

**A INFLUÊNCIA DOS VALORES PESSOAIS NO DESEMPENHO
DA FORÇA DE VENDAS EM UMA EMPRESA DE VENDA
DIRETA**

MELISSA LUCCHI
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)
mluchi@gmail.com

REED ELLIOT NELSON
renelson@siu.edu

Introdução

A relação positiva entre valores pessoais e desempenho da força de vendas foi comprovada desde a década de 1980 (BROWN, PETERSON, 1984; VERBEKE, 1994; SWENSON, HERCHE, 1994; TINOCO, ASSÊNCIO, JOÃO, CLARO, 2011). Poucos são os autores que investigaram essa relação em empresas de Venda Direta (BROWN, PETERSON, 1984; BARTKUSS, HOWELL, HAUSS, 2011). Raros são os estudos junto a forças de vendas compostas por gerentes e vendedores (DEETER-SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012)

Problema de Pesquisa e Objetivo

Este trabalho investiga a influência dos valores pessoais da força de vendas da empresa de Venda Direta Pierre Alexander, composta por Executivas e Consultoras, no desempenho individual objetivo (faturamento) obtido pelas profissionais. Diferenciais desta pesquisa: ter amostra de força de vendas composta por gerentes e vendedores, enquanto a maioria dos estudos internacionais investiga apenas vendedores; a empresa pesquisada utiliza Venda Direta, segmento cujas vendas mais cresceu em 2014.

Fundamentação Teórica

Ao desenvolver um instrumento para investigar valores pessoais, Nelson (2006) considerou funções universais (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961) como comuns aos sistemas humanos, presentes no indivíduo e em seus relacionamentos. Formou os quadrantes Trabalho, Relações, Controle e Pensamento. Quadrantes e subdimensões são consistentes com temas universais e dimensões culturais identificados por outros pesquisadores da cultura organizacional (SASHKIN 1984; ENZ, 1986; GLASER, 1983; KILMANN, SAXTON, 1983).

Metodologia

O questionário Perfil de Valores Pessoais (PVP) (NELSON, 2006), utilizado na obtenção de dados, é formado pelos quadrantes Relações, Trabalho, Controle e Pensamento. A pesquisa de campo ocorreu entre 2012 e 2014, quando o PVP foi aplicado junto a 415 membros da Pierre Alexander, sendo 392 questionários considerados válidos (aproveitamento de 94,4%). Eles representam 2,1% de uma população de 17.915 sujeitos, entre Consultoras, Executivas, Representantes Divisionais, Gerentes e Diretoria.

Análise dos Resultados

Distribuiu-se os valores pessoais de 392 Executivas e Consultoras em quatro clusters e investigou-se relações entre seus valores pessoais e faturamentos individuais. O cruzamento dos faturamentos de 275 setores e das 1 mil melhores Consultoras com respondentes do PVP resultou em 98 Executivas e 102 Consultoras, cujos faturamentos médios foram calculados. Relacionou-se o cluster de cada respondente aos respectivos faturamentos, sendo traçadas curvas de distribuição de frequência.

Conclusão

Valores pessoais influenciam positivamente o desempenho individual objetivo (faturamento) da força de vendas Pierre Alexander. Valores ligados a Trabalho são fundamentais para obter boas vendas, porém valores relacionais são o fundamento de uma equipe integrada, motivada, leal. O raciocínio comprova que valores pessoais que auxiliam nas vendas (meta das Consultoras) são diferentes dos valores pessoais que motivam a venda (objetivo das Executivas).

Referências Bibliográficas

- BROWN, S. P., PETERSON, R. A. The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 1994.
- KLUCKHOHN, F. R., STRODTBECK, F. L. Variations in Value Orientations. 1961.
- NELSON, R. E. *Cultura Empresarial e Atendimento Superior*. 2006.
- 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. 2013.

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS/COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

TÍTULO: A INFLUÊNCIA DOS VALORES PESSOAIS NO DESEMPENHO DA FORÇA DE VENDAS EM UMA EMPRESA DE VENDA DIRETA

RESUMO

Esta pesquisa investiga a influência dos valores pessoais da força de vendas (Executivas de Vendas e Consultoras de Beleza) da empresa de Venda Direta brasileira Pierre Alexander Cosméticos (PA) no desempenho individual objetivo (faturamento) obtido por essas profissionais. O questionário Perfil de Valores Pessoais (NELSON, 2006) foi aplicado a 392 membros da força de vendas da PA entre 2012 e 2014. As respostas, analisadas por meio de Análise de Clusters, revelam que os quadrantes predominantes são Trabalho e Relações. No primeiro, o valor pessoal Esforço é o principal, seguido de Qualidade. No segundo, os valores pessoais Lealdade, Empatia e Sociabilidade se sobressaem. Em um segundo momento, a relação entre valores pessoais e faturamentos individuais da força de vendas da PA em 2013 foi interpretada por métodos de Distribuição de Frequência (Normal e Cumulativa). Concluiu-se que valores pessoais ligados a Trabalho são fundamentais para obter altos faturamentos individuais por parte das Consultoras (vendedoras), enquanto valores pessoais ligados a Relações são mais importantes para motivar a equipe de vendas das Executivas (coordenadoras). Complementando o que afirmam as literaturas internacional e nacional, valores pessoais que auxiliam nas vendas (Trabalho) diferem dos valores pessoais que embasam a motivação de outros para a venda (Relações).

PALAVRAS-CHAVE: Valores Pessoais. Desempenho Individual Objetivo. Venda Direta.

ABSTRACT

This research investigates the influence of the sales force's personal values (Sales Executives and Beauty Consultants) of the Brazilian Enterprise Pierre Alexander Cosmetics (PA) in the Objective Individual Performance (revenue) obtained by these professionals. The questionnaire Personal Values Profile (NELSON, 2006) was applied to 392 PA's sales forces members between 2012 e 2014. The answers, analyzed by Cluster Analysis, reveal that the predominant quadrants are Work and Relations. In the first, the personal value Effort is the main one, followed by Quality. In the second, the personal values Loyalty, Empathy and Sociability are the most important ones. In a second moment, the relation between personal values and individual revenues of the PA's sales force in the year 2013 was interpreted by Frequency Distribution Methods (Normal and Cumulative Distributions). It was concluded that personal values related to Work are fundamental to obtain high individual revenues from Consultants (sellers) while personal values related to Relations are more important to motivate the Executive's (coordinators) sales team. Complementing the international and national literatures, personal values that help in sales (Work) differ from personal values that base the motivation of other to sales (Relation).

KEYWORDS: Personal Values. Objective Individual Performance. Direct Selling.

1. INTRODUÇÃO

Empresas de Venda Direta funcionam e mobilizam os membros de modo muito diverso de organizações tradicionais como indústrias e prestadoras de serviço. Disciplina, eficácia e lucratividade são obtidas por meio de pessoalidade, envolvimento emocional e valorativo (em relação à empresa, aos colegas de trabalho e clientes), do incentivo à autonomia e ao empreendedorismo, de flexibilidade e criatividade no atendimento (BIGGART, 1989). Para fins deste artigo, Venda Direta (VD) é o marketing de produtos e serviços voltado ao consumidor final. Assim, 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 potencial consumidor, o que implica na não-ocorrência em um estabelecimento comercial de localização fixa (BIGGART, 1989; PETERSON, WOTRUBA, 1996; WFDSA, 2013).

Público-alvo desta pesquisa, a força de vendas é responsável por grande parte do desempenho da organização (MA, YU, CHENG, 2013). O desempenho objetivo ou baseado em resultados é bem aceito pelos vendedores, pois permite liberdade para elaborar estratégias de venda (ANDERSON, OLIVER, 1987) e está baseado em incentivos (CRAVENS, INGRAM, LAFORGE, YOUNG, 1993); uma espécie de meritocracia em que esforço e desempenho individual são recompensados (ANDERSON, OLIVER, 1987).

A relação positiva entre valores pessoais e desempenho da força de vendas foi comprovada desde a década de 1980 (BROWN, PETERSON, 1984; VERBEKE, 1994; SWENSON, HERCHE, 1994; TINOCO, ASSÊNCIO, JOÃO, CLARO, 2011; WATSON, 2013). Poucos são os autores que investigaram essa relação em empresas de VD (BROWN, PETERSON, 1984; BARTKUSS, HOWELL, HAUSS, 2011). Mais raras são pesquisas que estudaram a relação junto a forças de vendas compostas por gerentes e vendedores (DEETER-SCHMELZ, GOEBEL, KENNEDY, 2008; KARTHIKEYAN, SRIVASTAVA, 2012).

Visando contribuir para a superação dessas lacunas, este trabalho investiga a influência dos valores pessoais da força de vendas da empresa de Venda Direta brasileira Pierre Alexander Cosméticos, composta por Executivas de Vendas e Consultoras de Beleza, no desempenho individual objetivo (faturamento) obtido por essas profissionais. São diferenciais desta pesquisa: 1) ter como amostra força de vendas composta por Executivas de Vendas (gerentes) e Consultoras de Beleza (vendedoras), enquanto a maioria dos estudos internacionais investiga apenas vendedores; 2) a empresa pesquisada comercializa cosméticos por meio da VD, produto e segmento cujas vendas mais cresceram, em nível mundial, de 2011 a 2014; 3) por conter valores pessoais voltados ao cotidiano organizacional, o Perfil de Valores Pessoais (PVP) de Nelson (2006) foi adotado como instrumento de obtenção de dados; 4) visando estudar uma empresa de VD cujo contexto é altamente relacional, a Análise de Clusters foi escolhida em detrimento de métodos lineares; 5) entende-se valores pessoais como constructos motivacionais, sociais, contextuais, aprendidos nas interações, hierarquizáveis e modificáveis, estando relacionados a metas que as pessoas pretendem alcançar ao longo da vida. Estariam, por esses motivos, fortemente ligados ao desempenho.

2. VALORES PESSOAIS: TEORIAS E ESCALAS DE MENSURAÇÃO

A organização é uma instância socializadora de valores, porém sua cultura sempre tem início a partir dos valores dos indivíduos que a compõem (HOFSTEDDE, NEUIJEN, OHAYV, SANDERS, 1990). Princípios norteadores na vida das pessoas, os valores pessoais: são crenças centrais e duradouras; apontam padrões de conduta corretos e incorretos, desejáveis e indesejáveis; não estão atados a objetos ou situações; guiam a seleção e a avaliação de comportamentos, pessoas e eventos; estão ordenados em sistemas de importância (ROKEACH, 1968, 1981; ALLAIRE, FIRSIROTU, 1984; SCHEIN, 2004; SCHWARTZ, 1992, 1994; SCHWARTZ, 1999; SCHWARTZ, MELECH, LEHMANN, BURGESS, HARRIS, OWENS, 2001; PARKS, GUAY, 2009). Têm conteúdo motivacional, estando relacionados à maneira

como os sujeitos direcionam seus esforços em prol de um objetivo ou de uma atividade (ROKEACH, 1981; SCHWARTZ, 1992; BILSKY, SCHWARTZ, 1994; OLIVEIRA, TAMAYO, 2004; PARKS, GUAY, 2009; PARKS-LEDUC, FELDMAN, BARDI, 2015).

Uma das primeiras tentativas de atribuir tipologias aos valores vem dos Impérios Grego e Romano, que os dividiam em: verdade (intelectuais); beleza (estéticos) e 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 do Instrumento de Estudo de Valores de Allport, Vernon e Lindzey; escala de mensuração de valores pessoais mais popular durante décadas (ROHAN, 2000). Em 1948, Woodruff e Divesta relacionam valores e atitudes de estudantes e, em 1954, Thurstone cria uma escala de valores morais (CALVOSA, 2012). Na Psicologia, os principais autores na temática são os psicólogos Carl Gustav Jung (1875-1961); Gordon Willard Allport (1897-1967); Milton Rokeach (1918-1988); Geert Hofstede (1928-hoje); Shalom H. Schwartz (1946-hoje) e Álvaro Tamayo (1934-2007) (CALVOSA, 2012). Nas Ciências Sociais, as investigações datam do século XX com Thomas e Znaniecki (TEIXEIRA, MONTEIRO, 2008).

Em 1951 Kluckhohn e Strodtbeck (1961) iniciam um estudo cross cultural que resultará na Teoria de Variações nas Orientações de Valores. Parte-se do princípio de que as sociedades possuem sistemas de orientações de valores que surgem porque os homens enfrentam os mesmos tipos de problemas para os quais há número limitado, porém recorrente, de soluções, às quais cada sociedade atribui graus diferentes de importância. As funções universais com as quais os homens devem lidar são: a natureza humana (o bem, o mal e a mistura de ambos); os outros; o natural e o sobrenatural; seu lugar no fluxo do tempo; priorização de atividades. As quatro últimas foram mensuradas e receberam, respectivamente, as denominações: Relacional; Homem-natureza; Tempo; Tarefa (KLUCKHOHN, STRODTBECK, 1961).

Outras tentativas de demonstrar a universalidade dos valores humanos foram feitas por Rokeach (1968, 1981); Musser e Orke (1992); Schwartz (1992); Gouveia (2003); Gouveia, Milfont, Fischer, Santos (2008) e Nelson (2006). Para Nelson e Loureiro (1996), valores pessoais são algo “[...] que as pessoas enxergam como importantes para si próprios, ou a maneira como veem a si mesmas” (p.47). A elaboração do *Culture and Values Analysis Tool* (C-VAT) foi iniciada na década de 1980. Aplicado, principalmente, junto a sujeitos de nível hierárquico gerencial e diretoria em mais de oito países, o C-VAT é composto pelos questionários fechados PVP (Perfil de Valores Pessoais), utilizado na obtenção de dados deste trabalho, e o PVA (Perfil de Valores Agregados) (NELSON, BASS, VANCE, 1994; NELSON, LOUREIRO, 1996; NELSON, GOPALAN, 2003; NELSON, 2006).

Ao desenvolver um instrumento para investigar valores pessoais, Nelson (2006) considerou que as funções universais de que tratam Kluckhohn e Strodtbeck (1961) são comuns a todos os sistemas humanos, estando presentes no indivíduo e em seus relacionamentos pessoais e profissionais. Formou, assim, os quadrantes Trabalho (Tarefa), Relações, Controle. Relações, Controle e Cognição desempenham função importante em Kluckhohn e Strodtbeck (1961). McClelland (1961) e outras teorias de motivação, personalidade e valores (ALDERFER, 1969; GRAVES, 1970) justapõem esses três fatores. A necessidade de todos os sistemas refletirem e pensarem em termos racionais em algum intervalo temporal levou à inclusão de Pensamento como a quarta função universal (SCHON, 1983; SHILS, 1982). Para cada quadrante (Relações, Trabalho, Controle e Pensamento), foram identificados quatro subtemas. Os quadrantes e suas subdimensões são consistentes com temas universais e dimensões culturais identificados por pesquisadores da cultura organizacional (SASHKIN 1984; ENZ, 1986; GLASER, 1983; O’RILEY, CAHTMAN, CALDWELL, 1991; KILMANN, SAXTON, 1983). O Quadro 1 mostra quadrantes, subdimensões e significados do C-VAT.

Quadro 1. Quadrantes (áreas), subdimensões e significados contidos no PVP

LINHA 1	LINHA 2	LINHA 3	LINHA 4
Relações	Trabalho	Controle	Pensamento
<i>Afeto</i> : aproximar-se sentimentalmente do outro para receber atenção.	<i>Esforço</i> : exercer o trabalho árduo ou primar pelo esforço constante.	<i>Dominância</i> : impor a própria vontade sobre os outros, sem pretexto ou justificativa.	<i>Abstração</i> : ser capaz de lidar com conceitos intangíveis e generalidades.
<i>Empatia</i> : dar atenção; colocar-se psicologicamente no lugar do outro.	<i>Prazo</i> : cumprir prazos, horários e se preocupar com a velocidade.	<i>Status</i> : favorecer um indivíduo (em detrimento de outros) por meio de desigualdades simbólicas.	<i>Planejamento/Organização</i> : estar focado em detalhes.
<i>Sociabilidade</i> : buscar a interação e a atividade em grupos.	<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.
<i>Lealdade</i> : manter relações individuais ou grupais duráveis, com obrigações recíprocas.	<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 pelos autores a partir de Nelson, Loureiro (1996) e Nelson (2006).

2.1. Valores Pessoais enquanto preditores do Desempenho Individual Objetivo da Força de Vendas

Desempenho pode ser entendido como o comportamento do indivíduo (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). Difere de eficácia, que remete a resultados organizacionais pelos quais o trabalhador é parcialmente responsável (CHURCHILL et al., 1985; CRAVENS et al., 1993). O desempenho da força de vendas baseado nos resultados pode se dar por medidas objetivas como o alcance de metas (CRAVENS et al., 1993); lucros; quantidade de novos clientes ou por medidas relativas, como porcentagem de cotas e penetração de mercado (PARISSIER, MATHIEU, ECHCHAKOUI, 2005).

Desde Churchill et al. (1985), fatores pessoais são determinantes do desempenho de vendedores. Valores pessoais são relacionados a desempenho em: Brown, Peterson (1984); O'Hara, Boles, Johnston (1991); Verbeke (1994); Swenson, Herche (1994); Dubinsky, Kotabe, Lim, Wagner (1997); Boorum, Goolsby e Ramsey (1998); Boles, Brashear, Bellenger, Barksdale Junior (2000); Krishnan, Netemeyer, Boles (2003); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008); Bartkus, Howell, Haws (2011); Tinoco et al. (2011); Watson, Mullen (2013).

Dos valores pessoais presentes no PVP, o valor Esforço aparece em Brown, Peterson (1984); O'Hara, Boles, Johnston (1991); Dubinsky et al. (1997); Krishnan, Netemeyer, Boles (2003); Tinoco et al. (2011). Sociabilidade aparece em O'Hara, Boles, Johnston (1991); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008); Watson, Mullen (2013); Empatia em Tinoco et al. (2011); Watson, Mullen (2013); Lealdade em O'Hara, Boles, Johnston (1991) e Afeto em Tinoco et al. (2011). Comunicação (ou Exposição) aparece em Verbeke (1994); Boles, Brashear, Bellenger, Barksdale Junior (2000); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008); Flexibilidade em Verbeke (1994); Boles, Brashear, Bellenger, Barksdale Junior (2000); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008) e Planejamento/Organização em Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008).

Mensurações objetivas do desempenho da força de vendas estão presentes em oito estudos (61,52%). Utilizaram volume total de vendas (30,76%): Brown, Peterson (1984); Verbeke (1994); Boorum, Goolsby e Ramsey (1998); Bartkus, Howell, Haws (2011). Utilizaram número de vendas concretizadas (30,76%): Dubinsky et al. (1997); Boles et al.

(2000); Krishnan, Netemeyer, Boles (2003); Bartkus, Howell, Haws (2011). Outros estudos (38,48%) utilizaram medidas subjetivas de medição do desempenho.

3. VENDA DIRETA E COSMÉTICOS: EXPANSÃO MUNDIAL E NACIONAL

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 a comunidades rurais dos Estados Unidos (EUA), cujo acesso aos grandes centros era limitado (BIGGART, 1989).

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 na 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). Empresas de VD transformam redes sociais pessoais em redes financeiras. Conhecidos, vizinhos, colegas de trabalho, membros da igreja ou familiares são potenciais compradores e/ou vendedores (BIGGART, 1989).

A VD permite que as pessoas tenham controle sobre o próprio destino (DEAL, KENNEDY, 1982). A entrada no negócio geralmente consiste na aquisição de um kit de amostras ou de produtos. Devido ao baixo preço dos itens, o retorno financeiro depende de iniciativa, persistência e esforço (BIGGART, 1989; DEAL, KENNEDY, 1982; WFDSA, 2014; SELDIA, 2014). Empresas de VD costumam ter poucas regras, poucos gerentes e uma política de recrutamento do tipo portas abertas (BIGGART, 1989). É interessante que organizações tão ‘frouxas’ sejam tão lucrativas. Em 2012, seu faturamento alcançou US\$ 166 bilhões e mobilizou 89,7 milhões de pessoas no mundo. Nos EUA 15,9 milhões faturaram US\$ 31, 6 bilhões; no Japão US\$ 22,7 bilhões, na China (US\$ 20 bilhões) e no Brasil 6,68 milhões de pessoas tiveram vendas que ultrapassaram US\$ 14 bilhões. Em relação ao gênero, 75% das pessoas que atuam com VD são mulheres. Cosméticos foram os produtos mais comercializados em 2011 e 2012, sendo 83% somente no Brasil (WFDSA, 2013).

4. MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

O instrumento utilizado para a obtenção de dados desta pesquisa foi o questionário fechado Perfil de Valores Pessoais (PVP) de Nelson (2006). O PVP é composto por 80 sentenças relacionadas a 16 valores pessoais agrupados em quatro quadrantes: Relações (ou Relacionamento); Trabalho; Controle e Pensamento (vide Quadro 1). Em cada afirmativa, o respondente deve inserir um número de 1 a 4. A nota 4 é atribuída à alternativa que melhor o descreve na situação mencionada e a nota 1 à alternativa que menos o caracteriza. Notas 2 e 3 são intermediárias (NELSON, LOUREIRO, 1996; NELSON, GOPALAN, 2003).

A pesquisa de campo ocorreu de dezembro de 2012 a fevereiro de 2014. O PVP foi aplicado junto a 415 membros da Pierre Alexander (PA), sendo 392 questionários válidos. Eles representam 2,1% de uma população de 17.915 sujeitos (DOCUMENTO INTERNO, 2013). Considerando a população da PA, obteve-se a seguinte representatividade: 241 Consultoras de Beleza (1,3%); 115 Executivas de Vendas (72,7%); 5 Gerentes de Vendas (71,4%); 2 Representantes Divisionais (100%); 11 Operacional (50%); 16 Administrativo, Comercial e Marketing (100%) e 1 Diretoria (100%). A aplicação do PVP junto a Executivas de Vendas e Consultoras de Beleza foi feita, em sua maioria, nas Convenções Nacionais da Empresa em 2013. Ausentes preencheram a pesquisa por meio de link na Internet ou a enviaram por e-mail.

4.1. Perfil da Pierre Alexander Cosméticos

A Pierre Alexander (PA) é uma empresa cosmética 100% brasileira que, desde a criação, atua com Venda Direta. 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. Até 2008, funcionou com estrutura multinível. Após essa data, mudou o sistema para nível único. Em novembro de 2008, o controle societário da PA é adquirido pelos engenheiros Márcio Raimy Mansur e Eduardo Luppi. 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, São Paulo, responsável pela marca Pierre Alexander (LUCCHI, BARROS, 2013).

O foco da PA está na comercialização e distribuição de cosméticos. A Empresa possui 17.747 Consultoras, coordenadas por 161 Executivas que motivam, orientam e treinam a equipe de vendas em reuniões a cada 21 dias. O setor Comercial é o mais extenso. Abaixo do presidente, há duas Representantes Divisionais; uma responsável por Sudeste e Nordeste; outra por Norte, Sul e Centro-Oeste do Brasil. Seguem-se seis Gerentes de Vendas distribuídos em sete regionais: Centro-Oeste; Nordeste; Norte; Sudeste; São Paulo Capital; São Paulo Interior e Sul. Eles coordenam as Executivas e essas as Consultoras (DOCUMENTO INTERNO, 2013).

5. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Os 392 questionários coletados foram analisados à luz da Análise de Clusters por meio do *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). A técnica permite identificar grupos de indivíduos, objetos, eventos, marcas ou empresas 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; NORUSIS, 2010; SAGE, 2014). O método não hierárquico *k-means* e a ANOVA foram utilizados para calcular a distância entre os centroides dos quatro clusters da PA. Por se investigar a VD, atividade em que as relações sociais constituem parte de sua identidade, o desempenho está relacionado ao contexto social. Espera-se que os relacionamentos sejam complexos, requerendo métodos menos positivistas. Assim, considera-se a Análise de Clusters adequada para analisar a relação entre valores pessoais e desempenho da força de vendas.

Realizada a distribuição de valores pessoais dos 392 membros da PA nos quatro clusters, investigou-se possíveis relações entre valores pessoais e faturamentos individuais da força de vendas da PA. Os faturamentos obtidos pelos 275 setores da Empresa e a relação das 1 mil melhores Consultoras em 2013 foram obtidos. O cruzamento desses dados com os respondentes do PVP resultou em 98 Executivas e 102 Consultoras, cujos faturamentos médios foram calculados. O cluster de cada respondente foi relacionado aos respectivos faturamentos, sendo traçadas curvas de distribuição de frequência. Mais importante do que a obtenção do faturamento bruto de Executivas e Consultoras, foi a verificação a respeito da probabilidade de um alto faturamento estar relacionado e ocorrer com maior frequência em dado cluster, indicando a relação positiva entre determinados valores pessoais e faturamentos individuais. Devido a esse motivo, utilizou-se Distribuição Normal e Distribuição Cumulativa Inversa. Por motivos de espaço, apenas gráficos da Distribuição Cumulativa Inversa serão apresentados.

Considerando o perfil dos membros da PA em relação à distribuição de seus valores pessoais, eles se agrupam em quatro clusters. Os clusters centroides (com respectivas pontuações) são mostrados na Tabela 1. Nesses conjuntos há predominância de mulheres (92,6%), cuja faixa etária média é de 54 anos, estando há 17,5 anos, em média, na Empresa. O longo tempo de trabalho na PA é coerente com as altas pontuações atribuídas à lealdade: no cluster 2, 17,12 pontos; no cluster 1, 14,6 pontos e no cluster 4, 14 pontos.

Tabela 1. 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
<i>Status</i>	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
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%
Executivas de Vendas (gerentes)	12	3	22	5
Consultoras de Beleza (vendedoras)	33	62	7	39

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

O cluster 1 contém a segunda maior proporção de gerentes (26,3% do cluster e 23,4% do total) e de vendedores (29,4% do cluster e 23,4% do total), cuja média etária está em 57,4 anos e o tempo de casa médio é 18,4 anos. Membros valorizam quatro dimensões de Trabalho, uma de Relações (lealdade, 14,61 pontos) e uma de Pensamento (planejamento/organização, com 13,67 pontos). Contém pessoas trabalhadoras, bem organizadas, que prezam pela qualidade do trabalho e são leais à empresa, mas não muito flexíveis.

O cluster 2 representa a maior parte da população da PA (44,1% ou 173 pessoas) e possui maior número de vendedores (69,3% ou 62 pessoas), cujo tempo de casa chega a 18 anos. Está focado em Relações: afeto (15,22 pontos); empatia (15,87 pontos); sociabilidade (14,68 pontos); lealdade (17,12 pontos). Em Trabalho, destacam-se: esforço (15,48 pontos) e qualidade (14,52 pontos). Controle e Pensamento recebem baixas pontuações. É composto por pessoas empáticas, que buscam compreender e se antecipar às necessidades dos clientes, buscam oferecer atendimento no prazo, com qualidade, conquistando clientes fiéis.

O cluster 3 é o menor (7,7% da amostra ou 30 pessoas), composto por 66,6% de Consultoras e 30% de Executivas com idade média de 56,1 anos e tempo de casa médio de 20 anos; os mais longos dentre os quatro clusters. Está focado em Controle: *status* (13,30 pontos); politicagem (13,40 pontos) e liderança (13,57 pontos). Também se destacam em abstração (14,57 pontos), são bons planejadores (14,45 pontos) e ótimos comunicadores (15,57 pontos). Valores de Relações e Trabalho recebem baixas pontuações.

Apesar de, na PA, os quatro clusters conterem uma média de 30% dos gerentes (Executivas de Vendas) em cada, o cluster 4 concentra o maior número delas (44% ou 39 pessoas), alcançando equilíbrio entre Trabalho, Relações e Pensamento. Membros valorizam duas dimensões de cada um: em Trabalho, esforço (15,59 pontos) e qualidade (13,77 pontos); em Relações, sociabilidade (15,62 pontos) e lealdade (14 pontos); em Pensamento, planejamento (13,01 pontos) e flexibilidade (13,23 pontos).

5.1. Relação entre Valores Pessoais e Faturamento das Consultoras de Beleza

Relacionando o cluster de cada Consultora aos respectivos faturamentos individuais, foram traçadas curvas de distribuição de frequência para cada cluster. Na Tabela 2, pode-se observar que o cluster 1 possui a maior média de faturamento de 2013.

Tabela 2. 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 pelos autores (2014).

A Figura 1 representa a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 1 das Consultoras.

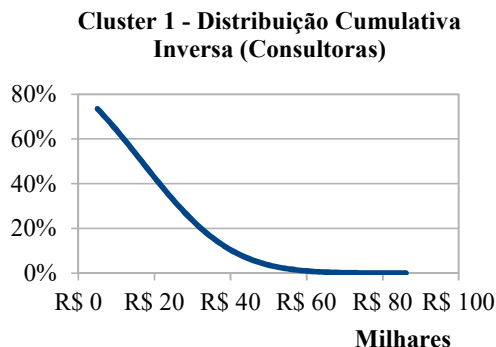


Figura 1. Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 1

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

A probabilidade de as Consultoras do cluster 1 venderem R\$ 20 mil ou mais, como pode ser visualizado na Figura 1, é de 42%; a maior dos quatro clusters. A probabilidade de obter altos faturamentos está ligada, principalmente, à mobilização de valores pessoais do quadrante Trabalho: esforço (17,49 pontos); rapidez (15,61 pontos) e qualidade (15,13 pontos). Esforço está relacionado a trabalho árduo, à persistência na efetivação das vendas e à 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 (21 dias). Qualidade pode se referir tanto à qualidade do produto, visto como único, especial, como em qualidade no atendimento. Percebe-se que a filosofia de se dedicar contínua e diariamente a um trabalho de qualidade, cumprindo prazos e alcançando (ou superando) metas é a tática das melhores Consultoras.

Esforço foi associado positivamente ao desempenho da força de vendas por vários estudiosos (BROWN, PETERSON, 1984; O'HARA, BOLES, JOHSTON, 1991; BARRICK, MOUNT, 1991; BARRICK, MOUNT, STRAUSS, 1993; SWENSON, HERCHE, 1994; SALGADO, 1997; DUBINSKY et al., 1997; VINCHUR et al., 1998; 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).

Uma dimensão do quadrante Relações, lealdade, é valorizada (14,61 pontos). Pode significar lealdade à Empresa, aos produtos e ao cliente, que deve ser constantemente cativado. Planejamento/Organização é a única dimensão de Pensamento valorizada (13,67 pontos), tendo sido relacionada positivamente ao desempenho de gerentes de vendas e vendedores de vários ramos industriais apenas no estudo de Deeter-Schmelz, Goebel e Kennedy (2008).

A Figura 2 representa a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 2 das Consultoras.

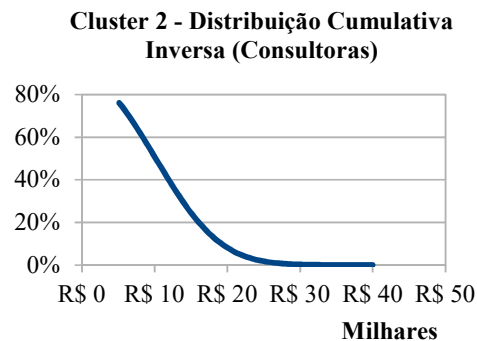


Figura 2. Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 2
Fonte: elaborado pelos autores (2014).

O cluster 2 é o mais fraco em probabilidade de obtenção de altos faturamentos. Mesmo sendo o maior, com 54 Consultoras, a probabilidade de os membros venderem R\$ 20 mil ou mais é de 8% (vide Figura 2). Integrantes têm a maior média etária (59,9 anos) e o maior tempo de casa médio (22,4 anos). São fortes em Relações (afeto: 15,22 pontos; empatia: 15,87 pontos; sociabilidade: 14,68 pontos e lealdade: 17,12 pontos) e valorizam Trabalho (esforço: 15,48 pontos e qualidade: 14,52 pontos), porém suas médias são menores do que as do cluster 1.

Estudos que relacionam valores pessoais a desempenho em empresas de VD apontam o esforço como preditor de altos faturamentos (BROWN, PETERSON, 1984; BARTKUSS, HOWELL, HAWS, 2011). O'Hara, Boles, Johnston (1991); Barrick, Mount (1991); Deeter-Schmelz, Goebel, Kennedy (2008); Tinoco et al. (2011); Watson, Mullen (2013) apontaram dimensões relacionais (junto a Trabalho) como preditoras de desempenho na força de vendas.

A Figura 3 representa a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 3 das Consultoras.

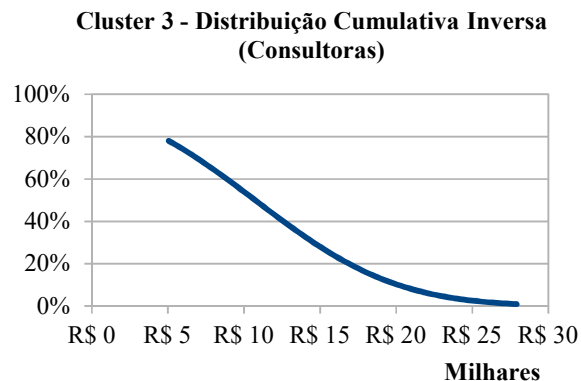


Figura 3. Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 3

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

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% (vide Figura 3). Composto por Consultoras com faixa etária média de 57,4 anos e tempo de casa médio de 21,8 anos, é forte em Controle (liderança: 13,57 pontos; politicagem: 13,40 pontos; *status*: 13,30 pontos) e em Pensamento (abstração: 14,57 pontos; comunicação: 15,57 pontos; flexibilidade: 13,33 pontos). O cluster 3 é o mais fraco no quadrante Trabalho (esforço recebe 10,17 pontos). Relações também é fraca (lealdade recebe 10,97 pontos).

A Figura 4 representa a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 4 das Consultoras.

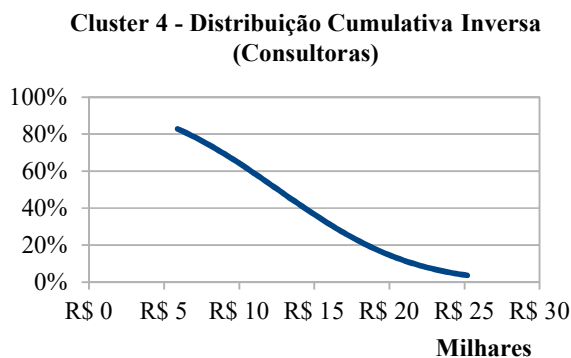


Figura 4. Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Consultoras do cluster 4
Fonte: elaborado pelos autores (2014).

O cluster 4 possui nove pessoas; o menor cluster de Consultoras. Apesar disso, a probabilidade de cada uma vender R\$ 20 mil ou mais é a segunda maior dos quatro clusters, 14% (vide Figura 4). Esse grupo possui Consultoras com menor média etária dentre os quatro (55,6 anos) e menor tempo médio na Empresa: 13,8 anos. Valorizam Trabalho (esforço: 15,59 pontos e qualidade: 13,77 pontos), Relações (sociabilidade: 15,62 pontos; lealdade: 14 pontos) e liderança: 13,44 pontos. Verifica-se, portanto, que o equilíbrio entre dimensões relacionais e de trabalho também é preditor de altos faturamentos individuais nesta pesquisa.

5.2. Relação entre Valores Pessoais e Faturamento 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 3, em que se pode observar que o cluster 2 possui a maior média de faturamento de todos os grupos.

Tabela 3. Média e Desvio Padrão dos clusters de Executivas

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Média	R\$ 1.791,48	R\$ 2.150,38	R\$ 1.645,88	R\$ 2.049,41
Desvio Padrão	R\$ 746,24	R\$ 837,44	R\$ 822,20	R\$ 853,76

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

A Figura 5 representa a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 1 das Executivas.

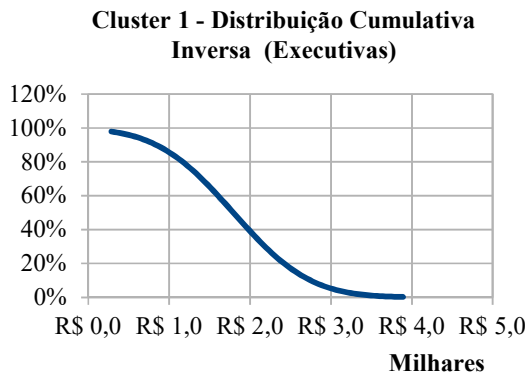


Figura 5. Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 1
 Fonte: elaborado pelos autores (2014).

O cluster 1 de Executivas é composto por 23 pessoas com faixa etária média de 47,2 anos e tempo de trabalho médio de 12,3 anos. A probabilidade de a 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% (vide Figura 5). O maior valor médio arrecadado por Consultoras em uma equipe, em 2013, foi R\$ 3.891,94. Esse cluster é forte em Trabalho, cujas dimensões têm médias acima de 13,40 pontos, mas fraco nos outros quadrantes. Percebe-se que Executivas com valores fortes em Trabalho não conseguem motivar suficientemente sua equipe de Consultoras para obter altos faturamentos.

A Figura 6 representa a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 2 das Executivas.

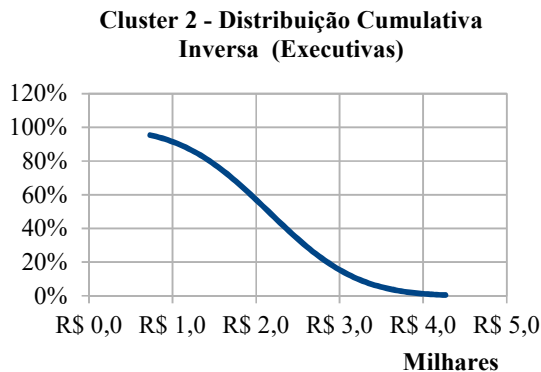


Figura 6. Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 2
 Fonte: elaborado pelos autores (2014).

As Executivas do cluster 2 são as que mais conseguem agregar (e motivar) Consultoras para que obtenham boas vendas. A probabilidade de a equipe de uma dessas Executivas faturar R\$ 3 mil ou mais, em média por Consultora, é de 15% (vide Figura 6). O maior valor médio arrecadado por Consultoras em uma equipe em 2013 foi R\$ 4.268,54. Para alcançarem essa meta valorizam Relações: afeto (15,22 pontos); empatia (15,87 pontos); sociabilidade (14,68 pontos) e lealdade (17,12 pontos), além de esforço (15,48 pontos) e qualidade (14,52 pontos).

A construção e a manutenção de um bom relacionamento com a equipe de vendas por parte da Executiva; tornar-se presente e próxima, conquistando a confiança e a amizade das Consultoras é fundamental para obter faturamentos positivos. A lealdade à Empresa e à marca

e o acreditar nos produtos também parece imprescindível. Esforço e qualidade do trabalho contribuem para o grupo ter metas convergentes e trabalhar com afinco para alcançá-las.

A Figura 7 representa a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 3 das Executivas.

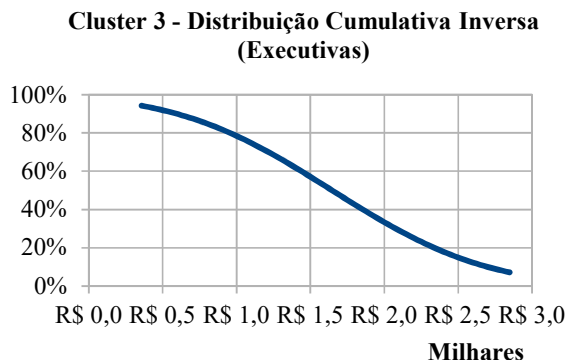


Figura 7. Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 3
Fonte: elaborado pelos autores (2014).

O cluster 3, composto por oito Executivas, tem menor probabilidade de a equipe faturar R\$ 3 mil ou mais, em média por Consultora (vide Figura 7). O maior valor médio arrecadado por Consultoras em 2013 foi de R\$ 2.824,03. Forte em Controle e valorizando duas dimensões de Pensamento (abstração: 14,57 pontos e comunicação: 15,57 pontos), seus membros têm a faixa etária média mais avançada (53,4 anos) e o maior tempo médio na PA (15,8 anos).

A Figura 8 representa a Distribuição Cumulativa Inversa do cluster 4 das Executivas.

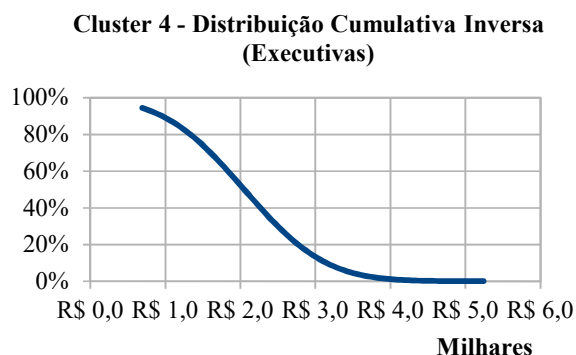


Figura 8. Distribuição Cumulativa Inversa do Faturamento de Executivas do cluster 4
Fonte: elaborado pelos autores (2014).

O cluster 4 é o segundo maior de Executivas. Com 33 pessoas, a probabilidade de a equipe faturar R\$ 3 mil ou mais, em média por Consultora, é a segunda maior: 13% (vide Figura 8). O maior valor médio arrecadado por Consultoras em uma equipe em 2013 foi R\$ 4.239,69. Membros têm idade média de 47 anos e 11,5 anos é o tempo médio de trabalho na PA; o segundo menor. São valorizadas duas dimensões de Relações (sociabilidade: 15,62 pontos e lealdade: 14 pontos) e duas de Trabalho (esforço: 15,59 pontos e qualidade: 13,77 pontos).

5.2. Considerações Finais e Limitações deste Estudo

Visualiza-se que os resultados alcançados neste estudo sejam de interesse do segmento cosmético brasileiro que atua por meio da Venda Direta. Percebe-se sê-los também para

proprietários de empresas, líderes de equipe e gerentes de Recursos Humanos que anseiam por recrutar pessoas capazes de concretizar vendas e proporcionar altos retornos à companhia. Para fins desta investigação, pode-se afirmar que valores pessoais de Executivas e Consultoras ligados a Relações e a Trabalho influenciam positivamente o desempenho individual objetivo (faturamento) das mesmas. Percebeu-se também que valores ligados a Controle não são desejáveis, podendo ser inibidores de potenciais vendas.

Os resultados encontrados confirmam e complementam conclusões da literatura internacional em Administração, Psicologia e áreas afins que relacionam personalidade a desempenho na força de vendas em organizações de diversos segmentos. Concluiu-se que valores pessoais ligados a Trabalho são fundamentais para obter boas vendas (altos faturamentos individuais), porém valores relacionais são o fundamento de uma equipe integrada, motivada e leal. O raciocínio comprova que valores pessoais que auxiliam nas vendas (meta das Consultoras) são diferentes dos que motivam para a venda (objetivo das Executivas).

Esta investigação contém limitações. A amostra utilizada não é aleatória, mas avalia-se que seja representativa, pois foi buscada em Convenções Anuais de Consultoras da PA, maior evento anual da Empresa, onde estão reunidas Executivas e Consultoras com maiores faturamentos em nível nacional. Mais de 90% da amostra é composta por mulheres. Elas compõem hoje o maior contingente de vendedoras na VD do mundo. Por fim, uma única empresa foi analisada. Estudos comparativos da mesma temática realizados junto a outras companhias cosméticas ou em empresas que comercializam outros produtos por meio da VD certamente ampliariam e tornariam mais generalizáveis os resultados aqui encontrados.

Agradecimentos

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) que permitiu que os pesquisadores se dedicassem a desenvolver esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E., OLIVER, R. L. Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. **Journal of Marketing**, v.51, p.76-88, 1987.
- 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.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- ENZ, C. A. **Power and shared values in the corporate culture**. Ann Arbor, MI: UMI Press, 1986.
- GLASER, R. **The Corporate Culture Survey**. Bryn Mawr, PA: Organization Design and Development, 1983.
- 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.
- GRAVES, C. W. Levels of existence: An open theory of values. **Journal of Humanistic Psychology**, v.10, p.131-155, 1970.
- 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.
- 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.
- KILMANN, R. H., SAXTON, M. J. **The Kilmann-Saxton Culture Gap Survey**. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants, 1983.
- KLUCKHOHN, F. R., STRODTBECK, F. L. **Variations in Value Orientations**. EUA: Row, Peterson and Company, 1961, 437 p.
- 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.
- 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.
- MCCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. Princeton, NJ: Von Nostrand Reinhold, 1961. MCCRAE, R. R., JOHN, O. P. An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. **Journal of Personality**, p.175-215, 1992.

MSWELI-MBANGA, P., LIN, C. T. Redefining Performance of Direct Sales People. **South African Journal of Business Management**, v.34, n.3, p.29-40, 2003.

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.

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. Leadership, Personal Values, and Cultural Context in Brazil, China, and the USA. **Brazilian Administration Review**, v.11, n.1, p.47-63, 2014.

NORUSIS, M. J. **PASW Statistics: 18 Statistical Procedures Comparison**. SP: Prentice Hall, 2010, 648 p. (cap. 16: Cluster Analysis).

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.

O'RILEY, C. A., CAHTMAN, J., CALDWELL, D. F. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 487-516, 1991.

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.

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.

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.

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.

SASHKIN, M. **Pillars of excellence: The organizational beliefs questionnaire**. Bryn Mawr, PA: Organization Design and Development, 1984.

SCHON, D. **The reflective Practitioner: How professionals think in action**. New York: Basic Books, 1983.

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., MELECH, G., LEHMANN, A., BURGESS, S., HARRIS, A., OWENS, V. Extending the Cross-Cultural Validity of the Theor/y of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.32, p.519-542, 2001.

SHILS, E. **The Constitution of Society**. Chicago: University of Chicago Press, 1982.

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.

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.

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.

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).

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.

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.

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.