

# NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO APLICADO AO SETOR DE VENDA DIRETA

**Bruna Paes Mothe (UCAM CAMPOS)**

bruna\_jmj@yahoo.com.br

**LARYSSA NUNES DE ALMEIDA (UCAM CAMPOS)**

lary-nunes@hotmail.com

**Denise Cristina de Oliveira Nascimento (UCAM CAMPOS)**

denise\_cristin@yahoo.com.br

**ailton da silva ferreira (UFF)**

ailtonsilvaferreira@yahoo.com.br



*O trabalho analisou as estratégias utilizadas para o alcance do nível de serviço logístico em uma empresa que atua no setor de venda direta de produtos de beleza, com sede localizada na cidade de São Paulo e revendedores em todo o território nacional. Dentro do conceito da logística empresarial nas suas várias atividades, foi estudado as etapas que envolvem o serviço prestado ao cliente, sendo destacado as seguintes importâncias: ciclo de pedidos, custo em nível de serviço e o impacto causado pelos atrasos no processamento tendo como objetivo principal a satisfação do cliente da empresa em questão. A metodologia aplicada neste estudo analisou as informações diretamente das consultoras por meio de um questionário, em que foi detectado os pontos críticos e favoráveis do nível de serviço da empresa e quais são as principais falhas detectadas pelas mesmas. Os resultados obtidos após as pesquisas podem contribuir para a melhoria na relação entre empresa-cliente, a partir do momento em que a empresa irá ter ciência do que realmente o cliente espera desde a captação até o pagamento do produto fornecido.*

*Palavras-chaves: Logística Empresarial, Nível de Serviço, Satisfação do Cliente, Ciclo de pedidos, Setor Cosméticos.*

## 1. Introdução

Nível de Serviços empresariais constitui tema de elevado interesse no contexto empresarial nos dias atuais. Apesar de não haver muitos estudos, é perceptível dentro das empresas a necessidade de saber o quanto seu serviço agrada o cliente e até onde ela pode investir em nível de serviço sem afetar sua receita.

As atividades ligadas a Logística se tornaram no decorrer do tempo, essenciais com o avanço da tecnologia, assim como a exigência por parte do cliente diante do que esperar de uma empresa em termos de produtos e serviços. O grande desafio é planejar um posicionamento, onde a empresa cresça contrabalançando nível de serviço (NS) e custo, como já foi citado acima, para que ela não venha a obter prejuízo ao invés de lucro com o investimento feito.

Neste cenário, o objetivo desse estudo é analisar o nível de serviço logístico de uma empresa líder no setor de venda direta de produtos de beleza, com o objetivo de analisar os gargalos percebidos pelo cliente e também pelos revendedores, dentro das etapas do ciclo de pedido do cliente. De maneira a melhorar seu atendimento aos seus diversos setores de apoio as vendas.

## 2. Nível de Serviços Logísticos (NSL)

Segundo Ballou (1993) a Logística Empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde a aquisição da matéria prima até o ponto de consumo final.

Com o passar do tempo, a Logística foi evoluindo e deixando de ser apenas “função” de apoio dentro das empresas, tornando menor a distância entre os processos. Além disso, ela procura fazer com que o nível de serviço ao cliente seja adequado a um custo proveitoso para a empresa, de modo a atender com qualidade, flexibilidade e satisfação toda sua demanda. Neste contexto, uma das maneiras de conceituar a Logística foi sugerida por Christopher (1997, p. 2), segundo o autor:

“A Logística é o processo de gerenciar, estrategicamente, a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais (e os fluxos de informações correlatas) por meio da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades, presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”.

Faria e Costa (2008) a partir de seus estudos, relatam que a Logística age de maneira a aumentar o fluxo entre todos os departamentos dentro de uma organização, desde a disponibilização do produto, movimentação e estocagem dos produtos acabados, até o processamento de pedidos e sua entrega ao consumidor final, ao qual denominamos de distribuição física. Para estes autores, para que ocorra a movimentação de materiais e produtos aos clientes de maneira oportuna, uma empresa incorre em custos, visando a agregar um valor (nível de serviço) que não exista e que foi criado para o cliente.

Segundo Bender (1997) para aperfeiçoar o sucesso da cadeia de suprimentos, é necessário que as empresas desenvolvam uma organização logística global, que utilize sistemas de gerenciamento que assegurem a efetiva operação de todas as atividades logísticas.

No contexto geral da logística existem vários processos que ligam a empresa a seus clientes e fornecedores, um deles está relacionado à satisfação do cliente, que por sua vez é ministrado

através do nível de serviço oferecido pela empresa. Em essência o nível de serviço é o atendimento das especificações e necessidades definidas pelos clientes, com um objetivo preestabelecido de gerar valor para estes (FARIA & COSTA, 2008).

O serviço ao cliente é descrito pelos especialistas Kyj e Kyj (1994) da seguinte forma: “... serviço ao cliente, quando utilizados de forma eficaz, constitui uma variável de capital importância que pode ter impacto significativo na criação de demanda e na manutenção da fidelidade do cliente”.

Ballou (2008) em seu trabalho define os elementos do serviço ao cliente, que serão listados na FIGURA 1:

- Elementos de pré-transação: propiciam um bom ambiente para um bom serviço ao cliente. Um compromisso formal sobre as modalidades do serviço.
- Elementos de transação: são aqueles que resultam diretamente na entrega do produto ao cliente. Estabelecer os níveis de estoques, selecionar as modalidades de transporte e determinar métodos de processamento dos pedidos, são alguns exemplos desses elementos.
- Elementos de pós-transação: representam o elenco dos serviços necessários para dar suporte ao produto em campo; assegurar aos clientes a reposição de mercadorias danificadas; providenciar a devolução de embalagens, para gerenciar reivindicações, queixas e devoluções.



Figura 1- Elementos do serviço ao cliente. Fonte: (Adaptado por Ballou, 2008).

Nos dizeres de Ballou (2008), o nível de serviço é a soma de todos estes elementos, pois os clientes reagem a este conjunto total e é através destes requisitos que a empresa tem o retorno do cliente em relação ao seu serviço. Neste contexto o profissional da logística tem grande influência naqueles que estão sob sua autoridade organizacional, ou seja, ele exerce a função de líder para iniciar a melhoria dos elementos do processo a partir do seu maior referencial que é o cliente. Como base nos autores, se torna perceptível a importância de um nível de serviço coerente para cada tipo de cliente.

### 2.1. Importância do Nível de Serviços no contexto empresarial

Segundo Ballou (2008) muitas firmas agora apoiam o conceito de Marketing que coloca o foco principal nas necessidades e desejos do cliente. E ainda conclui que o nível de serviço é importante elemento da satisfação do cliente, embora não se possa dizer o quanto vai influenciar nas vendas, pois existem poucos estudos sobre o assunto. O gráfico da figura 2 é utilizado para exemplificar o relacionamento vendas-serviço:

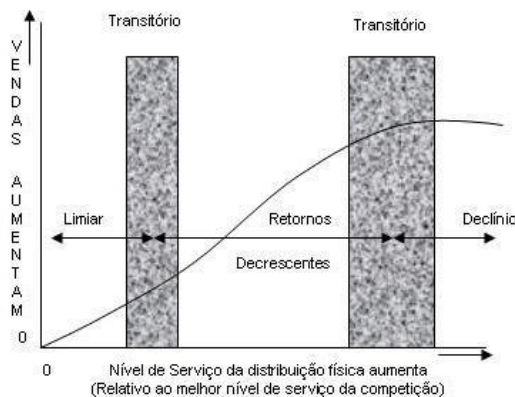


Figura 2- Relação geral entre nível de serviço da distribuição física e vendas. Fonte: Ballou, 1993, p. 77

De acordo com Ballou (2008), estudos mostram a desaceleração do crescimento da curva de vendas, que se torna o resultado da incapacidade dos compradores de tirarem benefício tanto de níveis elevados quanto de níveis reduzidos de serviço, se tornando também resultado de políticas de compras que requerem mais de uma fonte de suprimento.

Para a empresa concorrer é preciso que ela alcance o ponto limiar de nível de serviço, ou seja, ela deve estar em igualdade com seus concorrentes, se ela estiver abaixo dessa linha especificada, ela se torna ineficiente para seus clientes e conseqüentemente perde em vendas. Deve-se ter um cuidado minucioso para resolver essa questão, pois as vendas devem estar na mesma proporção que o custo em nível de serviço. Considera-se que o impacto dos serviços nos custos dos compradores tende a reduzir-se à medida que aumenta sua qualidade.

## 2.2. Administração do Nível de Serviços

Administrar é fazer com que os processos sigam sua rotina de maneira controlada, de forma a facilitar as informações para aqueles que o monitoram e também para os que dependem do seu bom desempenho em nível de serviço. Segundo Otto e Kotzab (2003), o ideal é proporcionar um ótimo nível de serviço a segmentos específicos de clientes. Após a definição desses segmentos será, mais fácil atender a cada grupo de maneira eficaz.

Então, administrar o Nível de Serviço é questão de estabelecer patamares de atividades logísticas que proporcionem o Nível de Serviço logístico planejado (MELLO, 2007).

O gerenciamento do Nível de Serviço garante que os acordos sobre os serviços a serem fornecidos aos clientes sejam definidos e cumpridos (BON, JAN VAN, 2006). Pode-se salientar então, a importância de uma administração bem elaborada, pois o planejamento de bens e serviços inicia-se com as necessidades de desempenho dos clientes no atendimento de seus pedidos. E isso envolve o monitoramento das necessidades dos clientes e a determinação das diferenças dessas necessidades por tipo de cliente.

### 2.2.1 Ciclo de Pedido

Os elementos básicos dos serviços ao cliente que o profissional da logística consegue controlar estão dentro do conceito do tempo do ciclo de pedido (ou serviço) Ballou (2008). Shapiro, Rangan e Sviokla (1992) complementam dizendo que, através do acompanhamento de cada passo do ciclo de pedido, é possível melhorar o serviço oferecido e detectar onde a empresa satisfaz ou não seu consumidor.

Os elementos independentes de um ciclo de pedido são os tempos de transmissão, processamento e montagem, disponibilidade de estoque, tempo de produção e tempo de entrega Ballou (2008), para complementar Bowersox (2006), enfatiza que “o desempenho total do ciclo de pedido deve ser executado com defeito zero – disponibilidade e desempenho operacional devem ser executados de forma perfeita”, garantindo que o cliente tenha completa satisfação com o serviço oferecido. A figura 3 apresenta um modelo de ciclo de pedidos.

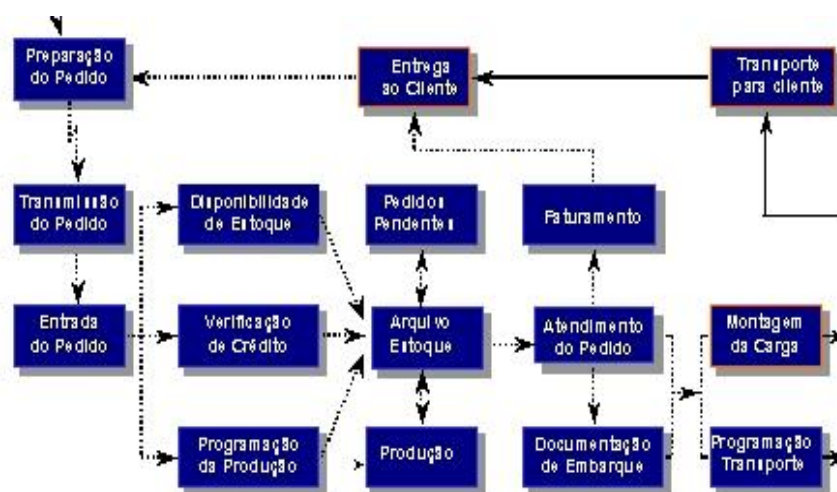


Figura 3 – Modelo de Ciclo de Pedidos. Fonte: Instituto de Logística e Supply Chain (2010)

O ciclo de pedido representa várias atividades, e uma delas é o processamento de pedidos que segundo Ballou (2008), elas incluem a preparação, transmissão, recebimento e expedição do pedido, e o relatório da expedição do pedido. O Ciclo de pedidos está representado na figura 4:



Figura 4- Elementos típicos do processamento de pedidos. Fonte: Adaptado de Ballou 2008.

As atividades apresentadas na figura 4 serão conceituadas de acordo com as definições de Ballou (2008).

- **Preparação do Pedido:** Engloba as atividades relacionadas com a coleta das informações necessárias sobre os produtos e serviços pretendidos e a requisição formal dos produtos a serem adquiridos.
- **Transmissão de Pedidos:** Envolve a transferência dos documentos do pedido do seu ponto de origem para aquele em que pode ser manuseado, e este pode ser realizado de duas maneiras: manual ou eletronicamente.
- **Recebimento dos pedidos:** é a análise das informações obtidas na preparação e na transmissão dos pedidos, ou seja, confere a exatidão dos dados coletados, tendo como fator importante e indispensável à tecnologia que aumenta notavelmente a produtividade desta função.
- **Atendimento dos pedidos:** Inclui as atividades físicas necessárias para a execução das tarefas. Uma observação importante é que algumas dessas atividades podem ser desenvolvidas em paralelo com as da entrada de pedidos, o que minimiza o tempo de processamento.
- **Relatório da situação:** garante a situação ideal de serviço ao manter o cliente informado de quaisquer atrasos no processamento ou entrega do pedido.

Todas essas etapas apresentadas acima devem ocorrer de forma alinhada e para que seja adaptada para cada cliente, pois nos estudos de Reeve (1998), a dimensão do pedido do cliente influencia nas atividades de marketing e logística.

Então é possível concluir que em muitos casos pedidos pequenos geram quase que o mesmo custo de pedidos maiores, o que resulta em aumento do custo no ciclo, pois essas atividades variam de acordo com o número de pedidos e não pelo número de unidades vendidas explica Faria e Costa (2008). No tópico seguinte iremos analisar a questão de lotes que tem a função de minimizar o tempo de ciclo e também o custo.

### 2.2.2 Formatação de Lotes

Formar lotes de pedidos segundo Ballou (2008) é submeter mais de uma transação ao sistema de cada vez, ao qual é associado há um instante preciso para submissão de lotes. Esse processo contribui na redução de tempo de ciclo e também na minimização do custo, desde que não haja retenção de pedidos, pois acúmulo do mesmo pode gerar um atraso na entrega, principalmente daqueles que requisitaram o pedido inicialmente, caso não se tenha completado o tamanho ideal para a alocação de carga.

### 2.2.3 Pedido Mínimo

As empresas estabelecem um tamanho mínimo de pedidos para seus clientes, para que ela atinja algumas economias de escala em transporte e atendimento, explica Ballou (2008). No Dicionário da Logística diz:

“Muitas empresas estabelecem um lote mínimo para aceitar uma ordem de compra, visando economias de escala para o atendimento. Desta maneira fazem baixar os custos do processamento de pedidos, já que para atender a um mesmo volume de negócios seria necessário um número maior de pedidos”.

É extremamente importante que a empresa tenha o controle de seus pedidos para que não venha a ter desvantagem ao entregar o mesmo, pois a distribuição deve ser aproveitada ao máximo seu espaço físico, gerando assim uma grande economia para a empresa.

### 2.2.4 Impactos de atrasos no Tempo de Pedido

Na opinião de Ballou (2008), o tempo de processamento do pedido pode afetar bastante o tempo de resposta do sistema logístico, conforme for sua duração. Segundo o autor esse tempo pode ser melhorado através do uso de transmissão eletrônica de dados e informatização das tarefas administrativas.

Mas para Figueiredo, Fleury e Wanke (2006), o uso inadequado das tecnologias mais modernas, causa também esse atraso, eles citam como exemplo o uso de *palm top ou not book* para tirar e transmitir o pedido, por parte do vendedor. Eles afirmam que o processo de preparação e transmissão do pedido deveria ser feito *on line*, real time.

### 2.3 Políticas de Serviços

As políticas de serviço ao cliente são definidas articuladamente com base nos requisitos dos clientes e de acordo com a estratégia global da organização, Moura (2006).

Gattorna (1996), em seus estudos, afirma que “uma política de serviço ao cliente claramente definida é crucial para uma empresa (serve a fidelização dos clientes)”.

Uma vez identificadas às expectativas, é possível definir políticas de serviços (o que vai ser oferecido) customizadas, direcionando melhor os recursos logísticos, Severo (2006).

Segundo Ballou (2008), políticas sobre nível de serviço podem ser elaboradas, ou seja, consegue cobrir em detalhe fatores como tempo, confiabilidade, condição de mercadorias, conveniência de colocação de pedidos e comunicação de ordens, ou simples, como “todas as ordens recebidas até meio dia serão despachadas no mesmo dia”. Sendo que todas são declaradas em separado ou dentro de colocações mais amplas da companhia sobre como os clientes são tratados. Segundo o autor, as políticas de serviço têm a função de organizar de forma clara para os clientes o que a empresa pode oferecer para melhor atendê-los.

### 2.4 Recolhimento do Produto

O recolhimento do produto é mais uma atividade dentro da logística, e de acordo com Ballou (2008): “O setor logístico está presente no recolhimento de produto de três formas: comandando uma comissão de força-tarefa para o recall, localizando os produtos afetados e projetando o canal logístico do recolhimento”.

Ballou (2008) ressalta que o processo de recolhimento do produto não é fácil de realizar, devido principalmente a localização dos mesmos. O autor cita dois métodos de rastreamento com características populares, são eles:

- Codificação de produtos por local de fabricação: à medida que o produto se move por diferentes locais do canal de distribuição, o código da fábrica pode ser apenas uma aproximação da localização final do produto. Esse método é utilizado por muitas empresas de manufatura.
- Informações do cartão de garantia: esse método contém falhas. Ele está restrito àqueles produtos que usam tais cartões e nem todos eles são devolvidos pelos consumidores.

Para finalizar esse processo, deve-se ter uma estratégia definida de como as mercadorias devem ser transportadas de volta aos seus fornecedores. Ballou (1993), diz que “isto é projetar um sistema reverso de distribuição. Dependendo da natureza do defeito e de como a companhia pretende resolvê-lo, todo ou apenas parte do canal de distribuição pode ser usado”.

Essa atividade não deve limitar em apenas recolher produtos com defeito, mas também recuperar as embalagens para reciclagem, pois hoje enfrentamos um grande problema ambiental decorrente do grande acúmulo de lixo em todos os lugares. A empresa ao implantar esse sistema de recolhimento passa a ter um diferencial perante os concorrentes que não praticam o mesmo. Conclui-se que o recolhimento de produtos é de maneira geral importante para a melhoria na qualidade do serviço e se esse produto for recolhido no estágio de pós-uso irá certamente agregar valor para a empresa, pois ela cresce em responsabilidade social.

### 3. Setor de Venda Direta

Definição de Venda Direta, segundo a ABEVD (Associação Brasileira de Empresas de Vendas Diretas), “A venda direta é um sistema de comercialização de bens de consumo e serviços diferenciado, baseado no contato pessoal, entre vendedores e compradores, fora de um estabelecimento comercial fixo”.

Este setor vem ao longo do tempo se destacando cada vez mais no Brasil, pois tem se tornado fonte de renda de muitas mulheres e também muitos homens, que o conhecem pelo desemprego ou mesmo como um extra no orçamento familiar. Esse sistema permite o crescimento por capilaridade de “pontos de vendas móveis” independentes, com uma grande cobertura geográfica, executado através dos (as) revendedores (as) autônomos (as), (CASARTELLI, 2011). Então se observa que, o setor trás grandes benefícios de maneira geral para todo o país, pois contribui para grande parte do crescimento financeiro.

### 4. Caracterização da Empresa em Estudo

A empresa em estudo é controlada por capital nacional com atuação nas áreas de produção, distribuição e comercialização de cosméticos e produtos de higiene, perfumaria e saúde, através das Consultoras que realizam o trabalho de venda direta dos produtos (NEIVA e ALBINO, 2009).

Sua razão de ser é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem. O Bem-Estar é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. E Estar Bem é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo. Suas crenças estão na vida, que é um encadeamento de relações (LENZA, 2008).

Ao longo de sua existência, a empresa tem sido reconhecida pelo alto grau de inovação de seus produtos e pelo aprimoramento e valorização da prática de relacionamento – a chamada *venda por relacionamento*, tendo como objetivo aumentar a confiabilidade e a proximidade entre revendedor e cliente, além de compromisso com o desenvolvimento sustentável, através da relação do homem com a natureza.

### 5. Metodologia

O estudo aplicou uma metodologia de caráter descritivo/quantitativo, pois observamos a opinião das consultoras, que são a fonte de avaliação do nível de serviço da empresa em estudo, e assim traduzimos essas opiniões em dados estatísticos, assim entendemos melhor o relacionamento entre empresa e cliente, e a partir de então, verificamos os pontos críticos que devem ser melhorados de acordo com as necessidades dos clientes.

As etapas seguintes foram utilizadas como método de trabalho:

- 1 Verificou-se através de opiniões dos envolvidos qual o ponto crítico em nível de serviço;



- 2 Observaram-se quais os períodos em que a empresa diminui em serviço;
- 3 Identificou-se em que parte do ciclo de pedido ocorre o maior número de falhas;
- 4 Por fim os dados coletados foram tabulados e analisados no aplicativo Sistema para Análises Estatísticas e Genéticas (SAEG, versão 9.1), com frequências de respostas para cada item.

## 6. Resultados Obtidos

Através da análise estatística, pode-se observar que a frequência simples da escolaridade das consultoras, é em sua maioria considerada de Ensino fundamental completo, correspondendo a aproximadamente 45% das amostras equivalentes a 44 consultoras. Isso mostra que a venda direta se tornou um salário extra até mesmo para aquelas que teriam outras opções de trabalho, considerando que boa parte pertence a curso superior incompleto equivalendo a aproximadamente 34%, restando então 11% de ensino fundamental incompleto e 9% de curso superior completo. Estes resultados podem se melhor visualizados através do gráfico apresentado na figura 5:

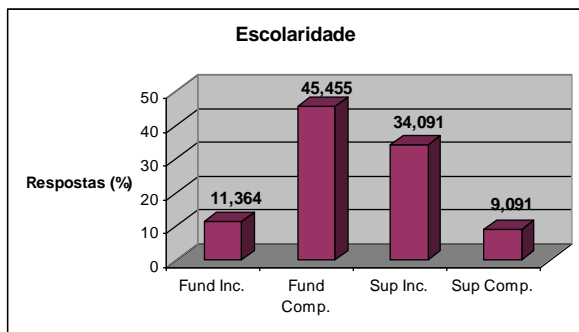


Figura 5- Frequência simples da Escolaridade

Foi observado que 22 das consultoras das quais foram aplicado o questionário, possuem renda mensal individual superior a um salário mínimo, que corresponde a 50% dos dados, constatando também que aproximadamente 32% um salário mínimo e somente 18% possuem renda superior a 3 salários mínimos. Pode – se notar que a venda direta não é restrita apenas para as pessoas de renda inferior, mas vai além da necessidade tornando – se uma profissão autônoma de grande relevância. Os resultados podem ser visualizados no gráfico abaixo apresentado pela figura 6:

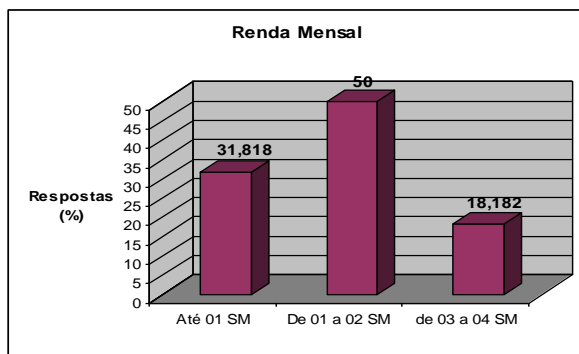


Figura 6- Frequência simples da renda mensal individual

Pode-se perceber na Questão 1 (Os produtos que você vende agrada ao cliente?), que o produto da empresa em questão agrada o cliente na maioria dos casos observados, constatando que aproximadamente 73% dos casos responderam que o produto sempre agrada o cliente, correspondendo a metade das consultoras. Tendo também como resultado significativo um número equivalente a 11 (25%) amostras, disseram que nem em todas as vendas o produto agrada o cliente e apenas uma minoria de 2% responderam que o produto nunca agrada o cliente.

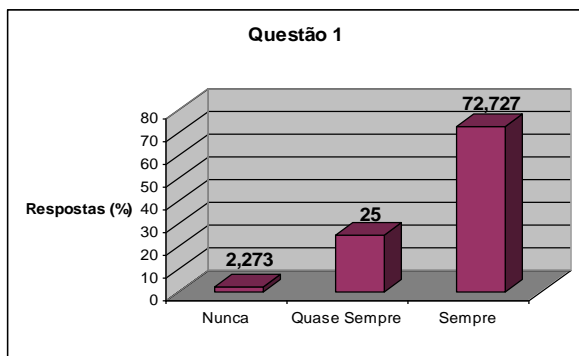


Figura 7- Frequência simples dos produtos que agradam o cliente

Na questão 2 (Qual linha de produtos você mais vende?), pode-se observar que todas as consultoras vendem mais de uma linha de produto, dentre os quais o de maior frequência é a linha de produtos Tododia (produtos para a hidratação corporal).

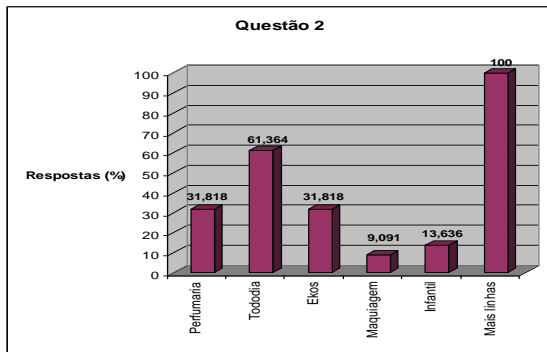


Figura 8- Frequência simples da linha de produtos

Na Questão 3 (A captação do seu pedido é sempre realizada com sucesso?), de acordo com os resultados 100% das amostras responderam que sim, o que mostra o bom desempenho da empresa em questão de manutenção do site para melhor atendimento das consultoras, ou seja, sem erros no momento dos pedidos. O resultado pode ser visualizado graficamente, na figura 9:

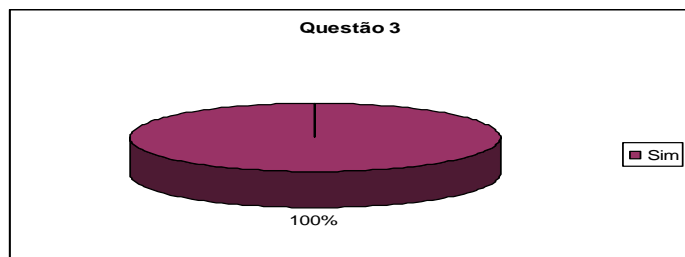


Figura 9- Frequência simples da captação do pedido

Na Questão 4 (As informações do pedido são claras e objetivas?), o resultado mostra que existe clareza nas informações, tendo um resultado positivo de aproximadamente 93% das respostas dizendo que sim, e apenas 7% discordando. Estes resultados podem ser graficamente visualizados na figura 10:

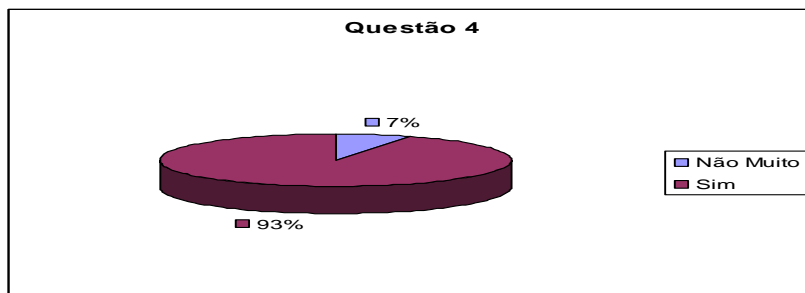


Figura 10 - Frequência simples das informações do pedido

Na Questão 5 (O tempo de entrega ocorre sempre dentro do prazo?), 29 das consultoras responderam que a empresa cumpre o prazo, este número corresponde a aproximadamente 66%, obtendo também um percentual considerável de 34%, aqueles que responderam que a falhas em alguns momentos.

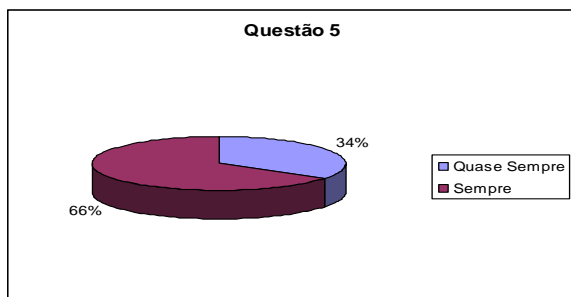


Figura 11- Frequência simples do tempo de entrega

Na questão 6 (Porcentagem dos pedidos que chegam completos), como se observa no gráfico abaixo, os pedidos por ciclo chegam em sua maioria completos, totalizando um percentual de aproximadamente 73% dos casos avaliados, o que mostra que a empresa possui uma boa distribuição mas que pode ser melhorada, para que o nível ótimo de serviço seja alcançado, ou seja, se o cliente tiver a plena certeza do recebimento do seu produto consequentemente ela alcançará sua meta.

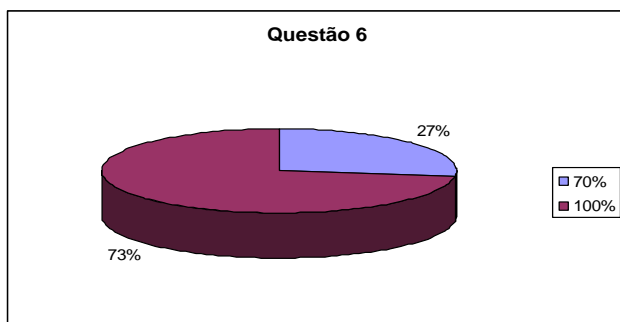


Figura 12 - Frequência simples dos pedidos completos

Na Questão 7 (As promoções estão sempre disponíveis na captação do pedido como mostra na revista?), metade das amostras responderam que sempre, aproximadamente 48% disseram que algumas vezes e apenas 2% responderam que é rara a disponibilidade das promoções estarem iguais captação do pedido.

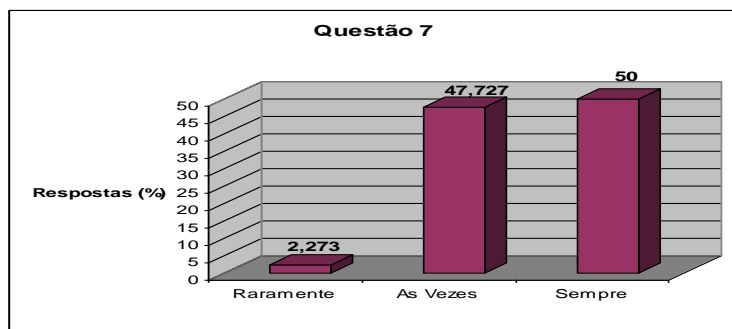


Figura 13 - Frequência simples da disponibilidade das promoções

## 7. Conclusões

Com base nos resultados obtidos mediante a aplicação dos questionários, conclui-se que:

- 73% das entrevistadas responderam que o produto sempre agrada o cliente; 100% das consultoras afirmam efetuar com sucesso a captação do pedido através do site da empresa; 66% das consultoras responderam que o tempo de entrega ocorre sempre do caso, sendo que no período de maior demanda, apenas 39% afirmam receber a entrega do pedido no prazo estimado; Aproximadamente 15% das consultoras estão totalmente satisfeitas com a forma de pagamento que a empresa oferece; Somente 25% das amostras responderam que os brindes sempre estão disponíveis; 50% das consultoras consideram alto o nível de serviço da empresa;

Percebe-se que existe uma boa satisfação do cliente em relação à qualidade do produto oferecido pela empresa e excelência no processo de captação do pedido. Diante dos resultados obtidos a maior insatisfação das revendedoras encontra-se na opção de pagamento disponível pela empresa, não deixando de ressaltar que o prazo de entrega possui falhas que podem ser corrigidas, e ainda ela deverá fazer uma avaliação do estoque principalmente nos períodos de promoção, já que foi constatada a falta de produtos, através de uma boa administração do nível de serviço, sendo que este ainda não obteve um alto nível de satisfação ótimo por metade das amostras observadas.

## Referências

- BALLOU, R. H.** *Gerenciamento da Cadeia de Suprimento/ Logística Empresarial*. 5 ed., 2008.
- BALLOU, R. H.** *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BENDER, P.** How to design na optimum worldwide supply chain. *Supply Chain Management Review*, Massachusetts, v. 1, Spring 1997.
- BON, J. V. e VERHEIJEN, T.** *Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado na ITIL*. 1ª edição, itSMF da Holanda, 2006.
- BOWERSOX, D. J.** *Gestão logística de cadeia de suprimentos/ Donald Bowersox J., David J. Closs, M. Bixby Cooper; Camila Teixeira Nakagawa, Gabriela Teixeira Nakagawa.* – Porto

Alegre: Bookman, 2006. ISBN 978-85-363-0608-7

**BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B.; CLOSS, D. J.** *Supply Chain Logistics Management*, 2002, by the McGraw-Hill companies Inc., New York, New York. Ed. Bookman, ISBN 0-07-235100-4.

**CASARTELLI, C. D.** *Venda Direta e Canais Alternativos*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-venda-direta-canais-alternativos-parte-1/36773/>. Acesso em: 07/jun/2011.

**CHRISTOPHER, M.** *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para redução dos custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.

**CONTADOR, J.; STAL, E.** A estratégia de internacionalização da natura: análise pela óptica da vantagem competitiva. Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010\\_T00102\\_PCN91353.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00102_PCN91353.pdf). Acesso em: 12/nov/2010

**FARIA, A. C. de; COSTA, M. de F. G. da.** *Gestão de Custos Logísticos*. 1 ed. – 3 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.

**FIGUEIREDO, K.; FLEURY, P.; WANKE, P.** *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos*. 1.ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006. – (Coleção Coppead de Administração) ISBN 85-224-3817-X; ISBN 85-224-2732-1 (Obra completa)

**GATTORNA, J. L.; WALTERS, D. W.** *Managing the supply chain: a strategic perspective*. London: acmillian, 1996.

**INSTITUTO DOS CONTADORES GERENCIAIS (IMA).** *Const. Management for logistics. National Association of Accountants. Statements on Management Accounting*. 4-P, june 1992. <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/466/186>. Acesso em: 26/out/2010

**LENZA, E.** *Desenvolvimento sustentável e lucratividade como fatores de contribuição para sobrevivência das organizações: uma abordagem a partir da análise do relatório anual da empresa Natura Cosméticos S.A*, 2008.

**MELLO, R. Z.** *Nível de Serviço – uma questão vital - Revista Portuária – Economia e negócios*, 2007.

**MOURA, B. do C.** *Logística: Conceitos e Tendências*. 1ª Edição; Atlântico, 2006. ISBN 989-615-019-2.

**NEIVA, R. e ALBINO, J.** *A construção da imagem organizacional no processo de internacionalização: uma análise da projeção da identidade corporativa da Natura Cosméticos*, 2009.

**OTTO, A.; KOTZAB, H.** Does supply chain management really pay? Six perspectives to measure the performance of managing a supply chain. *European Journal of Operational Research*. V. 144, pp 306-320, 2003.

**REEVER, J.** *Logistic and marketing costs. Handbook of Cost Accounting. University of Tennessee. Knoxville: Prentice Hall, 1998.*

**SEVERO, J. F.** *Administração de Logística Integrada*, 2006 - ISBN 85-7650-071-x.

**SHAPIRO, B.P.; RANGAN, V.K.; SVIOKLA, J.J.** “Staple yourself to an order”. *Harvard Business Review*. July-August, 1992.

**SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E.** *Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão*. Bookman, São Paulo 2000. ISBN 0-07-235756-8

**KYJ, L. S. AND KYJ, M. J.** “Customer Service Differentiation in International Markets”, *International Journal of Physical Distrib Distribution & Logisttics Management*. Vol. 24, p. 3. 1994.