

O IMPACTO DA PREVISÃO DE DEMANDA NAS OPERAÇÕES DE CAMPO DOS VENDEDORES EM EMPRESAS DE VENDA DIRETA

Aluno: Daniela Mansour Magalhães Silveira

Orientador: Nicolau André Miguel

Resumo

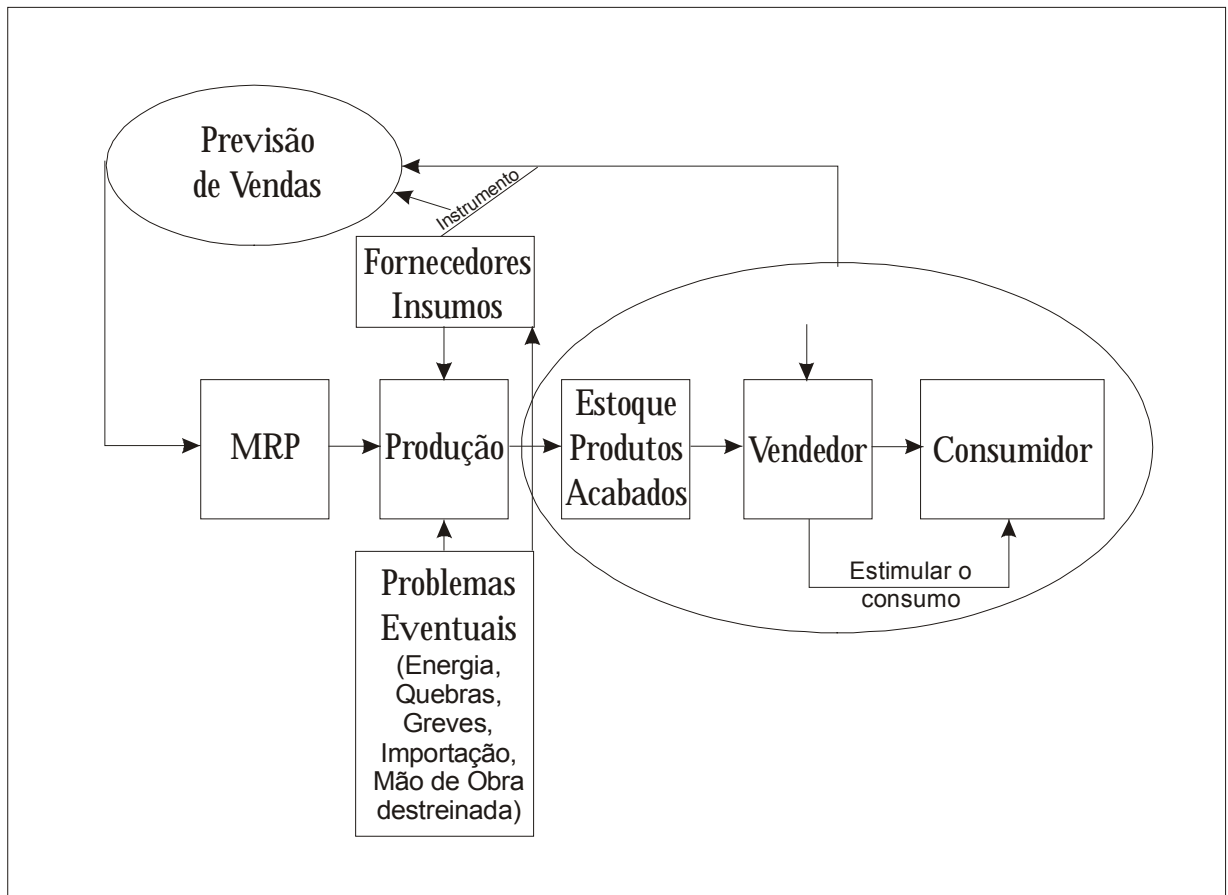
Tem como objetivo relacionar e discutir a importância do processo de previsão de demanda em empresas com vendas diretas e seus efeitos nas operações de campo dos seus vendedores e satisfação dos consumidores. Foi realizado uma pesquisa de campo com três empresas do setor. Os resultados da pesquisa são discutidos, bem como são apresentadas sugestões para novos estudos na área.

1. Introdução

O ambiente de vendas diretas é extremamente competitivo e complexo. Há a peculiaridade da comercialização de uma gama de produtos extremamente abrangente (as empresas chegam a comercializar algumas centenas de produtos diferenciados em apenas um ano), e constante gerenciamento para se incluir novos produtos em seus catálogos, além de continuar atendendo as expectativas dos clientes com os produtos que já estão acostumados.

Este trabalho se restringirá a estudar relações empresa/vendedor/consumidor frente aos processos de previsão de vendas adotados por empresas de venda direta, não contemplando outras variáveis de logística das empresas como: produção, fornecedores, ambiente externo, etc., conforme se observa na Figura n. 1, que apresenta uma visão sistêmica sobre um planejamento de produção:

Figura n. 1 – Visão sistêmica do planejamento de produção



Fonte: Hutt e Speh (2002) (adaptado)

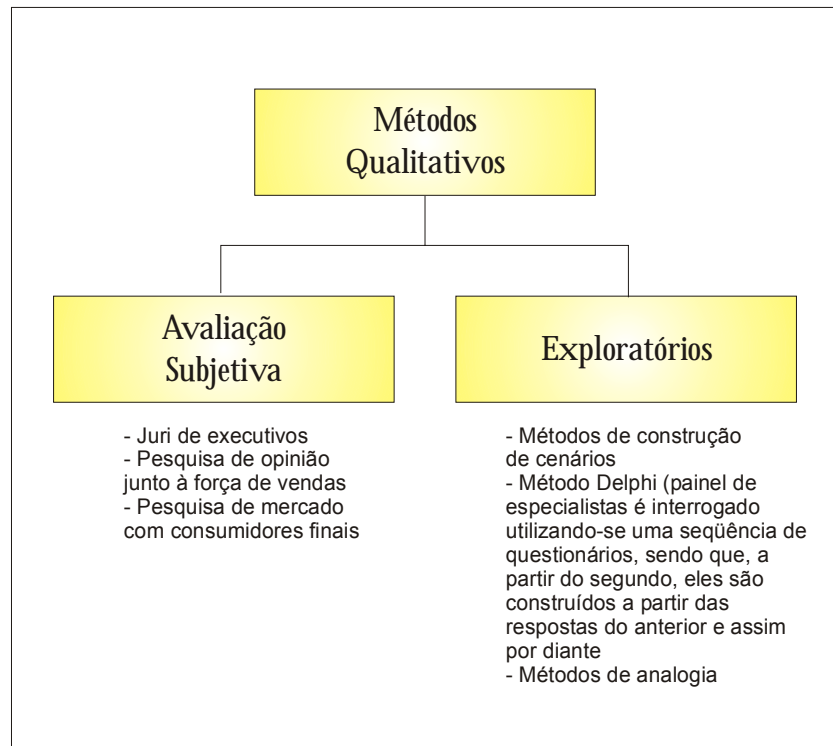
Mudie (1997) define previsão de vendas como “a arte de estimar a demanda futura através da antecipação do que compradores provavelmente farão em determinado conjunto de condições”. No ambiente de vendas diretas, que é extremamente dinâmico e sofisticado em termos de variedade de produtos, a realização bem feita de previsão de demanda por produtos torna-se um fator crítico para a gestão do negócio. A previsão de demanda impacta diretamente os custos com estoques, as expectativas dos clientes, as expectativas do corpo de vendas, os custos com atividades promocionais, etc. O número de modelos para previsão de vendas é cada

vez maior, assim como a quantidade de variáveis que influenciam esse processo (Lin, 2000).

2. Modelos de Previsão de Demanda:

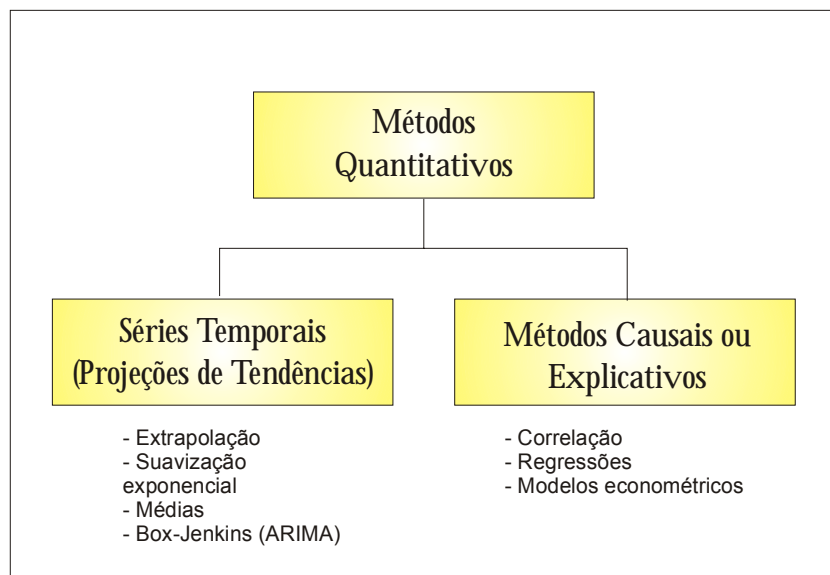
Nos Quadros n. 1 e n. 2, são apresentadas classificações dos modelos de previsão de demanda de acordo com a natureza do método utilizado: qualitativo ou quantitativo (estatístico).

Quadro n. 1 – Métodos qualitativos para previsão de demanda.



Fontes: Lin (2000); Mudie (1997) (adaptado)

Quadro n. 2 - Métodos quantitativos para previsão de demanda.



Fontes: Lin (2000); Mudie (1997) (adaptado)

O Quadro n. 3 foi elaborado para apresentar breves descrições dos modelos quantitativos mais utilizados pelas empresas e algumas das características de cada um.

Quadro n. 3 – Descrições dos métodos quantitativos

Método Quantitativo	Breve Descrição
Extrapolação	A partir de dados passados de vendas, da análise das sazonalidades e dos ciclos de vendas projeta-se a previsão de vendas.
Suavização Exponencial	Aplicação particular da média ponderada e da média móvel – premissa de que os dados disponíveis para o cálculo da previsão tornam-se cada vez menos relevantes conforme o aumento de sua idade. Há a associação de pesos mais altos aos dados mais recentes.
Média Simples	Previsão é feita a partir da média aritmética das demandas passadas. Considera o mesmo peso para todos os dados históricos.
Média Móvel	Muito útil na suavização de curvas que representam tendências e atenuação de distorções (como sazonalidades). Média dos N dados mais recentes. Atribui o mesmo peso para todos os dados no cálculo da previsão, além de necessitar de uma grande quantidade de dados para a produção de bons resultados.
Box-Jenkins (ARIMA)	Modelo que apresenta o menor erro. Considera-se série histórica de vendas, em ordem cronológica, em que se realizam análises de autocorrelações e autocorrelações parciais, para se calcular uma estimação dos parâmetros, minimizando o erro quadrático. A grande vantagem do modelo é o diagnóstico dos resíduos de tal forma que os parâmetros estimados apresentem o erro quadrático mínimo. Ferramenta acurada e custosa, que requer maior tempo para a análise.
Correlação e Regressão	A análise de regressão é muito utilizada para o desenvolvimento da função de demanda (pode envolver fator simples ou múltiplos fatores). A relação de correlação entre os diversos fatores pode ser linear ou não (logarítmica, exponencial, etc.)
Modelos Econométricos	São consideradas variáveis endógenas, como exógenas. São modelos complexos que requerem a utilização de especialistas em estatística.

Fontes: Lin (2000); Mudie (1997)

3. A Importância da Previsão de Demanda

Quando a questão da previsão de demanda é abordada, é muito freqüente o relacionamento de seus efeitos diretos para o consumidor final. Certamente, esses efeitos podem ser catastróficos considerando-se a perspectiva de manutenção e fidelização do cliente e, conseqüentemente, da lucratividade da empresa. Contudo, há uma parte extremamente interessada nas implicações do processo de previsão, anterior ao cliente final: o vendedor.

A resposta do vendedor a esse processo é de grande relevância para a manutenção do cliente, conforme será abordado.

3.1 - O papel vendedor

O vendedor é freqüentemente uma interface exclusiva entre a empresa e o consumidor (Lambert et al, 1997). Além disso, a relação que o vendedor estabelece com o consumidor pode influenciar significativamente a percepção da empresa (Beatty et al, 1996; Bowen and Schneider, 1985).

Também pode ser afirmado que o estabelecimento de uma relação forte entre vendedor e consumidores é crucial para a eficácia do marketing de relacionamento da empresa (Foster e Cadogan, 2000), sendo que os consumidores sempre utilizam informações a respeito do vendedor a fim de fazer inferências a respeito da empresa (Swan e Nolan, 1985).

A intenção dos clientes buscarem interações adicionais com os vendedores pode ser associada com um comportamento de lealdade do consumidor (Foster e Cadogan, 2000), o que gera um comprometimento que pode reduzir a substituição de fornecedores por razões puramente comerciais (Geyskens, 1998). Aqui fica configurada a importância do papel do vendedor no processo de decisão de compra.

De acordo com Foster e Cadogan (2000), a confiança que os consumidores investem nos vendedores não necessariamente ou diretamente aumenta o nível de confiança na empresa. Em um outro sentido, a confiança no vendedor apresenta forte correlação com o aumento da percepção de qualidade em serviços da empresa. O que faz com que o vendedor possa estabelecer vínculos muito mais fortes com o consumidor do que o vínculo estabelecido pela empresa com o mesmo consumidor. Estes vínculos podem ocasionar a perda de um cliente caso o vendedor resolva representar um concorrente.

Ainda, Foster e Cadogan (2000) apresentam como resultado de pesquisa realizada, um conjunto de variáveis que se relacionam com o estabelecimento de relação de confiança com o cliente, visando estabelecer lealdade. Essas variáveis são apresentadas no Quadro n.4.

Quadro n. 4 – Variáveis para estabelecimento de confiança do cliente em relação a empresa

Escala de confiabilidade
Confiança no vendedor
Satisfação com o vendedor
Expectativa de interação futura com o vendedor
Qualidade em serviços percebida
Confiança na empresa
Postura de lealdade
Comportamento de compra futura
Comportamento de recomendar
Lealdade a preço
Qualidade do produto percebida

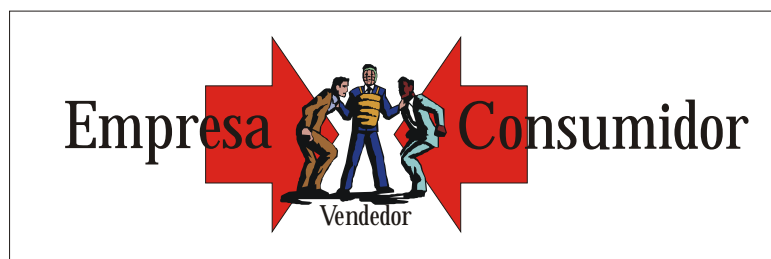
Fonte: Foster e Cadogan, 2000 (adaptado)

De acordo com Tucker (1999), 68% dos clientes deixam de comprar de uma empresa por causa de um serviço ruim. Neste sentido, a participação do vendedor assume grande responsabilidade na escolha e na manutenção do cliente.

3.2- O conflito no papel do vendedor

Por um outro lado, o vendedor freqüentemente recebe demandas conflitantes. Ele é muitas vezes apanhado no meio, entre as políticas e programas formulados por seus superiores organizacionais por um lado, e os requisitos e exigências especiais de seus clientes, do outro. Essas demandas incompatíveis afetam adversamente o bem-estar pessoal e o desempenho profissional do vendedor. Ele precisa, de algum modo, dividir sua lealdade entre o empregador e o cliente, escolhendo entre as demandas sobre seu comportamento que se originam em ambos os relacionamentos (Britt e Boyd, 1981).

Figura n. 2 - Relações empresa/vendedor/consumidor.



Fonte: Britt e Boyd (1981)

Quando um vendedor experimenta um conflito de papéis, ele pode responder por uma das várias maneiras: (1) ele pode tentar fugir à situação; (2) ele pode levar em conta as demandas de um parceiro, ignorando as do outro; (3) ele pode tentar chamar a atenção de seus parceiros para as demandas conflitantes e deixá-los resolver suas diferenças ou (4) ele pode tentar encontrar um curso de ação de compromisso que, em sua opinião será aceito por ambos os seus parceiros (Britt e Boyd, 1981).

O principal fator determinante de quais demandas receberão maior importância pelo vendedor é a quantidade relativa de poder que ele atribui a cada parceiro. Tanto clientes como superiores organizacionais podem possuir (1) poder legítimo, (2) poder de recompensar, (3) poder de coerção, (4) poder de conhecimentos técnicos e (5) poder de referência sobre o vendedor (quando o vendedor tiver tido com ele uma associação satisfatória com o parceiro no passado e desejar continuar este relacionamento) (Britt e Boyd, 1981).

A natureza da posição do vendedor freqüentemente o coloca no meio, entre as expectativas de seus superiores e as políticas de sua empresa, por um lado, e os objetivos e demandas dos clientes, do outro. Quando um vendedor enfrenta este tipo de conflito, a autoridade formal de seus superiores organizacionais pode não ser suficiente para garantir sua lealdade às políticas da empresa.

Em vez de ferramenta totalmente controlável de sua empresa, o vendedor é um intermediário “influenciável”, entre a empresa e o cliente. A compreensão das diferentes fontes de poder, portanto, é importante tanto para os gerentes de vendas como para os clientes, quando eles tentam influenciar o comportamento do vendedor no campo (Britt e Boyd, 1981).

4. Os impactos das previsões de vendas diretas

A previsão de demanda em vendas diretas é particularmente difícil. A extensa gama de produtos oferecidos nos catálogos torna a gerência de estoques um ponto crítico para esse tipo de negócio. Disponibilizar mais produtos do que solicita o cliente pode resultar na necessidade de elaborar uma ação promocional em um ciclo de vendas subsequente.

Também a ação promocional traz consigo a dificuldade de previsão de seus impactos. Em muitos catálogos de vendas diretas há a disponibilidade de produtos similares. Promover um determinado produto pode significar a canibalização das

vendas de um produto similar (gerando, portanto, dificuldades adicionais para a previsão das vendas do produto similar e, conseqüentemente, da gestão de seus estoques).

Além disso, há produtos que apresentam certa sazonalidade na demanda (exemplos: kits de natal, de páscoa, bronzeadores, etc.). Nestes casos, pode haver a necessidade do descarte dos produtos, já que ocorrem a perda de interesse por parte do cliente, a possibilidade de perecibilidade dos produtos e a impossibilidade de manutenção dos estoques, com grandes prejuízos a empresa.

Do ponto de vista do vendedor, a empresa pode pressioná-lo a alavancar as vendas do produto com maior estoque, sem qualquer tipo de compensação. Disponibilizar menos produtos do que solicita o cliente pode resultar em conseqüências igualmente graves.

O cliente realiza o seu pedido. Conta com ele. Há uma grande expectativa que se arrasta por todo o período que antecede a entrega do produto (veja Anexo A com depoimentos de clientes). Tudo isso gera frustração e insegurança para uma futura compra (isso se a empresa for contemplada com a benevolência do cliente para uma nova tentativa).

A empresa fica em débito com seu cliente, sem ter condições de compensá-lo. Nestas condições, a lealdade do cliente, tão almejada pela empresa também fica comprometida.

Outro aspecto: a empresa realizou bem o seu trabalho de divulgação e gerou interesse de compra. Não havendo a disponibilidade do produto, ocorre um desperdício do potencial de marketing do produto. Há um desperdício do montante gasto com a comunicação.

O catálogo de vendas irá circular por todo o período do ciclo de vendas, sem que suas páginas possam ser destacadas. Reverberando o equívoco da empresa (e a insatisfação), para quem se deparar com ele.

O pior momento, no entanto, é a “hora da verdade”. A hora em que o vendedor comunica ao cliente que seu pedido não será atendido. O vendedor dedica o seu tempo à criação de empatia com o cliente, desenvolvimento de relação de confiança. E é refém da incapacidade da empresa de gerenciar bem sua logística. Aí, o vendedor tem que tentar controlar a mudança de humor do cliente, a insatisfação do cliente e a sua própria insatisfação com a empresa (já que pode haver o comprometimento da compensação financeira do seu trabalho devido à venda perdida).

Em adição a isso, segue o fato de que o canal de vendas diretas comporta, muito bem, uma categoria específica de vendedor: o multimarcas (em uma mesma “sacolinha”, o vendedor pode transportar diversos de catálogos de concorrentes). Para reduzir a dissonância, o vendedor pode, até mesmo subjetivamente, tentar estimular a venda de produtos menos estressantes, boicotando interesses específicos das empresas.

Produtos Funcionais X Produtos Inovativos.

Outro aspecto em vendas diretas é a necessidade constante de inclusão de produtos inovadores em seus catálogos, de forma a capturar o interesse do cliente. A previsão de demanda para esses produtos apresenta um grau de dificuldade ainda maior. A volatilidade da demanda de mercado para estes produtos é alta e o ciclo de vida dos mesmos é curto.

A velocidade do mercado é imperativa para esse tipo de produto, devido a obsolescência dos estoques não comercializados (Childerhouse e Towill, 2000). Contudo, há a compensação: as margens de lucro são muito maiores.

Quadro n. 5 – Aspectos de previsão de demanda para produtos funcionais e inovativos

Aspectos da Demanda	Previsão de Demanda Funcional	Demanda imprevisível inovativa
Ciclo de vida do produto	Mais de dois anos	3-12 meses
Margem de contribuição	5-20 por cento	20-60 por cento
Variedade de produtos	Baixa	Alta
Erro de Previsão	10 por cento	40-100 por cento
Taxa media de falta de estoque	1-2 por cento	10-40 por cento
Marca ao final das vendas	0 por cento	10-25 por cento
<i>Lead time</i> para solicitar produtos	6-12 meses	1 dia a 2 semanas

Fonte: Fisher (1997) (adaptado)

6. Pesquisa de campo

Foi desenvolvido um questionário estruturado com perguntas a serem aplicadas aos profissionais que participam do processo de previsão de demanda em empresas de vendas diretas, de forma a ter conhecimento da metodologia sobre a previsão da demanda, tendo como base a bibliografia estudada. A Pesquisa de campo foi realizada no período de 18 a 22 de novembro de 2002, através de contato telefônico. O questionário e as respostas seguem no Quadro n.6.

Quadro n. 6 – Pesquisa de campo – Questionário e respostas das empresas

Questionário	Empresa A	Empresa B	Empresa C
<p>1. A empresa utiliza algum modelo para previsão de demanda? Qual(is)?</p>	<p>A empresa utiliza um programa desenvolvido pela matriz para o <i>forecasting</i>. Esse sistema já considera todas as sazonalidades que afetam o negócio (como dia das mães,...)</p>	<p>O excel é utilizado, para o cálculo das previsões, considerando-se: o canal de consultoras que dispomos, o nº de pessoas que compra, quantos itens compram (no mês, no ciclo,...). Também considera-se o potencial do mercado (se é de classes A/B, B/C,...), o potencial do canal de distribuição (x consultoras acessam as classes A/B para vender o produto,...), o histórico de vendas, se não houver histórico, considera-se uma analogia com produtos similares.</p>	<p>Consideramos o histórico de vendas e o nosso estoque.</p>
<p>2. Se sim, qual é a periodicidade adotada para a realização da(s) previsão(ões)?</p>	<p>Utilizamos bastante o cálculo estatístico de séries históricas. O sistema já é automático, havendo o acompanhamento contínuo do processo, já que o <i>in transit time</i> (processo de importação dos produtos: tempo de saída de pró-forma, embarque, ingresso e nacionalização) é de 3 meses.</p>	<p>É feito um acompanhamento contínuo e revisões, considerando-se o ciclo de três semanas que adotamos para a comercialização dos produtos. No momento eu estou trabalhando no segundo ciclo do ano que vêm, então há bastante antecedência, já que eu tenho que elaborar o material de propaganda.</p>	<p>Há uma revisão semanal das previsões</p>

3. Qual é o horizonte considerado (tempo)?	Um mês (a empresa vai ajustando as demandas mensais).	Ciclo de três semanas.	Consideramos sempre o estoque mínimo de 12 semanas.
4. Quais são os critérios/dados considerados para a análise?	A matriz determina quanto deve ser a demanda, com base em experiência com produtos anteriores. É feita a projeção, considerando o ciclo de vida de produto, o número de vendedores também é um elemento importante para determinar a capacidade de distribuição e outras diversas contas que são realizadas,...	Fazemos sempre uma análise invertida. Consideramos primeiro o que o fornecedor será capaz de nos oferecer, principalmente, em termos de embalagens (já que utilizamos importação). Depois consideramos outras variáveis, que já foram ditas.	Dados de marketing, vendas e financeiros.
5. Como avaliaria a consistência/confiabilidade dos valores extraídos da análise?	O erro está sempre presente, isto é inevitável e ocorre muito. É uma falácia dizer que há como prever a demanda. A empresa prefere sempre errar para menos, mesmo que isso provoque a falta do produto no mercado (para não criar falsas expectativas internamente, o que é muito mal visto). É um perfil conservador que a empresa adota. O corpo de vendas detesta, mas é como a empresa trabalha. Quando o erro ocorre para mais, a empresa adota a disponibilização de kits promocionais, para a redução do estoque.	Consideramos os dados sempre insuficientes. A empresa já sabe que vai errar para mais ou para menos. Devido a isso, nunca uma mesma promoção de um determinado produto se repete em dois ciclos seguidos (para evitar que o problema se agrave).	Há oscilação grande do que é pedido para nós. A perspectiva da empresa é nunca faltar produto. Então trabalhamos com um estoque maior.

<p>6. <i>Conhecem o percentual médio de erro para produtos inovadores/funcionais?</i></p>	<p>Difícilmente o erro é muito grande, devido ao ajuste mensal realizado na previsão. Para produtos novos, há uma análise do histórico do produto (externamente, em outros mercados – uma analogia pode ser feita utilizando países com padrões similares), uma análise do consumo no país (e aspectos culturais) e a determinação de qual vai ser a demanda para os primeiros 6 meses de lançamento do produto é realizada. É feito também o acerto do <i>forecasting</i>.</p>	<p>O percentual para produtos de linha é sutil. Mas, o percentual para produtos inovadores é de 40%. A falta de produtos tem conseqüências terríveis para nós, que trabalhamos com vendas diretas. A empresa faz tudo para evitar que isso ocorra (é preferível errar para mais). Com a falta do produto, a compra deixa de ser feita por todo um ciclo e não há como mudar.</p>	<p>Trabalhamos na perspectiva de nunca faltar produto.</p>
<p>7. <i>Como avaliaria a capacidade da empresa de detectar/refletir mudanças de direção utilizando o modelo de previsão?</i></p>	<p>A empresa consegue regularizar o problema de falta de produto no mercado em duas semanas, utilizando a importação aérea.</p>	<p>Se o erro é para mais, sobrando produto (como a empresa prefere), há a possibilidade de elaborar uma promoção para um ciclo futuro. Se o erro é para menos, faltando produto, a dificuldade é muito maior porque os nossos frascos são importados. Não há facilidade de reação no curto prazo.</p>	<p>Há rapidez, devido as freqüentes revisões que são efetuadas, evitando a falta do produto.</p>

<p>8. <i>Quais são os agentes envolvidos no processo?</i></p>	<p>A área de importação e a matriz.</p>	<p>Setor de planejamento estratégico e os gerentes de vendas</p>	<p>Os números são determinados com a participação de outros departamentos (vendas, marketing e a área financeira)</p>
<p>9. <i>O corpo de vendedoras participa de alguma forma?</i></p>	<p>Não</p>	<p>Não. Temos atualmente uma categoria especial de consultora que chamamos de empreendedora. Essa consultora tem acesso a descontos diferenciados e facilidades. Contudo, há uma grande dificuldade de se desenvolver consultores exclusivos, não conseguimos ainda. Portanto, envolvê-los no processo poderia significar o comprometimento da confidencialidade das informações. As consultoras são envolvidas mais para pesquisas quanti, para detectar se as consumidoras estão gostando de um determinado produto.</p>	<p>Não</p>
<p>10. <i>Por que não utilizam outros modelos?</i></p>	<p>Porque a matriz desenvolveu o programa, procurando analisar todas as variáveis que afetam o nosso processo.</p>	<p>A empresa testou rede neural e não deu certo. Nada do que está disponível no mercado nos atende porque para nós é mais importante o período promocional do que sazonalidades.</p>	<p>O modelo atual já atende satisfatoriamente.</p>

Fonte: Aplicado pelo autor.

6. Limitações e contribuições do estudo

O estudo foi realizado em um pequeno período de tempo, o que inviabilizou um maior aprofundamento. Em decorrência deste ponto, a amostragem das empresas estudadas na pesquisa de campo é demasiadamente restrita, com um roteiro de questões muito sucinto.

Contudo, espera-se que este estudo tenha contribuído para gerar interesse para mais pesquisas a respeito da questão da previsão de demanda para as empresas de vendas diretas, já que evidencia aspectos de um problema extremamente relevante para essas empresas.

7. Conclusões

A realização de uma previsão de vendas equivocada pode gerar grandes prejuízos para uma empresa, com efeitos graves, muitas vezes pouco considerados pelas próprias empresas, tais como a evasão de seu corpo de vendas (e, eventualmente, a evasão de clientes com os mesmos).

As empresas de vendas diretas pesquisadas demonstraram a adoção de técnicas pouco sofisticadas, principalmente baseadas na utilização de séries históricas e levantamentos de estoque, sem haver qualquer tratamento ao erro estatístico (o que facilitaria a realização de previsões futuras). Pouca ênfase foi dada às técnicas qualitativas e à possibilidade de relacionamento de diversos modelos para efetuar a previsão, de forma a minimizar erros e obter os benefícios de cada modelo, minimizando seus pontos fracos.

Além disso, os modelos utilizados para a previsão também são pouco sofisticados.

Uma das empresas estudadas deu preferência a menor estoque, a despeito dos possíveis efeitos para o corpo de vendas/clientes/empresa. As outras duas empresas

apresentaram aversão à possibilidade de falta de produtos, reconhecendo efeitos extremamente danosos à empresa.

Qualquer que seja a opção de gestão da empresa (erro para mais ou erro para menos), a necessidade de adoção de modelos mais acurados sempre se faz presente. O erro sempre se apresentou como um prejuízo para a empresa.

Nenhuma empresa estudada envolvia vendedores no processo de previsão, o que poderia torná-los co-responsáveis pelo sucesso ou fracasso das previsões, fortalecendo a relação de lealdade com a empresa. O que foi alegado por uma das empresas é que o desenvolvimento desse tipo de relacionamento (com a participação na realização de previsões de demanda) é extremamente difícil, uma vez que há legislação que impede contrato de exclusividade com os vendedores, comprometendo a confidencialidade de informações estratégicas da empresa.

Finalmente, fica pendente uma questão chave quanto a possíveis prejuízos que advém das previsões de demanda: Qual ação provoca maior prejuízo à empresa – a realização de previsões tímidas (erro para menos) ocasionando desabastecimento e insatisfações nos consumidores e corpo de vendas; ou, a realização de previsões superestimadas (erro para mais), com excedentes difíceis de serem administrados, ocasionando investimentos em estoques? Por outro lado, não seria compensável maiores investimentos no desenvolvimento de uma metodologia mais acurada para adoção de métodos de previsão de demanda mais perto da realidade, evitando-se os erros para menos ou para mais? Portanto, fica como sugestão de futuros estudos a busca de respostas a este problema.

Referências Bibliográficas

BEATTY, S.E.; MEYER, M.; COLEMAN, J. E; REYNOLDS, K.E.; LEE, J. *Customer-sales Associate Retail Relationships*, *Journal of Retailing*, vol. 72, n. 3, 1996.

BOWEN, D.E.; SCHNEIDER. *Boundary-spanning Role Employees and the Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research*, 1985.

BRITT, Steuart Henderson; BOYD Jr., Harper W. *Marketing – Gerência e Ação Executiva*. Editora McGraw-Hill do Brasil, 1981.

CHILDERHOUSE, Paul, & TOWILL, Denis. *Engineering Supply Chains to Match Customer Requirements*. *Logistics Information Management*. Vol. 13, n. 6, 2000, pp. 337-346.

FISHER, M., *What is the Right Supply Chain for your Product*. *Harvard Business Review*, p. 105-116, March-April, 1997

FOSTER, Brian D. & CADOGAN, John W. *Relationship Selling and Customer Loyalty: an Empirical Investigation*. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 18, n. 4, 2000 pp. 185-199.

GEYSKENS, I; STEENKAMP, J.; B, E.M. & KUMAR, N. *Generalizations about Trust in Marketing Channel Relationships using Meta-analysis*. *International Journal of Research in Marketing*, 15, 1998.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. *Business Marketing Management*. 7th ed. Orlando: Editora Harcourt, 2001

LAMBERT, D. M.; SHARMA, A.; LEVY, M. *What information can Relationship Marketer Obtain from Customer Evaluation of Salesperson?*- *Industrial Marketing Management*, 26, 177-87, 1997.

LIN, Tamy Ymei. *Estudo de Modelos de Previsão de Demanda*. São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações da FGV-EAESP, 2000.

MUDIE, Peter. *Marketing: An Analytical Perspective*. Prentice Hall Europe, 1997.

SWAN, J. E.; NOLAN, J. J. *Gaining Customer Trust: a Conceptual Guide for the Salesperson*. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5, 39-48, 1985

TUCKER, Robert. *Agregando Valor ao Seu Negócio*. São Paulo: Makron Books, 1999.

WFDSA, World Federation of Direct Sales Association. Position Papers, 2002. Acesso WWW (18/11/2002). Endereço eletrônico: <http://www.wfdsa.org/ppapers.stm>

ANEXO A - Relatos de consumidores – 01/11/2002 a 22/11/2002

“Inúmeras vezes eu já tive problemas com essa compra de venda direta. De vários catálogos. Eu pedi um esmalte translúcido e veio um esmalte cremoso. E eu não gosto de esmalte cremoso e não pude trocar, não aceitaram de volta.

Na confecção sempre falam em XXG, que é o maior número que vem e quando chega não cabe nem num bebezinho de 2 anos. O corte da peça a gente nunca sabe. Eu comprei uma sandália linda e quando ela chegou, o meu pé não entrava na sandália porque o meu pé é muito alto. Mas é assim: você tem que pagar e só na próxima caixa do _____ é que me devolvem o dinheiro. Mas eu tenho que pagar a mercadoria. Eu comprei um conjunto de tupperware e um deles veio com defeito: a tampa não fechava, mas não se falava que o produto tinha pequenos defeitos.

Você olha a revista e é bonito de ver o produto e quando vem é de muito inferior qualidade o que vem.

Eu comprei um sutiã número 52, com alças de silicone e quando chegou, o número 52 não caberia nem no meu corpo de quando eu era virgem. O tamanho é muito desregulado.”

Porque ainda compra:

“Roupas eu não compro mais (porque eu já vi que não dá certo). E tem outras coisas que você gostaria de comprar, mas aparece assim: sem opção de escolha (aí eles te empurram o que eles quiserem). Outros produtos eu ainda compro, como desodorante, esmalte (mesmo correndo o risco de vir trocado).

A facilidade de compra me levou a comprar pela primeira vez. Eu olho a revista em qualquer lugar: no banheiro, no serviço, no ônibus, no trabalho. Num domingo, quando eu sento um pouco. É um entretenimento. De repente eu estou meio macambúzia eu pego um monte de catálogos e fico olhando, olhando, olhando e aquilo me absorve. Eu já fiquei viciada nisso. Sempre que tem uma revista nova eu quero ver, virou uma curiosidade.”

Já pediu alguma coisa que não veio?

“Muita coisa: como sandálias,... Eu fico p. da vida. Se não tem o suficiente, então tira do catálogo. Eu acho assim se eu disser que eu estou vendendo algo, eu tenho que dar conta de atender! Vamos supor que eu peço alguma coisa que eu quero dar de presente para alguém. Aí chega e não veio: aí eu estou sem pai nem mãe porque eu tenho que dar o presente para a pessoa amanhã. É uma sensação de decepção, porque vc. tá contando com aquilo,...

Depois de um tempo que você compra, você adquire malícia para saber o que comprar. Nunca troquei de vendedora porque no caso é a minha vizinha que tem as revistas.”

“Normalmente compro itens de uso pessoal (higiene, estético, lingerie, calçados,...). As vezes compro alguns presentes por catálogo.”

“Já pedi coisas que vieram na cor que eu não pedi. Já vieram determinados produtos que eu comprei que a consistência não foi do meu agrado. Por exemplo: um batom gloss que logo ficou “melequento”. Comprei um sutiã no meu número, porém não me serviu porque a confecção é pequena.

Já fiz um pedido de uma coisa que não veio. Estava sendo oferecido, mas na hora eles não tinham o produto (o estoque era baixo). Já comprei um produto que era como se fosse uma propaganda enganosa porque ele era direcionado para uma determinada finalidade e ele não tinha o efeito desejado (desodorante para pé que não funciona). Calcinha a gente compra também achando que o tamanho é igual a outros lugares de compra e sempre o tamanho é menor.

Tem batom que eu gostei muito e tudo mais, mas eu tenho uma reclamação: ele quebra.”

“Eu ainda compro porque determinadas coisas são possíveis de comprar. Porque eu já experimentei alguma vez e gostei. Porque foi indicação de alguém dizendo que o produto era bom e eu comprovei a qualidade. Porque tem a facilidade da compra, mas por outro lado para mim é completamente frustrante o fato de não ter a pronta entrega e eu ter que esperar. Eu gosto de comprar e ter a coisa no ato. Então eu prefiro pagar

mais caro e ter a coisa no ato, do que pagar mais barato e ter que esperar duas semanas para vir o produto.

Hoje eu compro aquilo que eu posso ter quase certeza que vai me agradar e ter um retorno positivo”.

“O que eu acho bom é que geralmente os preços são mais baixos e eu compro com a facilidade de não ter que me deslocar para nenhum lugar”.

“Uma palavra para definir a compra por catálogo: Arriscar. As vezes vem o que vc quer, mas também pode ser altamente frustrante porque não correspondeu às suas expectativas.”

“Eu compro pela confiabilidade que eu tenho com essa vendedora e pela facilidade de contato que eu tenho com ela (o que me dá a garantia de eu ter o produto).”

“Compro aqueles que eu experimentei e aprovei anteriormente, ou aqueles que me indicam (alguém do meu convívio, com quem eu possa pegar detalhes a respeito do produto). Não compro roupas, nem calçados, nem lingerie, nem perfume, porque a gente tem que experimentar essas coisas.”