

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

**FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

**ALEXANDRE ABREU REZENDE**

**O IMPACTO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE  
COSMÉTICOS QUE ADOTAM COMO ESTRATÉGIA O MARKETING MULTINÍVEL  
E VENDAS DIRETAS**

**UBERLÂNDIA – MG**

**2023**

ALEXANDRE ABREU REZENDE

**O IMPACTO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE  
COSMÉTICOS QUE ADOTAM COMO ESTRATÉGIA O MARKETING MULTINÍVEL  
E VENDAS DIRETAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de Gestão e  
Negócios da Universidade Federal de  
Uberlândia – UFU, para o curso de  
Administração.

Orientador(a): Profa. Marcia Mitie Durante  
Maemura.

**UBERLÂNDIA-MG**

**2023**

ALEXANDRE ABREU REZENDE

**O IMPACTO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS  
DE COSMÉTICOS QUE ADOTAM COMO ESTRATÉGIA O MARKETING  
MULTINÍVEL E VENDAS DIRETAS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de Gestão e  
Negócios Universidade Federal de  
Uberlândia como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharel, em  
Administração.

Área de concentração:  
Administração

Uberlândia-MG, 27/06/2023

Banca Examinadora:

Michelle de Castro Carrijo - Dra. Universidade Federal de Uberlândia

Noezia Maria Ramos - Dra. Universidade Federal de Uberlândia

## **Agradecimentos**

Primeiramente, gostaria de agradecer a Universidade Federal de Uberlândia pela oportunidade de estudar e me graduar em uma instituição tão renomada quanto essa, com certeza será um diferencial enorme em minha carreira profissional e na minha formação como cidadão.

Gostaria de agradecer também a minha orientadora deste trabalho, Marcia Mitie, que está desde o início desta jornada contribuindo e me auxiliando para meu sucesso.

Por fim, e não menos importante, tenho uma gratidão enorme também a toda minha família, que nunca desistiu e sempre me apoiou para que eu concluísse meu Trabalho e meu curso. A ajuda deles, contribuiu significativamente com indicações na pesquisa qualitativa realizada neste trabalho.

## Resumo

Com um mercado organizacional cada vez mais competitivo e globalizado como o atual, ter grande eficiência em todos os processos de uma empresa torna-se de extrema importância. Nesse sentido, a área de Recursos Humanos torna-se cada vez mais protagonista no atingimento de resultados estratégicos de qualquer organização, pois a força de trabalho humana e seus resultados ditam a eficiência e eficácia de todos os setores de uma empresa. Dessa forma, O objetivo deste artigo é examinar o impacto das políticas de gestão de pessoas voltadas para vendedores autônomos em empresas que produzem e praticam a comercialização de cosméticos. O estudo utilizou uma abordagem qualitativa, usando uma metodologia de pesquisa denominada como “bola de neve”, possibilitando assim, nove entrevistas com revendedoras de cosméticos de grandes marcas. A análise dos dados confirmou a importância crítica de certas práticas de gestão de pessoas nessa estratégia organizacional, especialmente no contexto do marketing multinível. Os resultados obtidos ajudam a compreender dados de revendedoras e de ações das empresas que impactam fortemente em futuras vendas. Estes dados auxiliam gestores das principais empresas de cosméticos a desenvolver estratégias de motivação, recrutamento e desenvolvimento de suas equipes de vendas diretas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Vendedores Autônomos, Cosméticos, Marketing Multinível, Motivação, Políticas de Gestão.

## **Abstract**

With an increasingly competitive and globalized organizational market like the current one, having great efficiency in all processes of a company becomes extremely important. In this sense, the Human Resources department becomes increasingly prominent in achieving strategic results for any organization, as the human workforce and its outcomes dictate the efficiency and effectiveness of all sectors of a company. Therefore, the objective of this article is to examine the impact of people management policies aimed at independent sellers in companies that produce and practice the marketing of cosmetics. The study used a qualitative approach, employing a research methodology called "snowball," enabling nine interviews with cosmetics resellers from major brands. The data analysis confirmed the critical importance of certain people management practices in this organizational strategy, especially in the context of multilevel marketing. The obtained results help understand data from resellers and company actions that strongly impact future sales. These data assist managers of leading cosmetics companies in developing motivation, recruitment, and development strategies for their direct sales teams.

**Keywords:** People Management, Independent Sellers, Cosmetics, Multi-Level Marketing, Motivation, Management Policies.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	8
1.2	OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS .....	8
1.3	JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONAIS E A GESTÃO DE PESSOAS .....	11
2.2	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS .....	12
2.3	ATRAÇÃO DE PESSOAS EM UM CENÁRIO DE INOVAÇÃO/MUDANÇAS .....	13
2.4	PERFIL DE FUNCIONÁRIOS CONTRATADOS E OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS .....	14
2.5	POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	15
2.6	PRÁTICAS DE GP: RECRUTAMENTO/ SELEÇÃO E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS .....	19
2.7	MARKETING MULTINÍVEL .....	21
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>23</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>27</b>
4.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS DECLARADOS .....	28
4.1.1	<i>Avon</i> .....	29
4.1.2	<i>Natura</i> .....	31
4.1.3	<i>O Boticário</i> .....	32
4.2	AS ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO DE REVENDEDORAS AUTÔNOMAS .....	34
4.3	TREINAMENTOS PARA O DESEMPENHO DO TRABALHO .....	36
4.4	AS RECOMPENSAS POR PRODUTIVIDADE .....	37
4.5	PERFIL IDEAL DOS REVENDEDORES .....	39
4.6	TRÂMITES DE INGRESSO NAS EMPRESAS COMO REVENDEDORAS .....	40
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>47</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Na atual conjuntura global, o mercado organizacional está inserido em um ambiente de constantes mudanças que acarretam uma fluidez e alta volatilidade constante na rotina e políticas internas e externas das empresas, o que impacta todas as áreas do conhecimento e de funcionamento dos empreendimentos.

Dessa forma, a inovação e o perfil inovador dos colaboradores tornam-se peça-chave para a manutenção de resultados positivos de uma organização, independente da área em questão.

Para Marras (2000), ao se abordar o setor de Recursos Humanos de uma empresa por uma perspectiva estratégica, é perceptível que o objetivo é contribuir para o alcance de objetivos e diretrizes pré-determinados de acordo com a estratégia de resultados da empresa por meio de políticas e capacitações de perfis capazes de atingir os resultados esperados em cada área da organização.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

A presença de uma área de Recursos Humanos sob uma perspectiva estratégica faz-se ainda mais necessário em empresas que apresentem como principal propósito a venda de cosméticos por representantes autônomos, ou seja, não estão ambientados e internalizados em suas respectivas organizações.

O questionamento que orienta o presente estudo é: como as políticas de Gestão de Pessoas voltadas para vendedores autônomos em empresas focadas em vendas de cosméticos impactam na rotina de trabalho e nos resultados da organização?

### **1.2 Objetivo Geral e Específicos**

Para a resolução do questionamento disposto, o objetivo principal deste trabalho é analisar o impacto das políticas de Gestão de Pessoas em empresas de venda de cosméticos com representantes autônomos, avaliando como tais políticas afetam a rotina de trabalho, a produtividade e os resultados da organização, visando contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão de recursos humanos nesse contexto específico.

Para isso, os objetivos específicos que necessitam ser alcançados para que o objetivo principal do estudo seja concluído, são:

- Identificar as políticas de Gestão de Pessoas voltadas a remuneração, motivação, recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento, adotadas pelas empresas de venda de cosméticos que trabalham com representantes autônomos;
- Analisar a percepção dos representantes autônomos sobre as políticas de Gestão de Pessoas adotadas pela empresa;
- Avaliar a influência das políticas de Gestão de Pessoas na motivação e engajamento dos representantes autônomos;
- Investigar o impacto das políticas de Gestão de Pessoas na produtividade dos representantes autônomos;
- Verificar como as políticas de Gestão de Pessoas afetam o relacionamento entre os representantes autônomos e a empresa;
- Compreender o papel da área de Recursos Humanos na formulação e implementação das políticas de Gestão de Pessoas em empresas de venda de cosméticos com representantes autônomos;
- Investigar a relação entre as políticas de Gestão de Pessoas e a satisfação dos representantes autônomos;
- Identificar os desafios enfrentados pela empresa na gestão de representantes autônomos e como as políticas de Gestão de Pessoas podem ajudar a superá-los.

### **1.3 Justificativa**

A escolha desse tema de pesquisa se justifica pelo fato de que, em empresas de venda de cosméticos com representantes autônomos, a Gestão de Pessoas se torna ainda mais relevante e desafiadora, já que esses trabalhadores não estão diretamente ligados à organização e, portanto, precisam ser gerenciados de forma diferenciada. Além disso, sabe-se que as políticas de Gestão de Pessoas têm um papel crucial na motivação, engajamento e produtividade dos colaboradores, impactando diretamente nos resultados da organização.

Assim, a investigação do impacto das políticas de Gestão de Pessoas nessas empresas pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão de recursos humanos nesse contexto específico. Além disso, a pesquisa pode ajudar a identificar desafios enfrentados pelas empresas nesse tipo de gestão e, a partir disso, propor soluções para superá-los. Dessa forma, a pesquisa pode contribuir para o avanço do conhecimento na área de Gestão de Pessoas e para a melhoria da performance das empresas de venda de cosméticos com representantes autônomos.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Objetivos estratégicos organizacionais e a Gestão de pessoas**

O desenvolvimento da área de gestão de pessoas acompanhou um longo processo histórico carregado de desconfiças e descrédito oriundos de outras áreas e setores das organizações, o que acarretou um desinteresse por parte do mercado profissional em geral no desenvolvimento da área de Recursos Humanos. Por isso, somente na década de 1980, começou-se a relacionar estratégias, objetivos e metas de recursos humanos com as estratégias gerais da organização (SAMMARTINO, 2002).

Ao abordar a estratégia no âmbito organizacional, Barbosa e Brondani (2005) relatam que a estratégia é tratada como a forma com que uma empresa planeja, atua e distribui o foco de suas ações em um ambiente completamente volátil e de incertezas como o mercado competitivo das organizações. Tais movimentos sempre são pensados de acordo com a visão de futuro que a cúpula da organização entende com foco estratégico.

Dessa forma, Albuquerque (2009) em seu estudo relatou que as estratégias de Recursos Humanos em uma organização são parte de um desenvolvimento que agrega inúmeros outros aspectos, sendo orientado assim, para momentos posteriores à organização e para o ambiente externo de mercado. Portanto, em congruência com Sammartino (2002), é possível analisar que o planejamento estratégico de uma organização é soberano e que engloba operações que possibilitam o alcance dos objetivos traçados, com isso, o planejamento de Recursos Humanos se enquadra nesse aspecto.

Ao relacionar a visão estratégica organizacional, com a área de Recursos Humanos que realiza gestão por competências, Lana e Ferreira (2007) relatam que ao considerar competências desenvolvidas por pessoas que executam atividades na organização como um tópico estratégico e que influencia diretamente nos resultados da empresa, há uma grande valorização da força de trabalho humana.

Com isso, ainda segundo Lana e Ferreira (2007), a empresa que possui uma força de trabalho qualificada e recrutada de maneira eficiente e estratégica pela área de Gestão de Pessoas, possui uma vantagem competitiva no alcance dos objetivos estratégicos gerais da organização, já que os resultados esperados e obtido estão

diretamente interligados com a capacidade de produção da força produtiva humana da empresa.

## **2.2 Competências organizacionais e individuais**

Ao analisar os objetivos e estratégias de uma organização em congruência com a Gestão de Pessoas da empresa, é necessário entender o conceito de competências organizacionais e individuais, pois são elas que possibilitam o atingimento dos objetivos estratégicos almejados e a entrega de resultados esperados (PICCHIAI; 2010).

Segundo Prahalad e Hamel (1990) as competências organizacionais são as aptidões e habilidades de cada função da empresa, ou seja, é o que é pensado para cada setor de trabalho.

Já as competências individuais, segundo Fleury e Fleury (2004), são as habilidades e capacidades colocadas em ação e inerentes ao indivíduo, desenvolvidas por meio de um ciclo de aprendizado, que tornam possível a aplicação de conhecimentos específicos em sua jornada de trabalho. Assim, ainda segundo os mesmos autores, há forte relacionamento entre os dois tipos de competências, já que para a criação de competências organizacionais eficientes, é necessário forte atuação e planejamento de uma força de trabalho que possui competências individuais necessárias para tal realização.

A fim de complementação, Souza e Munck (2011) classificam situações que possibilitam o aprimoramento de uma competência individual, assim, o histórico social e de relacionamentos aliado com os conhecimentos adquiridos por meio de uma formação escolar e com experiências profissionais adquiridas, são aspectos importantes nesse aprimoramento.

Dessa forma, Mello (2017) afirma em um de seus estudos sobre a importância que o perfil das pessoas contratadas na empresa possui para a consolidação das competências organizacionais da empresa. Por isso, a implementação de políticas de gestão é tão importante, pois contribuem para o alinhamento das competências desejadas e possuídas, o que serve de guia para o planejamento de processos seletivos eficientes.

### **2.3 Atração de pessoas em um cenário de inovação/mudanças**

De acordo com a crescente globalização e o aumento da facilidade de integração entre diferentes pessoas possibilitado pelo constante avanço na tecnologia, é perceptível que as políticas de recursos humanos na atração de novos talentos empregadas nas empresas nas décadas anteriores a 2010 atualmente já se encontram ultrapassadas. De acordo com Lana e Ferreira (2007), as estratégias tradicionais fazem com que os atuais colaboradores tentem se adaptar ao perfil da empresa e por isso se tornam “passivos e reativos”.

Dessa forma, segundo Chiavenato (2002), a atração de pessoas é um conglomerado de atividades e conceitos que, quando colocadas em prática, atraem interessados com qualificações necessárias para ocupar cargos na empresa que realizou o chamado processo seletivo. Com isso, os recrutadores aumentam a probabilidade de realizar uma nova contratação pontual e eficiente para o cargo que a organização necessita quando há a maximização da quantidade de candidatos inscritos. Para que isso ocorra, segundo Chiavenato (2002), para realizar a atração de pessoas, há duas formas de realizar pesquisas de candidatos, pois é possível abordar o ambiente interno e externo da organização durante a prospecção de candidatos.

Portanto, há técnicas e métodos pré-definidos de atração de pessoas que a área de recursos humanos utiliza para tornar suas ações eficientes, porém, atualmente, o ciclo de mudanças e inovações presentes na sociedade está cada vez mais acelerado, tornando o mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e imprevisível. Com isso, há o surgimento de novas ferramentas que surgem constantemente e promovem significativas inovações e mudanças no cenário de atração de talentos.

Além disso, os recentes acontecimentos que impactaram na rotina trabalhista, como a pandemia de Covid-19 que fez com que grande parte das empresas adaptassem suas respectivas rotinas de trabalho para interações remotas, por meio da Internet.

Com tais significativas mudanças no mundo social e organizacional, foi necessário que as empresas valorizassem de maneira mais explícita suas respectivas forças de trabalho, necessitando de maior manutenção do clima e

ambiente organizacional, mesmo que geralmente de maneira remota (VIANA, ALMEIDA, 2020).

Dessa forma, a área de recursos humanos precisou se adaptar ao “novo normal” imposto por constantes mudanças na sociedade, com isso, foi necessária uma atenção maior relacionada com o *fit* cultural dos colaboradores ou candidatos com a empresa, já que se tornou ainda mais urgente o mapeamento de perfis e a formação de equipes baseadas em comportamento.

É notável então, que o mercado organizacional percebeu que a inovação impulsiona resultados e garante o atingimento de objetivos organizacionais, isso de forma a diferenciar-se das demais organizações (JONASH, 2001). Assim, a inteligência artificial e a necessidade de uma perspectiva humanizada e profissional tornaram-se um aliado indispensável para recrutadores, principalmente para vagas e processos seletivos na modalidade online (VIANA; ALMEIDA,2020). Por isso, a tecnologia é a base possibilitadora de grande parte dos recrutamentos passivos ou ativos na atualidade, principalmente devido ao advento de redes sociais como o LinkedIn e o Facebook.

#### **2.4 Perfil de funcionários contratados e os objetivos organizacionais**

Os perfis dos funcionários contratados desempenham um papel importante na busca dos objetivos da empresa. A seleção adequada de profissionais com as habilidades e competências necessárias para atender às necessidades organizacionais é fundamental para o sucesso e a eficácia organizacional (FLEURY, et.al, 2017). Segundo Dutra (2017), o perfil do colaborador contratado deve estar alinhado à estratégia da organização para garantir que as pessoas certas sejam colocadas nos cargos certos.

Dessa forma, Marras (2016) aponta a contratação de profissionais alinhados à cultura e aos valores de uma organização promove o engajamento, a motivação e o comprometimento com os objetivos organizacionais. Isso fortalece o relacionamento entre os funcionários e a empresa, resultando em desempenho mais eficiente e maior probabilidade de sucesso.

Assim, formar uma equipe com o perfil adequado de colaboradores contratados contribui para o alcance das metas organizacionais. Segundo Bitencourt

(2010), equipes formadas por membros com competências complementares e diversificadas têm mais condições de superar desafios e alcançar resultados de forma eficaz. Ao selecionar profissionais com conhecimentos e habilidades complementares, as organizações criam um ambiente que fomenta a colaboração e a sinergia, ajudando-as a alcançar seus objetivos.

Além disso, a contratação de funcionários com perfis alinhados aos objetivos organizacionais impacta na retenção de talentos. Segundo Batista (2023), os colaboradores tendem a ser mais felizes e engajados quando percebem que seus valores e objetivos pessoais estão alinhados com os de sua organização. Isso aumenta a fidelidade e a estabilidade dos profissionais internos e reduz os custos e o impacto da rotatividade.

## **2.5 Políticas de gestão de pessoas**

No contexto mercadológico atual, independente do ramo de atuação e da estruturação interna da empresa, torna-se necessário a organização de uma série de direitos e deveres que todos os colaboradores devem seguir perante a empresa em questão. Tais pontos observados, que compõem as políticas de gestão de pessoas, quando unidos de forma clara e eficiente contribuem para a valorização, retenção e valorização de talentos incorporados no ambiente de trabalho (FIUZA, 2010).

Ainda segundo Fiuza (2010), a garantia de desenvolvimento pessoal e profissional para todos os colaboradores como objetivo primordial da estratégia de organização e criação da política de gestão de pessoas, possui reflexo considerável no atingimento dos objetivos estratégicos da empresa e nos bons resultados organizacionais. Isso porque segundo Ulrich (2001), ao obter um corpo de colaboradores realizados e em constante crescimento técnico e comportamental, as políticas de gestão de pessoas preparam as organizações para executar estratégias corporativas por meio de resultados individuais alcançados por cada funcionário.

Em congruência a isso, segundo Horta, Demo e Roure (2012), as políticas de Gestão de Pessoas estão fortemente interligadas com os níveis de confiança e bem-estar no trabalho dos colaboradores. Com isso, de acordo com Lacombe e Chu (2008), a gestão de pessoas envolve atividades como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outras. Essas

atividades devem ser conduzidas de forma estratégica, considerando os objetivos e as necessidades da organização.

Assim, Armstrong (2009) destaca que as políticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas à estratégia da empresa e aos seus valores, garantindo que as práticas de gestão de pessoas contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais. Com isso, ela acredita que essas práticas envolvem atividades como planejamento estratégico, recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, entre outras. É destacado então, a importância de se estabelecer uma cultura organizacional sólida e coerente com os objetivos da empresa, para garantir a motivação e o comprometimento dos colaboradores.

Nesse sentido, Becker, et.al (2018) apresenta o conceito de RH estratégico, que busca integrar as atividades de gestão de pessoas à estratégia da organização. Segundo os autores, o RH estratégico deve se preocupar com a atração, retenção e desenvolvimento de talentos, bem como com o alinhamento das competências dos colaboradores às necessidades da empresa.

Outra abordagem interessante é a de Dutra (2016), que destaca a importância da gestão de carreira para o desenvolvimento dos colaboradores e para a retenção de talentos na organização. O autor propõe que as políticas de gestão de pessoas incluam programas de desenvolvimento de carreira, que permitam aos colaboradores planejar sua trajetória profissional dentro da empresa.

Dessa forma, Fleury, et. al (2017) abordam a importância da cultura organizacional na gestão de pessoas. Segundo os autores, a cultura organizacional influencia diretamente o comportamento dos colaboradores e, por isso, é importante que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas aos valores e crenças da empresa.

Então, no contexto da gestão de pessoas em empresas globais, Stahl et al. (2012) destacam a necessidade de se considerar as diferenças culturais entre os países em que a empresa atua. Os autores propõem que as políticas de gestão de pessoas levem em conta as particularidades culturais de cada país, garantindo que as práticas de gestão de pessoas sejam efetivas em cada contexto.

Com isso, Freitas e Borges-Andrade (2004) destacam a importância da avaliação de desempenho como ferramenta para a gestão de pessoas. Para os autores, a avaliação de desempenho é um instrumento importante para o *feedback*, o reconhecimento e o desenvolvimento dos colaboradores.

Nesse sentido, Borges-Andrade e Sampaio (2019) estudam o conceito de psicologia organizacional no desempenho dos funcionários, ao se preocupar com a relação entre as pessoas e a organização. Segundo os autores, a psicologia organizacional é fundamental para a gestão de pessoas, pois permite compreender os processos psicológicos que influenciam o desempenho dos colaboradores.

Em Chiavenato (2004), é possível perceber que a gestão de pessoas é um processo contínuo e dinâmico, que deve ser orientado por valores e objetivos organizacionais claros. O autor destaca que a gestão de pessoas envolve diversos processos, como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração, entre outros.

Outros autores que contribuíram para a discussão da gestão de pessoas foram Menezes e Gomes (2010), que destaca a importância do clima organizacional na gestão de pessoas. Para os autores, um clima organizacional positivo favorece a motivação e a produtividade dos colaboradores.

Dessa forma, Gil (2001) afirma que a gestão de pessoas deve estar em consonância com os objetivos estratégicos da organização, a fim de garantir o alinhamento entre as ações de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais.

Ao estudar sobre o ambiente competitivo organizacional, Lacombe e Tonelli (2001) discorrem que a gestão de pessoas deve ser orientada por políticas e práticas que valorizem a diversidade e a inclusão. Os autores destacam que a valorização da diversidade é um fator importante para a inovação e a competitividade das organizações.

Assim, para Siqueira (2002), a gestão de pessoas deve ser orientada por políticas que valorizem a qualidade de vida no trabalho. O autor destaca que um ambiente de trabalho saudável e motivador favorece a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Com isso, a gestão de pessoas deve levar em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores, e que as políticas de gestão devem ser adaptadas às diferenças individuais. O autor destaca ainda a importância de se

estabelecer um *feedback* constante entre gestores e colaboradores, para identificar oportunidades de melhoria e reconhecer as contribuições dos funcionários.

Já Marras (2000) destaca a importância da gestão de pessoas na formação de equipes de alto desempenho. Para o autor, a gestão de pessoas deve ser capaz de identificar e desenvolver habilidades e competências individuais e coletivas, a fim de formar equipes de alta performance.

Outros autores relevantes são Drucker e Oscar (2016), que defendem a ideia de que as pessoas são o recurso mais valioso de uma organização, e que a gestão de pessoas deve ser uma responsabilidade compartilhada entre gestores e colaboradores. Para eles, é fundamental que as políticas de gestão estejam alinhadas com a estratégia da empresa, e que sejam flexíveis o suficiente para se adaptar às mudanças do mercado e do ambiente interno.

Além disso, diversos estudos têm destacado a importância da liderança para a gestão de pessoas. Autores como Hassan, et.al (2013), Bruce Bass e Ruth Bass (2008) enfatizam a importância do líder como agente de mudança e modelo de comportamento para os colaboradores.

Então, ao abordar as políticas de gestão de recursos humanos para vendedores externos, é perceptível que eles desempenham um papel ímpar na construção e fortalecimento das relações comerciais das organizações que adotam esta estratégia, auxiliando no alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Dutra (2017), a gestão eficaz desses fornecedores externos requer uma seleção criteriosa, treinamento adequado e suporte contínuo.

Assim, Lacombe (2020) aponta que é importante identificar profissionais com habilidades de vendas, conhecimento do mercado-alvo e habilidades interpessoais. A seleção de representantes de vendas autônomos que correspondam aos valores e cultura da empresa é necessário para a construção de uma imagem positiva da organização para o mercado consumidor. Ao lado da seleção, o treinamento é uma etapa fundamental no desenvolvimento deles, já que segundo Marras (2016), oferecer programas de formação específicos e adequados às necessidades desses profissionais, como técnicas de vendas, conhecimento do produto e habilidades de negociação aprimora habilidades e proporciona um excelente atendimento ao cliente.

Assim, Fleury et al. (2017) relatam que o desenvolvimento da força de vendas e os desafios da rotina de trabalho exigem suporte por meio de supervisão, mentoria e feedback contínuo.

Em suma, uma organização é composta principalmente por pessoas, e em todas as pesquisas citadas no presente referencial, constataram que quando elas percebem que a empresa se dedica a mantê-las bem e felizes no ambiente de trabalho, os resultados individuais alcançados são melhores e mais eficientes, tornando em consequência os resultados organizacionais também melhores.

## **2.6 Práticas de GP: Recrutamento/ Seleção e objetivos organizacionais**

Para selecionar colaboradores com o perfil ideal para cada vaga ofertada e as competências desejadas pela organização, a área de Gestão de Pessoas deve desenvolver planos e processos de Recrutamento e Seleção eficientes, com o objetivo de atrair funcionários com grande identificação com os valores da empresa, identificando não somente aspectos técnicos da profissão, mas também aspectos de personalidade e perfil comportamental (ESTEVAM, MOLTENI; 2019).

Já para Pereira, Primi e Cobêro (2003), a finalidade de atrair pessoas qualificadas para vagas ociosas na empresa e realizar escolhas estratégicas, tendo em vista o futuro da empresa, são pilares de um processo de recrutamento e seleção eficientes, assim, entende-se que o funcionário contratado será responsável pela qualidade dos processos da área que está inserido, afetando diretamente os resultados da organização.

É perceptível então, que o processo de Recrutamento e Seleção de uma organização está diretamente relacionado ao atingimento dos objetivos organizacionais, de forma que se houver falhas nesta prática de Gestão de Pessoas, as pretensões de resultados são comprometidas. Isso porque segundo Chiavenato (2006), é necessário grande investimento em processos inteligentes de atração de pessoas para atração de colaboradores competentes e que se encaixem no perfil da empresa, pois ao considerar o fato de que qualquer empresa de qualquer setor seja composta por pessoas desde os mais altos cargos até os mais baixos, tudo que é produzido e todos os processos internos ou externos desenvolvidos têm alta dependência da capacidade de força produtiva dos colaboradores, o que impacta

consideravelmente nos resultados e alcance dos objetivos organizacionais mensurados no planejamento estratégico.

Assim, um estudo de Queiroga (2009) mostrou que o uso de entrevistas estruturadas, testes de habilidades específicas e avaliações comportamentais podem contribuir para uma seleção mais precisa e objetiva. Além disso, revisar o histórico de desempenho e os resultados anteriores de um candidato pode fornecer informações valiosas sobre sua capacidade de atingir suas metas e superar os desafios associados à venda direta.

Ao abordar especificamente a venda direta, percebe-se que esta é uma estratégia comercial baseada na relação pessoal entre um revendedor autônomo e o consumidor final e tem destaque em diversos setores como cosméticos, alimentos e produtos de higiene pessoal (SANTOS; SPERS; CREMONEZI, 2017). Nesse contexto, a seleção criteriosa dos revendedores é fundamental para obter bons resultados e garantir a satisfação de revendedores e consumidores.

Então, quando uma empresa recruta vendedores diretos, é importante identificar pessoas cujas características e habilidades correspondam aos objetivos e valores da organização (MARKS, 2018). Segundo ele, os revendedores devem possuir habilidades interpessoais, habilidades de vendas, conhecimento do produto e habilidades de autogestão, características estas que são essenciais para que os revendedores criem confiança com seus clientes, entendam suas necessidades e forneçam atendimento personalizado.

Por fim, com relação ao planejamento e formas de contratação de parceiros ou colaboradores internos e externos à organização, Breugh (2008) reflete sobre como as práticas internas de contratação tendem a ser mais sofisticadas e cautelosas, enquanto os parceiros externos podem ser negligenciados no processo. Ele enfatiza a importância de preencher essa lacuna e desenvolver estratégias eficazes de recrutamento e seleção para parceiros externos. Há a crença inconsciente de que pessoas que exercem sua função no ambiente externo da empresa, demandam menos estruturação ao realizar contratações.

## 2.7 Marketing Multinível

O Marketing Multinível é uma técnica de distribuição de produtos ou serviços que tem sido amplamente utilizada pelas empresas para alcançar o sucesso em um mercado altamente competitivo (SOUZA; CAPDEVILLE, 2014). Essa técnica se caracteriza pela venda direta ao consumidor final, sem intermediários, e pela formação de uma rede de distribuidores, também conhecida como *downline*.

Por isso, Segundo Sanchez (2004), a formação de uma rede de distribuidores autônomos é uma das principais vantagens do Marketing Multinível, pois permite a expansão rápida e eficiente do negócio com custos mais baixos.

Dessa forma, as empresas devem oferecer treinamento frequente para seus vendedores autônomos sobre questões como métodos de venda, comunicação, gestão de tempo, motivação e liderança. De acordo com Mendes (2009), o treinamento para vendedores autônomos deve ser adaptado às necessidades específicas de cada grupo de revendedores, levando em consideração os respectivos graus de experiência, conhecimento e particularidades regionais.

Assim, o recrutamento eficaz de revendedores é essencial para o crescimento saudável de uma estratégia de vendas diretas. Atrair as pessoas certas para se tornarem revendedores é um processo importante, pois essas pessoas se tornam representantes da empresa e desempenham um papel fundamental na promoção de seus produtos. (SYPNIEWSKA, 2013)

Com isso, segundo Remonato, et. al (2018), a abordagem de recrutamento de revendedores em uma estratégia de marketing multinível é baseada na identificação de indivíduos com perfil voltado para vendas e que estejam em busca de oportunidades de ganhos financeiros adicionais.

Então, para que os vendedores autônomos tenham sucesso no Marketing Multinível, é necessário que as empresas ofereçam treinamentos regulares e personalizados, abordando temas como técnicas de vendas, comunicação, gestão do tempo, motivação e liderança. A venda direta exige do vendedor autônomo habilidades de persuasão e de relacionamento interpessoal, sendo essencial o treinamento e a capacitação desses profissionais, a iniciativa e persistência são características indispensáveis para o sucesso ao realizar vendas diretas. (PETERSON; WOTRUBA, 1996)

Além disso, o treinamento de vendedores autônomos no Marketing Multinível também deve incluir o desenvolvimento de habilidades de liderança, mas sempre com ausência de obrigatoriedade, devido à ausência de vínculos trabalhistas. (LEVINHO, 2016). Segundo o autor ainda, a liderança é uma habilidade essencial para que os vendedores autônomos possam recrutar novos membros para a rede de distribuidores e motivá-los a obter sucesso no negócio.

Mendes (2009) constatou que um programa de treinamento contínuo ajuda a desenvolver habilidades de vendas, melhorar o conhecimento do produto e aumentar a motivação do revendedor. Por meio do treinamento, é possível capacitar os revendedores com ferramentas e técnicas para obter melhores resultados e acompanhar as tendências do mercado.

Outra questão importante no treinamento de vendedores autônomos no Marketing Multinível é a gestão do tempo. Como os vendedores autônomos têm uma grande autonomia no gerenciamento do seu tempo, é necessário que eles possuam habilidades de organização e planejamento para atingir seus objetivos de vendas e recrutamento. (LEVINHO, 2016)

Portanto, a comunicação é uma habilidade fundamental para o sucesso no Marketing Multinível, já que os vendedores autônomos devem ser capazes de se comunicar efetivamente com seus clientes e membros da rede de distribuidores ao utilizar técnicas de persuasão e negociação para fechar vendas e recrutar novos membros (RAUSSES, 2018).

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo foi elaborado com abordagem qualitativa e tem como objetivo compreender e aprofundar as percepções, opiniões e experiências dos funcionários de empresas focadas na venda de cosméticos em relação às suas políticas de gestão de recursos humanos e seu impacto no dia a dia de suas operações e suas consequências.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semiestruturadas com perguntas abertas, que permitem aos entrevistados expressar livremente suas opiniões e experiências sobre o assunto. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise dos dados.

Esse instrumento de coleta de dados (o roteiro de entrevista) foi desenvolvido pelo autor deste estudo com base no levantamento bibliográfico desenvolvido. Após sua elaboração, o roteiro foi submetido a um processo de validação de conteúdo. Este processo de validação de conteúdo foi realizado mediante a apresentação do roteiro de entrevista estabelecido a dois especialistas no tema "revendedoras" e "gestão de pessoas". Após sua aprovação e correções, o instrumento de coleta de dados estabelecido foi apresentado a um entrevistado-teste, para verificação de eventuais questões relacionadas ao instrumento (repetições de temas, incompreensões diversas). Destaca-se que esta entrevista não foi considerada na composição dos resultados deste estudo. E, após este novo ajuste, foi adequado para a aplicação junto aos demais respondentes.

Os participantes foram selecionados com base em um único pré-requisito, que é realizar venda de produtos cosméticos de forma autônoma para empresas consolidadas no mercado. Por "consolidada", entende-se possuir sistemas de atração de revendedoras e possuir nome de marca conhecido do grande público. E, devido às dificuldades de mensuração do universo de revendedores das empresas e acesso a parte significativa dos respondentes, foi utilizada uma amostra não probabilística, escolhida por conveniência.

O método de seleção dos entrevistados seguiu a técnica "bola de neve", onde um entrevistado indica outro possível entrevistado para contribuir para a pesquisa (COLEMAN, 1958). Com isso, o período de coleta de dados se deu entre o dia 1 de junho de 2023 até o dia 5 de junho de 2023, por meio de entrevistas pessoais

realizadas via WhatsApp e presencialmente, todas gravadas. As respostas foram transcritas para que o processo de codificação fosse realizado. Destaca-se que a todos os entrevistados o sigilo quanto a seus dados pessoais foram garantidos, bem como foi estabelecido que, a qualquer momento o entrevistado poderia escolher não mais fazer parte da pesquisa (e, com isso, os seus dados coletados serem descartados de imediato). Além disso, foi garantido o anonimato de respondentes por parte do pesquisador.

A fim de detectar quantas entrevistas seriam necessárias para interpretação dos resultados, foi utilizado o método de saturação de dados. Para Gaskell (2002), há a saturação dos dados obtidos em uma pesquisa qualitativa quando não emergem novos temas das falas dos participantes, ou seja, as respostas ficam repetitivas. Portanto, o ponto de saturação do presente estudo foi de 7 entrevistas, o que ocasionou em outras 2 entrevistas para fins de confirmação da saturação observada.

O questionário é composto por 18 questões divididas em 4 blocos, como evidencia o Quadro 1.

Bloco 1: Introdução e identificação do perfil do entrevistado	1- Quantos anos você tem e qual o seu nível de escolaridade?
	2 - Para quais empresas e há quanto tempo você revende produtos para elas?
	3 - Por que você decidiu trabalhar com revendas dos produtos dessas empresas?
	4 - Como é a sua rotina enquanto revendedora, como é seu dia a dia de trabalho?
	5 - As empresas impõem alguma rotina que você deva seguir? Se sim, como é?
	6 - Como você avaliaria seu trabalho como revendedora(a) de cosméticos em termos de sucesso de vendas, reconhecimento das empresas e reconhecimento da família?
Bloco 2: Política de Recursos Humanos	7 - Como você soube da possibilidade de revenda de produtos nas empresas?
	8 - Você teve algum tipo de treinamento para exercício da função? Caso sim, como foi?
	9 - Você teve que enviar currículo, ou passar por alguma forma de processo seletivo? Caso sim, como foi?
	10 - Quando você tem dúvidas sobre algum produto ou processo, tem a quem recorrer das empresas? caso sim, como funciona esse processo?
	11 - Até onde você sabe, há a divulgação do perfil ideal de uma revendedora (idade, atividades a serem exercidas na função)? Caso exista, onde está disponível a informação?

	12 - Existem estímulos dados pelas empresas para que você continue revendendo seus produtos?
Bloco 3: Resultados Organizacionais	13 - Você acha que as empresas têm bons resultados? Ou seja, você consegue vender muito sendo revendedora?
	14 - Há ações das empresas para auxiliar a revendedora a vender mais produtos? Caso sim, poderia explicar como funciona ou dar um exemplo?
	15 - Você acha que as empresas reconhecem e valorizam o trabalho de seus revendedores? Caso ache que sim, que tipo de mostras de apreço pelo seu trabalho a empresa já te ofereceu? Caso ache que não, por que você pensa dessa forma? poderia citar um exemplo?
	16 - Há alguma possibilidade de crescimento profissional no exercício de sua tarefa? Caso sim, como funciona?
	17 - Até onde você tem ciência, as empresas procuram manter seu time de revendedoras? caso sim, como funciona este processo?
Bloco 4: Considerações Finais	18 - O que você acha que poderia ser melhorado nas ações voltadas para os revendedores das empresas?

**Quadro 1:** Versão final da entrevista aplicada

**Fonte:** Elaboração própria

As respostas dos participantes foram analisadas usando análise de conteúdo para identificar padrões e temas emergentes e interpretadas de maneira aderente à literatura existente e abordada no referencial teórico deste estudo. Com isso, segundo Bardin (1977), as técnicas de análise de conteúdo são técnicas de pesquisas qualitativas que visam identificar, classificar e interpretar o significado presente em conjuntos de dados textuais. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é o processo sistemático de codificação e classificação do conteúdo textual para que possamos extrair informações relevantes e entender os padrões subjacentes e o significado do conteúdo analisado. Dessa forma, os resultados serão apresentados de forma descritiva e interpretativa, sem o uso de estatísticas.

Para corroborar e evidenciar o que ocorre na prática com o que as empresas estudadas pregam em seus meios de comunicação oficiais, este estudo analisou também quais políticas e ações de gestão de pessoas são divulgadas. Com isso, foi possível perceber quais dessas ações são verdadeiramente sentidas pelas revendedoras autônomas e quais são as mais impactantes para o resultado em suas respectivas vendas.

Assim, foram analisados os objetivos estratégicos e operacionais declarados da empresa, as estratégias de atração de revendedoras autônomas, as formas de treinamento para o desempenho do trabalho, as maneiras de recompensa por

produtividade, a definição do perfil ideal dos revendedores e como é os trâmites de ingresso na empresa como revendedoras.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente estudo, os resultados e discussões foram baseados em dados qualitativos de nove entrevistas realizadas com revendedoras atuantes das principais marcas de cosméticos do mercado brasileiro. De antemão, foi possível identificar, empiricamente, que em sua maioria, as revendedoras revendem para mais de uma empresa, não dedicando seus esforços para somente uma marca.

Com isso, as marcas que estiveram presentes no conteúdo das entrevistas são: Avon, Natura, Eudora, Boticário, Mary Kay e Victoria's Secrets, sendo que as marcas Avon e Natura foram citadas em oito das nove entrevistas analisadas, o que indica o alto poder de mercado que as duas empresas juntas possuem.

Então, para fins de facilitação da interpretação dos dados obtidos, cada entrevistada foi codificada em letras, seguindo a ordem numérica de “entrevistada 1” até “entrevistada 9”. As respectivas informações de idade e instrução de cada participante estão descritas no quadro abaixo. É importante destacar ainda, que anteriormente a realização das entrevistas elencadas abaixo, foi realizada uma entrevista teste com outra revendedora, a fim de validar o questionário e aperfeiçoar as perguntas realizadas. A entrevistada tem 44 anos e possui Ensino Médio completo.

O Quadro 2 explicita os dados referentes às entrevistadas.

Entrevistada 1	Idade: 65 anos Escolaridade: Superior Completo Marcas vendidas por ela: Natura, Avon, Eudora, Boticário e Mary Kay.
Entrevistada 2	Idade: 34 anos Escolaridade: Mestrado Completo Marcas vendidas por ela: Mary Kay e Natura
Entrevistada 3	Idade: 44 anos Escolaridade: Ensino médio completo Marcas vendidas por ela: Natura, Avon, Boticário, Eudora, Mary Kay e Victoria Secret's
Entrevistada 4	Idade: 20 anos Escolaridade: Superior Cursando Marcas vendidas por ela: Boticário
Entrevistada 5	Idade: 45 anos Escolaridade: Ensino Médio completo

	Marcas vendidas por ela: Natura e Avon
Entrevistada 6	Idade: 48 anos Escolaridade: Pós-Graduada Marcas vendidas por ela: Natura e Boticário
Entrevistada 7	Idade: 52 anos Escolaridade: Ensino Médio Completo Marcas vendidas por ela: Natura e Avon
Entrevistada 8	Idade: 55 anos Escolaridade: Ensino Médio Incompleto Marcas vendidas por ela: Natura e Avon
Entrevistada 9	Idade: 63 anos Escolaridade: Ensino Fundamental Completo Marcas vendidas por ela: Natura e Avon

**Quadro 2:** Informações de Idade e Escolaridade das participantes.

**Fonte:** Elaboração própria

Portanto, para fins de organização e interpretação do conteúdo coletado, foram codificados os principais tópicos listados pelas entrevistadas. Estes tópicos foram analisados mediante sua congruência com o presente referencial teórico, após sua transcrição e análise, conforme o descrito por Bardin (1977). Assim, os tópicos criados são:

- Objetivos estratégicos e operacionais declarados das principais empresas citadas;
- As estratégias de atração de revendedoras autônomas;
- Treinamentos para o desempenho do trabalho;
- As recompensas por produtividade;
- Perfil ideal dos revendedores;
- Trâmites de ingresso nas empresas como revendedoras.

Assim sendo, cada código foi detalhado de acordo com os resultados encontrados na pesquisa.

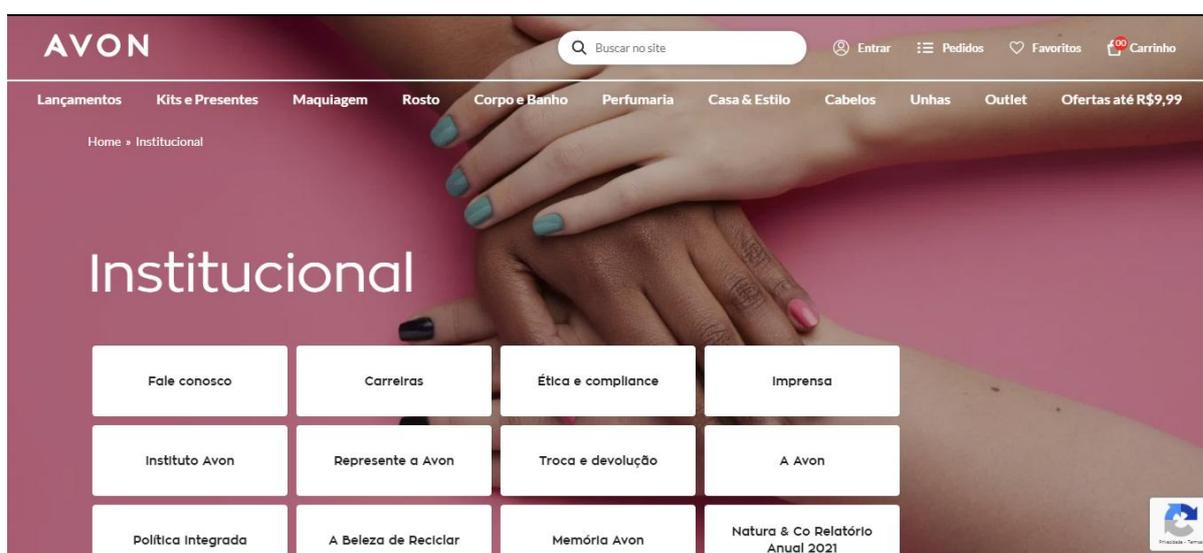
#### **4.1 Objetivos estratégicos e operacionais declarados**

Todos os dados coletados neste tópico foram encontrados em bases de dados secundárias - mais especificamente, retirados em veículos de comunicação

oficiais de cada empresa estudada, informações estas que estão devidamente referenciadas juntamente com todas as referências deste estudo. as empresas analisadas neste estudo foram a Avon, Natura e Boticário, organizações estas que configuram mais frequentemente nas entrevistas realizadas, o que focaliza a interpretação dos resultados encontrados.

#### 4.1.1 Avon

- Link da página institucional da Avon: <https://www.avon.com.br/institucional?sc=1>
- Período de coleta de dados: 3 de junho de 2023.



**Imagem 1:** Página inicial do site Institucional da Avon

**Fonte:** <https://www.avon.com.br/institucional?sc=1>

A Avon é uma empresa criada em 1886 por David H. McConnell já com a ideia clara de ter como sua principal força de vendas, mulheres autônomas, que segundo ele conseguiriam assegurar seu próprio bem-estar e felicidade. Além disso, outro fator motivante para que David criasse esse até então, extremamente inovador, modelo de negócios, é o fato de que seus primeiros clientes sempre adoravam receber brindes como forma de incentivo para compra.

A missão, visão e valores desta empresa são:

**Missão:**

Ser: Líder global em Beleza; A marca de escolha das mulheres; A líder em vendas diretas; O melhor lugar para se trabalhar; A maior Fundação para as mulheres; A empresa mais admirada.

**Visão:**

“Ser a companhia que melhor entende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e autorrealização das mulheres no mundo todo.”.

**Valores:**

“Confiança; Respeito; Crença; Humildade; Integridade.”

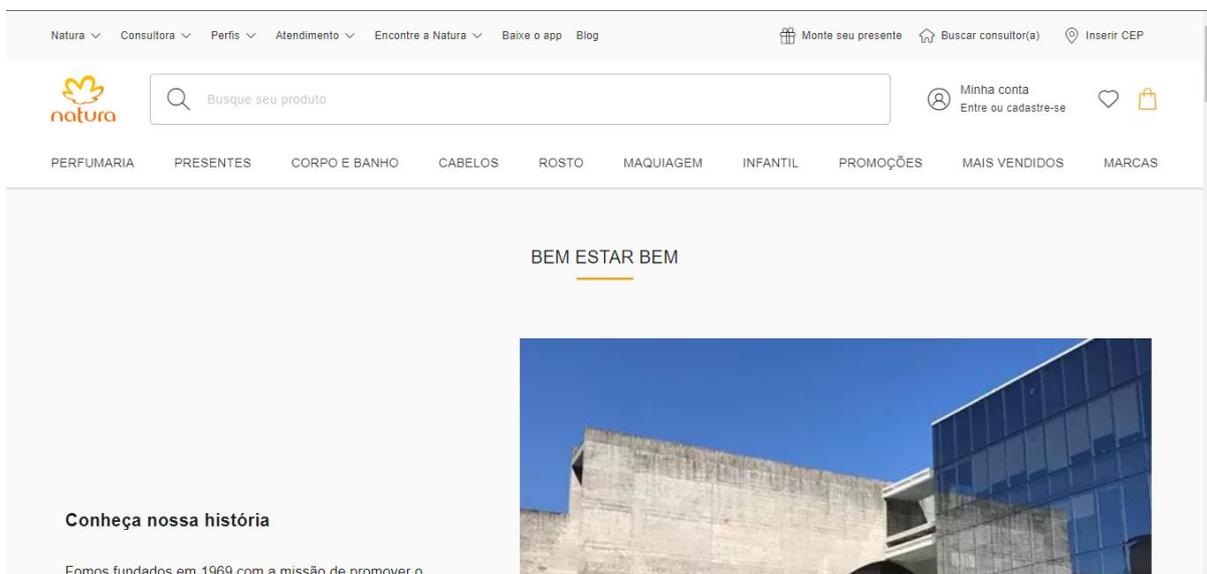
Com isso, a Avon ainda cita princípios que reforçam os objetivos estratégicos expostos na missão da empresa:

- “Daremos às pessoas oportunidades de desenvolvimento e ganhos para promover seu bem-estar e felicidade.”
- “Atenderemos famílias do mundo todo com produtos da mais alta qualidade, apoiados por uma excepcional garantia de satisfação total.”
- “Prestaremos às Revendedoras e Consumidores um serviço com padrão de utilidade e cortesia.”
- “Daremos total reconhecimento a Funcionários e Revendedoras, pois deles depende o sucesso da Companhia.”
- “Partilharemos com outros as recompensas do crescimento e do sucesso.”
- “Honraremos as responsabilidades da cidadania corporativa, contribuindo para o bem-estar da sociedade onde trabalhamos e para a preservação do meio ambiente.”
- “Alimentaremos e manteremos o espírito amistoso da Avon.”

Portanto, é possível perceber que a Avon já foi criada com o intuito de praticar ações relacionadas a vendas diretas e com os primórdios do Marketing Multinível. E assim, até os dias atuais conta com essas ideias em seus objetivos estratégicos e operacionais.

#### 4.1.2 Natura

- Link da página institucional da Natura: <https://www.natura.com.br/a-natura>
- Período de coleta de dados: 3 de Junho de 2023.



**Imagem 2:** Página inicial do site Institucional da Natura

**Fonte:** <https://www.natura.com.br/a-natura>

A Natura foi criada em 1969, por Luiz Seabra e levava o nome de Cosméticos Berjeaut pelos primeiros meses de atividade. Diferentemente da Avon, a Natura não foi criada já com a estratégia de utilização de vendas diretas e Marketing Multinível. Esse modelo de negócios foi adotado pela organização em questão somente em 1974, 5 anos após sua fundação, fato que motivou ainda o fechamento da primeira loja aberta da empresa na Rua Oscar Freire em São Paulo. Atualmente, a Natura tornou-se inclusive uma multinacional brasileira do ramo de cosméticos, concluindo ainda a aquisição da multinacional americana Avon em 2020.

A missão, visão e valores desta empresa são:

**Missão:**

“Promover o bem-estar-bem – relações harmoniosas do indivíduo consigo mesmo, com os outros e com a natureza.”

**Visão:**

“A Natura pretende ser um verdadeiro ator da transformação social para o bem público e o interesse comum, mantendo um discurso claro, aberto e transparente junto de todos os seus interlocutores.”

## Valores:

“Relação, Aperfeiçoamento, Verdade, Diversidade, Liberdade, Compromisso”.

Percebe-se que a Natura adota uma estratégia de posicionamento de mercado fortemente relacionado a relações interpessoais e sustentabilidade, influenciando transformações na sociedade e na natureza. O que torna a marca mais humanizada e percebida de forma mais leve e positiva.

Já na página de prospecção de revendedoras, as informações são mais detalhadas e claras, como as porcentagens de lucro e os níveis que cada prestadora de serviços pode alcançar de acordo com seus resultados. Assim, são 5 níveis possíveis, partindo de “semente” com lucro de 20% ao “diamante” com lucro de 35%.

Portanto, percebe-se que a Natura, a exemplo da Avon, também prospecta revendedoras autônomas com promessas de incentivos e lucros altos, porém, busca uma identificação de marca mais leve e sustentável.

### 4.1.3 O Boticário

- Link da página institucional da Boticário: <https://www.boticario.com.br/nossa-historia/>
- Período de coleta de dados: 3 de junho de 2023.



**Imagem 3:** Página inicial do site Institucional da Boticário

**Fonte:** <https://www.boticario.com.br/nossa-historia/>

A empresa O Boticário foi fundada pelo farmacêutico Miguel Kringsner em Curitiba em 1977 e no princípio, era uma farmácia de manipulação que fabricava cremes à base de colágeno e cremes de elastina para estrias. Os produtos e a marca fizeram tanto sucesso, que em apenas 8 anos a empresa já contava com 1000 lojas próprias no Brasil.

A exemplo da Natura, O Boticário não nasceu com a estratégia de adotar a venda direta como planejamento de força de vendas. Então, desde o início a empresa sempre manteve filiais com funcionários próprios e somente em 2012 a organização adotou a estratégia de utilização de revendedoras autônomas para atingimento de objetivos comerciais.

Dessa forma, O Boticário não disponibiliza suas informações de objetivos estratégicos no formato tradicional e sim com a nomenclatura de “Essências e Propósitos”. Com isso, o propósito da O Boticário é:

**Propósito da organização:**

“Criar oportunidade para a beleza transformar a vida de cada um e assim transformar o mundo ao nosso redor.”

**Essências:**

- Brilho no olho é tudo;
- Somos inquietos;
- Nutrimos nossas relações;
- Somos Ágeis;
- Buscamos sucesso responsável.

Com isso, é perceptível que O Boticário possui estratégia definida para a sua força de vendas direta, mas não é o foco de atuação da organização, o que configura em somente em uma das vertentes desenvolvidas para o setor comercial.

Na área do site da organização focada na prospecção de revendedoras, O Boticário foca no poder e credibilidade da marca para transmitir grande facilidade de revenda para realizar o recrutamento de novas interessadas na venda direta dos produtos comercializados. É perceptível que não há estímulos e apelos para os lucros que a revenda traria para a interessada. Portanto, a empresa em seus

planejamentos estratégicos, focaliza uma maior quantidade de recursos e esforços para suas filiais espalhadas pelo Brasil do que para as vendas diretas realizadas.

#### **4.2 As estratégias de atração de revendedoras autônomas**

Conforme elencado no referencial teórico do presente estudo, segundo Chiavenato (2002), a atração de talentos é um conjunto de atividades e conceitos que servem, de fato, para atrair prospectos com as qualificações necessárias para o preenchimento de cargos em empresas que realizam o chamado processo seletivo.

Então, buscou-se compreender neste tópico quais ações e atividades as empresas citadas praticam no recrutamento e seleção de revendedoras autônomas com o objetivo de atração de novas pessoas para integrar a força de vendas direta.

Dessa forma, por meio de análise das entrevistas, foi possível perceber que a principal motivação para uma interessada em integrar a força de vendas das marcas citadas é uma oportunidade de complementação de renda sem apresentar interferência em seus respectivos trabalhos e rotina. Motivo esse, exemplificado nas seguintes falas de algumas entrevistadas:

**Entrevistada 1:** (...) bom a minha história, eu acho que como de todas, né? Para aumentar a renda num primeiro momento, depois eu descobri um talento, né? Assim, um talento para lidar com clientes, já que a minha área é de comunicação.

**Entrevistada 2:** A minha rotina é dividida em tempo parcial porque como eu disse, eu tenho um emprego fixo durante o dia e a venda é para uma renda extra, então eu faço de forma parcial e domingos. Mas como eu já tenho minhas clientes fidelizadas as mesas já entram em comigo e solicitam meus produtos.

**Entrevistada 4:** Decidi para uma renda extra e porque eu acho que são produtos mais fáceis de vender. Todo mundo tem e essa empresa é uma empresa grande, além de que os produtos são bons.

**Entrevistada 7:** Então, na verdade, eu decidi trabalhar com esses produtos porque tem uma boa saída, né? São produtos bem conhecidos, bem procurados e no momento eu estava precisando de uma renda extra.

Portanto, entende-se aqui, o motivo de a Natura e a Avon, principalmente, deixarem em destaque e em grande evidência as porcentagens de lucro que as revendedoras podem conquistar ao vender os produtos da marca, já que este é o principal motivo para que uma interessada se torne parte da equipe de venda direta das organizações.

Além disso, pôde-se notar também que o gosto pessoal em ser vendedora e trabalhar com vendas aliado com a admiração que as entrevistadas possuem pelos

produtos e pelas marcas que elas trabalham também é um fator de grande atratividade para o trabalho. É possível notar o fato com os exemplos abaixo:

**Entrevistada 3:** “...Então trabalhei 10 anos numa boutique de roupa e já vendia Avon e Natura. Aí na pandemia eu saí de lá e fui só vender perfume e deu muito certo de vender. E eu amo vender perfume, creme, amo cosméticos. Aí não quis voltar a trabalhar em loja, não.”

**Entrevistada 5:** “Eu sempre gostei de trabalhar com vendas e essa empresa é uma empresa de princípios, com produtos de qualidade, que realmente dá resultado e não negocia valores, né?”

**Entrevistada 6:** “O meu primeiro impulso a vender foi porque eu gosto, gosto muito das 2 marcas. Comprava e pensei, eu posso juntar o útil ao agradável revendo e compro com preço acessível por conta da comissão, né?”

**Entrevistada 8:** “Eu decidi trabalhar com essas empresas porque eu gosto de vendas e gosto dos produtos dessas empresas, eu já usava antes.”

Então, conseqüentemente a isso, as empresas atraem e recrutam novas revendedoras também com promessas de incentivos de preços mais baixos para elas, ganhos de brindes e por meio de estratégias de recompensas por batimento de metas. Estratégias estas que também foram exemplificadas pelas entrevistadas:

**Entrevistada 2:** “Sim, a empresa dá brindes para nós, faz campanha que se você atinge a pontuação você ganha viagem. Então assim, tem várias formas de estímulos e benefícios para fazer a venda. Sem contar o percentual do valor do produto que você ganha.”

**Entrevistada 7:** “Sim, sim, a Natura valoriza muito bem seus revendedores e manda sempre um cartão de agradecimento, aniversários e eu, por exemplo, quando eu completei 10 anos, eles me mandaram presentes, entendeu? Então, essas viagens também que eles oferecem como incentivo para que a revendedora corra atrás de mais e mais vendas para que ganhe uma viagem ou um jantar especial. Entendeu?”

Por fim, foi possível perceber também que a força de mercado das marcas também são pontos fundamentais e levados em consideração durante a escolha de quais marcas representar. Neste quesito, há destaque para O Boticário, que mesmo disponibilizando uma margem de lucro consideravelmente menor que a Avon e Natura, ainda sim é muito escolhida, simplesmente pela extrema facilidade de vender seus produtos, devido a força da marca na sociedade brasileira. Pode-se notar tal evidência na fala da entrevistada 2:

**Entrevistada 2:** “Sim, considero as porcentagens de lucro como um grande incentivo para eu vender mais produtos. Na Natura e a Avon normalmente paga 30% e quando você vende muito aí vai para 35% o lucro. O Boticário paga 15% só, mas vende que nem água, as pessoas já me vêem e falam que “acabou meu perfume, acabou meu shampoo”. Ou seja, paga pouco, mas vende sozinho!”

### 4.3 Treinamentos para o desempenho do trabalho

Conforme abordado por um estudo de Mendes (2009), foi constatado que um programa de treinamento contínuo ajuda a desenvolver habilidades de vendas, melhorar o conhecimento do produto e aumentar a motivação do revendedor. Por meio do treinamento, é possível equipar os revendedores com técnicas para obter melhores resultados e acompanhar as tendências do mercado. Dessa forma, na pesquisa realizada, foi percebido diferentes versões e respostas sobre a cultura de capacitação e treinamentos das empresas citadas.

Apesar de diferentes experiências terem sido expostas na pesquisa realizada, a maior parte das entrevistadas, conforme exemplificado nas falas abaixo, informaram não ter tido treinamento eficiente no início e nem durante a rotina de trabalho.

**Entrevistada 3:** “Não tive nenhum tipo de treinamento pra nenhuma das empresas.”

**Entrevistada 4:** “Não tive nenhum treinamento. A única coisa, eu me cadastrei, eles me mandaram um e-mail falando que me disponibilizaram o aplicativo, né? Eu entrei no aplicativo, a única coisa que eu tive que fazer para começar a vender é comprar o kit inicial deles, né? Que custa mais ou menos uns 300 reais, por aí. Nele vem os produtos iniciais, perfume, creme e só isso. Depois eles me disponibilizaram acesso total ao aplicativo onde posso vender tudo. Não tem nenhum tipo de treinamento.”

**Entrevistada 6:** “Não, não tive. As empresas ainda fazem mensalmente encontro com reuniões para apresentar os produtos, dar dica de vendas, mas no início não, os líderes tanto de uma empresa quanto da outra, vieram, me entregaram as revistas físicas, acesso ao site, senha para fazer pedido, mas assim treinamento de vendas, nenhum.”

**Entrevistada 8:** “Não, eu fiz o cadastro, comprei os Kits iniciais e fui à luta!”

Em contrapartida, há respostas que descrevem e elogiam o trabalho realizado nesse sentido pelas empresas:

**Entrevistada 2:** “E as marcas que eu queria trabalhar são sempre com treinamento. Até hoje eu faço treinamento tudo online, digital você entra no site e aí você tem uma rotina de treinamentos dos produtos e sempre com treinamento presencial ou online, isso tem a cada catálogo você tem um treinamento.”

**Entrevistada 3:** “Quando a gente é cadastrada, eles fazem treinamento com nós, principalmente para falar dos benefícios.”

**Entrevistada 9:** “Sim, eles dão treinamento. Sim, eles uma vez por mês dão treinamento e fazem reunião em alguns hotéis aí da cidade e dá treinamento sim, faz palestra, tudo, é eu que não vou.”

Além disso, foi constatado também que cada revendedora possui seu gerente que atua juntamente à empresa para auxiliar as participantes da venda direta em

eventuais dúvidas e no conhecimento de ações e novidades das empresas. Então, esses profissionais, por meio desse contato próximo, também contribuem para uma melhor capacitação das revendedoras:

**Entrevistada 2:** “Sim, a gente tem 24 horas a gerente e promotora no Whatsapp. Todas as dúvidas são tiradas com elas. Elas a cada catálogo tem uma meta, produtos a ser lançados, com cursos, eventos, reuniões. Hoje já estão presenciais. Ah, tudo, como chamada de vídeo, sobre como funciona o produto e os podcast das pessoas que já usaram.”

**Entrevistada 3:** “Sim, quando a gente tem alguma dúvida de algum produto ou forma de uso, né? A gente procura nossos líderes diretos que eles passam o treinamento todo para a gente compartilhar com nossos clientes.”

**Entrevistada 6:** “Tem sim, o processo é muito simples por mensagem mesmo, eles respondem bem rápido pelo WhatsApp e se precisar de uma explicação melhor, nós falamos por ligação.”

**Entrevistada 8:** “...o gerente dá todo o suporte que a gente precisa. Toda dúvida que a gente tiver ou às vezes tiver com dificuldade de passar o pedido, o gerente passa pra gente ou orienta de alguma forma. Entendeu? Se você procura um produto que não tá vindo, procura saber com ele se aquele produto tá descontinuado ou se ele vai voltar ao folheto. Então tem um gerente para isso. Ele dá um suporte no que a gente precisa. Entendeu? E qualquer dúvida que a gente tiver.”

Portanto, é possível concluir que as empresas analisadas não impõem capacitações e treinamentos iniciais rotineiros para as revendedoras, a não ser que elas se interessem e procurem participar das reuniões realizadas normalmente em lançamentos de novos catálogos. Grande parte das revendedoras somente realizam o cadastro, compram o kit inicial e começam a vender sem qualquer tipo de interação maior com as empresas. Porém, as organizações, ao antecipar eventuais problemas que corriqueiramente ocorrem por falta de instrução e informação, disponibilizam gerentes que possuem capacidade de auxiliar em qualquer demanda necessária para o bom desempenho das vendas.

Assim, essa estratégia adotada pelas empresas não está de acordo com Peterson e Wotruba (1996), já que segundo eles, o treinamento de vendedores autônomos deve ser personalizado e adaptado às necessidades de cada profissional, levando em conta o seu nível de conhecimento e experiência.

#### **4.4 As recompensas por produtividade**

Becker, et.al (2018) apresenta o conceito de RH estratégico, que busca integrar as atividades de gestão de pessoas à estratégia da organização. Segundo o

autor, o RH estratégico deve se preocupar com a atração, retenção e desenvolvimento de talentos, bem como com o alinhamento das competências dos colaboradores às necessidades da empresa.

Com isso, ao se tratar de uma força de vendas direta, e, conforme foi constatado nos tópicos anteriores dos resultados desta pesquisa, a maior motivação para que as revendedoras trabalhem é a complementação de suas respectivas rendas e os incentivos dados pelas organizações estudadas.

Então, por meio da análise das entrevistas realizadas, foi constatado que em todas as empresas há uma política estruturada de recompensas por produtividade:

**Entrevistada 1:** *“Justamente manter o time de revendedoras é dar o incentivo. Se você não der incentivo, você vai ter gente saindo, buscando outras empresas, né? Muita gente sai, muita gente saiu, muita gente desiste. “Ah, não vou vender mais essa marca.” “Eu vou para aquela marca.” Então, às vezes você se encontra, eu acho que é uma coisa assim, que você se casa com aquela empresa.”*

**Entrevistada 3:** *“Sim, a empresa dá brindes para nós, faz campanha que se você atinge a pontuação você ganha viagem. Então assim, tem várias formas de estímulos e benefícios para fazer a venda.”*

Ao considerar que 6 das 9 entrevistadas não fazem desse tipo de venda direta como sua principal ocupação profissional, é importante ressaltar que essas estratégias de recompensas por produtividade são desenvolvidas como uma forma de motivação e estímulo para que as revendedoras continuem a desenvolver um ritmo de vendas considerável e que mantenha os resultados organizacionais conforme desenvolvido no planejamento estratégico das organizações em questão.

Assim, as recompensas crescem de forma expressiva na mesma medida que o desempenho individual da revendedora também aumenta, conforme exemplificado na análise dos sites oficiais das principais empresas. Para isso, é comumente utilizada uma configuração por “classes” em que as revendedoras são enquadradas:

**Entrevistada 1:** *“Não. Na venda direta, eles te dão o catálogo, fazem o seu cadastro, e te dão metas assim, é..., na Natura, por exemplo, eu sou diamante, então tem uma meta tanto por pontuação, tantos pontos, é bronze, prata, diamante. Eu sou diamante há muitos anos. Então eu me esforço para manter o diamante, mas as marcas de venda direta, que são as os catálogos, né?”*

**Entrevistada 7:** *“Sim, a empresa pede que a gente venda uma quantidade mínima pra atingir os níveis que eles criaram. Por exemplo, a natura tem 4 níveis, Bronze, Prata, Diamante e Safira, se eu não me engano. Já a Avon também tem um sistema para exigir as vendas, mas com nomes diferentes.”*

De acordo ainda com a pesquisa, é possível perceber que ao não investir uma quantidade considerável de esforço de vendas e não apresentar os resultados mínimos que a organização tem como meta, as revendedoras recebem pouquíssimos incentivos e ficam alocadas nos níveis de divisão mais baixos:

***Entrevistada 4:** “Assim, eu acho que as únicas coisas que fizeram é por exemplo, eu cheguei até um valor de compra, por exemplo, R\$600,00 de o pedido que eu fiz, aí eles mandam brinde tipo assim, uma amostra ou alguma coisa do tipo, mas eu acho que não valoriza tanto, porque, como eu disse, eu acho que é uma coisa muito é autônoma mesmo. Você tem acesso ao aplicativo e é você por você, porque você não tem apoio. Como eu disse, foi só nos primeiros meses que eles me mandaram isso, mas não teve treinamento, não teve nada do tipo.”*

Portanto, é possível concluir que pelo fato de que as vendas diretas não possuem nenhum tipo de vínculo trabalhista e convívio rotineiro exigido pelas empresas para suas revendedoras, a principal estratégia do emprego de políticas de Recursos Humanos na atuação da força de vendas direta é financeiro, com porcentagens de lucros que escalam e por meio de recompensas materiais, como brindes, presentes e condições especiais de compra nas próprias organizações.

É perceptível então, que ao tratar-se de uma enorme quantidade de pessoas integrantes em uma força de vendas direta, há grande limitação na gestão e controle de políticas de Gestão de Pessoas que dependem de uma proximidade e vínculo entre empregadora e empregado, o que faz com que as vertentes de ações diminuam.

E com isso, é necessário investir em apelo financeiro e material como instrumento de motivação das revendedoras, aliado com reuniões presenciais com uma certa frequência que aproxima e integra um grupo de revendedoras, o que traz satisfação e sentimento de pertencimento às participantes.

Por fim, as grandes organizações produtoras de cosméticos para venda direta apostam fortemente na força de suas respectivas marcas perante a sociedade, já que ao manter a credibilidade alta, há uma maior motivação das revendedoras em trabalhar com os produtos dela.

#### **4.5 Perfil ideal dos revendedores**

De acordo com a literatura existente sobre o perfil de revendedores que as organizações que adotam a estratégia de venda direta deve se atentar, Marks (2018)

afirma que ao recrutar esse tipo de força de vendas, é importante essas empresas identificarem indivíduos cujas características e habilidades correspondam aos objetivos e valores da organização. Assim, de acordo com a pesquisa realizada no presente trabalho, a 8 das 9 entrevistadas afirmaram não existir um perfil ideal de revendedora estimulado pelas empresas:

**Entrevistada 2:** *“Não Alexandre, não tem idade nem perfil, a questão muito da revenda é você se apaixonar pelo produto e você conseguir divulgar ele. Então, independente da idade e do seu perfil, você consegue vender os produtos.”*

**Entrevistada 4:** *“Eu creio que não porque é muito acessível. Entra no site, como eu disse, você entra no site, faz sua inscrição, não tem nada que especifique idade ou alguma coisa no currículo que tenha que ter. Eu acho que qualquer pessoa pode tá disponível a isso.”*

**Entrevistada 5:** *“Não, não tem um perfil ideal de revendedora que eles querem realmente. Mas a meta mensal tem que ser batida, é isso, mas perfil da pessoa em relação a idade, essas coisas não.”*

Porém, apesar de não haver restrições para iniciar a venda direta para qualquer das empresas, é perceptível que por meio de suas comunicações oficiais, há grande direcionamento para o perfil ideal de revendedoras. Isso porque os anúncios, as promoções, a linguagem e a abordagem são voltados para o público feminino que já tenha grande conhecimento dos produtos comercializados e grande facilidade de interação social.

Dessa forma, de forma indireta e imperceptível, há sim a seleção de um perfil ideal de revendedora para as empresas, por meio de estratégias comerciais e de Marketing, o que faz com que naturalmente haja o afinamento necessário para o perfil desejado para a força de vendas direta. Entretanto, por mais que este perfil seja delineado nos canais oficiais, em termos práticos essa seleção de requisitos não existe (além do já citado critério de obtenção de renda extra).

#### **4.6 Trâmites de ingresso nas empresas como revendedoras**

De acordo com Jones (2019), o recrutamento eficaz de revendedores é essencial para o crescimento saudável do marketing multinível, já que as pessoas certas trabalham de forma mais eficiente e, no caso da venda direta, demandam menos esforços para a organização.

Porém, devido a ausência de vínculo trabalhista e obrigações contidas na relação de um empregado e empregador, torna-se mais difícil estruturar processos

seletivos a fim de filtrar as melhores candidatas. Com isso, de acordo com as entrevistadas, as organizações estudadas exigem somente um cadastro completo, um CPF válido e a aquisição do Kit inicial de revendedora, como pode ser observado pelas falas abaixo:

**Entrevistada 2:** “Não Alexandre, a gente não faz entrevista para se tornar revendedora e nem manda currículo. A gente é convidada, eles mostram a oportunidade para nós, né? Mostra como é o empreendimento e a gente que participa. E assim a gente faz o cadastro e já conhece nossa liderança.”

**Entrevistada 3:** “Não, pra vender você faz o cadastro, paga pela mercadoria, pega ela e vende!”

**Entrevistada 8:** “Não, só precisei fazer o cadastro e ter o nome limpo.”

Percebe-se então que não há grandes critérios e empecilhos para tornar-se um representante das empresas de cosméticos estudadas. Por isso, segundo Sanchez (2004), a formação de uma rede de distribuidores é uma das principais vantagens do Marketing Multinível, pois permite a expansão rápida e eficiente do negócio, ou seja, ao se deparar com a dificuldade de contratação certa e eficiente, torna-se necessário utilizar uma estratégia que agrega grande volume de pessoas recrutadas diariamente, por meio das relações sociais entre as próprias revendedoras que promovem a oportunidade de ganhos extras e por meio de anúncios em grandes veículos de comunicação, o que atinge milhões de brasileiros todos os dias.

Portanto, o processo de admissão na venda direta torna-se eficaz, devido a reação em cadeia gerada pelas próprias integrantes da força de vendas direta, o que gera grande volume de representantes e conseqüentemente de vendas também. Então, pela ausência de vínculos trabalhistas, a despesa para a empresa depende diretamente da quantidade de vendas realizadas e não da quantidade de revendedoras, já que todas recebem somente por produto vendido.

## 5 CONCLUSÕES

Atualmente, o setor de Recursos Humanos do mercado empresarial global está em ascensão e crescente importância estratégica para o atingimento dos objetivos e metas das organizações. Com isso, as estratégias e políticas de gestão de pessoas estão cada vez mais aparentes no ambiente organizacional, em todos os níveis, do operacional ao estratégico. Dessa forma, boas práticas que melhoram o clima organizacional, o ambiente de trabalho, as ações motivacionais, a satisfação do colaborador, a remuneração e benefícios dos funcionários são essenciais.

Nesse sentido, ao deparar-se com organizações multinacionais que utilizam fortemente estratégias de Marketing Multinível e vendas diretas, surge o seguinte questionamento: como as políticas de Gestão de Pessoas voltadas para vendedores autônomos em empresas focadas em vendas de cosméticos impactam na rotina de trabalho e nos resultados da organização?

Com isso, para garantir a resolução do problema de pesquisa citado, foi desenvolvido um referencial teórico com citações e abordagens científicas acerca do tema proposto, desde um breve processo histórico da área de Recursos Humanos na empresa, até estudos sobre Marketing Multinível e políticas de gestão de pessoas específicas para esse tipo de estratégia.

Além disso, para este trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas estruturadas com nove revendedoras autônomas de grandes empresas produtoras de cosméticos. A fim de focalizar a entrevista, as empresas alvo do estudo foram as mais citadas nas entrevistas, que não ironicamente, são as atuais líderes desse mercado no Brasil. Tais empresas são Avon, Natura e Boticário. Com isso, foi perceptível que a Avon e a Natura possuem estratégias mais bem definidas para uma melhor estruturação de um planejamento de vendas diretas.

Assim, de acordo com as entrevistadas, a Avon e a Natura fazem encontros mensais a fim de realizar treinamentos e disponibilizam consultores e gerentes que auxiliam em eventuais dúvidas e necessidades que as revendedoras tiverem, isso tudo de forma mais proativa que a Boticário, que oferece também os auxílios elencados, mas de maneira mais distante, o que força as revendedoras a

procurarem e externalizarem suas necessidades para que consigam saber das ações da empresa.

Com relação aos incentivos monetários que as empresas oferecem, percebe-se que a Natura e Avon novamente seguem estratégias parecidas ao maximizar os lucros para as revendedoras, podendo chegar a valores entre 35% à 40%. Já a Boticário, investe muito menos nessa questão, já que seus lucros máximos por venda não chegam a 30%.

Foi perceptível ainda que todas as empresas aprofundadas oferecem brindes para as revendedoras que alcançam metas de vendas mensais, principalmente em épocas de lançamentos de novos produtos.

Nesse sentido, por meio da análise das entrevistas, foi possível perceber que a maior motivação das revendedoras para revender os produtos das empresas é a possibilidade de uma renda complementar às suas respectivas rendas recorrentes, já que a maioria delas possuem um trabalho fixo e revendem em horários livres, assim, somente três entrevistadas fazem da venda direta sua principal ocupação e fonte de renda. É importante destacar que tal fato foi perceptível mesmo com níveis de escolaridades tão diferentes como os citados no quadro 2.

Então, conclui-se que a principal política de gestão de pessoas empregada pelas empresas é a manutenção da motivação das revendedoras por meio da remuneração agregada em cada venda de produtos por meio de altas porcentagens de lucro e em estratégias de bonificação por produtividade, com envio de presentes, brindes e viagens.

Além disso, as empresas estudadas investem na força comercial da marca como forma de atração de revendedoras, já que assim, torna-se mais fácil realizar a venda direta.

A fim de facilitar esse processo de vendas, as organizações estudadas ainda oferecem, mesmo que de forma bem generalista, treinamentos e capacitações para as revendedoras, por meio de reuniões periódicas promovidas pelos gerentes de cada região. Porém, foi percebido que é comum as revendedoras, principalmente as que integraram a equipe recentemente, não saberem ou não se interessarem por esses tipos de ação.

Ademais, ao aprofundar nas estratégias e processo de admissão das vendas diretas, foi observado que por mais que não seja divulgado externamente e não seja percebido pelas entrevistadas, há sim um perfil ideal de revendedora estipulado pelas empresas. Para comprovação, basta analisar a comunicação exercida e as formas de promoção da oportunidade de integrar a força de vendas das empresas.

Por fim, foi notado ainda que devido a ausência de vínculos trabalhistas para a força de vendas direta, há grande dificuldade de estruturação de processos seletivos eficientes. Por isso, essas organizações optam pelo recrutamento baseado em volume e em indicações das próprias revendedoras, já que a despesa gerada é guiada pela quantidade de vendas no total e não pela quantidade de revendedoras cadastradas.

Portanto, percebe-se então grande relevância de específicas políticas de gestão de pessoas nessa estratégia organizacional que envolve Marketing Multinível. Tais políticas, quando bem elaboradas, garantem um resultado organizacional expressivo para o segmento e perfil de vendas abordado, a exemplo da Avon, que está há 137 anos no mercado sem possuir nenhuma loja física própria para venda de seus produtos.

Com isso, observa-se grande importância da área de Recursos Humanos na obtenção de resultados expressivos em estratégias de vendas diretas nas empresas estudadas, pois há grande necessidade de moldar as ações de políticas de gestão de pessoas específicas para as revendedoras mesmo que não haja vínculo trabalhista, como treinamentos, ações motivacionais e de incentivos, além de estratégias de comunicação indiretas que definem o perfil desejado de uma revendedora. Isso sempre de forma conjunta com o setor Comercial, que definem as estratégias de Marketing Multinível.

Assim, esta pesquisa tem grande valor e implicações gerenciais, já que há a compreensão do perfil das revendedoras, suas ambições, anseios e motivações em continuar a realizar suas vendas, esses dados auxiliam extremamente os gestores dessas grandes empresas de cosméticos a traçarem estratégias de motivação, recrutamento e desenvolvimento voltadas para a força de vendas direta.

Então, como limitação do presente estudo, é considerável a falta de disponibilidade de entrevistas como um fator impeditivo, já que conforme já elencado

anteriormente, grande parte das colaboradoras realizam suas vendas em seus respectivos momentos livres, o que torna seus tempos mais escassos. Além disso, foi perceptível uma escassez de conteúdos científicos relacionados ao Marketing Multinível e Vendas Diretas na bibliografia brasileira, diferentemente da literatura científica estadunidense, que possui grande abrangência.

Sugere-se, como possíveis estudos futuros, uma pesquisa em que estude e diferencie os respectivos comportamentos de venda, de rotina de trabalho, de motivação e de resultados de revendedoras que fazem da venda direta sua principal fonte de renda e das revendedoras que utilizam dessa estratégia somente para complementar seus ganhos financeiros.

Com a finalidade de sintetizar os resultados encontrados, o quadro abaixo apresenta as principais conclusões obtidas e suas relações com cada objetivo específico e o problema de pesquisa do presente estudo.

<b>Objetivos / Problema de Pesquisa</b>	<b>Conclusões</b>
Como as políticas de Gestão de Pessoas voltadas para vendedores autônomos em empresas focadas em vendas de cosméticos impactam na rotina de trabalho e nos resultados da organização?	As políticas de gestão de pessoas impactam na rotina de trabalho de revendedores autônomos por meio de ações voltadas para incentivos e motivações financeiras, de um processo de comunicação eficiente que atrai o perfil ideal de revendedoras para as empresas e por meio de treinamentos e reuniões que auxiliam as representantes autônomas a realizar mais vendas.
Analisar o impacto das políticas de Gestão de Pessoas em empresas de venda de cosméticos com representantes autônomos, avaliando como tais políticas afetam a rotina de trabalho, a produtividade e os resultados da organização	Foi possível perceber que as políticas de gestão de pessoas possuem grande impacto nas estratégias de vendas diretas e no marketing multinível, já que as ações relacionadas citadas no presente estudo realizam a manutenção da força de vendas de forma motivada e influenciada a alcançar os resultados esperados, principalmente por meios financeiros e por brindes e prêmios materiais.
Identificar as políticas de Gestão de Pessoas voltadas a remuneração, motivação, recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento, adotadas pelas empresas de venda de cosméticos que trabalham com representantes autônomos;	Por meio da pesquisa foi constatado e exemplificado como é a estratégia de remuneração das revendedoras, que é feita por meio de percentuais de lucro por venda realizada. Além disso, o sistema de brindes materiais, a possibilidade de alcançar margens maiores de lucros aliado com reuniões mensais com treinamentos e integrações entre grupos de revendedoras, compõem a estratégia de motivação dessas empresas. Por fim, foi constatado que o processo de recrutamento e seleção é simples e fácil, a fim de gerar grande volume da força de vendas diretas.
Analisar a percepção dos representantes autônomos sobre as políticas de Gestão de	Os representantes autônomos vivem, analisam e avaliam as ações tomadas por cada empresa

Pessoas adotadas pela empresa;	perante a rotina de trabalho deles, o que os fazem tomar decisões sobre qual empresa é melhor para representar de acordo com a afinidade desenvolvida entre o perfil pessoal e organizacional.
Avaliar a influência das políticas de Gestão de Pessoas na motivação e engajamento dos representantes autônomos;	O sistema de brindes e prêmios materiais, a possibilidade de alcançar margens maiores de lucros aliado com reuniões mensais com treinamentos e integrações entre grupos de revendedoras, compõem a estratégia de motivação dessas empresas. Percebe-se que o fator financeiro é o grande motivador das revendedoras.
Investigar o impacto das políticas de Gestão de Pessoas na produtividade dos representantes autônomos;	As empresas estudadas estipulam metas mínimas para as revendedoras conseguirem comprar novos <i>kits</i> após um ciclo mensal. Com isso, os treinamentos disponibilizados, as metas estipuladas, a identificação pessoal com as marcas e a força comercial da marca são fatores que impactam consideravelmente na produtividade dos representantes autônomos.
Verificar como as políticas de Gestão de Pessoas afetam o relacionamento entre os representantes autônomos e a empresa;	Ao considerar que as revendedoras necessitam ter uma boa impressão e um bom relacionamento com a empresa para integrar-se à força de vendas diretas, as políticas de gestão de pessoas estudadas atuam diretamente na motivação e na satisfação delas em sua rotina de trabalho, isso, como analisado anteriormente, ocorre principalmente de forma financeira.
Compreender o papel da área de Recursos Humanos na formulação e implementação das políticas de Gestão de Pessoas em empresas de venda de cosméticos com representantes autônomos;	Conforme elencado no presente estudo, a área de Recursos Humanos cada vez mais é importante para o atingimento dos objetivos organizacionais planejados, por isso, desenvolver estratégias de gestão de pessoas voltadas para a força de vendas diretas é imprescindível para manter os representantes ativos e eficientes.
Investigar a relação entre as políticas de Gestão de Pessoas e a satisfação dos representantes autônomos;	Foi possível perceber que sem as políticas de gestão de pessoas na rotina de trabalho das revendedoras, haveria grande desamparo por parte da empresa na motivação, remuneração e auxílio de vendas para elas, fatores esses que quando bem estruturados, garantem a manutenção e satisfação da força de vendas diretas.
Identificar os desafios enfrentados pela empresa na gestão de representantes autônomos e como as políticas de Gestão de Pessoas podem ajudar a superá-los.	O principal desafio enfrentado pelas empresas estudadas é manter a força de vendas capacitadas para o desempenho do trabalho, já que há alta dependência de proatividade das próprias revendedoras para participação nas reuniões e treinamentos disponibilizados. Implementar estratégias motivacionais que atraem mais as revendedoras a participarem dessas reuniões pode ser uma forma de superar este desafio e criar maior adesão para as ações disponibilizadas.

**Quadro 3:** Síntese de resultados e conclusões obtidas.

**Fonte:** Elaboração própria

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L.G; LEITE, N P (Orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. 11<sup>a</sup> ed. Londres: Kogan Page, 2009.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 123, 2012. DOI:10.5902/198109466235. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/107>. Acesso em: 17 jun. 2023.

BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: **Consulting Psychologists Press**, 1990. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679004301003?journalCode=huma>. Acesso em: 28 mar. 2023.

BASS, B. M.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. 4 ed. New York: Free Press, 2008.

BATISTA, R. M. M. **Propósito Organizacional na Prática: Impacto no Sentido do Trabalho, no Engajamento, e no Papel da Liderança**. Tese Mestrado em Gestão Para a Competitividade - Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2023.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance. 1 ed. São Paulo: Alta Books, set. 2018.

BITENCOURT, C.. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E.; SAMPAIO, N. S. de P.. Aprendizagem e Desenho do Trabalho. **Revista de Psicologia, Organ. Trab.**, Brasília, v. 19, n. 4, p. 859-866, dez. 2019. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572019000400016&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000400016&lng=pt&nrm=iso). acessos em 17 jun. 2023.

BREAUGH, J. A. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 103–118, set. 2008.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** (3ª ed.). Atlas, 2014.

COLEMAN, J. S. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Human Organization**. v.17, 1958, p. 28-36.

DRUCKER, P. F.; OSCAR, T. N. **People and performance: the best of Peter Drucker on management**. [s.l.] London Taylor & Francis Ltd; Routledge, 2016.

DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas., 2016.

DUTRA, J. S.. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed. São Paulo: Atlas. jun., 2017.

ESTEVAM, C. O.; MOLTENI, A. Recrutamento e seleção: Visão Estratégica para o Sucesso Organizacional. **Terceiro Setor & Gestão**, Guarulhos: v.12 n.1 p. 34-48, 2018.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, art. 187, p. 55-81, 2010.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, L. F. DE O. et al. Escala de Percepção de Suporte Organizacional: evidência da estrutura fatorial em trabalhadores brasileiros. **Revista Psicologia em Pesquisa**, v. 11, n. 1, 2017.

FREITAS, I. A. DE.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 44–56, jul. 2004.

GASKELL, G. BAUER, M. W.; Entrevistas individuais e grupais. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HASSAN, S. et al. Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. **Journal of Managerial Psychology**, v. 28, n. 2, p. 133–146, 8 fev. 2013.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566–585, jul. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/yBZ9n67rvq4gw5bYvCntYvd/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 28 mar. 2023.

JONASH, R. S. **O valor da inovação: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Tradução de Flávia Beatriz Rössler. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Lacombe, F. J. M. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A.. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 25–35, jan. 2008.

LANA, M.; FERREIRA, V. C. P. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: impactos na gestão de pessoas**. Estação Científica Online, nº4, mai, 2007. Disponível em: <<https://portaladm.estacio.br/media/4355/2-gestao-competencias-impactos-gestao-pessoas.pdf>>.

LEVINHO, G. **Fatores que Afetam o Desempenho de Revendedores de Venda Direta de Cosméticos**. Dissertação (Mestrado) – Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARKS, W. **Marketing De Rede - Guia Definitivo Multi Level**. São Paulo: Pearson Education, 2018.

MELLO, F. B. de. **Perfis de Líderes**. Disponível em: <http://www.gpportal.com.br/perfis-de-lideres.html>. Acesso em: 28 de março de 2023.

MENDES, B. M. N. Venda Direta: **A Fidelização dos Revendedores como Estratégia Competitiva**. Tese Mestrado em Administração - Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2009.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto DOI 10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, 2010.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. de. Competências individuais e competências organizacionais: proposição de uma lógica de acontecimento simultânea e concomitante. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 1, n. 5, p. 75-94, dez. 2011. ISSN 2316-7548. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/45>>. Acesso em: 18 jun. 2023.

PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: teoria e prática**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 83-98, 2003. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-36872003000200008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-36872003000200008) . Acesso em: 23 jul. 2022.

PICCHIAI, D. Competências Organizacionais, Gerenciais e Individuais: Conceitos e Discussões no Setor Público. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [S.l.], v. 4, n. 3, p. 73-89, jan. 2011. ISSN 1982-2537. Disponível em: <<http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/180>>. Acesso em: 18 jun. 2023.

PETERSON, R. A.; WOTRUBA, T. R.; What is Direct Selling? - Definition, Perspectives, and Research Agenda. **The Journal of Personal Selling & Sales Management**. v. 16, nº4, 1996. Disponível em: [https://dsef.org/wp-content/uploads/2012/01/What\\_is\\_direct\\_selling\\_Definition\\_perspectives\\_and\\_resea.pdf](https://dsef.org/wp-content/uploads/2012/01/What_is_direct_selling_Definition_perspectives_and_resea.pdf). Acesso em: 24 mai 2023.

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

QUEIROGA, F. **Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva dos testes de conhecimentos**. 2009. 215 f.,il. Tese Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/8437>. Acesso em: 07 mai. 2023.

RAUSSES, S. L. N. **Dinâmica do Relacionamento Entre a Empresa Alfa e seus Revendedores**. Tese Mestrado em Administração - Faculdade de Administração da Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, p. 20 - 30, 2018.

REMONATO, R. L.; PINHEIRO, D. K.; SILVA, E. N.; ASSIS, J. M.; ANJOS, N. C. dos; SANTOS, W. do P. A percepção do público quanto ao marketing multinível. Caracas: **Revista Espacios**, vol. 39, nº 7, p.10, 2018.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002. Tese Doutorado em Administração -

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. doi:10.11606/T.12.2002.tde-06072006-205036. Acesso em: 28 mar 2023.

SANCHEZ, D. G. **Marketing Multinível**. 1ª ed. Madrid: ESIC Editora, 2004.  
SANTOS, Vanessa Braga; SPERS, Valéria Rueda Elias; CREMONEZI, Graziela Oste Graziano. As diferenças entre Marketing Multinível e as Pirâmides Financeiras ou “Esquemas de Pirâmides”. Santos: **Revista Brasileira de Marketing**, vol. 16, nº 2, jun 2017

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia** (Natal), v. 7, n. spe, p. 11–18, 2002.

SOUZA, J. M. de; CAPDEVILLE, A. Marketing Multinível. **Periódico Científico Negócios em Projeção**. P. 66 - 78. V. 5, n.2. 2014. Disponível em: [https://web.archive.org/web/20170518090624id\\_/http://revista.faculdadeprojecao.edu.br:80/index.php/Projecao1/article/viewFile/406/363](https://web.archive.org/web/20170518090624id_/http://revista.faculdadeprojecao.edu.br:80/index.php/Projecao1/article/viewFile/406/363). Acesso em: 28 de mar. 2023.

STAHL, G. K.; BJORKMAN, I.; FARNDALE, E.; MORRIS, S. S.; PAAUWE, J.; STILES, P.; TREVOR, J.; WRIGHT, P.. Six principles of effective global talent management. **Sloan Management Review**, Massachusetts, V.53 n.2, p.25 - 42. jan. 2012. Disponível em: <https://research.wu.ac.at/en/publications/six-principles-of-effective-global-talent-management-3>. Acesso em: 28 mar. 2023.

SYPNIEWSKA, B. A. Examination of the individual competencies that differentiate results in direct sales. **Contemporary Economics**, v. 7, n. 1, p. 83–100, 2013.  
ULRICH, D. A New Mandate for Human Resources. **HARVARD BUSINESS REVIEW**, v. s.v., p. 124–134, 1998.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

VIANA, R. M.; ALMEIDA, B. **Os Desafios do Subsistema de Recrutamento e Seleção nas Organizações em decorrência da Pandemia da Covid-19**, 2020. Disponível em: <http://repositorio.laboro.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/134/Os%20Desafios%20do%20Subsistema%20de%20Recrutamento%20e%20Sele%C3%A7%C3%A3o%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%B5es%20em%20decorr%C3%Aancia%20da%20Pandemia%20da%20Covid-191.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 17 jun. 2023.