE E APLICAÇÃO DO PVP.....	148119
4.1.1	O uso da técnica ‘Análise de Clusters’.....	151122
4.2	METODOLOGIA C-VAT: ESTUDOS TEÓRICO-APLICADOS.....	153123
5	CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	167126
5.1	PARTICIPAÇÃO DOS COSMÉTICOS NA VENDA DIRETA: DADOS MUNDIAIS E BRASILEIROS.....	174126
5.1.1	Caracterização do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos	
6	RESULTADOS DE PESQUISA.....	177129
6.1	HISTÓRICO E FUNCIONAMENTO DA PIERRE ALEXANDER COSMÉTICOS	178129
6.2	RELATO DESCRITIVO E CULTURAL DA PIERRE ALEXANDER.....	184133



<u>6.3 ANÁLISE DO PVP DE CONSULTORAS E EXECUTIVAS PIERRE ALEXANDER: OBTENÇÃO DE CLUSTERS VALORATIVOS .....</u>	<u>187</u> <del>136</del>
<u>6.4 RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS DA FORÇA DE VENDAS PA E FATURAMENTOS INDIVIDUAIS .....</u>	<u>205</u> <del>143</del>
<u>6.4.1 Análise de faturamentos das Consultoras de Beleza .....</u>	<u>206</u> <del>144</del>
<u>6.4.2 Análise de faturamentos das Executivas de Vendas .....</u>	<u>214</u> <del>152</del>
<u>6.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	<u>222</u> <del>158</del>
<u>REFERÊNCIAS.....</u>	<u>228</u> <del>162</del>
<u>ANEXO A QUESTIONÁRIO PVP ADAPTADO POR ESTA PESQUISADORA COM DIMENSÕES INDICADAS .....</u>	<u>243</u> <del>177</del>
<u>APÊNDICE A FATURAMENTOS INDIVIDUAIS DE CONSULTORAS POR CLUSTER</u>	<u>249</u> <del>182</del>
<u>APÊNDICE B FATURAMENTOS MÉDIOS, POR CLUSTER, DA EQUIPE DE EXECUTIVAS</u>	<u>252</u> <del>185</del>

Formatado: Sumário 1, Espaçamento entre linhas: simples, Tabulações: 1,16 cm, À esquerda + 15,98 cm, Direita, Preenchimento: ...

## SUMÁRIO

### 1 — INTRODUÇÃO — 19

#### 1.1 — JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DESTA PESQUISA — 22

#### 1.2 — ESTRUTURA DA TESE — 27

### 2 — VALORES PESSOAIS: CONCEITUAÇÃO, TEORIAS, ESCALAS E RELAÇÃO COM O DESEMPENHO INDIVIDUAL — 28

#### 2.1 — CULTURA: BREVE RESGATE CONCEITUAL E HISTÓRICO 28

#### 2.2 — CULTURA ORGANIZACIONAL: TENTATIVAS DE DEFINIÇÃO — 30

#### 2.3 — A CENTRALIDADE DOS VALORES — 36

##### 2.3.1 — Crenças — 39

##### 2.3.2 — Traços 39

##### 2.3.3 — Atitudes — 41

##### 2.3.4 — Linguagem — 43

##### 2.3.5 — Sagas e heróis 44

##### 2.3.6 — Ritos, rituais, cerimônias, estórias e mitos — 44

#### 2.4 — TEORIAS DE VALORES PESSOAIS E ESCALAS DE MENSURAÇÃO — 45

##### 2.4.1 — Teoria de Variações nas Orientações de Valores de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) — 46

##### 2.4.2 — Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach (1968, 1981) — 49

##### 2.4.3 — Lista de Valores (LOV) de Kahle (1985) — 51

**Formatado:** Normal, À esquerda, Tabulações: Não em 2,5 cm

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Normal, Tabulações: Não em 1,16 cm + 15,98 cm

**Código de campo alterado**

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Normal

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado:** Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado:** Normal

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...

**Formatado** ...



4.2.1 Definições Operacional, Tática e Estratégica da Venda Direta — 121

4.2.2 Organizações de Venda Direta e a construção social do lucro — 124

4.2.3 A junção de Produtos, Oportunidade e Valores — 126

4.3 PARTICIPAÇÃO DOS COSMÉTICOS NA VENDA DIRETA: DADOS MUNDIAIS E BRASILEIROS — 128

4.3.1 Caracterização do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos — 129

5 RESULTADOS DE PESQUISA — 131

5.1 HISTÓRICO E FUNCIONAMENTO DA PIERRE ALEXANDER COSMÉTICOS — 131

5.2 A PIERRE ALEXANDER VISTA PELO MODELO TFSA DE NELSON (2006) — 135

5.3 RELATO DESCRITIVO E CULTURAL DA PIERRE ALEXANDER — 137

5.4 ANÁLISE DO PVP DE CONSULTORAS E EXECUTIVAS PIERRE ALEXANDER: OBTENÇÃO DE CLUSTERS VALORATIVOS 139

5.4.1 Pierre Alexander enquanto Empresa Relacional — 141

5.4.2 Pierre Alexander enquanto Empresa Laboral — 143

5.4.3 Pierre Alexander enquanto Empresa Pensativa — 146

5.4.4 Pierre Alexander enquanto Empresa Controladora — 149

5.5 RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS DA FORÇA DE VENDAS PA E FATURAMENTOS INDIVIDUAIS 151

5.5.1 Análise de faturamentos das Consultoras de Beleza 152

5.5.2 Análise de faturamentos das Executivas de Vendas 159

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 166

REFERÊNCIAS — 168

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Normal, Tabulações: Não em 1,16 cm + 15,98 cm

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado: Normal

Formatado: Sem sublinhado, Cor da fonte: Automática, Verificar ortografia e gramática

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado

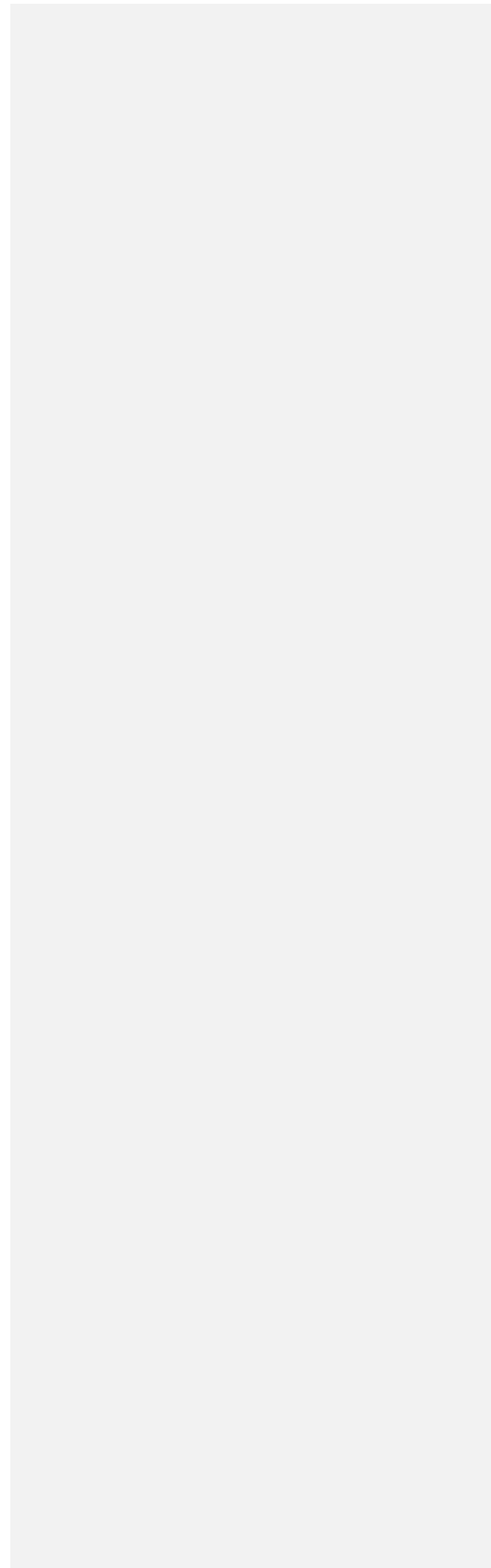
Formatado

Formatado

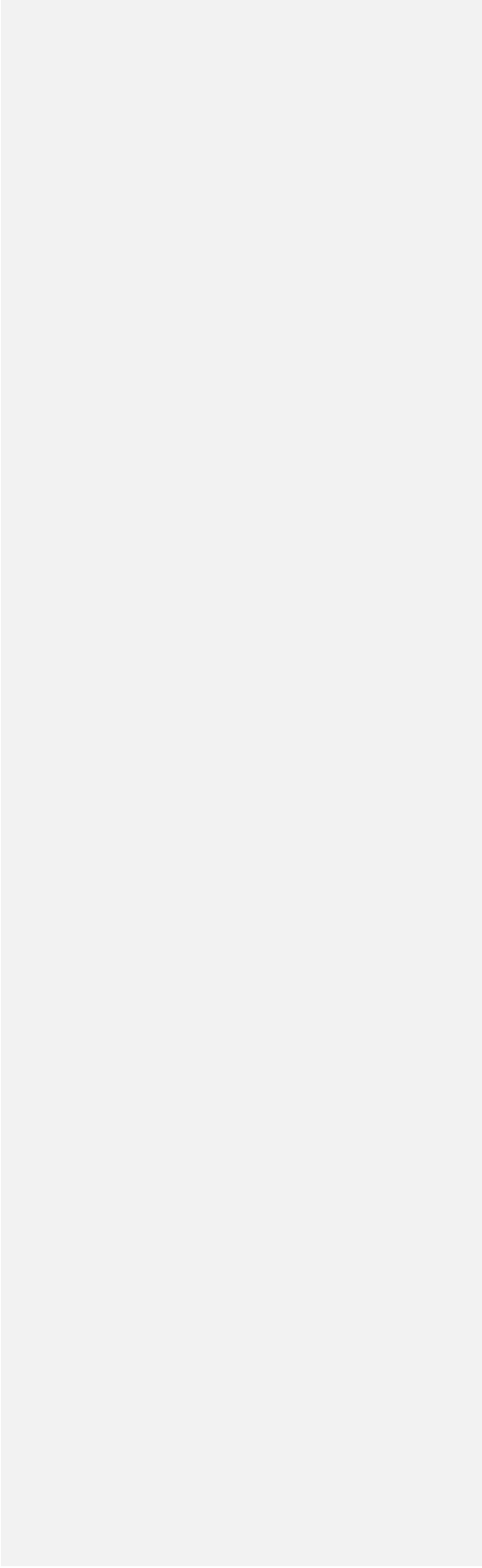
Formatado

Formatado: Normal, Tabulações: Não em 15,98 cm

|



|



## 1 INTRODUÇÃO

Desde as ‘vovós’ Avon (1998), Mary Kay (1963) e ~~NaturaTupperware\_~~(194869) até a ‘trintona’ Pierre Alexander Cosméticos (1981), organização-foco desta tese, organizações de Venda Direta (VD) que comercializam cosméticos adotam, para obter produtividade e lucros, estratégia antagônica a de modelos como o Burocrático, baseado em impessoalidade, racionalidade, rotinização de tarefas, padronização de normas e procedimentos e divisão do trabalho, em que os membros são especialistas, assalariados e ocupantes de um cargo (BIGGART, 1989). ~~You sure there's no standards.~~

Empresas de VD funcionam e mobilizam seus membros de modos muito diferentes de organizações tradicionais, como indústrias e prestadoras de serviço. O trabalhador não é selecionado tendo como base um *know-how* anterior, nem são feitas exigências sobre sua personalidade e modo de trabalhar: basta força de vontade e querer vender. Disciplina, eficácia organizacional e lucratividade são obtidas por meio da pessoalidade, do envolvimento emocional e valorativo (em relação à empresa, aos colegas de trabalho e aos clientes), do incentivo à autonomia e ao empreendedorismo, de flexibilidade e criatividade no atendimento ao consumidor (realizado individual e presencialmente em locais variados) (BIGGART, 1989).

Para fins deste trabalho, VD é considerada como o marketing de produtos e serviços voltado ao consumidor final, público mais comum dessa vertente. ~~;- não para o marketing organizacional (empresas) - i don't understand this sentence.~~ Levando esse ponto em consideração, VD pode ser definida como a venda individualizada e face a face de produtos ou serviços, que conta com demonstrações e explicações e acontece em locais favoráveis ao futuro consumidor, o que implica sua não ocorrência em um estabelecimento comercial de localização fixa (BIGGART, 1989; PETERSON, WOTRUBA, 1996; WFDSA, 2013).

A força de vendas, público estudado nesta tese, é a responsável por grande parte do desempenho - e do sucesso - de uma empresa, especialmente em ambientes competitivos, devendo o seu desempenho ser constantemente avaliado (CONTE, GINTOFT, 2005; MA, YU, CHENG, 2013). Os dois principais tipos são: desempenho objetivo ou por resultados e desempenho comportamental (ANDERSON, OLIVER, 1987; CRAVENS, INGRAM, LAFORGE, YOUNG, 1993; PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005).

Estando relacionado a valores pessoais nesta tese, o desempenho baseado nos resultados é o mais utilizado pelos gestores para recompensar ou aplicar sanções à força de vendas (PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005), é bem aceito pelos vendedores, pois é dada a eles liberdade de elaborar as próprias estratégias de venda (ANDERSON, OLIVER, 1987) e é baseado em incentivos (CRAVENS, INGRAM, LAFORGE, YOUNG 1993), funcionando como uma espécie de meritocracia em que o esforço e o desempenho individual são recompensados (ANDERSON, OLIVER, 1987).

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Na VD, o cargo é considerado ‘frouxo’ (não é hierarquicamente descrito nem prescrito) (BIGGART, 1989) e a remuneração depende do próprio esforço. Autores que investigaram a relação entre valores e desempenho em empresas no segmento de VD apontam o esforço como positivamente associado ao desempenho (BROWN, PETERSON, 1984; BARTKUSS, HOWELL E HAUSS, 2011), como poderá ser visto em detalhe no tópico 2.6.2 desta tese.

Formatado: Português (Brasil)

Assim, esforço, autonomia e persistência para o alcance de metas – valores ligados a dimensão Trabalho – caracterizam, de forma geral e na opinião de vários autores, os supervendedores, cujo desempenho individual superior é alcançado por meio de um trabalho independente e meritocrático (ANDERSON, OLIVER, 1987; DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989; DUBINSKY, KOTABE, LIM, WAGNER, 1997; VINCHUR, SCHIPPMAN, SWITZER, ROTH, 1998; MSWELLI-MBANGA, LIN, 2003).

“[...] Vendedores geralmente trabalham sozinhos; deixados à própria sorte para solucionar seus problemas. Essa independência pode ajudá-los, em última instância, a determinar (por meio de tentativa e erro) quais abordagens de venda são mais eficazes para dada situação particular de venda, o que deve conduzir a um melhor desempenho” (DUBINSKY et al., 1997, p.198, tradução nossa).

“[...] Vendedores geralmente operam sem supervisão próxima e em áreas geograficamente distantes de sua residência. É razoável assumir que, dado esse nível de autonomia, pessoas que atuam com vendas devem ser propulsoras de si mesmas, dependendo de sua própria iniciativa e poderes de persuasão para visualizar as tarefas até sua conclusão” (VINCHUR et al., 1998, p.586, tradução nossa).

A relevância de valores como esforço, pensamento independente e ação autônoma, ligados à dimensão que pode ser denominada de Trabalho ou Atividade, foram salientados por diversos modelos de traços (TUPES, CHRISTAL, 1992; MCCRAE, JOHN, 1992) e de valores pessoais (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961; ROKEACH, 1968; KAHLE, BEATTY, HOMER, 1986; BEATTY, HOMER, KAHLE, 1988; SCHWARTZ, 1992; MUSSER, ORKE, 1992; NELSON, 2006; GOUVEIA, 2008; CAMERON, QUINN, 2011).



~~Também se pode~~Esses valores também estão presentes ~~visualizá-los~~ em obras teóricas (MACCOBY, 1976; ~~DEAL, KENNEDY, 1982;~~ BIGGART, 1989) e ~~em~~ investigações empíricas que ~~os~~ confirmam ~~m~~ como ~~poderosos~~ preditores ~~eses~~ do desempenho individual da ~~força de vendas~~ ~~vendedores em vários ramos empresariais~~ (BROWN, PETERSON, 1984; BARRICK, MOUNT, 1991; SWENSON, HERCHE, 1994; DUBINSKY et al., 1997; VINCHUR et al., 1998; HURZ, DONOVAN, 2000; BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001; BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002; KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2003; MSWELLI-MBANGA, LIN, 2003; BARTKUSS, HOWELL, HAWS, 2011; TINOCO, ASSÊNCIO, JOÃO, CLARO, 2011; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012; MA, YU, CHENG, 2013; SITSER, LINDEN, BORN, 2013). ~~Changed subject without warning or transition~~Changed subject with no warning or transition fro direct sales to sales and general.

Formatado: Português (Brasil)

Além de valores pessoais ligados a Trabalho, valores relacionais como afeto, sociabilidade e empatia (BIGGART, 1989; DEETER-SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008; TINOCO et al., 2011; WATSON, MULLER, 2013) e relativos à capacidade de comunicação (BARRICK, MOUNT, 1991; SALGADO, 1997; BOOROM, GOOSLBY, RAMSEY, 1998; BOLES, BRASHEAR, BELLENGER, BARSDALE JUNIOR, 2000; BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001; BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002; CONTE, GINTOFF, 2005; DEETER-SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012) caracterizam pessoas que atuam com vendas.

~~Em empresas de vendas, uma estratégia eficaz consiste em ser sociável, empático, afetuoso e se preocupar com as necessidades do cliente (BIGGART, 1989; DEAL, KENEDY, 1982) you mean like telemarketing, how do you work deal and keenedy into this. Nesse tipo de atividade, emoções não precisam ser suprimidas, a família ocupa lugar central e há flexibilidade de locais e horários de trabalho.~~

~~Essas corporações têm valores e crenças para passar adiante — não somente produtos. Elas têm histórias para contar — não só lucros a obter. Elas têm heróis que gerentes e trabalhadores podem emular — não só burocratas sem face. Em resumo, são instituições humanas que proveem sentido prático para as pessoas, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho (DEAL, KENNEDY, 1982, p.15, tradução nossa).~~

Atuando com VD, mulheres podem ser mães, esposas, empreendedoras, líderes de equipe, vendedoras, amigas, confidentes e até possuir outro emprego: tudo ao mesmo tempo. Aquelas cuja faixa etária é igual ou superior a 40 anos veem na VD a chance de recuperar a independência financeira ou ter um dinheiro só delas (BIGGART, 1989).

“Talvez mais importante, entretanto, é que empresas de Venda Direta utilizam as competências culturais de mulheres que não são apreciadas no mundo burocrático dos negócios. Empresas de Venda Direta recompensam mulheres social e financeiramente por habilidades que, de fato, elas têm: a habilidade de ensinar outros, de nutrir, de encorajar, de compartilhar - habilidades não muito valorizadas em firmas” (BIGGART, 1989, p.124, tradução nossa).

~~Além de valores pessoais ligados a Trabalho, valores relacionais como afeto, sociabilidade e empatia (DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989; DEETER SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008; TINOCO et al., 2011; WATSON, MULLER, 2013) e relativos à capacidade de comunicação (BARRICK, MOUNT, 1991; SALGADO, 1997; BOOROM, GOOSLBY, RAMSEY, 1998; BOLES, BRASHEAR, BELLENGER, BARSDALE JUNIOR, 2000; BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001; BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002; CONTE, GINTOFF, 2005; DEETER SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012) caracterizam pessoas que atuam com vendas e obtêm altos desempenhos.~~

Objetivando complementar essas investigações, esta pesquisa propõe, como objetivo geral~~problema de pesquisa~~, verificar a relação entre ~~dados~~ valores pessoais da força de vendas (Executivas de Vendas - EVs e Consultoras de Beleza - CBs) da Pierre Alexander Cosméticos e ~~a obtenção de altos~~ faturamentos individuais ~~de~~ essas profissionais. Para tanto, esta investigação fez uso da metodologia C-VAT (*Culture and Values Analysis Tool*), por meio da aplicação do questionário fechado Perfil de Valores Pessoais ou PVP (NELSON, LOUREIRO, 1996; NELSON, 2006). O problema de pesquisa pode, então, ser resumido na seguinte pergunta: quais valores pessoais de EVs e CBs da Pierre Alexander Cosméticos estão relacionados ~~à obtenção de altos~~ faturamentos individuais por parte dessas profissionais?

~~Better – is there any relation and if so, what is it. You’re brining in sales management without making any kind of theoretical preparation. You talked about values and sales productivity, then inserted a different level of analysis and subject matter – i.e. management of sales with virtually no warning or explanation.~~

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Como objetivos específicos desta investigação, podem ser mencionados:

- Diagnosticar e comparar~~Distinguir~~ valores pessoais de EVs e CBs da PA.
- Hierarquizar ~~what does this mean~~ os valores pessoais de EVs e CBs da PA, ~~a fim de~~ Verificar como os ~~prioridades de relacionamento entre eles~~ valores pessoais de EVs e CBs da PA se relacionam entre si.

- Identificar EVs e CBs da PA com os maiores faturamentos individuais ~~no Brasil~~ em 2013.
- Relacionar os valores pessoais de EVs e CBs da PA com ~~os maiores~~ faturamentos individuais dessas profissionais ~~relativos no Brasil obtidos~~ ~~no~~ ano de 2013.

~~Traçar perfis valorativos de EVs e CBs “ideais” (de alto desempenho) para a PA, propiciando menores esforços de tempo e custo no recrutamento de novos membros por parte da Empresa.~~

Baseando-se ~~em levantamento e análise de 24 pesquisas de campo que relacionaram personalidade a desempenho junto a amostras de vendedores de vários segmentos organizacionais em âmbitos internacional e nacional (vide tópico 2.6.2), no referencial teórico levantado,~~ sugerem-se como plausíveis ~~as~~ seguintes ~~pressupostos~~~~hipóteses~~ ~~teóricas~~ em relação à força de vendas da PA, ~~que nortearam a pesquisa de campo:~~

- A força de vendas PA valorizará, nessa ordem de importância, os valores pessoais: 1) esforço; 2) afeto e sociabilidade; 3) comunicação; 4) flexibilidade.

~~A participação majoritariamente feminina (92%) na amostra da força de vendas PA levará à grande valorização de dimensões relacionais, tidas como de menor importância em estudos cujas amostras são compostas por vendedores de gênero predominantemente masculino.~~

- O ramo de cosméticos, em que a PA atua, requer explicação e demonstração de produtos por parte do vendedor junto ao possível comprador. Avalia-se que essa característica poderá influenciar na maior importância dada a valores relacionais e à comunicação.

Devido à pesquisadora conhecer a realidade da PA por meio da atuação da mãe, EV há mais de 20 anos na Empresa (LUCCHI, BARROS, 2013), foram elaboradas duas hipóteses empíricas ~~que nortearam a pesquisa de campo:~~

- ~~A identidade da~~ PA é formada por EVs e CBs com mais de dez anos de atuação na Empresa, cujo esforço, dedicação e amor pelo trabalho contribuem para o desempenho organizacional.

- Os mais altos faturamentos obtidos por EVs e CBs PA são originários de pessoas com mais de 10 anos ‘de casa’, leais à Empresa e à marca.

## 1.1 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES DESTA PESQUISA

Em um panorama de estudos sobre valores pessoais, Teixeira e Monteiro (2008) identificaram 171 artigos científicos (distribuídos em 103 periódicos) publicados entre 1965 e 2008; a maioria concentrada na década de 1990 (58 artigos) e dos anos 2000 em diante (65 artigos). Nos últimos oito anos (2000-2008)-analisados, 71% das investigações trataram dos valores no ambiente de negócios. Os veículos que mais publicaram sobre a temática foram, em ordem de importância: *Journal of Business Ethics*; *Journal of Business Research*; *Advances in Consumer Research*; *Psychology & Marketing*. Artigos de gestão relacionam valores pessoais principalmente às temáticas: desempenho; responsabilidade social e tomada de decisão.

Levantamento bibliográfico sobre o tema 'valores' realizado por esta pesquisadora na área de Administração pesquisou 13 *journals* internacionais classificados como A1, um *journal* A2, cinco periódicos brasileiros classificados como A2 e três como B1 segundo a Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), edição 2013. A escolha pelos veículos também levou em conta o fator de impacto, bem como linhas editoriais com aderência à área de Estudos Organizacionais. [A busca foi realizada no site dos próprios periódicos.](#)

Ao todo, foram mapeadas 1.255 edições publicadas nos últimos dez anos (2004 a 2014) em veículos científicos de periodicidade mensal, bimestral, trimestral, quadrimestral ou semestral. Nessas, 82 artigos tratavam do tema 'valores', sendo 31 (37,8%) focados em valores pessoais. Mais de 40 assuntos foram relacionados a valores, porém, nesses veículos, não foram encontrados estudos que relacionassem valores pessoais a desempenho.

Veículos internacionais pesquisados: *Academy of Management Journal* (AMJ); *Asia Pacific Journal of Human Resources* (APJHR); *Administrative Science Quarterly* (ASQ); *Human Relations* (HR); *The Journal of Applied Behavioral Science* (JABS); *Journal of International Management* (JIM); *Journal of Management Inquiry* (JMI); *Journal of Management Studies* (JMS); *Journal of Organizational Behavior* (JOB); *Journal of Personal Selling & Sales Management* (JPS&SM); *Organizational Behavior and Human Decision Process* (OBHDP); *Organizational Dynamics* (OD); *Organization*; *Organization Studies* (OS). Veículos brasileiros pesquisados: *Brazilian Administrative Review* (BAR); Cadernos EBAPE; Organizações & Sociedade (O&S); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração (RAUSP); Revista de Administração Mackenzie (RAM) e Revista Eletrônica de Administração (REAd).

Busca realizada com a expressão ‘valores pessoais’ no site da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) em dezembro de 2014 retornou 26 artigos científicos sobre a temática publicados em eventos promovidos pelo Órgão. Desses, dois têm cunho teórico, um metodológico e 23 são pesquisas aplicadas. Entre os assuntos ligados a valores estão: atitudes; carreira; cidadania, comprometimento e cultura organizacional; consumo e comportamento do consumidor; estratégia e liderança. Nesses veículos ~~Mais uma vez,~~ não foram encontrados artigos que relacionassem valores pessoais a desempenho.

Os valores pessoais foram escolhidos como tema-chave desta investigação por serem elementos centrais, orientadores da vida dos indivíduos em vários cenários e contextos sociais, entre eles o das organizações (ROKEACH, 1968, 1981; SCHWARTZ, 1999; SCHWARTZ, MELECH, LEHMANN, BURGESS, HARRIS, OWENS, 2001). Os valores são características que o indivíduo, ao menos parcialmente, controla e que podem ser modificáveis de acordo com interações, experiências e aprendizagens vividas.

A relação positiva entre valores pessoais e desempenho da força de vendas foi comprovada em estudos realizados a partir da década de 1980 até os dias atuais (BROWN, PETERSON, 1984; VERBEKE, 1994; SWENSON, HERCHE, 1994; TINOCO, 2011; WATSON, 2013). Apesar de a maioria dos estudos empíricos relacionar traços a desempenho (vide tópico 2.6), os traços são herdados, relativamente estáveis e dificilmente modificáveis.

A escolha por verificar a relação entre valores pessoais ao desempenho da força de vendas de uma empresa cosmética de VD também pode ser explicada no fato de os valores serem sociais, contextuais, aprendidos nas interações, hierarquizáveis e modificáveis. Por terem fundo motivacional, estão relacionados a metas que as pessoas pretendem alcançar ao longo da vida. Assim, também estão intimamente relacionados a comportamentos, atitudes e a tomadas de decisão. Duradouros, mas flexíveis, percebe-se os valores como constructos mais resistentes, em sua capacidade de conservação ou mudança, quando a situação, o contexto e os objetivos visados assim o exigirem.

Visando identificar quais são as escalas de valores pessoais empregadas no ambiente de negócios em âmbitos nacional e internacional, Teixeira e Monteiro (2008) analisaram 23 artigos científicos publicados entre 2000 e 2008, recuperados de bases de dados internacionais. A *List of Values* (LOV), abreviação da escala de Rokeach, foi utilizada em sete estudos; a *Schwartz Value Survey* (SVS) em seis; a *Rokeach Value Survey* (RVS) em cinco; a

tipologia de Musser e Orke em dois. O *Portrait Values Questionnaire* (PVQ) de Schwartz e a escala Herche tiveram somente uma utilização.

Pesquisa bibliométrica e bibliográfica realizada por Calvosa (2012) identificou ~~novedez~~ instrumentos de mensuração de valores pessoais existentes na literatura nacional e internacional. São eles: Categoria de Valores de Allport; RVS de Rokeach; SVS de Schwartz; ~~Mapa de Valores de Inglehart~~; *Values and Life System* (VALS I e II) de Mitchell; LOV de Kahle; Tipologia de Musser e Orke; *Multi-item Measures of Values* (MILOV) de Herche e Questionário dos Valores Básicos (QVB) de Gouveia. Desses, ~~quatro~~ são validados para a cultura brasileira: SVS ~~e PVQ~~, QVB ~~e QVB-1~~.

Utilizando-se de *softwares* específicos, ~~e estudos~~ Calvosa (2012) buscou trabalhos científicos publicados nos últimos 60 anos (1950 a 2011) no Periódicos Capes e Banco de Teses da Capes, nas bases Google Acadêmico e *Web of Science*, que tivessem fator de impacto acima de 0,6. A teoria e a tipologia de Schwartz (1992) são as principais referências no estudo de valores pessoais na atualidade e o SVS é o instrumento de medição mais usado mundialmente (TEIXEIRA, MONTEIRO, 2008; BILSKY, 2009; PARKS, GUAY, 2009; PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015). As escalas utilizadas variam entre ordinais (ROKEACH, 1968, 1981) ~~e~~ e intervalares (SCHWARTZ, 1992; GOUVEIA, 2008), com maior uso do último tipo.

A metodologia C-VAT e um de seus questionários, o Perfil de Valores Pessoais (~~PVP~~ de Nelson (ELSON, 2006), utilizados nesta tese, foram criados há mais de 25 anos, sendo aplicados a mais de 60 mil respondentes em estudos sobre valores realizados nos cinco continentes, incluso o Brasil. Revisão sobre estudos que utilizaram o C-VAT confirma a eficácia do PVP junto a públicos de nível educacional e hierárquicos superiores (NELSON, BASS, VANCE, 1994; NELSON, GOLAPAN, 2003; NELSON, VASCONCELLOS, PASQUALINI, 2010; NELSON, LEITE, 2012). Uma pesquisa (MURDOCCO, OLIVA, 2010) aplicou o C-VAT junto a funcionários de nível operacional. Este é o primeiro trabalho a investigar uma empresa de VD do setor cosmético utilizando o C-VAT.

[Entre os motivos pela escolha em utilizar o PVP como instrumento de obtenção de dados em detrimento de instrumentos de autores consagrados como Rokeach \(1968, 1981\) e Schwartz \(1992\), estão: o PVP foi amplamente utilizado para investigar os valores pessoais em instituições capitalistas de vários setores, tamanhos e nacionalidades \(vide tópico 3.2\);](#)

considera-se que as quatro dimensões e os respectivos valores contidos no PVP sejam mais facilmente adaptáveis ao mundo do trabalho; a tensão entre as dimensões Relações e Trabalho, inclusas no PVP, pode ser verificada, de forma extensiva, na literatura clássica e contemporânea sobre valores pessoais (vide tópico 2.4.8); o PVP inclui a dimensão Controle, ausente em outros instrumentos, que aborda o aspecto político dos valores e está presente em muitas organizações.

Em uma pesquisa de cunho quantitativo, a escolha pela técnica da análise de clusters pode parecer não-convencional, principalmente levando em consideração o fato que meta-análises que analisaram a relação entre personalidade e desempenho da força de vendas utilizaram modelos estatísticos lineares para tal (vide BARRICK, MOUNT, 1991; SALGADO, 1997; VINCHUR et al., 1998; BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001). Ao levantarem uma enorme quantidade de dados sobre empresas de vários tamanhos, localizações e ramos de atuação, ‘perde-se’ o entendimento do contexto em prol da mensuração resultante da junção de diversos estudos.

Esta investigação investiga uma empresa cosmética no ramo de VD, atividade em que o desempenho está relacionado a um contexto social altamente relacional. Considera-se, assim, que a técnica da análise de clusters seja adequada para analisar a relação entre valores pessoais e desempenho da força de vendas pois: o contexto estudado é relacional e complexo; são examinados 16 valores pessoais considerados em suas inter-relações (presentes no PVP); esses valores interdependentes são posteriormente relacionados a variáveis dependentes (faturamentos individuais de CBs e EVs).

Os valores pessoais foram escolhidos como tema chave desta investigação por serem elementos centrais, orientadores da vida dos indivíduos em vários cenários e contextos sociais, entre eles o das organizações (ROKEACH, 1968, 1981; ALLAIRE, FIRSIROTU, 1984; SCHWARTZ, 1999; SCHWARTZ, MELECH, LEHMANN, BURGESS, HARRIS, OWENS, 2001). A relação positiva entre valores pessoais e desempenho foi comprovada em estudos anteriores (BROWN, PETERSON, 1984; VERBEKE, 1994; SWENSON, HERCHE, 1994; TINOCO, 2011; WATSON, 2013).

A temática ‘valores pessoais’ parece bastante adequada ao estudo de uma empresa de VD, em que a força de vendas lida diretamente com o consumidor final. Com o enorme número de

~~concorrentes e novidades no mercado, não basta possuir um produto de qualidade ou uma marca conhecida. É necessário atender bem para vender bem, cativar e conquistar a lealdade do consumidor. Nesse atendimento, estão imbuídos o jeito de ser e os valores pessoais de cada um, que constroem, aos poucos, uma imagem da empresa na mente do usuário. Em resumo, valores relacionais parecem fazer especial diferença para o sucesso do negócio.~~

A imersão do pesquisador no passado e nas circunstâncias presentes que condicionam o problema é, segundo Chizzotti (1991), primordial para a qualidade do trabalho científico. O interesse pessoal desta pesquisadora na investigação científica da PA advém da experiência da mãe, que trabalhou de 1981 a 2015 na Empresa, tendo ocupado os cargos de CB e, após alguns anos, de EV, sendo responsável pela coordenação de vendas de sete municípios do Estado do Espírito Santo (LUCCHI, BARROS, 2013).

Como contribuições teóricas ao estudo da relação entre valores pessoais e desempenho individual, visualiza-se que esta pesquisa amplie investigações anteriores e preencha algumas lacunas no que se refere aos seguintes quesitos:

- Valores e desempenho eram temas muito relacionados até meados de 2008 (TEIXEIRA, MONTEIRO, 2008). Levantamento realizado em inúmeros periódicos científicos por esta pesquisadora revelou, porém, pouca quantidade de artigos relacionando as duas temáticas nos últimos sete anos (TINOCO, 2011; WATSON, 2013).

- A maioria das pesquisas de campo realizadas em nível internacional da década de 1990 até os dias atuais relaciona traços - e não valores - a desempenho (BARRICK, MOUNT, 1991; BARRICK, MOUNT, STRAUSS, 1993; SALGADO, 1997; VINCHUR, SHIPPMANN, SWITZER, ROTH, 1998; HURTZ, DONOVAN, 2000; BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001; BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002; CONTE, GINTOFF, 2005; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012; MA, YU, CHENG, 2013; SITSER, LINDEN, BORN, 2013). Apesar de ~~conterem semelhanças, bastante semelhantes e muito relacionados,~~ os constructos não são idênticos.

- A maioria das pesquisas de campo estuda a relação entre traços e desempenho junto a vendedores de setores variados. Poucos (BROWN, PETERSON, 1984; BARTKUS, HOWELL, HAWS, 2011) investigam a temática tendo como *locus* uma empresa de VD ou incluindo uma companhia desse segmento no *pool* de organizações estudadas.



- Poucas pesquisas de campo que investigam a relação entre valores pessoais e desempenho utilizam, como membros da força de vendas, além dos vendedores, os gerentes de vendas (BARRICK, MOUNT, 1991; DEETER-SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012). A amostra desta pesquisa amplia esse escopo, considerando tanto gerentes (EVs) quanto vendedores (CBs).

- A presente pesquisa investiga a relação entre valores pessoais e desempenho individual em uma empresa brasileira de VD; único ramo de atuação comercial que tem apresentado crescimento nos últimos três anos (2012-2015) em níveis mundial (SELDIA, 2013, 2014; WFSA, 2013, 2014) e nacional (ABIHPEC, 2013).

~~—A presente pesquisa investiga a relação entre valores pessoais e desempenho individual em uma empresa brasileira de VD que atua com cosméticos. Na VD, esse foi o único setor que obteve crescimento nos últimos quatro anos (2011-2015) em níveis mundial (SELDIA, 2013, 2014, WFSA, 2013, 2014) e nacional (ABIHPEC, 2013).~~

~~—Esta pesquisa utiliza, como público-alvo, amostra majoritariamente feminina (92%), tendência mundial na VD dos dias atuais (WFSA, 2013, 2014). As mulheres compõem a maior parte da amostra na minoria (grifo nosso) das investigações (BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002; KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2003; BARTKUSS, HOWELL, HAWS, 2011).~~

Formatado: Fonte: Não Negrito

- Devido ao fato de as pesquisas que relacionaram personalidade e desempenho terem amostras de vendedores com composição majoritariamente masculina (BROWN, PETERSON, 1984; SWENSON, HERCHE, 1994; DUBINSKY, KOTABE, LIM, WAGNER, 1997; BOLES, BRASHEAR, BELLENGER, BARSDALE JUNIOR, 2000; CONTE, GINTOFF, 2005; TINOCO, ASSÊNCIO, JOÃO, CLARO, 2011; MA, YU, CHENG, 2013; SITSER, LINDEN, BORN, 2013), infere-se a possibilidade de esta investigação obter resultados diversos, ao menos em parte, daqueles encontrados nesses estudos.

- Por possuir características diversas da maioria dos estudos empíricos realizados internacionalmente que relacionam valores pessoais a desempenho, tanto no que se refere à área da empresa investigada (VD), segmento (cosméticos) e público-alvo investigado (92% de mulheres), ~~intenta-se, e com~~ os resultados obtidos, ~~será traçado o esboço~~ um perfil valorativo inicial para a força de vendas na VD do setor cosmético brasileiro que tenha altos faturamentos individuais.

## 1.2 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em cinco capítulos. No primeiro, encontra-se a Introdução, conforme apresentado. O segundo realiza breve retrospectiva histórica sobre o significado de cultura, apresenta o sentido e alguns dos principais elementos da Cultura Organizacional e suas relações com os valores pessoais, os quais são definidos e diferenciados de outras tipologias de valores. Ainda no capítulo 2, são delineadas, explicadas e comparadas as principais teorias e escalas de mensuração de valores pessoais utilizadas atualmente, assim como são trazidas contribuições teóricas ao estudo dos valores, como o Modelo dos Cinco Fatores da Personalidade ou FFM. Relações entre valores pessoais e desempenho individual é o assunto do tópico 2.6, que inicia com definições e tipologias de desempenho na força de vendas e se encerra com uma análise de 24 estudos, entre internacionais e nacionais, relacionando as duas temáticas.

O capítulo 3 traz caracterização do conceito de Marketing de Relacionamento e contextualização do segmento de Venda Direta em âmbitos mundial e brasileiro. No capítulo ~~4~~3 são descritos e explanados os aspectos metodológicos utilizados nesta investigação, desde o contato inicial com a Empresa, a aplicação do PVP junto aos respondentes e o uso da Técnica Análise de Clusters e da distribuição de frequências. O tópico ~~4~~3.2 explica o C-VAT e realiza uma revisão de literatura sobre os trabalhos científicos que o utilizaram. ~~O capítulo 4~~ traz caracterização do conceito de Marketing de Relacionamento e contextualização do segmento de Venda Direta em âmbitos mundial e brasileiro. O capítulo ~~5~~tópico ~~4~~3 investiga o contexto de realização da pesquisa, realizando-se voltado a uma análise específica sobre a participação dos cosméticos na VD.

O capítulo ~~5~~6 comporta os resultados desta pesquisa, iniciando por histórico e funcionamento da PA e traçando um perfil cultural descritivo da Empresa. As relações entre valores pessoais e faturamentos individuais da força de vendas da PA são apresentadas e explanadas, seguidas das considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras. Após, são apresentadas as referências deste trabalho, seguidas de anexos e apêndices.

## 2 VALORES PESSOAIS: CONCEITUAÇÃO, TEORIAS, ESCALAS E RELAÇÃO COM O DESEMPENHO INDIVIDUAL

A fim de contextualizar a temática central desta tese, os valores pessoais, este capítulo inicia com um breve resgate histórico e conceitual da cultura, seguido da definição e apresentação de alguns componentes da cultura organizacional e a relação que mantêm com os valores. Em seguida, a retrospectiva histórica dos valores na literatura acadêmica é traçada; sete escalas de mensuração de valores pessoais são descritas, explanadas e comparadas. Por fim, são apresentados estudos empíricos que abordam a relação positiva entre valores pessoais e desempenho na área de Vendas em âmbitos nacional e internacional. Busca-se, assim, compor um panorama (clássico e contemporâneo) sobre o assunto, no intento de prover bases teóricas sólidas e relevantes para a etapa de análise de dados.

Inicia-se o próximo tópico com um breve resgate conceitual e histórico da cultura porque o entendimento dessa está fortemente relacionado à presença e atuação do indivíduo. É ele que cria a cultura na qual está inserido: suas características de personalidade, como traços e valores, percepção de mundo, comportamentos, atitudes e decisões sobre como manter ou intervir na realidade constroem a cultura em que vive.

Essas ideias já estavam presentes em Kluckhohn e Strodtbeck (1961), para os quais a variação nas orientações de valores (hierarquização) é a responsável pelas estruturas da cultura, e em Geertz (1989): “[...] nós nos tornamos individuais sob a direção dos padrões culturais, sistemas de significados criados historicamente em termos dos quais damos forma, ordem, objetivo e direção às nossas vidas [...]” (GEERTZ, 1989, p.64).

“[...] Não há [...] parte de uma cultura que seja claramente separável da estrutura social dos grupos, pequenos e grandes, e dos sistemas psicológicos dos indivíduos. A cultura existe e é observável somente nos comportamentos, atitudes, motivos e percepções da ‘realidade’ que os indivíduos demonstram nos sistemas de interação que eles desenvolvem, e nos produtos que eles, individual ou coletivamente, criam. Da mesma maneira, não há aspecto do comportamento humano que não seja influenciável em algum grau direta ou indiretamente, pela cultura. Os valores básicos são um fator de influência particularmente pervasivo” (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961, p.364, tradução nossa).

Formatado: Recuo: À esquerda: 4 cm, Espaçamento entre linhas: simples

## 2.1 CULTURA: BREVE RESGATE CONCEITUAL E HISTÓRICO

Formatado: Português (Brasil)

~~2.1 — on page 29 you start to talk about culture with no transition or preparation. Why is culture related here. Are you going to use your cultura data from P.A.~~

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Sem marcadores ou numeração

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Na sociedade romana, a palavra *colère* se referia ao cultivo de produtos da terra, bem como à educação, ao desenvolvimento da infância e ao cuidado com os deuses. Na época do Mercantilismo (século XV ao XVIII), ‘cultura’ era empregada no sentido de costumes, língua, crenças e mitos de povos diferentes (FLEURY, SAMPAIO, 2002). O fechamento conceitual do termo padece de imprecisão até o século XVIII, sendo bastante confundido com civilização. Em Séguier (1961) tem-se: “(lat. *cultura*) Acto (sic), modo ou efeito de cultivar [...]. (al. *Kultur*) estudo: *a cultura da poesia*. Elegância, esmero: *a cultura da linguagem*. Adiantamento, civilização: *a Alemanha é um país de grande cultura*”. (p.328). Para civilização, tem-se: “Estado de adiantamento e cultura social: *a civilização do Oriente*. Acto (sic) de civilizar: *pugnar pela civilização dos povos*” (p.264).

Kroeber e Kluckhohn (1952), além de Aktouf (1996) atribuem a estudos do inglês Tylor o primeiro significado de cultura. Divergem, entretanto, no que se refere a correntes ~~teóricasteóricas~~ e a datas. Para os primeiros, o constructo possui influências antropológicas e data de 1871. Tylor teria feito um empréstimo do termo alemão *kultur* (século XIX) como algo além do sentido agrícola de cultivar, abrangendo a condição na qual sociedades humanas se desenvolvem de maneiras diferentes. O segundo afirma que o termo é utilizado por Tylor em 1877 segundo acepções que seguem a Etnologia e a Sociologia.

Uma das definições mais antigas de cultura vem da Sociologia Americana. Redigida por Charles A. Ellwood (1873-1946), encontra-se no *Dictionary of Sociology*:

“Um nome coletivo para todos os padrões de comportamento adquiridos e transmitidos socialmente por meio de símbolos; um nome para todas as realizações de grupos humanos, incluindo não somente itens como linguagem, fabricação de ferramentas, indústria, arte, ciência, lei, governo, moral e religião, mas também os instrumentos materiais ou artefatos nos quais as realizações culturais estão presentes e pelas quais as características culturais têm efeito prático, como edifícios, ferramentas, máquinas, instrumentos de comunicação, objetos de arte, etc. O significado científico do termo [...] inclui tudo o que é apreendido pela comunicação interpessoal. Isso cobre todas as linguagens, tradições, costumes e instituições [...]. A parte essencial da cultura deve ser encontrada nos padrões imersos nas tradições sociais do grupo, isto é, no conhecimento, nas ideias, nas crenças, nos valores, nos padrões e em sentimentos prioritários no grupo. A parte mais visível da cultura é encontrada no comportamento real do grupo, geralmente em seus usos, costumes e instituições. Mas os costumes e as instituições são quase sempre as expressões das ideias, crenças, valores e sentimentos do grupo [...]” (FAIRCHILD, 1944, p.80-81, tradução nossa).

Estão presentes na definição de Fairchild (1944) componentes objetivos, práticos, materiais: os artefatos, como edifícios, ferramentas e máquinas e os subjetivos, como crenças, ideias, linguagem, sentimentos, símbolos e valores. Aktouf (1996) possui entendimento semelhante sobre o conceito de símbolo, ao afirmar que sua existência somente ocorre se estiver relacionada ao significado de uma experiência vivida. Também é apontada a origem da cultura, que surge por meio de realizações humanas e do comportamento real do grupo, e sua continuidade, assegurada quando há comunicação interpessoal e entre grupos, o que possibilita a transmissão social de comportamentos, tradições e costumes e, conseqüentemente, aprendizagem.

A relevância de aspectos subjetivos e da ação simbólica, sem os quais não há cultura, é uma ideia reiterada por Geertz (1989). Para o autor, os homens ~~constróem~~ ~~possuem~~ teias de significados que são transmitidas pública e socialmente, formando a estrutura da cultura. Presente no modo de pensar, perceber, sentir e em crenças, valores, costumes e instituições particulares a sociedades localizadas em diferentes tempos e lugares ao longo da história humana, ela também pode ser encontrada nos artefatos materiais de comunidades ou grupos e nos respectivos sentidos e papel desempenhados para indivíduos.

A ascensão de uma concepção científica de cultura rompeu com a visão de homem do Iluminismo, visto como ser de composição uniforme, constante, organizada e simples, que obedece a leis, independente de tempo, lugar, circunstâncias, profissões, modas e opiniões. O estudo da cultura intentava mostrar que não existem indivíduos não modificáveis pelas circunstâncias. A própria constituição do ser humano, seu entendimento do mundo e modos de ação sobre ele (criar objetos e atribuir uso a eles; elaborar alternativas de subsistência; viver em comunidade; dar importância e significado a pessoas, objetos, situações; criar ritos e rituais, etc.) estão profundamente interligados à noção de cultura que o homem adquiriu ao longo do processo evolutivo (GEERTZ, 1989).

[Esta pesquisa retoma, no próximo tópico, o debate sobre cultura organizacional porque entende que, ao investigar valores pessoais de indivíduos inseridos em dado ambiente empresarial \(e sua relação com a obtenção de faturamentos individuais\), não pode ignorar a organização enquanto um contexto social de inserção dos indivíduos. Os contextos sociais vivenciados determinam a maneira de as pessoas verem a realidade, definindo-a para esses](#)

**Formatado:** Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

(BERGER, LUCKMANN, 2012). O ambiente de trabalho funciona, assim, como um contexto simbólico preponderante, no qual o homem assume papéis e legitima (ou não) dada realidade organizacional a partir do conhecimento que obtém e da interpretação que faz sobre ela. :

O entendimento de cultura está, assim, fortemente relacionado à presença e atuação desse indivíduo. É ele que cria a cultura na qual está inserido: suas características de personalidade, como traços e valores, percepção de mundo, comportamentos, atitudes e decisões sobre como manter ou intervir na realidade constroem a cultura em que vive. Essas ideias já estavam presentes em Kluckhohn e Strodtbeck (1961), para os quais a variação nas orientações de valores (hierarquização) é a responsável pelas estruturas da cultura, e em Geertz (1989): “[...] nós nos tornamos individuais sob a direção dos padrões culturais, sistemas de significados criados historicamente em termos dos quais damos forma, ordem, objetivo e direção às nossas vidas [...]” (GEERTZ, 1989, p.64).

“[...] Não há [...] parte de uma cultura que seja claramente separável da estrutura social dos grupos, pequenos e grandes, e dos sistemas psicológicos dos indivíduos. A cultura existe e é observável somente nos comportamentos, atitudes, motivos e percepções da ‘realidade’ que os indivíduos demonstram nos sistemas de interação que eles desenvolvem, e nos produtos que eles, individual ou coletivamente, criam. Da mesma maneira, não há aspecto do comportamento humano que não seja influenciável em algum grau direta ou indiretamente, pela cultura. Os valores básicos são um fator de influência particularmente pervasivo” (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961, p.364, tradução nossa).

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaçamento entre linhas: 1,5 linhas

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: TENTATIVAS DE DEFINIÇÃO

A partir de meados da década de 1930, o *homo economicus* e os incentivos monetários de Taylor e Ford são substituídos pelo *homo psicologico* e os incentivos psicológicos e sociais. Com os estudos de Elton Mayo e a ascensão da ERH, passa-se a compreender que o indivíduo necessita da sociabilidade no ambiente de trabalho para estar motivado. Devido ao enfoque mais psicológico do que sociológico, destacavam-se estudos sobre motivação, liderança, necessidades humanas básicas, competição. As dimensões simbólica e cultural não estavam explicitadas, porém a mudança de foco da ERH cria condições para uma visão das organizações que culmina com as primeiras conceituações de cultura organizacional (BARBOSA, 1999).

No final da década de 1950, o conceito de ‘cultura’ começou a ser utilizado pelas Ciências Administrativas. O interesse ocorreu porque organizações multinacionais pretendiam expandir filiais para outros países e reproduzir suas estruturas. Nesse contexto, uma das primeiras

definições de cultura a ser usada no ambiente organizacional era a de cultura nacional. O pessoal do *staff* queria saber quais aspectos dela são assimilados pelos trabalhadores e como estavam refletidos no cotidiano empresarial (FLEURY, SAMPAIO, 2002).

Um dos primeiros autores a utilizar o termo ‘cultura de empresa’ foi Elliot Jaques, na obra *Intervention et changement dans l’entreprise*, traduzida, em 1952, como *The Changing Culture of a Factory*. A obra trazia a ideia da socialização de pensamentos gerando aprendizagem e ação (AKTOUF, 1996).

Desde meados de 1960, o psicólogo holandês Geert Hofstede investiga diferenças em sistemas de valores nacionais e a influência desses nos valores organizacionais (HOFSTEDE 1985; HOFSTEDE et al., 1990). Buscando aspectos que diferenciavam culturas de 10 organizações na Dinamarca e na Holanda, o autor partiu do seguinte entendimento de cultura organizacional:

“[...] Não há consenso sobre sua definição, mas a maioria dos autores provavelmente concordará com as seguintes características do construto de cultura organizacional: 1) é holística; 2) é historicamente determinada; 3) relativa a conceitos antropológicos; 4) socialmente construída; 5) leve e 6) difícil de mudar. Todas essas características da organização foram reconhecidas separadamente na literatura nas décadas anteriores; o que há de novo sobre a cultura organizacional é a integração em um único construto” (HOFSTEDE et al., 1990, p.286, tradução nossa).

Na literatura acadêmica dos EUA, o termo ‘cultura organizacional’ apareceu pela primeira vez, com essa nomenclatura, no artigo de Pettigrew (1979). A expressão ‘cultura corporativa’ se popularizou em obras como a de Deal e Kennedy (1982), sendo apenas em meados da década de 1980 que a denominação ‘Cultura Organizacional’ é utilizada de forma massiva (HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAYV, SANDERS, 1990; BARBOSA, 1999, 2002).

O conceito de cultura utilizado nos Estudos Organizacionais vem da Antropologia Cultural, porém não é consenso entre estudiosos (HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAYV, SANDERS, 1990; FREITAS, 1991, 2013). Em 1952, Kroeber e Kluckhohn identificaram 164 definições. Embora utilizadas, por vezes, de forma intercambiável, as expressões ‘cultura organizacional’, ‘cultura corporativa’ e ‘cultura de empresa’ não são sinônimos.

Na cultura corporativa, os valores da organização são os provenientes das altas hierarquias. Cultura empresarial ou gerencial se refere a várias tipologias e ramos econômicos empresariais presentes no mercado. Cultura organizacional remete a algo flexível, mutável, resultado da construção de todos os envolvidos (BARBOSA, 2002). Não é algo imposto pela alta hierarquia, possuindo fronteiras amplas, permeáveis e influenciando aspectos como

linguagem, comunicação, vestimentas, códigos de conduta, sistema de remuneração, desenvolvimento de funcionários, missão, visão e objetivos praticados (PETTIGREW, 1979; SCHEIN, 1984, 2004).

Isso considerado, organizações podem ser vistas de duas maneiras principais. A primeira as compreende como Sistemas Socioculturais, nos quais a cultura é uma variável, um componente interno da organização; manifesta nos comportamentos e em seus produtos (SMIRCICH, 1983; ALLAIRE, FIRSIROTU, 1984). Essa é a ideia de cultura corporativa (BARBOSA, 1999), comum entre consultores na década de 1960, para os quais a cultura é um instrumento para produção de “melhores” resultados (AKTOUF, 1996; BARBOSA, 1999, 2002); aparato para obtenção de vantagem competitiva ~~altamente modificável~~ (AKTOUF, 1996; BARBOSA, 1999). ~~Os valores são somente aqueles adotados pelo segmento gerencial~~ (BARBOSA, 1999).

A visão da cultura nas organizações como estratégia gerencial e competitiva continua a permear as décadas de 1980 e 1990. O mundo ocidental, especialmente os americanos, considerava que o sucesso econômico do Japão se devia a sua cultura nacional (DEAL, KENNEDY, 1982; BARBOSA, 2002). Valores nipônicos como cooperação; trabalho em grupo; autonomia (BARBOSA, 1999); solidariedade; sacrifício pessoal e ideal coletivo (AKTOUF, 1996) eram vistos como causas do sucesso corporativo (AKTOUF, 1996; BARBOSA, 1999). A cultura era entendida como algo consensual entre todos os níveis hierárquicos, o que levaria à obtenção de resultados sem o uso de coerção e força bruta (BARBOSA, 2002).

“[...]—Uma cultura organizacional forte, afirmavam consultores, gerentes e administradores, é um sistema de regras informais que diz como as pessoas devem se comportar a maior parte do tempo, diminuindo o grau de incerteza da vida cotidiana e fornecendo-lhes um norte e uma identidade [...]. Como consequência, as pessoas são capazes de trabalhar mais e melhor e, portanto, serem mais competitivas e eficazes do que a concorrência” (BARBOSA, 2002, p.21).

Na década de 1990, começa a surgir a percepção da cultura organizacional como algo intangível e estratégico, porém, ainda tida como uma variável para a diferenciação competitiva (BARBOSA, 2002). Mesmo difundida internacionalmente, a cultura organizacional ainda não era um campo de estudos consolidado (DEAL, KENNEDY, 1982; FREITAS, 1991, 2013).

A segunda visão, trazida pela Antropologia Cognitiva e Antropologia Simbólica, entende a organização como um Sistema Ideacional, no qual a cultura é uma metáfora, isto é, produto da



manifestação da consciência e da experiência humana (SMIRCICH, 1983; ALLAIRE, FIRSIROTU, 1984). O foco está na maneira como indivíduos interpretam e compreendem as experiências que vivenciam e como esses processos resultam em ação significativa (SMIRCICH, 1983).

“A cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas. [...] é um complexo coletivo feito de ‘representações mentais’ que ligam o imaterial e o material” (AKTOUF, 1996, p.50-51). Não é algo que a organização tem, mas algo que ela é. Surge em indivíduos que possuem comportamentos particulares e que interagem, compartilhando significados (SCHEIN, 1983, 1984, 2004).

“[...] a cultura [no interior das organizações] é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos [...]” (AKTOUF, 1996, p.47).

Para essa corrente, a importância do fundador e dos líderes na sustentação da cultura organizacional é relativa. Recorrentes interações e trocas de experiência resultam no desvendamento de sentidos compartilhados e em aprendizagem, sendo os reais alicerces da cultura (ALLAIRE, FIRSIROTU, 1984; DAFT, WEICK, 2007). Os valores pessoais dos trabalhadores influenciam os da organização, ajudando a construir o ambiente de trabalho. Se cada participante influencia o comportamento de outros, socializador e socializado trocam de papéis, o que torna a socialização um processo de mão dupla (SHINYASHIKI, 2002).

Os aportes antropológicos teóricos sobre organização e cultura mencionados podem ser visualizados no [Quadro 1](#).

[Quadro 1 - Aportes antropológicos teóricos sobre organização e cultura](#)

[Quadro 1 - Aportes antropológicos teóricos sobre organização e cultura](#)

Organização como:	Origens antropológicas:	Estudos organizacionais:
Sistema Sociocultural: aspectos social e estrutural estão perfeitamente integrados.	<i>Funcionalismo de Malinowski:</i> organização e manifestações culturais servem às necessidades dos indivíduos	Estudos <i>Cross Culturais</i> : a cultura é uma variável social, relativa ao contexto (ambiente ou país), que influencia de modo macro (estrutura) ou micro (indivíduos) a organização.
	<i>Escola Ecológica-Adaptacionista:</i> a cultura de uma empresa se adapta à cultura da sociedade na qual está inserida.	
	<i>Funcionalismo Estrutural de Radcliffe-Brown:</i> cultura e sociedade (em que se manifesta)	<i>Cultura Corporativa</i> : a cultura é uma variável interna; um sistema de artefatos produzido pela organização e

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Formatado: Legenda, Manter com o próximo

	têm características muito semelhantes.	compartilhado com os membros, que lhe dão sentido, direção e garantem sua sobrevivência e adaptabilidade.
Sistema Ideacional: formado por produtos simbólicos, como pensamentos, conhecimentos e significados.	<i>Antropologia Cognitiva/ Etnográfica</i> : cultura é o conjunto de conhecimentos, percepções, crenças e ações partilhadas e aprendidas por indivíduos.	
	<i>Antropologia Simbólica/Semiótica</i> de Geertz: ênfase nos significados compartilhados.	
	<i>Antropologia Estrutural de Lévi-Strauss</i> : cultura como resultado de processos mentais inconscientes.	

Fonte: elaborado pela autora com base em Smircich (1983); Allaire e Firsirotu (1984) e Freitas (2013).

Não tendo a intenção de propor um fechamento conceitual para a cultura organizacional, mas unir pontos comuns entre estudiosos clássicos e contemporâneos, compreende-se cultura organizacional, para fins deste trabalho, como algo construído pela mistura de sentimentos, valores e ações do fundador com crenças, valores, linguagem, rituais e mitos de membros da empresa. Ela está refletida em práticas e comportamentos, dando à rotina de trabalho direção e significado. Perpetua-se na medida em que, ao lidar com situações cotidianas e problemas inesperados, dado modo de fazer as coisas funciona, sendo visto como credível e permanecendo nas práticas empresariais, pois os membros entendem que funcionará em outras situações. Com o tempo, é compartilhado como o modo preferencial de perceber, pensar, sentir e executar, perenizando a cultura (PETTIGREW, 1979; DEAL, KENNEDY, 1982; HOFSTEDE et al., 1990; SCHEIN, 1983, 1984, 2004).

Schein (1984, 2004) propôs um dos modelos de cultura organizacional mais respeitado e reconhecido. Segundo ele, pode-se explicá-la por meio de três componentes ou níveis. Na superfície, estão os artefatos; estruturas e processos organizacionais visíveis, facilmente perceptíveis na organização; mas nem sempre óbvios de interpretar, pois remetem ao ‘quê’ e a ‘como’ as coisas são feitas, mas nem sempre ao ‘porquê’ (SCHEIN, 1984, 2004). Para Berger e Luckmann (2012), artefatos contêm intenções e significados subjetivos e intersubjetivos que se estendem para além do uso original para o qual foram criados.

Exemplos de artefatos nas organizações são: o *layout* do espaço físico; produtos fabricados; nível e tipo de tecnologia empregada; vestuários permitidos; linguagem utilizada; estilo de comunicação; mitos; histórias; rituais; cerimônias; clima do grupo; regras e rotinas de trabalho (SCHEIN, 2004). A maneira como os funcionários se vestem, quais esportes

praticam, quem é promovido e quais as decisões tomadas são aspectos muito influenciados pela cultura organizacional (DEAL, KENNEDY, 1982).

O segundo ~~nível contém~~~~componente~~~~são~~ os valores ~~consolidados~~; estratégias, metas e filosofias que possuem forte apoio dos membros (validação social), pois foram vivenciadas, testadas e aprovadas pelo grupo, devido ao histórico de sucesso das ações que as envolveram. Estão contidas nos artefatos. Conforme são socializadas, praticadas e funcionam, transformam-se na camada mais profunda da cultura, os pressupostos básicos, entendidos como regras e padrões de comportamento estabelecidos pelo grupo ao lidar com reações emocionais, tomadas de decisão, significado de coisas: uma espécie de ‘mapa mental’ coletivo. Sua variação é mínima, sendo praticamente inquestionáveis. Envolvem a compreensão da realidade em relação aos aspectos: o que é a verdade, quem é o ser humano, que tipo de atividade/trabalho se deve exercer e quais relacionamentos se deve cultivar (SCHEIN, 1983, 1984, 2004).

[Para Nelson e Loureiro \(1996\), a cultura é um mecanismo utilizado para se manter as fronteiras organizacionais. Fronteiras são “\[...\] qualquer coisa que regule o fluxo de ideias, pessoas, matéria ou energia para dentro ou fora da organização” \(p.30\), resumidas na pergunta ‘o que as organizações fazem para atrair ou excluir as coisas indo ou vindo do meio ambiente’? Exemplos: normas para contratação de funcionários; políticas financeiras e preços praticados no mercado. Seu atributo é a permeabilidade, diga-se, a “\[...\] facilidade de entrada ou saída de pessoas, ideias, energia, material, etc.” \(NELSON, 2006, p.23\).](#)

A cultura organizacional surge e pode se modificar por meio da ação: 1) do fundador, que a inicia (HOFSTEDE, 1985; [SCHEIN, 2004](#); CAMERON, QUINN, 2011) ao levar à empresa filosofias, valores, princípios, políticas e estratégias que lhe são mais centrais (HOFSTEDE, 1985; FREITAS, 1991, 2013; SHINYASHIKI, 2002; SCHEIN, 2004); 2) de líderes<sup>1</sup> de departamento, que imprimem seu jeito de ser e de agir por meio de soluções acertadas; 3) de grupos de trabalho, que descobriram maneiras de solucionar problemas que deram certo (FREITAS, 1991, 2013; SHINYASHIKI, 2002; SCHEIN, 2004; CAMERON, QUINN, 2011); 4) de funcionários, que nas ações individuais, adotaram condutas que melhoraram o desenrolar das atividades (FREITAS, 1991, 2013; SHINYASHIKI, 2002; SCHEIN, 2004).

---

<sup>1</sup> Enquanto o líder cria e modifica a cultura; o gerente age dentro de uma cultura já estabelecida (SCHEIN, 2004).

Faz-se importante salientar que, caso seja coesa ao extremo, a cultura organizacional pode se tornar uma barreira à criatividade, à inovação e à mudança organizacional quando iguala maneiras de pensar e de agir, disciplina e controla condutas, anulando as diferenças e o dissenso criativo (FREITAS, 1991, 2013; SHINYASHIKI, 2002).

O próximo tópico descreve um dos modelos de Cultura Organizacional mais reconhecidos internacionalmente, muito utilizado em investigações que relacionam cultura e desempenho organizacional. O Arcabouço de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2011) traz quatro tipos organizacionais clássicos relevantes se se deseja compreender o contexto organizacional em que os valores pessoais dos trabalhadores nele inseridos podem se manifestar.

#### **2.2.1 Arcabouço de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2011)**

Cameron e Quinn (2011) compreendem cultura organizacional como o conjunto de valores, pressuposições, expectativas, memórias e definições assumidas como o jeito de ser da organização. Entre suas funções está: oferecer senso de identidade e orientação aos membros e auxiliar na estabilidade do sistema. A cultura se manifesta de duas formas: 1) a mais profunda ou não-observável, formada por pressuposições implícitas (o que é o homem e a maneira de interagir no ambiente) e normas e contratos conscientes (regras, procedimentos e políticas organizacionais); 2) a mais superficial ou observável, formada por artefatos (edifícios, roupas, layout do escritório, mobiliário, etc.) e comportamentos explícitos. Divisão e componentes da cultura organizacional se assemelham aos postulados por Schein (1994).

Partindo do trabalho de estudiosos na área de Psicologia (Jung; Myers e Briggs; McKenney e Keen; Mason, Mitroff e Kilmann), do entendimento de cultura organizacional segundo Wilkins e Ouchi (1983) e da associação entre cultura, valores e eficácia organizacional, Cameron e Quinn (2011) elaboraram o *Competing Values Framework* (CVF) ou Arcabouço de Valores Competitivos. As categorias do CVF remetem à maneira como as pessoas pensam, processam informações e a seus valores e suas pressuposições. Uma de suas aplicações é avaliar o desempenho nos níveis organizacional e individual. Do CVF se originou o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) ou Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, cujo uso principal consiste em diagnosticar, compreender e modificar culturas organizacionais. Por não consistir em tema-chave deste trabalho, o OCAI não será abordado.

O CVF assume que a eficácia organizacional pode ser obtida por meio de pares de dimensões diametralmente opostas: Flexibilidade e Discrição (mudança, adaptação) *versus* Estabilidade e Controle (previsibilidade, durabilidade); Orientação interna e Integração (unidade, harmonia, consonância) *versus* Orientação externa e Diferenciação (rivalidade, competição, independência). Elas formam quatro quadrantes diagonalmente opostos (competitivos) que expressam quatro tipos de organização e de desempenho organizacional (CAMERON, QUINN, 2011). Em outras palavras, o CVF retrata quatro culturas organizacionais eficazes, os valores organizacionais que expressam, bem como os valores dos indivíduos envolvidos na construção dessas culturas. O Modelo pode ser visualizado na [Figura 1](#).



Figura 1 - Arcabouço de Valores Competitivos

Fonte: Cameron, Quinn, 2011, p.39, tradução nossa.

O quadrante Hierarquia engloba organizações cuja eficácia consiste em ser estável, previsível, controlador, possuir estrutura formal e centralizada e fabricar produtos uniformes e em larga escala (foco interno). Organizações do quadrante Mercado se preocupam em realizar transações com fornecedores, consumidores, agências reguladoras e outros órgãos externos. Tendo como valores produtividade e competitividade, a eficácia está em obter vantagem competitiva e resultados. A cultura do quadrante Adhocracia remete a empresas dinâmicas, inovadoras, criativas, empreendedoras, que buscam responder e se antecipar a um ambiente veloz e incerto. Valorizam flexibilidade, autonomia e assunção de riscos. Aqui, a eficácia consiste em criar novos mercados e novos consumidores (CAMERON, QUINN, 2011).

Código de campo alterado

Formatado: Justificado

Código de campo alterado

O Clã expressa o formato organizacional compreendido por antropólogos e pesquisadores da investigação etnográfica como cultura, pois é caracterizado por contato social intenso e compartilhamento de experiências e significados que constroem uma cultura específica, ou seja, um clã. O clã contém especificidades locais, características únicas que o diferenciam, tornando-o propício à obtenção de eficácia organizacional. Para Wilkins e Ouchi (1983), formas de governança como o Mercado e a Hierarquia são fragmentadas, sendo mais difícil o surgimento das condições necessárias para a criação de uma cultura única.

Adotando a perspectiva da Teoria de Custos de Transação, Wilkins e Ouchi (1983) afirmam que as organizações, em suas transações, têm preocupação com dois aspectos: equidade (trocas vistas como 'justas' entre os atores) e eficiência (obtenção dos menores custos possíveis). O Mercado resolve essas questões por meio do contrato, que firma preços e condições específicas que regulam os negócios firmados entre as partes. Na Burocracia (ou Hierarquia), a segurança da transação é obtida por meio de contrato empregatício e supervisão aos empregados, visando diminuir os riscos de os funcionários atuarem visando interesses contrários aos da organização.

No Clã, não há supervisão nem controle de funcionários. As trocas e os objetivos organizacionais são vistos como ganhos de todos; não somente da organização. Eficiência e a eficácia são alcançadas por meio de: 1) congruência de metas, ou seja, da crença de que a equidade é algo mantido entre todos e em longo prazo, o que incentiva a cooperação e o trabalho em equipe; e 2) um paradigma geral que reflita assunções e valores gerais compartilhados, gerando concordância social e comportamentos convergentes que resultem em decisões que atendam a interesses coletivos (WILKINS, OUCHI, 1983).

Conhecida como a organização do tipo família, o Clã expressa a cultura adotada pelas empresas japonesas após a Segunda Guerra Mundial e imitada por montadoras de automóveis americanas e europeias nas décadas de 1970 e 1980. Nelas, o ambiente é coeso e participativo; a individualidade é valorizada; visão, valores e metas são compartilhados; há trabalho em equipe e o consumidor é visto como parceiro. Eficácia (desempenho) é obtida por meio de satisfação, envolvimento e lealdade dos membros (CAMERON, QUINN, 2011).

“Um lugar muito amigável para se trabalhar, onde as pessoas compartilham muito delas mesmas. É como uma família estendida. Os líderes ou cabeças da organização são considerados mentores e talvez até vistos como figuras paternas. A continuidade da organização se dá por meio de lealdade ou tradição. O comprometimento é alto. A organização enfatiza benefícios e desenvolvimento de longo prazo de seus recursos humanos e dá alta importância à coesão e à moral. O sucesso é definido em

termos de sensibilidade aos anseios do consumidor e preocupação com as pessoas. A organização premia o trabalho em equipe, a participação e o consenso” (CAMERON, QUINN, 2011, p.75, tradução nossa).

As condições que possibilitam o desenvolvimento de uma cultura organizacional do tipo Clã são: 1) história longa e estabilidade dos membros: indivíduos há muito tempo em uma mesma empresa tendem a compartilhar conhecimentos junto a novos funcionários, solidificando o cerne da cultura; 2) ausência de alternativas institucionais: se não há outras opções de governança, a cultura (ou o Clã) se fortalece; 3) interação entre membros: ao estarem juntos, indivíduos compartilham conhecimentos e entendimentos sociais sobre o mundo que, aos poucos, vão se fortalecendo como a forma correta de compreender as coisas (WILKINS, OUCHI, 1983). Esses aspectos foram salientados por Nelson (2006) como necessários para a criação da cultura organizacional. Esta pesquisa retoma o debate sobre cultura organizacional porque entende que, ao investigar valores pessoais de indivíduos inseridos em dado ambiente empresarial (e sua relação com a obtenção de faturamentos individuais), não pode ignorar a organização enquanto um contexto social de inserção dos indivíduos. Os contextos sociais vivenciados determinam a maneira de as pessoas verem a realidade, definindo a para esses (BERGER, LUCKMANN, 2012). O ambiente de trabalho funciona, assim, como um contexto simbólico preponderante, no qual o homem assume papéis e legitima (ou não) dada realidade organizacional a partir do conhecimento que obtém e da interpretação que faz sobre ela.

É nesse contexto em que possui alta inserção, interação, ação e, por vezes, identificação, que os valores pessoais de indivíduos são mobilizados e recriados por meio de socializações secundárias em prol de objetivos particulares e organizacionais (HOFSTEDE, 1985; SHINYASHIKI, 2002). Aquilo que faz (seu trabalho) e as pessoas com quem convive nesse cenário constituem, em parte, a identidade desse sujeito é (BERGER, LUCKMANN, 2012). Para que dado comportamento seja valorizado por alguém, deve ser visto como legítimo para essa pessoa (BERGER, LUCKMANN, 2012). Como os valores pessoais, ao se manifestarem em modos de comportamento, originam práticas individuais e organizacionais (HOFSTEDE, 1985; SHINYASHIKI, 2002), são aqui considerados os elementos mais importantes para a criação, manutenção e perpetuação da cultura organizacional, pois sem eles as práticas não existiriam. Isso também pode ser afirmado porque estão imbuídos nas práticas (símbolos, heróis, rituais, etc.), visto que um indivíduo, ao conviver em dado ambiente organizacional, só compartilha práticas nas quais ele acredita.

“[...] Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações da pessoa, motivações que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao

**Formatado:** Recuo: À esquerda: 4 cm, Espaçamento entre linhas: simples

ingressar na organização. Parece lógico, portanto, que as metas organizacionais apresentem algum tipo de correspondência com os valores pessoais [...]" (OLIVEIRA, TAMAYO, 2004, p.129).

É sobre a centralidade dos valores, considerados os principais componentes da Cultura Organizacional, que o próximo tópico deste capítulo tratará.

Thanks for 6 pages on culture. Why is it in your thesis.

### 2.3 A CENTRALIDADE DOS VALORES

A maior parte dos estudos sobre valores é publicados em periódicos de Psicologia, campo de formação de grande parte dos teóricos que estudam a temática (CALVOSA, 2012). Apesar desse fato, pesquisas sobre valores pessoais na Administração têm crescido significativamente. Na década de 1960 foram duas publicações; 24 na década de 1970; 22 nos anos 1980; 58 nos anos 1990 e 65 entre 2000 e 2008 (TEIXEIRA, MONTEIRO, 2008).

Quanto à definição, pode-se afirmar que os valores pessoais não são inatos, mas aprendidos por meio das interações sociais. Os pais e parentes próximos apresentam os valores iniciais à criança. Sendo para ela modelos de conduta, ensinam-lhe o modo que consideram correto de viver em sociedade (BERGER, LUCKMANN, 2012; PARKS, GUAY, 2009).

Assim, ao passar pela socialização primária, a criança adquire, aprende e interioriza os primeiros valores pessoais (BERGER, LUCKMANN, 2012), isto é, preferências individuais que refletem sua socialização (BILSKY, SCHWARTZ, 1994). Eles são afetados por características sociais (sexo, idade, ocupação, nível educacional), por experiências de vida e influenciam ideologias, comportamento, atitudes e ações (SCHWARTZ, 1992).

A socialização secundária introduz o indivíduo em novos setores da sociedade. Ela é propiciada pela interação com outras pessoas e instituições (escola, igreja, clubes, etc.), que acrescentam outros valores ao seu repertório (BERGER, LUCKMANN, 2012). “[...] os valores são adquiridos na nossa juventude, principalmente na família, na vizinhança e depois na escola [...]” (HOFSTEDE et al., 1990, p.312, tradução nossa).

A organização é uma das instâncias socializadoras de valores, porém sua cultura sempre tem início a partir de valores dos indivíduos que a compõem: “[...] a maneira como os valores entram na organização é via processo de contratação: uma empresa contrata pessoas de certas nacionalidades, idade, educação, sexo; conseqüentemente, com certos valores [...]” (HOFSTEDE et al., 1990, p.312, tradução nossa).



“[...] A psicologia considera os valores como um dos motores que iniciam, orientam e controlam o comportamento humano. Eles constituem um projeto de vida e um esforço para atingir metas de tipo individual ou coletivo” (TAMAYO, SCHWARTZ, 1993, p.331). São algo “[...] que as pessoas enxergam como importantes para si próprios, ou a maneira como veem a si mesmas” (NELSON, LOUREIRO, 1996, p.47). O poder dos valores está no fato de as pessoas se importarem com eles (~~DEAL, KENNEDY, 1982;~~ BARDI, SCHWARTZ, 2003).

Princípios norteadores na vida de um indivíduo, os valores individuais ou pessoais: 1) são crenças centrais e duradouras; 2) apontam padrões de conduta corretos e incorretos, desejáveis e indesejáveis; 3) não estão atados a objetos ou situações; 4) guiam a seleção e a avaliação de comportamentos, pessoas e eventos; 5) estão ordenados em sistemas de importância (ROKEACH, 1968, 1981; ALLAIRE, FIRSIROTU, 1984; SCHEIN, 2004; SCHWARTZ, 1992, 1994; SCHWARTZ, 1999; SCHWARTZ et al., 2001; PARKS, GUAY, 2009).

Por expressarem princípios, os valores pessoais têm conteúdo motivacional, estando relacionados à maneira como os indivíduos direcionam os próprios esforços em prol de um objetivo ou de uma atividade (ROKEACH, 1981; SCHWARTZ, 1992; BILSKY, SCHWARTZ, 1994; OLIVEIRA, TAMAYO, 2004; PARKS, GUAY, 2009). Os valores são constructos cognitivos ~~e não emocionais~~ (BILSKY, SCHWARTZ, 1994; ROHAN, 2000); ~~mesmo sendo~~ capazes de provocar variadas emoções.

O conteúdo motivacional inerente aos valores está ligado ao conteúdo afetivo de ações, pessoas e situações. Isso significa dizer que indivíduos estarão motivados a participar de situações, interagir com pessoas e se comportar de maneiras que produzam (para eles) afeto positivo, bem como tenderão a repetir essas situações no futuro, a fim de sentir sensações semelhantes (ROHAN, 2000). Assim, a motivação atua como elo de ligação entre valores e afetos positivos.

~~Apesar de os indivíduos se basearem em nos próprios traços, valores e em experiências passadas para buscarem ‘a melhor maneira de se viver’, nem sempre isso é possível devido a limitações pessoais ou relativas ao ambiente externo. Assim, a pessoa é levada a julgar e a priorizar os valores envolvidos em dada situação (mobilizar seu sistema de valores pessoais); a fim de escolher aquele que parece lhe remeter ao melhor resultado possível (ROHAN, 2000).~~

Um indivíduo possui apenas um sistema de valores pessoais, mas pode conhecer vários sistemas de valores sociais. A fim de tomar uma decisão que resulte em um comportamento que não lhe seja conflitante, ele priorizará, de forma consciente ou não, seu sistema de valores pessoais ou um dos sistemas de valores sociais a que tem acesso. A interação constante entre os dois sistemas (ou com outros sistemas de valores pessoais) pode alterar o sistema de valores pessoais do indivíduo. Sistemas de valor são “[...] estruturas integradas nas quais há relações estáveis e previsíveis quanto à prioridade de cada tipo de valor” (ROHAN, 2000, p.270, tradução nossa).

O grau de importância atribuído aos valores pessoais específicos pode se modificar ao longo do tempo. Três modelos têm sido propostos para explicar fatores associados a essas mudanças: 1) alterações no ambiente externo, como eventos históricos, movimentos sociais ou mudanças políticas e econômicas de grande vulto; 2) diferentes fases da vida do indivíduo que advêm com a evolução da idade; 3) eventos e experiências marcantes (TAMAYO, 1988). A socialização, a experiência, a aprendizagem e o grau de sucesso obtido em ações também influenciam a mudança na hierarquia dos valores pessoais (BILSKY, SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ, 1994, 1999; SCHEIN, 2004).

Faz-se importante diferenciar valores pessoais ou individuais de outras tipologias de valores. Valores culturais compartilhados, unidos a experiências individuais, originam os valores pessoais (SCHWARTZ, 1999). Valores culturais são “[...] bases para normas específicas que dizem às pessoas o que é apropriado em várias situações. As maneiras como instituições sociais [...] funcionam [...] expressam prioridades de valores culturais [...]” (SCHWARTZ, 1999, p. 25, tradução nossa).

Valores organizacionais são ~~crenças e princípios hierarquicamente organizados, compartilhados e percebidos pelos empregados como característicos da organização (TAMAYO, GONDIM, 1996). The assumption here is that they are personally taken on my members of the org. I have my doubts about this.~~ São expressões dos valores pessoais básicos no contexto do trabalho ((DEAL, KENNEDY, 1982; SCHWARTZ, 1999; ROS, SCHWARTZ, SURKISS, 1999). ~~Eles podem estar~~ divididos em reais (existentes) e ideais (desejados) (NELSON, 2006).

~~Para que dado comportamento seja valorizado por alguém, deve ser visto como legítimo para essa pessoa (BERGER, LUCKMANN, 2012). Como os valores pessoais, ao se manifestarem~~

Formatado: Português (Brasil)

~~em modos de comportamento, originam práticas individuais e organizacionais, são aqui considerados como os elementos mais importantes para a criação, manutenção e perpetuação da cultura organizacional, pois sem eles as práticas não existiriam. Nice observation. Is it related to your research question. Isso também pode ser afirmado porque estão imbuídos nas práticas (símbolos, heróis, rituais, etc.), visto que um indivíduo, ao conviver em dado ambiente organizacional, só compartilha práticas nas quais ele mesmo acredita.~~

~~“[...] Os valores pessoais são considerados como indicadores das motivações da pessoa, motivações que tanto os gestores como os trabalhadores levam consigo ao ingressar na organização. Parece lógico, portanto, que as metas organizacionais apresentem algum tipo de correspondência com os valores pessoais [...]” (OLIVEIRA, TAMAYO, 2004, p.129).~~

~~Para que dado comportamento seja valorizado por alguém, deve ser visto como legítimo para essa pessoa (BERGER, LUCKMANN, 2012). No modelo de cultura organizacional (missão, adaptabilidade, consistência e envolvimento) de Denison (1997), decisões são percebidas como legítimas quando há envolvimento dos membros nas atividades. Assim, as práticas somente existem devido à existência anterior de valores pessoais, que são mobilizados no formato de práticas. Antes de refletirem os valores organizacionais, as práticas refletem os valores dos indivíduos, considerados, por esses motivos, o elemento central da cultura organizacional, sem os quais a existência e a continuidade dessa não seria possível. Why are you talking about culture. I don't see where youre going to use it in this thesis.~~

Formatado: Recuo: À esquerda: 4 cm, Espaçamento entre linhas: simples

As organizações conferem significado à vida dos indivíduos por meio de histórias, ritos, rituais, crenças, filosofia, linguagem, entre outros elementos. Considerando que, ao escolher uma empresa, está sendo escolhido um modo de vida (DEAL, KENNEDY, 1982), além do fato de alguns elementos simbólicos influenciarem e/ou serem influenciados pelos valores pessoais no ambiente organizacional, onze deles serão brevemente explanados a seguir.

### 2.3.1 Crenças

~~Why are you talking about beliefs here. You don't tell us why, nor do you tie them into any of your research questions.~~ Entendendo-se valores como crenças centrais e duradouras (ROKEACH, 1968, 1981; ALLAIRE, FIRSIROTU, 1984; SCHEIN, 2004; SCHWARTZ, 1992, 1994; SCHWARTZ, 1999; SCHWARTZ et al., 2001; PARKS, GUAY, 2009), faz-se relevante definir o significado de crença neste trabalho. Um dos primeiros autores a levantar a centralidade dos valores nos estudos comportamentais, Rokeach (1981) define ‘crença’ como a inferência que se faz sobre o comportamento de outra pessoa com base no que ela diz ou no que efetivamente faz. Uma crença é uma verdade. “Uma verdade não é questionada nem discutida, ela é natural [...]” (FREITAS, 2013, p.17).

Para Rokeach (1981), as crenças se classificam em quatro tipos: 1) crenças primitivas com consenso 100%: verdades básicas sobre as quais não há controvérsia social e em relação às quais há leal comprometimento. Aprendidas, em grande parte, na infância, são reforçadas pela interação com o objeto da crença; 2) crenças primitivas com consenso zero: compõem a identidade do indivíduo, mas não são compartilhadas socialmente; 3) crenças de autoridade: construídas na interação com outros, demonstram que pessoas-referência em dado campo do saber possuem experiências e opiniões válidas; 4) crenças derivadas: acredita-se em dada autoridade porque ela detém dado saber; 5) crenças inconsequentes: questões de gosto arbitrárias que não precisam ser compartilhadas socialmente para serem vistas como válidas.

Há dois princípios fundamentais que norteiam as crenças: 1) centralidade - quanto mais central é, maior a quantidade de ligações que possui com outras, tornando-a de mais difícil modificação. Se ao longo da vida ela mudar, maiores serão as repercussões no sistema de crenças da pessoa; 2) congruência da crença - a valorização de uma crença é tanto maior quanto mais ela se parecer com as nossas próprias ~~seem to be missing a word here~~. Assim, pessoas tendem a se aproximar mais de outras que exibam crenças e valores semelhantes aos seus (ROKEACH, 1981).

### 2.3.2 Traços

~~Again, why traits here~~ Estudos relacionando traços individuais e valores pessoais foram, por muito tempo, inexistentes na literatura acadêmica (BILSKY, SCHWARTZ, 1994; PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015). A separação entre os dois constructos ocorreu devido à visão de que somente os traços compunham a personalidade e, em certa medida, devido aos diferentes instrumentos de mensuração utilizados nos estudos, o que dificultou a convergência de resultados de pesquisas realizadas (PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015). ~~So when why and how did this change~~.

Pesquisadores de várias vertentes, ao longo dos anos, visualizaram a relação entre traços e valores pessoais de várias maneiras: 1) constructos cuja diferenciação não era clara; 2) constructos distintos e não relacionados; 3) componentes da personalidade. Para uma revisão de estudiosos e vertentes vide PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015).

~~Após décadas de fundamentação teórica e investigações empíricas, hoje se sabe (glad you're so sure) que~~ Valores pessoais e traços individuais são constructos diferentes. Ambos compõem a personalidade, influenciam-se reciprocamente (PARKS-LEDUC, FELDMAN,

BARDI, 2015) e são poderosos preditores do comportamento (ROKEACH, 1981; SCHWARTZ, 1992, 1994; TUPES, CHRISTAL, 1992; PARKS, GUAY, 2009).

Quanto às semelhanças entre traços e valores pessoais, pode-se afirmar que traços são disposições duradouras e alguns deles possuem propriedades motivacionais (MCCRAE, JOHN, 1992; BILSKY SCHWARTZ, 1994); características também atribuídas aos valores pessoais (ROKEACH, 1968, 1981; ALLAIRE, FIRSIROTU, 1984; SCHEIN, 2004; SCHWARTZ, 1992, 1994; BILSKY SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ, 1999; SCHWARTZ et al., 2001; GOUVEIA, 2008).

Quanto à diferenciação entre personalidade, traços e valores pessoais, há muito se sabe que a personalidade está relacionada ao que as pessoas tendem, naturalmente, a fazer. Valores são avaliativos e remetem ao que os indivíduos acreditam que deve ser feito (PARKS, GUAY, 2009). Traços são características que o indivíduo efetivamente exibe, possui; valores remetem a algo que o mesmo almeja para si, mesmo que não os manifeste (PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015).

“[...] Por exemplo, uma pessoa criativa (traço) tende a se engajar em pensamentos e atos criativos; de outro modo, não se poderia afirmar que ela possui o traço da criatividade. Mas valorizar a criatividade pode ou não resultar em pensamento ou comportamento criativo. Valorizar a criatividade significa que a pessoa gostaria de ser criativa e avalia que a criatividade é importante, tendo ou não esse valor [...]” (PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015, p.5, tradução nossa).

Objetivando investigar relações entre personalidade (traços) e valores, Bilsky e Schwartz (1994) aplicaram o *Freiburg Personality Inventory* (FPI-R) e o RVS junto a uma amostra de 331 estudantes alemães. Os resultados foram analisados à luz do método SSA. O FPI-R é composto pelas escalas secundárias Extroversão e Neuroticismo e dez escalas primárias: Satisfação na vida; Orientação Social; Orientação à Realização; Inibição; Impulsividade; Agressividade; Tensão; Reclamações somáticas; Preocupação com a saúde e Franqueza.

De 12 hipóteses teóricas elencadas, 11 foram comprovadas, estando os seguintes traços localizados nas regiões a seguir: 1) Orientação Social em Autotranscendência; 2) Orientação à realização entre Abertura à mudança e Realização; 3) Agressividade e Franqueza (4) em Autodeterminação; Inibição (5), Impulsividade (6), Tensão (7), Reclamações Somáticas (8) e Preocupação com a saúde (9) em Conservação; 11) Extroversão entre Hedonismo e Estimulação; 12) Neuroticismo não se associou. [Are you talking about associations here. I can't tell.](#) A estrutura do contínuo motivacional de Schwartz (1992) não foi alterada com a adição dos traços, comprovando que dados traços e valores compartilham o mesmo padrão de

associações. Não são, portanto, constructos antagônicos, mas complementares, visto terem dinâmicas motivacionais semelhantes.

Parks-Leduc, Feldman e Bardi (2015) comprovaram teórica e empiricamente que a força dos relacionamentos entre traços e valores está baseada em semelhanças de natureza e de conteúdo. Quanto mais cognitiva é a natureza de um traço, maior é a força de sua ligação aos valores cool. Por outro lado, quanto mais afetivo for um traço, menor a força de sua relação com os valores (podendo a mesma ser inexistente).

Quando dispostos no formato do contínuo circular de Schwartz (1992), traços e valores demonstraram relações de complementaridade e reciprocidade (quando localizados em áreas adjacentes) e de contradição, quando localizados em áreas diametralmente opostas (PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015), comprovando o erro de Parks e Guay (2009), ao afirmarem que traços não entram em conflito com outros traços. A Teoria dos Valores Humanos Básicos de Schwartz (1992) será vista de forma detalhada no tópico 2.4.5 deste capítulo.

Do you have any particular reason for choosing “values” to study in stead of personality. for instance. If I were on your committee, I would be curious about this.. I can think of a few possible reasons.

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

### 2.3.3 Atitudes

Valores pessoais podem prever comportamentos, sendo capazes de influenciar atitudes, decisões e ações (LOVEJOY, 1950; ROKEACH, 1981; SCHWARTZ, 1992, 1994; TUPES, CHRISTAL, 1992; SWENSON, HERCHE, 1994; BARDI, SCHWARTZ, 2003; PARKS, GUAY, 2009). Para Kluckhohn e Strodtbeck (1961), a maior parte dos padrões observáveis de pensamento e ação humanos são reflexos de sistemas de valores (e não dos valores em si); opinião compartilhada por Rohan (2000), influenciando comportamentos e atitudes.

A atitude é uma predisposição para agir de maneira preferencial em relação a objetos ou situações, cuja base decisória está na organização, relativamente duradoura, de crenças pessoais e de experiências de aprendizagem (ROKEACH, 1968, 1981; TAMAYO, 1988). Tem como componentes os aspectos: cognitivo, isto é, o conhecimento do indivíduo sobre as coisas; afetivo (sentimentos pessoais em relação a pessoas, objetos e situações); comportamental, relativo à ação (ROKEACH, 1981).

São três as principais diferenças entre valores e atitudes individuais: 1) a atitude está focada em objetos e situações, enquanto os valores os transcendem (ROKEACH, 1968; TAMAYO, 1988; ROHAN, 2000); 2) valores são padrões que guiam atitudes, ações, comparações, justificativas e avaliações de si mesmo e dos outros; 3) um valor é uma preferência por um tipo de comportamento ou estado final de existência (ROKEACH, 1968; TAMAYO, 1988).

“[...] Uma vez que um valor é internalizado, ele se torna, consciente ou inconscientemente, um padrão ou critério para guiar a ação, para desenvolver e manter as atitudes em relação a objetos e situações relevantes, para julgar moralmente a si e aos outros e para se comparar com outros. [...] Finalmente, um valor, diferente de uma atitude, é um padrão ou uma medida para guiar as ações, atitudes, comparações, avaliações e justificativas do eu e dos outros” (ROKEACH, 1981, p.132).

Para expressar ou alcançar dados valores pessoais, é natural que o indivíduo se comporte de uma maneira específica. Assim, valores levam a padrões de comportamento congruentes que, ao funcionarem, reforçam os primeiros (BILSKY, SCHWARTZ, 1994; BARDI, SCHWARTZ, 2003). Comportamentos podem expressar um ou mais valores de forma consciente, como quando uma pessoa pesa várias alternativas possíveis (que envolvem seus valores) antes de tomar uma decisão; ou ser espontâneos, impulsivos, inconscientes; considerados comuns e corriqueiros, como ocorre com os hábitos. Diferente dos valores, comportamentos não podem ser considerados conflitantes em si: “[...] comportamentos que expressam valores compatíveis não necessariamente ocorrem juntos, e comportamentos que expressam valores conflitantes não necessariamente estão em conflito” (BARDI, SCHWARTZ, 2003, p.1218, tradução nossa).

~~Bardi e Schwartz (2003) incluíram comportamentos que remetesse ao conteúdo dos dez tipos motivacionais de Schwartz what are they. Where did you define and discuss the 10 (1992). Com o objetivo de identificar relações universais entre valores e comportamentos, utilizaram o SVS junto a 384 respondentes em três estudos, que foram perguntados sobre a frequência de dado comportamento (por si e pelo colega) ao longo do último ano. Descobriu-se que dados valores estão relacionados, com maior intensidade, a dados comportamentos.~~

~~A estrutura circular formada por valores e comportamentos é semelhante a de Schwartz (1992), o que sugere conflitos e congruências idênticos. A correlação entre os constructos pode ser visualizada no trecho: “[...] cada comportamento é significativamente relacionado a todos os valores e cada valor é significativamente relacionado a todos os comportamentos, não somente àqueles que diretamente o expressam” (BARDI, SCHWARTZ, 2003, p.1210, tradução nossa).~~

#### 2.3.4 Linguagem

O tipo de informação compartilhada em um ambiente organizacional reforça valores nos quais os indivíduos acreditam. Assim, toda organização possui uma rede informal de comunicação na qual as pessoas desempenham diferentes papéis, de acordo com as responsabilidades que elas mesmas se atribuem e o acesso às informações que detêm. Contadores de histórias; padres; fofoqueiros; sussurradores; secretárias e espões são tipos de indivíduos possíveis de se encontrar no ambiente organizacional (DEAL, KENNEDY, 1982).

Why did you decide to talk about language. Why here. How is it related to your research question.

A linguagem é excelente provedora de sentidos. Sendo socialmente construída, faz parte da herança histórica e cultural dos homens; diz quem são, como percebem os outros, as situações e a vida. Contém e reflete os valores pessoais (PETTIGREW; 1979; SCHEIN, 2004), expressos na escolha de palavras, no ritmo, na velocidade e altura da voz; na altura do olhar, na posição de braços e pernas; no estilo de aperto de mão. A linguagem carrega proibições, exigências, expectativas; em resumo, revela quem os indivíduos realmente são e suas intenções (FEYEREISEN, LANNOY, 1996; WEIL, TOMPAKOW, 2003; SCHEIN, 2004; PEASE, PEASE, 2005; MENDES, ALMEIDA, HENRIQUES, 2007).

O conteúdo de ideias abstratas, como o que é um bom produto, o que significa baixo custo, o que envolve alta qualidade e que universo temporal implica a expressão 'o mais rapidamente possível' são facilmente desvelados quando há mesma linguagem oral, visual, escrita e corporal (SCHEIN, 2004). Uma linguagem comum permite que indivíduos pertencentes a um mesmo grupo se entendam, prevejam ações esperadas e cheguem a consensos, o que tende a tornar as reações previsíveis (tipificáveis) e a experiência estável e integrada (PETTIGREW, 1979; SCHEIN, 2004; BERGER, LUCKMANN, 2012).

Correntes teóricas que estudaram a linguagem lhe atribuem os seguintes entendimentos: 1) representação ou espelho do mundo; 2) instrumento ou ferramenta da comunicação e 3) forma ou lugar de interação (KOCH, 2001). Opta-se pela terceira definição, pois se entende que, por meio da linguagem, o homem conhece a si e ao mundo, ordena-o, interage com ele, transforma-o e lhe atribui valores, construindo cultura e sociedade (DAMATTA, 2000).

O tipo de informação compartilhada em um ambiente organizacional reforça valores nos quais os indivíduos acreditam. Assim, toda organização possui uma rede informal de comunicação na qual as pessoas desempenham diferentes papéis, de acordo com as responsabilidades que



~~elas mesmas se atribuem e o acesso às informações que detêm. Contadores de histórias; padres; fofoqueiros; sussurradores; secretárias e espões são tipos de indivíduos possíveis de se encontrar no ambiente organizacional (DEAL, KENNEDY, 1982).~~

### 2.3.5 Sagas e heróis ~~why this, why here.~~

~~O herói possui valores pessoais que o definem e diferenciam, mobilizando seguidores. A ex-dona de casa Mary Kay Ash é a fundadora da Mary Kay Cosméticos, empresa centenária de VD com um dos maiores faturamentos brasileiros. Seu mote, *You can do it!* (Você pode!), rendeu Cadilacs rosas às melhores vendedoras (DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989). Outro tipo é o herói situacional; heróis do momento, do mês, ligados a uma tarefa ou a um objetivo. Temporários, são tão importantes quanto o anterior, pois inspiram empregados com exemplos e sucessos obtidos no dia a dia (DEAL, KENNEDY, 1982; FREITAS, 2013).~~

Sagas e heróis existem desde a época dos grandes impérios grego e romano. Narrativas dramáticas que envolviam eventos trágicos, as sagas louvam o caminho percorrido pelo herói, os obstáculos enfrentados e as vitórias obtidas na jornada. No ambiente organizacional, despertam admiração e orgulho por parte dos funcionários. O protagonista da saga é o herói, que fornece um modelo de comportamento, desempenho e sucesso para os funcionários (DEAL, KENNEDY, 1982; FREITAS, 2013).

“[...] O herói é o grande motivador, o mágico, a pessoa com quem os outros contarão quando as coisas ficarem feias. Eles têm um caráter inabalável e estilo. Eles fazem coisas que todos querem fazer, mas têm medo de tentar. [...] Eles mostram que o ideal do sucesso se encontra na capacidade humana” (DEAL, KENNEDY, 1982, p.37, tradução nossa).

Geralmente representado pela figura do líder ou do fundador, possui características pessoais marcantes: tem caráter inabalável e estilo; é acessível; tem bons contatos (e os faz com pessoas de todos os níveis hierárquicos); é intuitivo; informal; experimentador; visionário; persistente; flexível, busca ser justo e tem ‘todo o tempo do mundo’ para ouvir uma boa ideia. Geralmente adota decisões acertadas, pois é o responsável pelo sucesso do negócio (DEAL, KENNEDY, 1982; HOFSTEDE et al., 1990).

~~O herói possui valores pessoais que o definem e diferenciam, mobilizando seguidores. A ex-dona de casa Mary Kay Ash é a fundadora da Mary Kay Cosméticos, empresa centenária de VD com um dos maiores faturamentos brasileiros. Seu mote, *You can do it!* (Você pode!), rendeu Cadilacs rosas às melhores vendedoras (DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989). Outro tipo é o herói situacional; heróis do momento, do mês, ligados a uma tarefa ou a um~~

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

objetivo. Temporários, são tão importantes quanto o anterior, pois inspiram empregados com exemplos e sucessos obtidos no dia a dia (DEAL, KENNEDY, 1982; FREITAS, 2013).

### 2.3.6 Ritos, rituais, cerimônias, estórias e mitos ~~s-why this. Why here.~~

Ritos e rituais são ocasiões e atividades sociais planejadas que reforçam o sentimento de pertencimento e os valores mais profundos da organização. O propósito é mostrar aos empregados comportamentos esperados (PETTIGREW, 1979; DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989; FREITAS, 1991, 2013). Apesar de não produzirem resultados diretos, contêm mensagens informais, servem como veículo de entrosamento e proveem senso de segurança e identidade comum (DEAL, KENNEDY, 1982).

Na VD, ritos de passagem são comuns quando vendedoras atingem dado *ranking*, seja em tempo de casa ou em faturamento (BIGGART, 1989). Cerimônias e celebrações em que membros são reconhecidos como vencedores e premiados exemplificam, de forma sutil, valores, heróis, mitos e símbolos organizacionais (DEAL, KENNEDY, 1982).

Estórias são narrativas baseadas em fatos reais que ocorreram no ambiente organizacional. Reforçam os valores e ensinam o rumo de ação desejado. Mitos são estórias que exploram aspectos gloriosos de eventos passados, a fim de legitimar práticas e nortear ações futuras (PETTIGREW, 1979; ALLAIRE, FIRSIROTU, 1984; SCHEIN, 2004).

## 2.4 TEORIAS DE VALORES PESSOAIS E ESCALAS DE MENSURAÇÃO

Antigos teóricos já buscavam formas de organizar as diferenças individuais por meio de características humanas que seriam universais (ROHAN, 2000). Uma das primeiras tentativas de atribuir tipologias aos valores vem dos Impérios Grego e Romano, que dividiam os valores em: a verdade (intelectuais); a beleza (estéticos) e o bem (morais) (TAMAYO, 1988). Em 1928, o filósofo Eduard Spranger criou uma tipologia de seis valores ([Intelectuais; Estéticos; Religiosos; Políticos; Sociais; Utilitários](#)) que inspirou, em 1931, a primeira versão daquele que viria a ser conhecido, na década de 1960, como o Instrumento de Estudo de Valores de Allport, Vernon e Lindzey; considerada a escala de mensuração de valores pessoais mais popular durante várias décadas (ROHAN, 2000). [Mind telling us what they are.](#)

Em 1948, Woodruff e Divesta relacionam valores e atitudes de estudantes e, em 1954, Thurstone cria uma escala de valores morais (CALVOSA, 2012). Outras tentativas de demonstrar a universalidade dos valores humanos foram feitas por Kluckhohn e Strodtbeck

(1961); Rokeach (1968, 1981); Kahle (1985); Musser e Orke (1992); Schwartz (1992); Gouveia (2003, 2008); Nelson (2006) e Cameron e Quinn (2011), cujas teorias e escalas são apresentadas, descritas e explanadas neste capítulo.

No campo da Psicologia, os principais autores no estudo de valores pessoais são os psicólogos Carl Gustav Jung (1905-1961); Gordon Willard Allport (1897-1967); Milton Rokeach (1918-1988); [Geert Hofstede \(1928-hoje\)](#); Shalom H. Schwartz (1946-hoje) e Álvaro Tamayo (1934-2007). ~~Na Antropologia, Geert Hofstede –hofstede is not na anthropologist– (1928-hoje) é referência mundial~~ (CALVOSA, 2012). Nas Ciências Sociais, a investigação dos valores data do século XX com os trabalhos de Thomas e Znaniecki (TEIXEIRA, MONTEIRO, 2008).

Ao se falar em instrumentos de metrificação, medição ou mensuração de valores, a pesquisa científica internacional e nacional evoluiu muito nos últimos 20 anos. Desde a simples escolha de valores em uma lista de alternativas pré-definidas a instrumentos que fazem uso de escalas ordinais e intervalares (KAHLE, 1985; CALVOSA, 2012). Alguns instrumentos também têm buscado levar em conta especificidades da cultura local (CALVOSA, 2012).

Este capítulo não pretende apresentar uma relação exaustiva de escalas de mensuração de valores pessoais. Objetiva relacionar, descrever, explicar e demonstrar semelhanças teóricas e conceituais existentes em algumas das principais escalas de valores pessoais utilizadas e validadas internacional e nacionalmente. Este relato histórico e contextual engloba modelos clássicos e contemporâneos respeitados e reconhecidos no âmbito acadêmico nos campos da Administração, Ciências Sociais e Psicologia.

#### **2.4.1 Teoria de Variações nas Orientações de Valores de Kluckhohn e Strodtbeck (1961)**

Objetivando identificar variações nos sistemas de orientações de valores pertencentes a cinco comunidades que residiam no Sudoeste dos EUA, Kluckhohn e Strodtbeck (1961) iniciam em 1951 um estudo *cross cultural* que resultará na elaboração da Teoria de Variações nas Orientações de Valores, bem como na construção de um instrumento de obtenção de dados traduzido para vários idiomas ([KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961](#)):-

~~Posteriormente validado para a cultura japonesa (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961), O Modelo foi adaptado e expandido em 1975 por John Condon e Fathi Youssef, que vislumbraram seis grandes dimensões e 25 subdimensões para as cinco áreas inicialmente~~

propostas: 1) O Eu (Individualismo/Independência; Idade; Sexo; Atividade); 2) A Família (Orientações Relacionais; Autoridade; Comportamento/Papel Posicional; Mobilidade); 3) Sociedade (Reciprocidade Social; Adesão ao Grupo; Intermediários; Formalidade; Propriedade); 4) Natureza Humana (Racionalidade; Bom e Mau; Felicidade/Prazer; Mutabilidade); 5) Natureza (Relação homem-natureza; Maneiras de conhecer a natureza; Estrutura da natureza; Conceito de tempo); 6) O Supernatural (Relacionamentos do Homem com o Supernatural; Significado da Vida; Providência; Conhecimento da Ordem Cósmica) (ZAHARNA, 2000). ~~You going to tell us about their dimensions.~~

Um dos principais marcos nos estudos sobre valores culturais e valores pessoais, a Teoria de Variações nas Orientações de Valores, aqui resumida sob a sigla (TVOV), parte do princípio de que todas as sociedades possuem sistemas de orientações de valores que variam em grau de importância. Esses sistemas surgem porque os homens, de forma geral, enfrentam os mesmos tipos de problemas para os quais há número variado, porém limitado de soluções. As soluções possíveis são recorrentes, porém cada sociedade atribui a elas graus diferentes de importância (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961). ~~A ideia de elencar componentes nas orientações dos valores que fossem comuns a todas as culturas reflete o desejo de universalidade do Modelo.~~

“Orientações de valores são princípios complexos, porém definitivamente padronizados (ordenados em *ranking*) que resultam da ação transacional recíproca de três elementos analíticos distintos do processo avaliativo - o cognitivo, o afetivo e o diretivo - que dão ordem e direção ao eterno fluxo de atos e pensamentos humanos relacionados à solução de ‘problemas humanos comuns’” (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961, p.4, tradução nossa).

Todo sistema de valores possui conteúdo e direção, sendo influenciado por características biológicas e por predisposições humanas. Dos três elementos contidos nas orientações de valores, o diretivo é apontado como o mais importante, pois auxilia na escolha de sistemas de valores e guia, direciona, orienta comportamentos. Um dos postulados da TVOV é a compreensão da diferenciação entre ‘esferas de comportamento’, o que significa afirmar que os diversos padrões de comportamento individuais são expressões de diferentes orientações de valores (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961).

“Cada um tem, em si mesmo, como parte de sua personalidade, um *ranking* na ordem de orientações de valores que geralmente se torna aparente por meio de uma variada alocação de tempo e interesse em atividades de diversas esferas de comportamento e por comportamentos variáveis em várias esferas [...]” (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961, p.31, tradução nossa).

Os problemas comuns para os quais os homens, a todo tempo e em todo lugar, estão orientados a resolver são: lidar com a própria natureza humana (o bem, o mal e a mistura de ambos); relacionar-se com outros; relacionar-se com o natural e o sobrenatural; estipular o seu lugar no fluxo do tempo; priorizar as atividades exercidas. As quatro últimas orientações foram mensuradas e receberam, respectivamente, as denominações: 1) Relacional; 2) Homem-natureza; 3) Tempo; 4) Atividade (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961).[ok](#)

Na primeira, os valores se dividem em Individualismo (indivíduo ocupa lugar central), Colateralidade (relacionamentos imediatos, com pessoas próximas) e Linearidade (relações baseadas no respeito a fatores ligados à idade, tradições e continuidade cultural). Na segunda, as relações com a natureza podem ser do tipo Domínio (natureza utilizada a serviço do homem); Submissão (aceitação das coisas como são, fatalismo) e Harmonia (homem e meio são um todo). Na terceira, o foco pode estar em práticas do Passado, Presente ou Futuro. Na quarta, podem privilegiar o Ser (atividades que expressem a personalidade) ou o Fazer (atividades que resultem em conquistas mensuráveis) (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961).

Uma ressalva importante da TVOV [where do you define this acronym](#) é que, quando se pensa em realizar um *ranking* de valores, é errado dispô-los em uma lista de valores dominantes. Deve-se considerar, principalmente, as variações nos sistemas de valores, bem como o grau de congruência com que cada valor se relaciona com os outros (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961). A falta de conexão entre os valores de Rokeach (1968, 1981) foi criticada por Rohan (2000). Rokeach nomeou, definiu e dispôs valores considerados dominantes em duas listas estanques. O modelo de Rokeach e outras críticas ao estudioso são abordadas no próximo tópico deste capítulo.

Kluckhohn e Strodtbeck (1961) aplicaram um instrumento composto por 22 sentenças divididas entre os quatro quadrantes junto a 106 pessoas residentes em cinco comunidades do Sudoeste dos EUA: duas indígenas (tribos Navajo e Zuni); uma vila hispano-americana; uma vila mórmon e uma formada por posseiros vindos do Texas e de Oklahoma. Acessar [dada a situação](#) hipotética que envolvia os costumes e a cultura de uma comunidade por meio de frases neutras e impessoais facilitaria, segundo os autores, atribuir pontuações às alternativas. Era permitido que, ao ranquear as frases, respondentes dessem o mesmo peso a mais de uma (ou até mesmo a todas) as alternativas. A opção visava evitar a escolha forçada e verificar se os participantes conseguiam diferenciar opções dadas e escolher entre elas.

Além de ranquear as sentenças, era pedido que respondessem: 1) qual opção você consideraria a melhor? e 2) qual opção você acha que a maioria das pessoas (em sua comunidade) avalia ser a melhor? A adequação da TVOV para o estudo de valores pessoais (presente na primeira pergunta) é apontada pelos autores: “[...] Quando falamos do uso da Teoria de Orientação de Valores como uma ferramenta na análise de sistemas sociais e de personalidade, a única reivindicação que fazemos é que a orientação de valores influencia fortemente aspectos de ambos [...]” (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961, p.364, tradução nossa). [I-d love to see the results for the diferente groups.](#)

Acredita-se que a segunda questão inserida no Instrumento pode se referir a valores grupais, sociais e culturais, visto não possuir a expressão colocada entre parênteses; apenas um espaço em branco que foi aqui completado pela autora desta tese com a significação considerada mais provável. Infere-se, assim, que a pergunta possa se referir tanto a pessoas próximas, da comunidade local ou da sociedade como um todo.

A decisão de colocar as frases do instrumento na terceira pessoa visava torná-lo uma “técnica projetiva”, evitando respostas defensivas e possíveis distorções por parte dos participantes. A justificativa para o uso de sentenças utilizando situações concretas e significativas, universalmente reconhecíveis como parte da vida cotidiana para diversas culturas, é que, mesmo pessoas com bom nível instrucional teriam dificuldade em acessar seus valores se lhe fossem apresentados de maneira abstrata (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961). [Are they trying to measure personal or collective values.](#)

Ao mencionar que essas pessoas não estariam cientes de suas orientações de valores **implícitas** (grifo nosso), infere-se a antecipação, pelos autores, do entendimento dos valores pessoais como princípios em grande parte inconscientes, como outros autores viriam a afirmar em investigações posteriores (ROKEACH, 1981; ROHAN, 2000; BARDI, SCHWARTZ, 2003).

Os resultados da investigação junto às cinco comunidades apontaram que, Relações, Individualismo e Colateralidade, nessa ordem, predominam como preferências valorativas. Em relação a Tempo, as dimensões Passado e Presente são as mais aparentes, porém há grupos, como os Zuni e os Navajo, que atribuem mesma importância a ambas. Na dimensão Homem-natureza, não houve pares que se expressassem como constantes. Em Atividade, o fazer foi preferido por três comunidades (Navajos, Mórmons e Texanos), enquanto os

hispano-americanos preferiram o ser e os Zuni deram mesma importância aos dois. A conclusão geral é que nenhuma das culturas atribuiu igual preferência às orientações de valores, comprovando a eficácia dos postulados da TVOV (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961).

#### 2.4.2 Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach (1968, 1981)

Na década de 1950, o filósofo Lovejoy (1950)<sup>2</sup> relacionou dois tipos de desejos e valores. O primeiro é o desejo por valores terminais, isto é, a análise da validade dos valores-fim de uma ação. A ação é desejada quando percebida como valiosa e resultante de satisfação ao ser realizada. O segundo é o desejo por valores adjetivais, ou seja, o desejo de o indivíduo ver a si (e aos outros) como possuidores de qualidades positivas, aprovadas pelos demais e que trazem satisfação.

Utilizando igual nomenclatura e partindo de suposições plausíveis; não de uma teoria (BILSKY, 2009), o psicólogo norte-americano Milton Rokeach (1968, 1981) distinguiu entre valores pessoais, sociais, morais e relativos à competência (SCHWARTZ, 1994) que se encaixam em duas classes de valores: terminais e instrumentais. Os terminais ou valores-fim são aqueles que os indivíduos desejam atingir ao final da vida; os instrumentais ou valores-meio levam ao alcance dos primeiros (ROKEACH, 1968). Os primeiros podem ser entendidos como metas e os segundos como modos de conduta (ROHAN, 2000).

Além de traçar uma tipologia de valores, Rokeach estabeleceu uma hierarquia entre eles: a ‘escala de valores’. Escalas refletem o fato de que o indivíduo, ao tomar decisões, realiza uma escolha entre alternativas que envolvem valores distintos (LOVEJOY, 1950; ROKEACH, 1968, 1981). A ideia já havia sido antecipada por Fairchild (1944), ao afirmar que valores pessoais e/ou sociais variam em ordem de importância para pessoas e grupos. O [Quadro 2](#) lista os Valores Terminais e Instrumentais propostos por Rokeach (1968).

Quadro 222 - Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach

Código de campo alterado

Escala de Valores Terminais e Instrumentais de Rokeach	
Valores Terminais	Valores Instrumentais
Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	Alegre (despreocupado, divertido)
Autorrespeito (autoestima)	Ambicioso (trabalhador)

<sup>2</sup> A obra de Lovejoy (1950) contém lacunas, como a ausência da definição de desejo. Para o autor, valores influenciam sentimentos e desejos do indivíduo, culminando em escolhas e modos de conduta específicos.

<b>Equilíbrio interior (livre de conflito interno)</b>	Amoroso (afetuoso, terno)
<b>Felicidade (contentamento)</b>	Capaz (competente, eficiente)
<b>Igualdade (fraternidade, oportunidades iguais a todos)</b>	Controlado (reservado, autodisciplinado)
<b>Liberdade (independência, escolha livre)</b>	Corajoso (defende sua convicção)
<b>Mundo de beleza (beleza da natureza e das artes)</b>	Honesto (sincero, correto)
<b>Mundo de paz (livre de guerra e conflito)</b>	Imaginativo (ousado, criador)
<b>Prazer (vida agradável, ociosa)</b>	Independente (seguro de si, autossuficiente)
<b>Reconhecimento social (respeito, admiração)</b>	Intelectual (inteligente, reflexivo)
<b>Sabedoria (compreensão amadurecida da vida)</b>	Limpo (asseado, ordeiro)
<b>Salvação (vida eterna)</b>	Lógico (consistente, racional)
<b>Segurança da família (cuidar dos entes amados)</b>	Obediente (cumpridor do dever, respeitador)
<b>Segurança nacional (proteção contra ataques)</b>	Perdoar (disposto a desculpar outros)
<b>Sentimento de realização (contribuição duradoura)</b>	Polido (cortês, bem educado)
<b>Verdadeira amizade (íntimo companheirismo)</b>	Prestativo (trabalha pelo bem dos outros)
<b>Vida confortável (vida próspera)</b>	Responsável (coerente, digno de confiança)
<b>Vida excitante (vida estimulante, ativa)</b>	Tolerante (mentalmente aberto)

Fonte: adaptado de Rokeach (1968, p.554).

Uma das críticas a Rokeach é que o estudioso não apresenta proposta prática de distinção entre Valores Instrumentais e Terminais (PASQUALI, ALVES, 2004). Dessa forma, a separação entre eles não é válida para investigar o modo pelo qual as pessoas organizam seus valores. Mesmo apresentando os valores de Rokeach aos respondentes em listas separadas, em nenhuma das 40 amostras eles apareceram em regiões específicas (SCHWARTZ, 1992).

A ideia de valores como tipos de comportamento preferenciais ou estados finais de existência de Rokeach (1968, 1981) foi substituída pelo termo ‘metas’ no modelo de Schwartz (1994). Rohan (2000) aponta para o fato de não haver uma teoria sustentando os achados de Rokeach, o que transforma sua lista de valores em um grupo de palavras desconectadas.

Apesar das limitações, a escala *Rokeach Value Survey* (RVS) é a mais popular em medidas de prioridades de valores (PASQUALI, ALVES, 2004) e a segunda mais utilizada em nível mundial (CALVOSA, 2012). Se contadas as suas adaptações, como a *List of Values* ou Lista de Valores (LOV), ela pode ser considerada a de maior uso em âmbito internacional (TEIXEIRA, MONTEIRO, 2008).

Além disso, o instrumento de Rokeach “[...] foi o primeiro com grande peso e aceitação científica, pois foi o primeiro a usar uma escala (no caso ordinal) e a contemplar dimensões instrumentais e terminais [...]” (CALVOSA, 2012, p.8). Antes do RVS, estudiosos como Jung e Allport desenvolveram instrumentos de valores, porém não obtiveram tamanho reconhecimento (CALVOSA, 2012).



### 2.4.3 Lista de Valores (LOV) de Kahle (1985)

Com base teórica nos estudos de Abraham Maslow, Milton Rokeach e Norman T. Feather (KAHLE, BEATTY, HOMER, 1986; BEATTY, HOMER, KAHLE, 1988; SWENSON, HERCHE, 1994), a LOV foi desenvolvida na década de 1980 por pesquisadores da Universidade de Michigan, EUA. Ela admite que os valores são alcançados na relação com outros, na relação consigo e por meios impessoais. Composta por uma lista de nove valores que pode ser respondida de forma ordinal ou por comparação de pares, comporta: autorrealização; autorrespeito; diversão e prazer na vida; entusiasmo; relacionamentos calorosos com outros; segurança; senso de ter alcançado seus objetivos; sentido de pertencimento; ser respeitado (KAHLE, BEATTY, HOMER, 1986; BEATTY, HOMER, KAHLE, 1988).

O maior estudo empírico a utilizar a LOV e aquele que a validou foi uma *survey* conduzida pelo *Survey Research Center* do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Michigan, cuja amostra foi composta por 2.264 americanos (KAHLE, BEATTY, HOMER, 1986). A LOV [foi](#) considerada de fácil compreensão e possui [dora de](#) aplicação rápida e variada (KAHLE, 1985; BEATTY, HOMER, KAHLE, 1988).

As escalas LOV e VALS (*Values and Life System*) possuem como semelhanças certos valores: sentimento de ter alcançado seus objetivos na LOV e realizadores na VALS; sentido de pertencimento na LOV e pertencente na VALS e as distinções externo (voltado para os outros) e interno (voltado para si). Na LOV, os valores externos são: sentido de pertencimento; ser respeitado e segurança, enquanto os demais são internos. Na VALS, os externos são: realizadores; emuladores e pertencentes, enquanto os internos incluem: socialmente consciente; experimentadores e ‘eu sou mais eu’ (*I am me*) (KAHLE, BEATTY, HOMER, 1986).

A LOV foi comparada com a VALS em estudos sobre marketing do consumidor publicados na década de 1980, época em que ambas surgiram e os primeiros trabalhos de cunhos teóricos e teórico-empíricos foram publicados. Tendo em vista problemas detectados no uso da VALS em pesquisas no campo do Marketing Internacional (vide KAHLE, BEATTY, HOMER, 1986; BEATTY, HOMER, KAHLE, 1988) e por não estar voltada para o campo dos Estudos Organizacionais, ela não será examinada nesta tese.

As dimensões da LOV (KAHLE, BEATTY, HOMER, 1986; BEATTY, HOMER, KAHLE, 1988) também podem ser comparadas a alguns dos tipos motivacionais de Schwartz (1992). Autorrealização; autorrespeito; senso de ter alcançado seus objetivos e ser respeitado se assemelham aos tipos motivacionais Autodeterminação e Realização de Schwartz (1992). Conforme Swenson e Herche (1994) comprovaram empiricamente ao avaliar a contribuição dos valores sociais contidos na LOV em estudo sobre desempenho, vendedores que valorizam Autodeterminação e Realização em detrimento de outros valores têm mais alto desempenho. A LOV possui, portanto, potencial como ferramenta preditiva do desempenho desse público.

#### 2.4.4 Sistemas de Valores Éticos de Musser e Orke (1992)

Os valores de Rokeach (1968, 1981), nos quais estão presentes duas vertentes da ética humana - a egoísta e a utilitarista - são a base para a construção de uma tipologia envolvendo quatro sistemas de valores éticos. Por influenciarem aspirações e escolhas, sistemas de valores auxiliam a compreender os motivos que influenciam o comportamento ético humano. A necessidade de uma tipologia classificatória de sistemas de valores advém do entendimento de que o comportamento ético é desencadeado pela associação e interação entre vários valores; não pela força e influência de um valor individualmente (MUSSER, ORKE, 1992).

Partindo da subdivisão que Rokeach estabeleceu entre Valores Terminais Sociais e Pessoais e Valores Instrumentais Morais e Relativos à Competência, Musser e Orke (1992) criaram uma matriz 2 x 2 em que são retratados quatro tipos de sistemas de valores éticos. O sistema Advogado Virtuoso (AV) possui maior preocupação com outros e visa ajudá-los empregando meios morais. O Maximizador Independente (MI) tem preocupação maior com si mesmo e utiliza sua competência para alcançar metas particulares. O sistema Egoísta Honroso (EH) se preocupa mais consigo e utiliza meios morais para alcançar suas metas. O Aventureiro Eficaz (AE) tem maior preocupação com outros, utilizando-se de sua competência para auxiliá-los. Quadrantes em posições não-adjacentes possuem maior oposição de valores: MI *versus* AV e AE *versus* EH (MUSSER, ORKE, 1992). O Modelo pode ser visto na [Figura 2](#)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

		Valores Instrumentais	
		Alta Competência	Alta Moral
Valores Terminais	Social Alto	Aventureiro Eficaz (AE)	Advogado Virtuoso (AV)
	Pessoal Alto	Maximizador Independente (MI)	Egoísta Honroso (EH)

**Formatado:** Fonte: Negrito

**Formatado:** Fonte: Negrito

Figura 224 - Matriz do Sistema de Valores

**Código de campo alterado**

Fonte: adaptado de Musser e Orke (1992, p.351, tradução nossa).

A validação do Modelo ocorreu por meio de três estudos empíricos que aplicaram o RVS junto a 277 estudantes de três faculdades, buscando verificar a preferência por uma das subdivisões de valores de Rokeach. A Técnica da Análise de Clusters foi utilizada para analisar os dados obtidos. Verificou-se que os clusters indicativos dos valores pessoais coincidiam com os quatro quadrantes elencados pelos estudiosos. O Modelo também se mostrou válido na associação de pessoas famosas a um dos quatro quadrantes (MUSSEr, ORKE, 1992).

Giacomino, Fujita e Johnson (1999) aplicaram o modelo de Musser e Orke (1992) para verificar a influência de gênero e idade nos valores pessoais de 86 executivos japoneses (60% homens e 40% mulheres) cuja faixa etária variou entre 19 e 65 anos. Resultados indicaram que executivos japoneses têm forte foco pessoal (93% dos homens e 65% das mulheres) e ênfase na postura moral (57% dos homens e 69% das mulheres), prevalecendo o EH como sistema de valores dominante (50% da amostra) [\(GIACOMINO, FUJITA, JOHNSON, 1999\).](#)

O sistema MI é o segundo mais popular, com 36% dos respondentes (40% homens e 23% mulheres), também forte em valores terminais pessoais. O sistema com menor representatividade foi o AE (5%); oposto ao EH. Não houve diferenças significativas de valores quando consideradas as idades dos respondentes. [Uma p](#)Pequena tendência a valores

terminais sociais (em detrimento dos pessoais) foi notada em indivíduos mais velhos (GIACOMINO, FUJITA, JOHNSON, 1999).

#### 2.4.5 Teoria dos Valores Humanos Básicos de Schwartz (1992)

Também influenciado pelo modelo de Rokeach (1968, 1981), porém enfatizando a base motivacional como explicação para a estrutura dos valores (CALVOSA, 2012), o pesquisador hebraico Shalom H. Schwartz criou a Teoria dos Valores Humanos Básicos, que investiga: o conteúdo dos valores humanos; sua importância para indivíduos e grupos (hierarquia) e as relações de conflito e compatibilidade entre esses valores (estrutura). O conteúdo motivacional (meta) dos valores seria o princípio mais poderoso para que as pessoas distingam e organizem suas preferências valorativas (SCHWARTZ, 1992; BILSKY, SCHWARTZ, 1994).

“[...] a principal característica de conteúdo que distingue um valor (exemplo: sabedoria) de outro (exemplo: sucesso) [...] é o conteúdo motivacional do valor. Valores são representações cognitivas de metas humanas importantes ou motivações que as pessoas devem comunicar a fim de coordenar seu comportamento [...]” (BILSKY, SCHWARTZ, 1994, p.164, tradução nossa).

Valores representam respostas a três [requisitosecondições](#) individuais e sociais universais: 1) necessidades dos indivíduos enquanto organismos biológicos (organismo); 2) requisitos para que exista ação social coordenada (interação); 3) requisitos para que os grupos funcionem e sobrevivam (grupo). Dessas condições derivam dez tipos motivacionais distintos de valores (SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ, SAGIV, 1995; ROS, SCHWARTZ, SURKISS, 1999).

“[...] Modificando definições anteriores, defino *valores* como metas transituacionais desejáveis que variam em importância e servem como princípios orientadores na vida de uma pessoa ou outra entidade social. Implícita nessa definição de valores como metas está o fato de que eles: 1) servem aos interesses de alguma entidade social, 2) podem motivar a ação - dando a ela direção e intensidade emocional, 3) funcionam como padrões para julgar e justificar ações e 4) são adquiridos tanto pela socialização a valores dominantes de um grupo como por meio da experiência de aprendizado única dos indivíduos [...]” (SCHWARTZ, 1994, p.21, tradução nossa).

Utilizando uma amostra *cross cultural*, o questionário foi aplicado em 20 países que representavam 13 línguas: Alemanha; Austrália; Brasil; Espanha; EUA; Estônia; Finlândia; Grécia; Holanda; Hong Kong; Israel; Itália; Japão; Nova Zelândia; Polônia; Portugal; República Popular da China; Taiwan; Venezuela; Zimbábue (SCHWARTZ, 1992). Estudos posteriores ampliaram a amostra inicial para 44 países, totalizando 25.863 respondentes (SCHWARTZ, 1994). Os dez tipos motivacionais de valores, metas motivacionais, alguns valores correspondentes e os níveis mobilizados para alcançá-los podem ser visualizados no

[Quadro 3](#)~~Quadro 3~~~~Quadro 3~~.

Código de campo alterado

Quadro 333 - Tipos Motivacionais de Valores Humanos de Schwartz (1992)

Código de campo alterado

Tipos motivacionais de valores humanos	Metas motivacionais	Valores associados	Níveis
Autodeterminação	Pensamento independente, ação.	Criatividade, liberdade, curiosidade, independência.	Organismo; Interação.
Estimulação	Entusiasmo, novidade, mudança.	Vida variada e excitante, ousadia.	Organismo.
Hedonismo	Prazer ou gratificação sensual.	Prazer, aproveitar a vida.	Organismo.
Realização	Sucesso pessoal obtido por meio da demonstração de competência que atenda a padrões sociais a fim de obter a aprovação da sociedade.	Ambicioso, capaz, influente, bem sucedido.	Interação; Grupo.
Poder	Alcançar <i>status</i> social, prestígio, controle e domínio sobre pessoas e recursos.	Autoridade, riqueza, poder social, preservação da autoimagem pública, reconhecimento social.	Interação; Grupo.
Segurança	Harmonia, estabilidade da sociedade, dos relacionamentos e de si mesmo.	Ordem social, segurança da família, segurança nacional, troca de favores, senso de pertencimento, saúde.	Organismo; Interação; Grupo.
Conformidade	Auto-contenção do indivíduo nas situações cotidianas.	Obediência; autodisciplina; polidez; honrar os pais e os mais velhos.	Interação; Grupo.
Tradição	Respeito, compromisso e aceitação de costumes e ideias que dada cultura coloca ao indivíduo.	Humildade; devoção; aceitar meu lugar na sociedade; moderação.	Grupo.
Benevolência	Preservação do bem-estar das pessoas próximas.	Prestativo; leal; honesto; responsável; amizade real; amor maduro.	Organismo; Interação; Grupo.
Universalismo	Compreensão, tolerância e valorização do bem-estar de todas as pessoas e da natureza.	Igualdade; um mundo em paz; um mundo de beleza; unidade com a natureza; sabedoria; proteção ao meio ambiente.	Organismo; Grupo.

Fonte: elaborado pelo(a) autor(a) a partir de Schwartz (1992, 1994).

A busca por um tipo de valor pode gerar consequências conflitantes ou incompatíveis com a busca por outros tipos (SCHWARTZ, 1994; BILSKY, SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ,

SAGIV, 1995; ROS, SCHWARTZ, SURKISS, 1999; BARDI, SCHWARTZ, 2003). “[...] A importância relativa que as pessoas colocam em cada tipo de valor reflete suas escolhas sobre o que estão preparadas para perder um pouco a fim de ganhar um pouco mais de outra coisa [...]” (ROHAN, 2000, p.262, tradução nossa).

Alguns valores atendem a interesses exclusivamente individuais (não estão voltados ao bem-estar dos outros ou da sociedade), por isso não podem ser considerados “guias para a bondade” (ROHAN, 2000). Tipos motivacionais que atendem a interesses individuais (Autodeterminação; Estimulação; Hedonismo; Poder; Realização) formam uma região contígua, porém oposta a outra região contígua formada por tipos motivacionais que atendem a interesses coletivos (Benevolência; Conformidade; Tradição) (SCHWARTZ, 1992). Universalismo e Segurança servem aos dois tipos, estando localizados entre as duas regiões. Seguindo esse raciocínio, tipos motivacionais de valores adjacentes são mais compatíveis enquanto os situados em direções opostas têm maior grau de conflito.

Hedonismo é o único que não emerge em uma região distinta, sendo indicado por linhas tracejadas. Tradição e Conformidade ocupam a mesma região por compartilharem a mesma motivação: a subordinação do indivíduo a expectativas e normas sociais (SCHWARTZ, 1992). O relacionamento entre os dez tipos motivacionais de valores humanos pode ser compreendido como um contínuo entre motivações relacionadas, o que confere ao modelo o formato circular (SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ, SAGIV, 1995; SCHWARTZ et al., 2001).

Ao redor desse círculo, estão duas estruturas compostas por quatro tipos de valores ordenadores que compõem duas dimensões valorativas. A primeira combina Estimulação e Autodeterminação em oposição à Segurança, Conformidade e Tradição e é denominada ‘Abertura à mudança *versus* Conservadorismo’. A segunda combina Poder, Realização e Hedonismo em oposição a Universalismo e Benevolência e se denomina ‘Autovalorização *versus* Autotranscendência’ (SCHWARTZ, 1992; BILSKY, SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ, SAGIV, 1995).

Estudos posteriores verificaram que os dez tipos motivacionais identificados por Schwartz (1992) aparecem em uma região distinta ou em regiões adjacentes, o que confirma seus significados praticamente universais (TAMAYO, SCHWARTZ, 1993; SCHWARTZ, SAGIV, 1995; SCHWARTZ et al., 2001). Caso o valor apareça em uma região que não seja

ao menos adjacente à região original, entende-se que seu significado e sua estrutura são específicos à cultura de cada país (SCHWARTZ, SAGIV, 1995). Dimensões valorativas, tipos motivacionais de valores e respectivas regiões podem ser visualizados na [Figura 3](#)

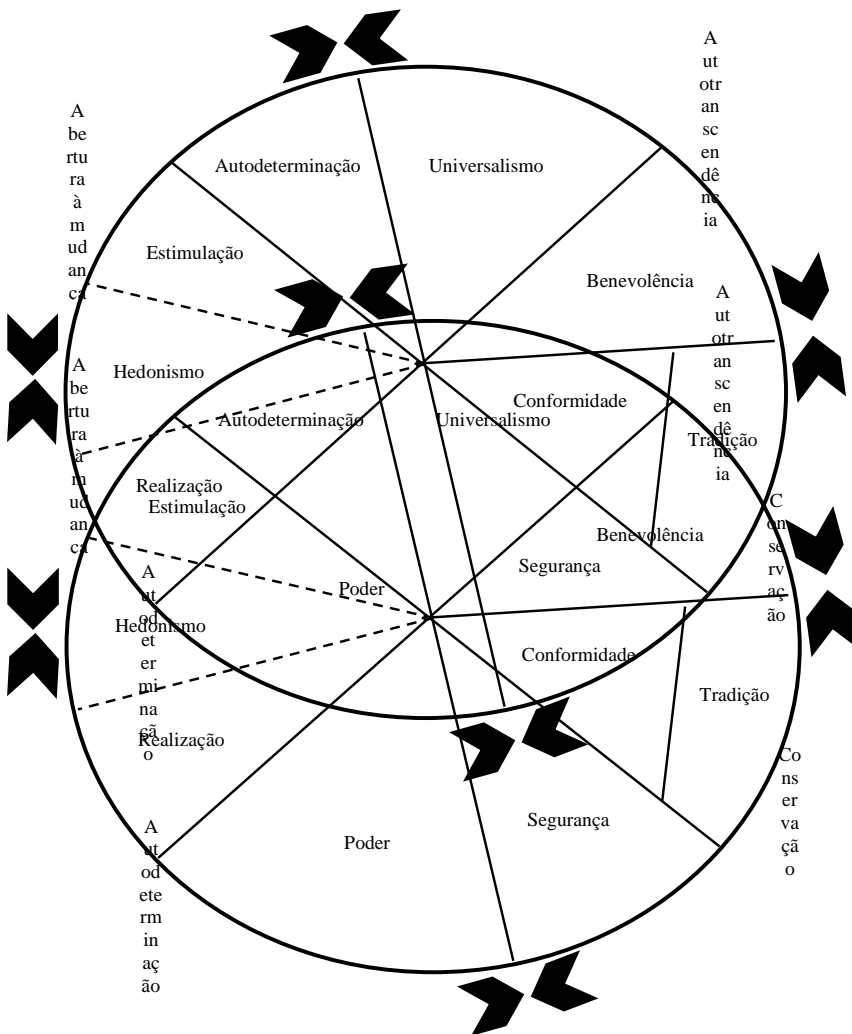


Figura 332 - Modelo explicativo da Teoria dos Valores Humanos Básicos de Schwartz

Fonte: adaptado de Schwartz (1994, p.24).

Código de campo alterado

Os instrumentos aplicados foram: *Schwartz Value Survey* (SVS); *Basic Value Survey* (BVS) (SCHWARTZ, 1992, 1994) e *Portrait Values Questionnaire* (PVQ) (SCHWARTZ et al., 2001; CIECIUCH, SCHWARTZ, 2012; SCHWARTZ et al., 2012). Além da versão regular do PVQ (PVQ-40), contendo 40 itens, a versão breve, com 21 itens, foi lançada em 2003 e foi chamada de PVQ-21, sendo o terceiro instrumento de mensuração de valores de Schwartz (BILSKY, 2009). A maioria dos estudos utiliza o *Small Space Analysis* (SSA), técnica não métrica de análises de escalonamento multidimensional que representa itens (neste caso, os valores) como pontos. As distâncias entre os pontos indicam a intensidade das correlações (ROS, SCHWARTZ, SURKISS, 1999; SCHWARTZ et al., 2001; BILSKY, 2009).

A tarefa de avaliar os 57 valores levantados por Schwartz (1992) utilizando o SVS era abstrata. O instrumento os apresentava de forma descontextualizada, com alternativas para avaliação em formato numérico (SCHWARTZ et al., 2001). O PVQ-40 e o PVQ-21 descreviam metas, desejos ou aspirações pessoais, permitindo ao participante se colocar nos contextos elencados (BILSKY, 2009). Para cada situação, eles respondiam: o quanto essa pessoa se parece com você? As alternativas cobriam um contínuo que ia da opção 'se parece muito comigo' até 'não se parece em nada comigo' (SCHWARTZ et al., 2001).

Mais intuitivo e concreto, o PVQ foi facilmente preenchido por adolescentes; idosos; pessoas com baixo nível de escolaridade; provenientes de países menos desenvolvidos; moradores de áreas rurais e analfabetos - esses últimos com aplicação por meio telefônico. Ele foi utilizado junto a 3.493 respondentes na África do Sul, 200 em Israel, 5.870 na Itália e 1.242 em Uganda. O uso do SVS, BVS e PVQ possibilitou concluir que as hierarquias de valores independem do método utilizado, sendo muito semelhantes entre si (SCHWARTZ et al., 2001).

Apesar das semelhanças entre as escalas, o SVS permite mensuração mais direta dos valores, visto fornecer metas abstratas a serem ranqueadas pelos respondentes. No PVQ os



participantes leem descrições de pessoas e identificam o quão semelhante a eles próprios elas lhe parecem (SCHWARTZ et al., 2001). Por conter elementos de traços, o PVQ tende a resultar em maiores correlações entre traços e valores (PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015).

Em *survey* realizada junto a 4 mil usuários de telefonia celular selecionados aleatoriamente em todos os Estados do Brasil, Pasquali e Alves (2004) validam o PVQ para o contexto da Psicologia do Consumidor. Utilizando análise fatorial, obtêm quatro fatores de primeira ordem e dois de segunda. O fator 1, Pacifismo, remete a Universalismo, Benevolência e Segurança. O fator 2, Dominação, remete a Poder e Realização. O fator 3, Tradicionalismo, remete a Tradição e Conformidade. O fator 4, Dinamismo Hedônico, remete a Hedonismo e Estimulação. O primeiro fator de segunda ordem congrega valores do fator 1. O segundo, Autopromoção, remete a Autodeterminação e Abertura à mudança. A pesquisa comprovou que a estrutura de valores encontrada é compatível com o contínuo de Schwartz (1992).

[Bardi e Schwartz \(2003\) incluíram comportamentos que remetessem ao conteúdo dos dez tipos motivacionais de Schwartz \(1992\). Com o objetivo de identificar relações universais entre valores e comportamentos, utilizaram o SVS junto a 384 respondentes em três estudos, que foram perguntados sobre a frequência de dado comportamento \(por si e pelo colega\) ao longo do último ano. Descobriu-se que dados valores estão relacionados, com maior intensidade, a dados comportamentos.](#)

[A estrutura circular formada por valores e comportamentos é semelhante a de Schwartz \(1992\), o que sugere conflitos e congruências idênticos. A correlação entre os constructos pode ser visualizada no trecho: “\[...\] cada comportamento é significativamente relacionado a todos os valores e cada valor é significativamente relacionado a todos os comportamentos, não somente àqueles que diretamente o expressam” \(BARDI, SCHWARTZ, 2003, p.1210, tradução nossa\).](#)

Após 20 anos de existência, a Teoria dos Valores Humanos Básicos é refinada. São identificados 19 valores dispostos em formato circular contínuo compatíveis com os originais (SCHWARTZ, 1992), visto que a circularidade se mantém. Estudiosos verificaram que, enquanto alguns valores têm significado amplo, abrangendo vários subtipos, outros têm significado estreito, com somente um componente. Aumentar o número de valores, portanto,

permite definir cada um deles de forma mais específica e precisa- (SCHWARTZ, CIECIUCH, VECCHIONE, DAVIDOV, FISCHER, BEIERLEIN, RAMOS, VERKASALO, LÖNNQVIST, DEMIRUTKU, DIRILEN-GUMUS, KONTY, 2012).

Autodeterminação se divide em dois subtipos: Autonomia de pensamento (próximo a Universalismo) e de ação (próximo à Estimulação). Poder se divide em Dominância sobre pessoas; Controle de recursos materiais e Face (preservar a imagem pública e evitar a humilhação). Segurança se divide em Segurança pessoal e Segurança social. Conformidade é composto por Interpessoal (evitar aborrecer outros) e Observância (obedecer a expectativas). Tradição possui o componente Humildade (ser modesto e aceitar a parte que me cabe na vida). Benevolência se divide em cuidado (zelar pelo bem-estar de conhecidos) e Dependência (obedecer as regras do grupo). Universalismo é composto por Preocupação (igualdade, justiça e proteção a todos); Natureza e Tolerância (aceitação dos diferentes). Estimulação, Realização e Hedonismo são vistos como valores únicos (SCHWARTZ et al., 2012).

Em vez de ordenar os tipos motivacionais de valores em relação a seus conflitos e suas compatibilidades, Schwartz et al. (2012) os classificam e agrupam considerando as seguintes bases ordenativas: Evitar a ansiedade *versus* Ser livre dela; Autoproteção *versus* Crescimento pessoal (primeiro círculo); Foco pessoal *versus* Foco social (segundo círculo); Autotranscendência (prezar pelos interesses alheios) *versus* Autovalorização (prezar pelos próprios interesses) e Abertura a mudanças *versus* Conservação (terceiro círculo). No círculo interno, estão os valores e respectivos subtipos. O Modelo pode ser visto na [Figura 4](#)~~Figura 3~~.

Código de campo alterado

Formatado: Fonte: 12 pt

Código de campo alterado

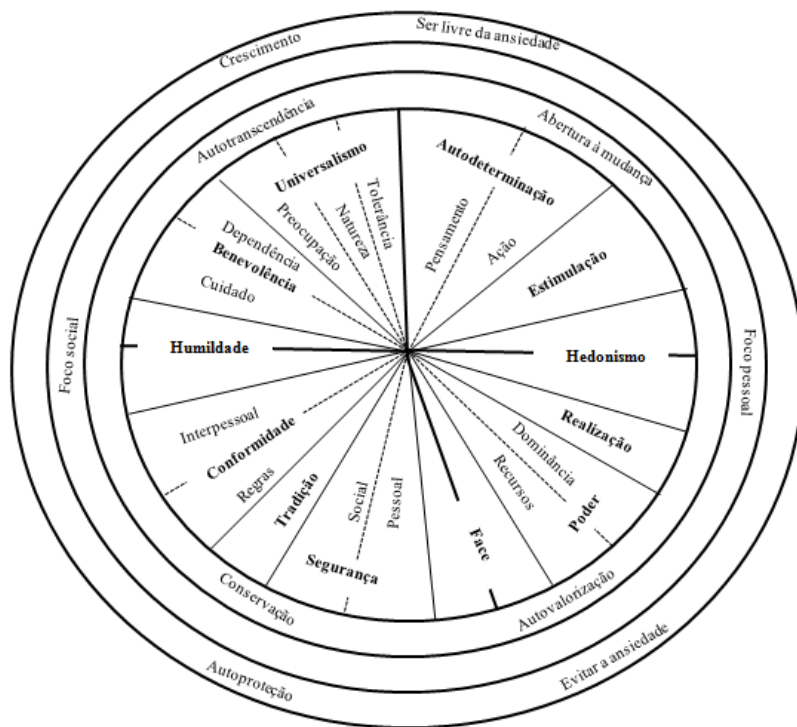


Figura 443 - Contínuo motivacional circular dos 19 valores e aspectos originários

Fonte: adaptado de Schwartz et al. (2012, p.669).

Código de campo alterado

~~Objetivando ser complementar à Teoria de Schwartz (1992), a Teoria Funcionalista dos Valores Humanos de Gouveia (GOUVEIA; MILFONT; FISCHER; SANTOS, 2008) tece sete críticas à Teoria de Schwartz (1992) a essa:~~ 1) apresenta certos tipos motivacionais como conflitantes, porém não expressa o grau de incompatibilidade entre eles, não oferecendo uma ferramenta para calcular padrões de congruência; 2) os termos ‘congruência’ e ‘compatibilidade’ são tratados como sinônimos; 3) por não possuir lados, o uso do círculo dificultaria a expressão de padrões diferentes entre valores; 4) não foram propostas hipóteses sobre a compatibilidade de tipos motivacionais semelhantes; 5) pedir ao respondente que marque valores opostos aos seus, mesmo que não existam, pode ocasionar a obtenção de respostas artificiais; 6) quando há múltiplos valores a serem avaliados, a tarefa do respondente é dificultada e sua escolha pode se tornar aleatória; 7) não há explicação teórica sobre a razão de os tipos motivacionais mistos ficarem situados entre os valores pessoais e sociais.

#### **2.4.6 Teoria Funcionalista dos Valores Humanos de Gouveia (2003, 2008)**

Baseando-se em ideias e conceitos contidos em investigações de valores provenientes de estudiosos como Clyde Kluckhohn; Geert Hofstede; Milton Rokeach; Ronald Inglehart; Shalom H. Schwartz e colaboradores; Braithwaite e Scott, o pesquisador brasileiro Valdiney V. Gouveia desenvolveu, junto a colaboradores, em meados da década de 1990, a Teoria Funcionalista dos Valores Humanos (GOUVEIA; MILFONT; FISCHER; SANTOS, 2008).

Gouveia (2003) entende valores básicos como algo não originário das crenças, como outros autores afirmam (ROKEACH, 1968; SCHWARTZ, 1992). Valores remetem a algo adotado (não construído) que influencia o comportamento dos indivíduos, podendo se referir tanto a um desejo pessoal quanto ter orientação social. São “[...] categorias de orientação que são desejáveis, baseadas nas necessidades humanas e nas pré-condições para satisfazê-las, adotadas por atores sociais, podendo variar em sua magnitude e nos elementos que as constituem” (GOUVEIA, 2003, p.433).

A Teoria Funcionalista dos Valores Humanos parte de quatro ideias principais. 1) Por considerar a natureza humana como benévola, admite existir apenas valores positivos. A negatividade de um valor é atribuída pela percepção humana. 2) Valores são padrões-guia para dadas situações, orientando comportamentos, não atados a objetos, pessoas ou momentos específicos. 3) Valores advêm das necessidades humanas e de demandas sociais e institucionais. 4) O Modelo considera apenas Valores Terminais, visto que a maioria dos Instrumentais pode ser convertida em Terminais. Apesar de a Pirâmide das Necessidades de Abraham Maslow (1908-1970) ter sido criticada (NEHER, 1991), Gouveia (2003) utiliza as necessidades listadas (Fisiológicas; Segurança; Amor; Pertença; Cognitiva; Estética; Estima e Autorrealização).

Um dos conceitos centrais da Teoria Funcionalista é o de funções de valores. Para os autores, “[...] os aspectos psicológicos que os valores cumprem ao guiar comportamentos e representar cognitivamente as necessidades humanas [...]” (GOUVEIA et al., 2008, p.56). Os valores se dividiriam em três funções. A primeira é guiar os comportamentos humanos, classificados em: pessoais, sociais e centrais. As duas primeiras já estavam presentes em estudos de Rokeach (1968, 1981) e Schwartz (1992). A terceira aparece em Schwartz (1992) como tipos motivacionais mistos. É considerada, na Teoria Funcionalista, como a base organizadora (a referência) para os outros tipos, compatível com ambos e localizada entre eles. A segunda função dos valores é representar as necessidades humanas. Adotando classificação de

Inglehart, esses podem ser materialistas (pragmáticos), voltados a assegurar a própria sobrevivência; e humanitários (idealistas), cuja orientação é abstrata e inespecífica, ao considerar as pessoas iguais entre si e apreciar relações interpessoais (GOUVEIA et al., 2008).

A função de guiar os comportamentos humanos pode ser visualizada no eixo horizontal da [Figura 5](#)[Figura 5](#)[Figura 4](#), enquanto o eixo vertical representa a função de dar expressão às humanas. Cruzando os eixos, são obtidas seis subfunções dos valores. Cada função abarca duas subfunções: Social (Interacional e Normativa); Central (Suprapessoal e Existência); Pessoal (Experimentação e Realização). Cada função tem dois motivadores (Materialista e Humanitário), resultando em seis quadrantes: Social-materialista; Central-materialista; Pessoal-materialista; Social-humanitário; Central-humanitário; Pessoal-humanitário (GOUVEIA et al., 2008). Dimensões, funções e subfunções do Modelo podem ser vistas na [Figura 5](#)[Figura 3](#). As setas originárias dos valores centrais indicam serem eles referência para valores.

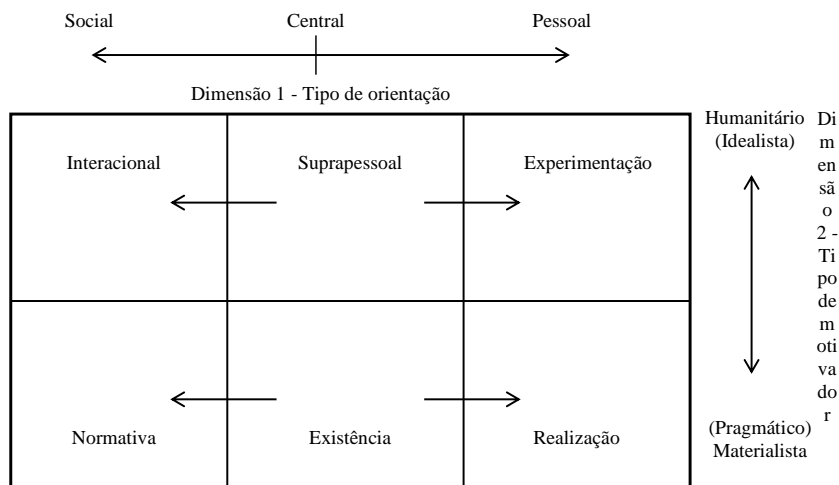


Figura 54 - Dimensões, funções e subfunções dos valores básicos.

Fonte: GOUVEIA, MILFONT, FISCHER, SANTOS, 2008, p.59.

Para melhor compreensão do Modelo, as duas dimensões, os significados das seis subfunções e dos valores a elas relacionados estão relacionadas no [Quadro 4](#)[Quadro 4](#)[Quadro 4](#).

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Fonte: 12 pt

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Formatado: Fonte: 12 pt

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Normal

Quadro 444 - Dimensões, subfunções e valores da Teoria Funcionalista dos Valores

Código de campo alterado

Dimensões	Subfunção	Valores
CENTRAL / HUMANITÁRIO	Suprapessoal: (necessidades estéticas, de cognição e de autorrealização).	- Conhecimento: obtenção de conhecimentos atuais e assuntos gerais. - Maturidade: satisfação em se reconhecer útil a outros. - Beleza: necessidade estética não vinculada a objetos ou pessoas.
CENTRAL / MATERIALISTA	Existência: assegurar as condições de sobrevivência do indivíduo.	- Saúde: evitar eventos que possam ameaçar a vida. - Sobrevivência - Estabilidade pessoal: vida organizada e planejada.
SOCIAL / HUMANITÁRIO	Interacional: representa necessidades de pertença, amor e filiação.	- Afetividade: ênfase em relações familiares e íntimas. - Convivência: pertencimento a grupos. - Apoio social: relação próxima e obtenção de apoio de grupos.
SOCIAL / MATERIALISTA	Normativa: preservação de cultura e normas convencionais.	- Tradição: respeito a padrões morais seculares. - Obediência: respeito e cumprimento de deveres e obrigações. - Religiosidade: reconhecimento da existência de uma entidade superior.
PESSOAL / HUMANITÁRIO	Experimentação: promoção de mudanças e inovações na estrutura de organizações sociais.	- Sexualidade: obtenção de prazer e satisfação nas relações sexuais. - Prazer: satisfação em sentido amplo. - Emoção: excitação, busca de experiências arriscadas.
PESSOAL / MATERIALISTA	Realização: importância a realizações materiais e competência pessoal.	- Êxito: ser eficiente e capaz de alcançar metas. - Prestígio: ter imagem pública reconhecida socialmente. - Poder: possuir alto nível de autoridade e hierarquia.

Fonte: adaptado de GOUVEIA, MILFONT, FISCHER, SANTOS, 2008, p.60-68.

Considerando todos os valores como positivos e desejáveis, havendo alguns mais desejáveis do que outros, a Teoria Funcionalista representa padrões de congruência entre subfunções de

valores por meio de um hexágono, visualizado na [Figura 6](#) [Figura 5](#). Os lados representam graus de congruência - e não conflito, como afirmava Schwartz (1992) - entre as seis subfunções (GOUVEIA et al., 2008).

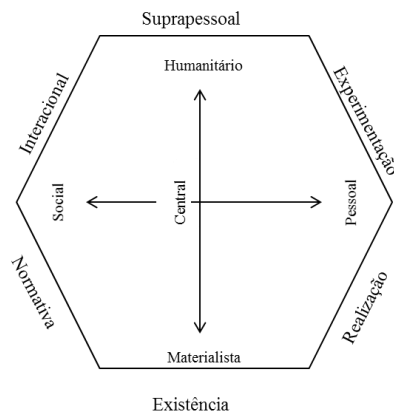


Figura [665](#) - Congruência entre subfunções dos valores básicos

Fonte: [Gouveia](#)[GOUVEIA](#), [Milfont](#)[ILFONT](#), [Fischer](#)[ISCHER](#), [Santos](#)[ANTOS](#), 2008, p.73.

A congruência alta ocorre entre subfunções de valores que possuem mesma orientação (Pessoal, Central ou Social), porém diferente motivador (Materialista ou Humanitário), estando em lados adjacentes do hexágono. São os pares: Realização-experimentação e Normativa-interacional. A congruência moderada ocorre quando há mesmo motivador, mas tipos diferentes de orientação. Pares: Normativa-realização e Interacional-experimentação. A congruência baixa ocorre entre subfunções com diferentes orientações e motivadores: Interacional-realização e Normativa-experimentação, estando em lados opostos do hexágono (GOUVEIA et al., 2008).

Inicialmente adotando 24 valores (GOUVEIA, 2003), a versão atual do Questionário dos Valores Básicos (QVB-A), utilizada com adolescentes e adultos, possui 18 valores; três para cada uma das seis subfunções. O QVB-I é usado com crianças de oito a 12 anos. Cada valor é avaliado de forma independente em uma escala que vai de 1 (totalmente não importante) a 7 (extremamente importante). O Modelo foi testado junto a 20 mil paraibanos, mais de 1 mil crianças dos Estados do Amazonas, Bahia, Pará e Paraíba, cerca de 7 mil estudantes universitários de Psicologia, Medicina e Pedagogia e 13 mil médicos em todo o Brasil, havendo utilização em outros países (GOUVEIA et al., 2008). O QVB é a única escala de

Código de campo alterado

Formatado: Fonte: 12 pt

Código de campo alterado

Código de campo alterado

mensuração de valores pessoais criada por um brasileiro validada para a cultura nacional. Ela é uma das mais utilizadas em estudos científicos sobre o tema nos últimos anos (CALVOSA, 2012).

#### 2.4.7 ~~Modelo TFSA e Metodologia C-VAT de Nelson (2006)~~, ~~right, your thesis is not about culture, except that kluckhohn and strodbeck and possibly hofstede and others define culture as collective values.~~

Formatado: Fonte: Não Negrito

~~Para Nelson e Loureiro (1996), a cultura é um mecanismo utilizado para se manter as fronteiras organizacionais. Fronteiras são “[...] qualquer coisa que regule o fluxo de ideias, pessoas, matéria ou energia para dentro ou fora da organização” (p.30), resumidas na pergunta ‘o que as organizações fazem para atrair ou excluir as coisas indo ou vindo do meio ambiente’? Exemplos: normas para contratação de funcionários; políticas financeiras e preços praticados no mercado. Seu atributo é a permeabilidade, diga-se, a “[...] facilidade de entrada ou saída de pessoas, ideias, energia, material, etc.” (NELSON, 2006, p.23).~~

~~Uma cultura organizacional forte deve possuir cinco características: 1) história longa e estável: existe da mesma maneira por longo tempo, os membros a reconhecem e se identificam com ela; 2) seleção e avaliação de membros lentas e criteriosas: considera aspectos técnicos e comportamentais para ingresso, permanência e avaliação periódica; 3) ausência de alternativas institucionais: se não há modelos comportamentais que especifiquem o que a organização deseja (alternativas institucionais), ela deve criá-los, construindo sua identidade. why this why here.~~

~~4) Custos transacionais altos: quando as tarefas são simples, específicas e repetitivas, os custos transacionais para se empregar um supervisor e pagar por tarefa realizada são baixos. Na medida em que a empresa emprega trabalhadores que se ocupam de tarefas complexas, em que criatividade, flexibilidade e adaptação são necessários, a melhor opção é desenvolver uma cultura organizacional forte, em que vocação, coletivismo, trabalho em equipe e avaliação do indivíduo como um todo são adotados, obtendo-se a prática dos valores desejados.~~

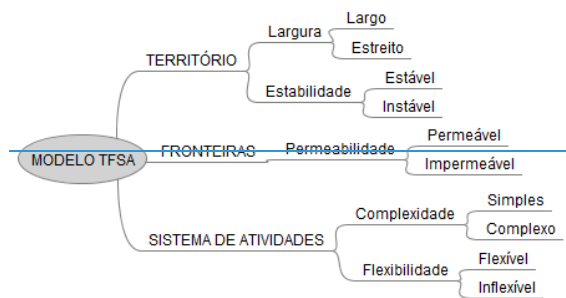
~~5) Interação entre membros: a cultura se fortalece por meio da interação entre as pessoas e nas mensagens ‘invisíveis’ que elas comunicam por meio de velocidade e inflexão de voz, linguagem corporal, uso de objetos e compartilhamento de experiências e valores; muito mais do que por meio de artifícios formais, como manuais, circulares ou e-mails (NELSON, 2006; NELSON, LOUREIRO, 1996).~~

~~Território e Sistema de Atividades são outros elementos que compõem uma organização. Território é o objetivo organizacional, o “[...] mercado alvo [...] que a firma quer ocupar [...]”~~



(NELSON, 2006, p.29), resumido na pergunta ‘quem é nosso cliente’? É composto pelos atributos largura (variedade de clientes) e estabilidade (taxa de mudança das necessidades do cliente). Uma empresa pode ter, por exemplo, largura estreita, isto é, poucos clientes altamente estáveis (suas necessidades são conhecidas e é possível um planejamento para atendê-las com qualidade) ou muitos clientes (largura larga), com necessidades mutantes (pouca estabilidade). Any relation to your research question.

O Sistema de Atividades se refere à maneira como o trabalho é executado. “Tudo aquilo que direciona e regulamenta as atividades internas [...]” (NELSON, 2006, p.31). Um de seus atributos é a complexidade, entendida como o número de elementos (empregos, cargos) diferentes de um sistema. O outro é a flexibilidade, ou seja, a facilidade de se adaptar e realizar mudanças. A Figura 6 ilustra esses três elementos.



Código de campo alterado

Figura 6 – Elementos da organização segundo o modelo TFSA

Código de campo alterado

Fonte: elaborado pela autora a partir de Nelson (2006).

A elaboração da Metodologia C-VAT foi iniciada em 1980 pelo professor doutor Reed Elliot Nelson. Em 1989, a primeira versão do *software* C-VAT (em plataforma MS-DOS) foi criada pelo administrador Mauro Loureiro. A versão para Windows incluiu um algoritmo de *clusters*, o que garantiu homogeneidade aos questionários (NELSON, LOUREIRO, 1996; NELSON, BASS, VANCE, 1994).

O C-VAT foi utilizado, principalmente, junto a sujeitos de nível hierárquico gerencial e diretoria, nos seguintes países: Argentina; Brasil; Cingapura; Coréia; EUA; Hong Kong; Índia e Taiwan. Na Ásia, mais de 60 mil questionários foram aplicados. Algumas organizações investigadas usando o C-VAT foram: Banco Itaú; Banco Noroeste; Exxon Mobil; Grupo J. Macedo; Hewlett-Packard; Merck (Sharpe Dome); Microsoft; Pfizer; Phillips; Procter &

Gamble; Panasonic; Receita Federal; Shell; Sony; Visa International; Yahoo (www.cvat.com).

O C-VAT é composto por dois questionários: PVP (Perfil de Valores Pessoais) e PVA (Perfil de Valores Agregados). O PVP identifica e hierarquiza valores relativos aos indivíduos. O PVA identifica e estabelece hierarquia para dois valores organizacionais: os reais, que o sujeito percebe ocorrerem de fato na organização em que trabalha, e os ideais, que o respondente vê como desejados na prática organizacional. A versão em português foi traduzida com ajuda de psicólogos brasileiros e americanos e pré-testada junto a executivos brasileiros (NELSON, LOUREIRO, 1996; NELSON, GOPALAN, 2003; NELSON, 2006; NELSON, 2011c).

Quatro funções humanas universais, presentes no indivíduo e em seus relacionamentos interpessoais e profissionais, formam as quatro áreas (ou quadrantes) do C-VAT. São elas: Relações; Trabalho; Controle e Pensamento. De estudos ~~sobre Liderança como os de Blake e Mouton (1964, 1985)~~~~(quais?)~~, ~~Fiedler (1971), Hersey e Blanchard (1986), Handy (1989), entre outros.~~ ~~All the early behavioral studies black and mouton, Michigan state, ohio state, fiedler, hersey and blanchard, among others possibly.~~ surgiu a inclusão de Trabalho e Relações. ~~entre outros.~~ ~~entre outros.~~ Controle e Pensamento estão ligados à extensa pesquisa realizada nas literaturas antropológica e sociológica ~~(quais as bases?)~~MACCOBY, 1976; MEAD, 1935, ~~entre outros~~.

O tópico 2.4.9 compara teorias e escalas presentes nesta tese, revelando a recorrência e ~~consequente~~ relevância teórica de subdimensões relativas aos quadrantes Relações e Trabalho.

O PVP é composto por 80 sentenças descritivas. Em cada afirmativa, o respondente deve inserir um número de 1 a 4. A nota 4 é atribuída à alternativa que melhor descreve o indivíduo. ~~(no PVP) e a que melhor descreve a organização (no PVA).~~ A nota 1 é atribuída à alternativa que menos reflete a realidade observada (NELSON, LOUREIRO, 1996; NELSON, GOPALAN, 2003; NELSON, 2011a; NELSON, 2011b). O ~~Quadro 5~~~~Quadro 5~~~~Quadro 5~~ (quadrantes), subdimensões que as compõem e respectivos significados.

Quadro ~~555~~ - Áreas, subdimensões e significados contidos na metodologia C-VAT e no PVP

LINHA 1	LINHA 2	LINHA 3	LINHA 4
Relações	Trabalho	Controle	Pensamento
<i>Afeto: aproximar-se sentimentalmente do outro para receber atenção.</i>	<i>Esforço: exercer o trabalho árduo ou primar pelo esforço constante.</i>	<i>Dominância: impor a própria vontade sobre os outros, sem pretexto ou justificativa.</i>	<i>Abstração: ser capaz de lidar com conceitos intangíveis e generalidades.</i>
<i>Empatia: dar atenção;</i>	<i>Prazo: cumprir prazos,</i>	<i>Status: favorecer um</i>	<i>Planejamento/Organiza-</i>

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Código de campo alterado

Código de campo alterado

<b>colocar-se psicologicamente no lugar do outro.</b>	horários e se preocupar com a velocidade.	indivíduo (em detrimento de outros) por meio de desigualdades simbólicas.	<i>ção</i> : estar focado em detalhes.
<b>Sociabilidade: buscar a interação e a atividade em grupos.</b>	<i>Terminar tarefa</i> : enfatizar a conclusão de um projeto ou serviço.	<i>Politicagem</i> : atingir objetivos por meio da manipulação e da imposição.	<i>Exposição</i> : saber transmitir e apresentar ideias.
<b>Lealdade: manter relações individuais ou grupais duráveis, com obrigações recíprocas.</b>	<i>Qualidade</i> : apresentar qualidade no produto do trabalho.	<i>Liderança</i> : atingir objetivos por meio da inspiração, do carisma e da persuasão.	<i>Flexibilidade</i> : ser pró-ativo, criativo, adaptável, assumir riscos, ser empreendedor.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Nelson, Loureiro (1996) e Nelson (2006).

Valores pessoais são algo “[...] que as pessoas enxergam como importantes para si próprias, ou a maneira como veem a si mesmas” (NELSON, LOUREIRO, 1996, p.47) e refletem motivações intrínsecas dos indivíduos e escolhas que exigem a hierarquização (*ranking*) ou avaliação (*rating*) de alternativas. Isso significa dizer que, quando confrontado com duas ou mais opções que envolvem valores, o indivíduo vê a necessidade de demonstrar preferências que refletem quem ele é, sua interpretação da vida, de pessoas, situações, contextos, objetos.

Diferente de escalas que utilizam conjuntos de alternativas comparadas duas a duas (*paired comparison*), como em Lovejoy (1950) e Rekeach (1968, 1981), o C-VAT utiliza conjuntos de quatro alternativas comparadas entre si. *Rankings* permitem observações e estímulos simultâneos e impõem consistência interna que pode não ocorrer nas comparações de pares (NELSON, GOPALAN, 2003). Ele se aproxima da maneira pela qual indivíduos realizam escolhas entre valores; selecionando um em detrimento de outros (PARKS, GUAY, 2009).

Apesar das pontuações positivas, o *ranking* é uma escala forçada, isto é, obriga o respondente a atribuir um conjunto de notas pré-estabelecido a todas as alternativas. Já o *rating* permite identificar alternativas com as quais o respondente não concorda bem como outras com as quais concorda plenamente (SCHWARTZ, 1992; TAMAYO, SCHWARTZ, 1993).

#### 2.4.8 – Arcabouço de Valores Competitivos de Cameron e Quinn (2011): don’t think they have a personal level instrument. Their instrument is for org. culture.

Cameron e Quinn (2011) compreendem cultura organizacional como o conjunto de valores, pressuposições, expectativas, memórias e definições assumidas como o jeito de ser da organização. Entre suas funções está: oferecer senso de identidade e orientação aos membros e auxiliar na estabilidade do sistema. A cultura se manifesta de duas formas: 1) a mais profunda ou não observável, formada por pressuposições implícitas (o que é o homem e a maneira de interagir no ambiente) e normas e contratos conscientes (regras, procedimentos e

Formatado: Normal

Formatado: Fonte: Não Negrito

políticas organizacionais); 2) a mais superficial ou observável, formada por artefatos (edifícios, roupas, *layout* do escritório, mobiliário, etc.) e comportamentos explícitos. Divisão e componentes da cultura organizacional se assemelham aos postulados por Schein (1994).

Partindo do trabalho de estudiosos na área de Psicologia (Jung; Myers e Briggs; McKenney e Keen; Mason, Mitroff e Kilmann), do entendimento de cultura organizacional segundo Wilkins e Ouchi (1983) e da associação entre cultura, valores e eficácia organizacional, Cameron e Quinn (2011) elaboraram o *Competing Values Framework* (CVF) ou Arcabouço de Valores Competitivos. As categorias do CVF remetem à maneira como as pessoas pensam, processam informações e a seus valores e suas pressuposições. Uma de suas aplicações é avaliar o desempenho nos níveis organizacional e individual. Do CVF se originou o *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) ou Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, cujo uso principal consiste em diagnosticar, compreender e modificar culturas organizacionais. Por não consistir em tema chave deste trabalho, o OCAI não será abordado.

O CVF assume que a eficácia organizacional pode ser obtida por meio de pares de dimensões diametralmente opostas: Flexibilidade e Discrição (mudança, adaptação) *versus* Estabilidade e Controle (previsibilidade, durabilidade); Orientação interna e Integração (unidade, harmonia, consonância) *versus* Orientação externa e Diferenciação (rivalidade, competição, independência). Elas formam quatro quadrantes diagonalmente opostos (competitivos) que expressam quatro tipos de organização e de desempenho organizacional (CAMERON, QUINN, 2011). Em outras palavras, o CVF retrata quatro culturas organizacionais eficazes, os valores organizacionais que expressam, bem como os valores dos indivíduos envolvidos na construção dessas culturas. O Modelo pode ser visualizado na [Figura 7](#).

Código de campo alterado

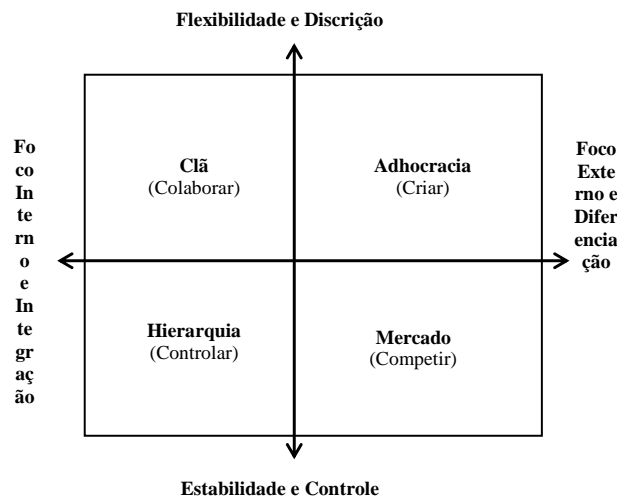


Figura 7 — Arcabouço de Valores Competitivos

Fonte: Cameron, Quinn, 2011, p.39, tradução nossa.

O quadrante Hierarquia engloba organizações cuja eficácia consiste em ser estável, previsível, controlador, possuir estrutura formal e centralizada e fabricar produtos uniformes e em larga escala (foco interno). Organizações do quadrante Mercado se preocupam em realizar transações com fornecedores, consumidores, agências reguladoras e outros órgãos externos. Tendo como valores produtividade e competitividade, a eficácia está em obter vantagem competitiva e resultados. A cultura do quadrante Adhocracia remete a empresas dinâmicas, inovadoras, criativas, empreendedoras, que buscam responder e se antecipar a um ambiente veloz e incerto. Valorizam flexibilidade, autonomia e assunção de riscos. Aqui, a eficácia consiste em criar novos mercados e novos consumidores (CAMERON, QUINN, 2011).

O Clã expressa o formato organizacional compreendido por antropólogos e pesquisadores da investigação etnográfica como cultura, pois é caracterizado por contato social intenso e compartilhamento de experiências e significados que constroem uma cultura específica, ou seja, um clã. O clã contém especificidades locais, características únicas que o diferenciam, tornando o propício à obtenção de eficácia organizacional. Para Wilkins e Ouchi (1983), formas de governança como o Mercado e a Hierarquia são fragmentadas, sendo mais difícil o surgimento das condições necessárias para a criação de uma cultura única.

Código de campo alterado

Adotando a perspectiva da Teoria de Custos de Transação, Wilkins e Ouchi (1983) afirmam que as organizações, em suas transações, têm preocupação com dois aspectos: equidade (trocas vistas como 'justas' entre os atores) e eficiência (obtenção dos menores custos possíveis). O Mercado resolve essas questões por meio do contrato, que firma preços e condições específicas que regulam os negócios firmados entre as partes. Na Burocracia (ou Hierarquia), a segurança da transação é obtida por meio de contrato empregatício e supervisão aos empregados, visando diminuir os riscos de os funcionários atuarem visando interesses contrários aos da organização.

No Clã, não há supervisão nem controle de funcionários. As trocas e os objetivos organizacionais são vistos como ganhos de todos; não somente da organização. Eficiência e a eficácia são alcançadas por meio de: 1) congruência de metas, ou seja, da crença de que a equidade é algo mantido entre todos e em longo prazo, o que incentiva a cooperação e o trabalho em equipe; e 2) um paradigma geral que reflita assunções e valores gerais compartilhados, gerando concordância social e comportamentos convergentes que resultem em decisões que atendam a interesses coletivos (WILKINS, OUCHI, 1983).

Conhecida como a organização do tipo família, o Clã expressa a cultura adotada pelas empresas japonesas após a Segunda Guerra Mundial e imitada por montadoras de automóveis americanas e europeias nas décadas de 1970 e 1980. Nelas, o ambiente é coeso e participativo; a individualidade é valorizada; visão, valores e metas são compartilhados; há trabalho em equipe e o consumidor é visto como parceiro. Eficácia (desempenho) é obtida por meio de satisfação, envolvimento e lealdade dos membros (CAMERON, QUINN, 2011).

“Um lugar muito amigável para se trabalhar, onde as pessoas compartilham muito delas mesmas. É como uma família estendida. Os líderes ou cabeças da organização são considerados mentores e talvez até vistos como figuras paternas. A continuidade da organização se dá por meio de lealdade ou tradição. O comprometimento é alto. A organização enfatiza benefícios e desenvolvimento de longo prazo de seus recursos humanos e dá alta importância à coesão e à moral. O sucesso é definido em termos de sensibilidade aos anseios do consumidor e preocupação com as pessoas. A organização premia o trabalho em equipe, a participação e o consenso” (CAMERON, QUINN, 2011, p.75, tradução nossa).

As condições que possibilitam o desenvolvimento de uma cultura organizacional do tipo Clã são: 1) história longa e estabilidade dos membros: indivíduos há muito tempo em uma mesma empresa tendem a compartilhar conhecimentos junto a novos funcionários, solidificando o cerne da cultura; 2) ausência de alternativas institucionais: se não há outras opções de governança, a cultura (ou o Clã) se fortalece; 3) interação entre membros: ao estarem juntos,

~~indivíduos compartilham conhecimentos e entendimentos sociais sobre o mundo que, aos poucos, vão se fortalecendo como a forma correta de compreender as coisas (WILKINS, OUCHI, 1983). Esses aspectos foram salientados por Nelson (2006) como necessários para a eriação da cultura organizacional.~~

#### 2.4.92.4.8 Escalas de Mensuração de Valores Pessoais: convergências

“[...] A história sugere que a estrada para um consenso estável na pesquisa é extraordinariamente árdua” (KUHN, 2006, p.35). Este tópico visa ilustrar a percepção desta pesquisadora sobre semelhanças teóricas existentes entre as escalas de mensuração de valores pessoais abordadas no capítulo 2. Consideram-se, para efeito comparativo, os modelos de: Kluckhohn e Strodtbeck (1961); Rokeach (1968, 1981); Kahle (1985); Musser e Orke (1992); Schwartz (1992); Nelson (2006); Gouveia (2008); ~~Cameron e Quinn (2011);~~.

Todos os modelos utilizam o termo ‘valores’ no plural, por concordarem com sua existência múltipla (e variada) de acordo com a socialização, o momento de vida e as experiências dos indivíduos. Todos se preocupam em apresentar uma definição clara do conceito. Outros critérios observados: a) percepção dos valores enquanto conceito positivo ou negativo; b) valores considerados nos âmbitos pessoal, social e cultural; d) tipo de escala utilizada; e) validação da escala no Brasil; f) tipo de agrupamento de valores utilizado. Semelhanças e divergências quanto a esses critérios são sumarizadas no ~~Quadro 6~~ ~~Quadro 6~~ ~~Quadro 6~~.

Código de campo alterado

Quadro ~~666~~ - Escalas de mensuração de valores pessoais: semelhanças e diferenças

Código de campo alterado

Estudioso	Valor como algo positivo ou negativo	Tipos de valores	Escala utilizada	Validado para o Brasil?	Agrupamento dos valores
<b>Kluckhohn, Strodtbeck</b>	+	Pessoais e culturais	Ordinal	Não informado	Quadrantes
<b>Rokeach</b>	+ e -	Pessoais e sociais	Ordinal	Sim	Listagem
<b>Kahle</b>	+	Pessoais e sociais	Ordinal; por pares	Sim	Listagem
<b>Musser, Orke</b>	+ e -	Pessoais e sociais	Ordinal	Não	Quadrantes
<b>Schwartz</b>	+	Pessoais e sociais	Intervalar	Sim	Círculo com áreas contíguas
<b>Nelson</b>	+ e -	Pessoais e sociais	Ordinal	Sim	Quadrantes
<b>Gouveia</b>	+	Pessoais e sociais	Intervalar	Sim	Quadrantes
<del>Cameron,</del>	+	<del>Pessoais e organizacio</del>	<del>Ordinal</del>	<del>Sim</del>	<del>Quadrantes</del>

Fonte: elaborado pela autora a partir de Kluckhohn e Strodtbeck (1961); Rokeach (1968, 1981); Kahle (1985); Musser e Orke (1992); Schwartz (1992); Nelson (2006); Gouveia (2008) e Cameron e Quinn (2011).

Percebe-se a predominância de valores vistos como princípios positivos (posição de ~~quatro~~ dos ~~sete~~ estudiosos). Em Nelson (2006), o sentido negativo está presente no quadrante Controle e em três subdimensões: Dominância; Status e Politicagem. ~~Seis~~ escalas investigam valores pessoais e valores sociais, apesar de alguns modelos (KAHLE, 1985; SCHWARTZ, 2002; GOUVEIA, 2008) também salientarem valores a-pessoais (KAHLE, 1985), mistos (SCHWARTZ, 2002) ou centrais (GOUVEIA, 2008). Kluckhohn e Strodtbeck (1961) são os únicos a estudar, no mesmo Modelo, valores pessoais e valores culturais.

~~Apesar de a escala intervalar ser reconhecida como mais confiável, a~~ escala ordinal é a mais utilizada (~~cinco~~ dos ~~sete~~ modelos listados). Verifica-se que a maioria (~~cinco~~ escalas) foram validadas em território nacional. Quanto ao critério de agrupamento dos valores, observou-se que escalas surgidas há mais tempo (ROKEACH, 1968, 1981; KAHLE, 1985) utilizam listagem de valores, ao passo que ~~algumas~~ investigações recentes (MUSSER, ORKE, 1992; NELSON, 2006; GOUVEIA, 2008) agrupam os valores em quadrantes. ~~A exceção está no trabalho de Kluckhohn e Strodtbeck (1961), que trabalham com agrupamentos em quadrantes.~~ Schwartz (1992) e Gouveia (2008) enfatizam a relação entre os quadrantes (GOUVEIA, 2008) por meio da disposição circular dada a áreas valorativas contíguas (SCHWARTZ, 1992).

~~O CVT de Cameron e Quinn (2011) possui notável semelhança com o C-VAT (e PVP) de Nelson (2006). O quadrante Clã, resumido no verbo colaborar (CVT), remete ao quadrante Relações (C-VAT), cuja ênfase está na interação e no relacionamento com outros. O quadrante Mercado, expresso pelo verbo competir (CVT), remete ao quadrante Trabalho (C-VAT), cujas subdimensões são voltadas à ação para obtenção de resultados. O quadrante Hierarquia, expresso pelo verbo controlar (CVT), remete ao quadrante Controle (C-VAT), cujas dimensões se referem ao alcance e à manutenção de dada situação e/ou posição. O quadrante Adhocracia, expresso pelo verbo criar, remete ao quadrante Pensamento (C-VAT), que se baseia em autonomia, flexibilidade, criatividade e mudança.~~

As semelhanças entre os quadrantes do Modelo de Kluckhohn e Strodtbeck (1961) e do C-VAT (e PVP) de Nelson (2006) ~~também~~ são significativas. Com foco nos relacionamentos



com outros indivíduos, os primeiros autores possuem a Orientação Relacional enquanto o C-VAT possui o quadrante Relações. Os dois estudiosos trazem a Orientação Atividade, na qual está contida o valor 'Fazer', semelhante à ideia do quadrante Trabalho (C-VAT).

Quanto à semelhança entre o conteúdo de valores pessoais, percebe-se que o significado de afeto, empatia e sociabilidade (quadrante Relações do C-VAT) está presente em vários modelos analisados: sociabilidade em nove deles; afeto em oito e empatia em sete. No que se refere a valores relacionados ao quadrante Trabalho (C-VAT), o conteúdo do valor esforço está presente em 11 modelos analisados, enquanto flexibilidade (quadrante Pensamento no C-VAT), mas também relacionada a Trabalho) está presente em dois modelos. A frequência dos valores esforço, sociabilidade, afeto e empatia demonstra a importância desses como caracterizadores do ser humano. Essas relações podem ser visualizadas no [Quadro 7](#) [Quadro 8](#) [Quadro 8](#).

Quadro 777- Valores relacionais presentes nos modelos teóricos selecionados

Código de campo alterado

Dimensão	Estudioso	Valor/traço	Significado	C-VAT
RELACIONAMENTO	Kluckhohn, Strodbeck (1961)	Relacional/ Colateralidade	Relacionamentos imediatos, com pessoas próximas.	Afeto; Sociabilidade
	Rokeach (1968)	Segurança da família	Cuidar dos entes amados.	Afeto; Empatia
		Verdadeira amizade	Íntimo companheirismo.	Afeto; Sociabilidade
	Maccoby (1976)	Homem da companhia	Preocupado com o relacionamento com colegas de trabalho.	Afeto; Sociabilidade
	Deal, Kennedy (1982)	Trabalho Árduo e Diversão	Empatia; carisma.	Empatia
	Kahle, Beatty, Homer (1986)	Relacionamentos calorosos com outros		Afeto; Sociabilidade
		Sentido de pertencimento		Sociabilidade
	Tupes, Christal (1992)	Extroversão	Sociável	Sociabilidade
	Schwartz (1992)	Benevolência	Preservação do bem estar das pessoas próximas.	Afeto; Empatia
		Universalismo	Valorização do bem estar de todas as pessoas.	Afeto; Empatia
	Musser, Orke (1992)	Advogado Virtuoso	Visa ajudar os outros empregando meios morais.	Empatia
		Aventureiro Eficaz	Utiliza de sua própria competência para auxiliar outros.	Empatia
	Nelson (2006)	Afeto	Aproximar-se sentimentalmente do outro para receber atenção.	
Sociabilidade		Buscar a interação e a		

			atividade em grupos.	
		Empatia	Colocar-se psicologicamente no lugar do outro.	
	Gouveia et al.(2008)	Central/Humanitário/Maturidade	Satisfação em se reconhecer útil aos outros.	Empatia
		Social /Humanitário/Afetividade	Ênfase em relações familiares e íntimas.	Afeto; Sociabilidade
		Social /Humanitário/Convivência	Pertencimento a grupos.	Sociabilidade
		Social /Humanitário/Apoio social	Relação próxima e obtenção de apoio de grupos.	Sociabilidade

Fonte: elaborado pela autora (2015) a partir de Kluckhohn, Strodbeck (1961); Rokeach (1968); Maccoby (1976); Deal, Kennedy (1982); Kahle, Beatty, Homer (1986); Tupes, Christal (1992); Schwartz (1992); Musser, Orke (1992); Nelson (2006); Gouveia et al. (2008).

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Quadro 888 - Valores do trabalho presentes nos modelos teóricos selecionados

Código de campo alterado

Dimensão	Estudioso	Valor/traço	Significado	C-VAT
TRABALHO	Kluckhohn, Strodbeck (1961)	Atividade /Fazer		Esforço
	Rokeach (1968)	Independente	Seguro de si; autossuficiente.	
		Capaz	Competente, eficiente.	Qualidade do trabalho
		Ambicioso	Trabalhador.	Esforço
	Maccoby (1976)	O jogador	Necessidade de ação, desafio, ser bom no que faz, vencer.	Esforço
	Deal, Kennedy (1982)	Trabalho Árduo e Diversão	Persistência.	Esforço
	Kahle, Beatty, Homer (1986)	Senso de ter alcançado seus objetivos	Realização.	Esforço
		Ser respeitado	Autodeterminação.	Esforço
	Tupes, Christal (1992)	Abertura à Experiência	Provido de mente independente.	Flexibilidade
	Schwartz (1992)	Autodeterminação	Pensamento independente; autonomia; ação.	Flexibilidade
		Realização	Ambicioso, capaz, influente, bem sucedido.	
	Musser, Orke (1992)	Maximizador Independente	Preocupação com o alcance de metas.	Esforço
		Egoísta Honroso	Utiliza de meios morais para alcançar suas metas.	Esforço
	Nelson (2006)	Esforço	Exercer o trabalho árduo.	Esforço
Gouveia et al.(2008)	Pessoal/Materialista / Êxito	Eficiente e capaz de alcançar metas.	Esforço	

Fonte: elaborado pelo autor (2015) a partir de Kluckhohn, Strodbeck (1961); Rokeach (1968); Maccoby (1976); Deal, Kennedy (1982); Kahle, Beatty, Homer (1986); Tupes, Christal (1992); Schwartz (1992); Musser, Orke (1992); Nelson (2006); Gouveia et al. (2008).

## 2.5 CONTRIBUIÇÕES AO ESTUDO DOS VALORES PESSOAIS

Este tópico lista outras teorias e modelos que não representam, propriamente, escalas de mensuração de valores pessoais, mas que contribuíram, influenciaram ou estão relacionados à temática principal desta tese de maneira significativa, não podendo ser ignorados.

Formatado: Fonte

### 2.5.1 O Modelo dos Cinco Fatores da Personalidade de Tupes e Christal (1992)

O *Five-Factor Model of Personality* (FFM) ou Modelo dos Cinco Fatores da Personalidade de Tupes e Christal (1992) foi o marco teórico que consolidou os traços como dimensões universais da personalidade, agrupando-os em cinco fatores consistentes, verificáveis e generalizáveis (PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015) que ilustram como as pessoas diferem em suas emoções, experiências, atitudes, motivações e nos relacionamentos interpessoais (MCCRAE, JOHN, 1992).

O FFM é o modelo mais utilizado em meta-análises que relacionam traços a desempenho e o mais eficiente para uso em pesquisas sobre personalidade (BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001). Por influenciarem significativamente a escolha e a priorização dos valores pessoais adquiridos ao longo da vida e, conseqüentemente, o comportamento adotado, os traços - e o modelo mais pesquisado internacionalmente sobre eles, o FFM - são descritos nesta tese.

O interesse pelo estudo dos traços foi grande na década de 1920, sendo retomado em meados de 1950, época em que instrumentos de mensuração ainda não possuíam grande confiabilidade (TUPES, CHRISTAL, 1992). Somente nos anos 1980 a estrutura de traços do FFM é reconhecida como uma representação correta das dimensões fundamentais da personalidade por estudiosos de diversas correntes (MCCRAE, JOHN, 1992).

Na década de 1990, pelo menos outros dois modelos realizaram um desdobramento das dimensões contidas no FFM. Eles não serão detalhados nesta tese por não alcançarem o reconhecimento do FFM. Em 1992, Hough e colaboradores criaram um modelo de personalidade baseado em nove dimensões, cuja eficácia no setor de Vendas não foi suficientemente comprovada (VINCHUR et al., 1998). Uma lista com 18 traços que estendiam os inicialmente previstos no FFM foi proposta por Saucier e Ostendorf (1998), após realizarem uma análise lexical de adjetivos alemães e ingleses.

O FFM surgiu com a proposta de apresentar conjuntos de traços (fatores) representativos da personalidade cujo significado fosse universalmente reconhecível (TUPES, CHRISTAL, 1992). “O FFM é uma versão da Teoria dos Traços, um modo de ver o mundo que enxerga a

essência da natureza humana nas diferenças individuais [...]” (MCCRAE, JOHN, 1992, p.199, tradução nossa). Para tanto, foram escolhidos desde avaliadores cujo conhecimento sobre o conceito de traços fosse inexistente, como estudantes e militares, até psicólogos e psiquiatras experientes. Baseando-se nos 35 traços desenvolvidos por Catell em 1947, foram realizados oito estudos com mais de 1,8 mil pessoas nos quais se pedia que candidatos avaliassem seus traços e os dos colegas a partir de variáveis pré-estabelecidas (TUPES, CHRISTAL, 1992).

O agrupamento dos traços em cinco fatores foi recorrente em todas as amostras. Os fatores encontrados foram: Extroversão; Agradabilidade; Conscienciosidade; Neuroticismo; Abertura. Identificados em estudos anteriores, esses fatores recebiam, porém, definições e modos de mensuração diversos (BARRICK, MOUNT, 1991; TUPES, CHRISTAL, 1992; MCCRAE, JOHN, 1992; BARRICK, MOUNT, STRAUSS, 1993; SALGADO, 1997). A nomenclatura dos fatores aqui adotada é a utilizada em Barrick e Mount (1991), muito semelhante a de McCrae e John (1992), amplamente utilizada na literatura internacional. Para informações sobre origens da nomenclatura dos fatores e variações do Modelo utilizadas na literatura, vide Barrick e Mount (1991) e McCrae e John (1992).

O fator 1, Extroversão, é caracterizado por indivíduos que possuem os seguintes traços: falante; franco; aventureiro; assertivo; sociável; alegre. O fator 2, Agradabilidade, corresponde aos traços: boa índole; emocionalmente maduro; cooperativo; confiável; adaptável; atencioso; amável (BARRICK, MOUNT, 1991; TUPES, CHRISTAL, 1992). Os dois fatores contêm traços individuais observáveis e podem ser descritos como dimensões clássicas do caráter (MCCRAE, JOHN, 1992).

O fator 3, Conscienciosidade, relaciona-se positivamente aos traços: ordenado; responsável; perseverante; convencional; cooperativo, entre outros, cuja relação com os definidores do fator 1 é predominantemente negativa (TUPES, CHRISTAL, 1992). Também pode ser descrito por indivíduos conscienciosos, diligentes e minuciosos (MCCRAE, JOHN, 1992). O fator 4, Neuroticismo, está ligado a traços como: neurótico; hipocondríaco; nervoso; depressivo. Neuroticismo foi inicialmente denominado como o seu oposto, ou seja, Estabilidade Emocional (BARRICK, MOUNT, 1991; TUPES, CHRISTAL, 1992). Também está ligado a sentimentos de aflição e angústia (MCCRAE, JOHN, 1992).

O fator 5, Abertura, inicialmente denominado de Cultura, é definido pelos traços: culto; imaginativo; polido socialmente; provido de mente independente, relacionadas positivamente

ao fator 3 (TUPES, CHRISTAL, 1992; MCCRAE, JOHN, 1992). Estudos posteriores o denominaram 'Abertura à experiência', nomenclatura mais utilizada (MCCRAE, JOHN, 1992; PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015). Contendo aspectos intelectuais, mas também ideias, sentimentos, sensações, o fator 5 é considerado o mais amplo (MCCRAE, JOHN, 1992).

Uma das principais críticas ao FFM afirma que ele não é uma teoria completa da personalidade. Visto possuir número de fatores limitado, não conseguiria resumir todas as diferentes personalidades dos indivíduos (MCCRAE, JOHN, 1992). No estudo de 1960, Tuper e Christal (1992) afirmaram que não é intenção do Modelo incluir todos os traços que compõem a personalidade, mas servir como "sinalizador" dos traços que são, efetivamente, universais em natureza e conteúdo. Outros questionamentos foram desmentidos: 1) haver outros fatores além dos elencados; 2) alguns dos cinco fatores não serem necessários (MCCRAE, JOHN, 1992).

As hipóteses há muito foram descartadas, tendo em vista a quantidade de dados - e estudos empíricos - que suportam o FFM. Entre as principais qualidades do Modelo estão: integrar vários constructos da personalidade, permitindo comunicação entre diversas vertentes teóricas; estar validado empiricamente por meio de vários métodos e instrumentos (MCCRAE, JOHN, 1992; BARRICK, MOUNT, STRAUS, 1993; PARKS, GUAY, 2009). A emergência do FFM permitiu comprovar relações positivas existentes entre personalidade e conceitos como desempenho, motivação, liderança e satisfação no trabalho (PARKS, GUAY, 2009).

Investigações relacionando traços e valores pessoais começam a surgir na década de 1990 e a se multiplicar a partir dos anos 2000, comprovando empiricamente convergências entre ambos. Aluja e García (2004) investigam a relação entre os dois constructos na cultura espanhola. Um instrumento medindo os traços Intelecto; Não-amigável; Extroversão; Conscienciosidade e Neuroticismo e outro contendo 30 valores humanos (criado especificamente para a pesquisa) são aplicados junto a 636 estudantes universitários.

Uma estrutura de três fatores foi obtida: Poder Social; Ordem; Benevolência, semelhantes, respectivamente, aos tipos motivacionais Poder; Conformidade e Segurança; Benevolência e Universalismo de Schwartz (1992). Verificaram-se as seguintes ligações positivas entre traços e valores: Conscienciosidade a Ordem; Não-amigável a Poder Social; Intelecto e Extroversão

a Poder Social e Ordem, indicando que pessoas mais energéticas apreciam poder, prestígio, ordem e responsabilidade. Não houve associação para Neuroticismo. Homens demonstraram preferência por Ordem e mulheres preferiram Poder Social, indicando abertura feminina a valores ligados a novas oportunidades no mercado de trabalho (ALUJA, GARCÍA, 2004).

Parks-Leduc, Feldman e Bardi (2015) realizaram meta-análise de 60 estudos científicos, entre inéditos e publicados até abril de 2013, em que relacionam o FFM de Tupes e Christal (1992) e a Teoria dos Valores Humanos de Schwartz (1992). Reforçando o fato de que traços e valores são constructos relacionados, visaram obter visão mais integrada do indivíduo e da personalidade. Foram comprovadas relações positivas entre os seguintes fatores e valores: Abertura à experiência, semelhante à dimensão ordenativa Abertura à mudança *versus* Conservação de Schwartz (1992), relacionou-se fortemente a Estimulação, Autodirecionamento e Universalismo.

Agradabilidade se relacionou a: Benevolência, Universalismo, Conformidade e Tradição. Esses indivíduos tendem a ser sociáveis com qualquer pessoa, mesmo desconhecidos, e se preocupam em se adequar às normas sociais estabelecidas. Extroversão se liga, com intensidade moderada, a: Estimulação, Realização, Poder e Hedonismo. Esses indivíduos valorizam excitação, diversão, variedade e sucesso. Conscienciosidade está ligada moderadamente a Segurança e a Conformidade. Esses indivíduos valorizam ordem, adesão a regras e evitam riscos. Estabilidade Emocional não apresentou relação com valores (PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015).

Como no contínuo motivacional de Schwartz (1992), verificou-se que fatores (traços) e valores semelhantes se localizavam em regiões adjacentes, ao passo que se opunham a traços e valores localizados em regiões diametralmente opostas no círculo. O fato comprova a consistência e a universalidade nas relações entre os dois, independente de culturas e escalas de mensuração.

### **2.5.2 Perfis e valores ~~dos executivos dos homens trabalhadores north american~~ executivos norte-americanos de Maccoby (1976)**

Com o intuito de traçar perfis que revelassem o caráter da elite gerencial americana da época, Maccoby (1976) obtém quatro “modelos” de trabalhadores cujos traços característicos revelam perfis de valores pessoais distintos e extremamente atuais. São eles: Lutador das Selvas; Homem da Companhia; Jogador e o Artífice.

O Lutador das Selvas remete aos barões do período pós-Guerra Civil Americana, empreendedores e construtores de impérios; os primeiros a romper com costumes de trabalho e a arriscar novas ideias. O trabalho é visto como uma batalha em que somente uma pessoa prevalece. A concorrência é comparada a uma selva, onde os perigos não podem ser previstos e os oponentes devem ser eliminados, pois ‘ou você mata ou é devorado’ (MACCOBY, 1976).

Hostis, individualistas e voltados à busca infinita por poder, dinheiro e/ou prestígio, alguns prosperaram por meios como uso da força, sedução, manipulação, chantagem e suborno. Sua meta é a dominação do oponente, seja ela econômica, política, ideológica ou cultural. Para vencer, exploram pessoas e recursos. A vida fora da selva, para eles, é entediante. Sobrevivem em indústrias com alto nível de competição, como as de tecnologia (MACCOBY, 1976).

“[...] Eles desconfiavam das pessoas que controlavam e temiam a vingança daqueles cuja terra usurparam. Não tinham camaradas, somente cúmplices e servos [...], não estavam interessados no bem-estar dos pobres, considerando os trabalhadores diários que não tinham onde morar e que eram por eles explorados como preguiçosos e estúpidos [...]” (MACCOBY, 1976, p.77, tradução nossa).

Outro tipo é o Homem da Companhia; funcionário padrão que pode chegar a gerente de nível médio. Modesto, aberto, confiável, cooperativo, espontâneo, responsável, cauteloso, organizado e leal à organização, tem boas competências técnicas e administrativas. Preocupa-se com o sucesso da empresa e com o bom relacionamento com os colegas de trabalho, porém falta a ele assumir riscos e energia para chegar ao topo, pois é submisso a tarefas e à autoridade.

Para o terceiro tipo, o Jogador, o negócio é um jogo movido à competitividade, flexibilidade, inovação e mudança. Irreverente e independente, vê projetos, pessoas e a própria carreira como um jogo de possibilidades no qual o prazer está em arriscar (novos métodos e técnicas de trabalho), jogar e ganhar. Aberto e democrático, acredita que todos os bons devem ter a chance de competir, porém acaba rotulando outros como ganhadores ou perdedores. Adora desafios e ação constante. Faz disso um vício, o que acarreta a necessidade de ter que vencer constantemente (MACCOBY, 1976).

“[...] É cooperativo, mas competitivo; brincalhão, mas compulsivamente voltado ao sucesso; membro do time, mas anseia ser uma estrela; um bom líder de time, mas frequentemente rebelde em relação à burocracia e hierarquia; justo e sem preconceitos, não fraco; duro e dominante, não destrutivo. Diferente dos outros tipos, a competição lhe dá energia, não porque ele queira construir um império [...], mas para liderar seu time e obter vitórias. Sua meta principal: ser reconhecido

vencedor; o pior medo, ser rotulado de fracassado” (MACCOBY, 1976, p.100, tradução nossa).

O último tipo é o Artífice, que remete ao construtor, ao fazendeiro e ao artesão dos séculos XVIII e XIX. Orientado ao trabalho, é competente, responsável, disciplinado, autoconfiante e respeita a autoridade que considera legítima. O que lhe motiva é o desafio do trabalho; ser capaz de, por si só, resolver um problema. Para obter satisfação em criar algo de qualidade superior (ou algo novo) se dedica e trabalha arduamente. Não visa competir com outros nem assumir posições de liderança. Sua meta é se aperfeiçoar continuamente (MACCOBY, 1976).

Muito ligado à família, almeja ser um bom provedor e um bom pai, garantindo um lar seguro. Gosta de estar em companhia de outros e de ajudá-los, pois é justo, amigável, honesto e respeitador. “Os valores prioritários do artífice são: qualidade, resolução de problemas e uma vida satisfatória em família [...]” (MACCOBY, 1976, p.75, tradução nossa). Trabalho árduo e qualidade do trabalho são valores pessoais direcionadores desse perfil de trabalhador.

O ~~Quadro 9~~~~Quadro 9~~~~Quadro 9~~ mostra seis características do Artífice que remetem a seis PVP (NELSON, 2006). No quadrante Relações, afeto, sociabilidade e empatia; em Pensamento, flexibilidade e em Trabalho, esforço e qualidade. O Artífice foi escolhido para comparação por apresentar valores que se assemelham ao perfil das consultoras de VD trazido por Biggart (1989), principalmente no que se refere às dimensões esforço, tratada como persistência, e sociabilidade, requerida em atividades relacionais.

Código de campo alterado

Quadro ~~999~~ - Valores pessoais semelhantes em Maccoby (1976) e Nelson (2006)

Código de campo alterado

<b>O artífice (Maccoby, 1976)</b>	<b>PVP (Nelson, 2006)</b>
<b>Ligado à família</b>	Afeto
Gosta de estar em companhia de outros	Sociabilidade
<b>Gosta de ajudar os outros</b>	Empatia
Gosta de desafios	Flexibilidade
<b>Trabalha arduamente, com dedicação</b>	Esforço
<b>Qualidade do trabalho</b>	Qualidade

Fonte: elaborado pela autora a partir de Maccoby (1976) e Nelson (2006).

### 2.5.3 Trabalho Árduo e Diversão: os Valores em Deal e Kennedy (1982)

Quatro culturas organizacionais típicas, fortes e atuais que variam segundo o grau de risco e a velocidade de obtenção de *feedback* envolvidos na atividade. Apesar de a temática ‘valores pessoais’ não estar presente diretamente na obra clássica de Deal e Kennedy (1982), ela pode ser visualizada no perfil bem delimitado dos membros que compõem as quatro tipologias organizacionais. Uma delas retrata empresas de vendas, possuindo características bem



semelhantes às que Biggart (1989) elenca para empresas de VD, além de conter valores pessoais idênticos aos utilizados no PVP de Nelson (2006), questionário aplicado nesta tese.

A Cultura *Macho Man* ou Homem Durão possui alto risco e rápido *feedback*. Costuma empregar pessoas jovens, que lidem bem com pressão, velocidade e mudanças. O ‘cada um por si’ constrói heróis individualistas e durões, que precisam tomar decisões rápidas e corretas. Não há recompensa em se tornar membro de um time, visto que a cooperação é baixa. A meta é conseguir sucesso e se tornar uma ‘estrela’ solitária. Exemplos: Polícia; Construção Civil; cosméticos; publicidade; esportes e indústria do entretenimento (DEAL, KENNEDY, 1982).

Na cultura do ‘Aposte sua Empresa’, há alto risco e lento *feedback*, com pressão constante e duradoura, visto a importância de projetos de longo prazo e boas ideias que perdurem. É composta por pessoas pacientes que possuem prazo flexível para tomarem decisões, respeitam a autoridade e a competência técnica e são cooperativos porque sabem que grandes soluções não vêm de uma só pessoa. As ideias compartilhadas geram uma cultura de aprendizagem. Exemplos: empresas nos ramos de petróleo; investimentos financeiros; arquitetura e desenvolvimento de *softwares* (DEAL, KENNEDY, 1982).

Na Cultura do Processo, baixo risco e *feedback* lento ou nulo são preponderantes. Os funcionários estão mais preocupados em ‘como fazer’ as tarefas do que com ‘o quê’ fazem. Tornam-se, assim, protetores do sistema, assegurando ordem e continuidade de padrões e procedimentos. São cautelosos, ordenados, pontuais, atentos aos detalhes e buscam perfeição técnica. Bancos; setores governamentais; indústria farmacêutica e companhias de seguros são exemplos dessa cultura (DEAL, KENNEDY, 1982).

No mundo benigno e hiperativo da cultura do Trabalho duro e se Divirta muito, há um misto de diversão e ação. O risco é baixo e há rápido *feedback*. É composta por lojas de varejo, empresas de VD e as voltadas ao mercado de massa. Trabalhadores comercializam produtos de baixo custo e precisam obter altos volumes de venda em curto tempo, o que lhes confere perspectiva de curto prazo (DEAL, KENNEDY, 1982).

Nessa cultura, o sucesso é atingido pela persistência. “[...] Atividade nesse mundo é tudo [...]. Volte ao consumidor mais uma vez. Telefone de novo” (DEAL, KENNEDY, 1982, p.113, tradução nossa). A empatia também é um valor forte, pois os vendedores estão na rua, o que permite que se envolvam de maneira mais próxima com o cliente, preocupando-se em atender

as necessidades desse. Medem a validade de sua atividade em volume, por isso “[...] trabalham arduamente [...], (mas também) são amigáveis, sociáveis [...]” (p.114, tradução nossa).

Os membros dessa cultura são pessoas carismáticas. Motivam-se com concursos, encontros, promoções e convenções realizadas pela empresa. Flexíveis e ativas, preferem organizações pouco hierárquicas, onde a influência social seja importante, visto visualizarem a pressão do grupo como motivador de resultados. Trabalham em uma organização ‘frouxa’ ou ‘atomizada’, em que o faturamento depende somente dos esforços individuais (DEAL, KENNEDY, 1982).

Uma das desvantagens dessa cultura é a tendência de adotar soluções rápidas para os problemas, devido à necessidade de rápido *feedback*. Empresas com essa característica, na interpretação de Nelson (2006), são altas na dimensão prazo (tempo), isto é, estão focadas em terminar a tarefa, além de terem baixa flexibilidade (tolerância à ambiguidade), não lidando bem com mudanças.

O ~~Quadro 10~~ ~~Quadro 10~~ ~~Quadro 10~~ mostra as semelhanças entre o perfil dos trabalhadores da e se Divirta muito de Deal e Kennedy (1982), característica de empresas de Vendas, e seis valores pessoais presentes no PVP (NELSON, 2006). Podem ser percebidos dois valores do quadrante Trabalho (terminar tarefa e esforço); três valores de Relações (empatia; afeto; sociabilidade) e um valor de Pensamento (flexibilidade).

Código de campo alterado

Quadro ~~10~~ ~~10~~ ~~10~~ - Valores pessoais semelhantes em Deal e Kennedy (1982) e Nelson (2006)

Formatado: Normal

Código de campo alterado

Cultura ‘Trabalhe duro e se divirta muito’ (Deal, Kennedy, 1982)	PVP (Nelson, 2006)
Rápido <i>feedback</i>	Terminar tarefa
Persistência	Esforço
Empatia	Empatia
Afeto	Afeto
Sociabilidade, carisma	Sociabilidade
Flexibilidade	Flexibilidade

Fonte: elaborado pela autora a partir de Deal, Kennedy (1982) e Nelson (2006).

Considerando-se os valores pessoais do PVP (NELSON, 2006) na comparação do artífice de Maccoby (1976) e da cultura Trabalhe duro e se Divirta muito de Deal e Kennedy (1982), podem ser visualizados cinco valores pessoais comuns: afeto; empatia; sociabilidade; esforço;

flexibilidade. É notória a predominância do aspecto afetivo e a ausência de elementos ligados a Controle, outro quadrante do PVP.

#### ~~2.5.4 Hierarquia de valores de Tamayo (1988), why isn't this covered in the section above dealing with individual values.~~

~~Com o objetivo de estudar a hierarquia de valores pessoais e suas diferenças em função de sexo e idade, o pesquisador colombiano Álvaro Tamayo (1988) administrou a Escala de Valores de Rokeach (1968, 1981) traduzida e adaptada por Günther (1981) a 1.258 sujeitos (614 homens e 644 mulheres); 413 adolescentes (média de 16,5 anos); 408 pós-adolescentes (idade média de 22 anos) e 437 adultos (idade média de 35 anos).~~

~~Tal qual Rokeach (1968, 1981), Tamayo (1988) se preocupa em estabelecer uma hierarquia de valores. "Os valores implicam necessariamente uma preferência, uma distinção entre o inferior e o superior, entre o que tem valor e o que não tem. Assim, a essência mesma dos valores parece ser a de permitir a sua hierarquização [...]" (TAMAYO, 1988, p.92). Diferente de Rokeach (1968, 1981) que usou escala ordinal, Tamayo (1988) usou escala intervalar em que respondentes avaliavam a importância dos valores como princípios orientadores de suas vidas.~~

~~Entre os principais resultados, verificou-se que os homens priorizavam valores como liberdade, beleza e sexo. Mulheres valorizavam fidelidade, amor, honestidade, dignidade pessoal, equilíbrio interior, religião, saúde, família, solidariedade, amizade, felicidade e igualdade; enfatizando valores de cunho afetivo, estético e religioso. Adultos priorizaram patriotismo, conforto, dignidade e honestidade; universitários, a liberdade e os adolescentes, a amizade (TAMAYO, 1988). Why do you use the pvp. Any idea of its comparative advantages, disadvantages or applicability. Its like you described Hondas, hunday-s fords, chevys, and range rovers, without engaging in any comparative vauation.~~

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Sem marcadores ou numeração

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

## 2.6 RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS E DESEMPENHO INDIVIDUAL DA FORÇA DE VENDAS

Por meio de estudos de cunho teórico e teórico-empíricos desenvolvidos em âmbito internacional e nacional nas áreas de Administração e Psicologia com foco na força de vendas, este tópico intenta demonstrar a relação positiva entre valores pessoais e altos faturamentos individuais nesse público.

~~Considera-se, para fins desta tese, que o~~ ~~Considerando que os resultados obtidos por de um~~ ~~indivíduo~~ ~~a organização em uma organização são produzidos por ações individuais que~~ ~~são, e coletivas~~ ~~em grande parte, influenciadas pela relação entre os valores pessoais~~ ~~prioritários desse indivíduo. Compondo a força de vendas de uma empresa, seja como~~ ~~vendedor ou coordenador de equipes de vendas, esse indivíduo obterá alto desempenho~~ ~~infe-re-se que a obtenção de altos faturamentos individuais por parte da força de vendas de~~ ~~qualquer empresa, se essa~~ ~~entendida como uma~~ ~~for uma decisão e uma ação que parte de~~ ~~indivíduos, esteja que esteja relacionada à~~ ~~seus~~ ~~priorização de valores pessoais mais~~ ~~profundos (específicos e, em segundo plano, à relação desses com outros também~~ ~~considerados relevantes para o indivíduo no contexto de vendas, importantes). Assim,~~ ~~trabalhadores que priorizam dados valores pessoais tendem a se esforçar para obtê-los, pois~~ ~~eles representam metas objetivas que desejam alcançar.~~

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

~~So... why do you think there could be a relation, why should we care, and so on. I don't see~~ ~~you addressing this anyplace.~~

Inicia-se com definição e tipologias de desempenho no âmbito da força de vendas, prosseguindo com [a apresentação de estudos](#) que comprovam a associação positiva entre determinados valores pessoais e alto desempenho (objetivo e comportamental) por parte da força de vendas em empresas de ramos variados, entre esses Vendas e VD.

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

### 2.6.1 Tipos de Desempenho relativos à Força de Vendas

~~A força de vendas, público estudado nesta tese, é a responsável por grande parte do~~ ~~desempenho e do sucesso de uma empresa, especialmente em ambientes competitivos,~~ ~~devendo ser constantemente avaliada (CONTE, GINTOFT, 2005; MA, YU, CHENG, 2013).~~

Desempenho, de modo geral, pode ser entendido como o comportamento do indivíduo (que pode ser por ele controlado) avaliado em termos de sua contribuição às metas da organização (CHURCHILL, FORD, HARTLEY, WALKER JUNIOR, 1985; MACKENZIE, PODSAKOFF, FETTER, 1993; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012).

O conceito difere de eficácia, que remete a resultados organizacionais pelos quais o trabalhador é parcialmente responsável (CHURCHILL et al., 1985). Para Cravens et al. (1993), desempenho de resultados da força de vendas geralmente se refere ao desempenho individual, enquanto eficácia da organização de vendas remete ao desempenho organizacional.

“[...]A diferença crucial entre desempenho e eficácia é que o último não se refere diretamente a comportamento; é antes, uma função de fatores adicionais que não estão sobre o controle do gerente de vendas, como as políticas da empresa, o potencial de vendas em um território e as ações competitivas” (CHURCHILL et al., 1985, p.116, tradução nossa).

Em relação à avaliação do desempenho da força de vendas, [público estudado nesta tese](#), algumas nomenclaturas se destacam: desempenho baseado em resultados; desempenho baseado no comportamento dos indivíduos (ANDERSON, OLIVER, 1987; CRAVENS, INGRAM, LAFORGE, YOUNG, 1993; PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005) ou desempenho comportamental da força de vendas não ligada às vendas (CRAVENS et al., 1993; PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005); desempenho na função (*in-role*); externo à função (*extra-role*) (MACKENZIE, PODSAKOFF, AHEARNE, 1998; PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005). Anderson e Oliver (1987) defendem a dualidade entre comportamento e resultados, enquanto Cravens et al. (1993) os veem como sistemas interligados.

O desempenho da força de vendas baseado nos resultados se aproxima da organização do tipo Mercado (ANDERSON, OLIVER, 1987). É o mais utilizado pelos gestores para recompensar ou aplicar sanções à força de vendas. Apesar de não existir consenso quanto aos critérios de medição ~~desse desempenho~~ (PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005), a cobrança dos vendedores pode se dar por medidas objetivas e tangíveis de resultados (ANDERSON, OLIVER, 1987; PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005; MA, YU, CHENG, 2013), como o alcance das metas de vendas (CRAVENS et al., 1993); lucros; comissão mensal; quantidade de novos clientes, ou por medidas relativas, como: porcentagem de realização das cotas e taxa de penetração de mercado (PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005).

~~Os vendedores all of them you mean, what about telemarketers, mórmons and jehovas wittnesses, phamaccetical and airplane sales. são relativamente independentes e empreendedores, pois têm liberdade de elaborar e escolher estratégias para obter resultados, havendo pouca orientação e monitoramento sobre como fazê-lo (ANDERSON, OLIVER, 1987). A independência e o escasso monitoramento acarretam riscos para a organização, pois é dos vendedores a responsabilidade de obtenção de resultados. Um dos riscos é o vendedor oferecer produtos populares e evitar comercializar lançamentos what are you talking about here.. Em contrapartida, a opção possui boa aceitação pela força de vendas (ANDERSON, OLIVER, 1987), pois é baseada em incentivos (CRAVENS et al., 1993), funcionando como uma espécie de meritocracia em que o esforço e o desempenho individual são recompensados~~

resultados: desempenho específico, relativo aos esforços do vendedor e imputável a esse (interface vendedor-cliente); e desempenho inespecífico, que remete aos resultados alcançados pela empresa não considerando os esforços do vendedor (interface organização-cliente). Percebe-se a força do quadrante Trabalho, principalmente da subdimensão esforço (NELSON, 2006) como características do desempenho de resultados.

Parissier, Mathieu e Echchakoui (2005) identificam duas subdivisões no desempenho de resultados: desempenho específico, relativo aos esforços do vendedor e imputável a esse (interface vendedor-cliente); e desempenho inespecífico, que remete aos resultados alcançados pela empresa não considerando os esforços do vendedor (interface organização-cliente). Percebe-se a força do quadrante Trabalho, principalmente da subdimensão esforço (NELSON, 2006) como características do desempenho de resultados.

No desempenho comportamental da força de vendas, gerentes dirigem, monitoram e intervêm nas atividades da força de vendas e a cooperação é assegurada por meio do pagamento de salários (ANDERSON, OLIVER, 1987). Um dos principais benefícios ao gerente é o controle sobre quais estratégias e comportamentos devem ser praticados (ANDERSON, OLIVER, 1987; CRAVENS et al., 1993). Esse desempenho tem como exemplos o uso de conhecimento técnico adquirido e a demonstração de produtos (CRAVENS et al., 1993) e contribui com a geração de valor para o cliente (PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005).

Os empregados são recompensados pela condução do processo de venda, que inclui aspectos intangíveis como o conhecimento que possuem dos produtos, o número de ligações telefônicas realizadas a um cliente e a estratégia adotada. Variáveis diversas são pesadas e combinadas em uma avaliação de desempenho composta, subjetiva e complexa que, pode ser percebida como injusta, enfrentando resistência (ANDERSON, OLIVER, 1987).

Cravens et al. (1993) diferenciam entre desempenho comportamental e desempenho comportamental da força de vendas não ligada à venda. A última ocorre quando o vendedor desempenha várias atividades que não geram venda, como oferecer informações (CRAVENS et al., 1993); trabalhar em equipe; planejar as vendas (PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005). Parissier, Mathieu e Echchakoui (2005) enquadram o desempenho comportamental de não-venda como um tipo de desempenho comportamental. O outro tipo é o desempenho comportamental de venda.

O desempenho na função (*in-role*) remete aos comportamentos requeridos ou esperados em relação a dadas atividades (MSWELI-MBANGA, LIN, 2003). Refletem a eficácia do vendedor em aplicar a estratégia de marketing fixada pela organização. Trata-se da interface vendedor-empresa (PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005) e inclui aspectos como: volume de venda; avaliações gerenciais da eficácia das vendas; comissão total do vendedor; número de apólices vendidas por ano; percentagem de obtenção da quota de vendas estipulada (MACKENZIE, PODSAKOFF, AHEARNE, 1998); número de novos vendedores recrutados. O desempenho *in-role* possui aspectos que se assemelham tanto ao Desempenho de Resultados quanto ao Comportamental (ANDERSON, OLIVER, 1987; CRAVENS et al., 1993).

O desempenho externo à função (*extra-role*) não está ligado às vendas. É determinado pelos níveis de satisfação e comprometimento das pessoas com o trabalho e a manutenção de relações de longo prazo com os clientes. Exemplos: aconselhar o cliente em áreas que não trazem retorno financeiro ao vendedor; indicar pessoas para o negócio do cliente; apresentar o cliente a pessoas que possam ajudá-lo em questões pessoais ou profissionais (MACKENZIE, PODSAKOFF, AHEARNE, 1998). Refere-se à interface vendedor-organização (PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005). A *extra-role* se assemelha ao Desempenho Comportamental não ligado à venda (CRAVENS et al., 1993).

Um dos tipos de desempenho *extra-role* que tem recebido maior atenção entre estudiosos é o *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ou Comportamento Cidadão Organizacional (MACKENZIE, PODSAKOFF, AHEARNE, 1998), também denominado de *Citizenship Performance Behavior* (CPD) ou Comportamento de Desempenho Cidadão (COLEMAN, BORMAN, 2000).

OCBs podem ser entendidos como “[...] comportamentos discricionários por parte do vendedor que diretamente promovem o funcionamento efetivo de uma organização sem necessariamente influenciar a produtividade objetiva desse vendedor” (MACKENZIE, PODSAKOFF, FETTER, 1993, p.71, tradução nossa). O CPD se subdivide em comportamentos: desempenho cidadão interpessoal; desempenho cidadão organizacional e desempenho cidadão de cargo/tarefa (COLEMAN, BORMAN, 2000).

Vários comportamentos refletem o OCB: altruísmo (ajudar uma pessoa com uma tarefa do trabalho); cortesia (prevenir problemas com colegas do trabalho); comportamento esportivo

(tolerar circunstâncias negativas sem reclamar); virtude cívica (participação em atividades e preocupação com o sucesso da empresa) e consciência (trabalhar além do horário visando o bem da empresa) (ORGAN, 1988 APUD MACKENZIE, PODSAKOFF, FETTER, 1993). A adoção de OCBs na avaliação da força de vendas é percebida como tão importante quanto o uso de medidas objetivas de desempenho (MACKENZIE, PODSAKOFF, FETTER, 1993).

Msweli-Mbanga e Lin (2003) argumentam que desempenhos *in-role* e *extra-role* são importantes para avaliar a força de vendas na VD. Os autores elaboraram um modelo em que testam a importância de variáveis ligadas a desempenho *extra-role* junto a 14 especialistas na indústria de VD. Foram consideradas sete dimensões de desempenho *extra-role* tradicionais em OCB: comportamento de ajuda; iniciativa individual; comportamento esportivo; autodesenvolvimento; lealdade organizacional; obediência organizacional e virtude cívica.

A dimensão ‘iniciativa individual’ foi considerada a mais importante para o alcance de alto desempenho na VD. Como os vendedores ganham por comissão, sua recompensa depende do esforço empregado. A dimensão ‘virtude cívica’ não apareceu como significativa, o que pode ser explicado por vendedores, na VD, serem autônomos e relativamente independentes da empresa cujos produtos comercializam, não se envolvendo em assuntos ligados à governança da mesma. A dimensão ‘autodesenvolvimento’ foi significativa, sugerindo que vendedores colocam seus interesses acima dos da organização (MSWELI-MBANGA, LIN, 2003). [And you're dealing only with actual sales, right.](#)

## **2.6.2 Relação entre Valores Pessoais e Desempenho Individual da Força de Vendas**

[Visto que os valores pessoais são capazes de influenciar ações \(KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961; ROKEACH, 1981; SCHWARTZ, 1992, 1994\), se uma organização identifica a prioridade que seus trabalhadores atribuem a dados valores, pode-se esperar determinados comportamentos \(TINOCO, ASSÊNCIO, JOÃO, CLARO, 2011; CALVOSA, 2012\). As pessoas, entretanto, não exibem determinados comportamentos baseadas na importância absoluta de um valor dominante. Para além da detecção e priorização de valores, deve-se verificar a relevância de dado valor em relação a outros \(KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961; PARKS, GUAY, 2009; PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015\).](#) Considerando que os resultados de uma organização são produzidos por ações individuais e coletivas, infere-se que a obtenção de altos faturamentos individuais por parte da força de vendas de qualquer empresa, entendida como uma decisão e uma ação que parte de indivíduos, esteja relacionada à priorização de valores pessoais específicos e à relação desses



Com a credibilidade alcançada pela taxonomia do FFM (vários estudos o utilizaram junto a instrumentos, culturas e amostras diversas), comprovou-se empiricamente que a personalidade era um constructo capaz de prever o desempenho (BARRICK, MOUNT, 1991; BARRICK, MOUNT, STRAUSS, 1993; SALGADO, 1997; VINCHUR et al., 1998; HURTZ, DONOVAN, 2000; BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001; BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002; CONTE, GINTOFF, 2005; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012; MA, YU, CHENG, 2013; SITSER, LINDEN, BORN, 2013). Considerando que valores e traços têm muitos aspectos em comum (vide tópicos 2.3.2 e 2.5.1 desta tese), estudos relacionando dimensões (e traços) do FFM e desempenho também são abordados neste tópico.

~~Visto que os valores pessoais são capazes de influenciar ações (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961; ROKEACH, 1981; SCHWARTZ, 1992, 1994), se uma organização identifica a prioridade que seus trabalhadores atribuem a dados valores, pode-se esperar determinados comportamentos (TINOCO, ASSÊNCIO, JOÃO, CLARO, 2011; CALVOSA, 2012). As pessoas, entretanto, não exibem determinados comportamentos baseadas na importância absoluta de um valor dominante. Para além da detecção e priorização de valores, deve-se verificar a relevância de dado valor em relação a outros (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961; PARKS, GUAY, 2009; PARKS LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015).~~

~~Uma cultura organizacional de alto desempenho existe quando algumas condições são atendidas. Para Cameron e Quinn (2011), a cultura deve ser forte, ou seja, ter foco e metas claras e esforços voltados a uma mesma direção, além de ser congruente, isto é, ter aspectos enfatizados e alinhados na organização como um todo (CAMERON, QUINN, 2011). Deal e Kennedy (1982) concordam que u~~Uma cultura forte propicia a identificação dos membros com a empresa, por meio da existência de padrões e sistema claro de valores. As pessoas sabem o que é esperado delas e se sentem tão especiais quanto acreditam que seja o local de trabalho (DEAL, KENNEDY, 1982).

~~Para Barney (1986), a cultura organizacional de alto desempenho deve ser valiosa, ou seja, gerenciada de forma a permitir a obtenção de baixos custos, altas vendas e altas margens de lucro. Também é importante que seja rara, isto é, possua atributos e características incomuns nas organizações e dificilmente imitável por concorrentes. Are you dealing with hi performance culture in this thesis.~~

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

~~Uma cultura forte~~ Ela pode ser eclética (mista), ponderando forças a fim de melhor lidar com Clãs podem, por exemplo, atuar como Mercados, adotando medidas como: apoio afetivo aos membros e criação de um clima informal para trabalhar aliados à cobrança por alto desempenho e resultados (WILKINS, OUCHI, 1983; CAMERON, QUINN, 2011). ~~Na Essa é~~ sociedade contemporânea, ~~na qual~~ indivíduos tendem a escolher carreiras e empresas seus valores, ~~preferindo organizações~~. ~~A organização autoritária perde espaço para as de~~ (SCHEIN, 1990).

Uma ‘cultura de produtividade’, expressão usada por Akin e Hopelain (1986), consiste em uma visão positiva compartilhada entre trabalhadores de dada organização, que a percebem como entidade altamente produtiva. Para esse público, produtividade é a capacidade de compreender e cumprir suas atividades, alcançando os resultados esperados. Essa imagem do trabalho como algo único, especial, é formada por cinco elementos: tipos de pessoas; trabalho em equipe; estrutura do trabalho; a pessoa no comando e o estilo de gerenciamento.

Organizações altamente produtivas recrutam pessoas esforçadas, que estejam dispostas a trabalhar arduamente para alcançar os objetivos da empresa e se identifiquem com o trabalho executado, o que repercutirá na alta qualidade do mesmo. A importância do *status* deve ser mínima, pois é contrário a trabalho árduo (AKIN, HOPELAIN, 1986). Esforço, qualidade do trabalho e *status* estão presentes no modelo de Nelson (2006).

Desde 1985, os fatores pessoais são reconhecidos como determinantes do desempenho de vendedores. Churchill et al. (1985) realizaram uma meta-análise que levantou 116 estudos científicos, entre publicados e inéditos, referentes ao período de 1918 a 1982, que buscavam verificar a força do relacionamento entre desempenho e cinco fatores: variáveis relativas à função; habilidade; motivação; fatores pessoais; aptidão e fatores organizacionais/ambientais. A maioria dos estudos utilizou medidas objetivas de desempenho.

Entre as principais conclusões, percebeu-se que o desempenho dos vendedores está ligado a vários fatores, não havendo um “único e melhor” preditor do desempenho. A força ~~de~~ ~~esses~~ ~~fatores (ou~~ variáveis) pessoais (~~idade; altura; sexo; raça; aparência; nível educacional; estado civil; número de dependentes, entre outras~~) foi ~~avaliada como~~ ~~p~~ervasiva e contínua; significando que ~~o tipo de trabalhador selecionado, quanto a suas características pessoais,~~ importam para o sucesso da empresa. Obteve a maior correlação (25%) com o desempenho e o mais baixo índice de erro: menos de 6%. O impacto médio das demais variáveis é

inexpressivo: aptidão (menos de 2%); habilidade (7%); motivação (3%); variáveis relativas à função (menos de 9%) e fatores organizacionais e ambientais (1%). A única variável moderadora relevante foi o tipo de produto comercializado pelos vendedores (CHURCHILL et al., 1985).

~~What were the personal characteristics and how were they measured.~~

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Meta-análise de Barrick e Mount (1991) analisou 117 estudos científicos entre 1952 e 1988, que investigando relacionaram ~~entre~~ as cinco dimensões do FFM (big five i presume) write out and define e aspectos ligados ao desempenho nos seguintes grupos ocupacionais: policiais; gerentes; vendedores; profissionais variados (com mão de obra qualificada e não qualificada). Resultados apontaram que Conscienciosidade possui ligação forte com o desempenho em todas as profissões. Ela remete a indivíduos persistentes, cuidadosos, responsáveis, esforçados, comprometidos. O elo entre Extroversão e desempenho foi forte em duas profissões: gerentes e vendedores. O atributo remete a pessoas sociáveis, agregadoras, falantes, assertivas e ativas. Nessas profissões é importante que o profissional interaja constantemente com outros indivíduos (BARRICK, MOUNT, 1991).

Considerando que Conscienciosidade está positivamente relacionada ao desempenho em várias ocupações (BARRICK, MOUNT, 1991), novo estudo (BARRICK, MOUNT, STRAUSS, 1993) relaciona a dimensão ao desempenho em amostra composta por 91 vendedores (83% homens) de uma fabricante de utensílios com idade média de 37 anos e tempo médio de 10 anos de trabalho na empresa. Critérios de desempenho utilizados: avaliação do desempenho realizada por supervisor durante seis meses (critério comportamental que envolve iniciativa, grau de comunicação, conhecimento do produto, planejamento, comprometimento, etc., amplamente controlado pelo vendedor) e volume total de vendas obtido no mesmo período (critério objetivo sob o qual o vendedor possui controle limitado).

Resultados demonstraram que vendedores conscienciosos foram melhor avaliados pelos supervisores e alcançaram melhor volume de vendas. Isso ocorreu porque estabeleceram metas de forma autônoma, esforçando-se e comprometendo-se com o alcance delas. Os melhores preditores do volume de vendas foram, portanto, Conscienciosidade e o estabelecimento autônomo de metas. Vale destacar que 70% dos supervisores apontaram as

metas estipuladas pelos vendedores como muito difíceis de serem obtidas. Extroversão não esteve ligada a alto desempenho (BARRICK, MOUNT, STRAUSS, 1993). [-interesting](#)

A relação entre esforço, desempenho e satisfação no trabalho de vendedores foi estudada por Brown e Peterson (1994) em uma empresa de VD. O esforço é entendido como a mola propulsora de uma atividade (força, energia), que tem, entre seus antecedentes, características individuais como competitividade e determinação. Vendedores competitivos tendem a se esforçar mais no alcance de objetivos, o que poderia resultar em melhor desempenho.

Em uma amostra composta por 380 vendedores de uma empresa de VD atuante nos EUA, dos quais 265 (69,7%) eram homens, o esforço foi medido por número de horas trabalhadas, número de ligações efetuadas e meta de vendas. A mensuração do desempenho utilizou critérios como: capacidade de demonstração de produtos; recebimento de pagamento (pelos produtos vendidos) e avaliação do vendedor quando comparado ao desempenho de outros. Os autores confirmaram a hipótese de que o esforço dos vendedores afeta o desempenho e a satisfação com o trabalho, porém eles podem estar satisfeitos e não ter alto desempenho (BROWN, PETERSON, 1994).

Pesquisa aplicada junto a 104 vendedores em uma indústria e 96 em uma empresa de venda de anúncios comprovou que o comprometimento com a organização, ligado a valores como lealdade, esforço e trabalho árduo, influenciam a venda orientada ao consumidor. Na empresa de anúncios, mulheres tiveram maior orientação ao consumidor, comprovando a influência do gênero no setor. Na indústria, o relacionamento entre supervisor e empregado teve influência positiva. O tempo de serviço demonstrou relação negativa no setor industrial. [P](#)ossível explicação é que vendedoras com maior 'tempo de casa' possam ter se acomodado, dedicando-se menos a atender necessidades do consumidor (O'HARA, BOLES, JOHNSTON, 1991).

Traços pessoais também demonstraram ser preditores do desempenho de vendedores no estudo de Verbeke (1994), aplicado junto a 70 vendedores de multinacionais americanas cujo desempenho foi avaliado pelos gerentes tanto em medidas objetivas (volume de vendas) quanto comportamentais (estabelecimento e manutenção de relações longas com consumidores). Automonitoramento foi o traço mais relevante, além de abertura e habilidade adaptativa. O fato de os três traços aparecerem juntos pode ser explicado pela própria definição do primeiro termo, que se refere à habilidade de levantar informações e adaptar seu

comportamento de acordo com as exigências da situação, do assunto e/ou do interlocutor. Controle interpessoal e rigidez não obtiveram relações significativas com desempenho. Possuir traços que permitam melhor comunicação com o cliente favorece o desempenho nas vendas (VERBEKE, 1994).

Swenson e Herche (1994) compararam os valores sociais contidos na LOV aos valores obtidos por Schwartz e Bilsky em 1987 para prever o desempenho de 271 vendedores de setores industriais (manufatura, serviços, transporte, alimentação e eletrônicos) nos EUA. Quatro variáveis que remetem a Autodirecionamento e Realização em Schwartz e Bilsky alcançaram altos índices na análise fatorial realizada: senso de realização (.842); autorrespeito (.811); autorrealização (.711); ser respeitado (.593). Comprovou-se que Swenson e Herche (1994) comprovaram que a dimensão a-Realização, relativa a trabalho e esforço, que remete ao cumprimento de obrigações, alcance de objetivos, autorrespeito e ser respeitado por outros (características ligadas a trabalho) está altamente relacionada ao desempenho na amostra estudada (SWENSON, HERCHE, 1994). Any idea how big the association was.

Primeira meta-análise realizada a fim de verificar a relação entre traços do FFM e desempenho junto à Comunidade Europeia foi a de Salgado (1997), que analisou 36 estudos entre 1973 e 1994. Conscienciosidade e Estabilidade Emocional foram preditores válidos de desempenho em vários critérios e ocupações. Extroversão foi importante apenas para ocupações com alta interação interpessoal. O estudo de Salgado (1997), assim como o de Barrick e Mount (1991), possui a limitação de acessar as dimensões do FFM por meio de instrumentos que não buscavam, originalmente, fazê-lo, sendo as medidas agrupadas por meio de Análise de Clusters.

O primeiro estudo *cross cultural* a investigar o impacto dos valores pessoais de vendedores no desempenho, no comprometimento organizacional e na motivação dos mesmos parece ser o de Dubinsky e colaboradores (1997). Os respondentes foram 438 vendedores de seis indústrias de eletrônicos (três americanas e três japonesas) cujos valores pessoais foram mensurados utilizando nomenclatura de Schwartz e Bilsky em 1987: Autodeterminação; Comportamento Pró-social; Conformidade Restritiva; Maturidade; Prazer; Realização; Segurança. O desempenho foi aferido por escala criada por Dubinsky em meados da década de 1980.

Verificou-se que Realização (esforçar-se para alcançar o sucesso) e Autodeterminação (confiar nas próprias habilidades) impactam positivamente o desempenho nas indústrias americanas. Não houve influência dos valores no comprometimento organizacional. A influência da segunda dimensão pode ser explicada pelo fato de que vendedores precisam resolver dificuldades encontradas no contexto profissional de maneira independente, o que faz com que busquem, autonomamente, melhores maneiras de concretizar suas vendas, o que pode levar a um melhor desempenho. Nenhum dos valores impactou o desempenho nas indústrias japonesas, ~~!!!!!! woah! Are you sure~~ entretanto Segurança impactou o comprometimento organizacional. Indivíduos que buscam esse valor auxiliam a organização por buscarem nela proteção (DUBINSKY et al., 1997).

Meta-análise realizada por Vinchur et al. (1998) investigou quais valores do FFM presentes no modelo criado por Hough em 1992 estão ligados a medidas de desempenho objetivo e subjetivo. Analisando 98 estudos realizados de 1940 a 1997 junto a 32 amostras e 45.944 indivíduos, verificou-se que Potência, subdimensão de Extroversão; e Realização, componente de Conscienciosidade, predizem o alto desempenho objetivo de vendedores. Realização e Potência remeterem ao esforço dispendido pelo vendedor para concretizar transações.

Habilidades de comunicação são ~~assim, um~~ pré-requisito para indivíduos que trabalham com Vendas, área que é considerada porta de entrada para muitos empregos e, em outros casos, funciona como opção de renda extra. Boorum, Goolsby e Ramsey (1998) comprovaram que o desempenho do vendedor está ligado, em grande medida, a ele possuir o que denominaram 'traços relacionais comunicativos'. Significa afirmar que, para conseguir alto desempenho, o vendedor precisa possuir: 1) baixo nível de Apreensão da Comunicação (CA), isto é, não ficar apreensivo quanto ao contexto da conversa que se desenrolará com o cliente; 2) alto nível de Interação e Envolvimento (II), que envolve perceber necessidades e desejos do consumidor por meio de pistas verbais e não-verbais, responder a elas no momento apropriado, apresentando os benefícios do produto para solucioná-las; 3) adaptabilidade nas vendas, ou seja, conhecer larga e profundamente o produto que comercializa, ser hábil em compreender problemas técnicos do consumidor, explicar-lhe, de forma clara, soluções abstratas e complexas e ser bom negociador.

Em resumo, uma comunicação eficiente pressupõe interagir atentamente com o consumidor, compreender seus anseios e adaptar as mensagens do diálogo para atender a esses da melhor

maneira possível. Em se tratando de relações em que há contato direto entre vendedor e potencial cliente como na VD, essa ‘venda adaptativa’ depende de o indivíduo ser bom comunicador (traço). Assim, as hipóteses confirmadas pelos autores após pesquisa de campo realizada com 239 vendedores de seguros de cinco empresas nos EUA, podem ser resumidas na seguinte sentença: um baixo nível de CA ~~write this out~~ associado a altos níveis de II e adaptabilidade resultam na obtenção de resultados de vendas (BOOROM, GOOLSBY, RAMSEY, 1998).

Comunicação é vista como um traço relacional em Boorum, Goolsby e Ramsey (1998). No C-VAT de Nelson (2006), a subdimensão exposição, definida como saber transmitir e apresentar ideias, está no quadrante Pensamento e não em Relações. Esse fato talvez possa ser explicado por ser enfatizado o seu aspecto de habilidade e não o âmbito de relacionamento com outros. Adaptabilidade, em Boorum, Goolsby e Ramsey (1998), é bem semelhante à subdimensão flexibilidade de Nelson (2006), cujo sentido remete a ser pró-ativo, criativo, adaptável, estando localizada em Pensamento (o C-VAT será apresentado no próximo capítulo desta tese).

A importância da comunicação para o desempenho de 487 vendedores de seguro atuantes no formato B2B (*business to business*) nos EUA foi verificada em estudo de Boles, Brashear, Bellenger e Barsdale Junior (2000). Verificou-se que vendedores que prezam pelo relacionamento de longo prazo com o cliente interagem intensamente com esse e compartilham informações pessoais e profissionais, tendo seu desempenho influenciado positivamente. Resultados comprovaram que comportamentos voltados ao ~~Marketing de Relacionamento (MR) write this out, damn it!~~ influenciam medidas objetivas de desempenho (no caso deste estudo, medido pelo número de títulos de seguro vendidos).

A partir dos anos 2000, estudiosos realizam pesquisas metodologicamente mais robustas. O intuito é verificar se os resultados positivos encontrados em investigações da Psicologia Industrial e Organizacional realizados até meados da década de 1990 relacionando dimensões do FFM ao desempenho (principalmente Conscienciosidade) não estariam permeadas de certo otimismo exagerado (HURTZ, DONOVAN, 2000; BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001).

Essas pesquisas são agrupadas em duas fases: a primeira inclui estudos conduzidos de 1900 a meados de 1980. Buscava-se relacionar personalidade a desempenho usando inúmeros modelos de personalidade. Concluiu-se que os conceitos não estavam relacionados. Nessa

época, porém, havia milhares de traços de personalidade sendo estudados e inexistia um instrumento que os reunisse em categorias identificáveis. Além de não haver clareza sobre o conteúdo dos conceitos, que, por vezes, eram agrupados erroneamente. A segunda fase contempla estudos de meados de 1980 até os anos 2000 e é caracterizada pelo uso do FFM (ou escalas relacionadas). A maioria é quantitativo, especialmente meta-análises, que demonstraram que parte dos traços do FFM está positivamente relacionada a desempenho (BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001).

Consolidando conhecimentos obtidos nos anos de 1990, Barrick, Mount e Judge (2001) realizam uma meta-análise de segunda ordem que agrupa as 15 meta-análises publicadas entre 1990 e 1998 sobre a relação FFM e desempenho; a maioria realizada no Canadá e nos EUA. Resultados demonstraram que há mais semelhanças do que divergências entre os resultados de pesquisas anteriores. Conscienciosidade e Estabilidade Emocional foram considerados, nessa ordem, como preditores positivos do desempenho em todas as ocupações investigadas. Outras dimensões atuaram como preditores de alguns aspectos do desempenho em algumas ocupações. Um exemplo é Extroversão, eficaz para Vendas. Apesar das relações positivas, os autores afirmam que “[...] a magnitude da validade das dimensões individuais do FFM é modesta [...]” (BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001, p.23, tradução nossa).

Criticando meta-análises realizadas na década de 1990, como a de Barrick e Mount (1991), Hurtz e Donovan (2000) argumentam que elas não utilizaram medidas projetadas especificamente para as dimensões do FFM e que houve erro de classificação em algumas escalas utilizadas. A observação já havia sido feita por Salgado (1997). Os resultados gerados seriam somente estimativas da validade das dimensões do FFM e poderiam ter gerado relações incorretas entre dimensões e desempenho (HURTZ, DONOVAN, 2000).

A fim de verificar a veracidade dessas hipóteses e investigar mais a fundo a relação entre as dimensões do FFM e o desempenho no trabalho nos contextos objetivo e comportamental, Hurtz e Donovan (2000) realizam meta-análise em que analisam 26 estudos publicados entre 1974 e 1997 que utilizaram escalas especificamente voltadas para a mensuração das dimensões do FFM e trabalhadores de várias áreas, entre os quais vendedores (22%), como amostra.

Conscienciosidade demonstrou ter a mais alta relação positiva com o desempenho, o que confirma os resultados de Barrick e Mount (1991), principalmente no setor de Vendas. “[...]”



Pessoas que se descrevem como trabalhadoras árduas, confiáveis, organizadas [...] parecem se desempenhar melhor do que aquelas que acreditam não ser fortes nessas características [...]” (HURTZ, DONOVAN, 2000, p.876, tradução nossa). Agradabilidade, Estabilidade Emocional e Extroversão possuem índices baixos, porém estáveis, o que pode sugerir maior impacto em áreas que requerem alta interação interpessoal, como ocorre na área de Vendas (op.cit.).

Investigações anteriores comprovaram que dimensões da personalidade influenciam o desempenho. Barrick, Stewart e Piotrowski (2002) examinam os mecanismos cognitivo-motivacionais que mediam essas relações em 164 trabalhadores que atuam com vendas (telemarketing) em uma grande empresa. Eles partem do pressuposto de que a motivação individual é baseada em metas. Apesar de teoricamente essas poderem ser infinitas, podem ser agrupadas em três tipos básicos, que se assemelham ao FFM e ao desempenho no trabalho.

Baseados em estudos de Hogan e Shelton e Wiggins e Trapnell realizados no final da década de 1990, o primeiro tipo trata de metas como ações que geram bom relacionamento e aceitação pelos pares (lutar pela comunhão). Indivíduos que atuam em trabalhos cooperativos, como serviços ao consumidor ou produção em time, podem obter sucesso se baseando nessa meta. O segundo tipo consiste em ações que ~~visem obter~~ ~~tenham~~ poder e dominância (lutar por *status*). Indivíduos engajados em profissões competitivas, ~~que requerem superar resultados de colegas,~~ como Vendas, podem ter sucesso com essa meta. O terceiro ~~tipo~~ ~~tipo~~ comporta ações que ~~visem~~ ~~gerem~~ o alcance de metas no trabalho (lutar por realização) (BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002). ~~Not clear what you're saying here — whose goals, where did they come from.~~

Observou-se que dimensões do FFM são relacionadas positivamente às seguintes metas: Agradabilidade a lutar por comunhão (indivíduos visam atingir interesses comuns); Extroversão a lutar por *status* (superar outros a fim de receber recompensas); Conscienciosidade a lutar por realização (cumprimento de obrigações e alcance de metas). Comprovou-se que a luta por *status* opera de forma independente da luta por comunhão e por realização, sendo responsável, junto à Extroversão, pelo alto desempenho em representantes de vendas. Outra ideia confirmada é a de que a luta por realização está ligada ao alto desempenho quando é mediada pelo desejo de *status*. A busca por *status* está mais fortemente associada ao desempenho. Não foi verificada relação entre Agradabilidade e desempenho,

conforme Vinchur et al. (1998) demonstraram (BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002).

As características pessoais autoeficácia, competitividade e esforço foram examinadas por Krishnan, Netemeyer e Boles (2003) como antecedentes do desempenho em dois estudos: 1) com 91 vendedores (56% mulheres) de uma companhia telefônica americana e 2) 182 vendedores imobiliários (78% mulheres). Autoeficácia é a “[...] a crença do vendedor de que ele ou ela é capaz de desempenhar-se com sucesso em tarefas relativas à venda [...]” (KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2003, p.287, tradução nossa). Competitividade é desejar se sobressair em relação a outros vendedores. Esforço é “[...] a quantidade de tempo e de energia que um vendedor dedica para a tarefa de vendas relativo a outros vendedores da companhia [...]” (p.288, tradução nossa).

O desempenho é mensurado por três medidas subjetivas que envolvem a percepção dos vendedores em relação a eles mesmos sobre: ~~if this is a self report performance measure, the results are probably suspect.~~ 1) quantidade de vendas atingida; 2) qualidade do relacionamento com o consumidor; 3) conhecimento sobre produtos, mercado e clientes. O esforço é medido utilizando os critérios de Brown e Peterson (1994): dedicação às tarefas da venda; número de horas trabalhadas; número de ligações efetuadas. Comprovou-se, nos dois estudos, relações diretas entre autoeficácia e desempenho; entre esforço e desempenho. Não somente acreditar na própria capacidade e se, mas esf ~~esforçar-se~~ para alcançar resultados são importantes requisitos para um alto desempenho em Vendas (KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2003).

Considerando apenas duas dimensões do FFM (Extroversão e Conscienciosidade), por estarem relacionadas positivamente ao desempenho em estudos anteriores (BARRICK, MOUNT, 1991; VINCHUR et al., 1998; BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001; BARRICK STEWART, PIOTROWSKI, 2002), Conte e Gintoff (2005) acrescentam Policronicidade, dimensão distinta das contidas no FFM, em estudo que investiga a relação dessas com o desempenho de 174 vendedores (dos quais 138 homens) em uma empresa de computadores.

Policronicidade é a característica de dados indivíduos que preferem realizar duas ou mais atividades ao mesmo tempo. ~~interesting~~ Esse traço multitarefa é requerido em Vendas, área em que trabalhadores devem aprender a se adaptar a com vários clientes, tarefas e responsabilidades; do que se infere que a Policronicidade tenha relação positiva com o

desempenho em vendas (CONTE, GINTOFF, 2005). O conceito possui semelhança com flexibilidade do C-VAT (NELSON, 2006), que caracteriza um indivíduo pró-ativo, criativo e adaptável.

Enquanto Vinchur et al. (1998) encontraram relação positiva entre a idade e a experiência em vendas com o desempenho, Conte e Gintoff (2005) não encontraram essas associações. Policronicidade esteve positiva e significativamente associada a desempenho, assim como Extroversão manteve relação positiva. Os dois conceitos estiveram relacionados, o que se explica no fato de que pessoas multitarefa tenderem a ser extrovertidas, interesting to ter maior comunicação e buscarem formar redes de relacionamento. A ligação com desempenho não ocorreu, porém, com Conscienciosidade, contrariando resultados de estudos anteriores.

~~Investigando a relação entre personalidade e desempenho junto a 316 trabalhadores (de trainees a gerentes) de empresas de manufatura e serviços de variados ramos, Karthikeyan e Srivastava (2012) mensuraram vários componentes do desempenho: adaptabilidade; produtividade do empregado; estresse no trabalho; estabilidade. Conscienciosidade demonstrou estar altamente relacionada ao desempenho de forma geral, tendo a mais alta correlação com a produtividade do empregado, principalmente em indústrias de manufatura. Também estiveram positivamente relacionados a esse critério: Agradabilidade; Abertura à experiência e Extroversão. Probably ought to separate sales studies and general studies.~~

Proposições teóricas do *Type A Behavior Pattern* (TABP) ou Modelo de Comportamento Tipo A foram elucidadas e aprofundadas por Bartkus, Howell e Haws (2011). O conceito do TABP surgiu em pesquisa de Friedman e Rosenman em 1959 na área médica. Composto por Realização (baseada em esforço) e Impaciência-irritabilidade (relacionada a afetos negativos), propõe que indivíduos com alto nível de esforço e responsabilidade também sejam altamente nervosos (BARTKUS, HOWEEL, HAWS, 2011).

A validade do TABP como preditor do desempenho no contexto da VD ~~também f~~foi testada pelos estudiosos. Utilizando amostra de 151 agentes de viagens nos EUA (86,8% mulheres), o desempenho foi mensurado em termos de: vendas totais; vendas que atenderam às expectativas da empresa; desempenho global.

A eficácia do TABP para a VD não foi comprovada, porém detectou-se que Realização possui influência positiva no desempenho de vendas, confirmando resultados de pesquisas anteriores que relacionaram positivamente esforço (BROWN, PETERSON, 1994), Conscienciosidade

(O'HARA, BOLES, JOHSTON, 1991; BARRICK, MOUNT, 1991; BARRICK, MOUNT, STRAUSS, 1993; SALGADO, 1997; HURTZ, DONOVAN, 2000; BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001) e Realização (SWENSON, HERCHE, 1994; VINCHUR et al., 1998; BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002) ao desempenho em vendas.

A ~~outra~~ dimensão ~~que compõe o Modelo~~, Impaciência-irritabilidade, não demonstrou ter relação com o desempenho. ~~O conceito do TABP write it out, surgiu em pesquisa de Friedman e Rosenman em 1959 na área médica. Don't present your results before defining. Composto por Realização (baseada em esforço) e Impaciência irritabilidade (relacionada a afetos negativos), propõe que indivíduos com alto nível de esforço e responsabilidade também sejam altamente nervosos (BARTKUS, HOWEEL, HAWS, 2011).~~

Apesar de o TABP ter sido reconhecido como preditor do desempenho em variados ambientes de vendas, em negócios ~~hub, thought you just said the study didn't show na association~~, que requerem habilidades interpessoais e alto nível de interação com o consumidor, como é o caso da VD, as duas dimensões não se correlacionaram, o que comprova que o uso do TABP não é adequado para esse contexto (BARTKUS, HOWEEL, HAWS, 2011).

Investigação de Tinoco et al. (2011) relacionando valores individuais e desempenho em uma empresa em momento de reestruturação econômica aplicou o SVS ~~write it out~~ a 138 funcionários (11% mulheres) com média de 39 anos de idade pertencentes aos setores Industrial, Vendas Externas e Direção. Os pesquisadores descobriram que o desempenho positivo está ligado a valores voltados para Autotranscendência, visto que Benevolência e Universalismo tiveram altas pontuações em detrimento de Poder e Estimulação. Resultados indicam que há percepção de que as conquistas ocorrem por esforço e dedicação pessoal (Autodeterminação e Estimulação) e não por poder e interesses egoístas.

Estudos relacionando atributos individuais e valores pessoais de gerentes de venda a desempenho são menos frequentes do que investigações voltadas a vendedores. Levantamento de Deeter-Schmelz, Goebel e Kennedy (2008) encontrou cinco estudos com foco nas características gerenciais publicados entre 1972 e 2006. ~~Ok, cool~~. Apenas dois relacionavam atributos pessoais a desempenho. Buscando compreender a eficácia de gerentes de venda por meio da percepção de seus atributos individuais, valores pessoais e consequências de seus comportamentos, a técnica *value-laddering* foi aplicada com 58 profissionais de vendas (33 gerentes e 25 representantes) de vários ramos industriais.

Um gerente de vendas eficaz, segundo a percepção deles mesmos, deve: ter boas habilidades de venda; planejar suas atividades e ser organizado (o que permite mais tempo para interagir com o representante e influenciar mais diretamente o processo de venda); estabelecer moral positiva, o que levará a maior esforço (trabalho árduo) e a melhor desempenho nas vendas por parte dos representantes. Enfim, percebe-se enquanto um agente de papel participativo no esforço de vendas de sua equipe (DEETER-SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008).

Para os representantes de vendas, um gerente eficaz deve: ser adaptável (flexível); planejar suas atividades e ser organizado (liberando tempo para a execução de vendas e outras tarefas por parte do representante); reconhecer a individualidade do representante. O desempenho do gerente deve funcionar como suporte para o alcance das metas do representante. Apesar dessa constatação, o esforço dos representantes não foi visto por eles mesmos como muito relevante para obterem alto desempenho (DEETER-SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008).

Mesmo com as discordâncias, para ambos os grupos comunicação, habilidade de relacionamento; planejamento e organização estão entre as cinco primeiras colocações. Eles também admitiram o desempenho na função; o desempenho da empresa; o alcance de metas; o respeito e o relacionamento de longo prazo com o cliente como valores relevantes no cotidiano organizacional (DEETER-SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008). [Maybe we can say that none of these worked with predominantly female direct sales.](#)

Ma, Yu e Cheng (2013) investigaram a relação entre personalidade e desempenho junto a 75 vendedores (84% homens) de uma concessionária de automóveis em Taiwan. A personalidade foi acessada pelo uso do FFM e o desempenho medido nos últimos três meses pelos critérios: renda total da comissão recebida; montante de vendas totais e vendas totais. Verificou-se que Conscienciosidade e Neuroticismo afetavam o desempenho financeiro de forma significativa e que trabalhadores mais experientes têm melhor desempenho nas vendas.

O maior estudo estatístico realizado junto aos melhores vendedores da indústria de moradia para idosos nos EUA foi o de Watson e Mullen (2013). Eles investigaram a relação entre valores pessoais e desempenho junto a 1,8 mil vendedores em dois estudos. No de 2011, exploraram diferenças entre os melhores vendedores, os de médio e os de baixo desempenho. No de 2012, exploraram as respostas dos 187 melhores em um estudo de métodos mistos. Os vendedores de contratos de moradias para idosos são considerados público especial, pois o processo e ambiente de vendas são diferenciados, requerendo, do vendedor, atitudes como:

prover informação; assumir o papel de *coach*; dar suporte (às necessidades dos clientes) e fechar o contrato. [Cool, finally something with a specific contexto taken into account.](#)

Os valores utilitário/econômico (U/E ou motivação por dinheiro); social/altruísta (S/A ou motivação em ajudar outros); teórico (T ou motivação por conhecimento); estético (A ou motivação por equilíbrio e harmonia); individualista (I ou motivação por independência) e tradicional/regulatório (T/R ou motivação por ordem e estruturação) foram mensurados. Os critérios de desempenho considerados foram: alta quantidade de clientes que se mudaram para a moradia de idosos; alto índice de ocupação; alta satisfação por parte do cliente, buscados por meio de postura ética e respeitosa. Os melhores vendedores tiveram a seguinte hierarquia de valores: U/E; S/A; T; I; T/R; A, enquanto vendedores de pior desempenho priorizaram, nessa ordem: S/A; U/E; T/R; I; T; A (WATSON, MULLEN, 2013).

Verificou-se que, enquanto os melhores colocam a profissão de vendedor em primeiro lugar (U/E), esperando ser recompensados financeiramente pelo desempenho obtido, os de pior desempenho privilegiam a postura de ajudar ao outro (S/A), vendo-se mais como *coaches* do que como vendedores. Os melhores também têm sede de conhecimento, preocupando-se em aprender continuamente sobre a profissão, os clientes, os concorrentes e a economia. Essa característica os prepara melhor para responder às dúvidas dos potenciais clientes, passando credibilidade e confiança, assim como pode auxiliar a lidar melhor com situações imprevistas. A dimensão T está em penúltimo lugar na preferência dos vendedores de baixo desempenho, o que pode ser empecilho para a concretização de novos contratos (WATSON, MULLEN, 2013).

A preocupação em ajudar o próximo (S/A), em segundo lugar para os melhores vendedores, foi pontuada em apenas três pontos a menos em relação à primeira (U/E), significando que altruísmo, afeto e empatia também são importantes para os melhores. Altas pontuações atribuídas ao aspecto afetivo (S/A) juntamente com o econômico indicam que a motivação para ajudar o outro faz com que vendedores se esforcem para colocar mais pessoas dentro da moradia (mais contratos), pois acreditam no serviço que oferecem, o que acaba resultando em alto desempenho (maior número de contratos concretizados) (WATSON, MULLEN, 2013).

Sobre o fato de os melhores vendedores possuírem alta valorização e equilíbrio entre U/E e S/A, porém com maior ênfase em U/E, os autores afirmam que “[...] eles devem ser um tipo raro, levando-se em conta a população geral de vendedores, sugerindo que mais tempo e

esforço devem ser requeridos da gerência para encontrar e reter os melhores” (WATSON, MULLEN, 2013, p.65, tradução nossa).

Em um estudo com 403 vendedores (63% homens) de uma multinacional de seguros, Sitser, Linden e Born (2013) tiveram dois objetivos: investigar se medidas amplas de personalidade - *General Factor of Personality* (GFP) e FFM - são melhores preditores de medidas amplas de desempenho - desempenho geral no trabalho e desempenho objetivo de vendas. O GFP não se sobrepõe ao FFM e é considerado o traço mais amplo de personalidade possível. O segundo objetivo consistiu em verificar se medidas estreitas de personalidade (traços) são melhores preditores de medidas estreitas de desempenho, utilizando, para tanto, o desempenho de vendas específico. O FFM e o *Bridge Personality* (BP) foram utilizados para mensurar a personalidade.

O número total de novos consumidores foi utilizado como medida objetiva de desempenho. O desempenho geral no trabalho agrupou fatores como: competência interpessoal; competência administrativa; produtividade; esforço; conhecimento do trabalho; liderança; comunicação; respeito à autoridade. O desempenho específico foi resumido em quatro fatores: alcance de resultados de vendas; gerenciamento do relacionamento com o consumidor; administração (controle do estresse e tolerância ao lidar com consumidores); gerenciamento das objeções de consumidores (SITSER, LINDEN, BORN, 2013).

Considerando medidas amplas de personalidade e desempenho, as seguintes hipóteses foram comprovadas: 1) o GFP ~~write out, specify~~ é melhor preditor de desempenho quando são utilizadas medidas amplas; 2) Conscienciosidade é bom preditor de medidas amplas de desempenho; 3) Abertura é o melhor preditor do número total de novos consumidores; 4) Agradabilidade é o melhor preditor para o gerenciamento do relacionamento com o consumidor; 5) Estabilidade Emocional é o melhor preditor de gerenciar objeções de consumidores. Conscienciosidade não foi considerado melhor preditor de resultados de vendas (SITSER, LINDEN, BORN, 2013).

Considerando medidas estreitas de personalidade e desempenho, as seguintes hipóteses foram confirmadas: 1) Realização (traço de Conscienciosidade) é o melhor preditor de alcance de resultados de vendas. Pró-atividade também foi um preditor positivo para esse critério; 2) Consideração (traço de Agradabilidade) é o melhor preditor de gerenciar objeções de consumidores. Percebe-se medidas amplas de personalidade são mais eficazes para prever

medidas amplas de desempenho. A relação também é verdadeira no que se refere a medidas estreitas de personalidade e desempenho (SITSER, LINDEN, BORN, 2013).

Apesar de não investigar especificamente o setor de Vendas, Karthikeyan e Srivastava (2012) investigaram a relação entre personalidade e desempenho junto a 316 trabalhadores (de trainees a gerentes) de empresas de manufatura e serviços de variados ramos. Os autores mensuraram vários componentes do desempenho: adaptabilidade; produtividade do empregado; estresse no trabalho; estabilidade. Conscienciosidade demonstrou estar altamente relacionada ao desempenho de forma geral, tendo a mais alta correlação com a produtividade do empregado, principalmente em indústrias de manufatura. Também estiveram positivamente relacionados a esse critério: Agradabilidade; Abertura à experiência e Extroversão.

Este tópico levantou 24 estudos (inclusas cinco meta-análises) que relacionaram traços - e em menor número valores - a desempenho na literatura internacional e nacional desde a década de 1990 aos dias atuais. Desses, 11 estudos (45,8%) relacionaram dimensões do FFM utilizando o próprio Modelo ou alguma de suas variações. Os estudos levantados foram: Brown, Peterson (1984); Churchill et al. (1985); O'Hara, Boles, Johnston (1991); Barrick, Mount (1991); Barrick, Mount, Strauss (1993); Verbeke (1994); Swenson, Herche (1994); Salgado (1997); Dubinsky et al. (1997); Vinchur et al. (1998); Boorom, Goolsby e Ramsey (1998); Boles et al. (2000); Hurtz, Donovan (2000); Barrick, Mount, Judge (2001); Barrick, Stewart, Piotrowski (2002); Krishnan, Netemeyer, Boles (2003); Conte, Gintoff (2005); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008); Bartkus, Howell, Haws (2011); Tinoco et al. (2011); Karthikeyan, Srivastava (2012); Ma, Yu, Cheng (2013); Watson, Mullen (2013); Sitser, Linden, Born (2013).

A partir dos resultados dos 24 estudos apresentados neste tópico, pode-se perceber que a associação positiva entre traços (personalidade) e desempenho ocorre nas seguintes proporções: a dimensão Conscienciosidade, sua subdimensão Realização, as características Autodeterminação, Esforço e Utilitário/Econômico, por suas semelhanças, podem ser agrupadas sob o valor "esforço"; obtendo, em 19 estudos (79,1%), alta relação com o desempenho. Em segundo lugar está a dimensão Extroversão, que somada à subdimensão Potência e aos traços abertura, comunicação e interação; aqui agrupados sob o valor "comunicação", ao qual remetem, correspondem a 45,8% (11 estudos) dos artigos analisados.



Em terceira posição estão características relacionais como Benevolência, Universalismo e social/altruísmo, para fins deste trabalho agrupadas sob os valores ‘afeto’ e ‘sociabilidade’, que correspondem a 20,8% (5 artigos) dos estudos levantados neste tópico. Em quarta colocação, aparecem habilidade adaptativa, adaptabilidade, Policronicidade e flexibilidade, agrupadas sob o valor ‘flexibilidade’ que, somadas, correspondem a 16,6% (4 artigos) das associações positivas entre personalidade e desempenho. Outros casos, como Autoeficácia e Planejamento/Organização, entre outros, representam porcentagens menores do que 10% e não serão aqui detalhados. A posição das dimensões em relação ao desempenho, o respectivo valor a que correspondem no PVP (NELSON, 2006), as porcentagens representativas de cada uma e os respectivos estudos que as correlacionaram positivamente podem ser vistas no Quadro 11 Quadro 11 Quadro 11.

Código de campo alterado

Quadro 111111 - Dimensões pessoais predictoras de desempenhos positivos relacionadas aos valores do PVP

Código de campo alterado

Dimensões	Valores PVP	Relação positiva com desempenho em:	Fontes
Conscienciosidade; Realização; Esforço; Autodeterminação; Utilitário/Econômico	Esforço (Quadrante Trabalho)	79,1% (19 estudos)	Brown, Peterson (1984); Barrick, Mount (1991); Barrick, Mount, Strauss (1993); Swenson, Herche (1994); Salgado (1997); Dubinsky et al. (1997); Vinchur et al. (1998); Hurtz, Donovan (2000); Barrick, Mount, Judge (2001); Barrick, Stewart, Piotrowski (2002); Krishnan, Netemeyer, Boles (2003); Bartkus, Howell, Haws (2011); Tinoco et al. (2011); Karthikeyan, Srivastava (2012); Ma, Yu, Cheng (2013); Watson, Mullen (2013); Sitsler, Linden, Born (2013).
Extroversão; Potência; Abertura; Comunicação; Interação	Comunicação (Quadrante Pensamento)	45,8% (11 estudos)	Barrick, Mount (1991); Verbeke (1994); Salgado (1997); Vinchur et al. (1998); Boorom, Goolsby e Ramsey (1998); Boles et al. (2000); Barrick, Mount, Judge (2001); Barrick, Stewart, Piotrowski (2002); Conte, Gintoff (2005); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008); Karthikeyan, Srivastava (2012); Watson, Mullen (2013).
Relacionamento; Benevolência; Universalismo; Social/Altruísta	Afeto; Sociabilidade (Quadrante Relações)	20,8% (5 estudos)	O’Hara, Boles, Johnston (1991); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008); Tinoco et al. (2011).
Habilidade adaptativa; adaptabilidade; flexibilidade; Policronicidade	Flexibilidade (Quadrante Pensamento)	16,6% (4 estudos)	Verbeke (1994); Boorom, Goolsby e Ramsey (1998); Conte, Gintoff (2005); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008).
<b>TOTAL</b>		100% (24 estudos)	

Fonte: elaborado pela autora (2015) a partir de Brown, Peterson (1984); Churchill et al. (1985); O'Hara, Boles, Johnston (1991); Barrick, Mount (1991); Barrick, Mount, Strauss (1993); Verbeke (1994); Swenson, Herche (1994); Salgado (1997); Dubinsky et al. (1997); Vinchur et al. (1998); Boorum, Goolsby e Ramsey (1998); Boles et al. (2000); Hurtz, Donovan (2000); Barrick, Mount, Judge (2001); Barrick, Stewart, Piotrowski (2002); Krishnan, Netemeyer, Boles (2003); Conte, Gintoff (2005); Nelson (2006); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008); Bartkus, Howell, Haws (2011); Tinoco et al. (2011); Karthikeyan, Srivastava (2012); Ma, Yu, Cheng (2013); Watson, Mullen (2013); Sitsler, Linden, Born (2013).

Quanto a maneira de mensurar o desempenho, excluindo-se as cinco meta-análises, os 19 artigos restantes analisam, de forma geral, critérios objetivos e subjetivos (comportamentais) de desempenho. Mensurações objetivas estão presentes em 15 estudos (78,9%). O principal critério utilizado é o volume total de vendas (42,1% ou oito estudos), seguido do número de vendas concretizadas (26,3% ou 5 estudos) e número de clientes obtidos (5,2% ou 1 estudo). Alguns estudos não informaram o tipo de medida de desempenho utilizada (ou não se pôde localizá-la). O [Quadro 12](#) ilustra as medidas de desempenho objetivo encontradas nos 19 estudos analisados, sua relação positiva com características pessoais e respectivas fontes.

Código de campo alterado

Quadro 12 - Medidas de desempenhos objetivas relacionadas a características pessoais

Código de campo alterado

Medida de desempenho objetivo	Relação positiva com características pessoais em:	Fontes
Volume total de vendas	42,1% (8 estudos)	Brown, Peterson (1984); Barrick, Mount, Strauss (1993); Verbeke (1994); Boorum, Goolsby e Ramsey (1998); Conte, Gintoff (2005); Bartkus, Howell, Haws (2011); Karthikeyan, Srivastava (2012); Ma, Yu, Cheng (2013).
Número de vendas concretizadas	26,3% (5 estudos)	Dubinsky et al. (1997); Boles et al. (2000); Krishnan, Netemeyer, Boles (2003); Bartkus, Howell, Haws (2011); Ma, Yu, Cheng (2013).
Número total de clientes	5,2% (1 estudo)	Sitsler, Linden, Born (2013).
TOTAL	100% (19 estudos)	

Fonte: elaborado pela autora (2015) a partir de Brown, Peterson (1984); Barrick, Mount, Strauss (1993); Verbeke (1994); Dubinsky et al. (1997); Boorum, Goolsby e Ramsey (1998); Boles et al. (2000); Krishnan, Netemeyer, Boles (2003); Conte, Gintoff (2005); Bartkus, Howell, Haws (2011); Karthikeyan, Srivastava (2012); Ma, Yu, Cheng (2013); Sitsler, Linden, Born (2013).

Medidas comportamentais de desempenho também estão presentes, porém não serão detalhadas por não constituírem foco desta tese. As mais mencionadas são: conhecimento e capacidade de demonstração de produtos; capacidade de relacionamento com o consumidor

(utilizadas, cada uma, em quatro estudos). Outras menos mencionadas foram: conhecimento do mercado; ética; gestão do tempo; liderança; preenchimento de papelório. [Nice summary](#)

De 19 estudos (excluídas as meta-análises), nove utilizaram amostra majoritariamente masculina (47,3%). Apenas três (15,7%) tiveram amostra composta por maioria de mulheres. Nos outros sete estudos, a separação por gênero não pôde ser identificada. Os três estudos cuja amostra é formada por maioria feminina investiga vendedores que comercializam os seguintes produtos/serviços: celulares e imóveis (KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2003); planos telefônicos (BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002) e pacotes de viagens (BARTKUS, HOWELL, HAWS, 2011); o último atuando como VD. Vários autores cogitam a possibilidade de o tipo de produto atuar como mediador na relação traços-desempenho, porém nenhum investiga esse quesito. No [Quadro 13](#) ~~Quadro 13~~ ~~Quadro 13~~, pode-se visualizar as diferenças de gêneros nos estudos.

Código de campo alterado

Quadro [131313](#) - Estudos sobre características pessoais e desempenho quanto ao gênero da amostra

Código de campo alterado

Ramo da Empresa	Gênero	Fonte
Venda Direta	69,7% masc.	Brown, Peterson (1984)
Manufatura, serviços, transporte, alimentação e eletrônicos	92% masc.	Swenson, Herche (1994)
Eletrônicos	75% masc.*	Dubinsky et al. (1997)
Seguradora	84% masc.	Boles et al. (2000)
Serviços de telemarketing	70% fem.	Krishnan, Netemeyer, Boles (2003)
Aparelhos celulares e imóveis	67% fem.*	Barrick, Stewart, Piotrowski (2002)
Computadores	78% masc.	Conte, Gintoff (2005)
Não mencionado	89% masc.	Tinoco et al. (2011)
Agência de viagens	86,8% fem.	Bartkus, Howell, Haws (2011)
Automóveis	84% masc.	Ma, Yu, Cheng (2013)
Seguradora	63% masc.	Sitser, Linden, Born (2013)

Fonte: elaborado pela autora (2015) a partir de Brown, Peterson (1984); Swenson, Herche (1994); Dubinsky et al. (1997); Boles et al. (2000); Krishnan, Netemeyer, Boles (2003); Barrick, Stewart, Piotrowski (2002); Conte, Gintoff (2005); Tinoco et al. (2011); Bartkus, Howell, Haws (2011); Ma, Yu, Cheng (2013); Sitser, Linden, Born (2013). As porcentagens marcadas com asterisco (\*) representam a média das empresas investigadas.

Apesar de a força de vendas das empresas hoje recrutar pessoas de ambos os gêneros, na VD esse público é majoritariamente feminino (WFS#DSA, 2013, 2014). Biggart (1989), O'Haras, Boles e Johnston (1991) defendem a força feminina em atividades que requerem altas habilidades relacionais e interacionais (como as Vendas), em que, muitas vezes, muitas vezes, preza-se-se por fidelização do consumidor e relações de longo prazo longo prazo.

Boorum, Goolsby e Ramsey (1998); Boles, Brashear, Bellenger e Barsdale Junior (2000); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008) afirmaram a relevância ~~de~~ comunicação e ~~do~~ relacionamento para o ~~bom~~ desempenho de vendedores.

Quanto à influência da idade, ~~aliada aos traços~~, no desempenho de vendedores, não há estudos que apresentem conclusões definitivas. ~~Apenas~~ Vinchur et al. (1998) afirmam que vendedores de mais idade possuem melhor desempenho em vendas, porém estudos recentes (BOLES et al., 2000; CONTE, GINTOFF, 2005) afirmam ser ~~essa~~ influência inexistente.

O próximo capítulo elenca conceitos, abordagens e contexto que embasaram a realização desta pesquisa. Inicia com breve contextualização sobre os 4P's (produto: preço: praça e promoção) ou Mix de Marketing. Considerada a teoria central do Marketing por muitas décadas, ainda hoje é percebida como uma espécie de "verdade suprema e incontestável" (GRÖNROOS, 1994).

Aborda-se a transição dos 4P's para o Marketing de Relacionamento (MR), cujo foco está no cultivo de relacionamentos de longo prazo entre vendedores e compradores, na criação de vínculos e na fidelização do cliente. Os tópicos sobre Venda Direta abordam as definições operacional, tática, estratégica do termo, além de apresentar um breve resgate histórico do segmento nos EUA e no Brasil.

~~Os outros 22 estudos levantados não analisam a questão.~~

### 3 MARKETING DE RELACIONAMENTO: A BUSCA PELA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

O Marketing Transacional (MT) precedeu o MR; também denominado Marketing Um a Um ou Gestão de Relacionamento com o Cliente (PEPPERS, ROGERS, DORF, 1999). Com origem no mercado americano de consumo em massa de 1950, o MT via os compradores como uma massa que reagia passivamente aos produtos e serviços oferecidos (HARKER, EGAN, 2006). O MT foca em transações (ênfase na venda; interações de curto prazo; pouco ou nenhum comprometimento). O MR foca em relacionamento (ênfase no comprador, parceiro ou cadeia de suprimentos; interações de longa data; lealdade e comprometimento) (EL-ANSARY, 2005).

Ao redor do mundo, a produção de bens em larga escala possibilitou a diminuição no custo (e preço) dos mesmos. Devido à formação de grandes estoques de produtos acabados, porém, técnicas agressivas de marketing, como promoções e campanhas publicitárias, foram criadas. A preocupação central do capitalista era escoar toda a produção e aumentar as vendas em curto espaço de tempo, pois a concorrência crescia e as condições do mercado pareciam cada vez mais incertas (SHETH, PARVATIYAR, 1995). O próprio sistema capitalista de produção em massa criava as condições extenuantes e impessoais que dissolveriam os laços com o cliente.

No Paradigma do MT, está o Mix de Marketing (ou 4P's), criado por Edmund Jerome McCarthy e apresentado à comunidade acadêmica na obra *Basic Marketing: a Marketing Strategy Planning Approach* publicada em 1960 (GRÖNROOS, 1994). A teoria foi duramente criticada por estudiosos como Grönroos (1994), para quem os 4P's não passam de uma espécie de 'caixa de ferramentas' fácil de manusear e organizar, cuja função é meramente utilitária, visto não propiciar reflexão sobre o significado e as consequências do conceito de marketing e os relacionamentos que a área envolve, principalmente os voltados para os clientes.

"O marketing mix é, na verdade, uma lista de categorias de variáveis de marketing, e de início, essa maneira de definir ou descrever um fenômeno não pode nunca ser considerada válida. Uma lista nunca inclui todos os elementos relevantes, não se encaixa em todas as situações e se torna obsoleta. [...] acadêmicos do marketing aqui e ali oferecem P's adicionais para a lista, uma vez que tenham avaliado que a 'mesa de fê' se encontra muito limitada" (GRÖNROOS, 1994, p.348, tradução nossa).

Grönroos (1994) recupera estudiosos como N. H. Borden, que publicou, em 1964, o estudo *The Concept of the Marketing Mix*, no qual propunha um mix de marketing com 12 elementos. Ele também cita H. L. Hansen, que em 1956 publicou o livro *Marketing: Text, Cases and Readings*, em que propôs um mix de marketing com seis elementos. A vantagem desses autores residia na postura de considerarem suas listas como diretrizes (não algo definitivo) que poderiam ser integradas a fim de compor um programa de marketing adequado a cada empresa.

Segundo Grönroos (1994), os 4P's são uma simplificação do estudo de Borden, que funcionaria bem no mercado americano de produção e consumo de massa, porém falha em: interpretar o Marketing como uma área estanque, separada de outras atividades na empresa; não incluir a possibilidade de as variáveis interagirem, originando outras; visualizar o consumidor como um ente passivo (um número) cujos interesses não são considerados.

A Associação Americana de Marketing (AMA) define 'marketing' como "a atividade e o conjunto de instituições e processos responsáveis por criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para compradores, clientes, parceiros e sociedade em geral" (AMA, 2013, p.1, tradução nossa). A definição mostra o marketing como uma atividade relacional, cuja existência tem sentido na interação com e na satisfação do outro; o que requer uma troca de benefícios mútuos entre as partes envolvidas em dada situação.

Como escola de pensamento, o MR surgiu na década de 1980 (EL-ANSARY, 2005), inaugurando uma nova era do Marketing: centrada no comprador (GRÖNROOS, 1994; PEPPERS, ROGERS, DORF, 1999; EL-ANSARY, 2005), na qual o vendedor é o responsável pela construção de relacionamentos duradouros (WEITZ, BRADFORD, 1999). Apesar de a expressão MR ter sido cunhada em 1983 por Berry e colaboradores na obra *Emerging perceptions on service marketing*, o termo já existia na obra *Marketing for competitiveness*, de Hammarkvist e colaboradores, lançada em 1982 (AGARYA, SINGH, 2011).

As origens do MR, quando ainda não recebia essa denominação, são antigas, remontando à Era Pré-industrial, quando a comercialização (e troca) de produtos agrícolas e artesanais ocorria em bazares, espécie de mercados realizados ao ar livre, em que havia interação direta entre produtor e comprador. Era muito comum à época que artesãos confeccionassem peças customizadas para clientes, fidelizando o relacionamento, que podia se estender por longos

anos. Comerciantes (e até clãs) firmavam relacionamentos profissionais com outros em quem confiavam. Cooperação e interdependência propiciavam confiança, relações longas e duráveis e criação de valor para os envolvidos (SHETH, PARATIYAR, 1995).

Tendo sido descoberto - e não inventado - (HARKER, EGAN, 2006), o MR abrange atividades de marketing que englobam relações entre empresas e compradores (*business to consumer* - B2C) e que tratam de relações entre empresas (*business to business* - B2B) (WEITZ, BRADFORD, 1999). Para Grönroos (2004), o MR requer o estabelecimento, a manutenção e o aprimoramento de relacionamentos com consumidores e outros parceiros, a fim de que se alcancem objetivos mútuos e se cumpram promessas estabelecidas.

De uma visão macro, MR é uma cultura. De uma visão micro, uma prática de gestão. No marketing B2C, MR pode ser definida como uma estratégia gerencial que visa capitalizar a retenção de compradores por meio do ajuste de produtos e serviços aos desejos e às necessidades desses (EL-ANSARY, 2005). A escuta ativa ao comprador, o atendimento personalizado e a customização de produtos e serviços também são ideias centrais:

“[...] (MR) significa estar disposto e ser capaz de mudar o seu comportamento em relação a um cliente individual baseado no que ele te diz e no que você sabe sobre ele [...] O Marketing de Relacionamento está fundamentado na ideia de estabelecer um relacionamento de aprendizagem com cada cliente [...] um relacionamento que melhora a cada interação [...] (PEPPERS, ROGERS, DORF, 1999, p.151, tradução nossa).

Baseando-se em 21 estudiosos que publicaram trabalhos científicos de 1988 a 1998, Lindgreen (1999) propõe um modelo cujo intuito é propor detalhamento e desenvolvimento à Teoria do MR, analisando-a segundo objetivos, constructos e instrumentos. Cinco objetivos foram encontrados: satisfazer o comprador; agradar o comprador; participação do cliente; retenção do cliente; lealdade. Cinco constructos foram identificados: confiança; comprometimento; preocupação; cumprimento de promessas; cooperação. Seis instrumentos foram listados: marketing direto; *database* marketing; gestão da qualidade; marketing de serviços; parcerias com o cliente; frases amplas (*catch-all phrases*).

Por meio de pesquisa multicase que investiga práticas de marketing do vendedor em relação ao comprador em organizações da cadeia de suprimentos alimentícia na Dinamarca e na Nova Zelândia, Lindgreen (2001) aprimora o modelo anterior (LINDGREEN, 1999). Tendo como referência 34 estudos científicos internacionais, mantém os cinco objetivos e os seis instrumentos previamente citados, porém os constructos relacionados ao MR abarcam: confiança; comprometimento; cooperação; comunicação; valores compartilhados; conflito;

poder; comportamento não oportunista; interdependência. Verificou-se que práticas diversas de marketing podem coexistir em uma mesma indústria (abordagem pluralista). Uma das indústrias, que exportava vinhos para Nova Zelândia, utilizava quatro abordagens de marketing:

“Quando o vendedor está propondo uma oferta genérica e o comprador busca satisfazer uma necessidade genérica, a situação de marketing é o marketing transacional; quando o vendedor está desenvolvendo uma proposição única de oferta para o comprador que busca satisfazer uma necessidade específica, a situação de marketing é o marketing de relacionamento. [...] Na situação de refém, o comprador busca satisfazer uma necessidade especial, mas o vendedor está propondo uma oferta genérica; e na situação do cavaleiro livre, o comprador busca satisfazer uma necessidade genérica, mas o vendedor quer desenvolver um relacionamento próximo” (LINDGREEN, 2001, p.85, tradução nossa).

Em um levantamento minucioso de 456 artigos científicos publicados de 1982 a 2010 sobre MR, Agarya e Singh (2011) chegaram a 72 definições e 50 constructos relacionados à área, o que revela inexistência de consenso, porém demonstra crescimento e importância do MR na área acadêmica. Os autores observaram que, mesmo variadas, as definições de MR contemplam, de forma geral, os seguintes aspectos: aquisição e retenção (de clientes); aumento da lucratividade; orientação de longo prazo; situação ganha-ganha para todos os envolvidos.

Os constructos mais citados foram, em ordem de relevância: confiança; satisfação/experiência; lealdade; comprometimento; qualidade nos serviços prestados; comunicação. Eles foram incluídos mais de 50 vezes por diferentes estudiosos em seus trabalhos. Seis (dos 50 constructos) se referem a dimensões relacionais. São eles: lealdade; comunicação; empatia; qualidade do relacionamento/valor/duração; investimento no relacionamento; orientação para o relacionamento de longo prazo. Valores compartilhados é o 50º constructo (ARGARYA, SINGH, 2011). Confiança, comprometimento e comunicação também foram associados ao MR no estudo de Lindgreen (2001).

A partir da década de 1990, o MR se popularizou nos meios acadêmico e prático. A publicação da maioria dos estudos científicos internacionais sobre a temática ocorre nessa época. Em 1995, é fundado o *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, que, a partir de 2002, passa a se denominar *Journal of Relationship Marketing*. Lealdade e comprometimento são constructos muito relacionados ao MR nos dias atuais em âmbito acadêmico internacional. Há grande quantidade de artigos ligados a esses valores publicados

Formatado: Inglês (Estados Unidos)



entre 1995 e 2014 no *Journal of Relationship Marketing*, conforme levantamento realizado por esta pesquisadora.

Segundo Sheth e Parvatiyar (1995), no Período Pós-industrial, o produtor está bem mais próximo (ou em contato direto) com o comprador, o que facilita o MR. Os autores apontam cinco fatores responsáveis pela expansão da área nesse período: mudanças tecnológicas rápidas; adoção de programas de Qualidade Total pelas empresas; crescimento do setor de serviços (nos quais o prestador do serviço é também quem o entrega ao cliente); processos organizacionais voltados ao empoderamento de indivíduos e equipes; aumento na competição, o que leva à maior preocupação com a retenção do comprador. Para os autores, a retenção de clientes confere maior vantagem competitiva do que a aquisição de novos compradores.

Apesar do crescimento, Fournier, Dobscha e Mick (1998) alertam para uma possível ‘morte precoce’ do MR caso as organizações não adotem algumas posturas. Primeiro, colocar-se no lugar do comprador. Para obter comprometimento, lealdade e respeito, deve-se oferecê-los. Segundo: recuperar a confiança do comprador, por exemplo, repensando a maneira como as informações pessoais dele são gerenciadas. Terceiro: oferecer produtos que melhorem a qualidade de vida do comprador; e não o estressem (FOURNIER, DOBSCHA, MICK, 1998). Identificar os clientes; saber diferenciá-los; interagir com eles e customizar o produto ou serviço para atender às necessidades de cada um são os passos necessários para a implantação de um programa de MR (PEPPERS, ROGERS, DORF, 1999).

Os próximos tópicos deste capítulo tratam da VD, um dos ramos de atividade do MR que mais tem crescido em âmbitos mundial e nacional nos últimos anos; além de ser segmento em que a empresa pesquisada nesta tese atua.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO DE VENDA DIRETA

Considerada o método de distribuição comercial mais antigo já conhecido pela humanidade, a VD surgiu antes de 1840 com vendedores ambulantes, geralmente homens, que viajavam longas distâncias comercializando produtos variados (DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989; PETERSON, WOTRUBA, 1996), como louças, ferramentas, chá e óleos corporais. Levavam bens, serviços, informações e contato social às comunidades rurais dos EUA, que tinham acesso limitado a estabelecimentos localizados nos grandes centros (BIGGART, 1989).

Nos EUA, em meados de 1890, a venda ambulante se tornou organizada com o sucesso das lojas de departamento. Proprietários desses estabelecimentos preferiam um vendedor que pudesse oferecer abordagem personalizada e atendesse ao cliente se utilizando de demonstrações. A exigência de exclusividade na comercialização de produtos era uma vantagem para os comerciantes, que vendiam: utensílios domésticos; livros religiosos; têxteis; sapatos; roupas; itens de higiene pessoal. Para atrair esses vendedores, empresas diziam que eles seriam independentes, ricos e viajariam bastante. Como não havia ambiente organizacional físico, o contato entre empresa e vendedor ocorria via Correios, pelo qual recebiam material de treinamento (BIGGART, 1989).

Em 1910, com 10 membros, surgiu, em Nova Iorque, a *Direct Selling Association (DSA)*, órgão representante da VD nos EUA. Hoje sediada em Washington, possui 80 membros (DSA, 2014). Em 1920, a VD já estava estabelecida e contava com 20 mil vendedores. As vendas cresciam, pois as donas de casa queriam usar os princípios científicos de Taylor em seus lares, tendência chamada *Scientific Homemaking*. Máquinas de lavar e geladeiras de empresas como West Bend (1911) e Electrolux (1924) eram vendidas dessa maneira principalmente por ex-combatentes, desempregados com o fim da Primeira Guerra Mundial (BIGGART, 1989).

A ideia de posicionar os vendedores como empreendedores autônomos (*independent contractors*) surgiu nos anos de 1930 após sanção de legislações trabalhistas pelo presidente Franklin Delano Roosevelt nos EUA. Empresas de VD deixaram claro a seus distribuidores que eles não eram empregados e que deviam arcar com os custos do negócio. Em 1940, o formato *party-plan* surgiu e se popularizou. O distribuidor convidava pessoas para uma “festa” em sua casa, ocasião em que apresentava os produtos e oferecia um lanche. Em vez de atender a um potencial consumidor por vez, conseguia vários compradores. Estava oficialmente inaugurada a era da ‘comercialização das relações sociais’ (BIGGART, 1989).

Em 1941, a modalidade multinível de VD (*Network Direct Selling Organization*) surgiu. Distribuidores poderiam ganhar 3% sobre a venda de outros distribuidores que tivessem apoiado para comercializar os produtos de dada empresa, estando ligados financeiramente àqueles por quem foram indicados e àqueles que indicavam (BIGGART, 1989).

Em 1968, a Seldia (*The European Direct Selling Association*) foi criada a partir da união das associações de VD na Alemanha, Bélgica, França, Itália e Reino Unido (SELDIA, 2014). A

World Federation of Direct Selling Association (WFDSA), fundada em 1978, é uma organização voluntária não-governamental que representa, em âmbito global, a indústria de VD (WFDSA, 2014).

Nas décadas de 1970 e 1980, a participação das mulheres na VD dos EUA cresceu exponencialmente. Os valores da sociedade americana mudavam e, em 1985, era esperado que a mulher, principalmente a de classe média e boa educação, tivesse vida econômica ativa. A VD lhes prometia *status*, liberdade, amizade, autonomia, independência e flexibilidade de horários, permitindo conciliar casa e filhos. Mulheres precisavam e queriam trabalhar. Muitas eram mães solteiras ou divorciadas e arcavam com o sustento familiar (BIGGART, 1989).

Em 1959, a norte-americana Avon Cosméticos, líder mundial em VD, chega ao Brasil. A brasileira Natura, a maior do setor de HPPC, foi fundada em 1969 (GUIMARÃES, CARDOSA, 2005). Em 1980, a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABVED) foi fundada. Hoje possui 39 associados (entre ativos e provisórios) que atuam em setores como: cosméticos; produtos de limpeza; recipientes plásticos para alimentos; suplementos nutricionais. A primeira empresa a se associar a ABVED, em 1980, foi a PA (ABEVD, 2005).

Em 1994, surge a empresa brasileira cosmética Contém 1g, que atuou exclusivamente pela VD até 1997 e que, a partir de 1999, passou a oferecer produtos para a pele, perfumaria e maquiagem. Em 2002, funcionando pelo sistema de franquia, expande-se internacionalmente para Equador e Portugal (GUIMARÃES, CARDOSA, 2005).

São 19 empresas de cosméticos associadas a ABEVD: AKMOS (Contagem, MG); Amway; Avon; Belcorp; Bless Mundi (João Pessoa, PB); Coty (Rio de Janeiro, RJ); Forever Living (Rio de Janeiro, RJ); Jafra (São Paulo, SP); Hermes (Rio de Janeiro, RJ); Hinode (Barueri, SP); Jequiti (Osasco, SP); Luxor (São Paulo, SP); Mary Kay (São Paulo, SP); Natura (Itapeverica, SP); OK Cosmetics (São Paulo, SP); PerFAM (Bauru, SP); Pierre Alexander (Cajamar, SP); Rede Brascon (Piracicaba, SP); Rede do Bem Brasil (Votorantim, SP); Up! Essência (São Paulo, SP) (ABEVD, 2005).

Denominada 'Venda Pessoal' por alguns autores (WOTRUBA, 1991; WEITZ, BRADFORD, 1999; WEITZ, BRADFORD, 1999), o foco da VD mudou muito ao longo das décadas. Isso ocorreu devido a contingências do mercado, cujo foco se deslocou de vendas pontuais para o estabelecimento de relações de longo prazo com compradores (WOTRUBA, 1991; WEITZ,

BRADFORD, 1999). No início da década de 1990, Wotruba (1991) analisou a evolução da VD por meio de estágios simultâneos. Em dada época, a prática da VD poderia conter estágios diferentes caso diversos setores do mercado estivessem em variados graus de desenvolvimento. Eles também seriam cumulativos, pois na maioria dos casos, um estágio subsequente contém características do anterior, o que os torna mais completos, complexos e onerosos.

Baseado em referências teóricas e na prática de variadas empresas, Wotruba (1991) identifica cinco estágios em que empresas de VD podem operar, nos quais o vendedor exerce diferentes funções, necessitando possuir habilidades e conhecimentos variados. São eles: Provedor; Persuasivo; Prospector; Solucionador de Problemas e Criador pró-ativo. Weitz e Bradford (1999) descreveram as funções exercidas pelo gerente de vendas nos estágios.

O estágio inicial é denominado Provedor. A competição é praticamente inexistente e o vendedor é mero repassador de informações. Suas funções são falar sobre o produto e recolher pedidos (WOTRUBA, 1991). O gerente o motiva a realizar um trabalho árduo, cuja recompensa virá na forma de maiores vendas, porém não lhe fornece treinamentos (WEITZ, BRADFORD, 1999).

O segundo estágio é o Persuasivo, no qual a concorrência aumenta e o vendedor precisa convencer o comprador de que o produto que oferece é melhor do que o do concorrente, persuadindo-o a adquiri-lo (WOTRUBA, 1991). Por focar em resultados de curto prazo, utiliza técnicas agressivas para obter o fechamento da venda. O papel do gerente de venda é semelhante ao do estágio anterior (WEITZ, BRADFORD, 1999).

No terceiro estágio, denominado Prospector, vendedores buscam compradores “ideais” para os produtos que oferecem; que percebam os benefícios “únicos” contidos nesses. O Solucionador de problemas é o quarto estágio. Junto ao consumidor, o vendedor diagnostica suas necessidades, a fim de oferecer um produto, dentro da linha da empresa, que possa melhor supri-las. Requer maior nível de *expertise* e tempo de pesquisa, criando maior vínculo com o consumidor (WOTRUBA, 1991). As opções oferecidas ainda são limitadas e o objetivo principal é a concretização da venda. Há maior treinamento (WEITZ, BRADFORD, 1999).

O Criador pró-ativo é o estágio mais avançado em segmentação de mercado, visto que a empresa cria um *marketing mix* específico (preço, condições de crédito, materiais

promocionais, etc.) para atender as necessidades do consumidor (WOTRUBA, 1991). O foco se desloca do marketing para a parceria e há preocupação com a criação de valor e construção de confiança e comprometimento por ambas as partes, visto a preferência pelo cultivo de relacionamentos de longo prazo (WEITZ, BRADFORD, 1999). A descrição e as principais características dos estágios podem ser visualizadas no .

Quadro 14 - Características dos Estágios na Evolução da Venda Pessoal

<u>Estágio e descrição</u>	<u>Necessidades dos consumidores são:</u>	<u>Tipo de mercado</u>	<u>Natureza e intensidade da competição</u>
<u>Provedor: vendedor apenas aceita ordens, repassando especificações do produto aos compradores.</u>	<u>Pré-existentes; não são uma preocupação.</u>	<u>Vendedores</u>	<u>Nenhuma</u>
<u>Persuasivo: vendedor deve convencer compradores a adquirirem o produto oferecido.</u>	<u>Criadas; suscitadas.</u>	<u>Compradores</u>	<u>Indiferenciada; levemente intensa.</u>
<u>Prospector: vendedor busca compradores que necessitem do produto oferecido, tendo recursos e autoridade para adquiri-lo.</u>	<u>Inferidas.</u>	<u>Segmentado</u>	<u>Diferenciada; em crescimento.</u>
<u>Solucionador de problemas: vendedor e comprador identificam problemas e necessidades que podem ser supridas por algum dos produtos da empresa vendedora.</u>	<u>Diagnosticadas, havendo atenção ao <i>input</i> dado pelo consumidor.</u>	<u>Participativo</u>	<u>Responsiva; com número crescente de recursos disponíveis.</u>
<u>Criador pró-ativo: depois de identificadas necessidades do comprador por meio da interação entre esse e o vendedor, a empresa fabrica produtos especificamente voltados para atendê-las.</u>	<u>Definidas mutuamente; fabricadas para atender necessidades individuais específicas.</u>	<u>Cooperativo</u>	<u>Focada; maior amplitude de mercado e na oferta de serviços.</u>

Fonte: adaptado de Wotruba (1991, p.8, tradução nossa).

A fim de se adequar aos estágios evolutivos da VD, empresas devem propor mudanças em sua estrutura organizacional formal. Enquanto no primeiro estágio o foco está no fechamento rápido de vendas, o quarto e o quinto focam na construção e na manutenção de relacionamentos duradouros entre vendedor e consumidor, demandando vendedores de competências técnicas e comportamentais multidisciplinares, que seja adequadamente treinado, recompensado e avaliado (WOTRUBA, 1991).

### 3.1.1 Definições Operacional, Tática e Estratégica da Venda Direta

Não é um produto ou serviço comum que caracteriza a VD; mas a estratégia que utiliza nas vendas, realizadas por vendedores autônomos em vez de pessoas com vínculo empregatício. O lucro advém da comercialização, por uma porcentagem maior, de produtos que adquirem da empresa que representam por um preço mais barato. Novos vendedores são recrutados, frequentemente, por pessoas de seu círculo social, que recrutam outros e assim sucessivamente (BIGGART, 1989; MSWELI-MBANGA, LIN, 2003).

Há duas outras técnicas com as quais a VD não deve ser confundida: o esquema de pirâmide e o Marketing Direto (ou Venda à distância). O esquema de pirâmide foi criado em 1930 por Charles Ponzi, que afirmava revender cupons postais. Nele, é oferecida uma “oportunidade de investimento” na qual não há serviços ou produtos sendo vendidos. O pagamento se dá quando o vendedor efetiva a “oportunidade” junto a outro. Remunerar uma transação em que não há oferta de bens ou serviços é ato ilegal (BIGGART, 1989). O Marketing Direto utiliza veículos publicitários para medir a resposta do consumidor, como *telemarketing*, *e-mail* (WFDSA, 2014), catálogos ou anúncios que requerem resposta (PETERSON, WOTRUBA, 1996).

Negócios com formato de VD podem comercializar: comida; bebida; cosméticos; produtos de higiene pessoal; de saúde e nutrição; de controle de peso; para animais de estimação; sistemas de tratamentos de água; utensílios domésticos, etc. Eles são demonstrados e revendidos por consultores, também denominados representantes, revendedores ou distribuidores. A demonstração e a explicação sobre componentes, propriedades e efeitos dos produtos auxiliam a obter a venda (PETERSON, WOTRUBA, 1996; WFDSA, 2013; SELDIA, 2014).

Peterson e Wotruba (1996) conceituam VD partindo das perspectivas operacional, tática e estratégia. Em âmbito operacional, VD é o processo em que um potencial vendedor compartilha, presencialmente, informações com um potencial comprador, em local diferente do estabelecimento comercial tradicional, tendo como objetivo a concretização da venda. Vista pela perspectiva tática, a VD se baliza em 10 características reunidas no .

Quadro 15 - Características táticas da Venda Direta em nível mundial

<u>Característica</u>	<u>Descrição</u>
<u>1. Tipo de vendedor</u>	<u>Em alguns casos, consultores não possuem vínculo empregatício; em outros, são funcionários de determinada empresa.</u>
<u>2. Tempo dedicado à VD</u>	<u>A dedicação a VD pode ocorrer em tempo integral ou parcial. No segundo caso, consultores são funcionários de outra empresa e revendem os produtos em seu tempo livre.</u>

<b><u>3. Local da venda</u></b>	Locais neutros como a casa do comprador ou de um terceiro, local de trabalho, igreja e <i>shopping centers</i> .
<b><u>4. Orientação para transações ou para relacionamentos</u></b>	Empresas de VD cuja orientação é voltada para transações visam resultados imediatos. Envolvem a comercialização de produtos duráveis, com reputação conhecida ou indicação de terceiros. Empresas de VD que atuam com os segmentos de cosméticos, nutrição e utensílios domésticos enfatizam o relacionamento duradouro e a fidelização do cliente.
<b><u>5. Formato party-plan</u></b>	O consultor convida conhecidos para uma “festa” ou um pequeno lanche em sua casa. Em clima descontraído e amistoso, demonstra e vende os produtos.
<b><u>6. Uso de pré-notificação</u></b>	O potencial consumidor é abordado antes da venda do produto.
<b><u>7. Estrutura multinível ou nível único</u></b>	No modelo de estrutura multinível, consultores vendem, recrutam, treinam e supervisionam outros consultores, recebendo compensações financeiras em relação às vendas realizadas por ele e por sua equipe. Na estrutura de nível único, consultores vendem e lucram sobre os próprios esforços.
<b><u>8. Consultor como consumidor final</u></b>	Geralmente o consultor de VD também é consumidor final dos produtos que comercializa.
<b><u>9. Estocagem ou encomenda de produtos</u></b>	Há consultores que fazem um pequeno estoque de produtos para revenda. Outros os encomendam, não possuindo pronta-entrega.
<b><u>10. Entrega de compras e pagamento</u></b>	Algumas companhias oferecem crédito aos consultores. Outras requerem que o pagamento seja feito antecipadamente ao envio.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Peterson, Wotruba (1996); Brodie, Stanwoth, Wotruba (2002); Young, Albaun (2003).

Em relação ao item 7, cabe aqui um esclarecimento. Tanto nas estruturas multinível ou nível único, a presença de uma hierarquia reconhecida, porém não encarada como autoridade, é bem visível. Premiações e títulos dão à consultora maior *status*, entretanto, ela não tem autoridade sobre as outras. Em ambas as estruturas, a empresa de VD pode utilizar filiais; um escritório local em que há um dirigente responsável por treinar consultoras e delimitar seu território geográfico de atuação. Esse coordenador da força de vendas da região recebe uma porcentagem das vendas da filial como compensação por gerenciar o escritório, além de também poder realizar vendas (BIGGART, 1989).

A perspectiva estratégica analisa a VD em relação a três aspectos, sendo o primeiro o modo de distribuição (1). Vendedores compram do produtor e revendem ao consumidor final, podendo exercer as funções de promotor e distribuidor (BIGGART, 1989; PETERSON, WOTRUBA, 1996). Essa distribuição é bastante diferente do sistema tradicional, no qual há presença de produtor, atacado, varejo e consumidor final (vide [Figura 7](#)).

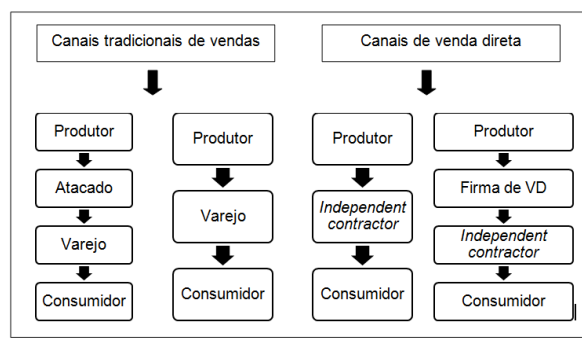


Figura 7 - Visão esquemática do canal de distribuição

Fonte: adaptado de Peterson, Wotruba (1996), p.7.

Quanto à maneira de acessar o mercado (2), a VD se diferencia da venda tradicional na promoção dos produtos, feita por consultores envolvidos relacional e emocionalmente com os clientes; e no local de venda, flexível e adaptável ao cliente. No que se refere à maneira de fazer negócios (3), a VD não pode ser monitorada facilmente por concorrentes, pois os produtos não são comercializados em locais de fácil acesso e grande circulação de pessoas (PETERSON, WOTRUBA, 1996). A última tendência vem mudando. Já é possível ver quiosques de empresas de VD em *shopping centers* de grandes cidades. Os produtos de muitas podem ser adquiridos pelo próprio site, acelerando a distribuição e diminuindo custos. Consultores também utilizam blogs e redes sociais para divulgação (SELDIA, 2014).

### 3.1.2 Organizações de Venda Direta e a construção social do lucro

A VD é uma atividade cujas características são em muito diferentes das que compõem o 'mundo do trabalho' nas organizações capitalistas tradicionais. Infraestrutura, organização hierárquica, tipo de autoridade envolvida, perfil do trabalhador, local e jornada de trabalho, modo como as pessoas interagem, atendimento e relacionamento com o cliente, reconhecimento do trabalhador e fidelização à empresa, perfil da liderança são alguns dos aspectos em que a VD se constitui enquanto atividade praticamente antagônica ao Modelo Burocrático Tradicional.

Destoando da formalidade, da despersonalização e do individualismo contemporâneos, a VD permite que as pessoas tenham controle sobre o próprio destino (DEAL, KENNEDY, 1982). A entrada no negócio é fácil e o custo para iniciar é baixo. Geralmente consiste na aquisição de um kit de amostras ou produtos, não havendo compromissos financeiros imediatos. Devido



ao baixo preço dos produtos, o retorno financeiro depende de iniciativa, persistência e esforço (BIGGART, 1989; DEAL, KENNEDY, 1982; WFDSA, 2014; SELDIA, 2014).

Quatro estratégias de 'gerenciamento da família' são adotadas por empresas de VD, segundo Biggart (1989): 1) incentivo ao recrutamento de familiares; 2) ideologia de que a família é mais importante do que o trabalho; 3) fortalecimento do casamento (pela mulher, na VD, ter perfil independente); 4) colocação dos filhos em primeiro lugar, visto haver integração entre as funções de mãe e trabalhadora. Assim, o desejo de ter mais tempo para a família é usado pela VD como estratégia para ampliar a atividade.

A valorização dos relacionamentos é frequente em países e organizações tipicamente femininas (HOFSTEDE, 1985). Os laços de amizade também o são em empresas de VD. As relações são tão pessoais e informais que é frequente um dirigente de setor saber sobre a vida pessoal de sua equipe. A competição entre consultoras e dirigentes de setor é desencorajada em prol de companheirismo e ajuda mútua, ideias apoiados e socializados (BIGGART, 1989).

O presidente é figura central no processo de socialização de novos membros e fidelização dos antigos em empresas de VD. Geralmente com perfil carismático, desempenha os papéis de pai, líder, empreendedor e herói, atraindo milhares de "devotas" que conhecem sua história, fortalecendo a cultura organizacional. Além de personalizar e solidificar o sentimento de família em seus discursos, representa para um público majoritariamente feminino não somente uma nova oportunidade de negócios: um novo modo de vida (BIGGART, 1989).

A oportunidade de trabalhar com VD não está restrita a um perfil específico. Empresas do ramo estão abertas a pessoas de vários graus de escolaridade, com experiência anterior ou não, que possam se dedicar total ou parcialmente e tenham características pessoais variadas (WOTRUBA, 1989; PETERSON, WOTRUBA, 1996; BRODIE, STANWORTH, WOTRUBA, 2002).

Raramente o recrutamento usa critérios como experiência, conhecimento técnico, habilidades prévias ou a personalidade dos candidatos. De forma geral, possui poucas regras e, quando comparada à maioria das firmas, poucos gerentes, que contam com uma política de recrutamento portas abertas. É interessante que uma organização tão 'frouxa' consiga ser extremamente organizada e lucrativa (BIGGART, 1989).

Empresas de VD se apropriam de redes sociais pessoais e as transformam em redes sociais financeiras. Contatos são valorizados como potenciais parceiros. Conhecidos, vizinhos, colegas de trabalho, membros da igreja ou familiares podem se tornar compradores e/ou vendedores. Os laços sociais são vistos como fonte de sucesso profissional e financeiro. “[...] Para um consultor verdadeiramente comprometido, trabalho e lazer, amigos e competidores, tornam-se indistinguíveis” (BIGGART, 1989, p.9, tradução nossa). Na atmosfera de amizade e cumplicidade, um controle invisível é exercido sobre a vida profissional e pessoal dos membros.

Baratos, leais e independentes, vendedores diretos são uma ótima fonte de mão de obra. Por gostar e acreditar no propósito da atividade são dedicados, disciplinados e dificilmente se opõem aos interesses dos patrões, visto enxergarem esses interesses como congruentes aos seus. Esse é um tipo de controle indireto e subjetivo, exercido por meio da criação de um novo eu: reforço a valores pessoais como: “eu posso, eu consigo”, visando atender aos objetivos da empresa; relatos em que consultoras contam como eram “pessoas diferentes” antes da chance que a VD deu a elas de ‘mudar de vida’; separação de *status* nas Convenções, em que consultoras reconhecidas se sentam ao lado do presidente (BIGGART, 1989).

O controle em empresas de VD também se dá por meio da celebração do pertencimento ao grupo, que aborda a criação, pela empresa de VD, de uma pequena comunidade em que as pessoas se conhecem e desfrutam, juntas, de parte do seu tempo livre, característica que Biggart (1989) denomina de ‘completude institucional’. Membros também recrutam pessoas do seu ciclo de amizades, com quem se parecem e têm contato frequente (homogeneidade). A terceira se refere a posturas dos *stakeholders*, dispostos a sacrifícios e investimentos (BIGGART, 1989).

### **3.1.3 A junção de Produtos, Oportunidade e Valores**

O sucesso financeiro não é o principal motivador das pessoas envolvidas com VD. Frequentemente, elas veem o trabalho como um modo de vida superior, que ‘abraça’ valores, relações sociais e crenças religiosas, permitindo ser quem são e manter as várias facetas da vida social. Essa flexibilidade permite que os valores pessoais possam ser exercidos no trabalho. Em paralelo, a empresa de VD constrói valores que, aos poucos, são percebidos como convergentes em relação aos dos membros, reforçando o pertencimento organizacional (BIGGART, 1989).

A racionalidade econômica “caminha” lado a lado com a racionalidade valorativa em empresas de VD. A fim de conseguir altos faturamentos, o gerente de empresas de VD pode atribuir quotas à força de vendas. Por não possuírem vínculo empregatício e poderem comercializar produtos de concorrentes, o nível de comprometimento dos vendedores às quotas varia bastante. Tendo conhecimento dessa independência e flexibilidade e por não terem controle sobre os esforços diários da força de vendas, empresas receiam estabelecer quotas. O mais indicado, segundo alguns, seria que o próprio vendedor o fizesse (WOTRUBA, 1989, 1996).

Estudo realizado em 1986 nos EUA com 491 consultoras das empresas Mary Kay, Saladmaster, Tupperware e United Consumers Club provou que consultoras que estabelecem metas de trabalho e atribuem maior importância a elas se esforçam mais para atingi-las do que as que possuem metas gerais ou não as possuem. O esforço foi medido em número de horas por semana dedicadas à atividade de VD. As metas foram divididas em três: 1) ganho, em dólares, nos primeiros meses de atividade; 2) número de potenciais consultoras; 3) ganho obtido ao final do primeiro ano de trabalho (WOTRUBA, 1989).

A racionalidade valorativa permeia o ambiente organizacional em empresas de vendas. Extremamente lucrativas, baseiam-se em valores como: 1) crença no empreendedorismo e na meritocracia: o esforço individual é o responsável por recompensas, reconhecimento e sucesso econômico, representando uma espécie de confirmação do eu (“sou tão bom quanto meu trabalho indica”); 2) crença no poder transformador dos produtos: os produtos são a materialização dos valores da empresa, vistos como exclusivos e ‘transformadores’ (BIGGART, 1989; DEAL, KENNEDY, 1982). Produtos ligados a valores serão vistos de maneira mais favorável do que produtos normais aos olhos dos consumidores (KAHLE, 1985). Assim também ocorre com membros que se identificam com o trabalho, com a empresa em que atuam e com os produtos vendidos (BIGGART, 1989; DEAL, KENNEDY, 1982).

Entre as prováveis missões dos produtos estão: 1) melhorar a saúde e a vida dos usuários, estando ligados a noções de bem-estar e ambientalismo; 2) estimular e realçar o melhor do cliente; 3) apoiar/auxiliar necessidades familiares e domésticas. Produtos ‘especiais’ são oferecidos não porque se busca o lucro acima de tudo, mas por haver a preocupação em cuidar do cliente, oferecer-lhe segurança e prazer, ser uma empresa que trata os consultores como pessoas; não como números de cadastro ou cifras financeiras (BIGGART, 1989).

“Talvez mais importante [...] é que empresas de Venda Direta utilizam as competências culturais de mulheres que não são apreciadas no mundo burocrático dos negócios. Empresas de Venda Direta recompensam mulheres social e financeiramente por habilidades que, de fato, elas têm: a habilidade de ensinar outros, de nutrir, de encorajar, de compartilhar – habilidades não muito valorizadas em firmas” (BIGGART, 1989, p.124, tradução nossa).

Cuidadosamente planejadas, as Convenções Anuais são ocasiões únicas em que a empresa de VD consegue reunir membros espalhados geograficamente para reforçar os valores organizacionais. Emoções afloram, mulheres cantam, dançam, sobem ao palco, vibram e aplaudem as colegas. O reconhecimento (por tempo de casa ou por faturamento) é um dos momentos mais esperados; um ritual em que o modo de ser da empresa é mostrado como algo bom e correto, estando personalizado em consultoras que passam a ser admiradas como símbolos de sucesso. O valor monetário do prêmio não é o mais importante; o que importa é o sentimento de ter conseguido (BIGGART, 1989).

A realidade é socialmente construída por indivíduos, suas interações, seus relacionamentos e os aprendizados que surgem dessa complexa teia de significações (GEERTZ, 1989; BERGER, LUCKMANN, 2012). No segmento de VD, essa construção social objetiva fins econômicos, ocorre em torno de dado ambiente (flexível) e mobiliza um ator específico (o consultor). A apropriação e a manipulação dos laços identitários e sociais, unidas ao sentimento de orgulho empreendedor, meritocracia, valorização da família e pertencimento ao grupo, constroem uma legião de seguidores leais que têm a empresa como parte inseparável de suas vidas.O próximo capítulo descreve, explica e justifica os métodos e as técnicas de pesquisa utilizados na obtenção e na análise de dados e de informações coletados nesta investigação; descreve a etapa de pré-teste e o contato inicial realizado com a empresa pesquisada. Um levantamento dos estudos teórico-aplicados, no Brasil e no mundo, que utilizaram a metodologia C-VAT como instrumento de obtenção de dados também é realizado.

### 3.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

Este capítulo elenca o caminho metodológico percorrido neste trabalho, bem como detalha e justifica fases e procedimentos utilizados. A essência de um trabalho científico consiste, em grande parte, no método de pesquisa utilizado, fio condutor entre teoria e realidade (MINAYO, SANCHES, 1993; KUHN, 2006) bem como na justificativa do pesquisador para tal escolha, embasada em seus valores, suas experiências e formação (KERLINGER, 1910; KUHN, 2006).

~~Considerou-se dois pressupostos como norteadores desta investigação: 1) a pesquisa científica na área de valores deve ser confiável, simples de administrar e tratar os valores de maneira quantitativa (ROKEACH, 1968); 2) a relação e a intervenção do pesquisador no ambiente investigado, durante a pesquisa, nunca são completamente objetivas e neutras. Investigador e investigado mantêm interações recorrentes e constroem, juntos, o sentido dos fatos (CHIZZOTTI, 1991; SCHEIN, 2004).~~

~~“Ao fazer uma análise cultural, a reação de cada um é, ela mesma, um artefato da cultura que deve ser considerado. Seria impossível e indesejável apresentar qualquer análise cultural com total objetividade porque as reações emocionais e parciais de alguém também são dados primários a ser analisados e compreendidos” (SCHEIN, 2004, p.51).~~

Escalas de valores utilizadas nas áreas de Ciências Humanas e Sociais devem passar por algum tipo de hierarquização (*ranking*) ou avaliação (*rating*), visto serem metas pessoais que geram escolhas e conflitos em relação a outras. O uso desses instrumentos é frequente na literatura e traz resultados úteis, válidos, confiáveis e generalizáveis (ROKEACH, 1968, 1981; TAMAYO, 1988; SCHWARTZ, 1992; BILSKY, SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ, 1994; SCHWARTZ, SAGIV, 1995; TAMAYO, GONDIM, 1996; SCHWARTZ, SURKISS, 1999; OLIVEIRA, TAMAYO, 2004; NELSON, 2006; CIECIUCH, SCHWARTZ, 2012; SCHWARTZ et al., 2012).

#### 3.4.1.1 ETAPA ~~QUANTITATIVA-QUANTITATIVA~~: PRÉ-TESTE E APLICAÇÃO DO PVP

A ~~primeira~~ etapa quantitativa da pesquisa de campo ocorreu com a aplicação do questionário fechado PVP, entre dezembro de 2012 a fevereiro de 2014, junto a membros da PA. Ao todo, obteve-se 415 questionários, dos quais 392 foram considerados válidos (aproveitamento de

94,4%) e utilizados na primeira etapa da pesquisa. Eles representam 2,1% de uma população estimada em 17.915 sujeitos ([DOCUMENTO INTERNO, 2013](#)); não estando contabilizados os setores Operacional e Administrativo.

Em paralelo à aplicação dos questionários, a pesquisadora também realizou observações diretas quando de sua visita à sede da PA e nas Convenções Anuais da Empresa. Na sede da Empresa, ela conversou com o ex-gerente de Operações, que lhe contou o histórico da Companhia e seu funcionamento nos dias atuais, compondo o relato que se encontra no tópico 5.1 desta tese. Nas Convenções Anuais da Empresa, conversou com Executivas e Consultoras com mais de 15 anos na PA, das quais colheu percepções, opiniões, experiências e fatos devidamente registrados em um diário de campo e que lhe permitiram compor o relato descritivo da PA que se encontra no tópico 5.2 deste documento. (~~DOCUMENTO INTERNO, 2013~~).

Considerando a população da PA, obteve-se a seguinte representatividade: 241 CBs (1,3%); 115 EVs (72,7%); 5 GVs (71,4%); 2 RDs (100%); 11 pessoas do Operacional (50%); 16 dos setores Administrativo, Comercial e Marketing (100%) e 1 da Diretoria (100%). A distribuição de EVs e CBs respondentes por região do Brasil pode ser visualizada na [Tabela 1](#). Para facilitar os cálculos, a divisão da região Sudeste em SPC (São Paulo Capital), SPI (São Paulo Interior) e Sudeste, usada pela PA, foi agrupada como Sudeste.

Tabela 1 - Distribuição de Executivas e Consultoras PA participantes da pesquisa por região do Brasil

Região	Executivas (total)	Executivas (respondentes)	%	Consultoras (total)	Consultoras (respondentes)	%
Sul	43	33	76,7%	5.991	108	1,8%
Sudeste	57	38	66,6%	6.139	96	1,5%
Nordeste	19	16	84,2%	1.763	31	1,7%
Centro-Oeste	24	18	75%	2.543	0	0%
Norte	15	10	66,6%	1.311	0	0%

Fonte: elaborado pelo(a) autor(a) a partir de documento interno (2013).

As regiões Sudeste e Sul concentram o maior número de pessoas da amostra (42,8% e 37% respectivamente) e da população PA (34,5% e 33,6%). Os Estados mais presentes são dessas regiões: no Rio Grande do Sul (RS) foram obtidos 123 respondentes (31,3%) e em São Paulo (SP) 101 pessoas (25,7%). O RS é o Estado em que a PA foi fundada. São Paulo, além de centro econômico do país, possui duas regiões específicas de atuação da força de vendas, com 1 GV responsável por cada. Consultoras residentes no interior de SP estão localizadas na

Formatado: Não Realce

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Formatado: Não Realce

região denominada Sudeste pela PA, que abrange os Estados de MG, RJ e ES (informação verbal).

As regiões do Brasil com menor representatividade na amostra são: Norte (2,8% ou 11 pessoas) e Centro-Oeste (4,8% ou 19 pessoas). Os números se explicam pelo fato de a Empresa não ter realizado Convenções Nacionais de Consultoras nessas regiões em 2013, ~~nas quais a pesquisadora esteve pessoalmente aplicando os questionários~~. Respondentes dessas regiões se constituem, assim, somente de EVs que participaram via meio eletrônico (e-mail ou link on-line). Quanto à representatividade, o Norte comporta 9,4% das EVs da PA no país (15 pessoas) e 7,3% das CBs (1.311 pessoas), enquanto o Centro-Oeste responde por 15,1% das EVs (24 pessoas) e 14,3% das CBs (2.543 pessoas).

Formatado: Não Realce

O pré-teste foi realizado em dezembro de 2012, junto a 11 funcionários do setor de Operações da PA e 17 pessoas dos setores de Marketing (10) e Administrativo (7). A pesquisadora e o professor orientador visitaram a sede da PA, localizada no município de Cajamar, São Paulo. Os trabalhadores foram reunidos. A pesquisadora, acompanhada por um representante da Empresa, explicou os objetivos da pesquisa e como preencher os questionários. Dois a dois, eles foram alocados na sala de reunião, onde responderam aos instrumentos.

Durante a aplicação, que durou uma média de 40 minutos para cada indivíduo, a pesquisadora verificou que funcionários de menor nível hierárquico e com baixo grau de escolaridade tinham dificuldade para compreender alguns termos. A adequação sintática do PVP, por meio de colocação de frases na ordem direta e substituição de termos por sinônimos mais simples foi realizada após aprovação do autor e introduzida nas aplicações seguintes. A revisão e adequação do instrumento é um procedimento importante segundo especificidades da cada pesquisa (RICHARDSON, 1989). O questionário adaptado se encontra no Anexo A deste trabalho.

A aplicação do PVP junto a EVs e CBs foi feita, em sua maioria, de forma presencial. A pesquisadora esteve nas Convenções [Nacionais de Consultoras](#) da Empresa realizadas nas regiões Sul (agosto/2013), Sudeste e Nordeste (outubro/2013) do Brasil. ~~Nas ocasiões, teve 20 minutos para explicar o objetivo do trabalho e o preenchimento dos PVP instrumentos, entregando-o impresso aos presentes quem quisesse responderparticipar.~~ Os ausentes preencheram a pesquisa por meio de link disponível na Internet (elaborado com o uso do *SurveyMonkey*) ou a enviaram ao e-mail da pesquisadora.

O auxílio das duas RDs (uma responsável pelas regiões Sudeste e Nordeste, outra por Sul, Norte e Centro-Oeste do Brasil) e das GVs de sete regiões (SPC; SPI; Sudeste; Nordeste; Norte; Sul e Centro-Oeste) foi fundamental para a obtenção das respostas de 71,4% das EVs no país. RDs e GVs falaram da importância da pesquisa para as EVs e pediram a ajuda delas. No Norte e no Centro-Oeste, a iniciativa obteve 80% e 66,6% das EVs, respectivamente.

Isso ocorreu porque RDs e GVs que responderam ao PVP estavam preparadas para explicá-lo a sua equipe, o que foi feito presencialmente por algumas, em reunião de trabalho, ou por e-mail a outras. Esse tipo de aplicação assegura que as dúvidas sejam esclarecidas e menor quantidade de respondentes deixe opções em branco (RICHARDSON, 1989).

O apoio do diretor-presidente Márcio Raimy Mansur ocorreu desde as primeiras conversas, em setembro de 2011. A confiança do diretor na pesquisadora tem raízes profundas. Explica-se no fato de a mãe da pesquisadora ser Executiva na PA há mais de 25 anos e destaque em faturamento nacional (LUCCHI, BARROS, 2013).

O pesquisador conhecer o público a ser estudado e o ~~público~~ o tema a ser tratado são indicativos favoráveis na aplicação de questionários fechados (RICHARDSON, 1989). Outras vantagens do instrumento: permite obter informações de grande número de pessoas em tempo curto; abrange área geográfica ampla; apresenta relativa uniformidade de compreensão; tem tabulação rápida dos dados (RICHARDSON, 1989; GÜNTHER, 2003). O questionário fechado foi selecionado como instrumento de obtenção de dados, entre outros motivos, porque se entendeu que os respondentes são capazes de hierarquizar seus valores pessoais.

#### **3.1.14.1.1 O uso da técnica ‘Análise de Clusters’**

Os dados relativos à identificação dos 392 respondentes (nome, idade, sexo, cargo, tempo de trabalho na PA e setor/Estado), inseridos no PVP, foram organizados em tabelas dinâmicas no *software* Excel. As estatísticas geradas em relação ao PVP estão baseadas em casos completos (sem valores faltantes). Pequena porcentagem (menos de 1%) não respondeu aos critérios sexo, tempo de casa e idade. Para a tabulação dessas variáveis, foram considerados os questionários limpos (completos). Na análise das outras - cargo, Estado e região - foram utilizados os 392 questionários, inclusive os sujos, isto é, que contêm variáveis sem preenchimento.

Os questionários foram analisados à luz da técnica Análise de conglomerados (*clusters*), por meio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). A técnica

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce



permite identificar grupos de indivíduos, objetos, eventos, marcas, empresas, etc. semelhantes, ou seja, com alta homogeneidade interna (dentro do *cluster*), mas diversos de membros de outros grupos, isto é, com alta heterogeneidade externa (entre *clusters*) (TRYFOS, 1997; HAIR et al., 2005; NORUSIS, 2010; SAGE, 2014). Por ser uma ferramenta de redução de dados, permite agrupar casos em *clusters*, o que facilita comparação e análise dos dados (SAGE, 2014). [Why not anovas, ols, lsréal. Why clusters, of all methods.](#)

Há três métodos de *clustering*: hierárquico; *k-means* e de duas etapas (*two-step*). Optou-se pelo *k-means*, no qual o pesquisador possui hipóteses prévias sobre o número de *clusters* (*k*), definindo-os de antemão (NORUSIS, 2010; SAGE, 2014) e utilizando a ANOVA, que identifica a distância (e distinção) entre *clusters*. [A opção pelo uso do k-means advém da experiência do professor orientador com a técnica, utilizada conjuntamente ao PVP em inúmeras publicações \(vide NELSON, 2014\).](#)

O *k-means* possui quatro etapas principais: 1) especificação do número de *clusters* e atribuição de cada caso a um *cluster*; 2) cálculo do centroide de cada *cluster* e das distâncias entre cada caso e seu centroide. O centroide é o ponto cujas coordenadas têm valores médios iguais aos das variáveis do *cluster* em questão. Cada caso pertencerá ao *cluster* cuja distância de seu centro for a menor; 3) repetição da etapa 2 até obter total ajuste; 4) se os resultados não forem satisfatórios, mudar o número inicial de *clusters* e repetir o processo (TRYFOS, 1997).

~~Mesmo considerado um método subjetivo, em que o olhar do pesquisador é fundamental, a decisão pelo *k-means* se baseia na experiência do professor orientador com o método, utilizado com o C-VAT em várias publicações acadêmicas (vide NELSON, 2014) e pelo conhecimento anterior que a pesquisadora possui a respeito da PA, permitindo inferir possibilidades no agrupamento dos respondentes.~~ Esta tese investiga a VD, atividade em que as relações sociais são intensas e contínuas; são examinados 16 valores pessoais considerados em suas inter-relações (presentes no PVP); esses valores interdependentes são posteriormente relacionados a variáveis dependentes (faturamentos individuais de CBs e EVs). Em atividades em que o desempenho está relacionado ao contexto social, espera-se que esses relacionamentos sejam mais complexos. Considera-se, assim, que a Técnica da Análise de Clusters seja adequada para analisar a relação entre valores pessoais e desempenho da força de vendas. Decidiu-se pela divisão em quatro clusters de respondentes, cuja análise de resultados é descrita no capítulo 5.

Realizada a distribuição de valores pessoais dos 392 membros da PA nos clusters, iniciou-se a investigação de possíveis relações entre os valores pessoais e os faturamentos individuais da força de vendas da Empresa. Os faturamentos obtidos pelos 275 setores da PA e a relação das 1 mil melhores Consultoras em 2013 foram disponibilizados pela PA. O cruzamento desses dados com os respondentes do PVP resultou em um total de 98 EVs e 102 CBs, cujos faturamentos médios foram calculados. Em seguida, o cluster de cada respondente foi relacionado aos respectivos faturamentos, sendo traçadas curvas de distribuição de frequência de cada amostra (EVs e CBs).

Formatado: Não Realce

A distribuição normal de probabilidades é muito utilizada em Estatística para prever um valor típico (ou médio) e as probabilidades de ocorrência de outros valores. O modelo é caracterizado por uma função cujos principais parâmetros são a média e o desvio padrão. Neste trabalho, os faturamentos foram considerados variáveis aleatórias contínuas, isto é, cujos resultados possíveis não podem ser enumerados, por formarem um conjunto infinito dentro de um intervalo de números reais (HAIR et al., 2005; BARBETTA, 2012). Como o principal interesse estava em prever intervalos de faturamento (em vez de atribuir a probabilidade da ocorrência de determinado faturamento em particular), gráficos da distribuição cumulativa inversa foram utilizados, além da distribuição normal, a fim de melhor representar os resultados da pesquisa.

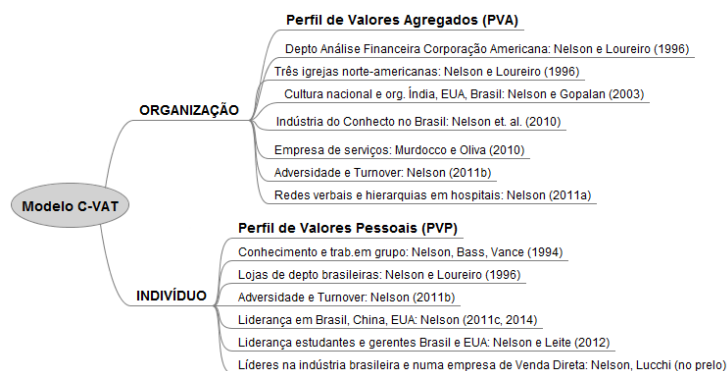
### 3.24.2 METODOLOGIA C-VAT: ESTUDOS TEÓRICO-APLICADOS

Consolidado internacionalmente e validado para o Brasil, o C-VAT teve adequação e confiabilidade testadas e confirmadas em estudos que abordaram desde investigações de caso único a pesquisas *cross culturais* (NELSON, BASS, VANCE, 1994; NELSON, LOUREIRO, 1996; NELSON, GOPALAN, 2003; NELSON et al., 2010; MURDOCCO, OLIVA, 2010; NELSON, 2011a; NELSON, 2011b; NELSON, 2011c; NELSON, LEITE, 2012). [Esta é a primeira pesquisa, porém, que aplica o C-VAT e o PVP em uma empresa de Venda Direta, junto a uma força de vendas formada por pessoas de vários níveis de escolaridade, e relacionando os resultados ao desempenho individual desses profissionais.](#)

Busca feita em portais acadêmicos internacionais (ProQuest, EBSCO) e nacionais (SciELO) retornou treze artigos científicos que utilizaram o C-VAT, dos quais nove usam a Análise de Clusters como técnica de análise de dados. Ela está presente em estudos de caso únicos (NELSON, BASS, VANCE, 1994; NELSON, LOUREIRO, 1996; MURDOCCO, OLIVA,

Formatado: Fonte: Não Itálico

2010; NELSON, 2011a) e múltiplos (NELSON, LUCCHI, no prelo). Estudos *cross culturais* são a maioria (NELSON, GOPALAN, 2003; NELSON, VASCONCELOS, PASQUALINI, 2010; NELSON, VASCONCELLOS, PONÇANO, PASQUALINI, 2010; SANT'ANNA, LOTFI, NELSON, CAMPOS, LEONEL, 2011; NELSON, 2011b; NELSON, 2012; NELSON, LEITE, 2012; NELSON, 2014). A divisão por temas abordados e por tipo de questionário do C-VAT (PVP ou PVA) utilizado pode ser visualizada na [Figura 8-Figura 9](#).



[Figura 8 - Utilização do Modelo C-VAT na literatura internacional e nacional](#)

[Figura 9 - Utilização do Modelo C-VAT na literatura internacional e nacional](#)

Fonte: elaborado pelo autor com base nos estudos supracitados (2014).

Com o objetivo de investigar a influência dos valores pessoais na formação e no nível de aprendizagem de universitários americanos, Nelson, Bass e Vance (1994) aplicaram o PVP e a técnica MGF (*Managed Group Formation*) junto a cinco grupos de estudantes do curso de Gestão de Negócios. Verificou-se que os valores pessoais interferem na percepção: quem percebe os valores do grupo como homogêneos tende a considerar os membros competentes e capazes de dar valiosas contribuições.

Em investigação realizada no Brasil, Nelson e Loureiro (1996) investigam os valores pessoais de funcionários de duas cadeias de lojas de departamento. Entre os resultados, *status* e politicagem aumentam com o passar do tempo, mas estão negativamente relacionados ao volume de vendas na loja A. Sociabilidade aumenta com a experiência, mas retarda vendas na loja B. Liderança, valor com maior influência em ambas as lojas, está desvinculado da

Formatado: Legenda, Não manter com o próximo  
Código de campo alterado

experiência em vendas, porém cresce com o tempo na loja A. Concluiu-se que a experiência em vendas está positivamente relacionada com o desempenho nas duas lojas.

A relação entre valores pessoais, liderança e contexto cultural é explorada em Nelson (2011c, 2014) e Nelson e Leite (2012). Nos dois primeiros, comparam-se valores de Brasil, EUA e China Étnica (Taiwan, Hong Kong e Cingapura). Verificou-se que Trabalho era pouco presente nos três, enquanto liderança, abstração e flexibilidade foram altas. Em Relações, o Brasil obteve notas elevadas. Valores pessoais dos gerentes (abstração; planejamento; organização e flexibilidade) são distantes dos de seus subordinados, porém semelhantes entre si, sugerindo uma “personalidade gerencial universal” que transcende fronteiras culturais e organizacionais.

~~A suposta “personalidade gerencial universal” não é confirmada em trabalho de Nelson e Lucchi (2014), que compara valores pessoais de líderes e subordinados em uma empresa de VD a valores de empresas capitalistas brasileiras. Uma amostra de 183 profissionais de staff de organizações publicada em Nelson (2014) foi comparada a 392 membros da empresa de VD Pierre Alexander. Percebeu-se que na PA existe um cluster com maior quantidade de gerentes (44%), distribuídos de forma mais ou menos uniforme nos outros três clusters (30% em cada), sendo que o presidente não pertence ao cluster em que há predominância de gerentes, ao contrário do que se pôde observar em Nelson (2011c, 2014). Na PA, o perfil dos líderes não se destaca tanto do restante da população, o que abre espaço para que pessoas com atributos comuns exercitem a liderança na Empresa. Not sure. Probably not.~~

O próximo capítulo apresenta e detalha o contexto de realização desta pesquisa, iniciando pela definição e as principais características do MR ~~write it out!~~, área em que está inserido o segmento de VD, que é caracterizado, histórica e estatisticamente, em âmbitos mundial e nacional, mostrando-se como um dos que mais cresce de forma contínua, gerando renda suplementar a vários indivíduos. A participação dos cosméticos na VD ~~write it out!~~ também é salientada por meio de breve caracterização do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos e de dados que sustentam a hegemonia desses produtos nos mercados global e brasileiro.

#### ~~4 — CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA~~

~~Este capítulo elenca conceitos, abordagens e contexto que embasaram a realização desta pesquisa. Inicia com breve contextualização sobre os 4P's (produto; preço; praça e promoção) ou Mix de Marketing. Considerada a teoria central do Marketing por muitas décadas, ainda hoje é percebida como uma espécie de “verdade suprema e incontestável” (GRÖNROOS, 1994). Aborda-se a transição dos 4P's para o Marketing de Relacionamento (MR), cujo foco está no cultivo de relacionamentos de longo prazo entre vendedores e compradores, na criação de vínculos e na fidelização do cliente.~~

~~O segundo tópico traz características e dados que permitem compreender o contexto em que atuam empresas de VD. Para tanto, definições operacional, tática, estratégica e breve resgate histórico do segmento nos EUA e no Brasil são apresentados, seguindo-se da caracterização do público envolvido no negócio, com dados oficiais obtidos a partir de órgãos ligados à VD no mundo, na Europa, nos EUA e no Brasil. Um panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos complementa as informações, demonstrando a significância dos cosméticos como os produtos que mais crescem na VD atualmente.~~

#### ~~4.1 — MARKETING DE RELACIONAMENTO: A BUSCA PELA FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE~~

~~O Marketing Transacional (MT) precedeu o MR; também denominado Marketing Um a Um ou Gestão de Relacionamento com o Cliente (PEPPERS, ROGERS, DORF, 1999). Com origem no mercado americano de consumo em massa de 1950, o MT via os compradores como uma massa que reagia passivamente aos produtos e serviços oferecidos (HARKER, EGAN, 2006). O MT foca em transações (ênfase na venda; interações de curto prazo; pouco ou nenhum comprometimento). O MR foca em relacionamento (ênfase no comprador, parceiro ou cadeia de suprimentos; interações de longa data; lealdade e comprometimento) (EL ANSARY, 2005).~~

~~Ao redor do mundo, a produção de bens em larga escala possibilitou a diminuição no custo (e preço) dos mesmos. Devido à formação de grandes estoques de produtos acabados, porém, técnicas agressivas de marketing, como promoções e campanhas publicitárias, foram criadas. A preocupação central do capitalista era escoar toda a produção e aumentar as vendas em~~

curto espaço de tempo, pois a concorrência crescia e as condições do mercado pareciam cada vez mais incertas (SHETH, PARVATIYAR, 1995). O próprio sistema capitalista de produção em massa criava as condições extenuantes e impessoais que dissolveriam os laços com o cliente.

No Paradigma do MT, está o Mix de Marketing (ou 4P's), criado por Edmund Jerome McCarthy e apresentado à comunidade acadêmica na obra *Basic Marketing: a Marketing Strategy Planning Approach* publicada em 1960 (GRÖNROOS, 1994). A teoria foi duramente criticada por estudiosos como Grönroos (1994), para quem os 4P's não passam de uma espécie de 'caixa de ferramentas' fácil de manusear e organizar, cuja função é meramente utilitária, visto não propiciar reflexão sobre o significado e as consequências do conceito de marketing e os relacionamentos que a área envolve, principalmente os voltados para os clientes:

“O marketing mix é, na verdade, uma lista de categorias de variáveis de marketing, e de início, essa maneira de definir ou descrever um fenômeno não pode nunca ser considerada válida. Uma lista nunca inclui todos os elementos relevantes, não se encaixa em todas as situações e se torna obsoleta. [...] acadêmicos do marketing aqui e ali oferecem P's adicionais para a lista, uma vez que tenham avaliado que a 'mesa de fé' se encontra muito limitada” (GRÖNROOS, 1994, p.348, tradução nossa).

Grönroos (1994) recupera estudiosos como N. H. Borden, que publicou, em 1964, o estudo *The Concept of the Marketing Mix*, no qual propunha um mix de marketing com 12 elementos. Ele também cita H. L. Hansen, que em 1956 publicou o livro *Marketing: Text, Cases and Readings*, em que propôs um mix de marketing com seis elementos. A vantagem desses autores residia na postura de considerarem suas listas como diretrizes (não algo definitivo) que poderiam ser integradas a fim de compor um programa de marketing adequado a cada empresa.

Segundo Grönroos (1994), os 4P's são uma simplificação do estudo de Borden, que funcionaria bem no mercado americano de produção e consumo de massa, porém falha em: interpretar o Marketing como uma área estanque, separada de outras atividades na empresa; não incluir a possibilidade de as variáveis interagirem, originando outras; visualizar o consumidor como um ente passivo (um número) cujos interesses não são considerados.

A Associação Americana de Marketing (AMA) define 'marketing' como “a atividade e o conjunto de instituições e processos responsáveis por criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para compradores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2013, p.1, tradução nossa). A definição mostra o marketing como uma atividade relacional,

euja existência tem sentido na interação com e na satisfação do outro; o que requer uma troca de benefícios mútuos entre as partes envolvidas em dada situação.

Como escola de pensamento, o MR surgiu na década de 1980 (EL ANSARY, 2005), inaugurando uma nova era do Marketing: centrada no comprador (GRÖNROOS, 1994; PEPPERS, ROGERS, DORF, 1999; EL ANSARY, 2005), na qual o vendedor é o responsável pela construção de relacionamentos duradouros (WEITZ, BRADFORD, 1999). Apesar de a expressão MR ter sido cunhada em 1983 por Berry e colaboradores na obra *Emerging perceptions on service marketing*, o termo já existia na obra *Marketing for competitiveness*, de Hammarkvist e colaboradores, lançada em 1982 (AGARYA, SINGH, 2011).

As origens do MR, quando ainda não recebia essa denominação, são antigas, remontando à Era Pré industrial, quando a comercialização (e troca) de produtos agrícolas e artesanais ocorria em bazares, espécie de mercados realizados ao ar livre, em que havia interação direta entre produtor e comprador. Era muito comum à época que artesãos confeccionassem peças customizadas para clientes, fidelizando o relacionamento, que podia se estender por longos anos. Comerciantes (e até clãs) firmavam relacionamentos profissionais com outros em quem confiavam. Cooperação e interdependência propiciavam confiança, relações longas e duráveis e criação de valor para os envolvidos (SHETH, PARATHIYAR, 1995).

Tendo sido descoberto — e não inventado — (HARKER, EGAN, 2006), o MR abrange atividades de marketing que englobam relações entre empresas e compradores (*business to consumer* — B2C) e que tratam de relações entre empresas (*business to business* — B2B) (WEITZ, BRADFORD, 1999). Para Grönroos (2004), o MR requer o estabelecimento, a manutenção e o aprimoramento de relacionamentos com consumidores e outros parceiros, a fim de que se alcancem objetivos mútuos e se cumpram promessas estabelecidas.

De uma visão macro, MR é uma cultura. De uma visão micro, uma prática de gestão. No marketing B2C, MR pode ser definida como uma estratégia gerencial que visa capitalizar a retenção de compradores por meio do ajuste de produtos e serviços aos desejos e às necessidades desses (EL ANSARY, 2005). A escuta ativa ao comprador, o atendimento personalizado e a customização de produtos e serviços também são ideias centrais:

“[...] (MR) significa estar disposto e ser capaz de mudar o seu comportamento em relação a um cliente individual baseado no que ele te diz e no que você sabe sobre ele [...] O Marketing de Relacionamento está fundamentado na ideia de estabelecer

um relacionamento de aprendizagem com cada cliente [...] um relacionamento que melhora a cada interação [...] (PEPPERS, ROGERS, DORF, 1999, p.151, tradução nossa).

Baseando-se em 21 estudiosos que publicaram trabalhos científicos de 1988 a 1998, Lindgreen (1999) propõe um modelo cujo intuito é propor detalhamento e desenvolvimento à Teoria do MR, analisando a segundo objetivos, constructos e instrumentos. Cinco objetivos foram encontrados: satisfazer o comprador; agradar o comprador; participação do cliente; retenção do cliente; lealdade. Cinco constructos foram identificados: confiança; comprometimento; preocupação; cumprimento de promessas; cooperação. Seis instrumentos foram listados: marketing direto; *database* marketing; gestão da qualidade; marketing de serviços; parcerias com o cliente; *'catch-all' phrases*.

Por meio de pesquisa multicasos que investiga práticas de marketing do vendedor em relação ao comprador em organizações da cadeia de suprimentos alimentícia na Dinamarca e na Nova Zelândia, Lindgreen (2001) aprimora o modelo anterior (LINDGREEN, 1999). Tendo como referência 34 estudos científicos internacionais, mantém os cinco objetivos e os seis instrumentos previamente citados, porém os constructos relacionados ao MR abarcam: confiança; comprometimento; cooperação; comunicação; valores compartilhados; conflito; poder; comportamento não oportunista; interdependência. Verificou-se que práticas diversas de marketing podem coexistir em uma mesma indústria (abordagem pluralista). Uma das indústrias, que exportava vinhos para Nova Zelândia, utilizava quatro abordagens de marketing:

“Quando o vendedor está propondo uma oferta genérica e o comprador busca satisfazer uma necessidade genérica, a situação de marketing é o marketing transacional; quando o vendedor está desenvolvendo uma proposição única de oferta para o comprador que busca satisfazer uma necessidade específica, a situação de marketing é o marketing de relacionamento. [...] Na situação de refém, o comprador busca satisfazer uma necessidade especial, mas o vendedor está propondo uma oferta genérica; e na situação do cavaleiro livre, o comprador busca satisfazer uma necessidade genérica, mas o vendedor quer desenvolver um relacionamento próximo” (LINDGREEN, 2001, p.85, tradução nossa).

Em um levantamento minucioso de 456 artigos científicos publicados de 1982 a 2010 sobre MR, Agarya e Singh (2011) chegaram a 72 definições e 50 constructos relacionados à área, o que revela inexistência de consenso, porém demonstra crescimento e importância do MR na área acadêmica. Os autores observaram que, mesmo variadas, as definições de MR contemplam, de forma geral, os seguintes aspectos: aquisição e retenção (de clientes); aumento da lucratividade; orientação de longo prazo; situação ganha-ganha para todos os envolvidos.

Formatado: Não Realce



Os constructos mais citados foram, em ordem de relevância: confiança; satisfação/experiência; lealdade; comprometimento; qualidade nos serviços prestados; comunicação. Eles foram incluídos mais de 50 vezes por diferentes estudiosos em seus trabalhos. Seis (dos 50 constructos) se referem a dimensões relacionais. São eles: lealdade; comunicação; empatia; qualidade do relacionamento/valor/duração; investimento no relacionamento; orientação para o relacionamento de longo prazo. Valores compartilhados é o 50º construto (ARGARYA, SINGH, 2011). Confiança, comprometimento e comunicação também foram associados ao MR no estudo de Lindgreen (2001).

A partir da década de 1990, o MR se popularizou nos meios acadêmico e prático. A publicação da maioria dos estudos científicos internacionais sobre a temática ocorre nessa época. Em 1995, é fundado o *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, que, a partir de 2002, passa a se denominar *Journal of Relationship Marketing*. Lealdade e comprometimento são constructos muito relacionados ao MR nos dias atuais em âmbito acadêmico internacional. Há grande quantidade de artigos ligados a esses valores publicados entre 1995 e 2014 no *Journal of Relationship Marketing*, conforme levantamento realizado por esta pesquisadora.

Segundo Sheth e Parvatiyar (1995), no Período Pós industrial, o produtor está bem mais próximo (ou em contato direto) com o comprador, o que facilita o MR. Os autores apontam cinco fatores responsáveis pela expansão da área nesse período: mudanças tecnológicas rápidas; adoção de programas de Qualidade Total pelas empresas; crescimento do setor de serviços (nos quais o prestador do serviço é também quem o entrega ao cliente); processos organizacionais voltados ao empoderamento de indivíduos e equipes; aumento na competição, o que leva à maior preocupação com a retenção do comprador. Para os autores, a retenção de clientes confere maior vantagem competitiva do que a aquisição de novos compradores.

Apesar do crescimento, Fournier, Dobscha e Mick (1998) alertam para uma possível ‘morte precoce’ do MR caso as organizações não adotem algumas posturas. Primeiro, colocar-se no lugar do comprador. Para obter comprometimento, lealdade e respeito, deve-se oferecê-los. Segundo: recuperar a confiança do comprador, por exemplo, repensando a maneira como as informações pessoais dele são gerenciadas. Terceiro: oferecer produtos que melhorem a qualidade de vida do comprador; e não o estresssem (FOURNIER, DOBSCHA, MICK, 1998). Identificar os clientes; saber diferenciá-los; interagir com eles e customizar o produto ou

Formatado: Português (Brasil)

serviço para atender às necessidades de cada um são os passos necessários para a implantação de um programa de MR (PEPPERS, ROGERS, DORF, 1999).

Os próximos tópicos deste capítulo tratam da VD, um dos ramos de atividade do MR que mais tem crescido em âmbitos mundial e nacional nos últimos anos; além de ser segmento em que a empresa pesquisada nesta tese atua.

#### 4.2 — CARACTERIZAÇÃO DO SEGMENTO DE VENDA DIRETA

Considerada o método de distribuição comercial mais antigo já conhecido pela humanidade, a VD surgiu antes de 1840 com vendedores ambulantes, geralmente homens, que viajavam longas distâncias comercializando produtos variados (DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989; PETERSON, WOTRUBA, 1996), como louças, ferramentas, chá e óleos corporais. Levavam bens, serviços, informações e contato social às comunidades rurais dos EUA, que tinham acesso limitado a estabelecimentos localizados nos grandes centros (BIGGART, 1989).

Nos EUA, em meados de 1890, a venda ambulante se tornou organizada com o sucesso das lojas de departamento. Proprietários desses estabelecimentos preferiam um vendedor que pudesse oferecer abordagem personalizada e atenta ao cliente, com demonstrações. A exigência de exclusividade na comercialização de produtos era uma vantagem para os comerciantes, que vendiam: utensílios domésticos; livros religiosos; têxteis; sapatos; roupas; itens de higiene pessoal. Para atrair esses vendedores, empresas diziam que eles seriam independentes, ricos e viajariam bastante. Como não havia ambiente organizacional físico, o contato entre empresa e vendedor ocorria via Correios, pelo qual recebiam material de treinamento (BIGGART, 1989).

Em 1910, com 10 membros, surgiu, em Nova Iorque, a *Direct Selling Association* (DSA), órgão representante da VD nos EUA. Hoje sediada em Washington, possui 80 membros (DSA, 2014). Em 1920, a VD já estava estabelecida e contava com 20 mil vendedores. As vendas cresciam, pois as donas de casa queriam usar os princípios científicos de Taylor em seus lares, tendência chamada *Scientific Homemaking*. Máquinas de lavar e geladeiras de empresas como West Bend (1911) e Electrolux (1924) eram vendidas dessa maneira principalmente por ex-combatentes, desempregados com o fim da Primeira Guerra Mundial (BIGGART, 1989).

A ideia de posicionar os vendedores como empreendedores autônomos (*independent contractors*) surgiu nos anos de 1930 após sanção de legislações trabalhistas pelo presidente Franklin Delano Roosevelt nos EUA. Empresas de VD deixaram claro a seus distribuidores que eles não eram empregados e que deviam arcar com os custos do negócio. Em 1940, o formato *party plan* surgiu e se popularizou. O distribuidor convidava pessoas para uma “festa” em sua casa, ocasião em que apresentava os produtos e oferecia um lanche. Em vez de atender a um potencial consumidor por vez, conseguia vários compradores. Estava oficialmente inaugurada a era da ‘comercialização das relações sociais’ (BIGGART, 1989).

Em 1941, a modalidade multinível de VD (*Network Direct Selling Organization*) surgiu. Distribuidores poderiam ganhar 3% sobre a venda de outros distribuidores que tivessem apoiado para comercializar os produtos de dada empresa, estando ligados financeiramente àqueles por quem foram indicados e àqueles que indicavam (BIGGART, 1989).

Em 1968, a Seldia (*The European Direct Selling Association*) foi criada a partir da união das associações de VD na Alemanha, Bélgica, França, Itália e Reino Unido (SELDIA, 2014). A *World Federation of Direct Selling Association* (WFDSA), fundada em 1978, é uma organização voluntária não governamental que representa, em âmbito global, a indústria de VD (WFDSA, 2014).

Nas décadas de 1970 e 1980, a participação das mulheres na VD dos EUA cresceu exponencialmente. Os valores da sociedade americana mudavam e, em 1985, era esperado que a mulher, principalmente a de classe média e boa educação, tivesse vida econômica ativa. A VD lhes prometia *status*, liberdade, amizade, autonomia, independência e flexibilidade de horários, permitindo conciliar casa e filhos. Mulheres precisavam e queriam trabalhar. Muitas eram mães solteiras ou divorciadas e arcavam com o sustento familiar (BIGGART, 1989).

Em 1959, a norte-americana Avon Cosméticos, líder mundial em VD, chega ao Brasil. A brasileira Natura, a maior do setor de HPPC, foi fundada em 1969 (GUIMARÃES, CARDOSA, 2005). Em 1980, a Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABVED) foi fundada. Hoje possui 39 associados (entre ativos e provisórios) que atuam em setores como: cosméticos; produtos de limpeza; recipientes plásticos para alimentos; suplementos nutricionais. A primeira empresa a se associar a ABVED, em 1980, foi a PA (ABEVD, 2005).

Em 1994, surge a empresa brasileira cosmética Contém Ig, que atuou exclusivamente pela VD até 1997 e que, a partir de 1999, passou a oferecer produtos para a pele, perfumaria e maquiagem. Em 2002, funcionando pelo sistema de franquia, expande-se internacionalmente para Equador e Portugal (GUIMARÃES, CARDOSA, 2005).

São 19 empresas de cosméticos associadas a ABEVD: AKMOS (Contagem, MG); Amway; Avon; Belecorp; Bless Mundi (João Pessoa, PB); Coty (Rio de Janeiro, RJ); Forever Living (Rio de Janeiro, RJ); Jafra (São Paulo, SP); Hermes (Rio de Janeiro, RJ); Hinode (Barueri, SP); Jequití (Osasco, SP); Luxor (São Paulo, SP); Mary Kay (São Paulo, SP); Natura (Itapeverica, SP); OaK Cosmetics (São Paulo, SP); PerFAM (Bauru, SP); Pierre Alexander (Cajamar, SP); Rede Brascon (Piracicaba, SP); Rede do Bem Brasil (Votorantim, SP); Up! Essência (São Paulo, SP) (ABEVD, 2005).

Denominada 'Venda Pessoal' por alguns autores (WOTRUBA, 1991; WEITZ, BRADFORD, 1999; WEITZ, BRADFORD, 1999), o foco da VD mudou muito ao longo das décadas. Isso ocorreu devido a contingências do mercado, cujo foco se deslocou de vendas pontuais para o estabelecimento de relações de longo prazo com compradores (WOTRUBA, 1991; WEITZ, BRADFORD, 1999). No início da década de 1990, Wotruba (1991) analisou a evolução da VD por meio de estágios simultâneos. Em dada época, a prática da VD poderia conter estágios diferentes caso diversos setores do mercado estivessem em variados graus de desenvolvimento. Eles também seriam cumulativos, pois na maioria dos casos, um estágio subsequente contém características do anterior, o que os torna mais completos, complexos e onerosos.

Baseado em referências teóricas e na prática de variadas empresas, Wotruba (1991) identifica cinco estágios em que empresas de VD podem operar, nos quais o vendedor exerce diferentes funções, necessitando possuir habilidades e conhecimentos variados. São eles: Provedor; Persuasivo; Prospector; Solucionador de Problemas e Criador pró-ativo. Weitz e Bradford (1999) descreveram as funções exercidas pelo gerente de vendas nos estágios.

O estágio inicial é denominado Provedor. A competição é praticamente inexistente e o vendedor é mero repassador de informações. Suas funções são falar sobre o produto e recolher pedidos (WOTRUBA, 1991). O gerente o motiva a realizar um trabalho árduo, cuja recompensa virá na forma de maiores vendas, porém não lhe fornece treinamentos (WEITZ, BRADFORD, 1999).

O segundo estágio é o Persuasivo, no qual a concorrência aumenta e o vendedor precisa convencer o comprador de que o produto que oferece é melhor do que o do concorrente, persuadindo-o a adquiri-lo (WOTRUBA, 1991). Por focar em resultados de curto prazo, utiliza técnicas agressivas para obter o fechamento da venda. O papel do gerente de venda é semelhante ao do estágio anterior (WEITZ, BRADFORD, 1999).

No terceiro estágio, denominado Prospector, vendedores buscam compradores “ideais” para os produtos que oferecem; que percebam os benefícios “únicos” contidos nesses. O Solucionador de problemas é o quarto estágio. Junto ao consumidor, o vendedor diagnostica suas necessidades, a fim de oferecer um produto, dentro da linha da empresa, que possa melhor supri-las. Requer maior nível de *expertise* e tempo de pesquisa, criando maior vínculo com o consumidor (WOTRUBA, 1991). As opções oferecidas ainda são limitadas e o objetivo principal é a concretização da venda. Há maior treinamento (WEITZ, BRADFORD, 1999).

O Criador pró ativo é o estágio mais avançado em segmentação de mercado, visto que a empresa cria um *marketing mix* específico (preço, condições de crédito, materiais promocionais, etc.) para atender as necessidades do consumidor (WOTRUBA, 1991). O foco se desloca do marketing para a parceria e há preocupação com a criação de valor e construção de confiança e comprometimento por ambas as partes, visto a preferência pelo cultivo de relacionamentos de longo prazo (WEITZ, BRADFORD, 1999). A descrição e as principais características dos estágios podem ser visualizadas no Quadro 14.

Quadro 14 Características dos Estágios na Evolução da Venda Pessoal

Estágio e descrição	Necessidades dos consumidores são:	Tipo de mercado	Natureza e intensidade da competição
<i>Provedor</i> : vendedor apenas aceita ordens, repassando especificações do produto aos compradores.	Pré-existentes; não são uma preocupação.	Vendedores	Nenhuma
<i>Persuasivo</i> : vendedor deve convencer compradores a adquirirem o produto oferecido.	Criadas; suscitadas.	Compradores	Indiferenciada; levemente intensa.
<i>Prospector</i> : vendedor busca compradores que necessitem do produto oferecido, tendo recursos e autoridade para adquiri-lo.	Inferidas.	Segmentado	Diferenciada; em crescimento.
<i>Solucionador de problemas</i> : vendedor e comprador identificam problemas e necessidades que podem ser	Diagnosticadas, havendo atenção ao <i>input</i> dado pelo consumidor.	Participativo	Responsiva; com número crescente de recursos disponíveis.

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Formatado: À esquerda

Formatado: À esquerda

Formatado: À esquerda

Formatado: À esquerda

Formatado: À esquerda

Formatado: À esquerda

Formatado: À esquerda

Formatado: À esquerda

supridas por algum dos produtos da empresa-vendedora.

*Criador pró-ativo:* depois de identificadas necessidades do comprador por meio da interação entre esse e o vendedor, a empresa fabrica produtos especificamente voltados para atendê-las.

Definidas mutuamente; fabricadas para atender necessidades individuais específicas.

Cooperativo

Focada; maior amplitude de mercado e na oferta de serviços.

Fonte: adaptado de Wotruba (1991, p.8, tradução nossa).

A fim de se adequar aos estágios evolutivos da VD, empresas devem propor mudanças em sua estrutura organizacional formal. Enquanto no primeiro estágio o foco está no fechamento rápido de vendas, o quarto e o quinto focam na construção e na manutenção de relacionamentos duradouros entre vendedor e consumidor, demandando vendedores de competências técnicas e comportamentais multidisciplinares, que seja adequadamente treinado, recompensado e avaliado (WOTRUBA, 1991).

#### 4.2.1 Definições Operacional, Tática e Estratégica da Venda Direta

Não é um produto ou serviço comum que caracteriza a VD; mas a estratégia que utiliza nas vendas, realizadas por vendedores autônomos em vez de pessoas com vínculo empregatício. O lucro advém da comercialização, por uma porcentagem maior, de produtos que adquirem da empresa que representam por um preço mais barato. Novos vendedores são recrutados, frequentemente, por pessoas de seu círculo social, que recrutam outros e assim sucessivamente (BIGGART, 1989; MSWELI-MBANGA, LIN, 2003).

Há duas outras técnicas com as quais a VD não deve ser confundida: o esquema de pirâmide e o Marketing Direto (ou Venda à distância). O esquema de pirâmide foi criado em 1930 por Charles Ponzi, que afirmava revender cupons postais. Nele, é oferecida uma “oportunidade de investimento” na qual não há serviços ou produtos sendo vendidos. O pagamento se dá quando o vendedor efetiva a “oportunidade” junto a outro. Remunerar uma transação em que não há oferta de bens ou serviços é ato ilegal (BIGGART, 1989). O Marketing Direto utiliza veículos publicitários para medir a resposta do consumidor, como *telemarketing*, *e-mail* (WEDSA, 2014), catálogos ou anúncios que requerem resposta (PETERSON, WOTRUBA, 1996). Not clear.

Formatado: À esquerda

Negócios com formato de VD podem comercializar: comida; bebida; cosméticos; produtos de higiene pessoal; de saúde e nutrição; de controle de peso; para animais de estimação; sistemas de tratamentos de água; utensílios domésticos, etc. Eles são demonstrados e revendidos por consultores, também denominados representantes, revendedores ou distribuidores. A demonstração e a explicação sobre componentes, propriedades e efeitos dos produtos auxiliam a obter a venda (PETERSON, WOTRUBA, 1996; WFDSA, 2012; SELDIA, 2014).

Peterson e Wotruba (1996) conceituam VD partindo das perspectivas operacional, tática e estratégia. Em âmbito operacional, VD é o processo em que um potencial vendedor compartilha, presencialmente, informações com um potencial comprador, em local diferente do estabelecimento comercial tradicional, tendo como objetivo a concretização da venda. Vista pela perspectiva tática, a VD se baliza em 10 características reunidas no Quadro 15.

Quadro 15 Características táticas da Venda Direta em nível mundial

Característica	Descrição
1. Tipo de vendedor	Em alguns casos, consultores não possuem vínculo empregatício; em outros, são funcionários de determinada empresa.
2. Tempo dedicado à VD	A dedicação a VD pode ocorrer em tempo integral ou parcial. No segundo caso, consultores são funcionários de outra empresa e revendem os produtos em seu tempo livre.
3. Local da venda	Locais neutros como a casa do comprador ou de um terceiro, local de trabalho, igreja e <i>shopping centers</i> .
4. Orientação para transações ou para relacionamentos	Empresas de VD cuja orientação é voltada para transações visam resultados imediatos. Envolvem a comercialização de produtos duráveis, com reputação conhecida ou indicação de terceiros. Empresas de VD que atuam com os segmentos de cosméticos, nutrição e utensílios domésticos enfatizam o relacionamento duradouro e a fidelização do cliente.
5. Formato <i>party-plan</i>	O consultor convida conhecidos para uma “festa” ou um pequeno lanche em sua casa. Em clima descontraído e amistoso, demonstra e vende os produtos.
6. Uso de pré notificação	O potencial consumidor é abordado antes da venda do produto.
7. Estrutura multinível ou nível único	No modelo de estrutura multinível, consultores vendem, recrutam, treinam e supervisionam outros consultores, recebendo compensações financeiras em relação às vendas realizadas por ele e por sua equipe. Na estrutura de nível único, consultores vendem e lucram sobre os próprios esforços.
8. Consultor como consumidor final	Geralmente o consultor de VD também é consumidor final dos produtos que comercializa.
9. Estocagem ou encomenda de produtos	Há consultores que fazem um pequeno estoque de produtos para revenda. Outros os encomendam, não possuindo pronta entrega.
10. Entrega de compras e	Algumas companhias oferecem crédito aos consultores. Outras requerem

Código de campo alterado

Código de campo alterado

pagamento

que o pagamento seja feito antecipadamente ao envio.

## 5 CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo traz números e informações que permitem compreender o contexto em que atuam empresas de VD em âmbitos mundial e brasileiro. Para tanto, a caracterização do público envolvido no segmento é apresentada, com dados oficiais obtidos a partir de órgãos ligados a VD no mundo, na Europa, nos EUA e no Brasil. Um panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos complementa as informações, demonstrando a significância dos cosméticos como os produtos que mais crescem na VD atualmente.

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Fonte

Formatado: Fonte: 12 pt

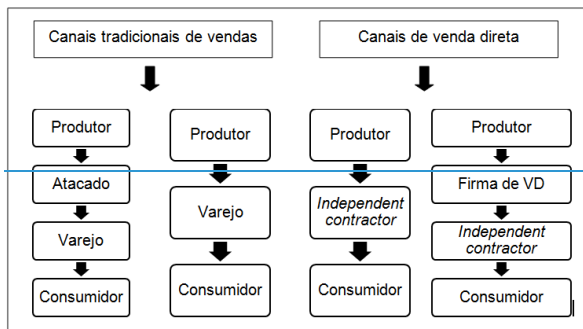


Fonte: elaborado pela autora a partir de Peterson, Wotruba (1996); Brodie, Stanwoth, Wotruba (2002); Young, Albaum (2003).

Formatado: Fonte: 10 pt

Em relação ao item 7, cabe aqui um esclarecimento. Tanto nas estruturas multinível ou nível único, a presença de uma hierarquia reconhecida, porém não encarada como autoridade, é bem visível. Premiações e títulos dão à consultora maior *status*, entretanto, ela não tem autoridade sobre as outras. Em ambas as estruturas, a empresa de VD pode utilizar filiais; um escritório local em que há um dirigente responsável por treinar consultoras e delimitar seu território geográfico de atuação. Esse coordenador da força de vendas da região recebe uma porcentagem das vendas da filial como compensação por gerenciar o escritório, além de também poder realizar vendas (BIGGART, 1989).

A perspectiva estratégica analisa a VD em relação a três aspectos, sendo o primeiro o modo de distribuição (1). Hoje elas não precisam fabricar os produtos que comercializam. Vendedores compram do produtor e revendem ao consumidor final, podendo exercer as funções de promotor e distribuidor (BIGGART, 1989; PETERSON, WOTRUBA, 1996). Essa distribuição é bastante diferente do sistema tradicional, no qual há presença de produtor, atacado, varejo e consumidor final (vide Figura 10).



Formatado: Título 1, À esquerda

Figura 10 – Visão esquemática do canal de distribuição

Formatado: Título 1

Fonte: adaptado de Peterson, Wotruba (1996), p.7.

Quanto à maneira de acessar o mercado (2), a VD se diferencia da venda tradicional na promoção dos produtos, feita por consultores envolvidos relacional e emocionalmente com os clientes; e no local de venda, flexível e adaptável ao cliente. No que se refere à maneira de fazer negócios (3), a VD não pode ser monitorada facilmente por concorrentes, pois os produtos não são comercializados em locais de fácil acesso e grande circulação de pessoas (PETERSON, WOTRUBA, 1996). A última tendência vem mudando. Já é possível ver quiosques de empresas de VD em *shopping centers* de grandes cidades. Os produtos de muitas podem ser adquiridos pelo próprio site, acelerando a distribuição e diminuindo custos. Consultores também utilizam blogs e redes sociais para divulgação (SELDIA, 2014).

#### 4.2.2 Organizações de Venda Direta e a construção social do lucro

Formatado: Fonte: Não Negrito

A VD é uma atividade cujas características são em muito diferentes das que compõem o ‘mundo do trabalho’ nas organizações capitalistas tradicionais. Infraestrutura, organização hierárquica, tipo de autoridade envolvida, perfil do trabalhador, local e jornada de trabalho, modo como as pessoas interagem, atendimento e relacionamento com o cliente, reconhecimento do trabalhador e fidelização à empresa, perfil da liderança são alguns dos aspectos em que a VD se constitui enquanto atividade praticamente antagônica ao Modelo Burocrático Tradicional.

Destoando da formalidade, da despersonalização e do individualismo contemporâneos, a VD permite que as pessoas tenham controle sobre o próprio destino (DEAL, KENNEDY, 1982). A entrada no negócio é fácil e o custo para iniciar é baixo. Geralmente consiste na aquisição de um kit de amostras ou produtos, não havendo compromissos financeiros imediatos. Devido ao baixo preço dos produtos, o retorno financeiro depende de iniciativa, persistência e esforço (BIGGART, 1989; DEAL, KENNEDY, 1982; WFDSA, 2014; SELDIA, 2014).

Quatro estratégias de 'gerenciamento da família' são adotadas por empresas de VD, segundo Biggart (1989): 1) incentivo ao recrutamento de familiares; 2) ideologia de que a família é mais importante do que o trabalho; 3) fortalecimento do casamento (pela mulher, na VD, ter perfil independente); 4) colocação dos filhos em primeiro lugar, visto haver integração entre as funções de mãe e trabalhadora. Assim, o desejo de ter mais tempo para a família é usado pela VD como estratégia para ampliar a atividade.

A valorização dos relacionamentos é frequente em países e organizações tipicamente femininas (HOFSTEDE, 1985). Os laços de amizade também o são em empresas de VD. As relações são tão pessoais e informais que é frequente um dirigente de setor saber sobre a vida pessoal de sua equipe. A competição entre consultoras e dirigentes de setor é desencorajada em prol de companheirismo e ajuda mútua, ideias apoiadas e socializados (BIGGART, 1989).

O presidente é figura central no processo de socialização de novos membros e fidelização dos antigos em empresas de VD. Geralmente com perfil carismático, desempenha os papéis de pai, líder, empreendedor e herói, atraindo milhares de "devotas" que conhecem sua história, fortalecendo a cultura organizacional. Além de personalizar e solidificar o sentimento de família em seus discursos, representa para um público majoritariamente feminino não somente uma nova oportunidade de negócios: um novo modo de vida (BIGGART, 1989).

A oportunidade de trabalhar com VD não está restrita a um perfil específico. Empresas do ramo estão abertas a pessoas de vários graus de escolaridade, com experiência anterior ou não, que possam se dedicar total ou parcialmente e tenham características pessoais variadas (WOTRUBA, 1989; PETERSON, WOTRUBA, 1996; BRODIE, STANWORTH, WOTRUBA, 2002).

Raramente o recrutamento usa critérios como experiência, conhecimento técnico, habilidades prévias ou a personalidade dos candidatos. De forma geral, possui muitas mulheres, mas poucas regras e, quando comparada à maioria das firmas, poucos gerentes, que contam com uma política de recrutamento portas abertas. É interessante que uma organização tão 'frouxa' consiga ser extremamente organizada e lucrativa (BIGGART, 1989).

Empresas de VD se apropriam de redes sociais pessoais e as transformam em redes sociais financeiras. Contatos são valorizados como potenciais parceiros. Conhecidos, vizinhos, colegas de trabalho, membros da igreja ou familiares podem se tornar compradores e/ou vendedores. Os laços sociais são vistos como fonte de sucesso profissional e financeiro. "[...] Para um consultor verdadeiramente comprometido, trabalho e lazer, amigos e competidores, tornam-se indistinguíveis" (BIGGART, 1989, p.9, tradução nossa). Na atmosfera de amizade e cumplicidade, um controle invisível é exercido sobre a vida profissional e pessoal dos membros.

Baratos, leais e independentes, vendedores diretos são uma ótima fonte de mão-de-obra. Por gostar e acreditar no propósito da atividade são dedicados, disciplinados e dificilmente se opõem aos interesses dos patrões, visto enxergarem esses interesses como congruentes aos seus. Esse é um tipo de controle indireto e subjetivo, exercido de três maneiras: 1) criação de um novo eu: reforço a valores pessoais como: "eu posso, eu consigo", visando atender aos objetivos da empresa; relatos em que consultoras contam como eram "pessoas diferentes" antes da chance que a VD deu a elas de 'mudar de vida'; separação de *status* nas Convenções, em que consultoras reconhecidas se sentam ao lado do presidente (BIGGART, 1989).

O controle em empresas de VD também se dá por meio 2) da celebração do pertencimento ao grupo, que aborda a criação, pela empresa de VD, de uma pequena comunidade em que as pessoas se conhecem e desfrutam, juntas, de parte do seu tempo livre, característica que Biggart (1989) denomina de 'completude institucional'. Membros também recrutam pessoas do seu ciclo de amizades, com quem se parecem e têm contato frequente (homogeneidade). A terceira se refere a posturas dos *stakeholders*, dispostos a sacrifícios e investimentos (BIGGART, 1989).

#### 4.2.3 A junção de Produtos, Oportunidade e Valores

Formatado: Fonte: Não Negrito

~~O sucesso financeiro não é o principal motivador das pessoas envolvidas com VD. Frequentemente, elas veem o trabalho como um modo de vida superior, que 'abraça' valores, relações sociais e crenças religiosas, permitindo ser quem são e manter as várias facetas da vida social. Essa flexibilidade permite que os valores pessoais possam ser exercidos no trabalho. Em paralelo, a empresa de VD constrói valores que, aos poucos, são percebidos como convergentes em relação aos dos membros, reforçando o pertencimento organizacional (BIGGART, 1989).~~

~~A racionalidade econômica "caminha" lado a lado com a racionalidade valorativa em empresas de VD. A fim de conseguir altos faturamentos, o gerente de empresas de VD pode atribuir quotas à força de vendas. Por não possuírem vínculo empregatício e poderem comercializar produtos de concorrentes, o nível de comprometimento dos vendedores às quotas varia bastante. Tendo conhecimento dessa independência e flexibilidade e por não terem controle sobre os esforços diários da força de vendas, empresas receiam estabelecer quotas. O mais indicado, segundo alguns, seria que o próprio vendedor o fizesse (WOTRUBA, 1989, 1996).~~

~~Estudo realizado em 1986 nos EUA com 491 consultoras das empresas Mary Kay, Saladmaster, Tupperware e United Consumers Club provou que consultoras que estabelecem metas de trabalho e atribuem maior importância a elas se esforçam mais para atingi-las do que as que possuem metas gerais ou não as possuem. O esforço foi medido em número de horas por semana dedicadas à atividade de VD. As metas foram divididas em três: 1) ganho, em dólares, nos primeiros meses de atividade; 2) número de potenciais consultoras; 3) ganho obtido ao final do primeiro ano de trabalho (WOTRUBA, 1989).~~

A racionalidade valorativa permeia o ambiente organizacional em empresas de vendas. Extremamente lucrativas, baseiam-se em valores como: 1) crença no empreendedorismo e na meritocracia: o esforço individual é o responsável por recompensas, reconhecimento e sucesso econômico, representando uma espécie de confirmação do eu (“sou tão bom quanto meu trabalho indica”); 2) crença no poder transformador dos produtos: os produtos são a materialização dos valores da empresa, vistos como exclusivos e ‘transformadores’ (BIGGART, 1989; DEAL, KENNEDY, 1982). Produtos ligados a valores serão vistos de maneira mais favorável do que produtos normais aos olhos dos consumidores (KAHLE, 1985). Assim também ocorrem com membros que se identificam com o trabalho, a empresa em que atuam e os produtos vendidos (BIGGART, 1989; DEAL, KENNEDY, 1982).

Entre as prováveis missões dos produtos estão: 1) melhorar a saúde e a vida dos usuários, estando ligados a noções de bem-estar e ambientalismo; 2) estimular e realçar o melhor do cliente; 3) apoiar/auxiliar necessidades familiares e domésticas. Produtos ‘especiais’ são oferecidos não porque se busca o lucro acima de tudo, mas por haver a preocupação em cuidar do cliente, oferecer-lhe segurança e prazer, ser uma empresa que trata os consultores como pessoas; não como números de cadastro ou cifras financeiras (BIGGART, 1989).

“Talvez mais importante [...] é que empresas de Venda Direta utilizam as competências culturais de mulheres que não são apreciadas no mundo burocrático dos negócios. Empresas de Venda Direta recompensam mulheres social e financeiramente por habilidades que, de fato, elas têm: a habilidade de ensinar outros, de nutrir, de encorajar, de compartilhar habilidades não muito valorizadas em firmas” (BIGGART, 1989, p.124, tradução nossa).

Formatado: Título 1, Recuo: À esquerda: 0 cm

Cuidadosamente planejadas, as Convenções Anuais são ocasiões únicas em que a empresa de VD consegue reunir membros espalhados geograficamente para reforçar os valores organizacionais. Emoções afloram, mulheres cantam, dançam, sobem ao palco, vibram e aplaudem as colegas. O reconhecimento (por tempo de casa ou por faturamento) é um dos momentos mais esperados; um ritual em que o modo de ser da empresa é mostrado como algo bom e correto, estando personalizado em consultoras que passam a ser admiradas como símbolos de sucesso. O valor monetário do prêmio não é o mais importante; o que importa é o sentimento de ter conseguido (BIGGART, 1989).

A realidade é socialmente construída por indivíduos, suas interações, seus relacionamentos e os aprendizados que surgem dessa complexa teia de significações (GEERTZ, 1989; BERGER, LUCKMANN, 2012). No segmento de VD, essa construção social objetiva fins econômicos, ocorre em torno de dado ambiente (flexível) e mobiliza um ator específico (o consultor). A apropriação e a manipulação dos laços identitários e sociais, unidas ao sentimento de orgulho empreendedor, meritocracia, valorização da família e pertencimento ao grupo, constroem uma legião de seguidores leais que têm a empresa como parte inseparável de suas vidas.

#### 4.35.1 PARTICIPAÇÃO DOS COSMÉTICOS NA VENDA DIRETA: DADOS MUNDIAIS E BRASILEIROS

Em 2012, o faturamento da VD alcançou US\$ 166 bilhões. São 89,7 milhões de indivíduos que trabalham com a VD no mundo: Ásia (43,4% ou 46 milhões); Américas (40% ou 31,1 milhões); Europa (16% ou 11,3 milhões); África (1% ou 8,9 milhões). Os EUA ocupam a primeira posição em faturamento (15,9 milhões de pessoas que faturaram US\$ 31,6 bilhões); o Japão a segunda (US\$ 22,7 bilhões); a China a terceira (US\$ 20 bilhões) e o Brasil a quarta, com 6,68 milhões de pessoas cujas vendas ultrapassaram US\$ 14 bilhões (WFDSA, 2012). Billions.

Os cosméticos compõem a categoria de produtos mais comercializada pela VD em nível mundial em 2011 e 2012. Em 2012, representou 35% do total de produtos vendidos; crescendo 5% em relação ao ano anterior (WFDSA, 2012). Hoje representam 36,1% dos produtos comercializados, seguidos de artigos ligados a bem-estar (17,1%), domésticos (13,7%), para reforma da casa (9,6%), roupas e acessórios (6,1%). Principais mercados:

França (faturamento de €3,8 bilhões); Alemanha (€2,9 bilhões), Reino Unido (€2,4 bilhões) e Itália (€2,3 bilhões) (SELDIA, 2014). No Brasil, 83% das 6,7 milhões de pessoas que atuam com VD comercializam cosméticos. Outros bens vendidos: artigos domésticos (6%), roupas e acessórios (5%), ligados a bem-estar (4%), livros e brinquedos (2%) (WFDSA, 2013<sup>2</sup>).

O Brasil ocupa o terceiro lugar no mercado mundial de HPPC, primeiro em perfumaria e desodorantes e segundo em produtos para cabelo, banho, depilatórios, proteção solar, masculinos, infantil (BARBALOVA, MOHIUDDIN, 2012). Mais de 3,1 milhões de oportunidades de trabalho surgiram no país em 2012 com a VD, enquanto a indústria abriu 74,1 mil vagas e a franquia 153 mil (ABIHPEC, 2013).

Em relação ao gênero, 75% das pessoas que atuam com VD no mundo são mulheres que trabalham com a venda individualizada em 80% dos casos (WFDSA, 2013<sup>2</sup>). Na Europa, 4,8 milhões de pessoas atuam com VD. Desse total, 79% são mulheres; 76% trabalham em tempo parcial e 65% preferem a venda individualizada (SELDIA, 2014). [A VD alcança 68% nos EUA, 95% no Japão e 100% no Brasil \(WFDSA, 2012\)](#). Não há números mundiais (WFDSA) nem nacionais (ABVED) que indiquem a quantidade de mulheres associadas à VD no Brasil.

As mulheres que escolheram a VD como fonte de renda são, em sua maioria, casadas, com três ou mais pessoas vivendo na mesma casa (WFDSA, 2013<sup>2</sup>, 2014). A opção pela VD ocorre pelos seguintes motivos: 1) conciliar rotinas de trabalho e familiar; 2) possuir independência financeira ou obter renda extra para despesas; 3) obter ganhos atrelados ao próprio esforço pessoal; 4) possuir o próprio negócio; 5) aprender novas habilidades; 6) fazer novos contatos; 7) melhorar a autoestima; 8) contribuir, por meio de ações sociais, com a comunidade (BIGGART, 1989; WFDSA, 2013<sup>2</sup>, 2014; SELDIA, 2014).

Pesquisa realizada com 722 consultores de 22 empresas de VD no Reino Unido revelou o seguinte perfil: mulheres (73,5%); casadas (67,1%); experiência anterior em vendas (51,7%); VD como principal renda (62,4%); emprego fixo (34,5%); média semanal de 9,4 horas dedicadas à VD. A maioria dá importância às características sociais do trabalho como: responsabilidade; provar sua capacidade a outros; receber atenção e apoio do superior; obter reconhecimento e amizade dos colegas (BRODIE, STANWORTH, WOTRUBA, 2002).

#### **4.3.15.1.1 Caracterização do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**

No Brasil, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) define produtos de HPPC como:



“[...] preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano [...], com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado” (ANVISA, 2014, p.67).

Eles são classificados segundo dois graus de risco. O grau 1 é composto por produtos que possuem propriedades básicas ou elementares, que não requerem informações detalhadas quanto a modo e restrições de uso. Exemplos: base facial; creme para limpeza facial; perfume; removedor de maquiagem; xampu. O grau 2 inclui produtos que possuem indicação específica e cujas características precisam ser comprovadas por motivo de segurança e/ou eficácia. Informações, cuidados e restrições de uso devem constar na embalagem. Exemplos: bloqueador solar; clareador para a pele; sabonete íntimo, etc. (ANVISA, 2005, 2014).

A indústria de HPPC é um segmento da indústria química brasileira responsável pela manipulação de fórmulas, utilização e sintetização de ingredientes. No Brasil, são 2.342 empresas atuantes no mercado de HPPC, cujo método de distribuição varia entre tradicional (atacado e lojas de varejo); VD e franquias. Estão assim distribuídas: Sudeste (1.454), Sul (449), Nordeste (231), Centro-Oeste (163) e Norte (45). Vinte delas são de grande porte e representam 73% do faturamento total, que ultrapassa R\$ 100 milhões (ABIHPEC, 2013).

São três os tipos de canal de distribuição utilizados pelo setor de HPPC: varejo tradicional, isto é, produtos comercializados em supermercados, farmácias, lojas especializadas e multimarcas; VD e distribuição por lojas franqueadas e especializadas. O setor é ocupado, na maior parte, por mulheres que vendem cosméticos para complementar a renda sem obedecer a horário fixo de trabalho ou possuir relações trabalhistas formais (GUIMARÃES, CARDOZA, 2005).

Em 2002, o faturamento nacional do setor foi de US\$ 3,3 bilhões. Dez anos depois, já estava em US\$ 17,5 bilhões. O crescimento é explicado por fatores como: maior consumo de produtos *premium* pela classe C; aumento do consumo das classes D e E; participação crescente da mulher no mercado de trabalho; uso de tecnologia de ponta e lançamentos constantes de novos produtos com preços acessíveis; aumento da expectativa de vida, trazendo o desejo de conservar uma impressão de juventude (ABIHPEC, 2013).

Relatório do *Euromonitor International* (EI) sobre a indústria da beleza no mundo<sup>3</sup> revela que os cosméticos *premium* tiveram crescimento exponencial em relação aos de massa. De 2009 para 2010 cresceram 3% e de 2010 para 2011, outros 1,5%, alcançando faturamento de US\$ 300 milhões. Cosméticos de massa (de formulação mais simples e menor valor agregado) cresceram 1,5% de 2009 para 2010, porém caíram 1,5% de 2010 para 2011, quando o faturamento foi de US\$ 350 milhões (massa). Em 2011, as vendas mundiais de cosméticos *premium* alcançaram US\$ 93 bilhões (BARBALOVA, MOHIUDDIN, 2012).

As fragrâncias foram os cosméticos *premium* que tiveram maior venda mundial em 2011, representando 35% do total, seguidos de produtos para pele (31%) e maquiagem (15%). As 10 maiores empresas do setor, que cresceram 6,8% em 2011 são: 1) Procter & Gamble; 2) L'Oréal; 3) Unilever; 4) Colgate-Palmolive; 5) Avon; 6) Beiersdorf AG (linha Nívea); 7) Estée Lauder; 8) Johnson & Johnson; 9) Shiseido; 10) Kao. Juntas representam 48,8% do mercado cosmético mundial e trazem tendências como: produtos com maior fator de proteção solar; inclusão de compostos anti-idade em produtos para cabelo, banho e pele; inclusão de anti-bactericida em produtos (BARBALOVA, MOHIUDDIN, 2012).

O próximo capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo, iniciando por breve histórico da empresa pesquisada, seguido pela análise valorativa e de faturamentos de CBs e EVs da PA.

## **5.6 RESULTADOS DE PESQUISA**

As instituições sempre têm uma história da qual são produtos. Para compreendê-la, deve-se entender o processo em que foi produzida (BERGER, LUCKMANN, 2012). O primeiro tópico deste capítulo traz um breve histórico da PA, desde a fundação até aos dias atuais. Baseado em conversas informais com o presidente da PA, EVs e CBs, além das notas dos diários de campo elaboradas a partir da observação direta nas Convenções Anuais da PA de 2013, o segundo tópico ~~traz~~ ~~um~~ ~~olhar~~ ~~da~~ ~~PA~~ ~~segundo~~ ~~o~~ ~~Modelo~~ ~~TFSA~~ ~~de~~ ~~Nelson~~ ~~(2006)~~.

~~No~~ ~~terceiro~~ ~~tópico~~ ~~deste~~ ~~capítulo~~, um relato cultural da PA ~~é~~ ~~traçado~~ seguindo características de alguns ~~dos~~ elementos culturais apontados na obra de Schein (2004). No ~~terceiro~~ ~~quarto~~

---

<sup>3</sup> O relatório do EI não divide as empresas ligadas à indústria da beleza segundo o modo de distribuição dos produtos. Dessa forma, não há separação entre empresas de VD e outras.

tópico, a técnica da Análise de Cluster foi utilizada para interpretar as respostas do PVP de EVs e CBs PA. No ~~quarto~~ quinto tópico, gráficos de Distribuição Normal e Cumulativa Inversa mostram a frequência e a probabilidade de obtenção de altos faturamentos individuais por parte de grupos de elite que compõem esse público.

#### 5.1.6.1 HISTÓRICO E FUNCIONAMENTO DA PIERRE ALEXANDER COSMÉTICOS

A Pierre Alexander é uma empresa cosmética 100% brasileira que, desde a criação, atua com VD. Fundada em 1981, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, pelo empresário (falecido) Luis Felipe Osório, possui 238 produtos que abrangem perfumaria, tratamento, maquiagem, entre outros, sendo pioneira na fabricação e comercialização do desodorante em creme no Brasil, lançado há mais de 25 anos (LUCCHI, BARROS, 2013).

Lorena Benites, 70 anos, CB há 32 anos em Porto Alegre, RS, tendo ocupado, por vários anos, o cargo de EV, participou, junto do fundador e da esposa Lucilla Villela Osório, do processo de criação da PA. Em 1979, ela, professora do Estado, o esposo Paulo e os amigos Felipe e Lucila iniciaram como coordenadores de uma empresa cosmética americana no Brasil, a Aloemist, com foco em cremes faciais. Divulgando os produtos, cadastrando pessoas em cidades do RS e empolgados com os bons resultados, pensaram em abrir a própria empresa. Em 1980, o empresário Felipe conhece os três sócios da PA, à época ainda uma firma de maquiagem de pequena proporção (informação verbal).

“Passamos a mão nas sacolas de produtos e saímos vendendo. As vendas foram ótimas! Voltamos de sacolas vazias e bolsos cheios. Aí viramos um para o outro e perguntamos: o que é que tu achas? Será que vai dar certo? Naquela época, queríamos fazer alguma coisa, alguma coisa grande! Foi aí que o Felipe resolveu comprar a Pierre. E aí todo mundo se ajudou, todo mundo se uniu. Tanto é que criamos nossos filhos juntos! Até nos afastamos dos parentes e dos amigos porque a nossa amizade era a Pierre Alexander! Nós não tínhamos sábado e domingo. A família se tornou a Pierre”. - depoimento verbal de Lorena Benites.

A PA foi fundada oficialmente em 9 de maio de 1981. Quando da estruturação do novo negócio, as chamadas ‘reuniões de oportunidade’ - na literatura, *party-plans* - foram uma das primeiras estratégias da Empresa. Lorena conta que convidava todo mundo que conseguia convencer: parentes, amigos, vizinhos, colegas de trabalho e de infância. “Aonde a gente ia, era fila de banco, supermercado, a gente oferecia os produtos; a gente convidava as pessoas para entrar”, conta Lorena. Segundo ela, cada CB elaborava uma ‘lista quente’, composta por pessoas que tinham chance de aceitar revender os produtos e formar uma equipe. Em meados

de 1983, Felipe assume como único sócio da PA e lança a primeira linha de perfumaria, com os perfumes *Mademoiselle* e *Monsieur* (informação verbal).

A distribuição dos produtos era realizada por meio de Centros de Distribuição (CDs) espalhados pelo país. As EVs montavam escritórios, em que tinham um pequeno estoque de produtos, de onde as CBs os retiravam, com desconto, para revenda. Em 1997, os CDs foram fechados. Adotou-se logística que já funcionava em outras empresas cosméticas, o 'regime de caixas': CBs enviavam o pedido de produtos à EV do setor, que o encaminhava à Empresa. Os produtos encomendados eram entregues na residência da CB (LUCCHI, BARROS, 2013).

Vítima de um infarto fulminante, o fundador da PA falece em dezembro de 2004, aos 54 anos. Não se sentindo preparados para assumir o negócio, a viúva e os dois filhos, únicos sócios, resolveram vender a marca PA e o direito de comercialização dos produtos em 2005 para o grupo de investidores Bitnner, do setor têxtil de Santa Catarina (LUCCHI, BARROS, 2013). Outro grupo empresarial adquiriu as instalações da fábrica, localizada em Diadema, SP, transferindo-a, junto às operações, para Blumenau, Santa Catarina (informação verbal).

De 1981 até 2008, a PA funcionou como uma estrutura multinível. A partir de 2008, mudou o sistema para nível único, que permanece até hoje. Na PA, há CBs que possuem cadastro e enviam pedidos apenas para comprar produtos com desconto para uso próprio e/ou da família. Há CBs que preferem vender produtos que possuam para pronta-entrega; outros trabalham com pronta-entrega e pedidos. Na PA, o consultor goza de crédito para encomendar os produtos vendidos e realiza o pagamento após 21 dias do faturamento do pedido (informação verbal).

Em novembro de 2008, o controle societário da PA é adquirido pelos engenheiros químicos Márcio Raimy Mansur e Eduardo Luppi. Com experiência no ramo cosmético, o primeiro foi ex-presidente da OX Cosméticos e ex-diretor de Operações da Natura por oito anos. O segundo foi ex-vice-presidente da Natura. Eles compram a marca e assumem como gestores da Empresa. Como o antigo CNPJ não foi adquirido, foi aberta uma nova empresa, a São Nicolau Comércio de Cosméticos e Exportação Ltda. (CNPJ 10.933.388/0002-18), com sede no município de Cajamar, Estado de São Paulo, responsável pela marca Pierre Alexander. Nesse endereço, está localizada a sede da PA nos dias de hoje (LUCCHI, BARROS, 2013).

Construídos e materializados na figura do fundador, os valores se perpetuam nos gerentes e líderes principais. Tendo trabalhado por mais de 15 anos na Empresa, o ex-Gerente de Operações Homero José Ferreira compara as figuras do fundador e o atual presidente da PA.

“O Felipe era uma figura muito carismática; era a imagem do negócio. Quando ele aparecia na Empresa, era um dia diferente. Até o funcionário que varria o chão sentia isso, porque quando o Felipe passava, ele dava uma palavra, um conselho... e era engraçado... às vezes o motorista ia buscá-lo e ele perguntava da vida particular do motorista. Era uma grande família, tanto que ele pregava isso. No ramo porta a porta, você tem que ter essa relação com quem está no campo: com a Consultora, com a Executiva, com a gerente. Com a chegada do Mansur, se reconquistou tudo isso. Ele trabalha a relação. Tanto é que o Mansur fica aqui no escritório duas vezes por semana e três no campo. Três não, cinco, porque ele trabalha aos sábados e domingos também. Tem que ter a figura do dono lá fora. Até porque a nossa caixinha (de produtos) tem um valor. É um recurso com que a Consultora pode comprar alimentos, pagar o aluguel, ajudar na construção da casa dela, na construção da família dela” - depoimento verbal de Homero José Ferreira.

A PA não fabrica os produtos; o foco consiste na comercialização e distribuição. Especialistas autônomos elaboram as fórmulas, desenvolvidas com exclusividade para a PA. Elas são repassadas, sob sigilo contratual, aos fornecedores, para fabricação e fornecimento de embalagens. Toda a operação, desde o fornecimento de matéria-prima, é feita por terceiros. A PA adquire o produto acabado, pronto para a comercialização (informação verbal).

O conceito do produto é elaborado por profissionais da PA levando em conta tendências da moda, do mercado e características regionais brasileiras, porém essências e fórmulas são desenvolvidas por fornecedores com exclusividade. Hoje a PA possui oito fornecedores. A fabricação do sabonete em barra é feita por três empresas brasileiras: Cinter Futura (produz para PA, Natura e Jequiti); Guati (Vinhedo, SP) e *Petit Savon* (Taboão da Serra, SP). A maquiagem é elaborada por três empresas: Schwans (Paraná), especialista em lápis, delineadores e corretivos. Os compactados (sombra, *blush* e pó compacto) são fabricados pela *Natural Line* (São Paulo, SP). As bases e os *gloss* são da Weckerle (São Paulo, SP). Os hidroalcoólicos (cremes, loções e perfumaria) são em parte da *Inovatech* (São Paulo, SP), que também produz para Água de Cheiro e pela Xiksis (Taboão da Serra, SP) (informação verbal).

Fazendo uma rápida descrição do sistema de vendas da PA com base em Peterson, Wotruba (1996); Brodie, Stanwoth, Wotruba (2002); Young, Albaum (2003), tem-se: consultores autônomos; maioria com dedicação em regime de tempo parcial; grande parte vai à casa do cliente para vender e entregar os produtos; cultivam relacionamentos longos e amistosos; o formato *party-plan* ocorre nas reuniões de ciclo, em que há sorteios, bingo e é servido um

lanche. O potencial cliente pode participar, por meio do convite da EV ou da CB ou, após indicação, ser abordado pelo telefone (informação verbal).

Na PA, as metas de faturamento de cada ciclo de vendas são estabelecidas nacionalmente pelo RD. Ele as repassa aos GVs de cada região brasileira, que os transmitem às EVs de cada setor. As metas são estabelecidas de acordo com estudos realizados pela PA do faturamento potencial de cada Estado do Brasil. São pesados: tempo de existência do setor; número de CBs ativas; média de faturamentos obtidos pela EV. A EV, tendo dada meta em mente, motiva as CBs de sua equipe nas reuniões de ciclo, a venderem mais. Isso é feito por meio de prêmios e passeios que serão concedidos às primeiras colocadas (LUCCHI, BARROS, 2013; informação verbal).

Hoje a PA possui 17.747 CBs, coordenadas por 161 EVs no país. Elas motivam, orientam e treinam a equipe de vendas em reuniões de ciclo realizadas a cada 21 dias. O setor Comercial da PA é o mais extenso. Abaixo do presidente, existem duas RDs, a primeira responsável por Sudeste e Nordeste do Brasil; a segunda por Norte, Sul e Centro-Oeste. A seguir, há seis GVs, distribuídos em sete regionais: Centro-Oeste; Nordeste; Norte; Sudeste; SPC; SPI; Sul. Eles coordenam as EVs e essas as CBs. Além desse setor, em Cajamar, SP, está localizado o Operacional (15 pessoas) e o Administrativo (22). O Marketing fica no bairro Morumbi, São Paulo. A divisão por departamentos pode ser vista na [Figura 9](#)~~Figura 9~~[Figura 11](#), que mostra o nível dos GVs (documento interno, 2013).

Código de campo alterado

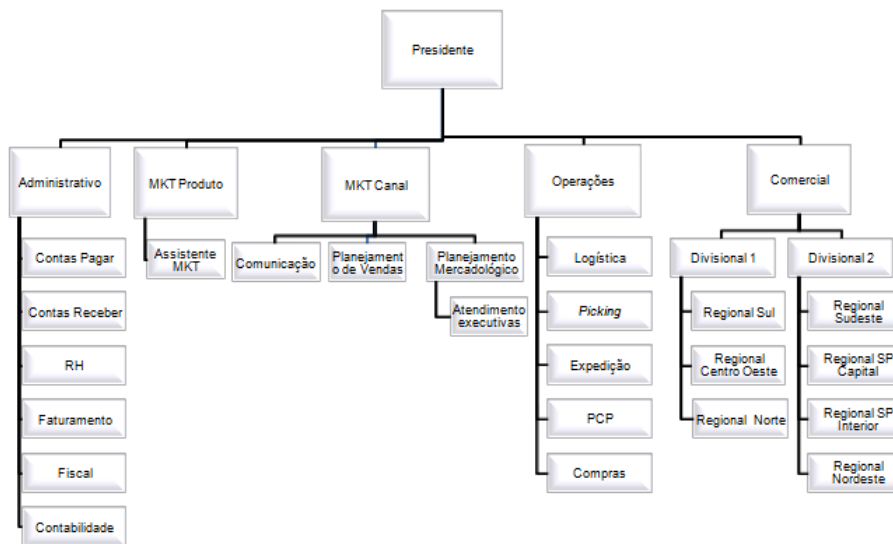


Figura 994 - Organograma da Pierre Alexander Cosméticos

Fonte: documento interno (2013).

## 5.2 A PIERRE ALEXANDER VISTA PELO MODELO TFSA DE NELSON (2006)

O território da PA são os consumidores de cosméticos nacionais, público majoritariamente feminino, de classes B e C, entre 15 a 65 anos. Pode ser considerado largo, pois abrange crianças, adolescentes, mulheres e homens adultos e idosos, visto a PA possuir produtos para atender a todas essas faixas etárias. Eles podem estar localizados em várias regiões do Brasil, pois a Empresa está presente em todos os Estados brasileiros, além de comercializar os produtos pelo site. O território é estável, pois a clientela é conhecida, visto o longo tempo de casa da maioria das EVs; algumas há mais de 20 anos na PA, o que faz com que a equipe de CBs tenha clientela fixa.

Quanto a fronteiras, a PA é uma empresa 'frouxa', informal e altamente permeável, pois não há critérios de contratação fixos. Pessoas do Administrativo e do Operacional são contratadas tanto por indicação quanto por experiência prévia na atividade. CBs convidam quem tiver boa vontade, garra e disciplina para vender os produtos, não havendo perfil ou personalidade profissional desejada.

Código de campo alterado

Formatado: Fonte

O faturamento obtido por uma CB é proporcional aos próprios esforços de venda e o reconhecimento é simbólico (eventos, confraternizações e mimos personalizados). Assim, é uma empresa de fronteiras permeáveis, em que CBs podem ser promovidas a EVs e essas a GVs; dependendo apenas dos resultados do esforço e da lealdade demonstrada à Companhia.

O alto faturamento em empresas de VD, para Peterson e Wotruba (1996), está associado a grande número de consultores e dedicação à empresa em tempo integral (*full time*). Garantir que consultoras enviem pedidos com assiduidade é uma meta desafiadora. Por ser um negócio com fronteiras frouxas, a CB-PA que permanece, durante meses, sem enviar pedidos não é descredenciada. O máximo que pode ocorrer é receber uma ligação da Empresa (informação verbal). Para alcançar alto faturamento, EVs com maior tempo de casa trabalham duas possibilidades: 1) possuir grande quantidade de CBs com faturamento individual baixo ou razoável ou 2) possuir poucas CBs com alto faturamento individual (informação verbal).

O Sistema de Atividades da PA é pouco complexo, pois possui número pequeno de cargos com estrutura de atividades pouco diferenciada, tendo em vista que o principal foco da Empresa é a comercialização de produtos. O setor Comercial, foco deste trabalho, é composto por: presidente, RDs, GVs, EVs e CBs.

Os laços entre os membros são mais relacionais do que autoritários, o que faz com que a diferença entre os cargos seja simbólica. Um exemplo: uma CB Lótus, flor que é símbolo da PA, diferencia-se de uma CB por enviar pedidos durante os 18 ciclos de vendas do ano sem interrupção. Ela é reconhecida e premiada nas Convenções Anuais de Consultoras, mas não está hierarquicamente posicionada em nível superior nem recebe porcentagem mais alta sobre suas vendas em relação às demais CBs.

A flexibilidade da PA é pequena, visto que as mudanças realizadas na Empresa são pontuais, referindo-se mais ao lançamento de produtos do que a inovações no sistema de vendas, na lucratividade ou em recompensas.

Assim, pode-se afirmar que, de forma geral, a PA é: quanto ao território, larga e estável; quanto às fronteiras, permeável e no que se refere ao Sistema de Atividades, simples e inflexível. A caracterização pode ser visualizada na Figura 12.

Código de campo alterado



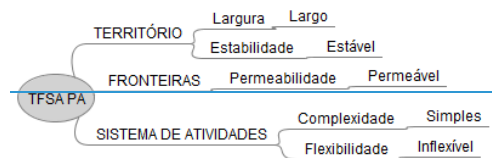


Figura 12 – Modelo TFSA da Pierre Alexander Cosméticos

Fonte: elaborado pela autora a partir de Nelson (2006).

Código de campo alterado

### 5.3.6.2 RELATO DESCRITIVO E CULTURAL DA PIERRE ALEXANDER

O público da PA é majoritariamente feminino, de classes B e C, entre 15 a 65 anos. Abrange crianças, adolescentes, mulheres e homens adultos e idosos, visto a PA possuir produtos para atender a todas as faixas etárias. A Empresa está presente em todos os Estados brasileiros, além de comercializar os produtos pelo site. A clientela é conhecida, visto o longo tempo de casa da maioria das EVs (mais de 20 anos), o que faz com que CBs tenham clientela fixa.

A PA é uma empresa considerada ‘frouxa’, informal e altamente permeável, pois não há critérios de contratação fixos. Pessoas do Administrativo e do Operacional são contratadas tanto por indicação quanto por experiência prévia na atividade. CBs convidam quem tiver boa vontade, garra e disciplina para vender os produtos.

A PA se enquadra na cultura Trabalhe duro e se Divirta muito, em que o risco é baixo e há rápido *feedback*. Caracterizado como o “[...] o mundo benigno e hiperativo das organizações de venda [...]” (DEAL, KENNEDY, 1982, p.113, tradução nossa), nessas organizações o risco é baixo, pois não é uma venda ~~mal sucedida~~ mal sucedida que trará falência ao vendedor. A venda de produtos em dado período permite ao vendedor saber se conseguirá enviar o pedido à empresa e, com isso, receber sua porcentagem de lucro (rápido *feedback*).

O faturamento obtido por uma CB é proporcional aos próprios esforços de venda e o reconhecimento é simbólico (eventos, confraternizações e mimos personalizados). Assim, é uma empresa em que CBs podem ser promovidas a EVs e essas a GVs; dependendo apenas dos resultados do esforço e da lealdade demonstrada à Companhia.

O alto faturamento em empresas de VD, para Peterson e Wotruba (1996), está associado a: grande número de consultores e dedicação à empresa em tempo integral (*full time*). Garantir que consultoras enviem pedidos com assiduidade é uma meta desafiadora. Por ser um negócio

com fronteiras frouxas, a CB PA que permanece, durante meses, sem enviar pedidos não é descredenciada. O máximo que pode ocorrer é receber uma ligação da Empresa (informação verbal). Para alcançar alto faturamento, EVs com maior tempo de casa trabalham duas possibilidades: 1) possuir grande quantidade de CBs com faturamento individual baixo ou razoável ou 2) possuir poucas CBs com alto faturamento individual (informação verbal).

Nesse tipo de empresa, os cumprimentos são informais, com beijos e abraços (DEAL, KENNEDY, 1982). Até o presidente pode te esperar na porta do escritório para te abraçar calorosamente (como aconteceu em um dos encontros desta pesquisadora com o presidente da PA) e te convidar para um café ou lanche.

Os laços entre os membros são mais relacionais do que autoritários, o que faz com que a diferença entre os cargos seja simbólica. Um exemplo: uma CB Lótus, flor que é símbolo da PA, diferencia-se de uma CB por enviar pedidos durante os 18 ciclos de vendas do ano sem interrupção. Ela é reconhecida e premiada nas Convenções Anuais de Consultoras, mas não está hierarquicamente posicionada em nível superior nem recebe porcentagem mais alta sobre suas vendas em relação às demais CBs.

Os valores dos membros estão centrados em atender as necessidades do consumidor (equivalente à empatia do C-VAT), conhecendo-o a ponto de saber seus problemas pessoais (semelhante a afeto e sociabilidade do C-VAT). Os líderes são ativos e trabalham arduamente (trabalho árduo do C-VAT), promovendo a ideia de que a meritocracia funciona.

Os heróis dessa cultura são os supervendedores, cujo principal valor é o esforço, refletido nos altos faturamentos obtidos, consequência de iniciativa e persistência unidas, por vezes, ao longo tempo de atuação na empresa. O coletivismo, os encontros, as promoções e o ambiente de amizade predominam (DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989).

A flexibilidade da PA é pequena, visto que as mudanças realizadas na Empresa são pontuais, referindo-se mais ao lançamento de produtos do que a inovações no sistema de vendas, na lucratividade ou em recompensas.

Analisando a cultura da PA pelo *layout* físico (SCHEIN, 1984, 2004), verifica-se que o escritório-sede, localizado em Cajamar, SP, é pequeno e pode ser considerado apertado considerando o porte da Empresa. A disposição de mesas - sem divisórias altas e barreiras para a visão - indicam hierarquia horizontalizada e ambiente acolhedor. A inexistência de sala

específica para o presidente mostra um ambiente informal e reflete a ausência dele no escritório. Como ele mesmo diz: “é importante que eu participe das reuniões (de ciclo) e fique perto das minhas meninas (vendedoras)” - depoimento verbal de Márcio Raimy Mansur.

~~Infer-se que uma profissional do ramo cosmético se reconhece enquanto tal quando percebe que a realidade do porta a porta faz sentido, lhe é agradável e que várias outras pessoas compartilham dessa identidade. A aceitação desse ‘modo de ser’ como correto formará uma nova identidade, que conviverá com identidades alternativas (esposa, mãe, irmã, colega de trabalho, universitária). Quanto maior for a rede de apoio social, ou seja, quanto mais pessoas confirmarem essa nova identidade, mais ela se solidificará.~~

~~Essa suposição tem como base o entendimento de identidade coletiva de Aktouf (1996), que explica que “[...] nenhuma cultura é possível sem que ocorra identificação dos atores sociais com seus pares, com locais de socialização reconhecidos como tais e sem a interiorização desta situação enquanto criadora do que são, ou pensam ser, os membros da coletividade” (p.45).~~

As reuniões de ciclo da PA reforçam a ideia de ‘família Pierre’. EVs ensinam como utilizar produtos ligados à limpeza de pele e maquiagem, aplicando-os nas CBs. Lançamentos de produtos são demonstrados, sorteados ou distribuídos. Ao mesmo tempo em que se mostram promoções e kits de produtos, reforçam-se os laços de afeto, coleguismo e amizade. A identidade da profissional PA é, assim, reafirmada; vista como verdadeira.

Também é comum que EVs mais antigas telefonem para as CBs a fim de parabenizá-las pelo aniversário; saber se melhoraram de dada doença; dizer que sentiram a falta delas na reunião. A EV experiente conhece tão bem suas CBs que, ao ver dado produto em promoção, telefona para lembrá-la de que aquele item do qual ela gosta tanto está com uma boa oportunidade de venda. Na PA, EVs organizam passeios, churrascos e jantares com o presidente como incentivos às CBs que alcançarem determinada meta de vendas (informação verbal).

A cultura é transmitida por meio dos membros mais antigos (SCHEIN, 2004) aos entrantes. Na PA, isso é possível: 1) nas reuniões de ciclo; 2) nos encontros com o presidente, momentos em que ele fica bem próximo das CBs, proferindo falas informais em que se utiliza de fatos bem humorados e conta histórias de superação e sucesso.

A principal liderança da empresa, o presidente Márcio Raimy Mansur, é visto por muitas CBs e EVs como herói, pois teve papel assegurador preponderante em situações críticas. Ao comprar a PA, adquiriu uma empresa com dívidas, falta de pagamentos a funcionários, fornecedores e transportadora, além de atraso no recebimento de produtos. A simpatia, a informalidade, o carisma e o ouvir empático junto das EVs renovou as esperanças de que a marca não morreria e que os problemas logísticos e financeiros seriam sanados (notas de campo).

Apesar de ser ele o principal herói, as Consultoras Lótus desempenham papel importante para a manutenção da cultura. A CB pode se tornar uma Consultora Lótus, flor que é símbolo da Empresa, desde que envie pedidos em todos os 18 ciclos do ano, sem interrupção. Ao enviar pedidos do ciclo 1 ao 9, ela ganha um kit especial de produtos. Após o ciclo 18, recebe uma colônia personalizada. Também é aplaudida na Convenção anual da Empresa, em que recebe outros mimos. O reconhecimento é muito mais simbólico do que financeiro, sendo esse o nível máximo a que uma Consultora PA pode chegar (informação verbal).

Na blusa distribuída às Consultoras nas Convenções 2013 da PA, podia-se ler o slogan: “Amar, nutrir, sonhar, ganhar faz sentido! Pierre Alexander faz sentido!”. O uso de verbos no infinitivo dá à mensagem uma perspectiva atemporal, presente e atual. Os verbos expressam valores e atitudes, refletindo filosofias centrais para a PA e expostas por Biggart (1989) como características de empresas de VD: afeto, carinho, cuidado, zelo, aliados a ganhos econômicos, realização profissional e sucesso financeiro.

Verificar se valores pessoais ligados a relacionamento e a trabalho compõem o perfil de EVs e CBs da PA é um dos objetivos desta pesquisa. Pretende-se confirmar a aderência de valores pessoais aos objetivos da Empresa por meio da relação de dados valores com a obtenção de altos faturamentos individuais. Os próximos tópicos identificam, agrupam e analisam os valores de CBs e EVs em *clusters* e, posteriormente, operacionalizam e explicam a relação desses com os faturamentos individuais das profissionais no ano de 2013.

#### 5.46.3 ANÁLISE DO PVP ~~why are the avp and ideal value profiles here.~~ DE CONSULTORAS E EXECUTIVAS PIERRE ALEXANDER: OBTENÇÃO DE CLUSTERS VALORATIVOS

A Análise de *Clusters* ou Conglomerados, o método não hierárquico *k-means* e a ANOVA foram utilizados, em uma primeira etapa, para calcular a distância entre os centros (ou

centroides) dos quatro clusters ~~da~~ PA. As estatísticas geradas em relação às 16 dimensões do PVP estão baseadas em 392 questionários completos. Como pequena porcentagem de respondentes (cerca de 1%) não respondeu aos critérios 'sexo', 'tempo de casa' e 'idade', para a tabulação dessas variáveis foram considerados os questionários 'limpos' ou 100% completos. Para a análise de cargo, Estado e região, foram considerados os questionários denominados de 'sujos', por conterem variáveis sem preenchimento/identificação.

Considerando o perfil dos membros da PA em relação à distribuição de seus valores pessoais, eles se agrupam em quatro clusters nos quais há predominância absoluta de mulheres (92,6%), característica de empresas de VD (BIGGART, 1989; WOTRUBA, 1989; BRODIE, WOTRUBA, 2012; WFDSA, 2013, 2014). Elas têm faixa etária média de 54 anos, estando há 17,5 anos, em média, na Empresa. CBs têm, em média, 58 anos de idade e 21 anos de trabalho na PA. EVs têm média de 47 anos e têm 11 anos, em média, na PA. Os números indicam renovação da equipe de EVs em detrimento do cadastro de CBs. O longo tempo de trabalho na PA é coerente com a pontuação atribuída à lealdade; primeira posição no cluster 2 (17,12 pontos) e alta nos clusters 1 (14,6 pontos) e 4 (14 pontos).

De forma geral, os resultados apontam que a força de venda da PA é composta por mulheres com mais de 50 anos (CBs) e mais de 40 anos (EVs), que estão na Empresa, em sua maioria, há pelo menos 15 anos. Alguns autores comprovaram que empresas que atuam com vendas são fortes tanto em Relacionamento quanto em Trabalho (BIGGART, 1989; O'HARA, BOLES, JOHNSTON, 1991; BARRICK, MOUNT, 1991; TINOCO et al., 2011; WATSON, MULLEN, 2013) Coerente com a literatura (DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989), Viu-se que independência é um traço dos supervendedores (ANDERSON, OLIVER, 1987; BIGGART, 1989; DUBINSKY, KOTABE, LIM, WAGNER, 1997; VINCHUR, SCHIPPMAN, SWITZER, ROTH, 1998; MSWELLI-MBANGA, LIN, 2003) e que dimensões relacionais estão presentes nos modelos teóricos e em vários estudos empíricos (vide tópicos 2.4.8 e 2.6.2 para uma relação de todos eles).

Nesta pesquisa, o que afirma que empresas de Vendas são fortes em Relação e Trabalho, assim também o é a PA. As valores pessoais dimensão que obtiveram as maiores pontuações médias nos quatro clusters foram, no quadrante Trabalho: 'esforço' (14,68 pontos) está unida à 'qualidade (13,48 pontos) no trabalho' e a 'no quadrante Relações, dimensões relacionais

~~como~~ “sociabilidade” (13,65 pontos) e “lealdade” (14,17 pontos)². As quatro maiores pontuações médias refletem que essas mulheres trabalham arduamente (esforço) para alcançar metas, sejam de cunho pessoal (obter renda extra, independência financeira, etc.) ou profissional (alcançar ou superar metas colocadas pela empresa; perceber-se e mostrar-se capaz, vencedora, independente ou com desempenho superior a outras colegas).

Ao mesmo tempo, preocupam-se com a qualidade do trabalho a realizar: estar disponível em horários e locais flexíveis visando atender (e despertar) necessidades e desejos no consumidor. Um bom atendimento também requer ser sociável, isto é, gostar de estar em companhia de pessoas, de conversar e tratá-las bem. E para que os produtos sejam bem recebidos e a marca seja aceita pelo consumidor, é necessária a lealdade: à empresa, à marca, aos produtos. Os vendedores também são consumidores dos produtos que revendem, pois acreditam em suas vantagens, seus benefícios e em suas características diferenciadas.

O cluster 2 é o maior dos quatro grupos (173 pessoas) e representa a maior parte da população da PA (44,1%). Está focado nas quatro dimensões de Relações, que recebem as seguintes pontuações: afeto (15,22); empatia (15,87); sociabilidade (14,68); lealdade (17,12). Tem foco em duas dimensões de Trabalho: esforço (15,48); e qualidade (14,52), enquanto Controle e Pensamento recebem baixas pontuações (11,78; 10,27; 10,87; 10,37 e 10,6; 10,28; 8,61 e 9,76), respectivamente. Seus membros são pessoas empáticas, que buscam compreender e se antecipar às necessidades dos clientes; gostam de trabalhar próximos a pessoas, tornam-se “amigos” leais, buscando oferecer atendimento no prazo desejado, com qualidade, conquistando clientes fiéis.

A dimensão flexibilidade recebe, no cluster 2, o valor mais baixo dos quatro clusters (9,76 pontos). Ela constitui uma característica desvantajosa de empresas de vendas, que tendem a adotar soluções rápidas para os problemas (DEAL, KENNEDY, 1982), evitando a ambiguidade. Essa atitude leva as empresas a serem altas em prazo (NELSON, 2006). Como estão focadas em terminar a tarefa, têm baixa flexibilidade, não lidando bem com mudanças. Os valores pessoais do cluster 2 podem ser visualizados na [Figura 10](#).

Formatado: Não Realce

Formatado: Não Realce

Formatado: Fonte:

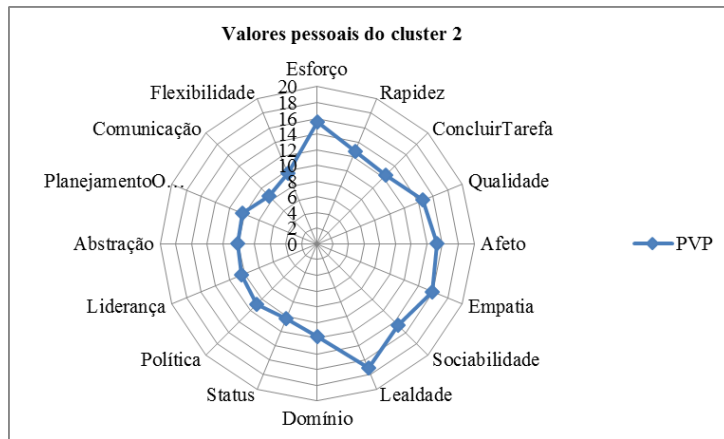


Figura 10 - Perfil de valores pessoais do cluster 2

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

O cluster 2 possui o maior número de vendedores dos quatro clusters (69,3% ou 62 pessoas), cujo tempo de casa chega a 18 anos. Nele está localizado o presidente, que está bem próximo da força de vendas. Ambos valorizam aspectos relacionais, esforço, dedicação, trabalho árduo, lealdade e amor à Empresa. Percebe-se que a liderança na VD, diferente de setores tradicionais, é conhecida e está próxima. “Nós nos relacionamos e trabalhamos” é a frase desse cluster, denominado Cluster Relacional. Os clusters centroides da PA podem ser vistos na Tabela 2.

Tabela 2 - Clusters centroides da Pierre Alexander Cosméticos

Clusters PVP - Pierre Alexander				
Dimensões	1	2	3	4
Esforço	17.49	15.48	10.17	15.59
Rapidez	15.61	12.78	11.27	12.43
Concluir tarefa	13.49	12.31	11.53	12.63
Qualidade	15.13	14.52	10.53	13.77
Afeto	11.17	15.22	12.93	9.85
Empatia	11.29	15.87	12.30	11.94
Sociabilidade	11.43	14.68	12.90	15.62
Lealdade	14.61	17.12	10.97	14.00
Domínio	12.52	11.78	12.17	11.19
Status	10.80	10.27	13.30	9.70
Politicagem	11.97	10.87	13.40	11.44
Liderança	11.78	10.37	13.57	13.44

Formatado: Manter com o próximo

Formatado: Português (Brasil)

Tabela formatada

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Abstração	9.80	10.06	14.57	11.51
Planejamento	13.67	10.28	11.43	13.01
Comunicação	9.09	8.61	15.57	10.65
Flexibilidade	10.13	9.76	13.33	13.23
Membros	103	173	30	86
Porcentagem	26,3%	44,1%	7,7%	21,9%
Gerentes	12	3	22	5
Não-gerentes	33	62	7	39

Fonte: elaborado pelo autor (2015). Na PA, o sucesso da equipe prevalece em detrimento da competitividade individual, confirmando o que Biggart (1989) e Deal e Kennedy (1982) já afirmavam.

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt

O esforço para concluir a tarefa é o principal valor da PA. Apontado por Deal e Kennedy (1982) como central para os supervendedores, reverte em altos faturamentos, consequência de iniciativa e persistência unidas. Os líderes, a fim de dar o exemplo, são ativos e trabalham arduamente (dimensão 'esforço' ou 'trabalho árduo' do C-VAT), promovendo a ideia de que a meritocracia funciona e que iniciativa e a persistência fazem o sucesso de um bom vendedor, ideias já explanadas por Deal e Kennedy (1982).

Formatado: Realce

O presidente permanece no cluster 1 nos três perfis de valores (PVP, PVA1 e PVA2), o que demonstra coerência entre o que valoriza em sua vida pessoal e na liderança da Empresa. O cluster 1, a valorização de apenas um valor de Trabalho (esforço) e de um de Pensamento (abstração) pelo presidente da PA demonstra um líder preocupado com o alcance de metas e também preocupado com o planejamento e a elaboração de novas estratégias para a Empresa. Figura central na socialização de novos membros e na fidelização dos antigos, o presidente geralmente tem perfil carismático e informal, desempenhando os papéis de pai, líder, empreendedor e herói (BIGGART, 1989), segundo maior nos três perfis, contém expressiva quantidade de Consultoras, o que mostra um líder bem próximo da força de vendas. Os fatos vão ao encontro de suas características pessoais, como informalidade e carisma, além de refletir uma pessoal altamente relacional ('afeto', 'empatia' e 'sociabilidade' recebem altas pontuações).

Esforço e lealdade são as dimensões mais importantes para o presidente (19 pontos). Rapidez (15,61) e qualidade (15,13) também são significativos. A valorização da dimensão esforço, pelo presidente, pode estar relacionada ao trabalho árduo exercido para reerguer a PA; adquirida no final de 2008 com dívidas e sistema logístico desestruturado (LUCCHI, BARROS, 2013). Como proprietário da marca, sua lealdade a PA é alta, pois é o principal



agente de mudanças, o estrategista que planeja a longo prazo e assume riscos e responsabilidade diversificados. O perfil de valores pessoais do presidente da PA é mostrado na [Figura 11](#) ~~Figura 14~~.

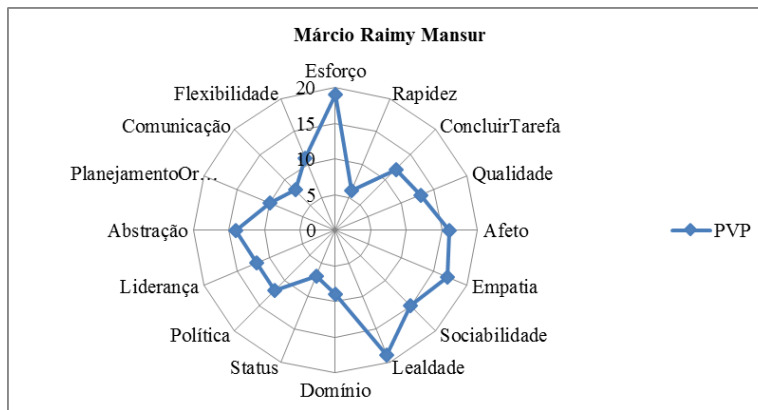


Figura 11 - Perfil de valores pessoais do presidente da Pierre Alexander Cosméticos

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

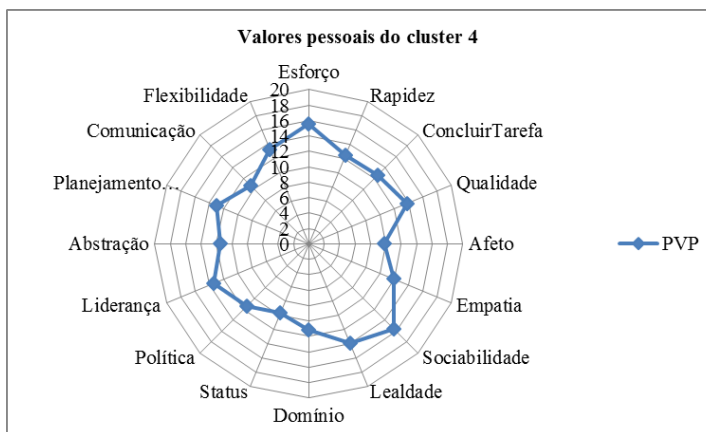
O cluster 3 é o menor (7,7% da amostra ou 30 pessoas), composto por 66,6% de CBs e 30% de EVs com idade média de 56,1 anos e tempo de casa médio de 20 anos; os mais longos dentre os quatro clusters. Nesse grupo, 23,3% das pessoas atuam com a PA em Porto Alegre, RS, local em que a Empresa foi fundada e no qual estão CBs com maior idade e tempo de atuação.

O cluster 3 é formado por 66,6% de Consultoras e 30% de Executivas com média de idade (56,1 anos) e de “tempo de casa” (20 anos) mais antigos dentre os quatro clusters que, juntamente com as dimensões de Controle, valorizam o quadrante Pensamento, principalmente ‘abstração’ (14,57), ‘comunicação’ (15,57) e ‘flexibilidade’ (13,33). Consultoras mais antigas tenderiam a atribuir a si mesmas um perfil mais associado à liderança do que ao trabalho de campo, visto a longa experiência e os conhecimentos acumulados durante duas décadas de atuação na PA. A liderança é bastante valorizada nesse cluster (13,57), bem como nos clusters 1 (11,78) e 4 (13,44). O cluster 2, com maioria de CBs, atribuiu-lhe a menor nota (10,37). Apesar da valorização dada à liderança, o cluster 3 é o mais anômalo dos quatro, pois enquanto os clusters 1, 2 e 4 valorizam dimensões ligadas a



CBs mais antigas atribuem a si perfil associado à liderança, visto a longa experiência e os conhecimentos acumulados durante décadas de atuação na PA. Por priorizar Controle e também valorizar dimensões ligadas a Pensamento, denomina-se este grupo de Cluster Controlador.

Apesar de, na PA, os quatro clusters conterem uma média de 30% dos gerentes em cada um, o cluster 4 concentra o maior número de EVs (44% ou 39 pessoas), alcançando maior equilíbrio entre Trabalho, Relações e Pensamento. Esses valores talvez expliquem a segunda maior pontuação dos quatro clusters para Liderança: 13,44 pontos. Membros valorizam duas dimensões de cada um: em Trabalho, esforço (15,59) e qualidade (13,77); em Relações, sociabilidade (15,62) e lealdade (14); em Pensamento, planejamento (13,01) e flexibilidade (13,23). Mesmo os membros detendo posições de comando, dimensões do quadrante Controle (com exceção de Liderança) não são valorizadas. Os valores pessoais do cluster 4 podem ser visualizados na Figura 13.



Formatado: Centralizado

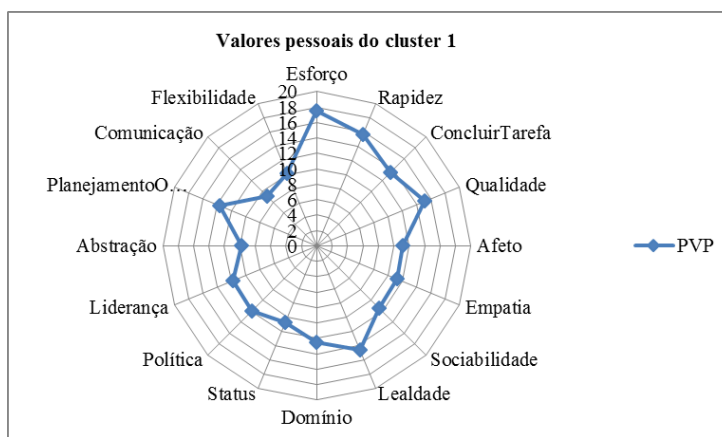
Figura 13 - Perfil de valores pessoais do cluster 4

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

A dimensão ‘flexibilidade’ (ou ‘tolerância à ambiguidade’) recebe um dos valores mais baixos. Ela constitui característica desvantajosa de empresas de vendas, que tendem a adotar soluções rápidas para os problemas, devido à necessidade de rápido *feedback* (DEAL, KENNEDY, 1982). Essa necessidade leva as empresas, segundo Nelson (2006), a serem altas em prazo (ou tempo). Como estão focadas em terminar a tarefa, têm baixa flexibilidade, não lidando bem com mudanças.

O cluster 1 contém a segunda maior proporção de gerentes (26,3% do cluster e 23,4% do total) e de CBs (29,4% do cluster e 23,4% do total), cuja média etária está em 57,4 anos e o tempo de casa médio é e 18,4 anos. Seus membros valorizam quatro dimensões de Trabalho, uma de Relações (lealdade, com 14,61 pontos) e uma de Pensamento (planejamento/organização, com 13,67 pontos). Os valores pessoais do cluster 1 podem ser visualizados na [Figura 14](#).

Formatado: Fonte: Não Negrito



Formatado: Centralizado

Figura 14 - Perfil de valores pessoais do cluster 1

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

O cluster 1 e o cluster 4 são os mais parecidos, com distância entre centroides de 7,608. Ambos valorizam esforço, qualidade e lealdade (acima de 13,7 pontos). O primeiro cluster, de forma geral, contém pessoas que são trabalhadoras, bem organizadas, prezam pela qualidade de seu trabalho e são leais à empresa, mas não muito flexíveis. Devido ao foco no quadrante Trabalho, pode ser denominado de “Cluster Laboral”.

Formatado: Normal

A partir da análise realizada, pôde-se constatar que, em três clusters (1, 2 e 4), esforço recebe pontuações maiores do que 15 pontos, confirmando a hipótese teórica de que esforço seria o valor pessoal mais importante para a força de vendas da PA, estando de acordo com resultados presentes na literatura. Afeto possui média de 12,29 pontos e sociabilidade alcança 13,65 pontos. As médias são significativas quando comparados à comunicação, por exemplo, que possui pontuações entre 8 e 10 pontos. Flexibilidade têm média de 11,61 pontos nos quatro clusters, porém também não é um dos valores pessoais mais importantes. A hipótese de

que a força de vendas PA valorizará, nessa ordem de importância, os valores pessoais: 1) esforço; 2) afeto e sociabilidade; 3) comunicação; 4) flexibilidade é, portanto, confirmada parcialmente.

#### 5.4.1 Pierre Alexander enquanto Empresa Relacional

Formatado: Normal

Considerando o perfil dos membros da PA em relação à distribuição de seus valores pessoais, eles se agrupam em quatro clusters nos quais há predominância absoluta de mulheres (92,6%), uma característica de empresas de VD (BIGGART, 1989; WOTRUBA, 1989; BRODIE, WOTRUBA, 2012; WFDSA, 2013, 2014). Elas têm média etária de 54 anos, estando há 17,5 anos, em média, na Empresa. Consultores têm, em média, 58 anos de idade e 21 anos de trabalho na PA. Executivos são 11 anos mais novos (média de 47 anos) e têm 11 anos, em média, de ‘tempo de casa’. Os números indicam renovação, pela Empresa, da equipe que coordena a força de vendas em detrimento do cadastro de novas Consultoras.

O longo ‘tempo de casa’ de Consultoras e Executivas é coerente com a pontuação dada à dimensão ‘lealdade’. No PVP, ela ocupa a primeira posição no cluster 2 (17,12 pts), o maior, com 173 membros, em que há maior número de Consultoras (49,7%) e maior quantidade de Executivas (35,6%) dentre os quatro clusters; e terceiro no cluster 4 (14 pontos). No cluster 1, ‘lealdade’ também é significativa, recebendo 14,61 pontos. Esse cluster é o segundo maior do PVP (103 membros) e segundo maior em Consultoras (29,4%), cuja média etária está em 57,4 anos e o ‘tempo de casa’ médio é de 18,4 anos.

O cluster 1 do PVP, em que se encontram o presidente e dois GVs, e o cluster 4 do PVP, em que estão as duas RDs, são os mais parecidos, com distância entre centroides de 7,608. A semelhança aproxima os cargos em termos de valores pessoais, cuja afinidade é extremamente relevante, visto estarem diretamente subordinados. Ambos os clusters valorizam ‘esforço’, ‘qualidade’ e ‘lealdade’, cujas pontuações estão acima de 13,7 pontos. A RD1 apresenta valores pessoais bem semelhantes aos do presidente. ‘Esforço’ (19 pontos) e ‘empatia’ (18 pontos) estão entre as três dimensões mais importantes. Em contraste, a RD2 valoriza dimensões diversas, como ‘liderança’ e ‘planejamento/organização’ (18 pontos).

No PVP do presidente, ‘lealdade’ vem em primeiro lugar (19 pontos), quase a pontuação máxima (20 pontos) para uma dimensão. Biggart (1989) a coloca como característica de empresas de VD, cuja permanência de membros é reforçada por amizade, laços pessoais profundos e qualidades ‘especiais’ dos produtos. No PVA1 (empresa atual), ‘lealdade’

mantém a primeira colocação para o presidente (18 pontos), o que demonstra coerência entre vida pessoal e trabalho. Também é muito relevante nos clusters 1, que tem 102 membros (13,31 pontos) e 3, com 95 membros (14,32 pontos). No cluster 2, com 122 membros e o maior número de Consultoras (36,5%), ocupa o primeiro lugar (16,52 pontos).

A valorização da lealdade também ocorre nas Convenções Anuais. Premiar uma Consultora significa que ela é um exemplo de conduta a ser seguido; alguém que mantém um laço forte com a empresa, sendo reconhecida por ‘tempo de casa’ ou faturamento (DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989). Na PA, Convenções Anuais reúnem mais de 400 Consultoras por região do país, que arcam com as despesas do encontro. Membros entre cinco e 30 anos de PA são ovacionados pela plateia, recebendo mimos, beijos e abraços do presidente da Empresa.

A lealdade também é comprovada pela idade acima de 40 anos e pelo longo ‘tempo de casa’ de Executivas (média de 11,7 anos no PVA1) e de Consultoras (média de 21 anos no PVA1). Algumas das Executivas mais antigas e que coordenam os setores com os maiores faturamentos nacionais iniciaram na Empresa como Consultoras, sendo promovidas e permanecendo leais, como mostram as entrevistas semiestruturadas. Na carta de valores da Empresa (PA, 2014), a ‘lealdade’ está no lema do público interno: “Orgulho de ser Pierre”, além de refletida nos reconhecimentos realizados nas Convenções Anuais.

O cluster 2 do PVA 1 apresenta várias semelhanças ao cluster 2 do PVP: os dois são os maiores dentre os quatro clusters, contendo 122 (PVA1) e 173 membros (PVP); possuem a maior quantidade de Consultoras dentre os quatro clusters (72,1% no PVA1 e 69,3% no PVP) e o ‘tempo de casa’ chega a 18 anos. As pontuações atribuídas às dimensões também são semelhantes: ‘empatia’ recebe 15,87 (PVP) e 14,87 (PVA1); ‘afeto’ recebe 15,22 (PVP) e 15,14 (PVA1) e ‘sociabilidade’ recebe 14,68 (PVP) e 15,48 (PVA1). No PVA2, o cluster 3 é o mais semelhante a esses clusters: é o maior (148 membros), contém a maior proporção de Consultoras dos quatro clusters (42%), segunda maior proporção de Executivas (29,5%) e ‘tempo de casa’ que ultrapassa 17 anos. As quatro dimensões de ‘Relações’ são fortes, recebendo mais de 15 pontos cada. Hofstede (1985) já afirmava que empresas femininas tendem a valorizar relacionamentos. As pontuações do quadrante Relações no PVP < PVA1 e PVA2 podem ser vistas na Tabela 2. ~~You havent set us up for this analysis in your research question, lit review, or elsewhere. Ttshese resul are not comparable. Eliminate them.~~

Tabela 2 Força do quadrante Relações segundo os membros da Pierre Alexander

Código de campo alterado

Formatado: Português (Brasil)

Código de campo alterado

Formatado: Normal

Dimensões	PVP – Final Clusters Centers			
	1	2	3	4
Afeto	11,17	15,22	12,93	9,85
Empatia	11,29	15,87	12,30	11,94
Sociabilidade	11,43	14,68	12,90	15,62
Lealdade	14,61	17,12	10,97	14,00
-	PVA1 – Final Cluster Centers			
-	1	2	3	4
Afeto	12,52	15,14	12,35	11,11
Empatia	11,25	14,87	10,58	10,03
Sociabilidade	15,05	15,48	13,34	11,92
Lealdade	13,31	16,52	14,32	10,68
-	PVA2 – Final Cluster Centers			
-	1	2	3	4
Afeto	11,12	12,42	15,47	12,51
Empatia	11,72	11,32	15,36	13,95
Sociabilidade	14,95	11,21	16,06	13,59
Lealdade	15,41	9,92	16,36	11,76

Fonte: elaborado pela autora (2014). cluster sizes in table please!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!1 are each of these clusters composed of the same people cluster sizes in table please!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!1 are each of these clusters composed of the same people

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Fonte: 12 pt

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Mantendo-se como membro do cluster 1 nos três Perfis de Valores, o presidente da PA avalia em alto grau as dimensões relacionais, o que o aproxima dos clusters 2 no PVP e PVA1 e do cluster 3 no PVA2. As pontuações atribuídas por ele no PVP, PVA1 e PVA2 para as dimensões de Relações são: ‘lealdade’ (19, 18, 11); ‘empatia’ (17, 14, 15); ‘sociabilidade’ (15, 15, 14); ‘afeto’ (16, 15, 10). ‘Sociabilidade’ aparece na carta de valores da PA (PA, 2014) “[...] no pertencer, na **integração** e no cuidado merecido a todos os que estão e estarão **compartilhando** com nossas verdades” (p.2) (grifos nossos). ‘Lealdade’ e ‘afeto’ são vistas como menos necessárias na PA ideal; presume-se que isso ocorra por elas já estarem presentes na PA dos dias atuais.

Denomina-se aqui, portanto, esses clusters de “cluster relacionais”, visto que as quatro dimensões do quadrante Relações têm altas pontuações. O resultado está de acordo com a análise de Biggart (1989) sobre empresas de VD, nas quais os laços afetivos e de amizade são fortes e importa mais à equipe vencer do que o indivíduo. Deal e Kennedy (1982) abordam indiretamente as dimensões relacionais e reafirmam sua força em empresas de Vendas. Entender as necessidades e se envolver com os problemas do cliente são entendidas como

‘empatia’ e ‘sociabilidade’. A amizade entre clientes e vendedores e entre vendedores é equivalente à dimensão ‘afeto’.

#### 5.4.2—Pierre Alexander enquanto Empresa Laboral

O quadrante ‘Trabalho’ é forte no cluster 1 do PVP, composto por membros com idade média de 54 anos e ‘tempo de casa’ de 18,4 anos, em média. ‘Esforço’ ocupa o primeiro lugar no cluster 1 (17,49 pontos), no qual o presidente da PA está localizado, além de estar entre as três dimensões mais importantes para os clusters 1, 2 e 4 no PVP, demonstrando ser um valor pessoal muito forte na vida de Consultoras e Executivas.

‘Esforço’ é a dimensão mais importante para o presidente (19 pontos), empatado com ‘lealdade’. ‘Rapidez’ (15,61) e ‘qualidade’ (15,13 pontos) ocupam a segunda e a terceira posições. A pontuação de ‘terminar tarefa’ é expressiva: 13,49 pontos. Este cluster é fraco nos quadrantes Relações, Controle e Pensamento, com exceção das dimensões ‘lealdade’ (Relações) e ‘Planejamento/Organização’ (Pensamento), que recebem mais de 13 pontos cada. Dessa forma, ele pode ser denominado “cluster laboral” e demonstra que, tanto para o presidente quanto para os membros, o trabalho predomina nos valores pessoais.

O ‘esforço’ é a segunda dimensão mais importante para o presidente da PA no PVA1, com 16 pontos. Sua valorização mostra coerência entre valores pessoais e de trabalho por parte da principal liderança da Empresa. Também pode estar relacionada à compra relativamente recente da PA. Adquirida no final de 2008, o presidente afirma que suas primeiras ações foram o pagamento de dívidas, o equilíbrio das finanças e a reestruturação do sistema logístico (LUCCHI, BARROS, 2013). Mesmo considerando o tempo total de existência da PA, 33 anos, ela é jovem quando comparada a centenárias como Avon e Mary Kay, duas de suas principais concorrentes. Assim, o esforço despendido para ‘reerguer’ a marca PA parece estar refletido no perfil do presidente.

No PVA1, ‘esforço’ é muito importante para os clusters 1 (4º lugar, com 14,68 pontos), 2 (1º lugar, com 15,69 pontos) e 3 (13,64 pontos), que, quando unidos, representam 87,1% das Consultoras (210 pessoas) e 74% das Executivas (85 pessoas). Visto como um dos valores mais importantes na PA, é necessário tanto para que a Empresa sobreviva e se destaque entre concorrentes quanto para os membros alcançarem reconhecimento. Na carta de valores da Empresa (PA, 2014), ‘esforço/trabalho árduo’ aparece na importância das pessoas “[...] que gostam do que fazem, e que **trabalham duro** pelos resultados [...]” (PA, 2014, p.1).

Formatado: Não Realce



O “cluster laboral” no PVA1 é o cluster 2, no qual a média das dimensões do quadrante Trabalho é 14,21 pontos. ‘Esforço’ e ‘Concluir Tarefa’ se destacam, recebendo mais de 15 pontos. Composto por 122 pessoas, contém 36,5% de Consultoras e 20,8% de Executivas. Elas possuem as segundas maiores médias em idade (55,8 anos) e ‘tempo de casa’ (18,4 anos), o que revela dedicação, persistência e a crença de que o sucesso da Empresa (ou o seu próprio) se dá por meio dos méritos do trabalho. A crença na meritocracia está associada a empresas de Venda em Deal e Kennedy (1982) e em Biggart (1989).

Assim como no PVP e no PVA 1, o ‘esforço’ é significativo no PVA2, principalmente nos clusters 1, 3 e 4; os três maiores. No cluster 4 (78 membros), ocupa a primeira posição (15,54 pontos); no cluster 3, o maior (148 membros) a quarta (15,15 pontos) e no cluster 1 (128 membros) alcança 14,63 pontos. Vê-se que a PA visualiza o esforço como um valor que deve estar permeando seu futuro. As pontuações atribuídas a dimensões do quadrante Trabalho no PVP, PVA1 e PVA2 podem ser visualizadas na Tabela 3.

Tabela 3 Força do quadrante Trabalho segundo os membros da Pierre Alexander

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Chegando a 13,90 pontos no cluster 2; 14,49 no cluster 1; 14,41 no cluster 4, a dimensão ‘qualidade’ pode ser vista na carta de valores da Empresa (PA, 2014), tanto na “[...] **qualidade das relações**, no fortalecimento dos laços e conexões entre as pessoas [...]” (p.2) quanto “[...] no investimento contínuo em **produtos de qualidade** e tecnologias de excelência [...]” (p.2) (grifos nossos). Segundo a Empresa, a família Pierre é formada, principalmente, por honestidade (nas **relações**) e **qualidade** (nos produtos), resultando em confiança e credibilidade (PA, 2014). I don’t understand why you’re doing any of this.

O “cluster laboral” no PVA2 é o cluster 4, no qual a média das quatro dimensões do quadrante Trabalho equivale a 14,49 pontos. ‘Esforço’, ‘concluir tarefa’ e ‘qualidade’ recebem acima de 14,7 pontos. Possui relativo equilíbrio entre Consultoras (47,4%) e Executivas (32%), que possuem as menores médias em idade e ‘tempo de casa’ dos quatro clusters: 52 anos e 15 anos de trabalho na PA, o que pode indicar maior desejo de realização e de mudança nas práticas organizacionais.

#### 5.4.3 Pierre Alexander enquanto Empresa Pensativa

Nos três Perfis de Valores, apenas um em cada quatro clusters percebe o quadrante Pensamento como muito importante. No PVP, é o cluster 3, o menor dos quatro (30 pessoas), com 66,6% de Consultoras e 30% de Executivas. A idade média dos membros (56,1 anos) e o ‘tempo de casa’ médio (20 anos) são os maiores. A maioria dos membros trabalha nas regiões Sudeste (40%) e Sul (30%), porém pessoas de maior faixa etária (média de 59,2 anos) estão no Sul. Eles possuem o maior ‘tempo de casa’ médio dos quatro clusters, 21 anos. Nesse cluster, 23,3% das pessoas atua com a PA em Porto Alegre, RS, município onde a Empresa foi fundada em 1981 e no qual estão Consultoras com maior idade e tempo de atuação.

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Formatado: Legenda

A média atribuída a ‘abstração’, ‘planejamento/organização’, ‘comunicação’ e ‘flexibilidade’ é 13,7 pontos. ‘Abstração’ (14,57) e ‘comunicação’ (15,57 pontos) têm as maiores notas. A critério de comparação, a média mais baixa para as quatro dimensões é a do cluster 2 no PVP: 9,6 pontos. Na carta de valores da Empresa (PA, 2014), a ‘comunicação’ é vista no trecho em que a PA afirma valorizar: “[...] o respeito pelo direito de todos **se expressarem** livremente [...]; o respeito e a qualidade no **trato entre as pessoas** [...]” (p.1) (grifos nossos).

Dimensões ligadas ao quadrante Trabalho, como ‘qualidade’ (10,53) e ‘esforço’ (10,17) não são centrais. Apesar de não conter membros de níveis hierárquicos altos na PA, como RDs ou GVs, o cluster 3 valoriza dimensões ligadas à gerência, que requerem muito mais pensamento e planejamento do que o trabalho de campo propriamente dito, o “botar a mão na massa”. Essa constatação pode estar relacionada à importância e ao orgulho atribuído por membros antigos em trabalhar onde a PA ‘naseceu’. São pessoas pioneiras na Empresa, que ajudaram a construir, desde o início, “quem a Pierre é hoje”. Após mais de duas décadas na PA, mais de 50 anos de idade, vida construída e estabilizada, alcançar altas metas de vendas por meio do trabalho de campo não é objetivo principal dessas ‘veteranas’.

No PVA2, o cluster 2 é o único que valoriza o quadrante Pensamento, também o menor dos quatro, com 38 membros, dos quais a maioria é Consultora (65,7%). Assim como o cluster 3 do PVP, seus componentes têm a maior média etária dos quatro clusters (55,2 anos) e o maior ‘tempo de casa’ médio (19,8 anos). O cluster 4 do PVA1 também atribui mais de 13 pontos às dimensões de Pensamento e é o menor cluster (73 pessoas). Semelhanças com os clusters 3 (PVP) e 2 (PVA2) param por aí, pois o ‘tempo de casa’ médio é o **menor** dentre os quatro clusters: 15,1 anos e os membros têm a **segunda menor** média etária dentre os quatro clusters: 51,5 anos. A composição também difere: há equilíbrio entre Consultoras (42,4%) e Executivas (41,1%). As últimas são, porém, 10 anos mais novas. As pontuações das dimensões ligadas a Controle podem ser vistas na Tabela 4.

Tabela 4 Força do quadrante Pensamento segundo os membros da Pierre Alexander

Fonte: elaborado pela autora (2014).

A explicação reside na valorização, por Consultoras mais antigas na PA, de aspectos como planejamento, organização, comunicação e flexibilidade em sua vida pessoal (cluster 3 do PVP). Avalia-se que as notas altas atribuídas a essas dimensões no cluster 2 do PVA2 se baseiam no fato de essas senhoras terem acompanhado os vários momentos do ciclo de vida da PA e as dificuldades advindas de mudanças na cultura organizacional, como a sucessiva

Código de campo alterado

Código de campo alterado

troca de proprietários; dificuldades financeiras; falta de produtos; atraso nas entregas de caixas contendo os produtos encomendados; envio de produtos trocados/errados.

Essas ocorrências indicam planejamento e organização deficientes, além de pouca flexibilidade para resolver as questões e possível falta de comunicação entre setores envolvidos nas atividades. Assim, a PA ideal ou desejada, refletida nas notas do PVA2, deve ser forte nessas dimensões (por isso as altas pontuações), a fim de que haja equilíbrio entre bom atendimento e satisfação do cliente e lucratividade da empresa. Dimensões ligadas a Trabalho recebem pontuações razoáveis (média de 12 pontos) no cluster 4 (PVA1) e cluster 2 (PVA2), indicando sua necessidade, mas não primazia, segundo esse público.

O presidente da PA valoriza 'abstração' e 'flexibilidade' tanto em sua vida pessoal (14 e 11 pontos, respectivamente) como na PA ideal (13 e 16 pontos), porém admite que faltam 'planejamento/organização' e 'comunicação' na PA atual (9 pontos cada), apesar de enxergar a Empresa como forte nos critérios 'abstração' (14 pontos) e 'flexibilidade' (15 pontos). O perfil de valores (pessoais e organizacionais) do presidente é mostrado na Figura 13.

Código de campo alterado

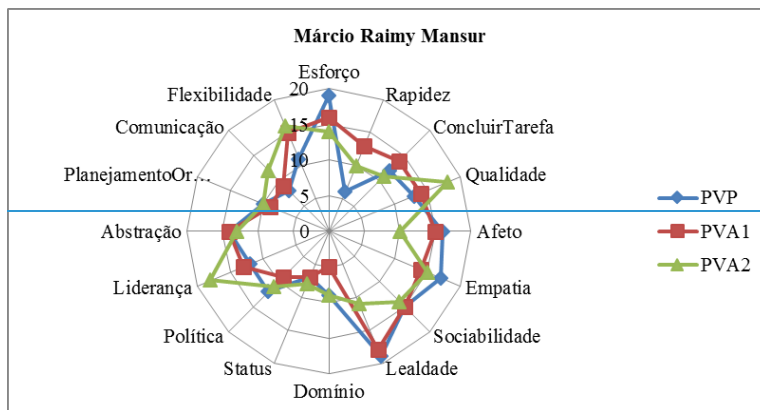


Figura 13 — Perfil de valores pessoais e agregados do presidente da Pierre Alexander

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Código de campo alterado

De forma geral, as dimensões de Pensamento recebem notas bem mais baixas do que as dos quadrantes Relações e Trabalho em três dos quatro clusters de cada um dos Perfis de Valores, o que indica que a PA atual falha ou deixa a desejar nas atividades citadas no parágrafo anterior, segundo opinião de sua força de vendas. Altas notas a esse quadrante somente são atribuídas no PVA1 pelo cluster 4, que contém público bastante distinto dos outros dois

clusters que o valorizam. Nele, não há maioria de Consultoras, mas equilíbrio entre essas e Executivas, que têm o menor tempo médio de casa e a menor idade média dos quatro clusters. Percebe-se que o tempo de experiência na PA interfere diretamente na percepção que Consultoras e Executivas têm da Empresa.

Deal e Kennedy (1982) afirmam que tolerância à ambiguidade (a ‘flexibilidade’ no C-VAT), uma das dimensões de Pensamento, é pouco valorizada em empresas de Vendas. Essa dimensão recebe as menores pontuações nos maiores clusters do PVP (10,13 pontos no cluster 1 e 9,76 pontos e no cluster 2), nos cluster 2 e 3 do PVA1 (10,18; 10,81) e nos clusters 1 e 3 do PVA2 (11,02; 9,64 pontos). O investimento nesse critério pode se referir ao lançamento de produtos e tomada de decisões sustentáveis e de longo prazo na PA.

#### 5.4.4— Pierre Alexander enquanto Empresa Controladora

‘Liderança’ é a dimensão que recebe as maiores pontuações no quadrante Controle. Ela é valorizada por praticamente todos os clusters: clusters 1, 3 e 4 do PVP (11,78; 13,57; 13,44 pontos); quatro clusters no PVA1 (1: 15,39; 2: 12,02; 3: 13,96; 4: 12,82 pontos) e no PVA2 (1: 15,48; 2: 11,71; 3: 11,53; 4: 13,62 pontos). O presidente da PA também atribui o maior conjunto de notas à dimensão (PVP: 12; PVA1: 13; PVA2: 18 pontos). Interessante notar que a liderança é apontada como parte de seus valores pessoais e algo presente na PA de hoje, mas é muito mais forte como desejo ou necessidade na PA do futuro. A relevância do papel do líder como criador, socializador e sustentador da cultura organizacional presente e vindoura é abordada como incontestável por diversos autores (DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989; SCHEIN, 2004; FREITAS, 2013).

As outras três dimensões de Controle alcançam baixas pontuações na maioria dos clusters (1, 2 e 4 do PVP; 1, 2 e 3 do PVA1 e 1, 3 e 4 do PVA2), sendo valorizadas por apenas um cluster em cada Perfil de Valores. Eles têm características comuns, mas bastante heterogêneas dos demais: são os menores; tem número expressivo de Consultoras com idade e tempo de casa avançados (exceção para o cluster 4 do PVA1); valorizam as quatro dimensões de Controle e a maioria de Pensamento, mas desvalorizam Trabalho e Relações.

O cluster 3 do PVP tem 30 membros. A menor distância entre seu centroide se dá em relação ao cluster 4 (11,066). A alta importância da dimensão ‘liderança’ é comum (13,57 e 13,44, respectivamente), porém as diferenças são maiores do que as semelhanças. Enquanto os clusters 1, 2 e 4 valorizam dimensões ligadas a Trabalho e Relações, como ‘esforço’,

Formatado: Recuo: À esquerda: 0 cm, Deslocamento: 1,27 cm, Sem marcadores ou numeração

‘qualidade’ e ‘lealdade’, o cluster 3 valoriza ‘comunicação’ (15,57) e ‘abstração’ (14,57 pontos), que recebem notas baixas nos clusters 1 (9,09; 9,80) e 2 (8,61; 9,76 pontos).

O cluster 3 é formado por 66,6% de Consultoras e 30% de Executivas com média de idade (56,1 anos) e de ‘tempo de casa’ (20 anos) mais antigos dentre os quatro clusters que, juntamente com as dimensões de Controle, valorizam o quadrante Pensamento, principalmente ‘abstração’ (14,57), ‘comunicação’ (15,57) e ‘flexibilidade’ (13,33). Consultoras mais antigas tenderiam a atribuir a si mesmas um perfil mais associado à liderança do que ao trabalho de campo, visto a longa experiência e os conhecimentos acumulados durante duas décadas de atuação na PA. Os dados podem ser vistos na Tabela 5.

Tabela 5. Força do quadrante Controle segundo os membros da Pierre Alexander

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Também peculiar dentre seus pares e o menor, com 73 membros, o cluster 4 do PVA1 valoriza as dimensões de Controle e de Pensamento, cujas médias atingem 13,43 e 13,67 pontos, respectivamente. Com equilíbrio entre Consultoras (42,4%) e Executivas (41,1%), possui a segunda menor média de idade (51,15 anos), com o menor ‘tempo de casa’ (15,1 anos). A dimensão mais valorizada é ‘politicagem’ (14,45 pontos) e as menos valorizadas são ‘empatia’ (10,03) e ‘lealdade’ (10,68 pontos). O cluster 3 lhe é o mais semelhante, cuja distância entre centroides é de 9,090. Ele também valoriza três dimensões de Controle, mas apenas uma de Pensamento, que é Planejamento/Organização.

Também o menor entre seus pares, o cluster 2 do PVA tem 38 pessoas; a maioria Consultoras (65,7%) e 23% de Executivas, cuja média de idade é de 55,2 anos, a maior dentre os quatro clusters. Consultoras têm faixa etária média praticamente igual (55,2 anos) a das Executivas (55,3 anos). O ‘tempo de casa’ é de 19,8 anos, em média, o maior dentre os quatro clusters. Consultoras e Executivas estão equiparadas quanto a ‘tempo de casa’: as primeiras têm média de 20 anos e as segundas, 19 anos. O cluster 4 lhe é o mais semelhante (a distância entre seus centroides é 11,480). Em Controle, têm em comum a dimensão ‘liderança’. O quadrante Pensamento recebe altas notas em ambos. Dimensões menos valorizadas pelo cluster 2 são ‘lealdade’ (9,92 pontos) e ‘concluir tarefa’ (11,13); importantes nos clusters 1 e 3.

O presidente da PA se vê enquanto uma pessoa pouco controladora e não percebe dados valores como relevantes na direção da Empresa. ‘Status’ e ‘domínio’ alcançam as menores pontuações entre todas as outras 12 dimensões nos três perfis de valores. Suas médias são 7,3

Código de campo alterado

Código de campo alterado

pontos e 7,6 pontos, respectivamente (a pontuação mínima de uma dimensão no C-VAT é cinco pontos). A média de 'politicagem' também é baixa: 10,6 pontos.

A baixa relevância do *status* pode ser percebida em sua postura carismática e extremamente informal em relação às Consultoras PA, de quem busca se aproximar, conhecer o nome, a origem, a família e de quem valoriza simples mimos, agrados e presentes recebidos. Em entrevista, uma Consultora afirmou que “[...] na Pierre, não sou apenas um número. Eles me conhecem”. Em relação a sua equipe gerencial, a relação é mais formal, porém ainda paternalista. O clima de família, a personalidade e a informalidade estão presentes.

Apesar de o *status* não ser um atributo valorizado, está presente nas Convenções PA, quando melhores Consultoras são reconhecidas e premiadas, sentam-se para jantar na mesa do presidente e recebem das mãos dele — no caso das Consultoras Lótus — um perfume personalizado. Essas ações são cuidadosamente planejadas para mostrar uma diferenciação hierárquica simbólica dentro da Empresa.

Apesar de a grande maioria da amostra desta pesquisa discordar das opiniões dos clusters ligados fortemente a Controle e Pensamento, não se pode ignorar sua representatividade. Interessante notar que os cargos de hierarquia mais alta na PA, que são o presidente, os RDs e os GVs não estão presentes nesses clusters (exceção para 1 RD presente no cluster 4 do PVA1), o que indica que aspectos ligados a politicagem e *status* não são relevantes para o alto escalão, responsável por treinar e direcionar a equipe tanto a valores organizacionais quanto aos maneiras de executar os esforços de vendas em âmbito nacional.

#### 5.5.6.4 RELAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS DA FORÇA DE VENDAS PA E FATURAMENTOS INDIVIDUAIS

Para a consecução do objetivo geral desta investigação, a empresa pesquisada disponibilizou o faturamento de cada um de seus 275 setores (145 deles coordenados por EV~~x~~ecutivas, 129 setores provisórios e uma loja virtual), além da relação das mil CB~~s~~onsultoras com os maiores faturamentos individuais gerais durante o ano de 2013. O cruzamento desses dados com os respondentes do PVP resultou em um total de 200 pessoas: 98 EV~~s~~xecutivas e 102 CB~~s~~onsultoras (200 pessoas).

Faz-se relevante ressaltar que não é função principal da EV~~x~~ecutiva realizar vendas, mas motivar sua equipe de CB~~s~~onsultoras a fazê-lo. Por isso, o faturamento de cada setor foi

dividido pela quantidade de **CBonsultoras** disponíveis, obtendo-se o faturamento médio, por **CBonsultora**, de cada setor no ano de 2013. Em relação à representatividade financeira das **CBonsultoras**, o faturamento individual de cada uma foi considerado. Em seguida, o cluster de cada respondente foi relacionado aos respectivos faturamentos, sendo traçadas curvas de distribuição de frequência de cada amostra de respondentes.

Mais importante do que a obtenção do faturamento **bruto** de **EVs** e **CBonsultoras**, foi a **verificação a respeito de** a probabilidade de um alto faturamento estar relacionado e ocorrer com maior frequência em determinado cluster, indicando a relação positiva entre determinados valores **peçoais** e faturamentos **individuais**. Por esse motivo, além de gráficos de Distribuição Normal, utilizou-se a Distribuição Cumulativa Inversa.

#### 5.5.16.4.1 Análise de faturamentos das Consultoras de Beleza

Relacionando o cluster de cada **CBonsultora** aos respectivos faturamentos **individuais**, foram traçadas curvas de distribuição de frequência para cada cluster. Esses valores podem ser visualizados na **Tabela 3** **Tabela 3** **Tabela 6**, em que se pode observar que o cluster 1 possui a faturamento **considerado o ano de 2013**.

Tabela 336 - Média e Desvio Padrão dos clusters de Consultoras

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Média	R\$ 16.597,15	R\$ 10.130,58	R\$ 10.753,42	R\$ 12.577,16
Desvio Padrão	R\$ 18.599,31	R\$ 7.045,72	R\$ 7.325,87	R\$ 7.060,75

Fonte: elaborado pela autora (20154).

Na Tabela 3, pode-se observar que o cluster 1 possui um alto desvio padrão, quando comparado aos outros três clusters, que é superior, inclusive, à média de faturamento desse cluster. Um desvio padrão alto não é considerado estatisticamente incorreto. Ele se justifica neste trabalho porque duas consultoras do cluster 1 possuíam faturamento muito superior ao dos outros membros. Decidiu-se por manter o desvio padrão alto tendo em vista que esta tese lida com faturamentos e entendeu-se que não seria adequado retirar da análise os faturamentos mais significativos, mesmo que eles se desviassem do restante da amostra analisada.

Em uma Distribuição Normal, sabe-se que há uma probabilidade de 68,3% de uma amostra se encontrar à distância de um Desvio Padrão em relação à Média, para mais ou para menos (BARBETTA, 2012). A **Tabela 4** **Tabela 4** **Tabela 7** ilustra esse conceito para os dados das

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Consultoras dos clusters 1, 2, 3 e 4. O valor negativo apresentado no cluster 1 deve ser considerado como R\$ 0,00. Esses valores também podem ser vistos nos gráficos de Distribuição Normal dos quatro clusters (Figura 15, Figura 14, Figura 17).

Tabela 447 - Média de Faturamento, mais ou menos um Desvio Padrão, por cluster de Consultoras.

Diferença em relação à Média	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
+ 1 Desvio Padrão	R\$ 35.196,46	R\$ 17.176,30	R\$ 18.079,29	R\$ 19.637,91
- 1 Desvio Padrão	-R\$ 2.002,17	R\$ 3.084,86	R\$ 3.427,56	R\$ 5.516,41

Fonte: elaborado pela autora (2015).

A Figura 15 e a Figura 14 representam, respectivamente, a Distribuição Normal e a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 1 das Consultoras. O cluster 1 é composto por 29 Consultoras; o segundo maior. Seus membros têm idade média de 57,4 anos e 21,6 anos, em média, de trabalho na PA. A título de comparação, tomando como base a diferença de 1 Desvio Padrão em relação à média, pode-se observar que a chance de uma consultora classificada no cluster 1 vender entre R\$ 0,00 e R\$ 35.196,46 é de 68,3%. Essa dispersão pode ser observada na Figura 15.

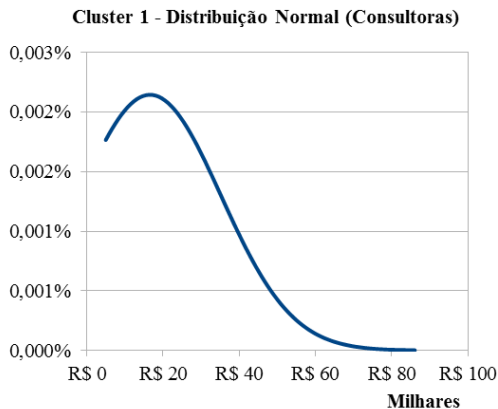


Figura 15 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do cluster 1

Fonte: elaborado pela autora (2015).

A probabilidade das Consultoras do cluster 1 venderem R\$ 20 mil ou mais, como pode ser visualizado na Figura 16, é de 42%; a maior dos quatro clusters. A probabilidade de obter esses altos faturamentos está ligada, principalmente, à mobilização de

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado



três valores pessoais do quadrante Trabalho, cujas notas são as mais altas dentre todas as outras 12 dimensões: ‘esforço’ (17,49 pontos); ‘rapidez’ (15,61 pontos) e ‘qualidade’ (15,13 pontos).

‘Esforço’ ~~está~~pode estar relacionado ao trabalho árduo, à persistência na efetivação das vendas e na conquista de relações de longo prazo com o cliente. ‘Rapidez’ pode se referir à disciplina de encomendar e comercializar os produtos no prazo do ciclo de vendas, que é de 21 dias. ‘Qualidade’ pode se referir tanto à qualidade do produto, visto como único, especial, ‘transformador’, como em qualidade no atendimento ao consumidor. Percebe-se que a filosofia de se dedicar contínua e diariamente a um trabalho de qualidade, cumprindo prazos e alcançando (ou superando) metas propostas é a tática seguida pelas melhores Consultoras.

Uma dimensão do quadrante Relações, ‘lealdade’, é valorizada (~~recebendo~~ 14,61 pontos). Pode Seu significado pode significar lealdade à Empresa; aos produtos (acreditando e divulgando suas qualidades, potenciais e diferenciais) e ~~lealdade~~ ao cliente, que deve ser constantemente cativado. ‘Planejamento/Organização’, ~~do quadrante Pensamento~~, é a única dimensão do quadrante Pensamento valorizada (13,67 pontos), para a realização dos esforços de vendas. Ela foi relacionada positivamente ao desempenho de gerentes de vendas e vendedores de vários ramos industriais apenas no estudo de Deeter-Schmelz, Goebel e Kennedy (2008).

~~Faz-se importante lembrar que o presidente da PA se encontra no cluster 1. Seus principais valores são ‘esforço’ e ‘lealdade’ (19 pontos cada), que refletem a busca pelo fechamento das vendas sempre conquistando e cultivando um relacionamento estável e amistoso com o cliente. Essas atitudes também estão indicadas nas altas pontuações de três dimensões de Relações: ‘empatia’ (17 pontos), ‘afeto’ (16 pontos) e ‘sociabilidade’ (15 pontos). Essa filosofia é seguida pelas melhores Consultoras, localizadas no cluster 1, cujo desempenho financeiro é cerca de cinco vezes melhor do que o alcançado pelo cluster 2, considerado o mais fraco em probabilidade de obtenção de altos faturamentos. O esforço foi associado positivamente ao desempenho da força de vendas por vários autores (BROWN, PETERSON, 1984; O’HARA, BOLES, JOHNSTON, 1991; BARRICK, MOUNT, 1991; BARRICK, MOUNT, STRAUSS, 1993; SWENSON, HERCHE, 1994; SALGADO, 1997; DUBINSKY et al., 1998; VINCHUR et al., 1998; HURTZ, DONOVAN, 2000; BARRICK, MOUNT,~~

[JUDGE, 2001; BARRICK, STEWART, PIOTROWSKI, 2002; KRISHNAN, NETEMEYER, BOLES, 2003; BARTKUS, HOWELL, HAWS, 2011; TINOCO et al., 2011; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012; MA, YU, CHENG, 2013; WATSON, MULLEN, 2013; SITSER, LINDEN, BORN, 2013\).](#)

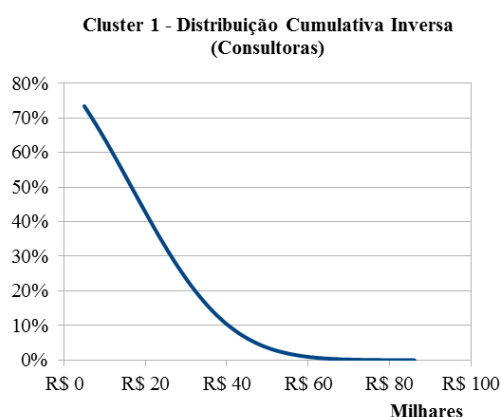


Figura [1615](#) - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 1

Fonte: elaborado pela autora (20154).

[O desempenho financeiro do cluster 1 é cerca de cinco vezes melhor do que o alcançado pelo cluster 2, considerado o mais fraco em probabilidade de obtenção de altos faturamentos.](#)

Mesmo sendo o maior, com 54 Consultoras, a probabilidade dos membros do cluster 2 venderem R\$ 20 mil ou mais, por exemplo, é de apenas 8%. Os integrantes têm a maior média etária (59,9 anos) e o maior tempo de casa médio (22,4 anos) dos quatro clusters. São fortes nas quatro dimensões de Relações (afeto: 15,22 pontos; empatia: 15,87; sociabilidade: 14,68; e lealdade: 17,12 pontos), mas valorizam apenas duas dimensões de Trabalho (esforço: 15,48 e qualidade: 14,52 pontos), cujas médias, apesar de altas, são menores do que a do cluster 1 (o mais forte em probabilidade na obtenção de altos faturamentos).

[Os dois estudos levantados por esta pesquisadora que associam valores pessoais a desempenho em empresas de VD \(vide tópico 2.6.2\) apontam apenas a dimensão esforço como preditora de alto desempenho \(BROWN, PETERSON, 1984; BARTKUSS, HOWELL, HAWS, 2011\). Apesar de vários autores salientarem a importância de dimensões relacionais](#)

Código de campo alterado

junto à força de vendas, nenhuma das 24 investigações empíricas levantadas (incluídas as cinco meta-análises) menciona somente valores pessoais de cunho relacional.

Quando positivamente associados ao desempenho, valores relacionais sempre vêm acompanhados de outros valores, como comprovado nos estudos de O'Hara, Boles e Johnston (1991), em que lealdade e sociabilidade estão unidos a esforço; no de Barrick e Mount (1991), que mencionam sociabilidade e afeto junto a esforço, qualidade e prazo; nos trabalhos de Tinoco et al. (2011) e Watson e Mullen (2013), em que afeto e empatia, além de esforço, são preditores positivos de altos faturamentos. Interesting, finally.

A Figura 17~~Figura 17~~Figura 16 e Figura 18~~Figura 18~~Figura 17 representam, respectivamente, Cumulativa Inversa do cluster 2 das Consultoras; cuja probabilidade de obter altos faturamentos é a mais baixa dentre os quatro clusters. Pela inclinação da curva, percebe-se que a probabilidade de obtenção de faturamento no valor de R\$ 40 mil ou mais é praticamente nula, enquanto a do cluster 1 alcança 10% para esse mesmo intervalo de valores.

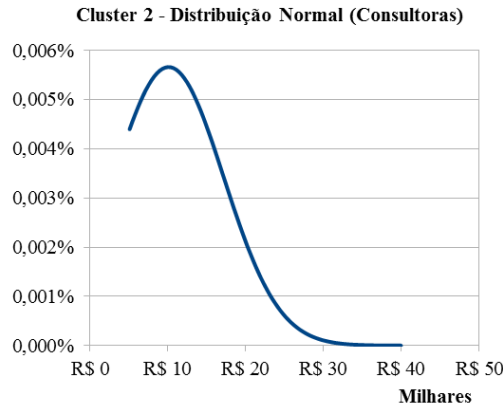


Figura 17~~17~~16 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do cluster 2

Fonte: elaborado pela autora (20154).

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

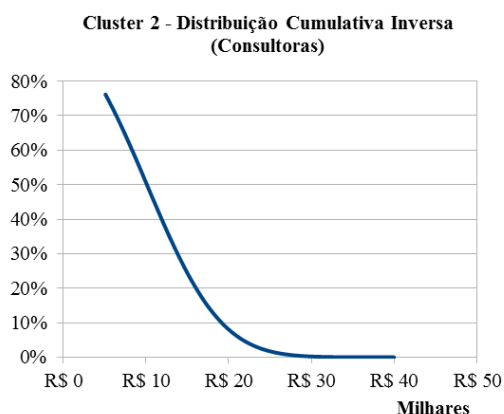


Figura 18 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 2

Fonte: elaborado pela autora (2015).

O cluster 3 é o segundo menor cluster de Consultoras, com 10 pessoas. Sua probabilidade de obter faturamento de R\$20 mil ou mais é a segunda menor: 10%. Composto por Consultoras com faixa etária média de 57,4 anos e tempo de casa médio de 21,8 anos, é forte em três dimensões de Controle (liderança: 13,57; política: 13,40; status: 13,30 pontos) e em três dimensões de Pensamento (abstração: 14,57; comunicação: 15,57; flexibilidade: 13,33 pontos). Estudo de Verbeke (1994), realizado junto a vendedores de multinacionais americanas, apontou Controle como preditor positivo do desempenho, porém estando aliado à comunicação e à flexibilidade. Esforço, mediado pelo desejo de status, foi preditor do desempenho em vendedores de telemarketing em estudo de Barrick, Stewart e Piotrowski (2002).

O cluster 3 é o mais fraco dentre todos no quadrante Trabalho, o principal a ser mobilizado para a obtenção de altos faturamentos. Esforço recebe a menor pontuação dentre as 16 dimensões: 10,17 pontos. O quadrante Relações também é fraco. A menor média é a de lealdade (10,97 pontos). Interessante notar que as duas dimensões mais valorizadas pela presidência e pelos clusters 1 e 2, com maioria de Consultoras (conforme análise do tópico 9.1), são as mais fracas neste cluster. A Figura 19 e a Figura 20 são a Distribuição Normal e a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 3 das Consultoras.

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

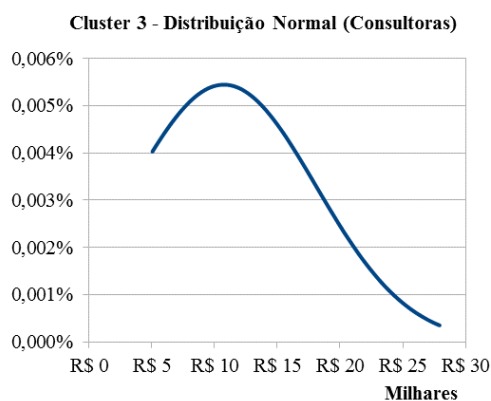


Figura 1918 - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do cluster 3

Fonte: elaborado pela autora (20154).

Código de campo alterado

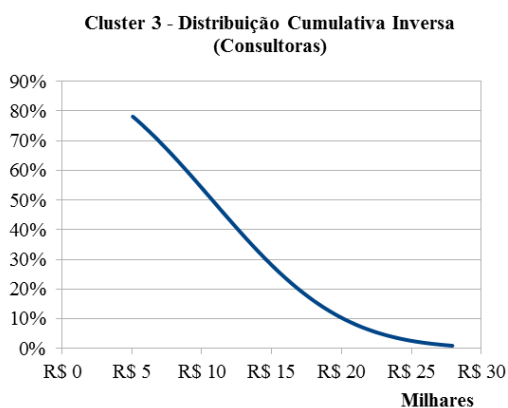


Figura 2019 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 3

Fonte: elaborado pela autora (20154).

Código de campo alterado

O cluster 4 possui nove pessoas, sendo o menor cluster de Consultoras. Apesar disso, a probabilidade de cada Consultora vender R\$ 20 mil ou mais é a segunda maior dos quatro clusters, 14%, como pode ser observado na [Figura 22](#)~~Figura 22~~~~Figura 18~~. A distância de clusters 1 e 4 é a menor (7,608), demonstrando serem os mais semelhantes. Esse cluster possui as [Consultoras](#) com menor média etária dentre os quatro (55,6 anos) e menor tempo Empresa: 13,8 anos. Valorizam duas dimensões de Trabalho (esforço: 15,59; e qualidade:

Código de campo alterado

pontos), duas dimensões de Relações (‘sociabilidade’: 15,62; ‘lealdade’: 14 pontos), além 13,44 pontos.

Verifica-se, portanto, que o equilíbrio entre dimensões relacionais e de trabalho também é preditor de altos faturamentos individuais nesta pesquisa. Nenhuma das 24 investigações levantadas por esta autora encontrou, entretanto, valores associados a mais de dois quadrantes do C-VAT como preditores do desempenho. Como mencionado anteriormente, algumas investigações comprovaram que valores ligados a Relações e Trabalho, quando juntos, resultam em altos desempenhos por parte da força de vendas.

Em outras três pesquisas, valores de Trabalho, principalmente esforço, estão ligadas a valores do quadrante Pensamento. São elas: esforço e comunicação (SALGADO, 1997); esforço, qualidade, prazo e comunicação (BARRICK, MOUNT, JUDGE, 2001); planejamento, flexibilidade, comunicação e sociabilidade (DEETER-SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008). A ~~Figura 21~~~~Figura 21~~~~Figura 20~~ e a ~~Figura 22~~~~Figura 22~~~~Figura 21~~ representam, Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 4 das Consultoras.

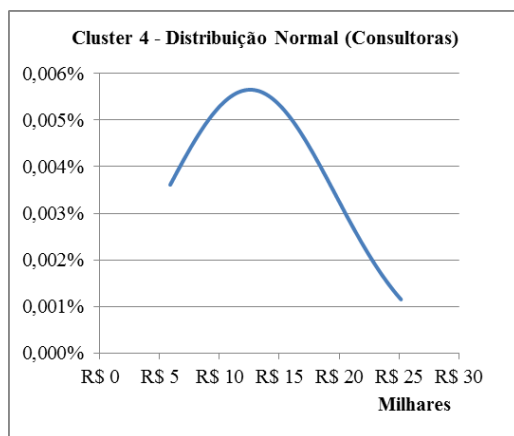


Figura ~~21~~~~21~~~~20~~ - Distribuição Normal do Faturamento de Consultoras do cluster 4

Fonte: elaborado pela autora (20154).

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

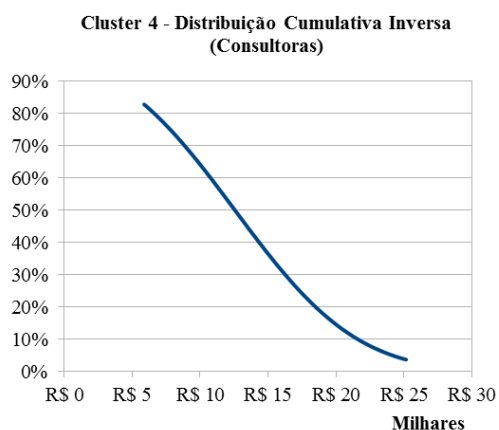


Figura 222221 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 4

Fonte: elaborado pela autora (20154).

Comparando o cluster 4 das Consultoras com os clusters 1 e 2, percebe-se que o alto foco em Trabalho aliado a um equilíbrio com Relações (sem, no entanto, uma dedicação exagerada a essa), é essencial para conseguir alta probabilidade de bons faturamentos futuros. Dimensões ligadas a Controle e a Pensamento, valorizadas no cluster 3 das Consultoras, não demonstram relação positiva visível com a chance de um bom desempenho financeiro.

#### 5.5.26.4.2 Análise de faturamentos das Executivas de Vendas

Com os dados resultantes do cruzamento dos clusters de cada Executiva com o faturamento médio de sua equipe de Consultoras, foram calculados a Média e o Desvio Padrão do faturamento de cada cluster. Esses valores podem ser visualizados na Tabela 5Tabela 5Tabela 5. pode observar que o cluster 2 possui a maior média de faturamento de todos os quatro grupos.

Tabela 558 - Média e Desvio Padrão dos clusters de Executivas

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
<b>Média</b>	R\$ 1.791,48	R\$ 2.150,38	R\$ 1.645,88	R\$ 2.049,41
<b>Desvio Padrão</b>	R\$ 746,24	R\$ 837,44	R\$ 822,20	R\$ 853,76

Fonte: elaborado pela autora (20154).

A Tabela 6Tabela 6Tabela 9 exibe a distribuição de 68,3% das amostras que se encontram à distância de um desvio padrão em relação à média para as Executivas dos clusters 1, 2, 3 e 4. Esses valores também podem ser vistos nos gráficos de Distribuição Normal (Figura 23Figura 23Figura 19, Figura 25Figura 25Figura 24, Figura 27Figura 27Figura 23 e Figura 29Figura 29Figura 23).

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Figura 25). A partir desses dados, os gráficos de Distribuição Normal e Distribuição Inversa foram obtidos.

Tabela 669 - Média de Faturamento, mais ou menos um Desvio Padrão, por cluster de Executivas.

Diferença em relação à Média	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
+ 1 Desvio Padrão	R\$ 2.537,72	R\$ 2.987,82	R\$ 2.468,09	R\$ 2.903,17
- 1 Desvio Padrão	R\$ 1.045,24	R\$ 1.312,94	R\$ 823,68	R\$ 1.195,66

Fonte: elaborado pela autora (20145).

O cluster 1 de Executivas é composto por 23 pessoas, cuja faixa etária média é de 47,2 anos e o tempo de trabalho médio no PA é de 12,3 anos. A probabilidade da equipe dessas Executivas faturar, a título de exemplo, R\$ 3 mil ou mais, em média por Consultora, é a segunda menor dos quatro clusters: 5%. O maior valor médio arrecadado por Consultoras em uma equipe, em 2013, foi R\$ 3.891,94. Este cluster é forte nas quatro dimensões de Trabalho, cujas médias estão acima de 13,450 pontos, mas fracas na maioria das dimensões de Relações, Controle e Pensamento, tendo apenas Lealdade (14,61) e Planejamento (13,67) como fortes. Percebe-se que Executivas com valores fortes em Trabalho não conseguem motivar suficientemente sua equipe de Consultoras para a obtenção de altos faturamentos. A Figura 23 e a Figura 24 representam, respectivamente, a Distribuição Normal e a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 1 das Executivas.

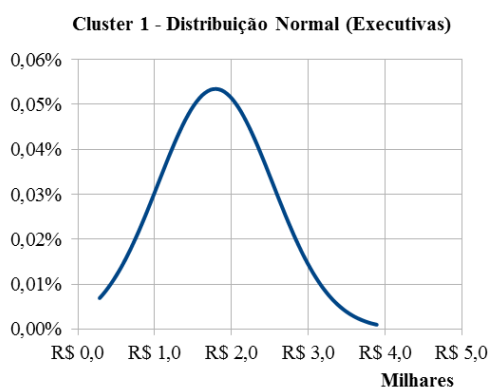


Figura 2322 - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 1

Fonte: elaborado pela autora (20154).

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado



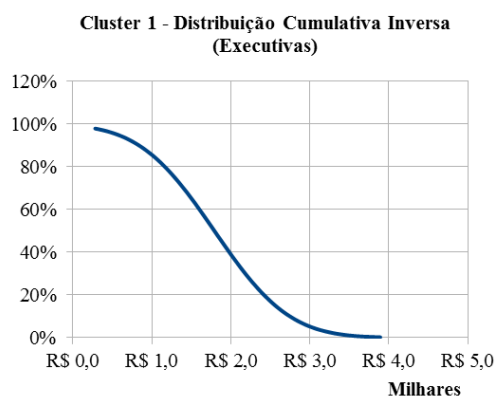


Figura 242423 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 1

Fonte: elaborado pelo(a) autora (20154).

Código de campo alterado

As Executivas do cluster 2 são as que mais conseguem agregar (e motivar) Consultoras em sua equipe para que ~~obtenham~~ ~~rendam~~ boas vendas e, em consequência, ~~rendam~~ altos faturamentos ~~individuais~~ à Empresa. A probabilidade de sua equipe ~~de uma dessas Executivas~~ faturar R\$ 3 mil ou mais, em média por Consultora, é de 15%; quase quatro vezes mais do que a menor probabilidade, que é a do cluster 3 (4%). O maior valor médio arrecadado por Consultoras em uma equipe, em 2013 foi R\$ 4.268,54. ~~Para~~ ~~a fim de~~ alcançar ~~em~~ essa meta, valorizam ~~os~~ ~~quatro~~ ~~dimensões~~ ~~valores~~ pessoais do quadrante Relações: ~~afeto~~<sup>2</sup> (15,22); ~~empatia~~<sup>2</sup> (15,87); ~~sociabilidade~~<sup>2</sup> (14,68) e ~~lealdade~~<sup>2</sup> (17,12), além de duas dimensões de Trabalho: ~~esforço~~<sup>2</sup> (15,48) e ~~qualidade~~<sup>2</sup> (14,52 pontos).

O cluster 1 (Consultoras) e o cluster 2 (Executivas), além de serem os maiores grupos, têm as maiores probabilidades de altos faturamentos. Seus valores prioritários comuns são: esforço (17,49 e 15,48), lealdade (14,61 e 17,12) e qualidade do trabalho (15,13 e 14,52), que remetem, de forma geral, à persistência e à continuidade de um trabalho bem feito visando a obtenção e a manutenção de relacionamentos duradouros com os clientes.

Percebe-se que a construção e a manutenção deter um bom relacionamento com a equipe de vendas por parte da Executiva; tornar-se presente e próxima, conquistando ~~(e mantendo)~~ a confiança e a amizade das Consultoras é fundamental para a obtenção de faturamentos positivos. A lealdade à Empresa e à marca e o acreditar nos produtos também parece ser é imprescindível. O ~~esforço~~<sup>2</sup> e a ~~qualidade do trabalho~~<sup>2</sup>, dimensões que estão ~~constam~~

mais valorizadas por CBonsultoras, EVs e pela presidência da PA, contribuem para que o grupo tenha metasobjetivos convergentes e trabalhe com afinco para o alcance daes mesmaes.

Pesquisas de O'Hara, Boles, Johnston (1991); Barrick, Mount (1991); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008); Tinoco et al. (2011); Watson, Mullen (2013) apontaram dimensões relacionais (juntamente a dimensões de trabalho) como relacionadas ao alto desempenho na força de vendas, porém suas pesquisas não tinham gerentes de vendas como público-alvo. A distância entre os centroides dos clusters 1 e 2 é a segunda menor: 9,163.

A Figura 25 Figura 25 Figura 24 e Figura 26 Figura 26 Figura 25 representam, respectivamente, a Distribuição Normal e a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 2 das Executivas.

Apenas dois trabalhos (DEETER-SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012) têm os gerentes de vendas como público-alvo. Ambas investigam empresas de vários setores industriais e adotam critérios subjetivos de desempenho, porém enquanto a primeira revela uma dimensão de Relações (sociabilidade) e três de Pensamento (planejamento, flexibilidade, comunicação) como preditoras do desempenho; a segunda aponta apenas comunicação como preditora desse. Por não se enquadrarem no perfil de empresa nem no tipo de desempenho aqui investigados, esses resultados não possuem alto nível de relevância para este trabalho.

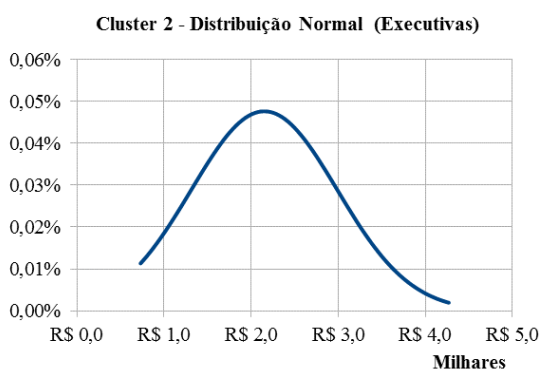


Figura 25 25 24 - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 2

Fonte: elaborado pela o autora (20154).

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Português (Brasil)

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

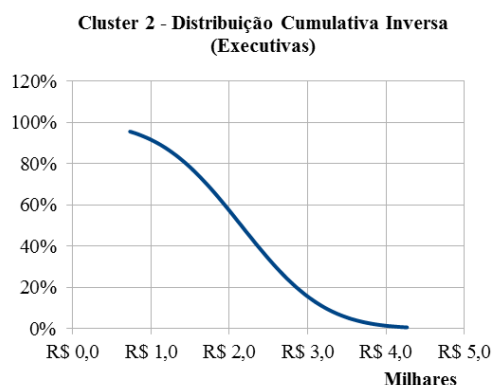


Figura 262625 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 2

Fonte: elaborado pela autora (20154).

O cluster 3, o menor, composto por oito Executivas, é aquele cuja probabilidade de a equipe faturar R\$ 3 mil ou mais, em média por consultora, é a menor: apenas 4%. O maior valor médio arrecadado por Consultoras em uma equipe, em 2013 foi de R\$ 2.824,03. Forte nas quatro dimensões de Controle, cujas médias ultrapassam 13 pontos e valorizando duas dimensões de Pensamento (‘abstração’: 14,57 e ‘comunicação’: 15,57), seus membros são os que têm faixa etária média mais avançada (53,4 anos), e maior tempo médio na PA (15,8 anos). A Figura 27, Figura 26 e a Figura 28 representam, Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 3 das Executivas.

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

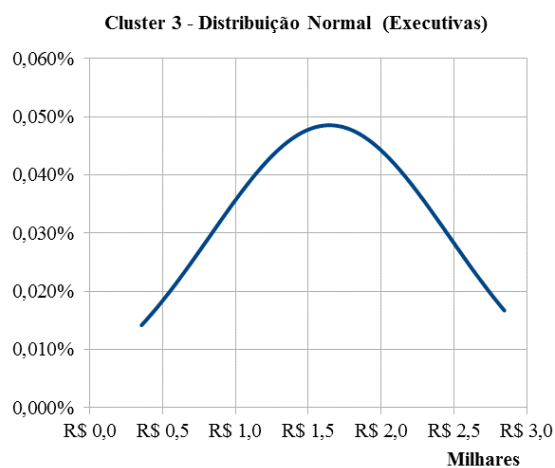


Figura [272726](#) - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 3

Fonte: elaborado pelo(a) autora (20154).

Código de campo alterado

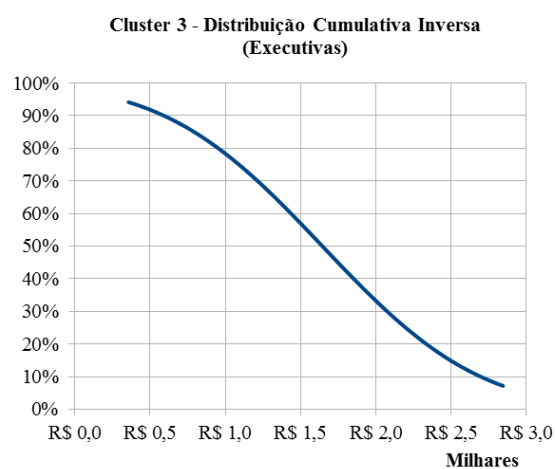


Figura [282827](#) - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 3

Fonte: elaborado pelo(a) autora (20154).

Código de campo alterado

Considerado o mais anômalo dentre todos os quatro grupos no que se refere a características dos e valores pessoais priorizados, o cluster 3, forte em Controle e em Pensamento, obtém

baixo faturamento (Consultoras) e baixo poder de recrutamento (Executivas) em relação aos demais.

O cluster 4 é o segundo maior cluster de Executivas, com 33 pessoas, cuja probabilidade de a equipe faturar R\$ 3 mil ou mais, em média por Consultora, é a segunda maior: 13%. O maior valor médio arrecadado por Consultoras em uma equipe, em 2013, é R\$ 4.239,69. MOs membros têm idade média de 47 anos e 11,5 anos é o tempo médio de trabalho na PA; o segundo menor ~~depois do cluster 2~~. MOs membros valorizam duas dimensões de Relações (‘sociabilidade’: 15,62 e ‘lealdade’: 14 pontos) e duas ~~dimensões~~ de Trabalho (‘esforço’: 15,59 e ‘qualidade’: 13,77). Em ~~No quadrante~~ Controle, ~~apenas~~ ‘liderança’ é valorizada (13,44 pontos). ‘Sociabilidade’, ‘lealdade’, ‘esforço’ e ‘qualidade’ também são ~~dimensões~~ valorizadas pelo cluster 2, ~~cuj~~a capacidade de motivação para as vendas é a melhor dos quatro clusters. ~~A distância entre os centroides dos clusters 1 e 4 é a menor: 7,608, indicando grande semelhança entre eles.~~

A ~~Figura 29~~~~Figura 29~~~~Figura 28~~ e a ~~Figura 30~~~~Figura 29~~ representam, respectivamente, a Distribuição Normal e a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 4 das Executivas.

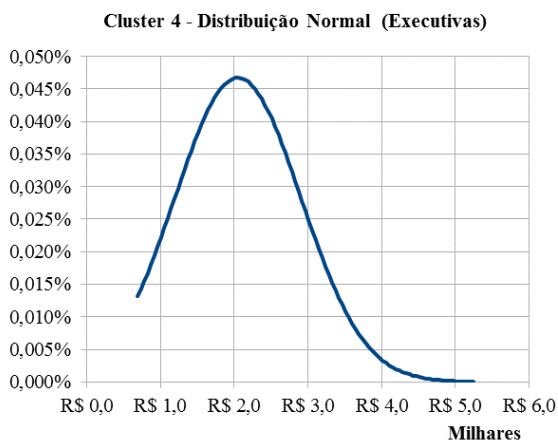


Figura ~~29~~~~28~~ - Distribuição Normal do Faturamento de Executivas do cluster 4

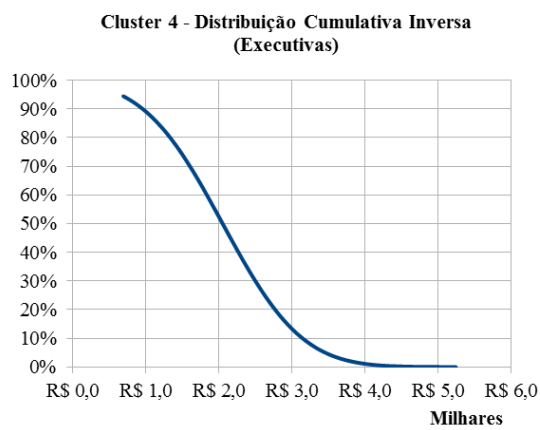
Fonte: elaborado pela autora (20154).

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado

Código de campo alterado



Formatado: Manter com o próximo

Figura 30 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 4

Figura 313129 - Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 4  
 autora (2014).

Fonte:  
 elaborado pela

Formatado: Legenda

Fonte: elaborado pelo autor (2015).

Considerado o mais anômalo dentre todos, considerando características de seus membros e dimensões valorizadas, o cluster 3, forte em Controle e Pensamento, obtém baixos faturamento (Consultoras) e baixo poder de recrutamento (Executivas) em relação aos demais.

O cluster 1 (Consultoras) e o cluster 2 (Executivas), cujas probabilidades de altos faturamentos são as maiores, têm, como dimensões comuns, 'esforço', 'lealdade' e 'qualidade

do trabalho', também muito visados pela presidência e característicos de empresas de Vendas (DEAL, KENNEDY, 1982; BIGGART, 1989). Eles remetem à persistência e à continuidade de um trabalho bem feito visando a satisfação deles mesmos; da Empresa e do cliente.

Do que foi observado, conclui-se que, enquanto valores ligados a Trabalho são fundamentais para obter boas vendas, valores relacionais são o fundamento de uma equipe coesa, coerente, integrada, motivada, confiante e amigável. Isso mostra, portanto, que os valores pessoais que auxiliam nas vendas (objetivo das Consultoras) são diferentes dos que ajudam a motivar outros a vender (objetivo das Executivas).

A fim de complementar as informações dispostas nas figuras dos tópicos 9.1 e 9.2 deste e do tópico anterior deste capítulo, os faturamentos individuais de cada Consultora no cluster a que pertence e os faturamentos médios obtidos pela equipe de cada Executiva, por cluster, podem ser visualizados nas Tabelas contidas s tabelas XX, localizadas no Apêndice AXX deste trabalho.

Formatado: Realce

#### 5-66.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visualiza-se que os resultados alcançados neste estudo sejam de interesse da área de MR e do setor de VD, principalmente o segmento cosmético em geral atuante no mundo e no Brasil. Valores pessoais de cunho relacional, em muito negligenciados pela literatura como potenciais influenciadores de desempenhos positivos na área de Vendas, são os motivadores mais importantes de uma força de venda coesa, competente e eficaz.

Percebe-se a importância deste trabalho sê-los também para proprietários de empresas, líderes de equipe e gerentes de RH, que certamente anseiam por recrutar pessoas capazes de concretizar vendas e proporcionar altos retornos à companhia. Metodologia de pesquisa como o C-VAT e instrumento de coleta de dados método de pesquisa como o PVP, utilizados nesta tese, que permitem identificar valores pessoais prioritários, que podem ser posteriormente relacionados e relacioná-los ao desempenho individual de trabalhadores, pode atuar como forte preditor eficaz positivo do desempenho nas vendas.

Acredita-se que a amostra aqui utilizada seja representativa, pois Os resultados encontrados reforçam e confirmam, em grande parte, conclusões presentes na literatura internacional em Administração, Psicologia e áreas correlatas que relaciona personalidade a desempenho na força de vendas. Tanto para e No que se refere à relação e influência entre valores pessoais e

desempenho individual, pode-se afirmar que, como demonstraram estudos anteriores realizados junto a amostras de vendedores em diversos países que comercializavam produtos variados em diversos segmentos industriais, no geral, uma vasta gama de produtos, quanto para esta investigação, cujo contexto é a VD e a empresa é a brasileira Pierre Alexander Cosméticos, pode-se afirmar que que valores pessoais ligados de Executivas e Consultoras ligados aos quadrantes Relações e a Trabalho influenciam positivamente os fortes preditores de desempenho individual das mesmas. Percebeu-se também que, enquanto valores ligados ao quadrante Controle não são desejáveis, podendo ou até mesmo vistos como ser considerados inibidores de de potenciais vendas.

Complementando resultados encontrados na literatura que relaciona personalidade a desempenho na força de vendas, concluiu-se que, enquanto valores pessoais ligados a trabalho são fundamentais para a obtenção de boas vendas (altos faturamentos individuais), valores relacionais são o fundamento de uma equipe coesa, coerente, integrada, motivada, confiante e leal. Esse raciocínio, apoiado pela extensiva coleta, interpretação e análise dos dados comprova que os valores pessoais que auxiliam nas vendas (meta das Consultoras) são diferentes dos valores pessoais que embasam a motivação de outros para a venda (objetivo das Executivas).

Empresas de Venda Direta, antigas, femininas e extremamente lucrativas, enfatizam os relacionamentos e as redes de contato, a liderança transformacional (carismática, informal, acolhedora e focada em dimensões como afeto, sociabilidade e lealdade) e a racionalidade valorativa. A VD é mais democrática: há menor necessidade de coordenação, menor diferenciação de funções (todos estão fazendo coisas semelhantes) e o fato de a organização estar orientada para o marketing (vendas). Talvez por isso tenha sido observada distância menor de valores entre líder e liderados, assim como maior homogeneidade de valores.

Dois das hipóteses levantadas por Anderson e Oliver (1987) não são confirmadas pelos resultados obtidos nesta tese. A primeira afirma que, por deixar o vendedor exposto aos riscos do negócio, sistemas de resultados criam uma atitude egocêntrica, tornando o vendedor pouco leal à organização. Os resultados desta investigação mostram que na PA, empresa baseada no sistema de resultados, a lealdade à empresa e à marca é alta.

A segunda afirma que o sistema de resultados pode ser mais viável para forças de vendas pequenas enquanto o comportamental é mais factível para as maiores. Verificou-se que a PA,



cuja força de vendas possui mais de 17 mil indivíduos, obtém altos faturamentos usando o sistema de resultados. Apesar de Anderson e Oliver (1987) não reconhecerem a força do Clã e não considerá-lo adequado para empresas de grande porte, a PA é uma grande empresa cujos membros têm valores praticados no Clã: sociabilidade; afeto; lealdade; empatia; esforço; trabalho árduo e qualidade do trabalho.

Apesar dessas constatações, a presente investigação contém uma série de limitações que devem ser aqui elencadas. A amostra, apesar de vasta, foi selecionada utilizando o critério de conveniência. A fim de contemplar uma amostra nacional, mas ao mesmo tempo, evitar o excessivo deslocamento geográfico que geraria gasto de tempo e custos, a pesquisadora preferiu aplicar o questionário junto à força de vendas nas Convenções Nacionais realizadas pela empresa pesquisada. Entendeu-se, com essa decisão, que tanto vendedoras com maior 'tempo de casa' quanto aquelas com melhor desempenho em vendas estariam, ao menos em grande parte, presentes à Convenção, tendo em vista a ocorrência de homenagens e premiações divulgadas anteriormente pela respectiva Executiva de Vendas. Assim, estimou-se encontrar parcela significativa do público alvo investigado (vendedoras com altos faturamentos individuais) nos eventos nacionais da Organização.

Mais de 90% da amostra desta tese é composta por mulheres. A forte presença do gênero feminino pode ter influenciado a obtenção dos resultados. Estima-se que este não seja um problema de vulto, porém, tendo em vista que organizações internacionais como a WFDSA e a SELDIA confirmam que as mulheres compõem, nos dias atuais, o maior contingente de vendedoras atuantes com VD no mundo, devido à possibilidade de obterem uma renda extra em um trabalho com horário flexível, sem patrão e que permite conciliar o cuidado com a casa e com os filhos. AAté situação difere, em muito, do perfil da VD até meados da década de 1970, quando a maioria dos vendedores na VD era do gênero masculino. A maioria das pesquisas que relacionaram personalidade a desempenho de vendedores utilizaram amostras majoritariamente masculinas (BROWN, PETERSON, 1984; SWENSON, HERCHE, 1994; DUBINSKY, KOTABE, LIM, WAGNER, 1997; BOLES, BRASHEAR, BELLENGER, BARSDALE JUNIOR, 2000; CONTE, GINTOFF, 2005; TINOCO, ASSÊNCIO, JOÃO, CLARO, 2011; MA, YU, CHENG, 2013; SITSER, LINDEN, BORN, 2013). Nesta tese, mais de 90% da amostra é composta por mulheres, que compõem hoje o maior contingente de vendedoras atuantes com VD no mundo. A forte presença do gênero feminino certamente influenciou os resultados desta investigação, revelando a forte influência de valores pessoais

relacionais no desempenho da força de vendas da PA. Sugere-se que futuros trabalhos investiguem a influência do gênero na VD, cujas relações são imprecisas na literatura.

Por serem mais relacionais do que os homens, vendedoras mulheres tendem a se sobressair na VD, atividade em que os laços sociais e afetivos são reforçados e um largo ciclo de amizades, significando potenciais novas vendedoras ou mesmo clientes, é essencial para o sucesso nas vendas. A comercialização de cosméticos também favorece a força de vendas feminina; mais preocupada com beleza, bem-estar, cuidados faciais e corporais; saúde de um modo geral.

Duas hipóteses levantadas em estudo de Anderson e Oliver (1987) não são confirmadas nesta tese. A primeira afirma que, por deixar o vendedor exposto aos riscos do negócio, sistemas de resultados criam uma atitude egocêntrica, tornando o vendedor pouco leal à organização. Os resultados desta investigação mostram que na PA, empresa que utiliza sistema de desempenho objetivo, a lealdade da força de vendas (à empresa e à marca) é alta.

A segunda hipótese afirma que o sistema de resultados pode ser mais viável para forças de vendas pequenas enquanto o comportamental é mais factível para as maiores. Verificou-se que a PA, cuja força de vendas é formada por mais de 17 mil indivíduos, obtém altos faturamentos usando o sistema de resultados. Apesar de Anderson e Oliver (1987) não reconhecerem a força do Clã e não o considerarem adequado a empresas de grande porte, membros da PA priorizam valores do Clã como: sociabilidade; lealdade; empatia; esforço e qualidade do trabalho.

Apesar dessas constatações, a presente investigação contém uma série de limitações que devem ser aqui elencadas. Apesar de não aleatória, avalia-se que a amostra utilizada nesta pesquisa seja representativa, pois foi buscada nas Convenções Anuais de Consultoras da PA, maiores eventos anuais da Empresa que reúnem as melhores Consultoras (em termos de vendas e tempo de atuação na Companhia). A presença das Executivas nesses eventos é certa, pois são elas as responsáveis por motivar a presença do maior número de pessoas de sua equipe de vendas no evento. Estimou-se encontrar parcela significativa do público-alvo investigado nessas ocasiões.

O uso da análise de clusters como técnica de análise parcial dos dados obtidos em campo, apesar de não ser amplamente utilizada em pesquisas internacionais sobre valores pessoais, é creditada como confiável e eficaz por estudiosos como Barrick e Mount (1991), Musser e Orke (1992), Salgado (1997) e Nelson (2006). Esse último a utilizou em inúmeros estudos

[sobre valores pessoais e organizacionais publicados em revistas científicas internacionais, inclusive com amostras \*cross culturais\*, o que comprova que a técnica é eficiente para analisar a temática aqui investigada.](#)

Uma única empresa foi analisada nesta tese. Estudos comparativos da mesma temática realizados junto a outras companhias cosméticas de vulto certamente ampliariam e tornariam mais generalizáveis os resultados aqui encontrados. Investigar e comparar valores pessoais e desempenhos de empresas que comercializam outros produtos por meio da VD, uma área em expansão no Brasil e no mundo, como: roupas; embalagens plásticas; artigos para casa e cursos diversos poderia resultar em um panorama mais completo da VD no país, cujos resultados apresentariam maior confiabilidade e poder de generalização.

~~O uso da análise de clusters como técnica de análise parcial dos dados obtidos em campo, apesar de não ser amplamente utilizada em pesquisas internacionais sobre valores pessoais, é creditada como válida e confiável por estudiosos como Musser e Orke (1992) e Nelson (2006). Esse último a utilizou em inúmeros estudos sobre valores pessoais e organizacionais publicados em revistas científicas internacionais, inclusive com amostras *cross culturais*, o que comprova que a técnica é comprovadamente eficiente para analisar a temática.~~

Formatado: Referências

Formatado: Referências, Espaçamento entre linhas: simples

## REFERÊNCIAS

AGARIYA, A. K., SINGH, D. What Really Defines Relationship Marketing? A Review of Definitions and General Sector-Specific Defining Constructs. **Journal of Relationship Marketing**, v.10, p.203-237, 2011.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). Atualiza normas e procedimentos referentes a registro de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes e outros em abrangência neste contexto. Resolução n. 211, de 14 de julho de 2005. Legislação específica: registro de produtos. Disponível em: <[http://www.anvisa.gov.br/cosmeticos/legis/especifica\\_registro.htm](http://www.anvisa.gov.br/cosmeticos/legis/especifica_registro.htm)>. Acesso em: 7 mar. 2014.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). Dispõe sobre os requisitos técnicos para a regularização de produtos de higiene pessoal, cosméticos e perfumes e dá outras providências. Resolução n. 4, de 30 de janeiro de 2014. **Diário Oficial da União**, Brasília, 31 jan. 2014, seção 1, p. 67. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=31/01/2014&jornal=1&pagina=67&totalArquivos=144>>. Acesso em: 7 mar. 2014.

AKIN, G., HOPELAIN, D. Finding the Culture of Productivity. **Organizational Dynamics**, v.14, n.3, p.19-32, 1986.

AKTOUF, O. O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. IN: CHANLAT, J. (Org.). **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996, p.39-79.

ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M. E. Theories of Organizational Culture. **Organization Studies**, v.5, n.3, p.193-226, 1984.

ALUJA, A., GARCÍA, L. F. Relationships between Big Five Personality Factors and Values. **Social Behavior and Personality**, v.32, n.7, p.619-626, 2004.

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Referências

Código de campo alterado

Código de campo alterado

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). Definition of Marketing. 2013. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 26 nov. 2014.

Código de campo alterado

ANDERSON, E., OLIVER, R. L. Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. **Journal of Marketing**, v.51, p.76-88, 1987.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (ABIHPEC). **Panorama do setor**. São Paulo, Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2013/04/Panorama-do-setor-PORT-05Abr2013.pdf>>. Acesso em: 7 mar. 2014.

Código de campo alterado

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS (ABVED). **Histórico**. São Paulo, Brasil, 2005. Disponível em: <[www.avevd.org.br](http://www.avevd.org.br)>. Acesso em: 02 mar. 2014.

BARBALOVA, I., MOHIUDDIN, O. Reiventing Beauty: Breaking with Traditional Dimensions for Growth: In-Cosmetics 2012 Press Briefing. Euromonitor International (EI), 17 abr. 2012. Disponível em: <[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)>. Acesso em: 07 mar. 2014.

[BARBETTA, P. A. Estatística Aplicada às Ciências Sociais. 8. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2012. 318 p.](#)

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999, p.107-161.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002, 57 p. (Coleção Passo-a-passo).

BARDI, A., SCHWARTZ, S. H. Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v.29, n.10, p.1207-1220, 2003.

BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n.3, p.656-665, 1986.

BARRICK, M. R., MOUNT, M. K. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis. **Personnel Psychology**, v.44, n.1, p.1-26, 1991.

BARRICK, M. R., MOUNT, M. K., STRAUSS, J. P. Conscientiousness and Performance of Sales Representatives: Test of the Mediating Effects of Goal Setting. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.5, p.715-722, 1993.

BARRICK, M. R., MOUNT, M. K., JUDGE, T. A. Personality and Performance at the Beginning of the New Millenium: What do we know and where do we go next? **Personality and Performance**, v.9, n.1/2, p.9-30, 2001.

BARRICK, M. R., STEWART, G. L., PIOTROWSKI, M. Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n.1, p.43-51, 2002.

BARTKUS, K. R., HOWELL, R. D., HAWS, N. D. The Type A Behavior Pattern and Sales Performance: A Theoretical Clarification. **The Marketing Management Journal**, v.21, n.2, p.115-127, 2011.

BEATTY, S.E., HOMER, P. M., KAHLE, L. R. Problems With VALS in International Marketing Research: An Example From An Application Of The Empirical Mirror Technique. **Advances in Consumer Research**, v.15, p.375-380, 1988.

BERGER, P. L., LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 34. ed. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 2012, 239 p.

BIGGART, N.W. **Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America**. Londres: University of Chicago Press, 1989, 223 p.

BILSKY, W., SCHWARTZ, S. H. Values and Personality. **European Journal of Personality**, v.8, p.163-181, 1994.

BILSKY, W. A Estrutura de Valores: sua Estabilidade para além de Instrumentos, Teorias, Idade e Culturas. **Revista de Administração Mackenzie**, v.10, n.3, p.12-33, 2009.

[BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. \*\*The Managerial Grid\*\*. Houston, Texas: Gulf, 1964.](#)

BOLES, J., BRASHEAR, T., BELLENGER, D., BARKSDALE JUNIOR, H. Relationship selling behavior: antecedents and relation with performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.15, n.2/3, p.141-153, 2000.

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

BOOROM, M. L., GOOLSBY, J. R., RAMSEY, R. P. Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, n.1, p.16-30, 1998.

BRODIE, S., STANWORTH, J., WOTRUBA, T. R. Comparisons of Salespeople in Multilevel vs. Single Level Direct Selling Organizations. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.22, n.2, p.67-75, 2002.

BROWN, S. P., PETERSON, R. A. The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. **Journal of Marketing**, v.58, p.70-80, 1994.

CALVOSA, M. V. D. Uma Pesquisa Bibliométrica sobre Valores Pessoais: a Análise Global de Instrumentos de Mensuração de Valores Pessoais. XXVII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Salvador, BA, p.1-16, 2012.

CAMERON, K. S., QUINN, R. E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on the Competing Values Framework**. 3.ed. EUA: Jossey-Bass, 268 p.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991, 164 p.

CHURCHILL, G. A., FORD, N. M., HARTLEY, S. W., WALKER JUNIOR, O. C. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing Research**, v.22, p.103-118, 1985.

CIECIUCH, J., SCHWARTZ, S. H. The Number of Distinct Basic Values and Their Structure Assessed by PVQ-40. **Journal of Personality Assessment**, v.94, n.3, p.321-328, 2012.

COLEMAN, V. I., BORMAN, W. C. Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. **Human Resource Management Review**, v.10, n.1, p.26-44, 2000.

CONTE, J. M., GINTOFT, J. N. Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance. **Human Performance**, v.18, n.4, p.427-444, 2005.

CRAVENS, D. W., INGRAM, T. N., LAFORGE, R. W., YOUNG, E. Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. **Journal of Marketing**, v.57, p.47-59, 1993.

CRESSWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Tradução de M. Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010, 296p.



DAFT, R. L., WEICK, K. E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. IN: CALDAS, M. P., BERTERO, C. O. (Coord.). **Teoria das Organizações**, São Paulo: Atlas, 2007, 360p, p.235-256.

DAMATTA, R. **Relativizando**: uma introdução à Antropologia Social. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000, 85p.

DEAL, T. E., KENNEDY, A. A. **Corporate Culture**: The Rites and Rituals of Corporate Life. Estados Unidos da América: Addison-Wesley, 1982, 232 p.

DEETER-SCHMELZ, D. R., GOEBEL, D. J., KENNEDY, K. N. What are the characteristics of an effective sales manager? An Exploratory Study Comparing Salesperson and Sales Manager Perspectives. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.28,n.1, p.7-20, 2008.

~~DENISON, D. R. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. 2. ed. Estados Unidos: Library of Congress, 1997, 267 p.~~

DIRECT SELLING ASSOCIATION (DSA). **History**. Washington DC, Estados Unidos da América, 2014. Disponível em: <[www.dsa.org](http://www.dsa.org)>. Acesso em: 02 mar. 2014.

DUBINSKY, A. J., KOTABE, M., LIM, C. U., WAGNER, W. The Impact of Values on Salespeople's Job Responses: A Cross- National Investigation. **Journal of Business Research**, v.39, p.195-208, 1997.

EL-ANSARY, A. I. Relationship Marketing Management: A School in the History of Marketing Thought. **Journal of Relationship Marketing**, v.4, n.1/2, p.43-56, 2005.

FAIRCHILD, H. P. (Org.). **Dictionary of Sociology**. Nova Iorque: Philosophical Library, 1944, 342 p. Disponível em: <<http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015011278358;view=1up;seq=7>>. Acesso em: 13 mai. 2013.

FEYEREISEN, P., LANNOY, J. D. de. Linguagem do Corpo, Gestualidade e Comunicação. IN: CHANLAT, J. (Org.). **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996, 2 v, p.18-38.

[FIEDLER, F. E. \*\*Leadership\*\*. Morristown, NJ: General Learning Press, 1971.](#)

Formatado: Português (Brasil)

Formatado: Português (Brasil)

Código de campo alterado

Formatado: Português (Brasil)

Código de campo alterado

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

FLEURY, M. T. L., SAMPAIO, J. D. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, 306p, p.283-294.

FOURNIER, S., DOBSCHA, S., MICK, D. G. Preventing the premature death of relationship marketing. **Harvard Business Review**, v.76, n.1, p.1-6, 1998.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991, 140 p.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2013, 108 p. (Coleção Debates em Administração).

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989, p. 03-66.

GIACOMINO, D., FUJITA, A., JOHNSON, T. M. Are the Effects of Age and Gender Changing the Personal Values of Japanese Executives? **Business Forum**, v.24, n.1-2, Los Angeles, 1999.

GOUVEIA, V. V. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**, v. 8, n.3, p.431-443, 2003.

GOUVEIA, V. V., MILFONT, T. L., FISCHER, R., SANTOS, W. S. Teoria Funcionalista dos Valores Humanos. IN: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores Humanos & Gestão: Novas Perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008, 499 p., p.47-80.

GRÖNROOS, C. Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. **Journal of marketing Management**, v.10, p.347-360, 1994.

GUIMARÃES, L. de O., CARDOZA, G. Cosméticos Contém IG - um Caso de Empreendedorismo e Inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.4, p.181-199, 2005.

GÜNTHER, H. Como Elaborar um Questionário. Brasília: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n.1), p.1-15, 2003. Disponível em: <<http://www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

Código de campo alterado

GÜNTHER, H. Uma tentativa de traduzir e adaptar a escala de valores de Rokeach para uso no Brasil. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v.33, n.3, p.58-72, 1981.

[HANDY, C. \*\*Deuses da Administração\*\*. São Paulo: Saraiva, 1994, 177 p.](#)

Formatado: Português (Brasil)

HAIR, J. F. JR., BABIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005, 471p.

HARKER, J. M., EGAN, J. The Past, Present and Future of Relationship Marketing. **Journal of Marketing Management**, v.22, p.215-242, 2006.

Formatado: Português (Brasil)

[HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. \*\*Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional\*\*. Tradução: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.](#)

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

HOFSTEDE, G. The Interaction Between National and Organizational Value Systems. **Journal of Management Studies**, v.22, n.4, p.347-357, 1985.

HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.2, p.286-316, 1990.

HURTZ, G. M., DONOVAN, J. J. Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. **Journal of Applied Psychology**, v.85, n.6, p.869-879, 2000.

JIANG, D., LIN, Y., LIN, L. Business Moral Values of Supervisors and Subordinates and Their Effect on Employee Effectiveness. **Journal of Business Ethics**, v. 100, p.239-252, 2011.

KAHLE, L. R. Social Values in the Eighties: A Special Issue. **Psychology & Marketing**, v.2, n.4, p.231-237, 1985.

KAHLE, L. R., BEATTY, S. E., HOMER, P. Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and Life Style (VALS). **Journal of Consumer Research**, v.13, p.405-409, 1986.

KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, D. K. The Relationship between The Five Factors of Personality, Individual Job Performance and its Components in the Indian Corporate Sector. **International Journal of Advanced Research in Management**, v.3, n.1, p.37-55, 2012.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. Tradução de M. H. Rotundo. São Paulo: EdUSP, 1910, 378p.

KLUCKHOHN, F. R., STRODTBECK, F. L. **Variations in Value Orientations**. Estados Unidos da América: Row, Peterson and Company, 1961, 437 p.

KOCH, I. G. V. **A inter-ação pela linguagem**. 6.ed. São Paulo: Contexto, 2001, 115p. (Coleção Repensando a Língua Portuguesa).

KRISHNAN, B. C., NETEMEYER, R. G., BOLES, J. Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.22, n.4, p.285-295, 2003.

KROEBER, A. L., KLUCKHOHN, C. **Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions**. Nova Iorque: Vintage Books, 1952.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2006, Coleção Debates, 260 p.

LINDGREEN, A. A Proposal for Studying of Relationship Marketing Dyads. In: MCLOUGHLIN, D., HORAN, C. (eds.). Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual MP Competence. University College, Dublin, p.1-18, 1999. Disponível em: [www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream](http://www.escholar.manchester.ac.uk/api/datastream). Acesso em: 23 nov. 2014.

Código de campo alterado

LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads. **Qualitative Market Research**, v. 4, n.2, p.75-87, 2001. Enviado pelo autor.

LOVEJOY, A. O. Terminal and Adjectival Values. **Journal of Philosophy**, v.47, n.21, p.593-608, 1950.

LUCCHI, M., BARROS, J. F. S. Mudanças de Política Salarial na Pierre Alexander Cosméticos: o dilema de Gerusa. **Tecnologias de Administração e Contabilidade (TAC)**, v.3, n.2, p.152-167, 2013.

MA, C. YU, C., CHENG, B. An Integrative Framework among Automobile Salespeople Personality, Learning and Sales Performance. **Journal of Applied Sciences**, v.13, n.8, p.1177-1184, 2013.

MACCOBY, M. **The Gamesman**: the new corporate leaders. Nova Iorque: Simon & Shuster, 1976, 278 p.

MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M., FETTER, R. The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance. **Journal of Marketing**, v.57, p.70-80, 1993.

MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M., AHEARNE, M. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. **Journal of Marketing**, v.62, p.87-98, 1998.

MCCRAE, R. R., JOHN, O. P. An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. **Journal of Personality**, p.175-215, 1992. Disponível em: <<http://www.workplacebullying.org/multi/pdf/5factor-theory.pdf>>.

[MEAD, M. Sex and Temperament in Three Primitive Societies. Nova Iorque: Morrow,1935.](#)

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Português (Brasil)

MENDES, E., ALMEIDA, L., HENRIQUES, M. P. **Falar bem é fácil**: um superguia para uma comunicação de sucesso. 2. ed. São Paulo: AGMW, 2007, 293p.

MINAYO, M. C. de S., SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v.9, n.3, p.239-262, jul/set.1993.

MSWELI-MBANGA, P., LIN, C. T. Redefing Performance of Direct Sales People. **South African Journal of Business Management**, v.34, n.3, p.29-40, 2003.

MURDOCCO, S. DE O., OLIVA, E. DE C. A Cultura Organizacional e a Centralidade nas Redes Sociais: Um Estudo Exploratório em uma Empresa de Serviços. Anais do Encontro da Anpad (EnAnpad), Rio de Janeiro, RJ, p.25-29, 2010.

MUSSER, S. J., ORKE, E. A. Ethical Value System: A Typology. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.28, n.3, p.348-362, 1992.

NEHER, A. Maslow's Theory of Motivation: a Critique. **Journal of Humanistic Psychology**, v.31, n.89, p. 89-112, 1991.

Formatado: Português (Brasil)

NELSON, R. E., LOUREIRO, M. **Cultura Organizacional**: vencendo o dragão da resistência. Rio de Janeiro: Imagem, 1996, 150 p.

NELSON, R. E., BASS, K. C., VANCE, C. Managed group formation: An approach to team formation in policy courses. **Journal of Education for Business**, v. 70, n.1, 1994.

NELSON, R. E., GOPALAN, S. Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. **Organization Studies**, v.24, n.7, p.1115-1151, 2003.

NELSON, R. E. **Cultura Empresarial e Atendimento Superior: gerenciando a prestação de serviços no século 21**. Sorocaba: Cidade, 2006, 240p.

NELSON, R. E., VASCONCELLOS, E., PONÇANO, V. M. L., PASQUALINI, D. A. A Subcultural Analysis of the Brazilian Knowledge Industry: When Nation, Industry, and Organizational Cultures Collide. **Latin American Business Review**, v.11, n.1, p.1-21, 2010.

NELSON, R. E., VASCONCELLOS, E., PONÇANO, V. M. L., PASQUALINI, D. A. A Subcultural Analysis of the Brazilian Knowledge Industry: When Nation, Industry, and Organizational Cultures Collide. Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad (EnEO), Florianópolis, SC, Brasil, p.23-25, 2010.

NELSON, R. E. A blockmodel study of managerial hierarchies, verbal networks, and organizational culture in four hospitals. **Revista de Administração Pública**, v.46, n.1, p.291-314, 2011a.

NELSON, R. E. Adversity, Organizational Culture and Executive Turnover in a Brazilian Manufacturer. **Organization Studies**, p.1-19, 2011b.

NELSON, R. E. Leadership, Personal Values, and Cultural Context in Brazil, China, and The United States: a Pattern Approach. Anais do Encontro da Anpad (EnAnpad). Rio de Janeiro, RJ, Brasil, p.4-7, 2011c.

NELSON, R. E. Leadership, Personal Values, and Cultural Context in Brazil, China, and the USA. **Brazilian Administration Review**, v.11, n.1, p.47-63, 2014.

NELSON, R. E., LEITE, R. The Path to Leadership: a Cross National Comparison of the Personal Values of Business Students and Practicing Managers in Brazil and the United States. Anais do Encontro da Anpad (EnAnpad), Rio de Janeiro, RJ, p.22-26, 2012.

NORUSIS, M. J. PASW Statistics: 18 Statistical Procedures Comparison. SP: Prentice Hall, 2010, 648 p. (cap. 16: Cluster Analysis). Disponível em: <[www.norusis.com/pdf/SPC\\_v13.pdf](http://www.norusis.com/pdf/SPC_v13.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2014.

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Código de campo alterado

O'HARA, B. S., BOLES, J. S., JOHNSTON, W. The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.11, n.1, p.61-67, 1991.

OLIVEIRA, A. de F., TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, v.39, n.2, p.129-140, 2004.

PARISSIER, C., MATHIEU, A., ECHCHAKOUI, S. Comment Définir et Mesurer la Performance du Vendeur? **Décisions Marketing**, v.40, p.63-73, 2005.

PARKS, L., GUAY, R. P. Personality, values and motivation. **Personality and Individual Differences**, v.47, p.675-684, 2009.

PARKS-LEDUC, L., FELDMAN, G., BARDI, A. Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis. **Personality and Social Psychology Review**, v.19, n.1, p.3-29, 2015.

PASQUALI, L., ALVES, A. R. Validação do Portraits Questionnaire - PQ de Schwartz para o Brasil. **Avaliação Psicológica**, v.3, n.2, p.73-82, 2004.

PEASE, A.; PEASE, B. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. 5. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2005, 271p.

PEPPERS, D., ROGERS, M., DORF, B. Is Your Company Ready to One-to-One Marketing? **Harvard Business Review**, p.151-160, 1999.

PETERSON, R. A., WOTRUBA, T. R. What is Direct Selling? – Definition, Perspectives, and Research Agenda. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.16, n.4, p.1-16, 1996.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p.570-580, 1979.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROHAN, M. J. A Rose by Any Name? The Values Construct. **Personality and Social Psychology Review**, v.4, n.3, p.255-277, 2000.

ROKEACH, M. The Role of Values in Public Opinion Research. **The Public Opinion Quarterly**, v.32, n.4, p.547-559, 1968.

ROKEACH, M. **Crenças, Atitudes e Valores**: uma teoria de organização e mudança. Tradução de A. M. M. Barbosa. Rio de Janeiro: Interciência, 1981, 178p.

ROS, M., SCHWARTZ, S. H., SURKISS, S. Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. **Applied Psychology: An International Review**, v.48, n.1, p.49-71, 1999.

SAGE PUBLICATIONS. **Extension Chapters on Advanced Techniques**. Cap. 23 (Cluster Analysis). Disponível em: <[www.uk.sagepub.com/burns/website%20material/Chapter%2023%20Cluster%20Analysis.pdf](http://www.uk.sagepub.com/burns/website%20material/Chapter%2023%20Cluster%20Analysis.pdf)>. Acesso em: 17 mar. 2013.

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Código de campo alterado

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

Formatado: Inglês (Estados Unidos)

SALGADO, J. F. The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. **Journal of Applied Psychology**, v.82, n.1, p.30-43, 1997.

SAUCIER, G., OSTENDORF, F. Hierarchical subcomponents of the Big Five personality factors: A cross-language replication. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.76, n.4, p.613-627, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3.ed. São Francisco, Estados Unidos da América: Jossey-Bass, 2004, 437p.

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, Organizational Culture, p.3-15, 1984.

SCHEIN, E. H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. **Organizational Dynamics**, p.13-28, 1983.

SCHEIN, E. H. On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. **Organizational Dynamics**, v.22, 1993.

SCHEIN, E. H. Career Anchors and Job/Role Planning: The Links Between Career Pathing and Career Development, **MIT Sloan School of Management**, p.1-21, 1990. Disponível em: <<http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2315/SWP-3192-22603401.pdf?...>>. Acesso em: 15 abr. 2014.



SCHWARTZ, S. H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. **Advances in Experimental Social Psychology**, v.25, p.1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Are There Universals Aspects in the Structure and Contents of Human Values? **Journal of Social Issues**, v.50, n.4, p.19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H., SAGIV, L. Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.26, n.1, 92-166, 1995.

SCHWARTZ, S. H. A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. **Applied Psychology: An International Review**, v.48, n.1, p.23-47, 1999.

SCHWARTZ, S. H., MELECH, G., LEHMANN, A., BURGESS, S., HARRIS, A., OWENS, V. Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.32, p.519-542, 2001, DOI: 10.1177/0022022101032005001.

SCHWARTZ, S. H., CIECIUCH, J., VECCHIONE, M., DAVIDOV, E., FISCHER, R., BEIERLEIN, C., RAMOS, A., VERKASALO, M., LÖNNQVIST, M. V., DEMIRUTKU, K., DIRILLEN-GUMUS, O., KONTY, M. Refining the Theory of Basic Individual Values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v.103, n.4, p.663-688, 2012.

SÉGUIER, J. de. (Org.). **Dicionário Prático Ilustrado** (Tomo I, A-J). Porto: Lello & Irmãos, 1961, 703p.

SHETH, J. N., PARVATIYAR, A. The Evolution of Relationship Marketing. **International Business Review**, v.4, n.4, p.397-418, 1995.

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. IN: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, 306p, p.165-184.

SITSER, T., LINDEN, D. V. D., BORN, M. P. Predicting Sales Performance Criteria With Personality Measures: The Use of the General Factor of Personality, the Big Five and Narrow Traits. **Human Performance**, v.26, p.126-149, 2013.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, Organizational Culture, p.339-358, 1983.

SWENSON, M. J., HERCHE, J. Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.22, n.3, p.283-298, 1994.

TAMAYO, A. Influência do sexo e da idade sobre o sistema de valores. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v.38, n.3, p.91-104, 1988.

TAMAYO, A., SCHWARTZ, S. H. Estrutura Motivacional dos Valores Humanos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.9, n2, p.239-348, 1993.

TEIXEIRA, M. L. M., MONTEIRO, R. S. Valores pessoais no ambiente de negócios. IN: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008, p.197-211.

THE EUROPEAN DIRECT SELLING ASSOCIATION (SELDIA). **Socio Economic Report 2011/2012**. Bruxelas, Bélgica, 2014. Disponível em: <[www.seldia.eu](http://www.seldia.eu)>. Acesso em: 06 mar. 2014.

THE EUROPEAN DIRECT SELLING ASSOCIATION (SELDIA). **Socio Economic Report 2012/2013**. Bruxelas, Bélgica, 2014. Disponível em: <[www.seldia.eu](http://www.seldia.eu)>. Acesso em: 06 mar. 2014.

TINOCO, J. E. P., ASSÊNCIO, E. W., JOÃO, B. do N., CLARO, J. A. C. dos S. Influência dos Valores Individuais no Desempenho Empresarial: Um Estudo Usando o Inventário de Valores de Schwartz. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v.6, n.2, p.139-155, 2011.

TRYFOS, P. **Methods for Business Analysis and Forecasting: Text and Cases**. EUA: John Wiley & Sons, 1997, 592 p., cap. 15 (Cluster analysis). Disponível em: <<http://www.yorku.ca/ptryfos/fl500.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

TUPES, E. C., CHRISTAL, R. E. Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings. **Journal of Personality**, p.225-251, 1992.

VERBEKE, W. Personality Characteristics that Predict Effective Performance of Sales People. **Scandinavian Journal of Management**, v.10, n.1, p.49-57, 1994.

VINCHUR, A. J., SCHIPPMANN, J. S., SWITZER, F. S., ROTH, P. L. A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople. **Journal of Applied Psychology**, v.83, n.4, p.586-597, 1998.

Código de campo alterado

WATSON, R. J., MULLEN, A. What Distinguishes the Top Sales Performers in Senior Housing? An Exploration of the Key Values and Motivators of the Industry's Top Sales Performers. **Senior Housing & Care Journal**, v.21, n.1, p.53-68, 2013.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. **O Corpo Fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal**. 56. ed. Petrópolis: Vozes, 2003, 288p.

WEITZ, B. A., BRADFORD, K. D. Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.27,n.2, p.241-254, 1999.

WILKINS, A. L., OUCHI, W. G. Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.468-481, 1983.

WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATION (WfDSA). **Fact Sheet Global Direct Selling and Direct Selling: Brazil**. Washington DC, Estados Unidos, 2013. Disponível em: <<http://www.wfdsa.org>>. Acesso em: 02 mar.2014.

WORLD FEDERATION OF DIRECT SELLING ASSOCIATION (WfDSA). **Direct sales in general and in Brazil**. Washington DC, Estados Unidos, 2014. Disponível em: <<http://www.wfdsa.org>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

WOTRUBA, T. R. The Effect of Goal-Setting on the Performance of Independent Sales Agents in Direct Selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.9, p.22-29, 1989.

WOTRUBA, T. R. The Evolution of Personal Selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.11, n.3, p.1-12, 1991.

YOUNG, L., ALBAUM, G. Measurement of Trust in Salesperson-Customer Relationships in Direct Selling. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v.23, n.3, p.253-269, 2003.

ZAHARNA, R. S. Overview: Florence Kluckhohn Value Orientations. Working Draft, 2000. Disponível em: < <http://academic2.american.edu/~zaharna/kluckhohn.htm>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

Código de campo alterado

## ANEXO A

### ANEXO A QUESTIONÁRIO PVP ADAPTADO POR ESTA PESQUISADORA, COM DIMENSÕES INDICADAS

#### PERFIL DE VALORES PESSOAIS

Este questionário registra sua visão sobre seus valores pessoais. Não é um teste com respostas certas ou erradas. Você não precisa gastar mais do que alguns segundos em cada item; nem ter suas alternativas ‘combinando’ entre elas. Suas primeiras impressões são as mais importantes.

#### Instruções

Para cada jogo de 4 frases, marque na coluna a que melhor o descreve com 4 pontos, em segundo lugar com 3 pontos, depois com 2 e a que o descreve pior com 1 ponto.

Exemplo: se você gosta muito de sorvete e chocolate, menos de flocos, menos ainda de nata, e detesta caju, você faria assim:

Gosto de flocos - 3
Gosto de chocolate - 4
Gosto de caju - 1
Gosto de nata - 2

Todas as questões devem ser respondidas e não pode haver empates. Trabalhe rapidamente e seja sincero. Não é necessário gastar mais do que alguns segundos em cada item. Muito obrigado.

Nome:

Idade:

Sexo:

Formatado: Fonte: Negrito

Formatado: Sumário 3

Função / cargo / atividade na Empresa:

Tempo de trabalho na Empresa:

Setor (n. e Estado):

A1	Sou uma pessoa afetiva.	(Relações - afeto)
A2	Trabalho com garra.	(Trabalho - esforço)
A3	Não sou uma pessoa que se influencia facilmente.	(Controle - dominância)
A4	Gosto de estudar.	(Pensamento - abstração)

B1	Importo-me com o bem-estar das pessoas.	(Relações - empatia)
B2	Gosto de trabalhar.	(Trabalho - esforço)
B3	Procuo projetar uma boa imagem para os outros.	(Controle - <i>status</i> )
B4	Gosto de planejar as coisas.	(Pensamento- planej./organização)

C1	Gosto de trabalhar em equipe.	(Relações - sociabilidade)
C2	Sou muito esforçado.	(Trabalho - esforço)
C3	Sei convencer as pessoas.	(Controle - politicagem)
C4	Expresso-me bem por escrito.	(Pensamento - exposição)

D1	Sou um amigo fiel.	(Relações - lealdade)
D2	Trabalho bastante.	(Trabalho - esforço)
D3	Nasci para ser líder.	(Controle - liderança)
D4	As situações mal definidas não me atrapalham.	(Pensamento - flexibilidade)

E1	Sou carinhoso com as pessoas de que gosto.	(Relações - afeto)
E2	Geralmente mantenho o meu serviço em dia.	(Trabalho - prazo)
E3	Sei conquistar o respeito das pessoas.	(Controle - liderança)
E4	O que eu decido geralmente funciona.	(Pensamento - planej./org.)

F1	Preocupo-me com meus amigos.	(Relações - empatia)
F2	Sou pontual.	(Trabalho - prazo)

F3	Sou bem relacionado.	(Controle - politicagem)
F4	Gosto de ler.	(Pensamento - abstração)

G1	Gosto de fazer as coisas em equipe.	(Relações - sociabilidade)
G2	Não gosto de me atrasar.	(Trabalho - tempo)
G3	Um certo “status” é importante para mim.	(Controle - <i>status</i> )
G4	Gosto de decisões difíceis.	(Pensamento - flexibilidade)

H1	Gosto de ter pessoas carinhosas ao meu lado.	(Relações - lealdade)
H2	Sou pontual.	(Trabalho - prazo)
H3	Gosto de ser respeitado.	(Controle - dominância)
H4	Gosto de explicar as coisas.	(Pensamento - exposição)

I1	Gosto de receber atenção.	(Relações - afeto)
I2	Termino o que começo.	(Trabalho - terminar tarefa)
I3	Tenho um bom “jogo de cintura”.	(Controle - politicagem)
I4	Aceito assumir riscos.	(Pensamento - flexibilidade)

J1	Gosto de ajudar as pessoas necessitadas.	(Relações - empatia)
J2	Sou persistente.	(Trabalho - terminar tarefa)
J3	Gosto do papel de líder.	(Controle - liderança)
J4	Gosto de apresentar ideias.	(Pensamento - exposição)

K1	Prefiro trabalhar em equipe a trabalhar sozinho.	(Relações - sociabilidade)
K2	Não deixo de ver um programa até o fim.	(Trabalho - terminar tarefa)
K3	Não deixo as pessoas me pressionarem.	(Controle - dominância)
K4	Gosto de organizar as coisas.	(Pensamento - planej./org.)

L1	Sou fiel.	(Relações - lealdade)
L2	Termino o que começo.	(Trabalho - terminar tarefa)
L3	Visto-me bem.	(Controle - <i>status</i> )
L4	Sou curioso.	(Pensamento - abstração)

M1	O afeto é importante para mim.	(Relações - afeto)
M2	Fico satisfeito com trabalhos bem feitos.	(Trabalho - qualidade do trabalho)
M3	Considero-me uma pessoa de boa cultura.	(Controle - <i>status</i> )
M4	Gosto de ensinar.	(Pensamento - exposição)

N1	Preocupo-me com as pessoas.	(Relações - empatia)
N2	Gosto das coisas bem feitas.	(Trabalho - qualidade do trabalho)
N3	Gosto de ter o controle da situação.	(Controle - dominância)
N4	Gosto de desafios.	(Pensamento - flexibilidade)

O1	Gosto de estar em companhia de outras pessoas.	(Relações - sociabilidade)
O2	Capricho no meu serviço.	(Trabalho - qualidade do trabalho)
O3	Já nasci um líder.	(Controle - liderança)
O4	Procuo entender o porquê das coisas.	(Pensamento - abstração)

P1	Sou fiel aos meus amigos.	(Relações - lealdade)
P2	Gosto das coisas bem feitas.	(Trabalho - qualidade do trabalho)
P3	Gosto de negociar com as pessoas.	(Controle - politicagem)
P4	Organizo bem o meu trabalho.	(Pensamento - planej./org.)

Q1	Trabalho com garra.	(Trabalho - esforço)
Q2	Cumpro o horário.	(Trabalho - prazo)
Q3	Termino o que começo.	(Trabalho - terminar tarefa)
Q4	Fico satisfeito com serviços bem feitos.	(Trabalho - qualidade do trabalho)

R1	Preciso de afeto.	(Relações - afeto)
R2	Envolve-me com os problemas das pessoas.	(Relações - empatia)
R3	Gosto de sair em grupo.	(Relações - sociabilidade)
R4	Sou fiel.	(Relações - lealdade)

S1	Gosto de ser obedecido pelas pessoas.	(Controle - dominância)
S2	Gosto de aparecer em público.	(Controle - <i>status</i> )
S3	Gosto de manipular as pessoas.	(Controle - politicagem)
S4	Sempre gosto de ser líder.	(Controle - liderança)
<del>T1</del>	<del>Gosto de conhecer a idéia que deu origem a determinada coisa.</del>	<del>(Pensamento - abstração)</del>
<del>T2</del>	<del>Minhas decisões dão certo.</del>	<del>(Pensamento - planej./org.)</del>
<del>T3</del>	<del>Escrevo bem.</del>	<del>(Pensamento - exposição)</del>
<del>T4</del>	<del>Adapto-me com facilidade a novas situações.</del>	<del>(Pensamento - flexibilidade)</del>

<u>T1</u>	<u>Gosto de conhecer a idéia que deu origem a determinada coisa.</u>	<u>(Pensamento - abstração)</u>
<u>T2</u>	<u>Minhas decisões dão certo.</u>	<u>(Pensamento - planej./org.)</u>
<u>T3</u>	<u>Escrevo bem.</u>	<u>(Pensamento - exposição)</u>
<u>T4</u>	<u>Adapto-me com facilidade a novas situações.</u>	<u>(Pensamento - flexibilidade)</u>





## APÊNDICE A

Formatado: Meu Apendice

## APÊNDICE A FATURAMENTOS INDIVIDUAIS DE CONSULTORAS POR CLUSTER

Formatado: Fonte: Não Negrito

Tabela 7749 - Faturamento individual de Consultoras do cluster 1

Código de campo alterado

Cluster	Faturamento
1	R\$ 86.922,06
1	R\$ 65.674,92
1	R\$ 38.310,98
1	R\$ 27.300,99
1	R\$ 26.721,89
1	R\$ 21.214,44
1	R\$ 21.042,55
1	R\$ 17.430,60
1	R\$ 16.384,47
1	R\$ 13.578,18
1	R\$ 12.411,52
1	R\$ 12.409,40
1	R\$ 10.790,82
1	R\$ 10.225,19
1	R\$ 9.579,26
1	R\$ 8.160,18
1	R\$ 7.928,62
1	R\$ 7.762,63
1	R\$ 7.249,28
1	R\$ 6.892,37
1	R\$ 6.763,12
1	R\$ 6.325,91
1	R\$ 6.199,15
1	R\$ 6.182,81
1	R\$ 6.158,44
1	R\$ 6.049,98
1	R\$ 5.644,36
1	R\$ 5.018,05
1	R\$ 4.985,06

Fonte: elaborado pela autora (20154).

Tabela 8844 - Faturamento individual de Consultoras do cluster 2

Código de campo alterado

Cluster	Faturamento
---------	-------------

2	R\$ 40.329,38
2	R\$ 34.004,96
2	R\$ 22.827,91
2	R\$ 22.760,69
2	R\$ 20.796,85
2	R\$ 20.713,15
2	R\$ 19.352,10
2	R\$ 14.561,42
2	R\$ 13.624,34
2	R\$ 13.431,05
2	R\$ 13.224,78
2	R\$ 10.977,19
2	R\$ 10.530,53
2	R\$ 10.204,87
2	R\$ 10.100,29
2	R\$ 9.970,31
2	R\$ 9.676,04
2	R\$ 8.819,58
2	R\$ 8.673,10
2	R\$ 8.401,79
2	R\$ 8.347,52
2	R\$ 8.122,59
2	R\$ 7.958,44
2	R\$ 7.843,81
2	R\$ 7.753,26
2	R\$ 7.738,40
2	R\$ 7.537,94
2	R\$ 7.447,23
2	R\$ 7.401,17
2	R\$ 7.393,19
2	R\$ 7.263,66
2	R\$ 7.182,44
2	R\$ 7.174,01
2	R\$ 6.985,28
2	R\$ 6.901,24
2	R\$ 6.745,17
2	R\$ 6.448,99
2	R\$ 6.447,11
2	R\$ 6.427,54
2	R\$ 6.268,99
2	R\$ 6.261,19
2	R\$ 6.170,78
2	R\$ 6.103,31
2	R\$ 5.869,04

2	R\$ 5.803,69
2	R\$ 5.681,02
2	R\$ 5.633,57
2	R\$ 5.539,60
2	R\$ 5.530,60
2	R\$ 5.344,27
2	R\$ 5.288,95
2	R\$ 5.174,26
2	R\$ 5.165,41
2	R\$ 5.117,57

Fonte: elaborado pelo(a) autora (20154).

Tabela 9912 - Faturamento individual de Consultoras do cluster 3

Código de campo alterado

Cluster	Faturamento
3	R\$ 28.160,68
3	R\$ 18.593,98
3	R\$ 11.262,49
3	R\$ 10.719,30
3	R\$ 8.235,30
3	R\$ 7.574,08
3	R\$ 6.557,69
3	R\$ 6.148,80
3	R\$ 5.219,47
3	R\$ 5.062,45

Fonte: elaborado pelo(a) autora (20154).

Tabela 101013 - Faturamento individual de Consultoras do cluster 4

Código de campo alterado

Cluster	Faturamento
4	R\$ 25.362,67
4	R\$ 23.383,33
4	R\$ 12.409,69
4	R\$ 11.158,52
4	R\$ 10.729,58
4	R\$ 10.225,89
4	R\$ 7.749,38
4	R\$ 6.280,22
4	R\$ 5.895,17

Fonte: elaborado pelo(a) autora (20154).

**APÊNDICE B** FATURAMENTOS MÉDIOS, POR CLUSTER, DA EQUIPE DE EXECUTIVAS

Formatado: Meu Apêndice

Formatado: Fonte: Não Negrito

Tabela ~~11114~~ - Faturamento médio de Executivas do cluster 1

Código de campo alterado

Cluster	Faturamento
1	R\$ 3.891,94
1	R\$ 2.597,79
1	R\$ 2.534,98
1	R\$ 2.348,49
1	R\$ 2.297,75
1	R\$ 2.192,35
1	R\$ 2.097,64
1	R\$ 2.052,52
1	R\$ 1.940,49
1	R\$ 1.833,46
1	R\$ 1.712,05
1	R\$ 1.708,31
1	R\$ 1.661,93
1	R\$ 1.655,86
1	R\$ 1.624,22
1	R\$ 1.587,93
1	R\$ 1.539,67
1	R\$ 1.526,80
1	R\$ 1.482,05
1	R\$ 1.432,20
1	R\$ 864,62
1	R\$ 338,38
1	R\$ 282,62

Fonte: elaborado pelo(a) autora (20154).

Tabela ~~121215~~ - Faturamento médio de Executivas do cluster 2

Código de campo alterado

Cluster	Faturamento
2	R\$ 1.979,26
2	R\$ 1.918,14
2	R\$ 1.792,26
2	R\$ 1.745,32
2	R\$ 1.722,04
2	R\$ 1.646,26
2	R\$ 1.644,44
2	R\$ 1.599,92
2	R\$ 1.597,03
2	R\$ 1.573,78

2	R\$ 1.436,47
2	R\$ 1.389,63
2	R\$ 1.319,77
2	R\$ 1.114,58
2	R\$ 838,04
2	R\$ 730,67

Fonte: elaborado pelo(a) autora (20154).

Tabela ~~131316~~ - Faturamento médio de Executivas do cluster 3

Código de campo alterado

Cluster	Faturamento
3	R\$ 2.847,03
3	R\$ 2.135,76
3	R\$ 2.096,92
3	R\$ 1.888,05
3	R\$ 1.812,12
3	R\$ 1.403,66
3	R\$ 627,85
3	R\$ 355,68

Fonte: elaborado pelo(a) autora (20154).

Tabela ~~141417~~ - Faturamento médio de Executivas do cluster 4

Código de campo alterado

Cluster	Faturamento
4	R\$ 2.386,00
4	R\$ 2.238,74
4	R\$ 2.228,66
4	R\$ 2.213,04
4	R\$ 2.195,75
4	R\$ 2.007,41
4	R\$ 1.889,62
4	R\$ 1.879,83
4	R\$ 1.861,03
4	R\$ 1.860,24
4	R\$ 1.826,64
4	R\$ 1.825,47
4	R\$ 1.797,38
4	R\$ 1.797,38
4	R\$ 1.746,90
4	R\$ 1.726,35
4	R\$ 1.492,98
4	R\$ 1.464,42
4	R\$ 1.432,42
4	R\$ 1.383,89
4	R\$ 1.328,30
4	R\$ 1.194,33

4	R\$ 1.069,25
4	R\$ 883,63
4	R\$ 689,81

Fonte: elaborado pela autora (20154).