



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**UMA DESCRIÇÃO CRÍTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA  
DISTRIBUIDORA DE CATÁLOGOS PARA VENDAS DIRETAS SOB A ÓTICA DA  
GESTÃO DE SERVIÇOS**

**NATHIELE MARTINS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOÃO MONLEVADE**

**Fevereiro, 2016**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



Nathiele Martins

**UMA DESCRIÇÃO CRÍTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA  
DISTRIBUIDORA DE CATÁLOGOS PARA VENDAS DIRETAS SOB A ÓTICA DA  
GESTÃO DE SERVIÇOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso -  
apresentado ao curso de Engenharia  
de Produção da Universidade Federal  
de Ouro Preto como parte dos  
requisitos para a obtenção de Grau em  
Engenharia de Produção.**

**Orientadora:** Professora Ma. Héliida Mara Gomes Norato Duarte

**Co-orientador:** Professor Me. Wagner Ragi Curi Filho

João Monlevade  
ICEA – UFOP

2016



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



ATA DE DEFESA

Aos 03 dias do mês de Fevereiro de 2016, às 13 horas, na sala B103 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pela aluna NATHIELE MARTINS, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: HÉLIDA MARA GOMES NORATO; MARESSA NUNES RIBEIRO TAVARES; MÔNICA DO AMARAL E WAGNER RÁGI CURTI FILHO. A aluna apresentou o trabalho intitulado: “UMA DESCRIÇÃO CRÍTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA DISTRIBUIDORA DE CATÁLOGOS PARA VENDAS DIRETAS SOB A ÓTICA DA GESTÃO DE SERVIÇOS”. A comissão examinadora deliberou, pela APROVADO do (a) aluno (a), com a nota 7,2. Na forma regulamentar foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno (a).

João Monlevade, 03 de Fevereiro de 2016.

Prof(a). Dr(a). Héliida Mara Gomes Norato  
(Orientadora)

Prof. Dr. Wagner Ragi Curi Filho  
(Co-Orientador)

Prof(a). Ma. Maressa Nunes Ribeiro Tavares

Prof(a). Dra Mônica Do Amaral

Aluna: Nathiele Martins



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



**TERMO DE RESPONSABILIDADE**

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “**UMA DESCRIÇÃO CRÍTICA DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA DISTRIBUIDORA DE CATÁLOGOS PARA VENDAS DIRETAS SOB A ÓTICA DA GESTÃO DE SERVIÇOS**” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 03 de Fevereiro de 2016

  
Nathiele Martins



## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus. A minha fé não me deixaria esquecer o primordial e aquele quem me sustenta a cada dia.

Agradeço a minha família. O apoio, compreensão e incentivo durante toda esta jornada colaborou para a realização de um sonho que foi acompanhado dia após dia.

Agradeço a todos os meus professores, que foram verdadeiros mestres, sempre colaborando para a minha instrução e indo além, através do desenvolvimento de um pensamento crítico. Agradeço em especial à minha orientadora, Héliida, e co-orientador, Wagner, pela enorme paciência, atenção e dedicação no desenvolvimento desse trabalho, o qual não seria possível sem sua ajuda, incentivo e motivação.

Agradeço aos amigos da faculdade: Camila, Keisyanne, Thaís, Tamara, Richard, Ferdinando, Cássius, Luann, Dellano, Paulo Guilherme, Carlos Niquini e turma da ABU (Aliança Bíblica Universitária), que do início ao fim tornaram este processo mais prazeroso e cheio de companheirismo.

Agradecimento especial à CAPES pela oportunidade no “Programa Ciência Sem Fronteiras”, o qual me permitiu aprofundar em outras perspectivas no âmbito acadêmico e me preparar melhor como pesquisadora e profissional. Ainda nesta experiência de intercâmbio, agradeço ao Dr. Sammy Spann, Cheryl Thomas, Sara T. Clark, Murilo Teldeschi e suas respectivas famílias, ao Dr. Matthew Franchetti, Dr. Brian Ashburner e o IIE (*Institute of International Education*) pela enorme receptividade na ‘*University of Toledo*’, como a primeira estudante de um programa fruto de novas parcerias e cheio de desafios.

Agradeço ao grupo da “Pocket” (Layla, Mari, Gabi e Vitor) por serem companheiros nas lutas diárias e mesmo longe serem apoio.

Agradeço, enfim, a todos colegas, amigos, professores e pesquisadores, que contribuíram direta ou indiretamente na realização deste trabalho, tornando-o possível e influenciando no mesmo.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



## RESUMO

Esta monografia apresenta uma descrição crítica da cadeia de suprimentos em uma distribuidora de catálogos para vendas diretas sob a ótica da gestão de serviços. Tem-se por objeto de estudo uma distribuidora de catálogos, agente intermediador na cadeia de suprimentos em vendas diretas. Neste contexto, a compreensão dos papéis dos agentes, o relacionamento entre eles, o posicionamento da distribuidora e a influência que os mesmos possuem sobre a qualidade do serviço prestado e a ocorrência de falhas são analisados. Por meio da aplicação do Modelo dos 5 Gaps de Corrêa e Caon (2011) foi possível identificar uma falha no *Gap 3*, que representa uma falha entre a especificação do serviço e a própria prestação do serviço. Uma vez identificado este Gap, inicia-se uma discussão acerca de pontos passíveis de melhorias e que podem ser acatados pelos diferentes agentes da cadeia de suprimentos em vendas diretas, de modo a melhorar a qualidade na prestação do serviço, bem como melhorar o nível de confiança no relacionamento entre os agentes.

**Palavras-Chave:** Modelo dos 5 Gaps; Qualidade em Serviços; Relacionamento na Cadeia de Suprimentos; Vendas Diretas.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



## ABSTRACT

This monograph presents a critical description of the supply chain in a catalogs agent for direct sales from the perspective of service management. It has as object of study a catalogs agent: an intermediary agent in the direct sales supply chain. In this context, understanding the roles of each agent; the relationship among them; the role the catalogs agent plays; and the influence that they have on the quality of the given service and the occurrence of flaws are analyzed. Through the application of the 5 Gaps Model, by Corrêa e Caon (2011), it was possible to identify the “Gap 3” on quality, which is the flaw in the comparison of the service specification with the service provided. Once that the Gap has been identified, it begins a discussion of the points that could be improved and that can be complied by the different agents in the direct sales supply chain in order to improve the quality in service delivery, as well as to improve the reliability level in the relationship among the agents.

**Key words:** 5 Gaps Model. Quality Service. Supply Chain Relationship. Direct Sales.



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	11
1.1. Justificativa.....	12
1.2. Objetivo geral .....	13
1.2.1. Objetivos específicos.....	13
2. Serviços.....	13
2.1. Definições de serviços .....	14
2.2. Características dos serviços .....	16
2.2.1. Tipologia de serviços .....	18
2.3. Qualidade.....	23
2.3.1. Qualidade em serviços .....	24
2.3.2. O modelo dos 5 gaps da qualidade em serviços.....	27
3. Cadeia de suprimentos .....	30
3.1. Gestão da cadeia de suprimentos.....	32
3.2. Cadeias responsivas .....	33
3.2.1. A tecnologia de informação na GCS.....	37
3.3. Bullwhip effect – o efeito chicote .....	39
3.4. Confiança na cadeia de suprimentos .....	40
3.5. Obstáculos na cadeia de suprimentos .....	41
4. A venda direta por catálogos .....	43
4.1. Os tipos de catálogos .....	45
5. Metodologia científica .....	46
5.1. Classificação da pesquisa .....	46
6. Caracterização da organização.....	48





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



6.1. Catálogos utilizados.....	49
7. Resultados e discussões .....	50
7.1. A distribuidora como prestadora de serviço .....	50
7.2. A cadeia de suprimentos em vendas diretas por catálogos.....	53
7.2.1. Os principais agentes da CS em vendas diretas por catálogos.....	53
7.2.2. Ciclo de vendas .....	57
7.2.3. Fluxo de informações e produtos .....	59
7.3. O relacionamento na cadeia de suprimentos em vendas diretas.....	61
7.4. Análise de problemas na cadeia de suprimentos em vendas diretas.....	63
8. Conclusões e sugestões .....	68
9. Referências.....	73



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade / intensidade do contato .....	21
Figura 2 - Modelo dos “5 gaps” (das 5 lacunas) para a análise de causas de falhas de qualidade.....	29
Figura 3 - Modelo de uma estrutura da cadeia de suprimentos integrada. ....	32
Figura 4 - Fatores que interferem na responsividade de uma cadeia de suprimento.....	38
Figura 5 - A distribuidora dentro da tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade / intensidade do contato.....	53
Figura 6 - Esquematização de uma cadeia de distribuição para um distribuidor de vendas diretas por catálogos. ....	54
Figura 7 - Ciclo de vendas.....	58
Figura 8 - Fluxo de informações e produtos dentro da cadeia de suprimentos em vendas diretas.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características bens de consumo x serviços.....	19
Quadro 2 - Diferenças básicas entre a gestão da qualidade em ambiente industrial e desenvolvida em organizações de serviços e métodos. ....	27
Quadro 3 - Relação entre as possíveis causas e os Gaps a elas associadas. ....	65

## 1. INTRODUÇÃO

A prática de vendas diretas registra crescimento do setor, se destacando em um mercado competitivo mesmo após o advento das modalidades de compra pela internet, o que marcou uma nova geração de consumidores. De acordo com a Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABEVD, 2014), em 2013 o mercado de vendas diretas movimentou US\$ 14,6 bilhões no Brasil. Para a *World Federation of Direct Selling Association* (WFDSA, 2014), o negócio de vendas diretas é dinâmico e tem expandido rapidamente sua cadeia de distribuição de produtos e serviços nos mais diversos países.

Ao analisar o mercado de vendas diretas percebe-se que sua ocorrência se dá por diversos motivos (STONE, 2002), dentre os quais se destacam: permitir ao cliente uma conveniência ao realizar compras que outros mercados não permitem; provocar uma resposta emocional no cliente; tratar de uma seleção de mix de produtos selecionados criteriosamente; e por fim, tais formas de compras serão sempre de fácil acesso para o cliente, estando disponível a qualquer momento que o cliente quiser realizá-la.

O perfil, as preferências e as exigências dos clientes se alteram a cada dia. Não obstante, a percepção de qualidade e as novas formas de atuação no mercado também se multiplicam e diferenciam a cada dia. Ambos os fatores tem sido suscitados cada vez mais por intermédio dos recursos de tecnologia de informação e sistemas de informação, os quais permitem avanços antes sequer imaginados. Tais recursos colaboram para a otimização de processos e especialmente para a transferência e manipulação de informação em escala global.

A informação, sendo um insumo de grande importância para qualquer cadeia de suprimentos, quando manipulada e compartilhada entre seus agentes, permite que ela possa reagir de forma mais rápida às alterações de mercado e aumenta a confiança ao longo da cadeia de suprimentos. Estes fatores influenciam diretamente no gerenciamento do serviço e interferem na qualidade do serviço prestado, o qual busca se destacar e se diferenciar na qualidade da prestação do serviço.

Para alcançar essa diferenciação e se destacar, de forma bem sucedida, é necessário que os agentes estejam alinhados sob uma mesma visão de negócio. Com isto, a gestão do relacionamento entre os agentes, o qual se baseia na confiança existente entre eles e nas suas interações, se torna essencial e age diretamente na gestão do serviço. Para o caso das vendas diretas, a gestão de relacionamento entre os agentes na cadeia de suprimentos torna-se

essencial para que a troca de informação flua entre os agentes com sucesso influenciando na qualidade e êxito do serviço prestado.

Sendo assim, observa-se a conexão entre o gerenciamento do serviço e da cadeia de suprimentos inerente ao serviço, de forma a influenciar diretamente na qualidade do serviço prestado e no relacionamento existente entre os agentes da cadeia de suprimentos.

Considerando tal importância que o setor de vendas diretas tem adquirido no mercado, este trabalho visa descrever de forma crítica a cadeia de suprimentos em vendas diretas por catálogos, a partir de uma análise baseada na gestão de serviços. Por meio da aplicação do modelo dos *5 Gaps*, objetiva-se identificar falhas passíveis de ocorrência durante o projeto e execução dos processos de produção da venda direta.

Com o intuito de responder o problema de pesquisa proposto, o presente trabalho foi dividido em 9 capítulos. No primeiro capítulo apresentam-se os aspectos base do presente estudo, dividido em: Introdução, justificativa, objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa. Os capítulos 2, 3 e 4 apresentam a revisão teórica necessária para o estudo do tema, sendo debatidos os seguintes assuntos: gestão de serviços; cadeia de suprimentos e gestão da cadeia de suprimentos; e venda direta por catálogos. O quinto capítulo apresenta a metodologia científica adotada para a realização do trabalho, apontando o tipo de pesquisa, a abordagem utilizada, a coleta de dados e o passo a passo do desenvolvimento. A empresa é apresentada no capítulo 6 deste trabalho, sendo caracterizada e definindo o mercado de atuação. O capítulo 7 discute porque as atividades da empresa analisada pode ser vista como prestadora de serviço. No mesmo ainda há uma discussão sobre a cadeia de suprimentos existente dentro do negócio e seus respectivos agentes e relacionamentos. Por fim, faz-se a análise dos problemas existentes, à luz da revisão teórica estudada, aplicando-se o modelo dos *5 Gaps*, para análise da qualidade do serviço. O capítulo 8 apresenta as conclusões deste trabalho e propostas de melhorias, bem como sugestões para trabalhos futuros. Por fim, no capítulo 9, se encerra este trabalho com as referências utilizadas.

## 1.1. JUSTIFICATIVA

Com base na manutenção da prática de vendas diretas por catálogos, a reflexão sobre os problemas inerentes a essa prática permite compreender como se dá, de fato, as relações entre os agentes da cadeia de suprimentos em vendas diretas e a criação e manipulação das expectativas dos agentes em relação ao serviço.

O conhecimento dos principais problemas que prejudicam o sucesso do serviço em vendas diretas por catálogos permite uma discussão sobre a resolução e a participação de cada agente da cadeia de suprimentos na minimização destes problemas. Sendo que, a gestão de relacionamento na cadeia de suprimentos pode ser considerada uma estratégia capaz de contribuir para o equacionamento de tais problemas.

## 1.2. OBJETIVO GERAL

Fazer uma descrição crítica da cadeia de suprimentos em uma distribuidora de catálogos para vendas diretas sob a perspectiva do *modelo dos 5 gaps*.

### 1.2.1. Objetivos específicos

- Identificar os agentes existentes na cadeia de suprimentos em vendas diretas por catálogos e explicar acerca do papel exercido por cada agente;
- Demonstrar as interações com o cliente final e como se dá o relacionamento dentro da cadeia de suprimentos em vendas diretas por catálogos;
- Mapear o fluxo de informações e produtos que ocorrem dentro de um ciclo de vendas;
- Caracterizar e analisar o papel da distribuidora como uma prestadora de serviços na cadeia de suprimentos em vendas diretas por catálogos;
- Identificar as falhas que podem ocorrer durante os processos mapeados no ciclo de vendas, por meio da aplicação do Modelo dos 5 Gaps, e propor uma discussão acerca destas sob a ótica da gestão de serviços.

## 2. SERVIÇOS

Os serviços estão presentes em toda sociedade. Eles variam de serviços essenciais, como saúde e segurança, a serviços altamente personalizados que atendem a públicos específicos que procuram se diferenciar na sociedade.

Dada a grande importância deste setor, é que se observa a necessidade de estudar criticamente o assunto e procurar a melhor forma de gerir os serviços, de modo que seja possível alcançar melhores resultados de negócio.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.26) já afirmavam que “os serviços são fundamentais para a atividade econômica em qualquer sociedade”. De acordo com os autores, em uma

economia complexa, analisando os serviços, desde aqueles comerciais até os serviços de infraestrutura, como transportes e comunicações, todos funcionam como intermediários no processo e como canais de distribuição para o consumidor final.

Além disso, os autores ressaltam que “cada vez mais, a lucratividade dos produtores de bens manufaturados dependem da exploração de serviços com valor agregado” (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2010, p.27). Para eles, é de extrema necessidade reconhecer que os serviços não são atividades periféricas, mas sim aquelas que integram a sociedade fazendo presença na economia e sendo vital para mantê-la sadia.

Na mesma linha dos autores anteriores Johnston e Clark (2002, p. 54) ressaltam “que as organizações de serviço devem trabalhar para integrar atividades que agregam valor em termos de resultado e experiência”. Baseados nisso, os autores argumentam que as operações de serviços vão além da suposição de que o serviço remete apenas à forma como a organização lida com seus clientes, mas que ela não se limita a apenas esse aspecto. As operações de serviço agregam valor não apenas ao produto final, mas também geram esse valor na medida em que a tarefa é executada sendo observada pelo cliente, ou até mesmo contando com uma participação ativa do cliente. Dessas interações se cria a percepção do cliente sobre a prestação do serviço e a noção de qualidade do serviço prestado.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.32) fazem uma interessante observação ao afirmar que “o setor de serviços resiste à recessão”. Os autores se baseiam no fato de que os serviços não podem ser estocados e de que, como a produção e consumo ocorrem simultaneamente, a demanda se torna mais estável. Mais ainda, os autores afirmam que os clientes adiariam a compra de produtos, mas não sacrificariam serviços essenciais, como educação, saúde e serviços públicos. Sendo assim, a demanda pelos serviços sofre menos com as recessões do mercado, além de ter a capacidade de se tornar um diferencial dentro das formas de operação e entrega do produto/serviço.

Para compreender melhor os tópicos que englobam a gestão de serviços, é necessário primeiramente definir o que é um serviço e suas características à luz das definições encontradas na literatura.

## 2.1. DEFINIÇÕES DE SERVIÇOS

Serviços são processos que consistem em uma série de atividades e etapas, com diferentes graus de intangibilidade e estocabilidade, que podem ocorrer ou não com interação direta do

cliente no processo. Essa interação que o cliente pode vir a ter com a execução do processo irá colaborar diretamente para a construção da opinião do cliente sobre o serviço prestado e seu resultado. (CORREA E CAON, 2011)

A prestação de um serviço vai além do popular "serviço ao consumidor" utilizado pela indústria de manufatura. Serviços se relacionam com os clientes em diversos momentos, que vão além da entrega do produto final.

Para Grönroos (2003), um serviço é definido como:

[...] um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviço e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente GRÖNROOS (2003, p. 65).

A partir da definição dada por Grönroos é possível inferir que, na maioria das vezes, a prestação do serviço ocorre com a direta interação do cliente, mas isso não é uma regra geral. Pode haver casos em que o cliente não participa ou mesmo não vê a realização do serviço. Há também os casos em que o cliente pode não estar presente durante a realização do serviço, mas ocorrem interações durante a solicitação e entrega do serviço. O autor ressalta ainda o quão crítico podem ser essas interações que ocorrem durante as etapas de solicitação e entrega, pois, uma vez que o cliente não pode avaliar adequadamente o serviço realizado, ele terá como base para sua avaliação as 'pontas' do processo do serviço.

Uma vez que o cliente passa a fazer parte do processo de execução da atividade, ele também passa a criar uma ideia própria em relação ao serviço prestado, na medida em que acompanha as suas diferentes etapas, enxergando não apenas o resultado final, mas também tudo no qual teve parte.

As interações em geral ocorrem durante o processo de prestação do serviço, e estas são de substancial importância, ainda que as partes envolvidas nem sempre estejam conscientes disso. Como inferiu o autor, "Ademais, serviços não são coisas, são processos ou atividades, e essas atividades são de natureza intangível" (GRÖNROOS, 2003, p. 63).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.26) definem serviço como "uma experiência, precíval, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor". Os autores ressaltam que o cliente se torna um 'coprodutor' a partir do momento em que passa a fazer parte das atividades de operações da prestadora de serviços, de modo a demonstrar suas necessidades e assistir a resolução das mesmas, dentro das proposições da prestadora de serviço.

Os autores Johnston e Clark (2002) discorrem sobre as definições de serviço, demonstrando que muitos o definem como o *output* de uma prestadora de serviços. Há ainda as organizações manufatureiras, que utilizam o termo “serviço ao cliente” de modo a descrever a logística da entrega dos produtos. É verdade que tais atividades são de alta significância para as empresas, mas nem por isso o “Serviço” se relaciona apenas com as áreas de entrega ou com a forma pela qual a organização se relaciona com seus clientes. Os autores afirmam que o que importa é que as empresas de serviço trabalhem para integrar os processos que agregam valor.

Zarifian (2001 *apud* MELLO *et al.* 2010, p. 6), diante das diferentes definições de serviço, as quais restringem e ampliam a definição de serviço, afirma que “existe entre o setor industrial e o setor de serviços uma evolução convergente”, uma vez que o setor industrial tem descoberto e incorporado cada dia mais a noção de serviço em seus processos e o setor de serviço tem industrializado sua forma de atuação. Isto quer dizer que não se trata mais de serviços emanufatura como pontos opostos e distintos. É possível traçar um *continuum* entre os dois eixos, conectando os extremos e agregando níveis diferentes de características inerentes aos serviços e à manufatura, o que caracterizará de forma diferente cada tipo de negócio.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Para o entendimento do que é um serviço e, dada a discussão anterior, compreender onde se encaixa tal serviço dentro do *continuum* formado na Tipologia de Serviços, é preciso primeiramente compreender as características dos serviços.

De acordo com Grönroos (2003), há:

[...] três características básicas que podem ser identificadas na maioria dos serviços: Serviços são processos consistindo em atividades ou uma série de atividades em vez de coisas.  
Serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente.  
O cliente participa do processo de produção, no mínimo até certo ponto.

Nota-se que Grönroos dá um maior realce para a natureza de “processo” que os serviços possuem. Os serviços são constituídos de uma série de atividades nas quais diferentes recursos são utilizados. Algumas destas atividades possuem interação direta com o cliente, enquanto outras não, mas ao fim, o que se procura é encontrar uma solução específica para o problema do cliente. Além disso, o autor demonstra que pelo fato do cliente participar do processo é que este se torna parte da solução.



A partir dessa mesma ideia de processos é que Castelli (1994 *apud* MELLO *et al.* 2010, p. 4) “estabelece que o serviço é o resultado de um conjunto de ações que fazem com que o produto passe às mãos do consumidor”.

Grönroos (2003, p. 67) permite-nos compreender que o serviço possui a característica da inseparabilidade através da afirmação: “serviço não é uma coisa, mas processos que consistem em uma série de atividades – que são produzidas e consumidas simultaneamente”. Para ele, “a maioria dos processos é invisível”, mas ainda assim é necessário se atentar para o fato de que no entendimento do cliente, a parte visível do processo é a que importa. Em relação às demais etapas, o cliente só poderá experimentar os resultados, enquanto que as atividades visíveis serão experimentadas e avaliadas a toda instante.

Os autores Mello *et al.* (2010, p. 08) também fazem referência à “simultaneidade da produção e do consumo de serviços”, quando o serviço é elaborado ou produzido ao mesmo tempo em que é consumido (parcial ou totalmente).

Ainda nessa linha de pensamento que ressalta a interação do consumidor com o processo, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010, p.41) afirmam que “o sistema de serviços deve interagir com os clientes no papel de participantes do processo do serviço”. Os autores também afirmam que, a chegada de clientes ocorre por vontade própria e com uma demanda única, específica daquele cliente.

Silvestro *et al.* (1990 *apud* MELLO *et al.* 2010, p. 5) também discursam sobre a interação que ocorre nos serviços ao afirmar que o serviço é em geral “o resultado da interação entre o cliente e o sistema de prestação do serviço, incluindo o pessoal de contato, os equipamentos, o ambiente do serviço e as instalações”.

Grönroos (2003) ressalta a intangibilidade como uma das características mais importantes do serviço. Tal característica, também citada por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010), demonstra que alguns itens podem ser percebidos de modo subjetivo e intangível na mente dos clientes. E é dessa forma abstrata que a maioria dos clientes descreve o que é um serviço. No entanto, Grönroos demonstra que é possível haver elementos extremamente tangíveis nos serviços, como a comida servida em um restaurante ou documentos utilizados como forma de registro em empresas de entregas.

Castelli (1994 *apud* MELLO *et al.* 2010, p. 04) acrescenta que “através do serviço pode-se vender tanto um bem tangível quanto um bem intangível”. Os autores Mello *et al.* (2010, p.8) também discursam sobre a intangibilidade dos serviços ao afirmar que “serviços são ideias e conceitos”, demonstrando a característica abstrata dos serviços.

Outro ponto interessante ressaltado por Grönroos (2003) é a reflexão de que muitas definições dão a entender que os serviços não resultam em alguma “propriedade” final. Embora isso seja verdade na maioria dos casos, há situações como o caso do varejo, no qual após utilizar o serviço, o cliente passa a possuir sim o item adquirido. “Os produtos, o sortimento de mercadorias, bem como os bens individuais, são parte do serviço oferecido ao mercado” (GRÖNROOS, 2003, p.69).

De acordo com a literatura analisada, resumem-se no quadro 01 as características mais comuns e que são os “pontos extremos” entre serviços e produtos:

Quadro 01: Características Bens de Consumo x Serviços

BENS	SERVIÇOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangibilidade</li> <li>• Homogeneidade</li> <li>• Produção e distribuição são separadas do consumo</li> <li>• Produtos finais: itens tangíveis</li> <li>• Geração de valor produzido dentro da fábrica</li> <li>• Clientes não participam do processo de produção</li> <li>• Estocabilidade dos produtos</li> <li>• Transferência de propriedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intangibilidade</li> <li>• Heterogeneidade</li> <li>• Simultaneidade da produção-distribuição-consumo</li> <li>• Atividade/Processos</li> <li>• Geração de valor durante interações</li> <li>• Interação com os clientes</li> <li>• Não estocabilidade</li> <li>• Não ocorre transferência de propriedade</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Gronroos (2003)

### 2.2.1. Tipologia de Serviços

A classificação dos serviços pode colaborar para uma discussão sobre a melhor forma de administração dos serviços e facilitar a troca de conhecimentos. Uma vez identificado o tipo de serviço por meio da análise de suas características, é possível compreender melhor o cenário no qual o serviço em questão se encontra, e assim estudar as suas formas de atuação dentro desse cenário.

Para os autores Cook, Goh e Chung (1999, *apud* MELLO *et al.* 2010, p. 10) a utilidade da classificação dos serviços de acordo com uma tipologia se encontra “na sua capacidade de

facilitar o desenvolvimento de estratégias significativas e de diretrizes para o *marketing* e as operações de serviço”.

Já na opinião de Levitt (1972, *apud* MELLO *et al.* 2010) é possível inferir que ao se classificar os serviços, também se tende a comparar os processos de serviços e manufatura, de forma que seja possível entender o serviço em função da manufatura, “uma vez que as pessoas sentem os serviços como algo de intensidade pessoal, enquanto as demais organizações, principalmente as de manufatura, têm intensidade capital”.

Observando os estudos de Corrêa e Caon (2011), é possível considerar uma tipologia de serviços baseada na posição a qual a atividade analisada se encontra dentro de dois contínuos: Volume e Variedade. Os autores demonstram as diferentes implicações que ocorrem para volumes baixos e altos de clientes dentro dos contextos de customização do atendimento e, ressaltam ainda, a importância da análise em relação à intensidade do contato e a troca de informações. Sendo assim, os autores determinam que as unidades de operações prestadoras do serviço diferem-se em termos das seguintes variáveis:

- Nível de Personalização (Customização)

Refere-se à capacidade da prestadora de serviço alterar seu pacote de serviços de modo a se adequar às particularidades e desejos de cada cliente, individualmente.

- Intensidade do Contato

Refere-se ao volume e riqueza da troca de informações, em ambos os sentidos, entre a prestadora de serviços e o consumidor, durante o processo de atendimento.

- Ênfase em Pessoas ou Equipamentos

Em geral, o uso intenso de equipamentos e recursos tecnológicos favorecem as economias de escala. Sendo assim, serviços com foco maior nas pessoas tendem a ser menos eficientes, o que pode ocorrer com grande frequência nas empresas prestadoras de serviços.

- Predominância da Atividade de *Back* ou *Front Office*

Quanto menores forem as atividades do *front office* (linha de frente), mais a operação poderá ser padronizada, controlada e previsível. Quanto maior forem as atividades do *front office*, menor será a padronização e maior será a interação simultânea com o cliente e o desenvolvimento do processo.

Ao se correlacionar a variação do volume de clientes atendidos diariamente em uma prestadora de serviço com a variação nos quatro pontos apresentados pelos autores Corrêa e Caon (2011), discursados acima, é possível estabelecer um gráfico que define posições dentro de um contínuo, por meio do qual é possível definir contornos, que embora não absolutamente delimitados, caracterizam os tipos de serviços. Estes serviços possuem determinadas características comuns que os posicionam dentro do contínuo baseados nos pontos apresentados pelos autores e carregam implicações importantes para o modo como as operações deveriam ser traçadas e gerenciadas. Tais são definidas nos estágios a seguir, demonstradas na figura 01:

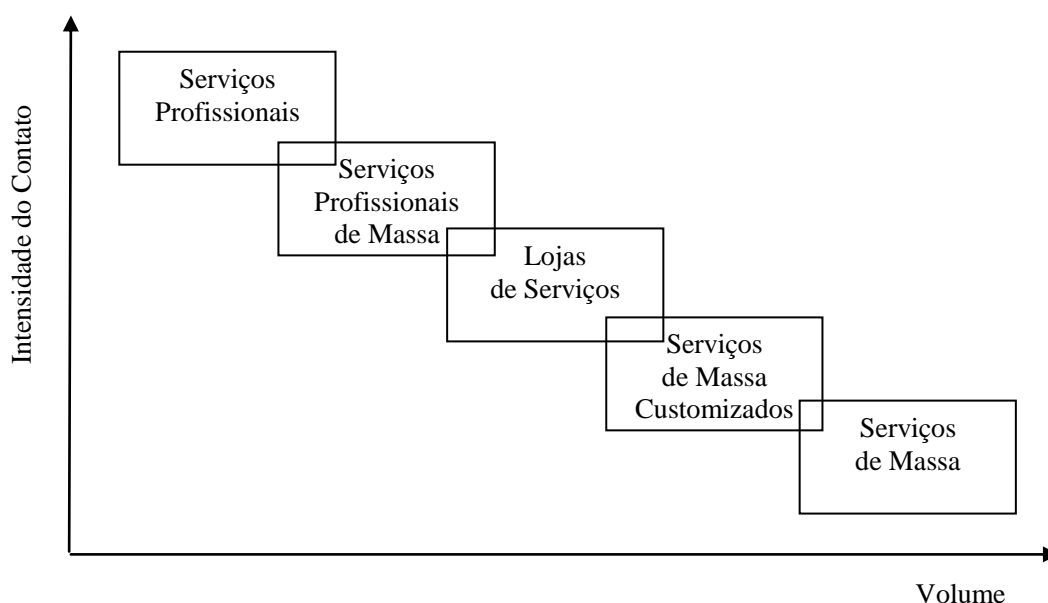


Figura 01: Tipologia de serviços com base nos contínuos de volume e variedade / intensidade do contato

Fonte: Adaptado de Corrêa e Caon (2011)

- **Serviços de Massa**

Schmenner (1986, *apud* MELLO *et al.* 2010, p. 12), também classifica os processos de serviços e define os serviços de massa como “processos que apresentam alto grau de intensidade de mão de obra, porém com um grau bastante baixo de interação ou personalização para o cliente”.

Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992, *apud* MELLO *et al.* 2010, p. 17) afirmam que “as ofertas são predominantemente orientadas para o produto, com maior valor agregado nas atividades de linha de retaguarda” para este tipo de organização. Os autores também ressaltam que o tempo de contato e a personalização são baixos, e que pouco julgamento é dado aos funcionários do *front office*.

Sendo assim, é possível classificar estes como os serviços nos quais um grande número de clientes é atendido diariamente em uma unidade da organização. O atendimento ocorre de forma padronizada, visando ganhos de escala. A ênfase está nas atividades realizadas no *back office* e que são controladas e a interação com o cliente é baixa.

Como exemplos para esses serviços pode-se citar os transportes em massa, como metrô e trens, que possuem roteiros fixos, com uma possibilidade de personalização mínima. Outros exemplos podem ser as companhias de fornecimento de energia elétrica, água e telefônicas.

- Serviços Profissionais

Schmenner (1986, *apud* MELLO *et al.* 2010, p. 12) também determina essa categoria dentro das classificações propostas, definindo-a como um serviço no qual "o grau de interação aumenta ou a personalização torna-se fundamental".

Os autores Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992, *apud* MELLO *et al.* 2010) também listam a classificação de "Serviços Profissionais". Dentre as definições propostas por eles é válido citar o fato das organizações desse tipo serem "orientadas para o processo, com relativamente alto tempo de contato, com maior valor agregado nas atividades de linha de frente e onde considerável julgamento é aplicado no atendimento às necessidades do cliente" (p. 17).

Esse tipo de serviço é prestado de forma customizada, o atendimento e o pacote de serviço são personalizados de acordo com a necessidade e desejo de cada cliente. Devido à alta customização, o atendimento se limita a um baixo volume de clientes atendidos diariamente.

Como exemplos, podem-se citar salões de beleza, consultórios médicos, consultorias especializadas, dentre outros.

- Serviços de Massa Customizados

São serviços que se encontram em uma posição próxima aos Serviços de Massa, quando se analisa o volume de atendimento. Todavia, este estágio se diferencia por meio do uso de alta tecnologia, que permite criar uma 'sensação' de serviço customizado no cliente. O serviço é altamente automatizado e faz uso de alta tecnologia para identificar o perfil do consumidor e tratá-lo de forma diferenciada. Ainda assim, são milhares de clientes atendidos diariamente.

Como exemplos tem-se os *websites* de compras que fazem uso de recursos de TI (Tecnologia de Informação) para personalizar o atendimento ao cliente, chamando-o pelo

nome, identificando sua localização e oferecendo itens mais propícios de atender às aspirações do cliente. Essa informação pode ser obtida por intermédio da análise feita por algoritmos que identificam tendências de preferência e comportamento do consumidor.

- Serviços Profissionais de Massa

Serviços que se encontram em uma posição próxima aos Serviços Profissionais, quando se analisa o contínuo de volumes. Neste tipo de serviço, as organizações procuram aumentar seus ganhos de escala. Isso pode ser feito limitando o público alvo mediante um problema em comum, ou muito similar, entre eles, de modo a manter a personalização inerente à sua própria natureza de serviço profissional, contudo, atendendo um volume maior de clientes devido à similaridade da questão.

Para exemplificar, citam-se hospitais ou consultórios médicos altamente especializados na resolução de um problema comum a todos os clientes, reduzindo assim a variabilidade dos problemas a serem tratados.

- Loja de Serviços

Serviços que se encontram na região intermediária entre os extremos. De acordo com os autores Corrêa e Caon (2011), é nesta região que se encontra a maioria das operações de serviço. São operações que lidam com um volume intermediário de clientes diariamente e são balanceadas em relação “às variáveis customização; *front office versus back office*; ênfase em pessoas *versus* equipamentos e intensidade de contato” (Corrêa e Caon, 2011, p. 74).

O autor Schmenner (1986, *apud* MELLO *et al.* 2010, p. 12) também discursa sobre Lojas de Serviços ao defini-la como um serviço onde se “aumenta o grau de interação com o cliente ou personalização do serviço”.

Silvestro, Fitzgerald e Johnston (1992, *apud* MELLO *et al.* 2010, p. 17) definem a Loja de Serviços como uma categoria intermediária, intercalando suas dimensões entre os Serviços Profissionais e Serviços de Massa.

Esse é o caso da maioria das lojas de varejo, laboratórios de análises clínicas, hotéis, restaurantes e supermercados. A Loja de serviço é um ponto intermediário entre os extremos e ainda dentro de si permite variações múltiplas. É importante ressaltar que diferentes lojas serviços podem ser gerenciadas de formas diferenciadas, de acordo com seu mercado.

Sendo assim, a tipologia de serviços não fornecerá uma forma de gerenciamento “mais adequada” para cada opção dentro da tipologia. Esse estudo favorece a comunicação, a

visibilidade e a noção do serviço em questão. Todavia, é possível que a “melhor forma de gerenciamento” seja definida a partir da análise da tipologia em conjunto com as características específicas daquele serviço, observando seu posicionamento dentro do contínuo.

### 2.3. QUALIDADE

Qualidade consiste em um conceito que engloba diferentes aspectos ao mesmo tempo, no qual cada aspecto é classificado de acordo com o entendimento do cliente acerca do produto/serviço adquirido.

Em geral, a Qualidade pode ser classificada como uma questão de opinião, quando analisamos individualmente cada cliente. Todavia, é evidente que há um senso comum criado na sociedade que estabelece “padrões de qualidade” para determinados itens. Essa é outra característica da Qualidade: ela se altera ao longo do tempo e acompanha as perspectivas do cliente de acordo com a sua visão de mundo no momento e sociedade em que ele se encontra, e pode ser compartilhada entre os indivíduos desta sociedade, tornando-se um padrão.

Paladini (2000) afirma que o conceito de qualidade envolve dois elementos:

1. A qualidade envolve muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens. Essa seria a componente “espacial” do conceito;
2. A qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo. Essa seria a componente “temporal” do conceito.

Este autor proporciona uma análise de diferentes aspectos que englobam o conceito de qualidade até então discutidos em outras literaturas, e através disso, define os dois pontos citados acima, dividindo o conceito em uma componente espacial e uma temporal. Paladini afirma que para definir corretamente a Qualidade é necessário considerar a qualidade como “um conjunto de atributos ou elementos que compõe o produto ou serviço” (PALADINI, 2000, p. 26).

Gianesi e Corrêa (1994) demonstram que o conceito de Qualidade Total tem por base algumas premissas básicas. Estas premissas induzem ao senso de que: todos os indivíduos na organização tem a capacidade para contribuir na qualidade final percebida pelo cliente; que todos os custos que se relacionem com a qualidade devem ser envolvidos nas análises; que todo esforço devidamente empregado na melhoria da qualidade irá gerar impactos na competitividade da organização; que sempre haverá uma forma melhor de se fazer algo; e que “a qualidade deve ser construída ao longo do processo, e não apenas verificada ao final”.

Os autores afirmam ainda que do ponto de vista de operações, o objetivo de maior relevância para a empresa é “ser melhor que a concorrência naqueles aspectos de desempenho que o cliente mais valoriza” (GIANESI E CORRÊA 1994, p.198).

É interessante notar como as premissas genéricas de qualidade e qualidade total demonstradas pelos diferentes autores citados acima são passíveis de aplicação na análise da Qualidade dentro de Serviços. Os argumentos apresentados pelos autores demonstram a necessidade em se verificar a qualidade durante o processo, dado o contexto temporal, e não apenas quando concluído. É importante ressaltar que no caso dos Serviços, nem sempre ao fim do processo se terá um produto final tangível e tempo hábil para a avaliação da qualidade deste. Sendo assim, essa observação quanto à gestão da qualidade é de grande valia para a Gestão de Serviços, uma vez que o processo deve ser analisado enquanto ocorre, e não ao final do processo, quando depois de entregue ao cliente obterá uma “classificação” de qualidade para o serviço prestado.

Outro ponto de grande relevância é a premissa de que todos na organização podem influenciar na percepção do cliente em relação ao produto/serviço prestado. Dentro do contexto de Serviços, no qual o cliente constantemente interage com o processo e seus agentes, cada interação e os funcionários que participam dessa interação, influenciam diretamente na opinião formada pelo cliente.

Diante de tais premissas, ressalta-se a importância em estudar e avaliar a Qualidade em Serviços.

### **2.3.1. Qualidade em Serviços**

A Qualidade em Serviços é um estudo diferenciado da Qualidade na Manufatura. Quando se tem um produto final tangível e um período de tempo disponível antes que o produto chegue às mãos do consumidor (como no caso da manufatura), é possível avaliar este produto dentro dos padrões de qualidade que a empresa estabeleceu. Em geral, estes padrões são baseados em estudos de mercado que analisam o senso comum dos consumidores para a qualidade daquele item.

Para os Serviços, nem sempre há esse item tangível ao final do processo e/ou tempo disponível para analisar a qualidade final antes que o resultado chegue às mãos do consumidor final. Além disso, a percepção que cada cliente pode ter em relação ao serviço prestado pode variar de acordo com as expectativas pessoais do cliente e com as interações que passar durante a execução do processo.



Devido a isso, é necessário que o estudo da qualidade em serviços seja bem direcionado, de forma a identificar os pontos e momentos passíveis de falhas dentro do processo, corrigi-los ou tomar medidas de prevenção, e obter um resultado final mais próximo da expectativa do cliente.

Os autores Bitner e Hubbert (1994 *apud* Johnston e Clark, 2002, p. 126) definem qualidade do serviço como “a impressão geral do cliente sobre a inferioridade/superioridade relativa da organização e de seus serviços”.

O autor Oliver (1993 *apud* Clark e Johnston, 2002) fornece uma distinção entre a qualidade do serviço e a satisfação gerada no cliente em função do serviço por meio da afirmação: “a qualidade do serviço é mais frequentemente usada como algo mais duradouro, enquanto a satisfação é específica à situação e experiências”. Mediante essa afirmação é possível inferir que a qualidade do serviço é algo que irá perdurar, tornando-se a visão que o cliente passa a ter sobre a empresa. Já a satisfação, é algo momentâneo, que se refere àquela situação específica, podendo ou não futuramente alterar a opinião do cliente em relação à organização, mas não tendo o poder de estabelecer a opinião como um todo.

Os estudos de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) conduzem ao entendimento de que é necessário se atentar à experiência que o cliente terá com a prestação do serviço e que ocorrerá mediante o contato com a linha de frente da empresa prestadora de serviço, uma vez que “a qualidade do serviço é reforçada se as instalações forem projetadas sob a perspectiva do cliente”.

Grönroos (2003) conduz ao entendimento de que, como o serviço é formado por processos que consistem em uma série de atividades, estas as quais são produzidas e consumidas simultaneamente, se torna complicado gerenciar o controle de qualidade, uma vez que não há qualidade pré-produzida de modo a ser controlada antes que o serviço seja vendido e consumido. O autor demonstra que devido à característica de intangibilidade do serviço, se torna ainda mais complexo para o cliente avaliar o serviço.

Ainda mais, Grönroos (2003) ressalta um aspecto de ‘heterogeneidade’ na prestação do serviço. Esse aspecto deriva das características básicas do serviço e revela que um serviço prestado a um cliente não é necessariamente igual ao serviço prestado ao próximo cliente, o que dificulta ainda mais definir uma “qualidade do serviço”.

O propósito do serviço é solucionar um problema do cliente. Ainda que o problema seja o mesmo, ou muito similar, o relacionamento entre a prestadora e o cliente se difere a cada novo cliente e/ou situação. Sendo assim, a heterogeneidade do serviço gera problemas no

gerenciamento dos serviços e dificulta a manutenção de uma qualidade uniforme percebida pelo cliente em relação aos serviços prestados.

Os autores Mello *et al.* (2010, p.8) também discutem sobre a alta variabilidade dos resultados do serviço e demonstram que os serviços variam na medida em que a necessidade de cada cliente também varia, dificultando a padronização do serviço. Eles alertam que, devido à “simultaneidade da produção e do consumo de serviços”, a alta visibilidade dos processos para o cliente não permite esconder falhas na qualidade.

Paladini (2000), discursando sobre a Gestão da Qualidade na prestação de serviços, cria um quadro que resume algumas das diferenças básicas entre a Gestão da Qualidade dentro de um setor Industrial e dentro de Serviços, conforme apresentado a seguir no quadro 02.

Quadro 02: Diferenças básicas entre a Gestão da Qualidade em Ambiente Industrial e Desenvolvida em Organizações de Serviços e Métodos.

<b>GESTÃO DA QUALIDADE EM AMBIENTES INDUSTRIAIS</b>	<b>GESTÃO DA QUALIDADE EM AMBIENTES DE SERVIÇOS E MÉTODOS</b>
O esforço pela qualidade aparece no produto	O esforço pela qualidade aparece na interação com o cliente
Interação com clientes via produtos	Interação direta com clientes
Elevado suporte	Baixo suporte
Baixa interação	Intensa Interação
Suporte ao produto (qualidade do produto)	Suporte ao cliente (qualidade do serviço)
Cliente atua ao final do processo produtivo	Cliente presente ao longo do processo produtivo
Produção e consumo em momentos bem distintos	Produção e consumo simultâneos
Feedback (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar	Feedback Imediato
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas	Expectativas dinâmicas
Cliente tende a não influenciar o processo produtivo	Cliente participa do processo produtivo
Resulta de um conjunto de elementos (como máquinas e pessoas, por exemplo).	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos
Condições favoráveis à padronização	Difícil de padronizar
Tende a uniformizar-se em médio prazo	Difícil ter um modelo uniforme de execução
Bens Tangíveis podem ser patenteados	Serviços e Métodos não podem ser patenteados
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação a seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados para comercialização	Serviços e Métodos não podem ser protegidos

Fonte: Adaptado de Paladini (2000)

A partir do quadro 2 é possível notar as diferenças entre ambos os setores e a forma como a Gestão da Qualidade deve ser focada e aplicada nos contextos. Pontos como a dificuldade em se uniformizar/padronizar a realização do processo; a influência do cliente no processo produtivo e sua intensa interação; e o *feedback* imediato, demonstram que as técnicas para análise e verificação da Qualidade dentro de serviços devem ser diferenciadas dos ambientes industriais.

Uma vez que se compreende a qualidade em serviços, é possível fazer uso de modelos genéricos para avaliar a qualidade do serviço em questão, à luz dos estudos encontrados na bibliografia como por exemplo, *o modelo dos 5 gaps*.

### **2.3.2. O Modelo dos 5 Gaps da Qualidade em Serviços**

O Modelo dos 5 Gaps propostos por Corrêa e Caon (2011) permite analisar diferentes fatores que podem gerar a divergência entre o que foi inicialmente solicitado pelo cliente ou proposto pela empresa, e o resultado final junto à avaliação do cliente em relação a esse resultado. Eles demonstram onde podem ocorrer as falhas de comunicação entre o prestador de serviços e o cliente, ou mesmo falhas de execução no projeto.

Zeithamal *et al* (1990, *apud* Corrêa e Caon, 2011), agruparam os modelos de formação de expectativas e percepções dos clientes, com o intuito de analisar as causas das falhas de qualidade. Tal modelo pode ser apresentado por intermédio do esquema mostrado na figura 02 e é descrito a seguir.

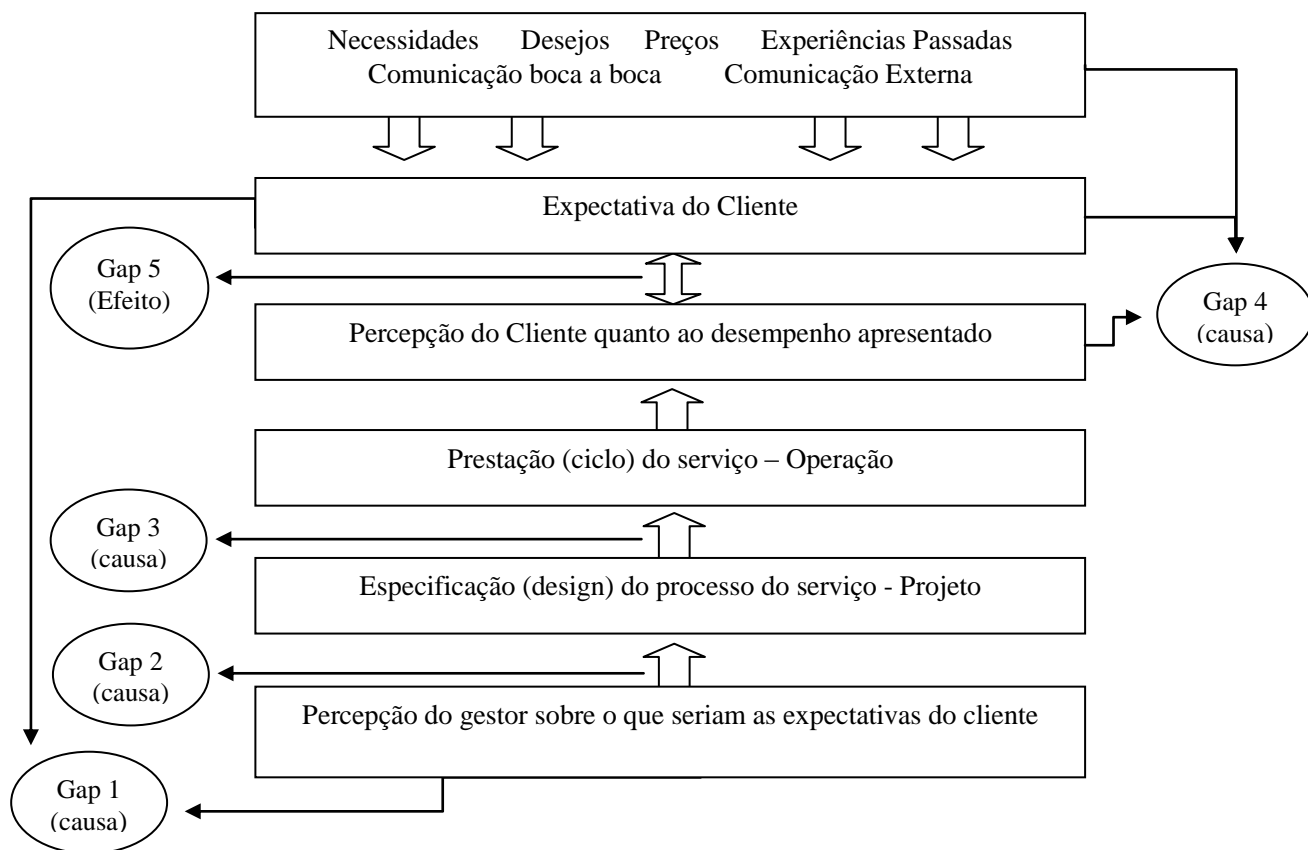


Figura 02: Modelo dos “5 Gaps” (das 5 lacunas) para a análise de causas de falhas de qualidade

Fonte: Adaptado Corrêa e Caon (2011)

### *Gap 1 – Falha na Comparação Expectativa do Consumidor – Percepção Gerencial*

Neste Gap, logo de início o prestador de serviço não compreende a expectativa real do cliente em relação ao serviço a ser prestado. Isso pode decorrer da não compreensão dos critérios de qualidade que os clientes usam para avaliar a qualidade do serviço; da falta de canais de acesso para os clientes se expressarem; ou pela falta de uma ‘cultura de serviços’ na organização, onde os funcionários não se encontram aptos para ouvir e/ou interpretar o cliente.

### *Gap 2 – Falha na Comparação Percepção Gerencial – Especificação da Qualidade do Serviço*

Aqui ocorre uma falha da Gerência ao transmitir as expectativas dos clientes em especificações para o serviço. Isso faz com que alguns elementos consideráveis para o cliente não sejam atendidos. Isso pode ocorrer quando a gerência não se coloca no lugar do cliente, buscando verificar se seu pacote de serviços, suas etapas de prestação do

serviço e os momentos de interação com o cliente atendem à necessidade exposta pelo mesmo.

#### *Gap 3 – Falha na Comparação Especificação do Serviço – Prestação do Serviço*

No Gap 3, o serviço não é executado conforme a especificação. Ocorre uma falha entre o projeto do serviço e sua execução. Este tipo de falha pode ocorrer por diversos fatores, tais como: não adequação da tecnologia ou dos funcionários ao trabalho; padrões não bem estabelecidos; falta de ferramentas que permitam avaliar e checar o desempenho e qualidade durante a execução do processo.

#### *Gap 4 – Falha na Comparação da Prestação do Serviço – Comunicação Externa*

Corrêa e Caon (2011) afirmam que este é um tipo de falha comum às organizações. As prestadoras de serviço sentem dificuldade ao realizar o *Marketing* para o cliente. As expectativas criadas com as propagandas podem ser baixas, de modo que se tornaria fácil agradar ao cliente, mas difícil de atraí-lo; ou podem ser altas, tornando fácil a atração dos clientes, mas difícil satisfazer às altas expectativas do mesmo. O Gap 4 ocorre quando o gerenciamento das expectativas do cliente é mal feito e o cliente cria uma expectativa maior do que a oferecida.

É necessário gerenciar adequadamente as expectativas para que elas fiquem em um patamar que esteja no ponto de equilíbrio entre a atratividade do cliente e a capacidade de atendimento da empresa. Falhas na coordenação entre as Operações e *Marketing* e na comunicação durante o processo podem levar a esse Gap.

#### *Gap 5 – Falha na Comparação Expectativa do Cliente – Percepção do Cliente*

Este Gap é a resultante da ocorrência dos demais Gaps (1 a 4). É quando ocorre a discrepância entre a percepção do cliente sobre o serviço prestado e as expectativas do cliente. É neste ponto que o cliente avalia o que obteve de retorno em relação às expectativas criadas pelas estratégias de *marketing* da organização.

Uma vez identificada a fonte das falhas, a gerência pode trabalhar com a equipe no intuito de minimizá-las ou até mesmo erradicá-las. Desta forma, será possível não apenas melhorar a qualidade do serviço, como também identificar novas formas e ferramentas adequadas para mensurar e avaliar a qualidade do serviço prestada diante da nova forma de execução do trabalho.

O presente estudo procura identificar tais falhas dentro da cadeia de suprimentos em vendas diretas, a qual a distribuidora se encontra. No intuito de assim fazer, é necessário compreender melhor a cadeia de suprimentos e o relacionamento dentro desta cadeia.

Uma vez identificados os agentes e a forma como eles atuam dentro da cadeia, será possível realizar análises em busca de identificar falhas. Uma vez que, identificada as falhas, pode-se estudá-las e identificar em quais dos Gaps estas se adequam. A partir daí, inicia-se um trabalho de proposição de soluções para o problema.

### **3. CADEIA DE SUPRIMENTOS**

A Cadeia de suprimentos (CS) engloba todos os agentes que vão de uma ponta a outra em um sistema de geração de valor, que é atribuído a um item ou serviço, para o consumidor final. Isto quer dizer que, a Cadeia de suprimentos se manifesta desde o fornecedor do primeiro insumo na Cadeia, até a sua transformação na empresa que o processará, e até a entrega do produto ou serviço finalizado para o consumidor final.

Bertaglia (2009) cita que o conceito de CS passou por evoluções durante os últimos anos. Para o autor, “a cadeia de abastecimento integrada apresenta uma visão mais ampla do que conhecemos como cadeia logística”, uma vez que a cadeia logística se torna mais limitada à obtenção e distribuição física de insumos e bens acabados.

Não apenas insumos ou bens tangíveis, mas a CS também lida com a informação e demais recursos que são transmitidos ao longo dessa cadeia. Ela é o conector entre todos os agentes, e alterações em algum dos elos na cadeia pode gerar efeitos ao longo de toda a CS.

Chopra e Meindl (2011, p. 03) afirmam que uma CS “é dinâmica e envolve o fluxo constante de informações, produtos e fundos entre os diferentes estágios”. Ou seja, uma CS é capaz de transferir informações; os produtos/serviços solicitados; o pagamento referente ao produto/serviço solicitado; entre outros; sendo isso nos mais diferentes sentidos da cadeia.

As cadeias de suprimentos possuem uma característica de integração. Elas conectam não apenas os agentes logísticos dentro da cadeia de uma determinada organização, como também conectam as demais cadeias de suprimentos de cada agente que interage com a organização. Ou seja, a Cadeia de suprimentos Integrada, permite conectar a CS do Fornecedor, da organização em questão, da rede de distribuição até a entrega ao consumidor final.

A figura 03 representa uma ideia genérica da cadeia de suprimentos integrada:

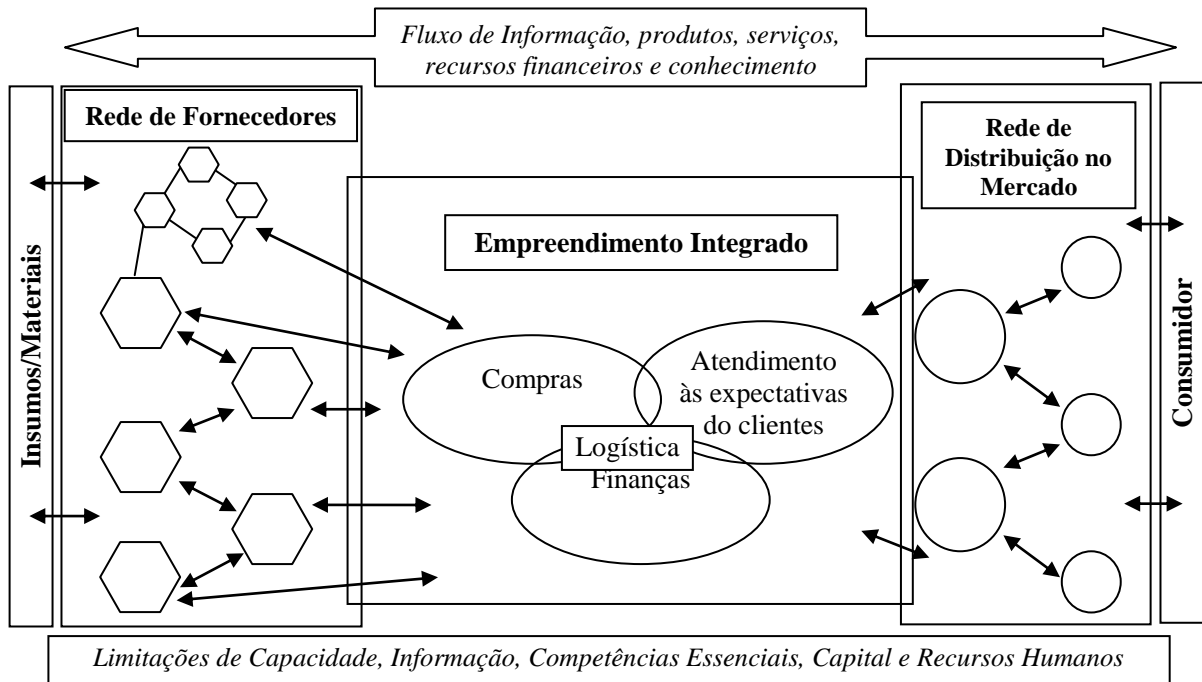


Figura 03: Modelo de uma Estrutura da Cadeia de suprimentos Integrada.

Fonte: Adaptado de Bowersox, Closs, e Cooper (2007)

A Cadeia de suprimentos tem um potencial significativo para a criação e manutenção da vantagem competitiva e aumento da lucratividade para um grande número de empresas. Esse valor é ainda maior para corporações que competem em mercados globais. Como descreve Chopra e Meindl (2011, p 05), “o objetivo da cadeia de suprimentos deve ser maximizar o valor geral gerado”.

Para atingir então, os objetivos de uma cadeia de suprimentos conforme citado, é necessário corrigir eventuais falhas e problemas que possam existir nas interações entre os agentes da cadeia. A Gestão da CS é um objeto de importante estudo e acompanhamento quando procuramos identificar falhas no relacionamento desses agentes.

Todavia, é necessário primeiramente compreender o funcionamento e o fluxo de informações dentro da mesma para que se possa então reconhecer os pontos passíveis de falhas.

Além disso, a gestão de serviços, quando integrada à gestão da cadeia de suprimentos e gestão de relacionamento dentro da cadeia, permite a responsividade da cadeia de suprimentos e permitem determinar as diretrizes para o gerenciamento do negócio através de uma visão

mais global do sistema. Sendo assim, a cadeia passa a otimizar seus resultados ao mesmo tempo em que melhora seus processos e forma de atuar no mercado.

### 3.1. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A Gestão da cadeia de suprimentos (GCS) define a forma como as atividades de uma CS serão executadas, bem como a interação entre os agentes, será definida de acordo com os critérios estabelecidos pela gerência da CS. A GCS permite caracterizar como será a coordenação dos fluxos de informação, insumos e fundos, nos mais diferentes sentidos dentro da CS. A GCS também traça os objetivos da cadeia, e a partir daí, estabelece os critérios que permitirão classificar o sucesso ou insucesso da cadeia.

Em seu *website*, o “*Council of Supply Chain Management Professional*” (CSCMP), conceitua o *Supply Chain Management* (SCM), no português, a Gestão da cadeia de suprimentos da seguinte forma:

A Gestão da cadeia de suprimentos engloba o planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas no fornecimento, aquisição, conversão e todas as atividades de gerenciamento logístico. A GCS também inclui a coordenação e colaboração entre os parceiros do canal, os quais podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços (terceiros) e consumidores. Em essência, a GCS integra a oferta e demanda dentro e entre as companhias. (CSCMP, 2014. <https://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>).

A definição apresentada permite deduzir que a GCS tem por finalidade conectar as principais funções de processos e negócios das empresas, com o ideal de executar isto de modo coerente com o propósito da cadeia e com alto nível de desempenho, de forma a atingir os objetivos da CS. A GCS inclui não apenas as operações de logística, mas também impulsiona a coordenação entre as atividades de operação, vendas, *design* do produto, *marketing*, finanças e TI (tecnologia de informação). Ela acompanha o desenvolvimento do produto/serviço de um extremo ao outro: da base de sua concepção e idealização à entrega do mesmo ao consumidor final.

Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) definem a Gestão da cadeia de suprimentos como:

Um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para a localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos globais do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado.



Desta forma, compreende-se que a GCS considera todas as instalações que venham a desempenhar um papel na produção de um bem e que tenha impacto na geração de valor do produto/serviço e nos custos, desde as instalações do fornecedor aos varejistas e lojistas.

Christopher (2009, p. 04) afirma que a GCS se apoia na estrutura de planejamento da logística, procurando “criar vínculos e coordenação entre os processos de outras organizações existentes no canal, isto é, fornecedores e clientes, e a própria organização”. A partir desse ideal, torna-se evidente de que é necessária uma mudança no tradicional relacionamento individual e distante entre os participantes da cadeia. A GCS tem em sua base a cooperação e confiança entre os diferentes níveis da CS.

Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) afirmam que “apenas por meio da integração da cadeia de suprimentos é que a empresa pode reduzir custos e aperfeiçoar os níveis de serviço”. Todavia, os autores demonstram que tal integração pode ser dificultada por dois fatores: Primeiro pelo fato de que as distintas instalações na CS podem possuir objetivos diferentes, os quais podem até mesmo vir a ser conflitantes entre si; e Segundo que a CS é um sistema dinâmico e evolutivo no decorrer do tempo. Sendo assim, é um objeto de estudo que deve ser constantemente analisado e ajustado, visando obter a eficiência e eficácia almejadas.

Além disso, a GCS tem o objetivo de ser eficiente e eficaz ao longo de todo o sistema, em especial em relação aos custos, sendo estes os custos de transporte e distribuição à estocagem de matérias-primas ou produtos acabados. Ressalta-se que a ênfase da GCS não se encontra apenas na redução dos custos e estoques, mas tem foco especialmente na busca da abordagem sistêmica da GCS. Pelo fato de a GCS se basear na integração eficiente entre diversos agentes, esta abrange atividades de diferentes níveis dentro das organizações, passando pelo operacional, tático e estratégico.

Para fins de definição, entende-se a “eficácia” como o alcance do objetivo estabelecido (foco no resultado), e a “eficiência” como o foco na preocupação do melhor uso possível dos recursos. Pode-se então citar as Cadeias de Suprimentos Responsivas, as quais apresentam estas características e demonstram uma capacidade dinâmica de resposta ao mercado.

### 3.2. CADEIAS RESPONSIVAS

Um dos grandes desafios impostos às organizações atualmente é a necessidade de uma resposta rápida aos altos níveis de volatilidade da demanda. Essa agilidade na capacidade de alinhar oferta e demanda não significa necessariamente a prática de uma produção enxuta. O

conceito de produção enxuta busca um ambiente *just-in-time*, reduzindo os estoques e trabalhos em andamento. Embora isso possa significar agilidade, por si só esta característica pode não atender aos desejos do cliente de forma adequada.

De acordo com Holweg (2005, apud NUNES, RODRIGUES E OTAVIANO, 2011, p.4) a “Responsividade é a habilidade de reagir com determinação e dentro de uma escala de tempo adequada à demanda do cliente ou as mudanças do mercado, para alcançar ou manter vantagem competitiva”.

Cadeias de Suprimentos Responsivas são aquelas que conseguem se adequar mais rapidamente às mudanças no mercado. Para ser responsiva, uma Cadeia precisa ser capaz de se adaptar ao mercado de forma a conquistar agilidade para reagir a estas mudanças no cenário mercadológico, seja quanto à necessidade do cliente quanto a um item específico ou alterações na demanda.

Chopra e Meindl (2011) listam algumas definições para a responsividade da cadeia de suprimentos. Os autores afirmam que a responsividade inclui a capacidade que ela tem de:

- Responder a grandes variedades de quantidades solicitadas;
- Atender com tempos de execução curtos;
- Lidar com uma grande variedade de produtos;
- Criar produtos totalmente inovadores;
- Atender a um alto nível de serviço;
- Manipular a incerteza da oferta.

A partir das observações feitas por Chopra e Meindl, é possível ressaltar a responsividade como a capacidade de resposta que a empresa tem para atender às necessidades dos clientes, de forma oportuna. Essa “flexibilidade” que a cadeia apresenta permite que ela seja ágil quanto à resposta e ainda manter níveis de custos e confiança dentro dos padrões previstos pela organização.

Nota-se que os autores, Chopra e Meindl (2011) listam diversos fatores que caracterizam uma CS como responsiva. Esta característica de responsividade ou a não existência dela em uma cadeia de suprimentos, interfere diretamente na forma em que uma empresa atua no mercado, na forma como ela é vista por seus clientes e nos resultados da empresa.

Além disso, ainda que uma determinada organização seja capaz de dar respostas rápidas, sua agilidade pode ser comprometida pelos seus parceiros externos, como fornecedores com atrasos para reabastecimento ou longo períodos de espera para resposta. Tendo em vista este problema, há uma grande oportunidade para a redução dos *leadtimes* de ressuprimento quando a organização realiza um trabalho próximo com seus fornecedores.

Para segmentos de mercado com demanda relativamente previsível e produtos padronizados, a eficiência no uso dos recursos e maximização da economia de escala passa a ser o foco das organizações. Todavia, os ambientes com demanda incerta e altos níveis de variedade exigem uma postura diferente.

Chopra e Meindl (2011) definem a eficácia da CS como o “inverso do custo de fabricar e entregar um produto ao cliente”. Os autores ressaltam que a responsividade pode aumentar o custo, como nos casos em que se é necessário responder a uma variedade ou quantidade maior. A partir dessas observações é possível compreender que a eficiência é reduzida pelo aumento nos custos.

De acordo com Christopher (2009) “embora a eficiência seja sempre desejável, nos cenários de demanda imprevisível talvez ela tenha de vir depois da ‘eficácia’, no *ranking* de prioridades” da GCS. O autor ainda classifica a eficácia como “a capacidade de responder rapidamente às necessidades de um mercado geralmente fragmentado” (CHRISTOPHER, 2009, p.117). O autor faz esse realce para demonstrar que ao invés da ênfase em produtos padronizados, para esses segmentos de mercado menor, é necessário oferecer grandes níveis de variedades de produtos ou serviços (customização). Ou seja, é notavelmente necessária uma mudança de comportamento das organizações dentro dos diferentes segmentos.

Claro que, dentro de uma mesma organização é possível haver soluções híbridas, apresentando ambas as soluções enxutas e responsivas para a CS, considerando os diferentes tipos de produto/serviço existentes dentro de um mesmo negócio. A estratégia convencional do uso de apenas uma forma, ou linha de pensamento, não se torna mais a única opção. O mercado atual pede soluções múltiplas.

Uma cadeia de suprimentos responsiva é sensível ao mercado. Isso significa que a CS “seja capaz de interpretar e responder à demanda real” (CHRISTOPHER, 2009, p.121). Por muito tempo, as organizações foram orientadas para a previsão da demanda, e não para a própria demanda. Este levantamento de dados era feito a partir de vendas ou pedidos anteriores. O advento da tecnologia de informação agora permite captar os dados da demanda diretamente dos pontos de venda ou prestação do serviço. Este fator favorece a capacidade das organizações em compreender o mercado e responder de forma ágil ao mesmo.

Um dos princípios das cadeias responsivas é a capacidade de atender às demandas dos clientes. Isto pode ser obtido vinculando os processos às medidas de desempenho que são baseadas nos clientes. O atendimento ao pedido “ideal” do cliente é aquele no qual o cliente obterá no momento e local desejado exatamente o que procura. Tal conceito é de grande valor

para serviços, uma vez que é o caso de diferentes clientes com diferentes necessidades e expectativas.

Christopher (2009) estabelece um “*roadmap* para a responsividade”. Neste, o autor demonstra diversos tópicos que interferem na responsividade de uma cadeia de suprimentos.

Dentre estes se tem:

- A agilidade organizacional, que pode ocorrer por meio da adequada gestão de processos e com a existência de equipes interfuncionais;
- O abastecimento ágil da CS, que demanda uma produção sincronizada e a prática do EGF (Estoque Gerenciado pelo Fornecedor). O EGF consiste no compartilhamento de informações entre cliente e fornecedor. Nele o fornecedor tem acesso direto às informações referentes ao estoque disponível e a previsão de utilização do insumo dentro do processo produtivo do cliente, de modo que a responsabilidade de reabastecimento do insumo é transferida ao fornecedor. Isto gera benefícios como, menores níveis de estoque, a diminuição do risco de falta de estoque e o melhor planejamento para o fornecedor do insumo;
- Programas de reabastecimento contínuo;
- A orientação para a demanda, tendo uma visibilidade real da mesma;
- O desacoplamento da CS, que depende da produção enxuta, da agilidade e da flexibilidade de resposta da organização. A agilidade de resposta pode ser obtida por intermédio da reengenharia de processos, e a flexibilidade da resposta, pode decorrer do adequado gerenciamento da capacidade e redução do tempo de *setup*.

A figura 04, a seguir, ilustra os fatores que interferem na responsividade de uma cadeia de suprimentos:

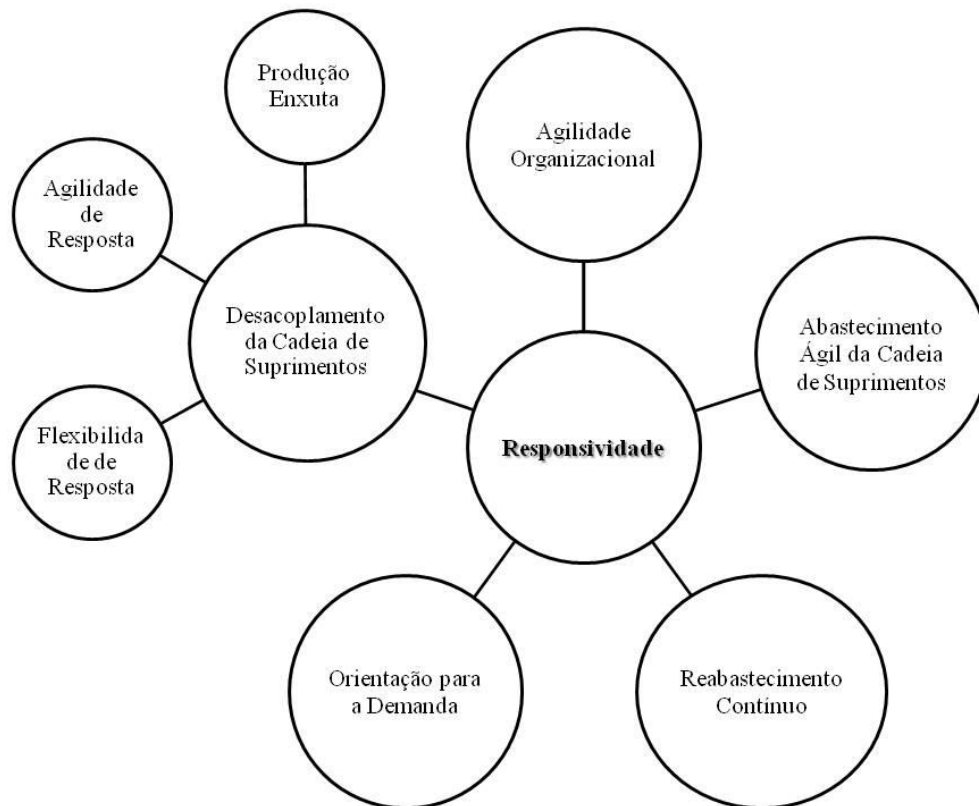


Figura 04: Fatores que interferem na responsividade de uma cadeia de suprimento.

Fonte: Ilustração da autora, baseada em Christopher (2009)

Sendo assim, pode-se concluir que uma CS responsiva (ou ágil) é orientada para sua demanda, sendo sensível ao mercado; busca sua máxima eficácia; interage de forma a alinhar seus processos; e baseia-se em redes de compartilhamento de informações, tornando-se por muitas vezes “virtual”, de modo a ser capaz de agilizar e manter-se em alto nível de desempenho.

É evidente que, as características acima citadas demandam que os agentes da CS estejam sincronizados e que a comunicação entre eles ocorra de forma a permitir o fluxo de informações entre todos os agentes da cadeia. Para gerar esse *link* entre os agentes mantendo o fluxo de forma ágil, contínua e confiável é que as CS podem fazer uso das ferramentas de SI (Sistemas de Informação) e TI.

### 3.2.1. A Tecnologia de Informação na GCS

A informação representa um insumo de grande importância para qualquer Cadeia de suprimentos. São nas informações derivadas dos processos e disponibilizadas pelos agentes,

dentro e fora de uma organização, que os gestores baseiam suas decisões. Considerando um cenário com alto fluxo de itens e informações, é adequado fazer uso de recursos de SI e TI que não apenas facilitem o fluxo da informação, mas que permitam também o tratamento e disseminação da informação de forma confiável. A TI garante a coordenação das informações necessárias ao processo e estrutura bases para a tomada de decisão.

Para Chopra e Meindl (2011, p. 468), a Tecnologia de Informação “consiste em *hardware*, *software* e pessoas por meio dos quais uma CS pode colher, analisar e executar informação”. Compreende-se então que a TI permite capturar e analisar informações que circulam dentro da cadeia, e a partir daí, vir até mesmo a recomendar uma ação.

Para Christopher (2009, p.121) “há um crescente reconhecimento de que as empresas individuais não mais competem como entidades isoladas, mas como cadeias de suprimentos”. Sendo assim, um grupo de parceiros conectados através de uma rede permite a criação de um método diferenciado do estilo convencional que apresenta grande distanciamento entre os parceiros.

Segundo Chopra e Meindl (2011), é necessário um alto nível de sincronia e colaboração entre os parceiros para a criação dessa conexão de forma a permitir agilidade à CS. Fazer uso de ferramentas de SI e TI para recolher e avaliar dados e informações dentro destas diversas Cadeias de Suprimentos pode gerar um impacto significativo no desempenho da rede de CS.

Mais ainda, Christopher (2009) afirma que o uso de SI e TI “para compartilhar dados entre compradores e fornecedores está, de fato, criando uma cadeia de suprimentos *virtual*”. Isso significa que esse tipo de cadeia é baseado não mais no estoque, mas na informação.

Para Pires (2010), pode-se afirmar que o uso da TI e dos SI que:

(...) começou com a simples e eficiente sistemática de realizar o chamado planejamento das necessidades de materiais durante o ciclo de planejamento produtivo passou por toda a gestão da manufatura e caminhou no sentido de ser o grande integrador (*backbone*) das múltiplas funções inerentes à gestão empresarial.

Pires (2010) faz referência às ferramentas de MRP<sup>1</sup>, MRP II<sup>2</sup> e ERP<sup>3</sup>, com origens que datam do final dos anos 60. Tais ferramentas são amplamente utilizadas no planejamento e controle da produção. Todavia, com o advento da tecnologia e, principalmente, da internet e massificação das informações, surge uma nova era.

Estas ferramentas são componentes que se inter-relacionam, de forma a coletar, manipular e disseminar dados. A partir daí, a informação é gerada, proporcionando um

---

<sup>1</sup> MRP – *Material Requirement Planning* (Planejamento das Necessidades de Materiais)

<sup>2</sup> MRP II - *Manufacturing Resources Planning* (Planejamento dos Recursos de Manufatura)

<sup>3</sup> ERP - *Enterprise Resource Planning* (Planejamento dos Recursos da Empresa)

mecanismo capaz de fornecer um *feedback* para atender o objetivo da organização. A TI é um agente facilitador que permite agilidade e organização nas transferências de informação. Além disso, ela pode gerar valor na CS.

As novas exigências do mercado pedem que as organizações sejam capazes de melhorar sua responsividade na GCS. O uso de ferramentas de TI – como informações trocadas via EDI (do inglês, *Electronic Data Interchange*) – permite que os diferentes níveis dentro de uma CS lidem com os mesmos dados, trocando informações B2B (*Business to Business*) simultaneamente. Isso retira a dependência de um quadro que por muitas vezes era impreciso, devido ao fato da informação não ser tão atualizada e não ser transmitida nas diferentes etapas dos negócios.

Outro ponto positivo em relação ao uso de TI na GCS é notado quando se considera que as organizações cada vez mais se focam nas suas competências essenciais. As demais atividades são, em sua maioria, terceirizadas. Esse novo estilo de relacionamento exige uma maior confiança entre as organizações, fornecedores, parceiros e clientes. A integração dos processos caminha lado a lado com a implementação de uma estratégia conjunta, o que exige transparência na informação.

A transparência na informação e a transmissão são de grande importância para a redução do chamado “*bullwhip effect*”, do inglês “efeito chicote”. Tal efeito caracteriza a ocorrência de falhas no repasse de informação sobre a demanda. O uso de ferramentas de TI permite a manutenção desse fluxo de informação de modo a torná-la mais fidedigna e colaborar para a redução do efeito.

### 3.3. BULLWHIP EFFECT – O EFEITO CHICOTE

O Efeito Chicote se refere a uma falha na compreensão da elasticidade da demanda que é propagada ao longo de uma CS. Ele ocorre quando os agentes da cadeia não possuem transparência na transmissão de informações, fazendo com que se planeje uma demanda discrepante da realidade. Como exemplo, um fornecedor pode compreender que o aumento do pedido por parte do seu cliente seja algo que dali em diante se tornaria um valor fixo ou um indicador de crescimento das vendas, sendo que para o cliente foi apenas uma eventualidade. Isto fará com que o fornecedor aumente a quantidade a ser produzida de um determinado produto, sendo isto desnecessário.

Pires (2010) define o Efeito Chicote como a “amplificação da variância das informações da demanda à medida que elas se propagam no sentido montante da CS”. Ou seja, a demanda

para um fornecedor de insumos básicos, em uma ponta da cadeia, tende a ser bem maior do que a demanda real que existe na outra ponta da CS, entre o ponto de venda e o consumidor. O efeito ocorre no sentido dos clientes para os fornecedores, dentro de uma CS. Por consequência, ocorre a flutuação da informação da demanda, o que gera o aumento dos estoques ao longo de toda a CS.

Com o crescimento da discussão acerca da gestão da cadeia de suprimentos, e o advento das inúmeras ferramentas de TI/SI, essa questão da propagação da flutuação da demanda ao longo da CS se tornou um tema de frequente discussão para as empresas. A ideia é que esse problema possa ser minimizado graças aos recursos disponíveis e a integração dentro da CS.

Uma das soluções propostas por Taylor (2000, *apud* Pires 2010, p. 135) é o desenvolvimento de sistemas com flexibilidade de resposta, “como em muitas situações a demanda do consumidor final não será estável, torna-se necessário desenvolver processos que possam responder de forma rápida e flexível a essas variações”. Dentro desse contexto, é importante ressaltar mais uma das vantagens de uma cadeia de suprimentos responsiva, que permite a minimização deste problema, uma vez que ela é capaz de interpretar e responder rapidamente às mudanças no mercado.

Além disso, a propagação deste erro demonstra a necessidade da transparência das informações transmitidas na CS. É necessário que todas as partes sejam capazes de compreender os dados disponibilizados pelos diferentes elos da cadeia, e até mesmo saber utilizar as ferramentas disponíveis, de modo a obter um alto nível de confiabilidade das informações disponibilizadas.

### 3.4. CONFIANÇA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Dado o nível do relacionamento necessário a uma cadeia responsiva, se torna inevitável uma maior confiança entre os elos da cadeia. Neste novo cenário não se deve haver fronteiras entre as organizações. A ética, compromisso, confiança e uma estratégia de negócio alinhada são extremamente necessárias.

Tradicionalmente, as organizações mantinham um relacionamento distante com seus fornecedores. Eles eram escolhidos, em sua maioria, devido ao melhor preço. Não se havia preocupação em relação à responsividade ou *lead time* do mesmo.

Com a adoção de novas práticas de EGF, por exemplo, a organização transfere a responsabilidade de gerenciamento dos estoques para seus fornecedores ou outros agentes da cadeia de suprimentos. Deste modo, o fornecedor passa a ter acesso às informações de



demanda interna da empresa e pode se capacitar de uma forma melhor e mais próxima da realidade para se programar quanto aos seus próprios insumos, produção e *lead time* para entrega do produto/serviço. Considerando esse cenário, ambos os elos da CS são beneficiados: o fornecedor por obter essa maior capacidade de planejamento, possível redução dos estoques de segurança, e conseqüente melhor uso de sua capacidade; E o cliente pelos seus altos níveis de confiabilidade e disponibilidade, além da transferência de responsabilidade, que o permite focar em suas atividades essenciais.

Para Christopher (2009), “quanto mais próxima a relação entre comprador e fornecedor, mais provável será que os conhecimentos de ambas as partes possam ser aplicados em benefício mútuo”. A afirmação do autor pode conduzir ao entendimento de que ao cooperar com os fornecedores, as organizações serão capazes de fazer melhorarias no design do produto/serviço, agregando maior valor ao mesmo e descobrindo formas mais eficientes de atuarem em conjunto com seus parceiros, minimizando, assim, os obstáculos que podem emergir dessa relação.

### 3.5. OBSTÁCULOS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Para Christopher (2009) um grande obstáculo à mudança nas organizações “é a estrutura organizacional arraigada e rígida que pesa sobre a maioria das empresas”. Para o autor, há uma grande chance de que as organizações não reconheçam a necessidade da mudança ou não estejam dispostas a realizá-las. Sem tais mudanças, as mesmas não seriam capazes de alcançar a vantagem competitiva que a GCS poderia proporcionar.

A alta competitividade do mercado atual combinada com a demanda do mercado por melhores níveis de serviços exigem uma mudança na atitude das organizações. A Gestão Integrada da Cadeia de suprimentos, a qual coordena o fluxo de informação e insumos, é amplamente utilizada pelas organizações com essa nova linha pensamento, que buscam a responsividade de sua cadeia.

Dentro dessa lógica, vincula-se cada etapa dos processos na medida em que os insumos ou produtos avançam na cadeia em direção ao consumidor final. A Cadeia baseia-se nos princípios da otimização, “maximizar o serviço ao consumidor, ao mesmo tempo em que se minimizam os custos e se reduzem ativos alocados no canal logístico” (CHRISTOPHER, 2009, p.266).

Todavia, para organizações convencionais, estruturadas sob uma base funcional – divisão por funções – também conhecida por sua verticalização, torna-se outro bloqueio para a aplicação dessa cadeia responsiva e conectada.

Ballou (2006) afirma que “um dos problemas causadores de maior perplexidade ao planejamento de rede é o da indisponibilidade de todos os dados indispensáveis para a concretização da análise”. A não transparência das informações dentro do relacionamento na CS também se torna um problema para a responsividade da cadeia. Esse fator correlaciona-se com a falta de confiança na CS, que deve ser mútua. Se ambas não ocorrerem, o sistema não funcionará e os esforços serão inválidos.

Outro obstáculo que pode ocorrer em organizações verticalizadas é a segregação e consequente dificuldade no acompanhamento do processo, gerado pelas “fronteiras funcionais”. Como esse tipo de organização tende a crescer de modo vertical, ela também tende a ampliar os processos já existentes, ao invés de adaptar seus processos para serem executados coordenadamente. A própria visão dos gerentes de funções, dentro deste contexto, pode dificultar a responsividade da cadeia, uma vez que os mesmos irão focar suas energias em melhorias dentro de suas funções, sem se preocupar com a conjuntura do serviço.

Para se obter uma cadeia responsiva, é necessário uma orientação que faça o sistema fluir do início ao fim, como um sistema, e não apenas como uma sequência de etapas independentes.

Christopher (2009) afirma que “talvez a crítica mais acirrada à organização convencional seja de que ela não apresenta uma ‘única face’ ao cliente”. Isto faz com que o relacionamento com o cliente seja afetado devido às múltiplas funções as quais o cliente descobre ao tentar entrar em contato com a organização. Tal situação ocorre porque nenhuma das atividades está totalmente autorizada a lidar com o cliente e verificar ou transmitir todas as informações. Ou seja, quando o cliente tenta entrar em contato com a empresa, o mesmo é transferido para inúmeros setores, no intuito de obter as informações que busca.

Dados estes problemas, algumas organizações procuram criar um nível superior que cria o vínculo entre as atividades de compra, produção e vendas. No entanto, ao invés de facilitar a superação destes obstáculos, ele apenas resolve uma questão, sem verificar as demais decorrentes da falta de sincronia gerada pela verticalização.

Um negócio “horizontal”, voltado para o mercado, agindo como uma cadeia responsiva pode representar uma solução. Esta, no entanto, requer uma reestruturação da organização para esta nova configuração. Fazer esta transferência de “vertical” para “horizontal”, pode

implicar em muitos desafios para a companhia, mas é vital para o funcionamento de uma cadeia responsiva com uma logística orientada para o mercado.

#### **4. A VENDA DIRETA POR CATÁLOGOS**

A venda direta por catálogos é uma atividade que tem por característica a comercialização de produtos utilizando-se de catálogos que apresenta o mix de produtos oferecidos pela empresa. Esta, por sua vez, não precisa necessariamente possuir uma unidade física constituída, como no caso do varejo, que possui lojas abertas ao público.

Trata-se de uma comercialização de bens ou serviços que é realizada por meio do contato direto entre o representante de vendas e o cliente, na qual o representante apresenta os produtos oferecidos por intermédio de catálogos fornecidos pela própria empresa-catálogo. Os catálogos já apresentam um mix de produtos previamente selecionados pela empresa-catálogo, organizados de acordo com estratégias de *marketing* da empresa e já precificados.

Segundo a ABEVD - Associação Brasileira de Venda Direta (2014), um dos pontos mais fortes desse tipo de venda diz respeito à sua capilaridade e capacidade de expandir-se geograficamente. A venda direta aumenta o acesso a mercados em áreas rurais ou afastadas, geralmente mal atendidas pelas redes tradicionais. Algumas empresas recorrem a esta opção visando reduzir o alto custo de funcionários, estoques ou múltiplas instalações físicas.

É notável também que, a falta de tempo dos consumidores, muitos dos quais trabalham no mesmo “horário comercial” em que o varejo funciona, se torna outro ponto favorável para a venda por catálogos. Dentro deste contexto, o cliente pode folhear o catálogo e escolher os produtos que lhe interessam a qualquer momento e lugar, de acordo com suas possibilidades.

Outra característica que a venda direta por catálogos também apresenta é uma abordagem pessoal com atendimento personalizado, que é realizada pelo consultor de vendas. Em geral, o consultor é próximo ao cliente, seja por contatos pessoais ou profissionais, afinidade ou por questões de proximidade regional (vizinhos, por exemplo).

A venda direta também pode ser dita como uma solução para complementar a renda familiar a partir do trabalho informal, sem exigir muito tempo do consultor. Como é possível conciliar esta atividade com outras, os consultores fazem proveito do meio social em que estão para gerar vendas e muitas vezes adquirir produtos para eles mesmos e familiares.

Muitas das empresas de catálogos estimulam seus consultores elaborando “planos de carreira”, no qual as consultoras se orgulham por superarem metas e se tornarem diferenciadas das demais.

Conforme dados da Associação Brasileira de Vendas Diretas (ABEVD, 2014), no Brasil, o mercado de vendas diretas conta com mais de 4,5 milhões de pessoas atuando no setor, gerando em torno de 8 mil empregos diretos e atingindo US\$ 14,6 bilhões em negócios no ano de 2013. No ranking da *World Federation of Direct Selling Associations* (WFDSA) o Brasil ocupa a 4ª posição, ficando atrás apenas dos EUA, Japão e China.

Segundo Garrido (2007, *apud* Modanez, 2008) nos Estados Unidos e alguns países latino-americanos, há duas formas principais dos consultores se relacionarem com o cliente: o sistema *party plan* e o porta a porta.

Garrido (2007, *apud* Modanez, 2008), afirma que no “*Party Plan*” a consultora promove um encontro na casa de alguma cliente, onde os produtos serão demonstrados a outras potenciais clientes. Todavia, com o aumento da violência e questões sociais, isso foi reduzido.

Ainda segundo Garrido (2007, *apud* Modanez, 2008), o sistema porta a porta tem sofrido grandes alterações. Antigamente, os consultores saíam às ruas fazendo trabalhos “porta a porta” para oferecer produtos. Atualmente, com os fatores do aumento da violência e da mulher trabalhando fora de casa, o sistema foi se reestruturando. O mais comum atualmente é que o consultor, munido de catálogos e produtos para demonstração, faça a venda em círculos de colegas de trabalho, amigos e familiares, seja isso na sua própria casa, na casa dos consumidores e/ou local de trabalho.

Embora esse tipo de comercialização possa parecer simples, Stone (2002, p.368) aponta os principais problemas que prejudicam o sistema de vendas por catálogos e afastam o consumidor: “o excesso de catálogos, entrega lenta, atraso na entrega dos pedidos, fracasso na criação de um relacionamento com o cliente, execução falha dos catálogos, falta de *know-how* do *marketing* de catálogos”.

Stone (2002) ainda ressalta e exemplifica como uma experiência ruim com um catálogo para determinado cliente pode fazer com que todo esse segmento de mercado sofra as consequências desta experiência. O cliente perde a confiança no sistema e passa a evitá-lo, fazendo com que todos sofram as consequências.

Além disso, muitas organizações perdem a oportunidade de vendas futuras devida à experiência negativa que foi gerada pela primeira (ou última) compra do cliente. Mais ainda, nem todas se aproveitam da possibilidade de uma nova venda quando conseguem o contato com o consumidor final que acaba de adquirir algum item (STONE, 2002).

Ainda assim, o crescimento deste mercado é grande. Stone (2002, p. 369) comenta como o sistema de vendas diretas por catálogos se mantém e da grandiosidade que pode atingir:

Quando se ouvem essas histórias de horror sobre entrega lenta, confusão de mercadorias, operações telefônicas ineptas e atraso nos pedidos, é impressionante que o *marketing* de catálogos seja o sucesso que é. Talvez a maneira positiva de vê-lo seja dizer: “Imagine quanto sucesso posso ter se fizer tudo certo”.

#### 4.1. OS TIPOS DE CATÁLOGOS

Há tipos diferenciados de catálogos que são oferecidos pelas empresas-catálogo aos seus consultores de vendas. Estes tipos de catálogos se diferenciam de acordo com características inerentes ao propósito da empresa.

Stone (2002) classifica essa tipologia em quatro tipos gerais, discutidos a seguir:

##### *I. Loja de Departamentos*

Tais catálogos assemelham-se a uma loja de departamentos. Este tipo de catálogo apresenta artigos de confecção, cama/mesa/banho, calçados, joias/bijuterias, artigos eletrônicos, etc. Em geral, a própria estrutura do catálogo é separada em departamentos, de forma a proporcionar maior conforto ao cliente enquanto folheia o catálogo procurando algum item. No entanto, isso poderia variar de acordo com as estratégias de *marketing* da empresa.

##### *II. Produtos Especiais*

São catálogos específicos com produtos que atendem às necessidades mais peculiares dos clientes. Estes podem ser catálogos que consta apenas itens de autopeças, roupas para tamanhos especiais, artigos de inverno, pesca, etc.

##### *III. Varejistas*

Para este tipo de catálogo, a realidade da empresa-catálogo é diferente das demais empresas que não possuem loja física ou *on-line*. Um dos intuitos desse tipo de catálogo é oferecer os mesmos produtos encontrados na loja física (ou um pouco além), de modo que estimule a visita dos clientes à loja. Essa estratégia permite alcançar clientes dentro e fora da sua área de atuação.

#### IV. *Business to Business*

Como sugere o nome desta classificação, a venda ocorre entre empresas. Neste, a empresa catálogo oferece seus produtos com preços e/ou quantidades especiais, que são adquiridos por pessoa jurídica.

Pode-se dizer que o tipo de catálogo mais utilizado e popularizado no mercado atualmente é a loja de departamentos. Este permite que as empresas explorem um amplo mix de produtos enquanto alcançam uma vasta extensão de público. Até mesmo os catálogos que tendem a ser mais específicos, como os de cosméticos, acrescentam itens de utilidade doméstica ou confecção em seus catálogos, de forma a aproveitar as sazonalidades do mercado.

### 5. METODOLOGIA CIENTÍFICA

#### 5.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, uma vez que tem por foco

a ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado. A preocupação é obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece. Isso implica que o ambiente natural dos indivíduos é o ambiente da pesquisa. (MIGUEL *et al*, 2010, p.50)

Ainda de acordo com Miguel *et al* (2010), esta abordagem, quando aplicada a estudos em engenharia de produção, significa que o pesquisador faz visitas à organização foco do trabalho, observando-a e coletando evidências. Como o acesso à organização e seus colaboradores nem sempre é facilitado, entende-se que o pesquisador deve entrar em contato com todos os agentes, de fornecedores à colaboradores da organização. A realidade dos agentes envolvidos na pesquisa é considerada relevante para o desenvolvimento da pesquisa.

Por meio de uma pesquisa empírica de abordagem qualitativa, a estratégia metodológica visou conhecer os processos e interações que ocorrem entre os agentes da CS em vendas diretas por catálogos, bem como compreender e interpretar o ambiente da pesquisa. Além disso, tem-se por objetivo também compreender como se dá a prestação do serviço, dando ênfase ao agente “distribuidora”.

Para Best (1972 *apud* Marconi e Lakatos, 2007) a pesquisa descritiva aborda os aspectos da “descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos” de modo a objetivar o seu

funcionamento. Já Selltiz et alii afirmam que estudos descritivos “descrevem um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo” (SELLTIZ ET ALII, 1965 *apud* MARCONI E LAKATOS, 2007, p. 20)

Com isso, entende-se que esta pesquisa possui um caráter descritivo e se baseia na análise crítica do papel da distribuidora como prestador de serviços, sendo ele um agente da cadeia de suprimentos em vendas diretas.

A pesquisa foi realizada pelo período de aproximadamente um ano e dois meses. A coleta dos dados e informações foi realizada utilizando-se de observações diretas e visitas *in loco* e conversas informais com a gerência e funcionários da distribuidora de catálogos, consultoras, clientes e coordenadores de região, que representam as empresas-catálogos.

As visitas se iniciaram pelo agente distribuidora. Por meio do contato com esse agente, foi possível caracterizar a organização e classificá-la como uma prestadora de serviço; mapear a cadeia de suprimentos em vendas diretas por catálogos, bem como identificar e compreender o papel de cada agente dentro da cadeia e o relacionamento entre eles; delinear o ciclo de vendas e o fluxo de informações de produtos.

A partir disso, foi realizado o contato com os agentes consultoras e clientes, no intuito de captar e compreender as expectativas, reclamações e a visão sobre a forma de atuação e de negócio que esses agentes possuem. Deste contato foi possível dar início a compreensão e identificação de falhas que ocorrem ou podem ocorrer durante a prestação do serviço.

Por fim, foi realizado o contato com o agente empresa-catálogo, de forma a analisar o relacionamento que ele tem com os demais agentes e as ações e práticas que são comuns às empresas catálogos mediante às etapas de prestação do serviço e a busca pela minimização de problemas durante um ciclo de vendas.

Durante a fase de visitas e ao longo das conversas informais com os agentes da cadeia de suprimentos analisada, foram anotadas principais observações provenientes destas. Essas observações foram empregadas para confirmar ou confrontar afirmações feitas por diferentes agentes. Isso colaborou para a compreensão do relacionamento entre os agentes e a percepção das expectativas de um agente para com outro.

Tendo por base a teoria de gestão de serviços e da gestão da cadeia de suprimentos, analisada na visão de diversos autores citados na revisão bibliográfica deste estudo; a aplicação do Modelo dos 5 Gaps, citada na obra de Corrêa e Caon (2011); o sistema de

vendas diretas por catálogos, como explanado por Stone (2002); realizou-se uma análise acerca dos Gaps passíveis de existência na prestação de serviço, discutindo-se possíveis causas, resultados e soluções.

## **6. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Para melhor compreender o contexto da empresa e do mercado ao qual ela se encontra, inicia-se a pesquisa com uma caracterização da distribuidora em questão.

A empresa é uma distribuidora de catálogos de venda direta presente no mercado há 23 anos, sob a mesma direção. A empresa é de pequeno porte e está localizada na cidade de João Monlevade, Minas Gerais. Além desta cidade, a empresa também atende a outras cidades na região do Médio Piracicaba e Microrregião de Itabira, sendo um total de 11 cidades atendidas.

Os recursos essenciais utilizados pela empresa são o escritório, microcomputadores, telefone/fax e o automóvel (*pick-up*). Embora a empresa conte com um escritório, onde se realiza o atendimento ao público e que armazena o material utilizado pela empresa, a distribuidora também aluga salas para reuniões nas cidades em que atua, onde são realizadas reuniões mensais ou bimestrais com as consultoras.

A distribuidora possui uma forte tradição familiar, onde os integrantes da família se tornaram seus próprios funcionários. Além destes, a empresa conta com o auxílio de uma assistente administrativa contratada. Atualmente então, conta-se um quadro funcional de quatro pessoas, sendo dois deles atuando integralmente e outros dois auxiliando com atividades sazonais.

Além dos funcionários diretos, a distribuidora conta com uma equipe de vendas. Os denominados consultores de vendas são a força tarefa da distribuidora. É esta equipe que realiza a venda dos produtos ofertados nos catálogos oferecidos pela distribuidora. Até Fevereiro de 2015, a distribuidora contava com uma equipe ativa de 200 consultoras.

Os catálogos que a distribuidora fornece para sua equipe de vendas são adquirido junto às “empresas-catálogo”. Estas são empresas de varejo que oferecem seus produtos exclusivamente através de catálogos e/ou *websites*.

Sendo assim, a distribuidora é um agente intermediário entre as duas pontas desta cadeia de suprimentos. Ela conecta as empresas-catálogo à equipe de vendas já consolidada, e vice-versa, realizando os tramites da venda direta por catálogos.



## 6.1. CATÁLOGOS UTILIZADOS

A distribuidora de catálogos em questão, até fevereiro de 2015, atuava com 2 catálogos específicos, sendo um direcionado a itens de cama/ Mesa/banho, e outro voltado para cosméticos, além de 3 catálogos do tipo “loja de departamentos”, popularmente conhecidos como “revistas *shopping*”. Dentre estes catálogos “*shopping*”, pode-se mencionar que um deles se destaca dentre os demais, sendo responsável por até 70% do faturamento total da distribuidora, se tornando o catálogo “carro-chefe” da distribuidora. Para futuras referências, este catálogo será representado pela sigla “QE”.

É válido ressaltar que os catálogos podem possuir extensões, chamadas de “revistas filhas”, que são catálogos com uma menor quantidade de itens e que contêm uma linha mais específica de produtos, como cosméticos, semijóias ou itens de marcas reconhecidas no mercado. No entanto, é apenas uma separação simbólica, uma vez que não há alteração nos processos. As revistas filhas são uma extensão dos catálogos principais. O envio de pedidos, recebimentos das mercadorias e demais atividades ocorrem em conjunto, de igual modo.

De acordo com as empresas-catálogo, a utilização de “revistas filhas” ocorre para facilitar que a consultora alcance públicos alvos distintos, atenda mais de uma cliente ao mesmo tempo (uma vez que o catálogo que outrora continha tudo, agora está dividido em um número maior de catálogos), e reduzir custos com a impressão de catálogos. Esta é uma estratégia fortemente utilizada pela maioria das empresas-catálogo atuantes no mercado.

A validade dos catálogos tem duração média de 2 meses, para as lojas de departamento, e de 4 meses, para o de cama/ Mesa/banho. O catálogo QE tem uma variação diferenciada para suas “revistas filhas” e seu catálogo principal. As revistas filhas, que em geral contêm itens de marcas reconhecidas no mercado e de maior nível de qualidade, e conseqüentemente preço mais elevado, tem duração de 3 meses, enquanto o catálogo principal tem duração de 1 mês.

Devido ao seu alto faturamento e movimentação de informações, o catálogo QE adquiriu maior importância na distribuidora, objeto deste estudo. Com isso as atividades foram se padronizando de forma a atender as exigências e processos desta empresa-catálogo. No entanto, as atividades realizadas para atender às demandas das demais empresas-catálogo são muito semelhantes, com variações apenas dos diferentes sistemas de compartilhamento de informações utilizados.

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 7.1. A DISTRIBUIDORA COMO PRESTADORA DE SERVIÇO

A partir dos aspectos abordados na revisão bibliográfica deste estudo, é possível demonstrar que a distribuidora de catálogos de vendas diretas é uma prestadora de serviço.

Além do fato de que sua atividade é composta por diversos processos necessários para a prestação do serviço; esses processos em diversos momentos possuem interação com o cliente. As interações acontecem em momentos como: a apresentação do catálogo e produtos para as consultoras; as reuniões mensais/bimestrais com a equipe de vendas; as atividades de recrutamento e treinamento, nas quais se interage pessoalmente com as consultoras, de forma a conhecer melhor o perfil da consultora e seus respectivos clientes, entre outras. Seus processos envolvem a todo o momento alguma troca de informação e/ou produto entre os agentes da cadeia, sendo a distribuidora esse agente intermediador entre empresa-catálogo e equipe de vendas.

Tendo em vista a cadeia de suprimentos na qual a distribuidora se encontra e atua como agente intermediário, pode-se demonstrar a simultaneidade da produção e consumo através da situação-exemplo do envio e recebimento de pedidos: Na medida em que a distribuidora recebe os pedidos diretamente das consultoras, estes são imediatamente processados e avaliados conforme os critérios de valor mínimo de pedido; aprovação de crédito; e limite disponível para compra da consultora. Feito isso, a empresa-catálogo recebe os *outputs* resultantes do trabalho da distribuidora com a equipe vendas, que são os pedidos (vendas), fruto do trabalho de recrutamento e incentivos efetuado com a equipe de vendas.

Assim, após o processamento dos dados, a empresa-catálogo se posiciona como fornecedor, exercendo suas atividades internas e enviando as mercadorias que serão entregues diretamente às consultoras. As consultoras repassarão os produtos para os clientes finais que, conforme demonstrado por Grönroos (2003), terão a “propriedade” física dos itens oferecidos.

As consultoras também podem vir a interagir no processo de transmissão de dados e requisição de informações. Elas, por diversas vezes, influenciam na forma de envio, recebimento e/ou forma de pagamento do pedido. Isto pode variar de acordo com a necessidade de cada uma, ou de acordo com a necessidade do cliente final da consultora. Isto permite que o serviço se personalize conforme a necessidade exposta. Esta seria outra característica de serviços encontrada na distribuidora, uma vez que o serviço pode ser personalizado para melhor atender às necessidades do cliente.

A distribuidora representa um dos principais agentes a administrar o fluxo de informações e produtos dentro desta cadeia de suprimentos, de modo a atender as necessidades tanto da empresa-catálogo quanto das consultoras e seus clientes finais.

Ainda conforme a bibliografia apresentada, uma vez que se classifica a distribuidora como uma prestadora de Serviços, é adequado buscar uma classificação quanto à tipologia de serviço na qual a Distribuidora se encontra, de modo a dar continuidade no estudo dentro da Gestão de Serviços.

Em consideração das proposições discutidas pelos autores citados nos capítulos 2, 3 e 4 deste trabalho, é possível inferir uma classificação para a distribuidora de acordo com a tipologia proposta por Corrêa e Caon (2011). À luz destas definições, pode-se classificar a distribuidora como uma “Loja de Serviços”, uma vez que, quando se avalia o volume de clientes atendidos diretamente pela distribuidora (considerando como clientes diretos a sua equipe de consultoras de vendas), nota-se que o volume de indivíduos atingidos não é alto conforme os serviços de massa, nem tão baixo quanto o serviço profissional.

Além disso, é notável que a distribuidora apresenta uma taxa de customização mais centralizada no “contínuo volume x intensidade de contato” quando se considera que, até mesmo pela informalidade do trabalho, as consultoras são tratadas de forma mais pessoal, chegando a se tornar uma questão familiar para algumas, devidos aos anos de trabalho juntos à distribuidora (confiança e costumes). Ainda assim, a atividade não é passível de total personalização devido aos critérios que devem ser seguidos para satisfazer as demandas da empresa-catálogo.

Há uma taxa de padronização, especialmente no que se refere ao contexto prático das vendas: todas seguem os mesmos padrões de enviar seus pedidos; recebem a caixa lacrada com as mercadorias para serem separadas e entregues ao consumidor final; devem efetuar o pagamento através de boleto; entre outras atividades. O tratamento em si é mais informal e personalizado. Em questões como o retorno/devolução/troca, o trabalho também permite ser customizado, ficando a critério de a distribuidora decidir a forma de atendimento para a solicitação. Para o envio de pedidos, a distribuidora também pode abrir algumas exceções dentro das regras das atividades padrões.

Dada esta análise, é possível localizar a distribuidora de vendas diretas por catálogos dentro do contínuo da Tipologia de Serviços. A Figura 05 demonstra isso fazendo comparações com serviços das demais classificações dentro da Tipologia.

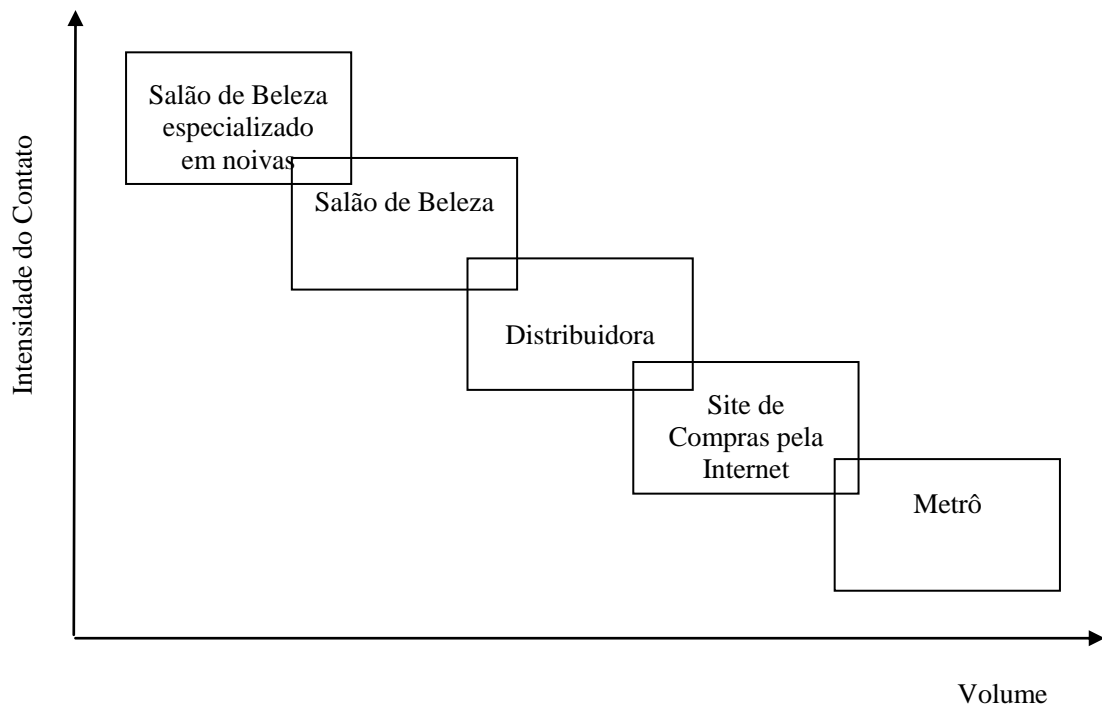


Figura 05: A Distribuidora dentro da Tipologia de Serviços com base nos contínuos de volume e variedade / intensidade do contato Fonte: A Autora.

Uma vez que se compreendem algumas das características inerentes aos serviços; é possível classificar a distribuidora como uma prestadora de serviço e a identificar dentro da tipologia de serviços. Com isto, é possível dar continuidade ao estudo, discursando e analisando acerca da “qualidade do serviço” prestado pela mesma.

Esse assunto é de grande importância uma vez que, se as expectativas do cliente não forem atendidas dentro dos padrões de “qualidade” estabelecidos pelo mesmo, o serviço não terá atingido seu objetivo e gerará a insatisfação do cliente. Tal fato pode desencadear problemas para a organização, que deixará de ser competitiva e não resistirá às pressões do mercado.

Todavia, para continuar a discussão acerca da qualidade em serviços aplicada aos processos exercidos pela distribuidora, é necessário conhecer o contexto em que ela se encontra. Para isto, demonstra-se a cadeia de suprimentos aqui representada, bem como seus agentes, processos e interações inerentes ao serviço. Dessa forma, se torna possível mapear os processos e interações, analisando as falhas passíveis de ocorrência no objeto de estudo.

## 7.2. A CADEIA DE SUPRIMENTOS EM VENDAS DIRETAS POR CATÁLOGOS

Para entender o funcionamento, o relacionamento e as demais características da cadeia de suprimentos em venda direta por catálogos, é necessário primeiramente conhecer os agentes pertencentes a essa cadeia.

Dados os agentes da cadeia de suprimentos em vendas diretas por catálogos, pode-se representar a cadeia por meio da figura 06.

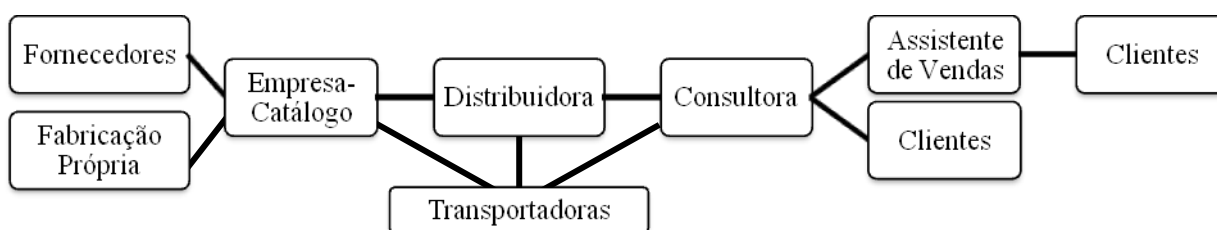


Figura 06: Esquematização de uma Cadeia de Distribuição para uma Distribuidora de Vendas Diretas por Catálogos. Fonte: A autora

### 7.2.1. Os principais agentes da cadeia de suprimentos em vendas diretas por catálogos

- Empresas-catálogo e Fornecedores

As empresas-catálogo são empresas de varejo que não possuem instalações físicas específicas para vendas. Elas podem trabalhar com confecção própria dos produtos que oferecem ou adquiri-los de outros fornecedores, sendo esta última a mais usual.

Os catálogos são revistas expositoras dos produtos oferecidos pelas empresas-catálogo. Os catálogos que são repassados à distribuidora, e conseqüentemente às consultoras, já vem com os itens e preços determinados pela empresa-catálogo. A distribuidora ou consultor não tem autonomia para alterar o preço de algum produto ou escolher qual item será ofertado no catálogo ou não.

Em termos gerais, as atividades realizadas pela empresa-catálogo são uma resposta à solicitação da distribuidora. A distribuidora solicita alguns catálogos e itens de acordo com as vendas efetivadas, número de pedidos e de consultoras ativas naquele mês.

A empresa-catálogo, tendo recebido a solicitação, a processa por meio dos recursos de TI/SI e inicia o processo de sortimento das mercadorias. As mercadorias são separadas por pedido (cada pedido é referente a uma consultora) e depois são agrupadas por distribuidora.

Paralelamente, os SI processam os pedidos quanto aos seus valores, conferindo se não houve falta de itens em estoque, descontos, bonificações, brindes e geração de boleto de cobrança.

Ao fim desse processamento, a empresa-catálogo libera, via sistema, o aviso de atendimento das solicitações à distribuidora e realiza o envio das mercadorias via transportadora fretada ou Correios. Na maioria das vezes, e graças aos sistemas de informação utilizados pelas empresas-catálogo, os demais relatórios utilizados por ambos agentes são disponibilizados para a distribuidora dentro do mesmo período de tempo em que as mercadorias são entregues às consultoras.

Ressalta-se que toda transmissão de dados e informações entre distribuidora e empresa-catálogo é feita via SI utilizando os recursos de TI disponíveis e requeridos por cada empresa. Além disso, ainda que cada empresa-catálogo atue com diferentes formas de processamento quanto à bonificação, prazos, sortimento e formas de entrega, estes processos são muito similares entre as empresas-catálogo com a qual a distribuidora, objeto deste estudo, atua.

- Consultor de vendas diretas

É possível elencar, em termos gerais, as atividades realizadas por uma consultora de venda direta. Para realizar a venda, a consultora faz seu cadastro junto à distribuidora, que encaminha sua solicitação de cadastro à empresa-catálogo. A partir da aprovação do cadastro a consultora adquire seus catálogos e pode iniciar o processo de vendas. É de responsabilidade da consultora prestar assistência ao cliente final tirando possíveis dúvidas, determinando formas de pagamento e outras negociações (como troca e parcelamento). Caso a consultora tenha alguma dúvida, ela deverá recorrer à distribuidora.

Considerando os prazos estabelecidos pela distribuidora, a consultora deve registrar seu pedido e passá-lo para a distribuidora nos dias pré-determinados. Isso pode ocorrer via telefone, fax, e-mail ou pessoalmente. Feito isso, a consultora deverá aguardar a entrega das mercadorias no endereço fornecido por ela. Assim que receber as mercadorias, a consultora deverá repassar cada item ao respectivo cliente e reiniciar o ciclo de vendas.

Além dessas atividades, pode ocorrer a solicitação de troca de algum item, por parte do cliente. Nestes casos, a consultora tem um procedimento diferenciado do de envio de pedidos a ser seguido. Para os itens oriundos de troca, a consultora deverá retirá-los diretamente com a distribuidora durante as reuniões ou no escritório. Novas edições dos catálogos que não foram

enviados junto com as mercadorias solicitadas também podem ser retiradas nas reuniões ou no escritório da distribuidora.

Ainda que as empresas-catálogos afirmem que não há um único perfil para os consultores de vendas diretas, uma vez que qualquer pessoa interessada pode fazer a solicitação de cadastro para se tornar um consultor, é notável que há semelhanças nos perfis encontrados entre as consultoras que fazem parte da equipe de vendas da distribuidora aqui analisada.

Até a presente data, todas as consultoras ativas da distribuidora são mulheres e, embora a faixa etária se estenda dos 18 aos 80 anos, a idade média das consultoras permeia os 40 a 60 anos de idade.

Aproximadamente 30% das consultoras possuem trabalho fixo remunerado e cerca de 20% delas ainda estudam (ensino médio ou superior). É notável que, em sua maioria, o grau de instrução das consultoras é baixo. Há consultoras que não concluíram o ensino fundamental, e a grande maioria não concluiu o ensino médio. Elas fazem uso das vendas como uma forma de complementar seu orçamento pessoal ou doméstico e não há evidências de que alguma delas tenha as vendas por catálogos como sua única fonte de renda.

É comum que algumas consultoras tenham “assistentes de vendas”, que são outras consultoras que vendem conjuntamente a ela (o pedido e pagamento fica sobre total responsabilidade de apenas uma, a consultora cadastrada), e depois dividirem os lucros. Essa é uma estratégia para expandir seu mercado de vendas por intermédio da ampliação do meio social.

A estratégia de ampliação do meio social para aumentar as vendas também é fortemente aderida pelas consultoras que estudam e/ou trabalham. Estas possuem um meio social maior em relação a quem conta apenas com família, conhecidos e vizinhança para vender. Elas realizam suas vendas em escolas e ambientes de trabalho, trabalhando com a fidelização do cliente, a qual elas possuem contato pessoal diário.

As consultoras declaram fazer uso dos itens oferecidos nos catálogos, sendo boa parte destes itens de utensílios domésticos e de confecção. Além disso, as consultoras são incentivadas pela distribuidora e empresas-catálogo a adquirir tais produtos. A maioria das ações de incentivo se dá pela distribuição de brindes, sorteios, promoções ou descontos, entre outros. Esta também é uma forma de incentivar as vendas através da demonstração e ciência da qualidade e característica dos produtos, uma vez que a maioria dos clientes pode

desconhecer determinados tipos de materiais, padrão de tamanhos e qualidade dos produtos oferecidos nos catálogos.

- Distribuidora

A distribuidora é o agente intermediário entre a empresa-catálogo e a equipe de vendas (consultoras). Ela é quem gerencia e transfere as informações e bens enviados por ambas as partes.

Pode-se dizer que as atividades da distribuidora dão início com o recebimento dos catálogos, que são enviados pelas empresas-catálogo para a distribuidora por meio de transportadoras terceirizadas. Em geral, os catálogos são enviados com antecedência de um a dois meses antes do início da vigência do mesmo. Com os catálogos em mãos, a distribuidora pode realizar a captação de novas consultoras para sua equipe de vendas e munir as consultoras já ativas com os novos catálogos.

Na maioria das vezes, as consultoras ativas recebem os catálogos nas reuniões mensais/bimestrais que ocorrem na sua respectiva cidade. Para as que se ausentarem às reuniões, a distribuidora adota outras formas para entregar os catálogos, como a entrega junto às mercadorias (ao final do ciclo), por intermédio de outras consultoras ou visitas esporádicas.

Ressalta-se que as reuniões são um momento comum quando a maior parte das atividades de contato com as consultoras acontecem. É nele que as consultoras repassam a solicitação do pedido para a distribuidora; entregam as mercadorias referentes às trocas de produtos; fazem algum eventual pagamento ou recebimento e verificam outras possíveis pendências.

O momento da reunião é essencialmente importante para aquelas consultoras que não tem a disponibilidade de ir até o escritório da distribuidora para solicitar atendimento. Além disso, é o principal momento em que a distribuidora tem para esclarecer dúvidas gerais, interagir e conhecer melhor suas consultoras, fazer incentivos, estabelecer campanhas, demonstrar produtos, fazer sorteios e outras ações que permitam intensificar o relacionamento consultora-distribuidora.

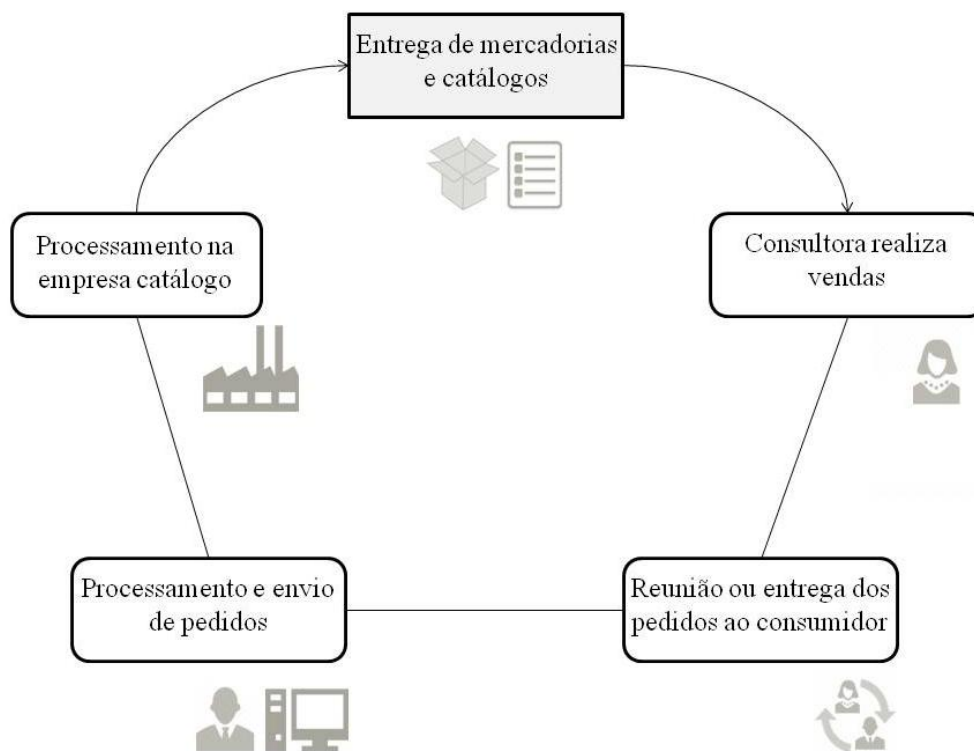
Além de realizar suas atividades com a equipe de venda, a distribuidora também terá a tarefa de repassar as vendas à empresa-catálogo. Após recolher os pedidos com a equipe de vendas, a distribuidora faz uma breve análise acerca das solicitações, verificando possíveis pendências de créditos ou limite de pedido. Feita essa análise, a distribuidora envia via sistema *on-line* os pedidos à sua respectiva empresa-catálogo. O próprio sistema de cada



empresa-catálogo também colabora nas análises que devem ser feitas antes do envio de pedidos, como: valor bruto do pedido *versus* limite de crédito disponível para a consultora, débitos em aberto ou quitados, entre outros.

Há casos excepcionais em que a mercadoria é entregue à distribuidora, ao invés de diretamente à consultora. Para esses casos, a distribuidora realiza a separação dos itens e gera um boleto correspondente ao pedido efetuado pela consultora. Além disso, neste contexto, a distribuidora se torna responsável pelo pagamento daquele pedido perante a empresa-catálogo, cabendo a ele a cobrança e recebimento junto à consultora. Estes casos ocorrem usualmente para consultoras com algum problema de crédito, onde o cadastro não foi autorizado pela empresa-catálogo, ou quando a consultora ultrapassa o limite de crédito oferecido.

### 7.2.2. Ciclo de Vendas



É possível criar um ciclo de vendas, baseado nas atividades realizadas pelos agentes e visualizar em quais delas a distribuidora executa seus processos que intermediam a empresa-catálogo e a equipe de vendas. Isto é exemplificado a partir da figura 07.

Figura 07 – Ciclo de Vendas. Fonte: A autora

Um ciclo de vendas tem uma duração média de 25 a 30 dias, variando de acordo com o calendário pré-estabelecido e as sazonalidades do mercado (como datas festivas, feriados nacionais, etc.).

O ciclo dá início a partir do momento em que a consultora recebe o catálogo. Uma consultora pode receber catálogos novos junto com as mercadorias solicitadas em um pedido anterior ou adquiri-lo com a distribuidora.

Logo após receberem os catálogos, as consultoras podem iniciar suas vendas e terão uma data limite para enviar o “pedido” (itens solicitados) para a distribuidora. Considerando-se que a consultora recebeu o catálogo na reunião, ela terá em torno de 20-25 dias para realizar sua nova venda e repassar o pedido para a distribuidora.

O envio do pedido por parte da consultora pode ocorrer de diferentes formas: através do formulário (físico) disponível na contracapa da revista, o qual a consultora entrega em mãos no escritório ou reunião; via fax, e-mail ou telefone; ou através da digitação direta no site da empresa-catálogo (opção disponível atualmente apenas para a empresa-catálogo QE).

Os pedidos recebidos serão avaliados, aprovados e digitados pela distribuidora, e enviados via sistema (individual para cada empresa-catálogo). Atualmente, todas as empresas fazem uso de sistemas *on-line*, onde o envio dos pedidos e todas as demais informações e documentos repassados entre empresa-catálogo e distribuidora é feito através de SI.

Para todos os catálogos, há dados padronizados que são essenciais para o envio de pedidos. As consultoras desde o início são instruídas quanto a estas informações essenciais, que são: o código (ou referência) do produto – cada item é identificado por um código exclusivo que o distingue quanto à cor, modelo, entre outras características; tamanho (quando necessário); e quantidade de itens (se maior do que 1). Quanto aos demais dados, eles são utilizados a nível de conferência durante a digitação do pedido, como página e preço unitário. Por meio da referência e tamanho, o próprio sistema já identifica todas as informações referentes ao item e computa os demais dados, como valor bruto e líquido do pedido, quantidade de itens vendidos, etc.

Após o envio dos pedidos para as empresas-catálogo, estas processam os pedidos e posteriormente disponibilizam os relatórios no sistema. O principal relatório utilizado pela distribuidora é o “Aviso de Atendimento”, um relatório com a lista de itens enviados, seus respectivos preços de venda final ao consumidor, o valor bruto do pedido, o valor do desconto

da consultora e o valor a ser pago pela consultora à empresa-catálogo. Esse relatório também demonstra se houve ou não a falta de algum item por indisponibilidade no estoque.

Quando as consultoras receberem as mercadorias por meio das transportadoras ou correios (dependendo da região e escolha da empresa-catálogo), elas receberão também uma cópia do aviso de atendimento e um boleto para realizar o pagamento diretamente à empresa-catálogo.

Após o recebimento das mercadorias solicitadas, a consultora realiza a entrega para a cliente final, recebe o valor referente ao item, prospecta novas vendas apresentando o novo catálogo, e assim dá início a um novo ciclo de vendas.

Enquanto o ciclo de vendas ocorre, há outras atividades ocorrendo simultaneamente. Estas podem ser:

- Troca de itens – a cliente final, por algum motivo, não deseja adquirir o item recebido e solicita a troca por outro item, devolvendo o produto à consultora, que o repassa à distribuidora. Este, por fim, processa a solicitação retornando o item à empresa-catálogo;
- Entrega de mercadorias oriundas de trocas – muitas vezes, como o pagamento do pedido anterior já foi efetuado, o item trocado vem separado da caixa de mercadorias enviada diretamente à consultora, de modo a evitar uma segunda cobrança do valor. Estes itens são enviados separadamente à distribuidora que o repassa à consultora.
- Recebimento/Pagamento de quaisquer outros valores pendentes – em geral, se refere à diferença no valor do item trocado.
- Atualização de dados cadastrais;
- Recrutamento de força de vendas, que pode ser feito através da indicação das consultoras ou por trabalho de campo.

### **7.2.3. Fluxo de informações e produtos**

O fluxo de informações e produtos dentro da cadeia de suprimentos pode ser expresso através da figura 08:

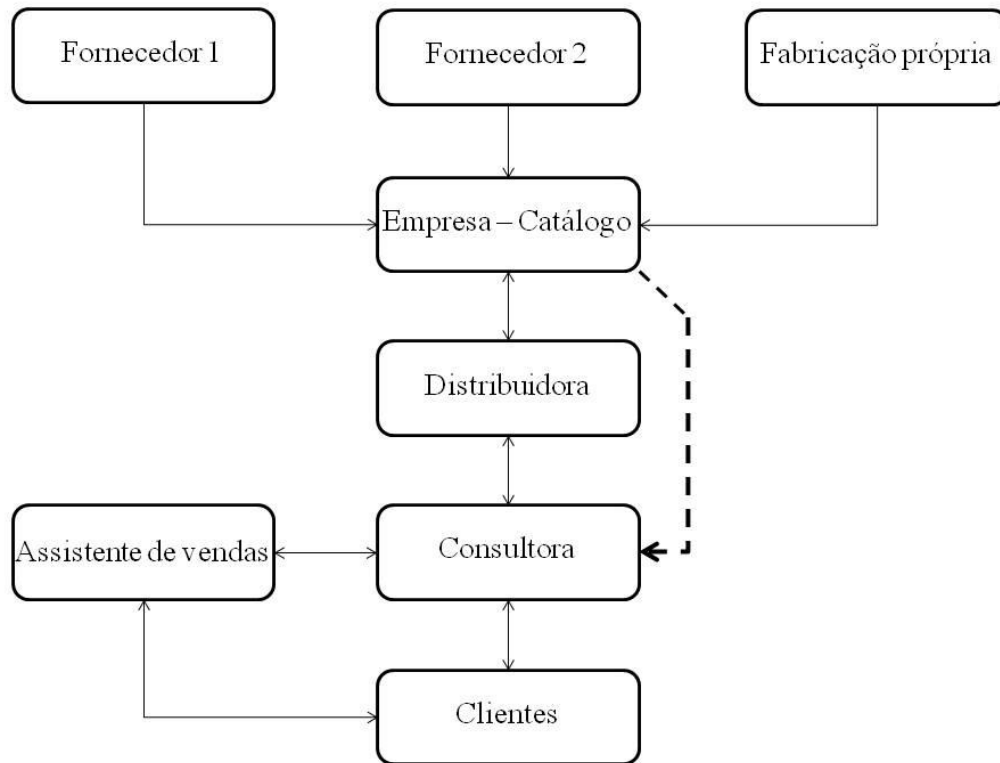


Figura 08 – Fluxo de Informações e Produtos dentro da Cadeia de suprimentos em Vendas Diretas. Fonte: A autora

É possível notar, por meio da figura 08, que há apenas um momento em que o fluxo de produtos se difere do fluxo de informações (linha tracejada), nos demais, a representação dos fluxos, é a mesma para informações e produtos.

No que se refere à troca de informações na cadeia, a informação enviada pela consultora tem de passar primeiro pela distribuidora para depois ser processada e repassada à empresa-catálogo. De igual modo, se a empresa-catálogo precisa repassar alguma nova informação, como alteração no mix de produtos; novos catálogos; promoções ou valores de comissão; a informação é repassada à distribuidora, para que este venha informar sua equipe de vendas.

Já no fluxo de produtos, há a transferência direta de itens entre a empresa-catálogo e a consultora, mas isso não ocorre no sentido inverso. Nos casos de troca de produtos, a consultora deve repassar o item para a distribuidora, o qual processará a solicitação e encaminhará o item a ser trocado de volta à empresa-catálogo.

Para melhor compreensão do que se trata o fluxo de informação dentro desta cadeia de suprimentos, exemplifica-se como informação a solicitação de itens (através do envio de pedido) e de troca de itens; valores de cobrança e comissão e a revisão desses valores;

informação sobre o produto; liberação ou aumento de crédito para consultora; inclusão ou alteração de dados cadastrais; datas e prazos; e respostas a outras solicitações.

O fluxo de produtos pode ser resumido na entrega dos itens oriundos das vendas dos catálogos e os próprios catálogos. Um item vendido pode refazer o fluxo quando ele retorna à empresa-catálogo devido à solicitação de troca.

O fluxo de informações requer transparência, sem interrupções ou falhas, para que ao final do processo o cliente final tenha uma experiência favorável a mantê-lo interessado neste mercado. O fluxo de produtos deve condizer com as solicitações feitas e atender aos prazos e padrões de qualidade pré-estabelecidos. Com isso, torna-se de suma importância analisar o relacionamento dos agentes dentro desta cadeia de suprimentos em busca de pontos passíveis de melhorias e evitar falhas em ambos os fluxos.

### 7.3. O RELACIONAMENTO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM VENDAS DIRETAS

O fluxo de informações e produtos colabora com a estruturação do relacionamento entre os agentes na cadeia de suprimentos em vendas diretas. No entanto, o relacionamento vai bem além da visão simplista de troca de informações ou insumos, adquirindo caracteres específicos de acordo com a necessidade do serviço.

A consultora é o único agente a ter contato direto com o cliente final. Devido a isso, a imagem e a experiência criada no consumidor acerca do catálogo e do negócio passam a ter uma forte dependência do comportamento da consultora e da forma como ela apresenta e lida com o serviço. É possível observar aqui o alto índice de confiança que a empresa-catálogo tem na consultora. Afinal, a consultora é quem “venderá” a marca da empresa, fazendo o *marketing* de determinado catálogo.

A distribuidora também entra como um importante agente formador de opinião, uma vez que é ela quem capacita a equipe de vendas e transmite a imagem das empresas-catálogo para as consultoras.

Ainda que a entrega das mercadorias seja feita por meio de transportadoras terceirizadas, a consultora não possui contato direto com a empresa-catálogo, mas sim com a distribuidora. Quem cria e mantém os laços com a força de trabalho deste mercado – as consultoras – é a distribuidora. Caso seja necessário algum repasse de informação para a equipe de vendas, a empresa-catálogo entra em contato com a distribuidora, primeiramente, para que este repasse

informações e instruções à consultora. E de igual modo, caso a consultora precise fazer alguma solicitação, esta deve ser encaminhada à distribuidora.

A forma como a distribuidora se relaciona com as consultoras pode estimular as vendas e, a partir daí, gerar traços que levarão ao sucesso da cadeia, como a motivação em continuar o trabalho, prospectar novas vendas e clientes e manter a motivação e interesse no negócio.

No entanto, a distribuidora depende das instruções, solicitações e recursos disponibilizados por parte da empresa-catálogo. A empresa-catálogo é quem retém o poder de determinar o lucro das consultoras e da distribuidora.

Nos últimos anos, ocorreram muitas alterações nestes valores com a justificativa de que tais alterações são necessárias para que o negócio se adapte e resista às crises do mercado e as altas taxações de impostos. As empresas-catálogo alegam que para evitar o repasse dessa alta nos custos para o consumidor final, que é sensível a estas alterações no preço, foi necessário reduzir o valor das comissões. A diminuição da porcentagem de lucro da consultora gera uma forte desmotivação na equipe de vendas. Para evitar essa desmotivação, seguida do abandono do negócio, é que a distribuidora entra em ação com formas de retenção e motivação.

Além disso, a empresa-catálogo é responsável pela entrega das mercadorias à consultora. A consultora só descobre quando há falta de algum item no estoque quando recebe a caixa. Isso gera um desconforto que será repassado ao longo da cadeia de suprimentos, principalmente pelo tempo de espera do cliente, que aguarda o fim do ciclo de vendas para descobrir que a solicitação não foi atendida.

Um ponto interessante de ser analisado, especialmente no que se refere à falta de itens, é o nível de confiança que a empresa-catálogo e a distribuidora depositam na índole da equipe de vendas. A conferência das mercadorias entregue à consultora é feito apenas por ela mesma. Sendo assim, se a consultora alegar que determinado item não foi entregue junto com os demais, mesmo estando registrado no aviso de atendimento, esse valor será posteriormente deduzido da cobrança para a consultora.

Outro ponto que é decidido pela empresa-catálogo se refere à qualidade dos itens presentes no catálogo. Ela é quem faz a escolha do mix de produtos oferecidos e seus fornecedores. É comum que para um mesmo item, a empresa tenha mais de um fornecedor. Em consequência disso, podem ocorrer variações no nível de qualidade do produto para um mesmo item, o que frequentemente é justificado pelas empresas-catálogo como a alteração do fornecedor do item.

Os funcionários da distribuidora conhecem pessoalmente a sua equipe de vendas. Na maioria dos casos, se conhece a família ou sabem um pouco da história de cada consultora. Esse contato “pessoal” permite que a distribuidora seja capaz de motivá-las, prover informações e assistência dentro do contexto de cada uma, além de adaptar o serviço a realidade individual das consultoras dentro dos limites possíveis.

É notável a importância de que os agentes estejam alinhados em um mesmo propósito e visão de negócios. A responsividade da cadeia de suprimentos em vendas diretas depende do alinhamento das estratégias de todos os agentes envolvidos. Se algum dos agentes estiver com uma visão de negócio diferenciada dos demais agentes, isso pode comprometer a qualidade e a veracidade do fluxo de informações e produtos, permitindo que se criem obstáculos na cadeia de suprimentos. Tais obstáculos abrem espaço para falhas, frustrando os objetivos do negócio.

#### 7.4. ANÁLISE DE PROBLEMAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM VENDAS DIRETAS

Stone (2002) elencou os principais problemas que podem afetar resultados positivos em uma CS em vendas diretas. Dentro da teoria apontada por este autor foi possível encontrar três problemas que de fato ocorrem durante a prestação do serviço. Além dos problemas citados por Stone (2002), também foi possível elencar outros três problemas existentes no mercado de vendas diretas. Esses últimos foram identificados nas observações diretas que foram feitas durante as visitas feitas aos agentes da CS.

Relacionando a teoria do “Modelo dos 5 Gaps” e os motivos pelos quais há falhas em serviços de venda pode-se perceber que há falhas em diversos gaps como demonstrado no quadro 3 e explicados logo a seguir.

Quadro 03: Relação entre as possíveis causas e os Gaps a elas associadas

<b>Problema</b>	<b>Possíveis Causas</b>	<b>Gap</b>
<i>Entrega lenta</i>	Ciclo do serviço longo (prazos para entrega do pedido, processamento e envio do produto pela empresa-catálogo)	2 – Falha da gerência ao transmitir as expectativas
<i>Atraso na entrega dos pedidos</i>	Atraso no repasse das informações (pedidos, durante o processamento pela distribuidora ou empresa-catálogo) ou dos produtos (por parte da empresa-catálogo ou por atraso das empresas responsáveis pela entrega)	3 – Falha na execução do serviço
<i>Fracasso na criação de um relacionamento com o cliente</i>	Criação de um relacionamento frágil com o cliente por parte da consultora	3 – Falha na execução do serviço
<i>Falta de mercadorias</i>	Falha no planejamento da demanda por parte da empresa-catálogo	2 – Falha da gerência ao transmitir as expectativas
<i>Desalinhamento da visão de negócio</i>	Falhas na comunicação e na gestão de relacionamento na cadeia de suprimentos	1 – Falha na compreensão da expectativa e necessidades do cliente
<i>Desmotivação das consultoras</i>	Baixas comissões; atrasos nas entregas; baixa qualidade do mix de produtos; falta de confiança e/ou estreitamento no relacionamento com os demais agentes da cadeia	3 – Falha na execução do serviço

Fonte: A autora



A respeito dos problemas apontados por Stone (2002):

- A entrega lenta – para receber o produto solicitado, o cliente geralmente aguarda um prazo que varia de 15 a 25 dias. Diante das demais ofertas disponíveis no mercado globalizado atual, que oferece uma grande variedade de produtos em diferentes faixas de preço, isso pode desestimular o consumidor e fazê-lo se interessar mais por produtos disponíveis para pronto-entrega ou com um prazo de entrega menor. Sendo assim, entende-se que o sistema não compreende as necessidades do cliente que a cada dia mais vive uma realidade de entregas mais rápidas e um leque variado de ofertas para um mesmo produto. Este tipo de falha se classifica como Gap 2, no qual a percepção gerencial não inclui um elemento considerável para o cliente, que neste caso é a velocidade de entrega. A partir disso, a gerência tem dificuldade em criar as especificações do serviço;
- O atraso na entrega dos pedidos – esse tipo de problema pode ser gerado pelo atraso no repasse das informações (pedidos, liberação de crédito de consultora, entre outros) ou dos produtos por parte de qualquer um dos agentes, como por exemplo: o atraso no processamento e envio dos pedidos por parte da distribuidora ou por parte da empresa-catálogo; ou atrasos por parte das empresas de entregas terceirizadas. Uma vez que a solicitação não é atendida dentro do prazo e, portanto, dentro dos padrões de qualidade estipulados, ocorre o Gap 3, no qual o serviço executado não procede de acordo com a especificação;
- O fracasso na criação de um relacionamento com o cliente – a consultora é o agente responsável por criar um relacionamento com o cliente. Caso a consultora não esteja empenhada, motivada ou alinhada com os objetivos do negócio, ela pode acabar criando um relacionamento frágil com seu cliente. Stone (2002) já afirmava a importância desse relacionamento uma vez que se o cliente perde a confiança no sistema, ele passa a evitá-lo. Mais ainda, vendas posteriores passam a depender do resultado e da experiência de vendas passadas. Ou seja, o sistema pode perder a oportunidade de vendas futuras devido às experiências anteriores geradas pelas compras do cliente. Compreendendo-se que o fracasso no atendimento por parte da consultora pode decorrer da inaptidão da mesma em entregar o serviço, seja por lhe faltar instrução sobre como proceder, por falta de conhecimento do serviço ou por desmotivação pessoal, ocorre aqui o Gap 3, no qual o serviço não é executado conforme sua especificação.

A respeito dos problemas identificados neste trabalho:

- A falta de mercadorias - um forte fator de desmotivação à venda, tanto para a consultora, que perde aquela venda e a comissão correspondente a ela, quanto para o cliente, que gerou uma expectativa que não foi atendida e, portanto, uma experiência negativa. A falta de mercadorias pode ocorrer devido à falha na capacidade de gerenciamento dos pedidos, ou seja, da demanda dos itens disponibilizados nos catálogos. Essa falha se classifica como Gap 2, no qual a gerência falha ao transmitir as expectativas dos clientes em especificações do serviço.
- Desalinhamento da visão de negócio – uma visão de negócio divergente entre os agentes pode gerar falhas na gestão de relacionamento na cadeia de suprimentos. Se os agentes apresentam problemas na comunicação e/ou compreensão entre eles; na transmissão de informações; na criação de expectativas no cliente, isso afeta o estreitamento no relacionamento entre eles. Esta falta de estreitamento e compreensão entre os agentes pode afetar até mesmo a confiança entre os agentes, frustrando os objetivos do negócio. A partir deste estudo, foi possível analisar que esse tipo de problema se dê mais por parte empresa-catálogo devido ao fato de ela ser a mais distante dentre os agentes e, portanto, ter maior dificuldade em compreender os demais agentes e até mesmo de responder às necessidades expressas por eles. O distribuidor, consultoras e clientes apresentam maior proximidade física e maior facilidade de comunicação entre si, apresentando maior estreitamento entre eles. Essa falha de percepção gerencial em compreender o que os clientes e seus agentes buscam desde o início, seja pela falta de canais de acesso ou pela falta de uma cultura de relacionamento ao longo da cadeia de suprimentos, é característica do Gap 1.
- A desmotivação das consultoras – se a equipe de vendas não se sentir motivada a dar continuidade nas vendas, a perpetuidade do negócio não será alcançada. A desmotivação pode ocorrer devido às baixas comissões, atrasos nas entregas, baixa qualidade do mix de produtos, falta de confiança no sistema ou um fraco relacionamento com os demais agentes da cadeia. Deste problema decorre o Gap 3, quando o serviço não é executado conforme a especificação para o mesmo. A consultora, uma vez desmotivada, não procede adequadamente à prestação do serviço, não transmite a confiança no sistema para o cliente, afetando diretamente a qualidade do serviço prestado e gerando uma experiência negativa no cliente final.

Todos esses problemas citados afetam a qualidade do serviço prestado. Tais falhas podem gerar efeitos negativos na experiência do cliente e/ou da consultora além de influenciar a confiança existente entre os agentes.

A análise das falhas apresentadas podem ser identificadas a partir do uso do modelo dos 5 *gaps* para percorrer o projeto e a prestação do serviço propriamente dita permitem uma maior compreensão que a maioria dos problemas situam-se no *Gap 3*.

O *Gap 3* representa a falha na comparação da especificação do serviço com a prestação do serviço de fato. É a falha que ocorre na entrega do serviço. Dadas as características deste serviço, sabe-se que o agente que entra em contato direto com o cliente final e que repassa a informação sobre o cliente para os demais agentes, é a consultora. Se a consultora não entrega o serviço em conformidade com as expectativas do cliente e de acordo com as especificações dos agentes que a precede na cadeia de suprimentos em vendas diretas, a falha ocorre e a prestação do serviço não obterá êxito, gerando uma experiência negativa no cliente final.

Analisando as causas do *Gap 3* apresentadas, compreende-se que a desmotivação das consultoras é um forte fator para a ocorrência deste tipo de falha. A não compreensão das necessidades da equipe de vendas gera uma insatisfação das consultoras e pode ser citado como um dos principais problemas passíveis de ocorrência dentro do ramo de vendas diretas por catálogos. Uma consultora insatisfeita repassa sua insatisfação ao cliente final e a outras consultoras, os quais sentirão os efeitos negativos, passando a evitar determinada marca (empresa-catálogo) ou até mesmo todo o sistema de vendas diretas por catálogos.

Fatores desmotivantes como atraso, falta de itens e baixa qualidade de um produto, desmotivam tanto a consultora quanto o cliente final. Podem ocorrer casos em que o cliente tenha uma expectativa de qualidade para determinado produto que diverge do oferecido pela empresa-catálogo. Isso decorre da qualidade de um tecido de uma confecção, da durabilidade e acabamento de um calçado, dos detalhes em um item para cozinha, da textura de um cosmético, dentre outros. Mais ainda, pode decorrer de condições não satisfatórias de armazenamento, embalagem, grau de personalização, formas de pagamento (cartão de crédito ou parcelamento), disponibilidade do produto e tempo de entrega, que não são oferecidos de acordo com a expectativa do cliente.

Outros fatores, como baixo valor de comissão, falta de programas de incentivos, baixa confiança na cadeia e laços superficiais com os demais agentes, são fatores que geram insatisfação na equipe de vendas.

Alinhado a discussão do *Gap 3*, ressalta-se também a existência do *Gap 2*, que representa a falha da gerência em transformar as expectativas dos clientes em especificações para o serviço. Esse é o momento quando se planeja e se dá início à execução do serviço e, portanto, momento crucial para as demais etapas de prestação do serviço. Se as expectativas e especificações do serviço são repassadas erroneamente ao longo da cadeia de suprimentos, o processo como um todo será comprometido. Isso prejudica não apenas a prestação do serviço pelos demais agentes como também diminui a confiança entre eles.

## **8. CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

A identificação dos agentes existentes na cadeia de suprimentos em vendas diretas por catálogos e a análise dos papéis exercidos por cada agente permitiu avaliar os processos de vendas; entrega das mercadorias; reuniões e interação com as consultoras; processamento e envio dos pedidos; processos então executados pela distribuidora, objeto deste estudo. A partir desta análise foi possível apontar as falhas inerentes a esses processos e suas respectivas causas, utilizando o *modelo dos 5 Gaps*.

Em relação à existência do *Gap 1*, entende-se que seria necessária a utilização de diferentes formas de captar a expectativa real do cliente final. Canais de atendimento on-line, ouvidoria, informações contidas dentro do próprio catálogo ou questionário físico voltado para o público alvo são formas de obter tais informações e opiniões diretamente do consumidor final. Este *gap* pode ser pouco analisado visto as condições o próprio objetivo do trabalho.

Ressalta-se aqui uma distinção entre o público que faz compras pela internet e o público que utiliza o sistema de venda direta por catálogos. Ainda há uma divergência entre os dois públicos, na qual os que utilizam o sistema de vendas diretas por catálogos ainda apresentam restrições quanto à acessibilidade geográfica, uso de recursos tecnológicos e até mesmo um perfil diferenciado (idade, confiança no sistema, estilo de vida, etc.). Sendo assim, utilizar apenas formulários *on-line*, pode não captar a visão do público-alvo dessa forma de trabalho.

Pode-se considerar que compreender as expectativas do cliente final e da equipe de vendas (consultoras) sugere benefícios para a empresa-catálogo facilitando a elaboração adequada de seu pacote de serviços gerando situações de melhorias tais como:

- Facilitar a escolha do seu mix de produtos, que é diversificado por região/estado; calcular a demanda de um item específico de acordo com região, perfil de cliente ou sazonalidade;

- Demandar de seus fornecedores uma padronização ou personalização adequada para um respectivo item;

- Repassar atividades ou melhores instruções e capacitação para a distribuidora de acordo com o mercado no qual ela está inserida;

Além disso, a compreensão das expectativas destes agentes pode auxiliar não apenas a criar um relacionamento mais forte entre a empresa-catálogo, a consultora e os clientes, como também aumentar o nível de confiança entre eles, o que faz com que se obtenha melhores resultados advindos deste relacionamento para toda a cadeia de suprimentos.

Tais informações permitem que a empresa-catálogo se previna também para problemas do *Gap 2*, fazendo com que a percepção gerencial da empresa-catálogo em relação aos elementos consideráveis para o cliente e consultora se aproxime da realidade exposta por eles. Dessa forma, a empresa se coloca no lugar do cliente e consultora, revisando seu pacote de serviços e mix de produtos, seu ciclo de vendas e suas etapas do processo e interações com os demais agentes da cadeia.

Paralelamente, quando se trabalha junto aos demais agentes (distribuidora e consultora), se gera a transmissão correta da visão de negócio, se melhora o fluxo de informações essenciais e se evita a propagação de dúvidas ou concepções errôneas de produtos ou processos ao longo da cadeia de suprimentos. Isso motiva os agentes e transmite esse sentimento ao longo da cadeia, tornando o negócio capaz de manter o interesse do cliente no serviço, sem fazer com que a escolha pelo mercado de vendas diretas se torne menos atrativo.

Dentro do contexto do relacionamento na cadeia de suprimentos em vendas diretas, é notável o quanto o atendimento da solicitação do cliente depende da empresa-catálogo. A definição das condições de pagamento; remuneração da consultora; descontos; promoções; qualidade dos itens; mix de produtos; entre outros, é feito totalmente pela empresa-catálogo. Os demais agentes da cadeia tem sua ação restringida quanto a esses fatores, tendo em mãos apenas o poder de *marketing* e negociação com o cliente.

A equipe de vendas é o *front office* das vendas diretas. As consultoras são capazes de convencer o cliente a realizar as compras, a confiar na marca do catálogo e amenizar a

sensação de demora causada pelo tempo de espera de entrega do produto, além de minimizar outros efeitos negativos. No entanto, a consultora precisa confiar na cadeia e seus agentes, conhecer e executar as especificações do serviço prestado e “vender” a imagem adequada para seu cliente final, de forma a modelar as expectativas para que não ultrapassem a expectativa real oferecida pelo serviço, e de forma a entregar o serviço conforme as especificações.

Ou seja, uma consultora só consegue realizar sua venda com sucesso e compreender a necessidade do seu cliente se ela se sentir motivada e estiver com sua visão alinhada com a visão de negócio da cadeia de suprimentos em vendas diretas. Caso isso não ocorra, ocorre o *Gap 3*, o gap de maior incidência dentro da análise apresentada neste estudo. Observa-se que o agente capaz de motivar e alinhar a visão de negócio que a consultora tem com a visão do negócio, é a distribuidora.

A distribuidora atua não apenas como um agente transmissor de informações e produtos de uma ponta a outra da cadeia de suprimentos, mas ela adquire também um caráter pessoal na relação distribuidora-consultora. A distribuidora mantém laços e fortalece a equipe de vendas. Não obstante, ela cria uma ponte para alcançar o cliente por intermédio da consultora e auxilia nas vendas e resolução de problemas. Com isso, a distribuidora se torna um agente chave para a resolução do *Gap 3*.

Embora a distribuidora seja um agente intermediário, sem o poder de alterar valores; comissões; mix de produtos; dentre outros itens relevantes, ela é o agente capaz de negociar e manipular as informações de forma a atender as expectativas dos agentes da cadeia.

De um lado, a distribuidora exerce seu papel focado em gerar lucro para a empresa-catálogo. Ela deve elevar as vendas em valor, volume e quantidade de pedidos de forma à anteder as expectativas da empresa-catálogo. A distribuidora recruta novas consultoras, mantém ativas as já existentes, instrui, treina, fornece material e busca ao máximo elevar as vendas para aquele ciclo. Além disso, ela processa e transmite todas as informações advindas das consultoras de uma forma “macro” (informações relevantes para a empresa-catálogo), atuando como um filtro de informações e solucionador de problemas.

Do outro lado, a distribuidora cria laços estreitos com sua equipe de vendas, de modo a compreender suas realidades, necessidades e expectativas. A distribuidora modela o serviço de forma a facilitar para a sua consultora o processo de vendas, além de buscar o estímulo contínuo de sua equipe. Ela treina, instrui, demonstra, transfere material de apoio, realiza campanhas para estimular as vendas, premia consultoras de acordo com seu desempenho além

de buscar formas de alinhar a visão que a consultora tem do negócio com a visão proposta pelas empresas-catálogo.

A distribuidora tem ciência dos fatores que interferem nas vendas da sua equipe de consultoras e conhece o perfil dos clientes a quem elas alcançam. Sendo assim, ela deve procurar meios para colaborar e instruir as consultoras a alcançarem tais clientes de forma a passar informações coerentes com o serviço prestado, mantendo o nível de confiança no relacionamento ao longo da cadeia de suprimentos em vendas diretas.

A distribuidora, tendo uma visão de ambos os lados da cadeia, passa a conhecer e vivenciar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes do negócio, acompanhando as mudanças ao longo dos anos devido ao tempo em que atua no mercado. É notável como a distribuidora pode acompanhar as tendências e mudanças de mercado, além do aumento da competição dentro do ramo de vendas diretas e dos competidores externos, como o comércio *on-line*. E tendo ciência de tais fatos é que a distribuidora deve preparar a sua equipe de acordo com a tomada de decisão e alterações por parte da empresa-catálogo.

Uma vez que as empresas-catálogo lidam com informações “macro”, devido ao porte e caráter do seu negócio, elas repassam à distribuidora o contato com os demais agentes da cadeia. De igual modo, elas devem estar abertas a receber o *feedback* com as solicitações repassadas pela distribuidora, que já detectou e compreendeu as solicitações do mercado. Com tais informações, a empresa-catálogo se tornará capaz de atuar em conjunto com os demais agentes da cadeia, de forma a minimizar os *Gaps* existentes na prestação do serviço.

Este trabalho ressalta, a importância do agente “distribuidora” dentro da cadeia de suprimentos em vendas diretas. Quando verificado o papel de cada agente e o relacionamento entre eles dentro da cadeia de suprimentos em vendas diretas, é possível notar como a distribuidora é capaz de interagir minimizando as falhas na prestação do serviço.

As conexões entre empresa-catálogo, consultora e clientes são feitas exclusivamente através da distribuidora, que adquire um caráter pessoal com contato próximo à sua equipe de vendas. Esse caráter estreito é que permite uma motivação contínua da equipe de vendas e rápida resolução de problemas, mantendo a perpetuidade do negócio mesmo em meio a um cenário competitivo e que tem presenciado uma forte pressão externa de novas tendências no mercado.

Ao longo deste trabalho, foram apresentadas algumas sugestões e discussões que são viáveis de serem analisadas por organizações que se encaixam no contexto aqui apresentado, ficando a critério dessas o estudo de viabilidade da implementação das ações de melhoria.

No que se refere às potenciais causas das falhas aqui observadas e as discussões sobre elas, estas podem ser validadas em estudos futuros aplicados pelos próprios agentes da cadeia de suprimentos em vendas diretas, tendo em vista a diferenciação existente entre cada agente, de acordo com sua representatividade dentro da cadeia de suprimentos em vendas diretas e o seu relacionamento com os demais agentes.

Além disso, outra sugestão para estudos futuros seria uma análise mais profunda da gestão da informação dentro da cadeia de suprimentos em vendas diretas, baseada nos Gaps encontrados e a influência e relação da gestão da informação na geração destes Gaps.

As discussões deste trabalho também poderão ser utilizadas para cadeias de suprimentos em vendas diretas que se encontram em outras regiões, com públicos-alvo e perfis de consultoras diferentes das encontradas neste estudo, de modo a permitir a comparação futura sobre a prestação do serviço, relacionamento na cadeia de suprimentos em vendas diretas e falhas passíveis de serem identificadas no processo de prestação do serviço.



## 9. REFERÊNCIAS

ABEVD: Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas. Disponível em: <<http://www.abevd.org.br/>> Acesso: 13 Dezembro 2014.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5ª Edição – Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2ª Edição – São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J., COOPER, M. Bixby. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. 2ª reimpr. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHOPRA, Sunil, MEINDL, Peter. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**. 4ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2ª Ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CORRÊA, Henrique L. **Gestão de Redes de Suprimento: Integrando Cadeias de Suprimento no Mundo Globalizado**. São Paulo: Atlas, 2010.

CORREA, Henrique L., CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1ª Edição – 9ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

CSCMP: Council of Supply Chain Management Professional. Disponível em: <<https://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>> Acesso: 13 Dezembro 2014.

FITZSIMMONS, James A., FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia de Informação**. 6ª Edição – Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIANESI, Irineu G. N., CORREA, Henrique L. **Administração estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GRONROOS, Christian. **Marketing – Gerenciamento e Serviços**. 2ª Edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

- JOHNSTON, Robert, CLARK, Graham. **Administração de Operações e Serviços**. 1ª Edição – 7ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI, Marina A., LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MELLO, Carlos H. P. *et al.* **Gestão do Processo de Desenvolvimento de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MIGUEL, Paulo A C. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MODANEZ, Patrícia S C. **Segmentação Psicográfica e Estilos de Vida de Consumidores de Venda Direta por Catálogo: Estudo de Caso Luzon**. 2008. 162 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, 2008.
- NUNES, F. R. M.; RODRIGUES, A. S.; OTAVIAINO, D. M. **Estratégia da cadeia de suprimentos responsiva para criação de vantagem competitiva em uma empresa de confecções**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXI, 2011, Belo Horizonte. Artigo. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STO\\_135\\_857\\_17964.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_135_857_17964.pdf)>. Acesso: 09 Novembro 2014.
- PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos – Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos**. 2ª Edição – São Paulo: Atlas, 2010.
- PRODANOV, Cleber C., FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico (recurso eletrônico): Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª Edição, Nova Hamburgo: FEEVALE, 2013
- SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos: Projeto e Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- STONE, Bob. **Marketing Direto**. São Paulo: Nobel, 2002.
- WFDSA: World Federation of Direct Selling Associations. Disponível em: <[http://www.wfdsa.org/about\\_dir\\_sell/index.cfm?fa=whatids](http://www.wfdsa.org/about_dir_sell/index.cfm?fa=whatids)> Acesso: 13 Dezembro 2014.