



RELISE

A MOTIVAÇÃO E DESAFIOS DE MULHERES NEGRAS COMO CONSULTORAS INDEPENDENTES DE COSMÉTICOS POR CATÁLOGO¹

*THE MOTIVATION AND CHALLENGES OF BLACK WOMEN AS
INDEPENDENT CATALOG COSMETICS CONSULTANTS*

Jaqueline dos Santos Cardoso²

Álvaro Freitas Faustino-Dias³

RESUMO

O mercado de vendas diretas no Brasil é expressivo, especialmente no segmento de cosméticos por catálogo, onde grande parte das consultoras atua. Essas consultoras enfrentam desafios relacionados à logística e à oferta de produtos. Apesar do crescimento e da inclusão de mulheres negras como consultoras, ainda existem obstáculos que dificultam o pleno desenvolvimento dessas profissionais, como limitações de infraestrutura, acesso ao mercado e falta de representatividade em alguns contextos. Entender essas dificuldades é essencial para promover melhorias e oportunidades reais para esse grupo. Este trabalho teve como objetivo analisar os níveis de satisfação de uma determinada rede de consultoras independentes. A pesquisa foi realizada com 37 consultoras, utilizando um questionário para coleta de dados. Os resultados indicaram que as consultoras estão satisfeitas com a inclusão e o suporte da marca, mas enfrentam desafios logísticos e dificuldades na disponibilidade de produtos.

Palavras-chave: desafios, empreendedorismo, motivação, mulher, oportunidade.

ABSTRACT

The direct selling market in Brazil is significant, especially in the catalog cosmetics segment, where a large portion of consultants operate. These consultants face challenges related to logistics and product availability. Despite the growth and inclusion of Black women as consultants, there are still obstacles

¹ Recebido em 05/02/2025. Aprovado em 01/03/2025. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.17062030

² Universidade de São Paulo. jaquelinemarketing2019@gmail.com

³ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. alvaro.dias@ufms.br



RELISE

102

hindering the full development of these professionals, such as infrastructure limitations, market access, and lack of representation in certain contexts. Understanding these difficulties is essential to foster improvements and create real opportunities for this group. This study aimed to analyze the satisfaction levels of a specific network of independent consultants. The research was conducted with 37 consultants using a questionnaire for data collection. The results indicated that the consultants are satisfied with the brand's inclusion and support but face logistical challenges and difficulties in product availability.

Keywords: challenges, entrepreneurship, motivation, woman, opportunity.

INTRODUÇÃO

O Brasil ocupa a sétima posição no ranking global de vendas diretas, segundo dados divulgados pela Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas (ABEVD) e pela World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA). O Brasil possui uma força de vendas de cerca de 3,5 milhões de empreendedores, movimentando o mercado de vendas diretas com aproximadamente 45 bilhões de reais (ABEVD; WFDSA, 2022). Além disso, os dados indicam que, entre os consultores, 60% são mulheres. Destaca-se que, entre os números de vendas diretas, a venda de cosméticos é líder no setor, representando um total de 42,7% (ABEVD, 2023).

A consultora de cosméticos por catálogo atua no mercado há anos em grandes marcas; um exemplo é a empresa Avon, criada por David MacConnell. A referida empresa teve início em 1886, em Manhattan, Nova York, e começou suas atividades no Brasil apenas em 1958, sendo considerado um grande acerto de seu fundador, que soube explorar o mercado e o potencial de vendas porta a porta (Avon, 2024). Foi por meio de marketing direto e de forma sucinta (boca a boca) que a empresa conseguiu se consolidar. Contudo, a marca só alcançou resultados tão positivos devido às suas consultoras, também conhecidas como revendedoras “porta a porta”, consultoras independentes e empreendedoras individuais.



RELISE

A atuação dessas profissionais é impulsionada por comissionamento e pela utilização de catálogos impressos e digitais, sendo o digital amplamente utilizado durante o período da pandemia da COVID-19 (WORLD HEALTH ORGANIZATION - WHO, 2023a; 2023b; 2024). O cenário da pandemia reduziu a atuação porta a porta e fortaleceu o digital, fazendo com que o uso de plataformas de bate-papo e redes sociais se transformasse em um canal de vendas de relacionamento, inclusive para as consultoras de cosméticos, que passaram a interagir com seus clientes (RATTEN, 2022).

Neste cenário de vendas de cosméticos, com o crescimento e a visibilidade de marcas voltadas para o público feminino, surgem então marcas focadas em desenvolver produtos de beleza que atendam a população negra. De acordo com Hunt et al. (2018), mulheres negras têm conquistado cada vez mais espaço no mercado, assumindo papéis de liderança e influenciando o crescimento de marcas com enfoque em atender suas necessidades, inclusive no ramo de cosméticos.

Entretanto, essas mulheres podem enfrentar estigmas raciais ao tentarem vender produtos de beleza em um mercado que ainda valoriza visivelmente padrões estéticos (AREIAS, 2023). A referida autora salienta que elas são motivadas por diversas razões ao ingressar nesse mercado; o afroempreendedorismo proporciona flexibilidade, esperança e o desejo de conquistar independência econômica e profissionalização. Outro fator importante é que esse tipo de empreendedorismo contribui para fortalecer o empoderamento feminino, fazendo com que elas se sintam representadas, ou não, pelos produtos e pelas marcas com as quais atuam.

Dessa maneira, o objetivo geral deste trabalho foi analisar os níveis de satisfação de uma determinada rede de consultoras independentes. Para alcançar esse objetivo, o estudo buscou identificar o comportamento das consultoras e sua satisfação, qualificar e descrever os desafios e oportunidades



RELISE

presentes na rede, além de analisar os desafios enfrentados e propor estratégias de melhoria.

AFROCONSUMO E AFROEMPREENDEDORISMO: CARACTERÍSTICAS DO MERCADO E POSSIBILIDADES

O afroconsumo é impulsionado pelo empreendedorismo negro, que diversifica e expande o mercado com produtos e serviços voltados para esse público. Carneiro e Gomes (2018) apontam que, com uma demanda crescente por produtos que atendam às necessidades desse público, o olhar dos empreendedores para esse mercado tem se tornado cada vez mais aguçado, trazendo representatividade, diversidade e inclusão.

O consultor de vendas diretas é um elemento-chave para esse canal, principalmente no setor de cosméticos, no qual os perfis socioeconômicos são variados, abrangendo um público-alvo diverso e com grande potencial (ABEVD, 2023). Esse tipo de consultoria apoia o crescimento e o conhecimento de uma marca, permitindo que ela alcance mais pessoas com maior agilidade. Um exemplo é a marca Negra Rosa, fundada em 2016 por Rosangela José da Silva, uma mulher negra que tinha o seguinte questionamento: como alcançar mais pessoas negras? Em 2017, a empreendedora, por meio de sua marca, iniciou um canal de vendas diretas, com a atuação de consultoras, abrindo espaço para alcançar locais e pessoas mais rapidamente.

Vale destacar que, segundo o Censo 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a maior parte da população brasileira se declara negra (pretos e pardos), com dados estatísticos indicando 56% da população, o que equivale a 112,73 milhões de pessoas (IBGE, 2022). Além disso, dados do Ministério da Igualdade Racial (MIR) apontam, por amostras de domicílio, que as mulheres negras são o maior grupo populacional, sendo 11,3 milhões de mulheres pretas e 49,3 milhões de mulheres pardas, totalizando 60,6 milhões de



RELISE

mulheres negras (pretas e pardas), o que corresponde a mais de 28% da população do país (MIR, 2023).

Entretanto, mesmo que as mulheres negras componham uma grande parte da população, elas ainda enfrentam uma série de desafios ao se tornarem consultoras independentes. Devido à sua condição de mulheres negras, as oportunidades no mercado de trabalho ainda são escassas, o que dificulta a ascensão social e a construção de uma carreira profissional (MATOS, 2021). Matos (2021) acrescenta que, no setor comercial, ainda há barreiras de acesso ao mercado, falta de representatividade e pouca atenção voltada para o empreendedorismo feminino negro, inclusão e capacitação. Isso resulta na não redução da desigualdade, tornando difícil o sucesso e o crescimento na carreira de consultora.

O afroempreendedorismo é um reflexo do protagonismo crescente da população negra no Brasil, que busca ocupar espaços historicamente negados, tanto no consumo quanto na produção (ALMEIDA, 2014). Segundo Oliveira-Júnior e Pesseti (2020), o afroempreendedorismo promove não apenas a emancipação econômica, mas também a construção de uma identidade cultural que valoriza a ancestralidade e ressignifica as relações de consumo.

A teoria da venda consultiva, discutida por Hanan (2011) enfatiza a criação de valor para o cliente por meio do entendimento profundo de suas necessidades. No caso das consultoras independentes de cosméticos voltados para o público negro, a venda consultiva pode ser considerada uma ferramenta poderosa para engajar clientes e construir relações de longo prazo. Ao ouvir e compreender as demandas dos consumidores, as consultoras não apenas aumentam suas vendas, mas também promovem inclusão e autoestima, elementos cruciais no afroconsumo.

Além disso, o conceito de marketing relacional, introduzido por Morgan e Hunt (1994), destaca a importância de criar e manter relacionamentos de



RELISE

confiança com os consumidores. Isso é particularmente relevante no mercado de vendas diretas, onde a confiança nas consultoras e na marca é um fator decisivo para a fidelização (NELSON; WANG; CUI, 2024; BADRINARAYANAN; RAMACHANDRAN, 2024). Para o público afrodescendente, essa confiança pode ser ampliada pela identificação cultural e pela representação (WOOTEN; RANK-CHRISTMAN, 2021; BRANCA; GROSSO; CASTALDO, 2024; POPESCU; PUDELKO, 2024). Assim, o marketing relacional e a venda consultiva se complementam ao fornecer bases sólidas para o crescimento de empreendimentos negros.

Outro ponto a ser considerado é a teoria da venda emocional, proposta por Maslow (1943) em sua hierarquia de necessidades e reforçada por Sharma et al. (2023) e Lee, Gan e Liew (2023). A venda de produtos cosméticos para a população negra não atende apenas às necessidades funcionais, mas também às emocionais, relacionadas à aceitação, confiança e pertencimento. A estética negra, muitas vezes negligenciada pela indústria tradicional (BAIRD, 2021; TORRES ET AL., 2022), encontra espaço e valorização no afroempreendedorismo, permitindo que consumidores se sintam vistos e representados.

O contexto sociocultural também é importante para entender os desafios enfrentados pelas mulheres negras consultoras de vendas. Conforme Matos (2021), essas mulheres frequentemente enfrentam preconceitos interseccionais, que combinam racismo e sexismo, dificultando o acesso a treinamentos, redes de apoio e infraestrutura necessária para seu desenvolvimento profissional. A teoria da lacuna de oportunidades, apresentada por Sen (1999), é relevante aqui, destacando como desigualdades estruturais perpetuam a exclusão econômica e limitam o potencial de crescimento das empreendedoras negras (ZUCOLOTTO; COCCO; RUVIARO, 2019; COOLEY; BURKHOLDER; KILLEN, 2020; BANAJI; FISKE; MASSEY, 2021; BROWN ET AL., 2023; NASCIMENTO ET AL., 2024).



RELISE

107

Ademais, o modelo de liderança transformacional, conforme proposto por Bass (1985), pode ser uma ferramenta eficaz para superar alguns desses desafios. Consultoras que assumem papéis de liderança em suas redes podem inspirar outras mulheres negras a ingressarem no setor, promovendo capacitação e empoderamento coletivo (SMITH, 2000; OLIVEIRA ET AL., 2023). Esse modelo de liderança é especialmente valioso no afroempreendedorismo, onde a construção de comunidades solidárias pode ajudar a mitigar as barreiras enfrentadas.

Finalmente, é importante destacar a relevância do afroempreendedorismo para a economia brasileira como um todo. De acordo com o relatório da ABEVD (2023), as vendas diretas contribuem significativamente para o PIB, e a inclusão de mulheres negras como consultoras representa um avanço na diversificação do setor. Contudo, para que esse avanço seja sustentável, é necessário que políticas públicas e iniciativas privadas invistam na capacitação e no apoio ao afroempreendedorismo, garantindo que essas profissionais tenham as mesmas oportunidades de crescimento que seus pares em outros segmentos.

MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A natureza da pesquisa foi do tipo aplicada, e a abordagem quantitativa teve o intuito de avaliar os níveis de satisfação de uma determinada rede de consultoras independentes, a partir da frequência relativa e absoluta dos participantes deste trabalho.

O procedimento metodológico da pesquisa consistiu em um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo de cosméticos, localizada em São Paulo - SP, de grande porte. A amostragem foi do tipo não probabilística por conveniência, composta por 37 profissionais do departamento de vendas. O instrumento de pesquisa foi um questionário misto semiestruturado, baseado nos



RELISE

estudos de Baird (2021), Torres et al. (2022), Lee, Gan e Liew (2023) e Nascimento et al. (2024), composto por quatro construtos, quinze perguntas fechadas e uma aberta.

O primeiro construto obteve informações básicas dos participantes para contextualizar as respostas e entender o perfil sociodemográfico dos respondentes, tais como faixa etária, gênero, nível de escolaridade e tempo de atuação em vendas. O segundo construto identificou o comportamento das consultoras e sua satisfação com a marca, focando na representatividade. O terceiro qualificou e descreveu as principais dificuldades e oportunidades percebidas pelas consultoras. Por fim, o quarto buscou entender os desafios enfrentados e as estratégias de melhorias sugeridas pelas consultoras.

Um termo de consentimento foi aplicado com o intuito de notificar que os dados pessoais dos participantes não seriam coletados. Além disso, o Formulário de Ética (FDE) foi preenchido e submetido ao Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE), para exemplificar a amostragem selecionada e o critério utilizado para a coleta de dados em campo.

O questionário foi elaborado utilizando o software Microsoft Word e submetido ao Google Forms durante o período de 01 a 18 de junho de 2024, para facilitar a distribuição do instrumento de pesquisa aos respondentes. Após a obtenção dos resultados, estes foram compilados em uma planilha do Microsoft Excel para criar uma lógica por meio das respostas dos participantes. Por fim, os dados foram apresentados em tabelas, a fim de elucidar a percepção dos participantes.

Os dados obtidos a partir do questionário foram inicialmente analisados por meio de frequências absolutas e relativas, permitindo uma visão clara da distribuição das respostas dos participantes. A correlação dos resultados com a literatura acadêmica foi realizada para validar e contextualizar os achados,



RELISE

oferecendo uma compreensão mais aprofundada sobre as percepções investigadas.

Além disso, foi aplicada uma análise estatística descritiva com o objetivo de identificar padrões e tendências dentro das respostas, como a média, moda, desvio padrão, valores máximos e mínimos, com o intuito de compreender a variabilidade e a consistência das respostas em diferentes questões. Para a execução dessas análises quantitativas, o software JAMOVI foi escolhido, pois oferece uma interface acessível e recursos avançados que facilitam a interpretação dos dados, como a visualização gráfica e a modelagem estatística (JAMOVI PROJECT, 2024).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Perfil sociodemográfico

A Tabela 1 apresenta o perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, fornecendo informações sobre a faixa etária, o gênero e o tempo de atuação como consultora independente de cosméticos.

Na variável de faixa etária, observa-se que a maioria das participantes se encontra nas faixas de 35-44 anos (35,1%) e 45-54 anos (40,5%), totalizando 75,6% da amostra nessa faixa intermediária de idade. Apenas uma participante tem 55 anos ou mais (2,7%), e nenhuma se encontra nas faixas de 18-24 anos, sugerindo uma ausência de jovens adultas no estudo. A distribuição etária aponta para um grupo de participantes mais experientes, possivelmente com maior estabilidade profissional, considerando que a maioria está na fase adulta ou madura.

Em relação ao gênero, todas as 37 participantes se identificaram como do sexo feminino, o que é comum em estudos focados no setor de consultoria de cosméticos, onde predominam as mulheres.



RELISE

110

Tabela 1 - Perfil sociodemográfico das participantes

	N	%
1. Qual é sua faixa etária		
25-34 anos	8	21,6
35-44 anos	13	35,1
45-54 anos	15	40,5
55 anos ou mais	1	2,7
2. Qual é o gênero?		
Masculino	0	0
Feminino	37	100
Prefiro não dizer	0	0
3. Há quanto tempo você atua como consultora independente de cosméticos?		
Menos de 1 ano	3	8,1
1-3 anos	12	32,4
4-6 anos	14	37,8
7 anos ou mais	8	21,6

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Na variável que avalia o tempo de atuação como consultora independente de cosméticos, a maior parte das participantes atua na área entre 4-6 anos (37,8%) ou 1-3 anos (32,4%), representando uma combinação de experiência intermediária. Um total de 8,1% das participantes tem menos de 1 ano de experiência, enquanto 21,6% atuam há mais de 7 anos, indicando que um quinto do grupo possui uma experiência mais extensa no setor. Essa variação no tempo de atuação sugere que há tanto consultoras iniciantes quanto consultoras com uma experiência consolidada, o que pode influenciar a percepção das afirmativas analisadas na pesquisa.

Comportamento e satisfação

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos após a realização de uma pesquisa que, por sua vez, avaliou a percepção das participantes sobre quatro afirmativas ligadas ao comportamento e à seleção de uma marca de cosméticos. As respostas são baseadas em uma escala Likert de 7 pontos, variando de "Discordo Totalmente" até "Concordo Totalmente".



Tabela 2 - Percepção das participantes sobre o construto 'Comportamento e Satisfação'

Item	Afirmativas	1		2		3		4		5		6		7		\bar{x}	s
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%		
1.	A representatividade de mulheres negras na marca de cosméticos que você representa é avaliada positivamente	1	2,6	1	2,6	2	5,3	2	5,3	12	31,6	8	21,1	12	31,6	5,5	1,48
2.	Você se sente motivada pela missão e pelos valores da marca	0	0,0	2	5,3	0	0,0	7	18,4	8	21,1	6	15,8	15	39,5	5,6	1,44
3.	O nível de satisfação trabalhando com produtos especializados para a pele preta é classificado como alto	1	2,6	0	0,0	2	5,3	2	5,3	13	34,2	10	26,3	10	26,3	5,5	1,33
4.	Você recebe feedback positivo dos clientes sobre os produtos com frequência	0	0,0	0	0,0	0	0,0	3	7,9	12	31,6	15	39,5	8	21,1	5,7	0,89

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

De acordo com a Tabela 2, na primeira afirmativa, que investigou a representatividade de mulheres negras na marca, 84,3% das respondentes expressaram concordância, sendo que 31,6% concordaram totalmente. Apenas 10,5% (somando os níveis de discordância) mostraram algum nível de discordância, enquanto 5,3% ficaram neutras. Esses números refletem uma percepção bastante favorável, com a maioria reconhecendo a marca como inclusiva e representativa. Os resultados obtidos corroboram estudos que indicam que práticas que promovem a diversidade em campanhas publicitárias não apenas atraem um público mais amplo, mas também fortalecem o sentimento de inclusão e pertencimento entre colaboradores e consumidores.

O estudo de Martins et al. (2023) enfatiza que marcas que representam diferentes etnias de forma autêntica criam laços mais profundos com seus públicos-alvo, o que, por sua vez, impacta de maneira positiva tanto a lealdade dos clientes quanto a satisfação interna dos funcionários. Essa afirmação também pode ser corroborada por Paulson et al. (2017), que mostram em sua



RELISE

obra que o alinhamento entre a diversidade promovida pela marca e a percepção dos funcionários melhora o desempenho organizacional e reduz a rotatividade.

Ao analisar se os participantes se sentem motivados pela missão e pelos valores da marca (segunda afirmativa), 76,4% (somando os níveis de concordância) das respondentes se posicionaram de forma positiva, com 39,5% afirmando concordar totalmente. No entanto, nota-se que 18,4% se mantiveram neutras, sugerindo que uma parte das participantes talvez não se sintam tão conectada com os valores da marca. Apenas 5,3% expressaram algum grau de discordância. Essas iniciativas, quando alinhadas aos valores pessoais dos funcionários, criam um ambiente onde a motivação é sustentada não apenas por recompensas extrínsecas, mas também por um senso de realização e pertencimento. Segundo Martins et al. (2023), a gestão por valores se torna uma ferramenta estratégica na construção de uma cultura organizacional sólida e coesa, onde os funcionários se sentem mais conectados com os objetivos de longo prazo da empresa.

Além disso, Jin e Li (2024) destacam que iniciativas de responsabilidade social corporativa fortalecem a motivação intrínseca dos colaboradores, pois permitem que eles vejam um propósito maior em suas atividades cotidianas, além de contribuírem para a retenção de talentos e para a construção de uma reputação positiva no mercado.

Quando se trata da satisfação em trabalhar com produtos especializados para a pele negra (afirmativa 3), a pesquisa mostrou que 86,8% das participantes concordam, sendo que 26,3% concordam totalmente. A discordância foi mínima, com apenas 5,3% das respondentes, e o mesmo percentual se manteve neutra.

A literatura sugere que o desenvolvimento de produtos voltados para grupos específicos pode ser um diferencial competitivo tanto no mercado quanto na retenção de talentos. Schockman (2021) afirma que colaboradores que se sentem conectados aos produtos que vendem, especialmente aqueles que têm



RELISE

um significado social importante, tendem a demonstrar maior satisfação e envolvimento com o trabalho. Essa conexão emocional com o produto é importante para aumentar a eficácia do trabalho de vendas, visto que os funcionários sentem que estão promovendo algo que realmente valoriza a diversidade e atende às necessidades de um público historicamente negligenciado. Além disso, Singh e Tiwari (2012) reforçam que a segmentação de mercado não só melhora a percepção do consumidor, mas também eleva o nível de comprometimento dos colaboradores, criando um ciclo de feedback positivo entre inovação e satisfação no trabalho.

Por fim, na quarta afirmativa, sobre o feedback positivo dos clientes, 92,2% das respondentes afirmam receber frequentemente retornos positivos, com 21,1% afirmando concordar totalmente. Ninguém discordou dessa afirmativa, e apenas 7,9% se mantiveram neutras, demonstrando uma forte aceitação e reconhecimento por parte dos clientes. Dessa forma, é importante ressaltar que o reconhecimento de um trabalho bem-feito é um dos principais motivadores no ambiente corporativo.

O estudo de Metz (2020) destaca que o feedback dos clientes não apenas valida os esforços dos colaboradores, mas também aumenta o engajamento e a motivação para melhorar continuamente. Costa e Nunes (2019) complementam essa análise ao apontar que o feedback regular e positivo reforça o sentimento de realização pessoal e contribui para a formação de uma cultura organizacional voltada para a excelência. Esse ciclo de reconhecimento é importante para manter os funcionários motivados, especialmente em mercados altamente competitivos, onde o contato direto com o consumidor final pode ser um fator diferenciador para o sucesso da marca.

Referente à análise estatística descritiva acerca das respostas sobre a representatividade de mulheres negras na marca de cosméticos, a média de 5,5 reflete uma percepção geral positiva entre as respondentes. No entanto, o desvio



RELISE

padrão de 1,48 indica uma variação considerável nas opiniões, sugerindo divergências entre as participantes. Enquanto uma parcela considera a marca representativa, outras apresentam uma visão menos convicta, refletindo diferentes níveis de percepção sobre o tema.

Quando se observa a motivação gerada pela missão e pelos valores da empresa, a média de 5,61 indica que muitas participantes se sentem motivadas por esses aspectos. O desvio padrão de 1,44 aponta para uma dispersão mais controlada em relação ao primeiro item, sugerindo uma maior coesão nas respostas. A presença de alguns valores extremos, como o mínimo de 2, revela que há indivíduos que não compartilham da mesma motivação, embora essa seja a minoria.

A satisfação com os produtos especializados para pele negra apresenta uma média de 5,53, com um desvio padrão de 1,33, o que indica uma variação mais baixa nas respostas. Esse dado sugere que as participantes estão, em sua maioria, satisfeitas com esses produtos, havendo uma maior uniformidade nas percepções em comparação aos itens anteriores.

Por fim, o item que avalia o feedback positivo recebido dos clientes apresenta a média mais alta (5,74) e o menor desvio padrão (0,89). Isso revela uma alta concordância entre as respondentes, indicando que a maioria considera o feedback positivo um fator constante em suas experiências. A baixa dispersão nas respostas reforça a relevância desse elemento para a satisfação e motivação no ambiente de trabalho, mostrando que ele é amplamente reconhecido e valorizado.

Desafios e oportunidades

Os desafios enfrentados por consultoras independentes de cosméticos, são evidenciados na Figura 1, podem ser compreendidos em múltiplos níveis,



RELISE

115

destacando questões logísticas, de oferta de produtos, capital e competitividade no mercado.

Figura 1 - Principais desafios que enfrenta como consultora independente de cosméticos



Fonte: Resultados originais da pesquisa

O primeiro desafio identificado na Figura 1, logística e entrega, está diretamente relacionado à eficiência no transporte e ao gerenciamento de condições específicas, como temperatura e umidade, para garantir que os produtos cheguem em condições adequadas ao consumidor. De acordo com Clausen et al. (2016), a gestão de processos logísticos eficientes é essencial para proporcionar vantagem competitiva e assegurar a integridade dos produtos, especialmente em setores como o de cosméticos, onde a qualidade final é crítica.

Além disso, a falta de produtos adequados foi um desafio apontado pelas consultoras. A capacidade de gerenciar estoques de forma flexível e eficaz é fundamental para garantir a disponibilidade dos produtos em tempos de alta demanda. A adaptabilidade dos estoques em cadeias de suprimentos modernas



RELISE

é vital para garantir que as empresas possam responder rapidamente às necessidades dos consumidores.

No que se refere à prospecção de clientes, consultoras independentes precisam adotar estratégias digitais para atingir novos públicos e manter a relevância no mercado. O uso de ferramentas como o *Customer Relationship Management* (CRM) tem se mostrado eficaz para melhorar a captação de clientes, conforme apontado por Chopra e Meindl (2016), que destacam a importância de integrar marketing e logística para otimizar o atendimento ao consumidor e garantir a continuidade das vendas.

A pouca lucratividade também foi um fator de grande impacto, principalmente devido aos custos operacionais elevados. A adoção de práticas sustentáveis e a otimização dos processos logísticos podem reduzir significativamente os custos e, ao mesmo tempo, melhorar a eficiência operacional das consultoras, permitindo que aumentem suas margens de lucro (CLAUSEN et al., 2016).

Por fim, o baixo capital para a realização de estoques exige que as consultoras busquem soluções inovadoras para otimizar seus recursos. A gestão de estoques "*just-in-time*" e o uso de tecnologias de rastreamento em tempo real podem reduzir o custo de manutenção de grandes estoques, permitindo que pequenas empresas operem de forma mais eficiente e com menor capital (CLAUSEN et al., 2016).

A Tabela 3 apresenta os resultados sobre a percepção das participantes a respeito de oportunidades e desafios no contexto do trabalho, oferecendo percepções relevantes para a análise de "Desafios e oportunidades".



Tabela 3 - Percepção dos participantes da pesquisa sobre o construto 'Desafios e Oportunidades'

Afirmativas	1		2		3		4		5		6		7		\bar{x}	s
	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%		
1. Existem oportunidades de crescimento profissional na sua função atual.	0	0,0	3	7,9	6	15,8	3	7,9	11	28,9	9	23,7	6	15,8	4,9	1,53
2. O suporte da marca na promoção de produtos para pele preta é percebido de forma positiva.	1	4,2	0	0,0	11	28,9	5	13,2	7	18,4	8	21,1	5	13,2	4,5	1,66
3. Há recursos ou suporte que poderiam ajudar a aumentar a eficácia no trabalho.	0	0,0	2	5,3	2	5,3	3	7,9	15	39,5	12	31,6	4	10,5	5,2	1,23

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Na Afirmativa 1, que avaliou se as respondentes percebem oportunidades de crescimento profissional, a maioria das participantes expressa uma visão positiva, com 23,7% concordando e 15,8% concordando totalmente. Juntamente com os 28,9% que concordam parcialmente, esses resultados indicam que quase dois terços das respondentes reconhecem oportunidades de desenvolvimento em suas funções atuais. A média de 4,9 e o desvio padrão de 1,53 sugerem uma percepção positiva, mas com variabilidade significativa, o que reflete diferentes realidades dentro do grupo analisado.

A Afirmativa 2, que investigou o suporte da marca na promoção de produtos para pele negra, apresenta uma distribuição ligeiramente mais dispersa. Embora a maior parte das respondentes veja o suporte de forma positiva (com 21,1% concordando e 13,2% concordando totalmente), o desvio padrão de 1,66 indica uma maior variabilidade nas respostas. Isso sugere que,



RELISE

embora o suporte seja percebido de maneira favorável por muitas, ainda existem pontos de melhoria em relação à forma como esse suporte é fornecido.

Na Afirmativa 3, que abordou a eficácia dos recursos e suportes disponíveis para o trabalho, os resultados foram positivos. 39,5% concordam parcialmente, enquanto 31,6% concordam e 10,5% concordam totalmente. Com uma média de 5,2 e um desvio padrão mais baixo de 1,23, há uma percepção mais consistente de que os recursos disponíveis ajudam as respondentes a serem mais eficazes em suas funções.

De forma geral, pode-se considerar, em sua maioria, tanto as oportunidades de crescimento quanto os recursos de suporte disponíveis. No entanto, há espaço para melhorar o suporte percebido, especialmente em relação à promoção de produtos voltados para pele negra. A maior variação nas respostas nessa área pode indicar a necessidade de ações mais direcionadas e claras por parte das marcas, para que todas as consultoras possam sentir que recebem o suporte necessário.

A percepção de crescimento profissional como uma oportunidade positiva está alinhada com o conceito de aprendizado contínuo no trabalho. Segundo Pylväs et al. (2022), a percepção de oportunidades de crescimento está diretamente relacionada ao desenvolvimento das competências profissionais dos trabalhadores, e esse avanço impacta tanto a motivação quanto o engajamento. As empresas que oferecem essas oportunidades tendem a criar um ambiente mais favorável ao aprendizado e à inovação, o que pode justificar as respostas positivas sobre o crescimento na função atual.

Além disso, o suporte da marca em relação à promoção de produtos específicos, como os voltados para pele negra, é um fator importante para a valorização da diversidade e inclusão nas práticas de mercado. De acordo com Owen (2022), o apoio organizacional não apenas aumenta a confiança dos funcionários na marca, mas também os motiva a promover os produtos com



RELISE

maior empenho, especialmente quando há um alinhamento entre os valores da empresa e as necessidades dos clientes. Isso se reflete na forma como os colaboradores percebem a qualidade do suporte oferecido, influenciando diretamente a performance no ambiente de trabalho.

No que diz respeito à eficácia do suporte para melhorar a performance no trabalho, estudos indicam que a disponibilização de recursos adequados e feedback contínuo são fundamentais para otimizar o desempenho dos colaboradores. Um ambiente de trabalho que proporciona acesso a recursos e suporte técnico contínuo possibilita que os funcionários maximizem sua produtividade e sintam-se mais capacitados para cumprir suas funções com excelência (PYLVÄS et al., 2022).

Por fim, a relevância do atendimento virtual e dos recursos tecnológicos no trabalho moderno é um aspecto que não pode ser ignorado. O estudo de Lefebvre et al. (2018) demonstra que o acesso a ferramentas digitais adequadas e a suporte técnico apropriado são essenciais para garantir que os colaboradores possam oferecer um serviço de qualidade, refletindo-se em melhores resultados de satisfação, tanto dos clientes quanto dos próprios funcionários.

Desafios

A Tabela 4 apresenta a percepção das participantes em relação ao apoio fornecido pela marca e à qualidade dos materiais de marketing, especificamente para produtos destinados à pele negra. Para a primeira afirmativa, "O apoio fornecido pela marca é suficiente para lidar com adversidades", observa-se que 31,6% das respondentes optaram por uma postura neutra, indicando que, para uma parte expressiva, o suporte oferecido pela marca é adequado, mas talvez ainda não se destaque. Além disso, 15,8% das participantes concordaram parcialmente, e 13,2% concordaram totalmente com a afirmativa, reforçando que há uma base de consumidores que avalia positivamente esse aspecto. Contudo,



é importante notar que 13,2% discordam parcialmente e 13,2% discordam, o que evidencia que a marca pode melhorar essa área de atuação. A média para essa afirmativa foi de 4,0, com desvio padrão de 1,73, sugerindo uma distribuição moderadamente variada de opiniões.

Tabela 4. Percepção das participantes sobre o construto 'Desafios e Estratégias e Melhorias'

Item	Afirmativas	1		2		3		4		5		6		7		\bar{x}	s
		f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%	f	f%		
1.	O apoio fornecido pela marca é suficiente para lidar com adversidades	3	7,9	5	13,2	5	13,2	12	31,6	6	15,8	2	5,3	5	13,2	4,0	1,73
2.	A qualidade dos materiais de marketing fornecidos pela marca, especificamente para produtos destinados à pele preta, é avaliada positivamente	1	2,6	1	2,6	4	10,5	8	21,1	13	34,2	5	13,2	6	15,8	4,8	1,44

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Em relação à segunda afirmativa, "A qualidade dos materiais de marketing fornecidos pela marca, especificamente para produtos destinados à pele negra, é avaliada positivamente", a maioria das respondentes apresentou avaliações positivas: 34,2% concordaram parcialmente e 15,8% concordaram totalmente. Um número relevante de participantes (21,1%) indicou uma posição neutra, enquanto uma minoria (2,6% a 10,5%) indicou discordância total ou parcial. Com uma média de 4,8 e um desvio padrão de 1,44, essa afirmativa parece ser mais bem avaliada do que a anterior, com menor variação nas respostas. Isso sugere que os materiais de marketing para produtos destinados à pele negra são geralmente bem recebidos pelas participantes.

A Figura 2 mostra uma nuvem de palavras com as principais sugestões para melhorar a satisfação das consultoras. Entre os termos mais mencionados estão "suporte", "amostras", "revendedoras", "logístico" e "apoio", o que demonstra a relevância de fornecer recursos adicionais para que as consultoras



RELISE

revendedoras e para o fortalecimento da rede de distribuição (CHAFFEY; ELLIS-CHADWICK, 2019). O fornecimento de "testers" e amostras gratuitas, como apontado na nuvem de palavras, também é mencionado na literatura como uma prática eficaz para estimular vendas, pois possibilita que revendedoras e clientes conheçam os produtos antes da compra, aumentando a confiança na marca (KOTLER; KELLER, 2020).

A logística e a presença digital também são fatores centrais identificados. A necessidade de entrega rápida e melhor suporte logístico revela um interesse em reduzir gargalos no processo de comercialização, o que pode ser melhorado com o uso de ferramentas tecnológicas e práticas de e-commerce eficientes, conforme recomendado por von See et al. (2021). Além disso, o marketing regional é visto como uma oportunidade para expandir o alcance das revendedoras e reforçar a presença local, estratégia essencial para fortalecer as vendas em áreas específicas (DING, 2021).

Por fim, a análise reforça a importância de incentivos diretos, como brindes e kits promocionais, para aumentar o engajamento das revendedoras. Tais incentivos não apenas aumentam a percepção de valor dos produtos, como também melhoram a experiência de venda (RAMANATHAN et al., 2014).

A Tabela 5 apresenta a análise cruzada dos construtos "Comportamento e Satisfação", "Desafios e Oportunidades" e "Desafios e Estratégias de Melhoras" com as características sociodemográficas, o que permitiu identificar padrões específicos no comportamento e nas percepções das profissionais de vendas.

Ao analisar a Tabela 5, no construto de Comportamento e Satisfação, os resultados indicam que há uma variação nas médias em função da experiência. Profissionais com mais tempo de atuação (7-10 anos) apresentam uma média de 6,2, superior à daqueles que possuem menos de um ano de experiência, cuja média é de 6,1. Esse dado sugere que o tempo de atuação impacta de forma



RELISE

positiva na percepção de satisfação, possivelmente devido a uma maior familiaridade com as práticas de vendas e à superação da curva inicial de aprendizado. Na análise por faixa etária, observa-se que os profissionais entre 45-54 anos apresentam a maior média de satisfação (6,3), sugerindo que essa fase da carreira pode estar associada a maior estabilidade profissional e adaptação às demandas do mercado. Entretanto, os profissionais da faixa de 35-44 anos apresentam uma média mais baixa (5,4), o que pode indicar um período de maior incerteza ou transição.

O construto de Desafios e Oportunidades explorou como as profissionais percebem as dificuldades e as possibilidades dentro do mercado de vendas. Profissionais com maior tempo de atuação (7-10 anos) percebem mais oportunidades (média de 7,2), sugerindo uma correlação entre experiência e capacidade de identificar e explorar novas oportunidades de crescimento. No entanto, aqueles com menos de um ano de experiência apresentam uma média inferior (6,1), o que pode ser reflexo de uma visão mais limitada das dinâmicas de mercado devido à menor exposição a diferentes situações de vendas. Ao observar as faixas etárias, percebe-se que as profissionais mais velhas (45-54 anos e 55 anos ou mais) também tendem a identificar mais oportunidades (médias de 6,6 e 7,0, respectivamente), possivelmente por estarem em uma fase de consolidação de suas carreiras.

Já o construto de Desafios e Estratégias de Melhoria avalia a capacidade das profissionais em enfrentar os obstáculos diários no ambiente de vendas e as estratégias adotadas para superá-los. Profissionais com mais tempo de atuação (7-10 anos) apresentam uma média de 4,9, indicando maior eficácia no uso de estratégias para superar desafios, em comparação com aquelas com menos de um ano de experiência, que possuem uma média de 3,3. Esse dado reforça a importância da experiência para o desenvolvimento de competências práticas na superação de problemas. No recorte por gênero, as profissionais do sexo



feminino apresentam uma média de 4,5 nesse construto, sugerindo uma maior implementação de estratégias ativas de melhoria em suas rotinas.

Tabela 5. Análise cruzada das médias dos resultados da pesquisa x perfil sociodemográfico

Variáveis	Construtos		
	2. Comportamento e Satisfação	3. Desafios e Oportunidades	4. Desafios e Estratégias de Melhoras
Faixa Etária	Média	Média	Média
Menos de 25 anos	-	-	-
25-34 anos	5,8	5,6	5,4
35-44 anos	5,4	5,4	3,8
45-54 anos	6,3	6,6	4,3
55 anos ou mais	-	-	-
Gênero	Média	Média	Média
Masculino	-	-	-
Feminino	5,9	5,9	4,5
Prefiro não responder	-	-	-
Tempo de Atuação em Vendas	Média	Média	Média
Menos de 1 ano	6,1	6,1	3,3
1-3 anos	5,2	5,3	4,1
4-6 anos	5,7	5,6	4,6
7-10 anos	7,2	7,3	4,9
Mais de 10 anos	-	-	-

Fonte: Resultados originais da pesquisa

De forma geral, a análise sugere que a experiência e a maturidade profissional influenciam diretamente a percepção de satisfação, a identificação de oportunidades e a adoção de estratégias eficazes de enfrentamento de desafios. Profissionais mais experientes tendem a ser mais resilientes e capazes de identificar oportunidades de melhoria em suas rotinas de trabalho, enquanto as menos experientes ainda estão desenvolvendo essas habilidades. As variações entre faixas etárias também demonstram que as profissionais mais velhas, que já passaram por diferentes fases da carreira, tendem a adotar uma visão mais estratégica em relação às oportunidades e aos desafios enfrentados no setor de vendas.



RELISE

125

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar os níveis de satisfação de uma determinada rede de consultoras independentes. Os resultados revelaram que as percepções das profissionais de vendas sobre os construtos "*Comportamento e satisfação*", "*Desafios e oportunidades*" e "*Desafios e estratégias de melhorias*" estão fortemente influenciadas pela experiência e pelo tempo de atuação no mercado. A pesquisa demonstrou que as profissionais mais experientes, particularmente aquelas com 7 a 10 anos de experiência, apresentaram as médias mais altas em todos os construtos, indicando uma percepção mais positiva e uma maior capacidade de lidar com os desafios do mercado.

Em relação aos construtos específicos, o apoio fornecido pela marca para lidar com adversidades e a qualidade dos materiais de marketing destinados à pele negra foram avaliados de forma mista. Embora a maioria das participantes tenha avaliado positivamente a qualidade dos materiais, o apoio da marca recebeu uma distribuição mais variada, sugerindo que, apesar de um apoio satisfatório, há espaço para melhorias. A nuvem de palavras gerada pelas sugestões das consultoras indicou uma clara demanda por mais suporte, como treinamento, amostras, brindes, melhorias logísticas e apoio digital, além de melhorias na estratégia de marketing para atender de forma mais eficaz ao público-alvo.

Os resultados obtidos destacam a importância da experiência como fator determinante na percepção das profissionais de vendas sobre sua satisfação e sua capacidade de enfrentar os desafios. A presença de um maior número de anos de atuação correlaciona-se com uma visão mais estratégica e otimista sobre as oportunidades do mercado, bem como com uma maior eficácia na implementação de estratégias para superar obstáculos. Isso sugere que a experiência prática não apenas aprimora a competência nas vendas, mas



RELISE

também molda uma mentalidade mais resiliente e adaptativa, essencial em um mercado competitivo.

A pesquisa oferece contribuições tanto para a academia quanto para os setores público e privado. Do ponto de vista acadêmico, o estudo amplia a compreensão sobre o comportamento das revendedoras no mercado de cosméticos, destacando a importância da experiência, da representatividade e do apoio institucional como fatores críticos para o sucesso das estratégias de vendas. A aplicação de métodos quantitativos, como a análise cruzada entre diferentes variáveis sociodemográficas e os construtos de interesse, possibilita uma interpretação mais precisa das dinâmicas de mercado, algo que pode servir de base para futuras pesquisas na área de marketing, comportamento organizacional e gestão de vendas.

Para o setor privado, especialmente as marcas de cosméticos, os resultados ressaltam a necessidade de um enfoque mais integrado na capacitação das revendedoras e na personalização das estratégias de marketing. A melhoria no apoio institucional, através de programas de treinamento, oferta de amostras e ações promocionais mais eficazes, pode resultar em um aumento significativo no desempenho das vendas e na satisfação das consultoras. A atenção à representatividade e à qualidade dos materiais de marketing voltados para diferentes públicos também surge como uma estratégia fundamental para fortalecer a lealdade e o engajamento do consumidor.

No setor público, os achados podem contribuir para políticas públicas voltadas para o fortalecimento do mercado de trabalho e do empreendedorismo feminino negro, promovendo ações que estimulem a qualificação profissional e a inclusão de grupos minoritários no mercado de trabalho, como as mulheres negras. Além disso, o estudo pode servir como base para iniciativas de apoio à capacitação e ao incentivo à cultura empreendedora, especialmente no setor de cosméticos, que tem grande relevância para a economia de muitas regiões.



RELISE

Apesar dos resultados significativos, a pesquisa apresenta algumas limitações que merecem ser consideradas. Primeiramente, a amostra da pesquisa foi limitada a revendedoras de uma única marca de cosméticos, o que restringe a generalização dos resultados para outras marcas ou setores. Além disso, a coleta de dados foi realizada em um único momento, o que não permite observar a evolução das percepções das participantes ao longo do tempo. Estudos longitudinais poderiam fornecer uma visão mais detalhada de como as percepções e as estratégias de vendas mudam à medida que as profissionais ganham mais experiência.

Para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação da amostra para incluir revendedoras de diferentes marcas e regiões geográficas, além da adoção de metodologias mistas que combinem dados quantitativos e qualitativos para aprofundar a análise sobre as motivações e desafios enfrentados pelas profissionais de vendas. Outro caminho interessante seria investigar como as mudanças nas estratégias de marketing digital e o uso de tecnologias influenciam a experiência das revendedoras, além de explorar o impacto da representatividade nas campanhas de marketing, com ênfase no efeito dessas estratégias sobre o comportamento de compra dos consumidores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.S.M. **Consumo e identidade:** práticas de ressignificação da identidade de afrodescendentes. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

AREIAS, J. M. D. **O padrão de beleza feminino e seus impactos, a influência pervasiva da mídia.** Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário IBMR, Rio de Janeiro, 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE VENDAS DIRETAS. **Dados e informações.** Disponível em: <<https://www.abevd.org.br/dados-e-informacoes/>>. Acesso em: 24 fev. 2024.



RELISE

128

AVON PRODUCTS. O **poder no nosso network global**. Disponível em: <<https://www.avon.com.br/a-avon>>. Acesso em: 01 mar. 2024.

BADRINARAYANAN, V.; RAMACHANDRAN, I. Relational exchanges in the sales domain: a review and research agenda through the lens of commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Business Research**, v. 177, 114644, 2024.

BAIRD, M.L. “Making black more beautiful”: black women and the cosmetics industry in the post-civil rights era. **Gender & History**, v. 33, n. 2, p. 557-574, 2021.

BANAJI, M.R.; FISKE, S.T.; MASSEY, D.S. Systemic racism: individuals and interactions, institutions and society. **Cognitive Research: Principles and Implications**, v. 6, 82, 2021.

BASS, B.M. Theory of transformational leadership redux. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 4, p. 463-478, 1995.

BRANCA, G.; GROSSO, M.; CASTALDO, S. Value through diversity: a systematic literature review to understand diversity and inclusion in consumer research. **Psychology & Marketing**, v. 41, n. 11, p. 2854-2873, 2024.

BROWN, J.; ACEY, C.; ANTHONJ, C.; BARRINGTON, D.J.; BEAL, C.D.; CAPONE, D. et al. The effects of racism, social exclusion, and discrimination on achieving universal safe water and sanitation in high-income countries. **Lancet Global Health**, v. 11, n. 4, p. 606-614, 2023.

CARNEIRO, G.M.; GOMES, I.M. A corporeidade “das pretas” identidade e consumo nas estratégias políticas de empoderamento em um coletivo de mulheres negras na cidade de Vitória. **Movimento**, v. 24, n. 4, p. 1063-1076, 2018.

CHAFFEY, D.; ELLIS-CHADWICK, F. **Digital Marketing Strategy, Implementation and Practice**. London: Pearson Education Limited, 2012

COOLEY, S.; BURKHOLDER, A.R.; KILLEN, M. Social inclusion and exclusion in same-race and interracial peer encounter. **Developmental Psychology**, v. 55, n. 11, p. 2440-2450, 2019.



RELISE

129

DING, Q.; ZHAO, H. Study on e-commerce logistics cost control methods in the context of COVID-19 prevention and control. **Soft Computing**, v. 25, p. 11955–11963, 2021.

GIL, A. C. 2002. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas.

HANAN, M. **Consultative selling**: the Hanan formula for high-margin sales at high levels. New York: Harper Collins, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa, censo populacional 2022**. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/?utm_source=ibge&utm_medium=home&utm_campaign=portal>. Acesso em: 29 fev. 2024.

JIN, H.; LI, X.; LI, G. Impact of corporate social responsibility on employee loyalty: Mediating role of person-organization fit and employee trust. **PLoS ONE**, v. 19, n. 3, p. 1–18, 2024.

LEE, Y.Y.; GAN, C.L.; LIEW, T.W. Rationality and impulse buying: is your emotion a part of the equation? **Computers in Human Behavior Reports**, v. 12, 100337, 2023.

MARTINS, N.; RAPOSO, D.S. **Online Communication Design and Branding: A Multidisciplinary Approach**. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023.

MASLOW, A.H. A theory of human motivation. **Psychological review**, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MATOS, S.K.A. Afroempreendedorismo feminino: reflexões sobre gênero e raça no Brasil. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero 12. **Anais [...]**, Florianópolis, 2021.

METZ, D.; ILIES, L. The Impact of Organizational Culture on Customer Service Effectiveness from a Sustainability Perspective. **Sustainability**, v. 12, n. 15, 6240, 2020.

MINISTÉRIO DA IGUALDADE RACIAL. **Informe e monitoramento**. Disponível em: <<https://www.gov.br/igualdaderacial/pt-br/composicao/secretaria-de-gestao-do-sistema-nacional-de-promocao-da-igualdade-racial/diretoria-de-avaliacao-monitoramento-e-gestao-da->



RELISE

130

informacao/informativos/InformeMIRMonitoramentoeavaliaon2EdioMulheresNegras.pdf.> Acesso em: 29 fev. 2024.

MORGA, R.M.; HUNT, S.D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

NASCIMENTO, L.O.; FROTA, M.A.; SOUZA, E.A.; CAETANO, F.A.O.; SOUSA, J.S.; DANIELE, T.M.C. A bibliometric analysis of research on black women: exploring social exclusion and racial discrimination (1977-2024). **Revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 17, n. 12, e12410, 2024.

NEGRA ROSA COSMÉTICOS. Disponível em: <<https://www.negrarosa.com.br/>>. Acesso em: 28 fev. 2024.

NELSON, C.A.; WANG, X.; CUI, A.P. More is better but in what direction? The effects of relationship marketing investment breadth and depth on customer gratitude. **Industrial Marketing Management**, v. 117, p. 188-201, 2024.

OLIVEIRA-JUNIOR, A.B.; PESSETI, A. Empreendedorismo negro: empoderamento, identidade e nicho de mercado. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 44. **Anais [...]**. Maringá, ANPAD.

OLIVEIRA, S.L.S.; PAVAN, N.I.V.F.; TOSTA, K.C.B.T.; TOSTA, H.T. Black women and the entrepreneurial professional building process. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 17, n. 4, p. 1-15, 2023.

OWEN, C. Enhancing Learning in the Workplace. In: BOUND, H. et al. (eds) **Pedagogies for Future-Oriented Adult Learners**. Lifelong Learning Book Series, vol 27. Cham: Springer (p. 103-121), 2022.

PAULSON, E. L.; DUGAN, R. G.; PAN, Y. Understanding a Changing Landscape: New Evidence Concerning the Role of Distinctiveness in Multiracial Advertisements, an Extended Abstract. **Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science**: p. 1287–1290, 2017.

POPESCU, C.; PUDELKO, M. The impact of cultural identity on cultural and language bridging skills of first and second generation highly qualified migrants. **Journal of World Business**, v. 59, n. 6, 101571, 2024.



RELISE

131

PYLVÄS, L.; LI, J.; NOKELAINEN, P. Professional Growth and Workplace Learning. In: HARTEIS, C., GIJBELS, D., KYNDT, E. (eds) **Research Approaches on Workplace Learning**. Professional and Practice-based Learning, vol 31. Cham: Springer, 137-155, 2022.

RAMANATHAN, R.; GEORGE, J.; RAMANATHAN, U. The Role of Logistics in E-commerce Transactions: An Exploratory Study of Customer Feedback and Risk. In: RAMANATHAN, U., RAMANATHAN, R. (eds) **Supply Chain Strategies, Issues and Models**. London: Springer, 2014.

RATTEN, V. Digital platforms and transformational entrepreneurship during the COVID-19 crisis. **International Journal of Information Management**, p. 102-534, 2022.

SCHOCKMAN, H. E.; THOMPSON, C. **Workplace Well-Being and Human Flourishing: A Case Model of Homeboy Industries and Reducing Gang Recidivism**, p. 297–317, 2024.

SEN, A. **Development as freedom**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

SHARMA, K.; TROTT, S.; SAHADEV, S.; SINGH, R. Emotions and consumer behavior: a review and research agenda. **International Journal of Consumer Studies**, v. 47, n. 6, p. 2396-2416, 2023.

SMITH, C.A. If only knew: lessons learned from successful black women entrepreneurs. **Journal of Pedagogy, Pluralism, and Practice**, v. 2, n. 1, 4, 2000.

THE JAMOVİ PROJECT. **Jamovi (Version 2.5) [Computer Software]**. Disponível em: <<https://www.jamovi.org>>. Acesso em 17 set. 2024.

TORRES, T.V.; PEREIRA, P.P.; SILVA, A.L.; PAES, E.R.C. Análise da representatividade negra e como influencia no mercado nacional de cosméticos. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 7, p. 48889-48908, 2022.

VON SEE, B.; GRAFE, B.; LODEMANN, S.; KERSTEN, W. Digital Transformation of Logistics and SCM: The Long Way from Digitization to Digital Business Models. In: VOIGT, K.I., M. MÜLLER, J. (eds) **Digital Business Models in Industrial Ecosystems. Future of Business and Finance**. Cham: Springer, (p. 3-21), 2021.



RELISE

WOOTEN, D.B.; RANK-CHRISTMAN, T. The significance and meaning of racial identity in consumer research: a review and call for research. **Consumer Psychology Review**, v. 5, n. 1, p. 19-32, 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **From emergency response to long-term COVID-19 disease management**: sustaining gains made during the COVID-19 pandemic. Geneva: World Health Organization, 2023a.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Statement on the fifteenth meeting of the IHR (2005) Emergency Committee on the COVID-19 pandemic**. 2023b. Disponível em: <[https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic?adgroupsurvey={adgroupsurvey}&gad_source=1&clid=Cj0KCQiA](https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic?adgroupsurvey={adgroupsurvey}&gad_source=1&clid=Cj0KCQiA)>. Acesso em: 29 fev. 2024.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHO COVID-19 **Dashboard**. 2024. Disponível em: <<https://data.who.int/dashboards/covid19/cases?n=c>>. Acesso em: 29 fev. 2024.

ZUCOLOTTO, M.P.R.; COCCO, B.G.; RUVIARO, J.F. Exclusion of black women: an analysis of the film “cruzed stories”. **Research, Society and Development**, v. 8, n. 2, e2882649, 2019.