

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

***BROKER*: ANÁLISE CRÍTICA DE SEU FUNCIONAMENTO PARA A MELHORIA
DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

GLÓRIA MÁRCIA SASTRE SEADI

Porto Alegre

2004

GLÓRIA MÁRCIA SASTRE SEADI

***BROKER*: ANÁLISE CRÍTICA DE SEU FUNCIONAMENTO PARA A MELHORIA
DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

**Trabalho de Conclusão do Curso de
Mestrado Profissionalizante em Engenharia
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Engenharia – Modalidade
Profissionalizante – Ênfase em Logística**

Orientador: Francisco José Kliemann Neto

Porto Alegre

2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.
Orientador
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

**Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dr.
Coordenadora Mestrado Profissionalizante
Escola de Engenharia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul**

Banca Examinadora:

**Álvaro Gehlen de Leão, Dr.
Prof. UFRGS**

**Luís Antônio Lindau, Ph.D.
Prof. UFRGS**

**Ricardo Augusto Cassel, Ph.D.
Prof. UNISINOS**

**Ângela M. F. Danilevicz, MS
Profª UFRGS**

Mãe, dedico a ti este trabalho. Acreditaste em mim e me fizeste acreditar também.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu irmão e sócio Hamilcar, por ter que suprir as faltas geradas pela minha ausência além de ter que conviver com as conseqüências que a conclusão deste processo implicou.

Agradeço com grande emoção aos colegas e amigos José Luiz Azambuja, Rafael Rocco, Liz Freire, Tatiana Tedesco e Sayene Dias cuja ajuda inestimável e imprescindível colaborou de forma decisiva para que eu concluísse este empreendimento.

Agradeço com muito carinho aos professores que acreditaram na minha capacidade de superação e me incentivaram a continuar, oferecendo seus conhecimentos, sua dedicação e compreensão.

Agradeço aos amigos que tiveram paciência em ouvir minhas queixas, entenderam as minhas recusas a vários convites e, mesmo assim, se mantiveram presentes com seu apoio e compreensão.

Agradeço ao meu co-orientador Álvaro Gehlen de Leão pelo apoio e força, por sua disponibilidade, por sua compreensão com os meus limites e minhas ansiedades.

Agradeço ao meu orientador Francisco José Kliemann Neto pela sua disponibilidade, seriedade e competência e, principalmente, por apontar os melhores caminhos.

Agradeço aos membros da Banca, principalmente àqueles que gratuitamente ofereceram sugestões que, incorporadas a este trabalho, fizeram dele um trabalho melhor.

“Sou mansa, mas minha ânsia de viver é furiosa”.

Clarice Lispector

RESUMO

A Logística ocupa lugar de destaque na atual administração de empresas. A grande maioria das atividades humanas, em diferentes graus é influenciada pelas atividades logísticas que adquirem, desta forma, *status* estratégico no gerenciamento das empresas. No âmbito da Logística, novas formas de distribuição surgem como alternativas de melhor desempenho, pois esta é uma área que oferece muitas possibilidades de melhorias que podem resultar em benefícios para toda a Cadeia de Suprimentos. Na busca destas melhorias, surge um novo formato de distribuição denominado de *Broker*. As exigências ditadas pelas novas necessidades de eficiência fazem surgir novas formas das indústrias atenderem às necessidades de um mercado com diferentes demandas. O *Broker* é uma destas novas formas de atender às exigências impostas por um mercado mais competitivo, possibilitando à indústria chegar ao varejo de modo diferenciado. Este trabalho apresenta as vantagens desta nova forma de distribuição denominada de *Broker* em relação aos canais de distribuição tradicionais, mais precisamente ao atacadista/distribuidor. Tendo em vista o fato de que não há registro sobre este formato de distribuição nos moldes em que se apresenta na prática aqui no Brasil, este estudo inclui uma definição de *Broker* neste contexto, analisa suas formas de atuação, propõe uma classificação sugerida pelas diferentes maneiras de atuação do mesmo e aponta para um modelo de análise desta inovadora forma de distribuição. Este trabalho abrange uma revisão bibliográfica, uma pesquisa em empresas que já operam como *Broker* e, finalmente, uma proposta de análise deste formato de distribuição sob ótica das vantagens que apresenta em comparação ao atacadista/distribuidor, forma consagrada da indústria atender ao varejo. As conclusões do trabalho indicam que esta nova forma de distribuição apresenta vantagens em relação às formas já descritas e utilizadas e oferece possibilidades de ganhos para toda a Cadeia de Suprimentos.

Palavras-chaves: Logística, Canais de Distribuição. *Broker*.

ABSTRACT

Nowadays, logistics holds a place of great importance in firm management. The majority of human activities in different levels is influenced by logistic activities that acquire, in this manner, strategic status in firm management. In the logistics field, new kinds of distribution have appeared as alternatives of better performance, because it is an area that offers many improvement possibilities that can result in benefits for supply chain as a whole. Looking for these improvements a new form of distribution has appeared named Broker. The requirements dictated by new necessities of efficiency make appear new ways of industries answer the needs of a market with different demands. The Broker appears as a new way to answer the requirement imposed by a competitive market, enabling industry reach to retail in a differentiated manner. This work presents the advantages of this newest distribution form named *Broker* related to the traditional distribution channels, more precisely to the wholesaler. Considering the fact that there is not register about this kind of distribution, this study presents a Broker definition, analyse its activities, propose a classification suggested by its kind of activities and point to a analysis model. This work covers a literature review, a research made in firms that already operates as *Broker* and, finally, an analysis of this kind of distribution under to point of view of advantages that it presents compared to the wholesaler, traditional way that industry have used to answer the retail market. The work conclusions show that this new kind of distribution presents advantages related to others already described and used, offering possibilities of gains to Supply Chain as a whole.

Keywords: Logistics, Distribution channels. Broker.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO	18
1.2 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	22
1.4 MÉTODO DE PESQUISA	24
1.5 MÉTODO DO TRABALHO	28
1.6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	30
2 LOGÍSTICA INTEGRADA	32
2.1 CONCEITOS DE LOGÍSTICA	32
2.2 SERVIÇO AO CLIENTE	35
2.2.1 Serviço ao Cliente e Competência Logística	41
2.2.2 Estabelecendo Um Padrão de Serviço ao Cliente	43
2.3 COMPONENTES BÁSICOS DE UM SISTEMA LOGÍSTICO.....	46
2.3.1 Transporte	51
2.3.2 Manuseio de Materiais	53
2.3.3 Processamento de Pedidos	53
2.3.4 Controle de Estoques	54
2.3.5 Armazenagem	55
2.3.6 Embalagem	56
2.3.7 Tecnologia da Informação	57
2.4 INTEGRAÇÃO DOS ELEMENTOS BÁSICOS DE UM SISTEMA LOGÍSTICO.....	59
2.5 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	65
2.6 VISÃO GERAL DA ESTRUTURA DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	70
2.6.1 Processos do Gerenciamento de uma Cadeia de Suprimentos	71
2.6.2 Os Componentes do Gerenciamento de uma Cadeia de Suprimentos	72
2.6.3 A Estrutura do Gerenciamento de uma Cadeia de Suprimentos	74
3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	76
3.1 CONCEITO.....	76
3.2 UMA ABORDAGEM GRÁFICA	83
3.3 MOTIVOS PARA A EXISTÊNCIA DE CANAIS DE MARKETING	84
3.3.1 Fatores Geradores de Canais de Distribuição por Parte da Demanda	86
3.3.2 Fatores Geradores de Canais de Distribuição por Parte da Oferta	88
3.4 ESTRUTURA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO.....	89
3.5 ASPECTOS ECONÔMICOS DA DISTRIBUIÇÃO.....	91
3.6 RELACIONAMENTOS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.....	94
3.6.1 Competitividade da Cadeia de Suprimentos	95
3.6.2 Risco, Poder, Liderança e Conflito no Canais de Distribuição	97
3.6.3 Fatores de Sucesso dos Canais de Distribuição	99
3.7 ALIANÇAS LOGÍSTICAS	101

3.8 SETOR ATACADISTA.....	104
4 PROPOSTA DE UM MODELO DE ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DE <i>BROKER</i>	108
4.1 MÉTODO DO TRABALHO	108
4.1.1 Identificar a Estratégia para o Projeto de Pesquisa	108
4.1.2 Projetar o estudo de Caso	109
4.2 O ESTUDO DE CASO	111
4.2.1 Componentes do Estudo de Caso	111
4.2.1.1 Questões do Estudo de Caso	111
4.2.1.2 Proposições do estudo de Caso	111
4.2.1.3 Unidades de Análise	112
4.2.1.4 A Lógica que Une os Dados às Proposições	112
4.2.1.5 Critérios para a Interpretação dos Dados	114
4.2.2 Descrição da Pesquisa.....	114
4.3 MODELO DE ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DE <i>BROKER</i>	116
4.3.1 Definição de um <i>Broker</i>.....	116
4.3.2 Formas de Atuação de um <i>Broker</i>	118
4.3.2.1 Modelo 1 de <i>Broker</i> ou <i>Broker</i> Vendedor	119
4.3.2.2 Modelo 2 de <i>Broker</i> ou <i>Broker</i> Distribuidor	120
4.3.2.3 Modelo 3 de <i>Broker</i> ou <i>Broker</i> Atacadista	121
4.3.3 Dimensões de Análise de <i>Broker</i>	123
4.3.3.1 Dimensões Referentes ao Serviço ao Cliente	124
4.3.3.2 Dimensões Referentes a Custos Logísticos	133
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS	
TRABALHOS	150
5.1 CONCLUSÕES	150
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	153
REFERÊNCIAS	155
APÊNDICE A - DIMENSÕES ANALISADAS A PARTIR DAS ENTREVISTAS.....	157
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA PESQUISA.....	158

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estratégia de Pesquisa “Estudo de Caso”	28
Figura 2 - Seqüência do Desenvolvimento do Trabalho	30
Figura 3 - Visão do Gerenciamento Logístico Baseado no Conceito Sistêmico de CustoTotal	51
Figura 4 - Cadeia de Suprimento Típica	68
Figura 5 - Alternativas de Estruturas Típicas na Distribuição de Bens de Consumo	84
Figura 6 - Alternativas de Estruturas de Canal Típicas de Bens Industriais	84
Figura 7 - Quadro Comparativo de Competência e Atribuições do Atacado e do <i>Broker</i> ..	106
Figura 8 - Fluxograma das Principais Atividades de Distribuição Realizadas pelo <i>Broker</i> Modelo 1	119
Figura 9 - Fluxograma das Principais Atividades de Distribuição Realizadas pelo <i>Broker</i> Modelo 2	121
Figura 10 - Fluxograma das Principais Atividades de Distribuição Realizadas pelo <i>Broker</i> Modelo 3	122
Figura 11 - Gráfico Referente às Vantagens do <i>Broker</i> e o Serviço ao Cliente	125
Figura 12 - Gráfico das Dimensões de Análise Referentes ao Atendimento ao Cliente por Modelo de <i>Broker</i>	127
Figura 13 - Gráfico de Atividades do <i>Broker</i> Apontadas como Vantagens	130
Figura 14 - Gráfico das Vantagens Relacionadas ao Faturamento, Número de Clientes e Volume de Vendas	132
Figura 15 - Gráfico das Vantagens Referentes a Custos e Rentabilidade	134
Figura 16 - Gráfico Referente à Área de Armazenagem	135
Figura 17 - Gráfico Referente ao Processamento de Pedido do Modelo 1 de <i>Broker</i>	138
Figura 18 - Gráfico Referente ao Processamento de Pedido do Modelo 2 de <i>Broker</i>	140
Figura 19 - Gráfico Referente ao Processamento de Pedido do Modelo 3 de <i>Broker</i>	141
Figura 20 - Gráfico de Custos Referentes a Transportes	143
Figura 21 - Quadro Resumo das Principais Vantagens do <i>Broker</i> em Relação ao Atacadista/distribuidor.....	149

LISTA DE TABELA

TABELA 1 - DIFERENÇAS ENTRE PESQUISA EXPLORATÓRIA E CONCLUSIVA25

1 INTRODUÇÃO

”Quase todas as esferas da atividade humana são afetadas – direta ou indiretamente – pelo processo logístico” (LAMBERT et al., 1998, p. 4). A evolução observada no mundo dos negócios está ligada à evolução da Logística. Ao apresentar a evolução histórica da logística, alguns autores apontam fatores que influenciaram o seu renascimento, principalmente na década de 80 e início dos anos 90. Bowersox (2001) cita o “processamento de dados de baixo custo”, a evolução da tecnologia de informação, “a ampla adoção do gerenciamento da qualidade total” e a “aceitação universal das alianças” como fatores que contribuíram para uma “visão inovadora em quase todos os aspectos da logística”.

Lambert et al. (1998, p.22) abordam o crescente interesse pela administração da logística como resultado da influência de alguns fatores, entre eles

os avanços na tecnologia da informação e em técnicas quantitativas; a evolução da abordagem de sistemas e do conceito de análise de custo total; o reconhecimento do papel da logística nos programas de atendimento ao cliente; o declínio da lucratividade [...]; melhoria nos lucros resultante de maior eficiência na logística;[...] e a constatação de que a logística pode ajudar a criar vantagem competitiva no mercado.

Percebe-se que, tanto numa abordagem em nível macro, como a de Bowersox (2001), quanto em nível micro, como a de Lambert et al. (1998), vários fatores concorrem para uma valorização maior da logística na administração de empresas, o que se verifica até o momento presente, onde ganhos de lucratividade e diminuição de custos são obtidos através de melhorias na gestão da logística.

Em sua abordagem da evolução da logística, Novaes (2001) apresenta as quatro fases de desenvolvimento pelas quais passou a logística até chegar ao estágio atual: a primeira fase apresentava uma atuação segmentada, a segunda fase era de integração rígida, a terceira fase de integração flexível e a quarta fase de integração estratégica, no que resulta o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. A quarta fase apresenta aspectos que a distinguem das demais, entre os quais estão a ênfase na satisfação do cliente, a formação de parcerias ao longo da cadeia de suprimentos, troca de informações estratégicas entre parceiros e a busca sistêmica por maior eficiência e eficácia da cadeia como um todo.

Nota-se uma crescente pressão de mudança nos arranjos logísticos e nas relações entre as empresas na busca por maior eficiência e eficácia no Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Uma das formas que se apresenta como resultado desta necessidade de melhorias no gerenciamento logístico, tanto no que tange aos aspectos internos das empresas como no seu relacionamento com as outras empresas que fazem parte da cadeia de suprimentos, é a formação de alianças logísticas ou de contratos logísticos.

Os benefícios que podem ser obtidos através das alianças ou de uma “associação logística”, segundo Ballou (2001), podem ser de ordem estratégica e

operacional. As vantagens relacionadas pelo autor são: custos reduzidos e menor capital exigido, acesso à tecnologia, melhor serviço ao cliente, vantagens competitivas, aumento do acesso a informações e menor risco.

Isto tem levado as empresas a repensarem e aperfeiçoarem suas formas de distribuição, além de ter feito surgir novos conceitos referentes a parceiros logísticos, novos formatos de alianças e relacionamentos com o objetivo de obter maior participação no mercado, atendimento eficaz às demandas dos clientes cada vez mais exigentes, maior lucratividade, enfim, tornar-se competitivo e manter-se no mercado.

A Logística pode ser dividida, tomando-se como base o fluxo de materiais, em *Inbound Logistics* ou logística de suprimento e *Outbound Logistics* ou distribuição. A primeira trata do processo de abastecimento da manufatura com matérias-primas e componentes. A segunda cuida do deslocamento dos produtos acabados desde a manufatura até o consumidor final. Portanto, conforme observa Novaes (2001), a distribuição física de produtos envolve “os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação, até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor”.

Neste contexto, o da logística de distribuição, é que se insere o *Broker*. Novaes (2001) salienta que “a maior parte dos produtos comercializados no varejo chega às mãos dos consumidores através de intermediários: o fabricante ou montadora, [...], o atacadista ou distribuidor, o varejista, e eventualmente outros intermediários”. O *Broker* é um destes intermediários, com características próprias que, “em função da

estratégia competitiva adotada pela empresa” forma um “esquema de distribuição específico” (NOVAES, 2001, p. 108).

Dentro da visão de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, observa-se a busca por novos formatos de parceria, novos contratos logísticos envolvendo competências específicas das empresas sempre com o objetivo de tornar a cadeia como um todo, mais competitiva. Observa-se que alguns destes arranjos surgidos mais recentemente e que apresentam formatos diferentes dos já consagrados, existem na prática sem, contudo, terem sido descritos pela literatura.

A falta de bibliografia sobre a definição, a descrição de suas características e formas de atuação destas novas parcerias logísticas e a necessidade de se estabelecer vantagens destes novos formatos em relação às formas de distribuição já consagradas, gerou o escopo deste trabalho.

Este trabalho aborda um exemplo de como a nova visão da logística, baseada no conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, apoiada nas necessidades de maior eficiência e eficácia nos canais de distribuição, gerou um novo formato de distribuição, denominado por executivos e por algumas publicações do setor atacadista de *Broker*. Pretende-se, neste trabalho, definir um *Broker* e estabelecer, se houver, as vantagens de um atacadista/distribuidor migrar deste formato conhecido de atuação logística para o formato de *Broker*. Para tanto, será elaborada uma definição de *Broker*, serão levantadas dimensões de análise de um *Broker* levando-se em conta aspectos apontados em entrevistas e na revisão

bibliográfica para, posteriormente, aplicar no levantamento das vantagens que um atacadista/distribuidor pode obter ao migrar para o formato de *Broker*.

Cabe, neste momento, propor uma definição para o que será denominado *Broker* a fim de esclarecer do que se trata sempre que se fizer menção a este novo formato de distribuição ao longo do trabalho. Esta definição consiste de uma compilação das informações obtidas através de entrevistas realizadas com executivos de empresas que migraram do formato atacadista/distribuidor para *Broker* e de artigos sobre este novo modelo de atuação em duas revistas do setor atacadista, uma a *Tecnológica*, revista de circulação nacional com tiragem de 12 mil exemplares e periodicidade mensal, e a *Distribuição*, revista também de circulação nacional e dirigida com uma tiragem de 30 mil exemplares e edições mensais.

Portanto, *Broker* é um terceiro operacional que realiza a venda em nome de uma ou mais indústrias, podendo ou não realizar outras atividades logísticas como armazenagem, entrega, cobrança e serviços pós-venda, sem que haja transferência da propriedade da mercadoria, a qual pertence à indústria, e recebe honorários pelas atividades realizadas.

Além da definição faz-se necessário uma classificação de *Broker*, uma vez que foram identificadas formas diferentes de atuação. Denominou-se de Modelo 1 ou *Broker Vendedor* o *Broker* que faz apenas a venda e um operador logístico realiza as outras atividades referentes à distribuição. O Modelo 2 ou *Broker Distribuidor* identifica o *Broker* responsável pela venda e pela distribuição dos produtos que

chegam até ele com Notas Fiscais da indústria que pode ou não ter um centro de distribuição no mesmo estado, realizando apenas um *cross docking* antes de distribuir. Chamou-se de Modelo 3 ou *Broker Atacadista* o *Broker* que é responsável pela venda, controle de estoque, armazenagem, separação de pedidos e distribuição, apenas para citar algumas das atividades que este modelo de *Broker* desenvolve.

É necessário, também, especificar a forma de atuação a que se está identificando de atacadista/distribuidor. Chamar-se-á de atacadista/distribuidor o que Bowersox (2001, p.111) denominou de atacadista tradicional e que definiu como:

uma empresa com função integral, mais abrangente do ponto de vista das operações logísticas. Normalmente, dedica-se a produtos de consumo, compra grandes quantidades diretamente de produtores e fabricantes, aceita receber mercadorias em um ou mais depósitos, separa cargas, armazena as mercadorias compradas, controla uma força de vendas para cobrir o mercado, separa pedidos de clientes de quantidades relativamente pequenas, faz as entregas diretamente a seus clientes, concede crédito, assume os riscos de manutenção de estoques e de cobrança de suas contas a receber, presta aconselhamento a seus clientes e dá informações sobre o mercado, tanto a seus fornecedores como a seus clientes.

No Capítulo 4 será apresentada uma explanação mais detalhada tanto da definição de *Broker* como de cada Modelo de atuação do mesmo, identificando com maiores detalhes as atividades realizadas nas suas diferentes formas de atuação.

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

a) **Objetivo Principal:**

Este trabalho tem como objetivo principal fazer uma análise crítica do funcionamento do *Broker* em relação ao atacadista/distribuidor, buscando

identificar melhorias para os Canais de Distribuição, através das dimensões operacionais levantadas em pesquisa empírica realizada em empresas que migraram desta última forma para *Broker*.

b) Objetivos Secundários:

Localizar as principais dimensões de análise do *Broker* em relação ao conceito de logística integrada, priorizando o Serviço ao Cliente, relacionamentos na Cadeia de Suprimentos e Custos associados ao sistema logístico, focando a análise das vantagens nestes aspectos.

Apresentar os conceitos referentes a Canais de Distribuição em seus aspectos ligados à Logística, identificando o *Broker* como uma aliança que gera vantagens competitivas.

Verificar a existência ou não de vantagens que o *Broker* oferece em relação ao atacadista/distribuidor, propondo uma comparação entre ambos e apresentando o *Broker* como uma alternativa baseada no conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

1.2 IMPORTÂNCIA DO TRABALHO

É difícil imaginar a realização de qualquer atividade de produção ou de marketing sem o apoio logístico. É através do processo logístico que os materiais fluem pelos sistemas de produção de um país e os produtos são distribuídos para os

consumidores através dos canais de distribuição, portanto “a complexidade da logística é extraordinária”. “O que faz a logística contemporânea interessante é o desafio de tornar os resultados combinados da integração interna e externa numa das competências centrais da empresa” (BOWERSOX, 2001, p. 20).

Resumidamente, a importância deste trabalho pode ser avaliada pelas suas contribuições:

- a) referencial bibliográfico para futuros trabalhos sobre *Broker*: apesar da logística estar em evidência, principalmente como uma fonte de aperfeiçoamento e de busca de eficiência e eficácia, e do conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos ter surgido como resultado da união de esforços nesta busca de competitividade, o formato *Broker* não está descrito na literatura especializada na forma como atua no Brasil. Desta maneira, procurou-se inseri-lo no contexto da Logística, de forma mais específica como uma Aliança entre membros de um Canal de Distribuição que buscam melhorias no Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. A constituição de uma base de consulta é importante, pois servirá para o desenvolvimento de futuros trabalhos sobre *Broker*;
- b) contribuição teórica ao propor um conceito e gerar um modelo de análise das diferentes formas de atuação de um *Broker* : existem empresas que se auto denominam *Broker*, mas não há bibliografia específica sobre o assunto além de algumas matérias em revistas especializadas do setor de atacado como a Tecnológica e a Distribuição. Através de entrevistas, de consultas a estas matérias e de

revisão bibliográfica referente à logística, procurou-se elaborar um conceito de *Broker* e propor dimensões para sua análise sob o ponto de vista operacional. Buscou-se elaborar uma análise de *Broker* levando-se em conta o fato de que o mesmo está inserido no contexto da Logística. Portanto, os aspectos operacionais analisados são os que foram identificados nas entrevistas com os executivos de empresas que atuam como *Broker* buscando identificar possíveis vantagens deste formato de distribuição em comparação com um atacadista/distribuidor. A contribuição deste trabalho será propor uma definição de *Broker*, classificá-lo conforme sua atuação e identificar dimensões de análise deste novo formato de distribuição;

- c) contribuição para a prática na avaliação das possíveis vantagens que uma empresa pode ter ao migrar do formato de distribuição atacadista/distribuidor para o novo formato denominado de *Broker*: existe uma lacuna entre a prática de um *Broker* e sua descrição na literatura específica como foi citado anteriormente. Há, portanto, uma carência, não só da descrição da forma como atua uma organização deste tipo, como também de uma sistematização na análise deste formato com o objetivo de levantar diferenças operacionais entre sua atuação e as formas consagradas de atacadista/distribuidor, apontando as possíveis vantagens do primeiro em relação a este último. Pretende-se propor um modelo de análise, levando-se em conta as dimensões apontadas na pesquisa realizada com executivos de empresas que atuam neste novo formato de distribuição.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O aumento da importância da Logística na administração de empresas contemporânea, lembrado na Introdução deste trabalho, tem vários defensores, dentre os quais pode-se apontar Lambert et al. (1998), Bowersox (2001), Novaes (2001), Ballou (2001). Ballou (2001,p. 21) salienta que:

a novidade neste campo resulta do conceito de gerenciamento coordenado das atividades relacionadas, em vez da prática histórica de gerenciá-las separadamente, e do conceito de que a logística adiciona valor aos produtos ou aos serviços que são essenciais às vendas e à satisfação dos clientes.

Portanto, uma vez apontada a relevância da logística para a atual administração eficaz das empresas, verificam-se novos arranjos ao longo da cadeia de abastecimento que buscam adicionar valor e tornar o canal de distribuição mais competitivo. Um exemplo destes novos arranjos é o *Broker*. existe na prática, mostra-se eficiente, merecendo desta forma, estudo e análise na busca de registrar e sistematizar o que está sendo feito com sucesso.

Este trabalho pretende apresentar o *Broker* como um novo formato de distribuição, que está em conformidade com os conceitos atuais de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, apontando para a análise de dimensões desta forma de atuação logística e salientando as vantagens deste formato em relação ao atacadista/distribuidor.

Justifica-se o presente trabalho através da verificação da ausência de registros ou estudos sobre *Broker*, apesar de existir um número cada vez maior de empresas atuando desta forma. Optou-se pelo levantamento das possíveis vantagens de um atacadista/distribuidor ao migrar do modelo tradicional para o *Broker* ao verificar-se que estas vão bem além da vantagem mais evidente – a redução tributária.

Justifica-se a escolha deste tema específico principalmente porque se verifica uma forte tendência de migração de atacadistas/distribuidores para o formato de *Broker*. Esta migração está sendo exigida pelas transformações de mercado, ocorridas nas últimas décadas, onde a exigência por mais eficiência logística tem levado as empresas de venda por atacado a transformações estratégicas e operacionais. A indústria, de modo geral, também tem sido pressionada pelas mudanças e exigências do mercado a buscar novas alternativas para fazer seu produto chegar ao mercado da melhor maneira possível. Dentro deste contexto, surgiu o *Broker* como um novo formato de distribuição. Optou-se, então, pelo estudo do *Broker* uma vez que, além de ser uma tendência do setor atacadista e uma realidade já implantada, não há registros sobre esta forma de atuação logística, apenas um conhecimento obtido pelas empresas que implantaram este novo modelo e algumas referências em revistas especializadas do setor.

Pretende-se, com este trabalho, ter a oportunidade de obter conhecimento em um setor pouco explorado, sistematizando as informações e dados obtidos e gerando uma contribuição efetiva para a compreensão de como atua um *Broker* verificando se apresenta vantagens em relação ao atacadista/distribuidor e quais são elas.

1.4 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Lakatos e Marconi (1991), o método de trabalho é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que orientam a geração de conhecimentos. Será apresentado a seguir o método de pesquisa utilizado.

O desenvolvimento do tema deste trabalho será realizado por um estudo de caráter exploratório comparativo, com enfoque dentro da abordagem da análise qualitativa dos dados.

Segundo Malhotra (2001), utiliza-se uma pesquisa exploratória quando “é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem”, ou conforme Richardson (1999) “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno”. Portanto, quanto aos objetivos, será realizado um estudo exploratório que pretende “criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno” (SANTOS, 2000, p.26), através da “prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes de informação” (SANTOS, 2000, p. 26).

TABELA 1
DIFERENÇAS ENTRE PESQUISA EXPLORATÓRIA E CONCLUSIVA

	<i>Exploratória</i>	<i>Conclusiva</i>
<i>Objetivos:</i>	Prover critérios e compreensão.	Testar hipóteses e examinar relações.
<i>Características:</i>	As informações necessárias são definidas ao acaso. O processo de pesquisa é flexível e não estruturado. A amostra é pequena e não-representativa. A análise dos dados primários é qualitativa.	As informações necessárias são claramente definidas. O processo de pesquisa é formal e estruturado. A amostra é grande e representativa. A análise dos dados é quantitativa.
<i>Constatações:</i>	Experimentais	Conclusivas
<i>Resultado:</i>	Geralmente seguida por outras pesquisas exploratórias ou conclusivas.	Constatações usadas como dados para tomada de decisão.

Fonte: Malhotra (2001)

No caso do presente estudo, conforme apresentado na justificativa para o trabalho, a realização de uma pesquisa exploratória torna-se necessária uma vez que não há registros sistematizados sobre *Broker*. As referências encontradas são apenas artigos em revistas especializadas do setor atacadista, não oferecendo um referencial abrangente sobre o assunto.

Outro aspecto que cabe salientar é que este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada onde “o pesquisador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos” (CERVO, 2002) sendo esta uma das características desejadas numa dissertação de mestrado profissionalizante, onde se pretende a união entre a teoria e a prática.

A abordagem dos dados obtidos neste trabalho terá um enfoque qualitativo, uma vez que se pretende apontar, num estudo comparativo, quais as vantagens que um atacadista/distribuidor tem ao migrar deste formato de distribuição para o formato de um *Broker*. A análise dos dados terá uma abordagem qualitativa, pois, segundo Laville (1999), é em virtude da escolha de um problema específico “que o pesquisador escolherá o procedimento mais apto [...] para chegar à compreensão visada”. Ainda segundo este autor, “o essencial [...] é que a abordagem esteja a serviço do objeto da pesquisa”. Ribeiro (2001) corrobora com as colocações de Laville ao afirmar que “o que realmente importa é o conhecimento e não a forma através da qual você chega até ele”. Acrescentando que “intuição, criatividade e soluções adaptadas a cenários específicos são as palavras de ordem na área da pesquisa qualitativa”.

Pode-se verificar na literatura a existência de vários métodos de pesquisa. Para o presente trabalho optou-se como metodologia de pesquisa o Estudo de Caso.

Como o objetivo da pesquisa era identificar as vantagens que um atacadista/distribuidor teria ao migrar deste formato de distribuição para *Broker*, optou-se por uma pesquisa exploratória. Esta se caracteriza por priorizar o aumento do conhecimento a respeito do assunto por parte do pesquisador (YIN, 1994). Conclui-se, portanto, que o método de trabalho adotado para esta pesquisa segue uma lógica indutiva. Antunes (1998) afirma que a indução é o método a partir do qual se obtém conclusões a partir de um conjunto sistemático de observações. Assim, buscou-se identificar, nas empresas investigadas, as vantagens que o *Broker* efetivamente apresenta em relação ao atacadista/distribuidor, bem como explicitar a

forma de atuação de um *Broker*. A título ilustrativo, foram pesquisadas também as desvantagens do *Broker* em relação ao atacadista/distribuidor.

O Estudo de Caso consiste em uma estratégia de pesquisa que depende basicamente de três condições: o tipo de questão de pesquisa; o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos e o foco em fenômenos históricos em oposição a fenômenos contemporâneos (YIN, 2002). O Estudo de Caso apresenta duas características ou fontes de evidências importantes que são: observação direta e série sistemática de entrevistas. Yin (2002) afirma que a pesquisa estudo de caso é diferenciada, por exemplo, da pesquisa histórica, pela sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, tais como: documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Em geral os Estudos de Caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2002). O autor afirma, ainda, que a essência de um estudo de caso é sua tentativa de esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais foram os resultados obtidos.

Conforme descrito acima, o Estudo de Caso relaciona-se com uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. É especialmente recomendado quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Com isso, um conjunto de

outras características técnicas, como a coleta de dados e as estratégias de análise de dados, torna-se importante.

O método de pesquisa escolhido neste trabalho será o Estudo de Caso único incorporado que, segundo Yin (2001), “ocorre quando, dentro de um caso único, se dá atenção a uma subunidade ou a várias subunidades”.

Cabe salientar que o Estudo de Caso como estratégia de pesquisa constitui um projeto de pesquisa com objetivo de unir os dados a serem coletados e as respectivas análises dos questionamentos iniciais do referido estudo, conforme Figura 1. Em outras palavras, é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisas iniciais do estudo, e em última análise, às suas conclusões.

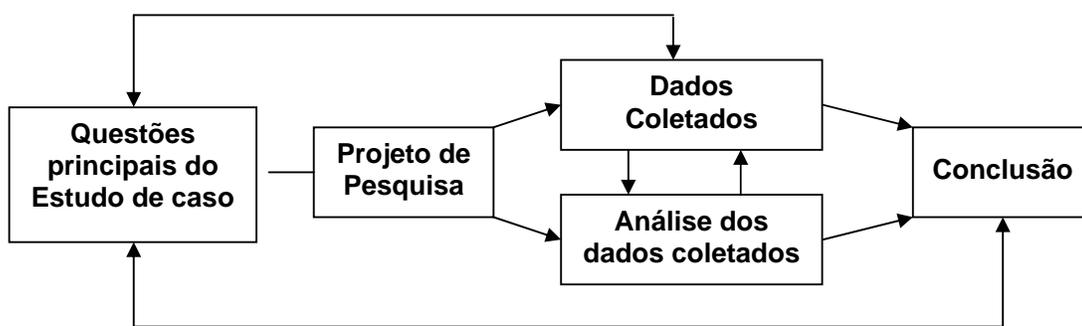


Figura 1: Estratégia de pesquisa “Estudo de Caso” – Adaptado de Yin (2002)

1.5 MÉTODO DE TRABALHO

Esta dissertação está elaborada conforme as seguintes etapas:

- a) análise, através de uma revisão bibliográfica, dos conceitos de Logística e Canais de Distribuição; a importância de um sistema integrado de Logística para a eficiência e eficácia na gestão empresarial, especificamente o que prioriza as alianças cujo objetivo é a satisfação do cliente a menores custos;
- b) análise específica dos componentes básicos da Logística e de Canais de Distribuição e Marketing propostos na literatura atual, explicitando as suas principais características, identificando quais os aspectos de um sistema de gestão cobertos pelos mesmos, e permitindo explicitar as suas vantagens e desvantagens;
- c) realização de uma pesquisa em diversas empresas de Porto Alegre e Grande Porto Alegre, buscando identificar quais as vantagens que um atacadista/distribuidor obtém ao migrar para o formato *Broker*. Além disso, serão investigadas as formas de atuação existentes deste novo formato de distribuição, identificando as atividades por eles realizadas uma vez que não há esta descrição na literatura existente;
- d) com base nestas duas etapas – revisão teórica e pesquisa de campo - poder-se-á verificar as vantagens de atuação logística dos *Brokers* em relação ao atacadista/distribuidor, verificando sua coerência ou não com os conceitos propostos na bibliografia. Além disso, poder-se-á propor uma definição de *Broker* e uma classificação dos diferentes modelos encontrados na prática destas empresas.

A Figura 2 detalha a seqüência lógica deste trabalho, relacionando os tópicos abordados em cada capítulo.

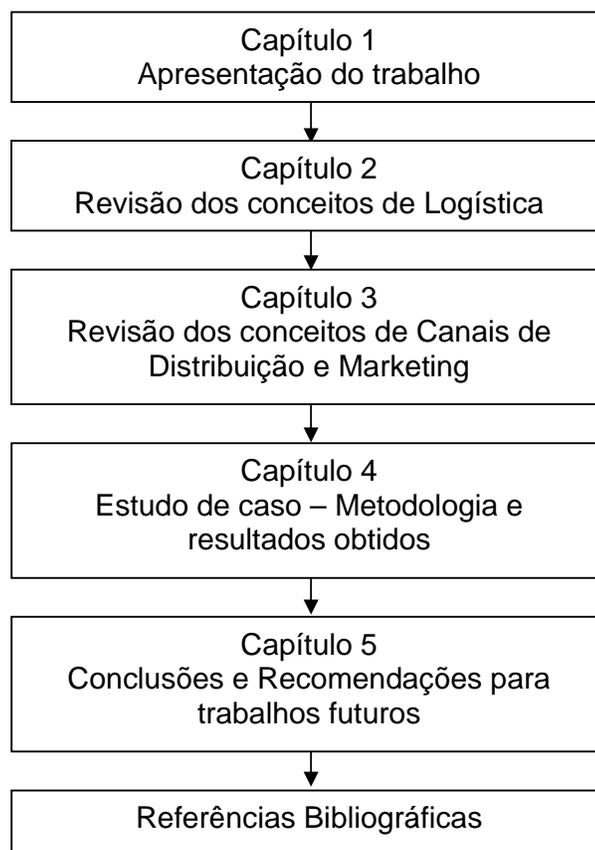


Figura 2: Seqüência do Desenvolvimento do Trabalho

1.6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

O estudo irá limitar-se ao levantamento das vantagens obtidas por um atacadista/distribuidor ao migrar para o modelo *Broker* de distribuição, levando-se

em conta os conceitos de Logística Integrada e de Canais de Distribuição e os resultados da pesquisa nas empresas de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Serão identificados pontos em comum, atividades desenvolvidas, formas de atuação, modelos existentes e até desvantagens na migração. Não será abordada a discussão sobre a forma como foi implementada esta migração de um modelo para o outro, suas etapas, dificuldades ou outros aspectos não relevantes para esta pesquisa.

Não serão abordadas questões relativas a análises quantitativas das vantagens apontadas na pesquisa uma vez que os executivos entrevistados, alguns explicitamente, negaram-se a informar números referentes a valores monetários, mesmo tendo sido informados do caráter sigiloso da pesquisa. Mesmo os percentuais de remuneração das atividades realizadas pelo *Broker* foram informados genericamente, isto é, os entrevistados revelaram os intervalos de remuneração – mínimo e máximo. Assume-se que análises quantitativas podem ser analisadas em pesquisas futuras uma vez que não é objetivo deste trabalho além de não comportar tal análise. Além disso, não serão estudadas em profundidade as diferentes vantagens apontadas na pesquisa, tampouco será feita análise quantitativa das mesmas ou de custo total da logística por não serem estes os objetivos do presente trabalho.

2 LOGÍSTICA INTEGRADA

Neste capítulo será apresentada a revisão bibliográfica sobre Logística. Esta será composta primeiramente pelos seus principais conceitos. A seguir, será feita uma explanação sobre Serviço ao Cliente como competência estratégica e definição de padrão de Serviço ao Cliente como objetivo final da Logística. Serão abordados também os relacionamentos na Cadeia de Suprimentos e os Custos associados ao sistema logístico. Espera-se, desta forma, obter um panorama dos pilares da moderna gestão da Logística.

2.1 CONCEITO DE LOGÍSTICA

A gestão empresarial passa por uma transformação evidente e que envolve todas as áreas, as técnicas e as teorias de administração de empresas. A Logística tem importância crescente nesta transformação pela qual passa a gestão empresarial. Os desafios propostos pelo acirramento da concorrência e exigência de alto nível de competitividade das empresas para que se mantenham no mercado passa pelo entendimento das implicações da Logística neste processo.

Assim como há uma grande transformação no mercado atual e nas empresas para se manterem neste mercado e se tornarem cada vez mais competitivas, também o conceito de logística e sua abrangência evoluíram nas últimas décadas. Autores estudados (BOWERSOX, 2001; KOBAYASHI, 2000; LAMBERT, 1998) citam o conceito do Council of Logistics Management, segundo o qual:

o gerenciamento da logística empresarial, como parte integrante dos processos da cadeia de abastecimento, é responsável pelo planejamento, implementação e controle eficiente e econômico do fluxo direto e reverso e do armazenamento de bens, serviços e informações associadas, desde o ponto-de-origem até o ponto-de-consumo, satisfazendo as exigências dos clientes. (CLM, 2004)

Ballou (1993, p.24) faz referência às definições existentes para Logística.

Porém, salienta a que diz tratar-se:

de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

Outro conceito de Logística é o de Christopher (1997, p.2), para quem

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

Novaes (2001, p.36) também se vale do conceito de Logística do Council of Logistics Management norte-americano por ele traduzido como:

o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor.

Todas as transformações pelas quais passa o ambiente externo provenientes da globalização da economia, das mudanças de natureza da força de trabalho, da tecnologia e com as preocupações ambientais se refletem de maneira inequívoca no ambiente logístico atual. Além dos fatores externos, há os responsáveis por modificações no âmbito interno das empresas com o foco na qualidade e no serviço, com a terceirização, com as mudanças no gerenciamento e na visão do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Todos esses elementos de transformação estabeleceram uma nova forma de valorização da Logística e, principalmente, uma nova visão de aspectos estratégicos do gerenciamento da Logística.

A moderna Logística procura incorporar, além dos aspectos apresentados no conceito de logística, outros importantes para que seu objetivo seja alcançado com sucesso: (a) os prazos previamente acertados devem ser cumpridos ao longo de toda a cadeia de suprimentos; (b) deve haver integração efetiva e sistêmica entre todos os setores da empresa; (c) deve haver integração com fornecedores e clientes; (d) deve buscar-se a otimização global, isto é, em toda a cadeia de suprimento; e (e) deve-se buscar a plena satisfação do cliente com nível de serviço adequado (NOVAES, 2001).

Tendo em vista o exposto acima, verifica-se que a Logística existe para satisfazer às necessidades dos clientes (BOWERSOX, 2001), e que todos os elementos do processo logístico devem ser enfocados com o objetivo fundamental de satisfazer às necessidades e preferências dos consumidores finais (NOVAES, 2001).

Será adotado, neste trabalho, o conceito de Logística do Council of Logistics Management por considerá-lo mais abrangente e porque, de uma maneira ou de outra, os principais autores estudados baseiam suas definições neste conceito.

Elementos comuns aos conceitos de Logística apresentados, o **serviço ao cliente** e sua função estratégica, os **componentes básicos de um sistema logístico** e sua importância no gerenciamento da cadeia de suprimentos, apontam para a relevância destes elementos em um estudo que, como o presente trabalho, pretende abordar as vantagens de uma nova forma de distribuição dentro do âmbito da Logística. A Logística é responsável por toda a movimentação de materiais, produtos e informações com a finalidade de satisfazer as demandas do mercado ou, em última análise, às necessidades dos clientes a um menor custo. Para tanto, faz-se necessário, além de estabelecer quais são estas demandas, projetar e administrar toda a cadeia de suprimentos buscando a solução logística ótima.

É inserida neste contexto que se pretende apresentar a problemática do *Broker* que será analisada a partir da Logística e de seus componentes básicos e do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, passando por uma análise de Canais de Distribuição.

2.2 SERVIÇO AO CLIENTE

Quando se examinam os diferentes conceitos de logística, verifica-se que há elementos que são comuns a todos eles, portanto, elementos básicos que todos os

conceitos salientam como um núcleo importante de análise. Um desses elementos é o **serviço ao cliente**, mencionado ao apontar o objetivo final do trabalho logístico: atendimento às necessidades do cliente. Todo o trabalho da logística tem como objetivo final atender às necessidades dos clientes, objetivo este referido de diferentes modos: “níveis de serviço adequados aos clientes”, “atender às exigências dos clientes”, “atendimento dos pedidos”, “atender aos requisitos do consumidor”, “plena satisfação do cliente com nível de serviço adequado”, “satisfazer às necessidades e preferências dos consumidores finais”. Trata-se, portanto, de um conceito o qual deve ser analisado sob diversos aspectos, levando em conta sua relevância para o estudo da logística.

É particularmente interessante observar o enfoque de Johnston e Clark (2002) ao conceituar *serviço*, pois os autores apresentam duas perspectivas pelas quais se deve vislumbrar este conceito; da perspectiva organizacional, para Heskett (1986) apud Johnston e Clark (2002), o conceito de serviço é a maneira como “a organização gostaria que seus serviços fossem percebidos por seus clientes, funcionários, acionistas e financiadores”; na outra perspectiva, a do cliente, o serviço é definido com o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização. Os autores salientam que essas duas visões são diferentes apesar de que, na teoria e na mente de muitos gerentes, elas se confundam. Muitas vezes os clientes não sabem o que a empresa está tentando fornecer e, da mesma forma, as organizações não entendem como seus clientes percebem seus serviços.

Avançando nesta discussão do que é serviço, os autores citados trazem uma abordagem relativa ao conceito de serviço através do produto do serviço, das partes

que o compõem, do resultado e da experiência. Collier (1994) apud Johnston e Clark (2002) define serviço como “o pacote de benefícios para o cliente”, ou as coisas que proporcionam benefício e valor, de fato, ao cliente.

Explicitando uma abordagem de serviço através das partes que constituem o mesmo, como aparece também na bibliografia do marketing, os autores citam os “8 Ps” que envolvem os elementos do produto do serviço – Produto, Processo, Local (*Place*, em inglês), Evidência física (*Physical evidence*, em inglês), Pessoas, Produtividade e qualidade – e os elementos de marketing - Preço e Promoção (LOVELOCK; WRIGHT apud JOHNSTON ; CLARK,2002). Estes autores sugerem, ainda, que a abordagem que desdobra o serviço desta forma é proveitosa, pois possibilita identificar os elementos do conceito, confrontá-los com as necessidades dos clientes, projetar e entregar esses elementos e medir o desempenho em relação a cada um. Entretanto, lembram os autores que esta visão pode esconder muito da complexidade de alguns serviços, além de ignorar o fato de que “a percepção do cliente em relação ao serviço é integradora”, isto é, o cliente percebe o serviço como um todo.

Dada a relevância do impacto do **serviço ao cliente** no desempenho da logística, vários autores têm abordado o tema salientando os aspectos importantes para a análise e estudo da logística. Bowersox (2001) analisa o atendimento ao cliente sob o viés do marketing e de sua importância para o estabelecimento de uma estratégia logística. Segundo ele, a lógica do marketing focado no cliente está no entendimento de como a competência logística tem parte nos resultados da estratégia de marketing. Tratar a competência logística como um recurso estratégico

é fundamental para o planejamento da prestação do serviço ao cliente. Considerando as três idéias fundamentais sob as quais resulta o conceito de marketing para o autor – as necessidades dos clientes vêm antes de produtos ou serviços, os produtos e serviços adquirem valor somente quando disponíveis e posicionados sob a perspectiva dos clientes, e rentabilidade é mais importante do que volume – o autor afirma que a competência logística deve ser vista pela maneira como afeta cada uma das idéias fundamentais.

Forma, posse, tempo e lugar são os atributos que aumentam o valor de produtos e serviços para o cliente. A **forma** é desenvolvida, principalmente, no processo de fabricação. A **posse** é criada pelo marketing quando informa o cliente sobre a disponibilidade do produto e propicia as transações entre comprador e vendedor. A logística contribui para esta equação de valor atendendo às exigências de **tempo e lugar**, isto é, disponibilizando o produto ou serviço **quando e onde** o cliente deseja. Bowersox (2001) afirma que apenas quando esses quatro atributos essenciais são combinados de modo relevante para o cliente é que podem ocorrer transações lucrativas. O terceiro aspecto de marketing apontado por Bowersox (2001), a ênfase na rentabilidade, está ligado à logística pela idéia de que variações nos quatro atributos básicos - **forma, posse, tempo e lugar** – são justificáveis quando o cliente estiver disposto a pagar pela modificação, isto é, quando justificados pela rentabilidade.

Conforme mencionado anteriormente, o serviço na logística se inicia com a intenção de satisfazer as diferentes exigências dos clientes – tempo e lugar de entrega, quantidade de mercadoria, etc. - e se ocupa do fluxo de bens e informações

relacionadas aos mesmos, podendo representar um aumento de faturamento e de quota de mercado graças aos serviços logísticos. Segundo Kobayashi (2000), a época atual é de importância cada vez maior do serviço ao cliente que pode ser uma “arma” potente para conquistar supremacia em relação aos concorrentes, pois os produtos estão cada vez mais parecidos do ponto de vista tecnológico. As observações do autor sobre como organizar os serviços logísticos apontam para a dificuldade de conhecer as necessidades dos clientes, uma vez que são, não raramente, específicas de cada cliente. Salienta, ainda, que muitas vezes o cliente não menciona claramente quais são estas necessidades e, quando o faz, geralmente está muito insatisfeito com o serviço que recebe ou o nível de gestão dos clientes da empresa é muito elevado. Conclui o autor que é “a procura constante de um serviço eficaz aos clientes, efetuada do ponto de vista deles, que permite vencer a concorrência”.

Novaes (2001, p. 13) também apresenta uma visão da logística vinculada ao marketing, afirmando que as metas definidas pelo marketing têm suas condições práticas de realização através da logística. O autor enumera necessidades ou expectativas do consumidor – foco principal do comércio, segundo ele – que precisam ser atendidas:

- a informação sobre o produto;
- o produto em si mesmo;
- a posse do produto no momento desejado;
- a gratificação ou prazer no uso do produto;
- a relação de confiança e parceria com o varejista;
- a continuidade na relação ou o pós-venda.

Analisando essas necessidades, Novaes (2001) menciona a interferência da logística na satisfação de cada uma. Salienta que, apesar de alguns elementos

estarem ligados muito mais ao produto em si – o **produto**, a **gratificação e o prazer**, por exemplo – é irrefutável a importância da logística que garante as condições práticas da posse do produto quando o consumidor deseja.

O serviço ao cliente é destacado por Christopher (1999) como possibilidade de diferenciação, uma vez que há um declínio do poder da marca e as diferenças tecnológicas tendem a desaparecer, coincidindo nesse aspecto com a abordagem de Kobayashi (2000) citado anteriormente. Segundo Christopher (1999), os clientes estão mais dispostos a aceitar substitutos e está cada vez mais complicado obter posição competitiva através do próprio produto, sendo o serviço ao cliente uma possibilidade para destacar-se da concorrência. O autor ressalta a importância de dois fatores que concorrem para o aumento de prestígio do serviço ao cliente como elemento da competitividade das empresas. O primeiro é a constante mudança das expectativas do cliente, tornando-se mais exigente e esclarecido. O segundo motivo é o declínio do poder da marca, corroborado pelo fato de que as diferenças tecnológicas dos produtos foram desaparecendo. Além do preço e das características percebidas, a disponibilidade do produto passa a ter muita importância. Em decorrência disso, o serviço ao cliente assume um grande valor.

Ao iniciar a discussão sobre serviço ao cliente e logística, Lambert *et al.* (1998) afirmam que o primeiro representa o resultado do sistema de logística e o componente de “lugar” do mix de mercado da empresa. O impacto do nível de serviço pode determinar a fatia de mercado da empresa, influenciar nos seus custos logísticos e, portanto, em sua rentabilidade. Baseado nesses pressupostos, os autores ratificam a importância do serviço ao cliente no planejamento e execução de

um sistema de logística. Afirmam ainda que, apesar da relevância do serviço ao cliente tendo em vista que sua ineficácia pode contaminar o esforço de marketing de uma empresa, o nível de serviço muitas vezes não é baseado no que o cliente quer ou no que maximizaria a lucratividade da empresa. Portanto, o serviço ao cliente pode ter grande influência tanto na obtenção de clientes como na sua manutenção, satisfazendo também os objetivos de rentabilidade em longo prazo e retorno sobre investimento.

Ballou (1993) descreve a mudança que houve no tratamento dos requisitos de serviço ao cliente que no passado era tratado como algo fixo. À logística cabia como tarefa agregar valor de tempo e espaço pelo menor custo. A visão mais atual, contudo, observa que a escolha do cliente pode ser influenciada por níveis de serviços logísticos personalizados proporcionados em resposta às diferentes demandas. Por isso, segundo Ballou (1993), os serviços logísticos podem ser um elemento tão importante quanto preço, propaganda, vendas personalizadas ou termos de vendas favoráveis. O autor destaca a importância crescente do consumidor e lembra que o nível de serviço é um importante elemento da satisfação do cliente, tratando-se, portanto, de fator-chave na sua fidelização.

2.2.1 Serviço ao Cliente e Competência Logística

Partindo de uma abordagem de marketing integrado, na qual as atividades que o compõem são projetadas com a finalidade de obter o máximo de impacto sobre os clientes, Bowersox (2001) liga a logística, processo responsável em satisfazer as

necessidades de tempo e lugar e outros serviços pertinentes, ao serviço ao cliente e sublinha a importância deste como a “meta do desempenho logístico”. Conclui o autor que, apesar das diferentes ênfases nas atividades de marketing e, devido ao fato de não ser possível uma transferência de posse sem as exigências de tempo e lugar, a logística pode tornar-se uma competência central da empresa, uma vez que é fundamental para o atendimento ao cliente.

A aplicação constante ao enfrentar as mudanças e ao trabalhar para a inovação, segundo Kobayashi (2000), é necessária para qualquer gestão estratégica. A inovação da logística passa pela inovação dos processos relativos ao fluxo de materiais com o objetivo de obter a satisfação dos clientes. O autor assegura que é impossível esperar um incremento no faturamento ou nas quotas de mercado quando há clientes insatisfeitos. Portanto, a inovação da logística pode ser um fator estratégico muito importante para a sobrevivência da empresa.

Para Novaes (2001), a logística de hoje não enfoca somente as operações logísticas clássicas, tornando-se principalmente estratégica, isto é, atuando na concepção, planejamento, implementação e execução dos projetos estratégicos das empresas. Em razão da competição cada vez mais acirrada entre as empresas, a logística passou a ser usada como “elemento diferenciador, de cunho estratégico” na busca por maior participação de mercado.

O serviço ao cliente pode ser uma ferramenta estratégica com a finalidade de obter vantagem competitiva (VAN LOOEY et al. apud JOHNSTON; CLARK, 2002). Em decorrência da análise do conceito de serviço há não só um entendimento

melhor do negócio, mas se estabelece um desafio em como prestar um serviço destacando-se das outras empresas. Os autores ressaltam que, ao refletir diligentemente sobre o mercado, segmentos de clientes e suas necessidades, entendendo racionalmente a essência de cada operação, pode-se desenvolver conceitos totalmente novos com grande apelo aos clientes, oportunizando para a empresa importante vantagem competitiva (JOHNSTON ;CLARK, 2002).

A abordagem sugerida por Christopher (1999) apresenta a idéia de que a retenção de clientes é um fator determinante da rentabilidade a longo prazo. Segundo ele, pode-se dizer que o principal determinante da qualidade do relacionamento é o grau de satisfação do cliente em relação ao serviço que recebe, portanto, o serviço pode ser o elemento mais importante e, por isso, estratégico no composto mercadológico da empresa. Ballou (1993) analisa o tema de forma similar quando afirma que o nível de serviço é fator-chave na fidelidade do cliente, além de ter efeito gerador de receita, uma vez que tem influência na escolha do fornecedor.

2.2.2 Estabelecendo um Padrão de Serviço ao Cliente

Dada a importância do serviço ao cliente e a complexidade do assunto no que diz respeito à definição do que é significativo para o cliente e como estabelecer custo-benefício no atendimento a suas demandas, a análise para se estabelecer um padrão de serviço deve ser criteriosa.

Para Bowersox (2001) é a atividade de marketing que define o desempenho logístico apropriado sendo, portanto, crítico e estratégico definir a combinação de

serviços e seu formato para propiciar negócios rentáveis para a empresa. Citando LaLonde e Zinszer para quem o serviço ao cliente, visto de forma ampla, "é um processo cujo objetivo é fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimentos de maneira eficiente em termos de custo" o autor salienta que o mesmo pode ser visto: a) como uma **atividade** - o que sugere que ele pode ser gerenciado; b) em termos de **níveis de desempenho** - sua relevância depende da possibilidade de ser medido com precisão; e c) como **filosofia de gestão** - revelando a importância do marketing orientado para o cliente (LALONDE; ZINSZER apud BOWERSOX, 2001, p 70).

Bowersox (2001) apresenta três fatores fundamentais do serviço ao cliente: a **disponibilidade** – capacidade de ter o produto em estoque no momento em que é desejado pelo cliente - o **desempenho operacional** – composto pelo ciclo de atividades - e a **confiabilidade** – que em logística é sinônimo de qualidade. Cita ainda, como fatores importantes para a qualidade, a capacidade de fornecer informações precisas e rápidas sobre operações logísticas e o aprimoramento contínuo.

Segundo o autor, a definição de nível básico dos serviços a serem oferecidos depende da relação custo-benefício. Diz Bowersox (2001) que um modo de determinar níveis de serviço é estimar a relação entre custo de uma "plataforma básica" e a geração de receita. Ballou (1993) também sustenta a idéia de que as necessidades de serviço ao cliente podem ser satisfeitas se estiverem dentro de limites razoáveis de custo. Além desses autores, Christopher (1999) afirma que há diferenças significativas de lucratividade tanto em relação a clientes quanto a

produtos. Citando a Lei de Pareto – 80% dos lucros são provenientes de 20% dos clientes e 80% dos custos totais para serviços são gerados por 20% dos clientes (e não são os mesmos responsáveis pelos 80% dos lucros) – sugere que a empresa deve fazer uma análise criteriosa e oferecer níveis de serviço diferenciados para clientes-chave e revisar constantemente produtos menos lucrativos.

Novamente, analisando a relação entre nível de serviço e custos, tanto Bowersox (2001) quanto Ballou (1993), apontam para o fato de que quanto mais elevado for o patamar do nível de serviço, tanto maior será o custo para melhorar este serviço. Bowersox (2001) acrescenta ainda, que apesar de ser relativamente fácil quantificar o impacto dos custos, as vantagens são mais difíceis de serem quantificadas.

Para Kobayashi (2000), fazer uma conexão direta entre serviço ao cliente e o aumento de faturamento e de fatia de mercado é uma análise demasiadamente simples e que pode incorrer no erro de não se levar em consideração outros fatores que podem ter influência num incremento de vendas. O autor salienta que é preciso conhecer profundamente os custos da logística por pedido, por cliente e por produto, o que, segundo ele, poucas empresas fazem, e eliminar o desperdício.

Com a finalidade de obter a logística de menor custo, segundo Lambert et al. (1998), deve-se minimizar os custos totais da logística. Os autores sugerem uma análise ABC cuja lógica é de que alguns clientes e produtos são mais lucrativos do que outros. Dizem ainda que, baseado nesta classificação, deve-se manter níveis

mais elevados de serviço ao cliente para combinações de clientes e produtos mais lucrativos.

Estabelecer um nível de serviço ao cliente que atenda a suas expectativas e se justifique em termos de custo, apesar de não ser uma tarefa simples, tornou-se necessária pelo seu caráter estratégico na gestão das empresas.

Há uma convergência de opiniões entre os autores citados tanto sobre a necessidade de se oferecer um desempenho logístico apropriado, combinando serviços e proporcionando negócios rentáveis, quanto para o fato da relevância da relação custo-benefício ao se definir um nível básico de serviços.

2.3 COMPONENTES BÁSICOS DE UM SISTEMA LOGÍSTICO

Um aspecto que deve ser analisado neste trabalho refere-se a custos logísticos. Conforme mencionado nas delimitações do trabalho, a abordagem de custos ficará restrita à idéia de custo total e serão analisadas, no estudo de caso, as estimativas dos possíveis ganhos, ou redução de custos, na análise específica de mudança de um atacadista/distribuidor para um *Broker*.

Para tanto, cabe fazer uma revisão bibliográfica abordando apenas esses aspectos. Serão revisados inicialmente o conceito de custo total e a definição de *trade off* com o objetivo de levantar questões relevantes na redução de custos na cadeia de suprimentos.

Utilizando-se de um exemplo bastante simples, Novaes (2001) demonstra como todos os elementos da cadeia de suprimentos podem obter ganhos “com o objetivo de aumentar a competitividade global do sistema”. O autor aponta também para a necessidade de os participantes da cadeia abandonarem atitudes individualistas e “adotar posições colaborativas, formando parcerias” com o foco na satisfação do consumidor. Finaliza o autor ressaltando a importância do “bom equacionamento das atividades logísticas” pois, “dentro do conceito de Cadeia de Suprimentos, as operações logísticas apresentam caráter fortemente estratégico”.

Os custos associados ao sistema logístico são um fator competitivo crítico, pois em alguns casos, segundo Dornier et al. (2000), representam o equivalente a 20% das vendas, portanto a gestão de custos é parte da função de logística. A logística busca a otimização, isto é, minimizar custos sujeito a um nível de serviço preestabelecido, ou maximizar o serviço sujeito a uma restrição orçamentária. Deve-se, portanto, “considerar os efeitos de todas as decisões de custos no serviço e na satisfação do cliente” (DORNIER et al., 2000).

“A análise de custo total é a chave da administração da função de logística”. O foco deve ser minimizar os custos totais de logística e não o custo de cada atividade. Preocupar-se com os custos das atividades isoladamente pode aumentar o custo total. “Reduções em um custo levam invariavelmente a aumentos em outros componentes”. Para ser eficaz e obter economias reais de custos é necessário considerar a logística como um sistema integrado, minimizar seu custo total considerando-se os objetivos de serviço (LAMBERT et al., 1998).

Além da necessidade imprescindível de se obter dados precisos sobre custos para a implementação do conceito de logística integrada há que se entender o efeito das trocas compensatórias na função da distribuição. As trocas compensatórias ou *trade offs* entre os vários componentes do sistema logístico são essenciais (LAMBERT et al., 1998, p.585). Segundo o autor:

O lucro pode aumentar, por exemplo, se a redução no custo de manutenção de estoque for maior que o aumento em outros custos funcionais [...], ou se a melhoria no serviço ao cliente produzir uma receita maior no total. Se as trocas compensatórias conhecidas estão para ser feitas, entretanto, a administração deve ser capaz de se responsabilizar pelos custos associados a cada componente e explicar como as mudanças em cada custo contribuem com os custos totais.

“O princípio básico do custo total é simples e complementa a noção do projeto logístico como um sistema de desempenho integrado” (BOWERSOX, 2001). Os estoques e o transporte são considerados os dois principais fatores da rede logística quando se trata de análises de custo total. O custo total de estoque inclui todas as despesas relativas à sua manutenção e aos pedidos dos clientes. No que se refere à manutenção de estoque, os custos são: impostos, armazenagem, investimento, seguro e obsolescência. Os custos de processamento de pedidos de clientes incluem: despesas com controle de estoque, preparação de pedidos, comunicação, atividades de atualização e supervisão administrativas. Já o custo total do transporte inclui despesas do frete e despesas complementares, além das despesas eventuais e as despesas administrativas (BOWERSOX, 2001).

Segundo Ballou (1993), o conceito de compensação (*trade-off*) de custos “é fundamental para a administração da distribuição física”. Ressalta o autor que, muitas vezes, os custos das várias atividades podem ter características econômicas

conflitantes entre si. Portanto, deve-se balancear ou compensar esses custos conflitantes, buscando-se o menor custo para o sistema de distribuição.

“Os conceitos de custo total e compensação de custos caminham lado a lado”, de acordo com Ballou (1993), que sugere que os custos individuais devem ser analisados conjuntamente e “balanceados no ótimo”. Conclui o autor que “a essência do conceito do custo total é considerar todos os fatores relevantes de custo e [...] procurar pela alternativa de mínimo custo total”.

Analisando as mudanças ocorridas no gerenciamento da logística, Christopher (1997) aponta para as lacunas dos métodos tradicionais de contabilidade de custos e questiona sua conveniência. Um dos maiores obstáculos para a abordagem integrada da logística e para o gerenciamento da distribuição talvez seja a falta de informações sobre custos existente nas empresas. Christopher (1997) observa que “pode ser possível um *trade-off* de custos, de tal modo que os custos totais aumentem, desde que, devido ao melhor serviço oferecido, a receita de vendas também aumente” Para uma análise de custo/benefício dos *trade-offs*, deve-se analisar seus resultados sob a ótica dos custos totais e pela receita de vendas, mas quando não existe um sistema de custos dirigido à logística, esta quantificação fica bastante difícil de ser efetuada (CHRISTOPHER, 1997).

Devido à substancial mudança ao lidar com os problemas logísticos nas últimas décadas, surgiu o conceito sistêmico que analisa fatores como transportes, manuseio de materiais, controle de estoques, armazenagem e embalagem de bens como componentes inter-relacionados de um sistema, o que significa dizer que “as

decisões ou ações que afetam um componente podem ter implicações para outros componentes do sistema logístico” (CZINKOTA et al., 2001, p. 314). Como extensão lógica do conceito sistêmico, tem-se a abordagem de custo total que consiste em “atingir o nível de atendimento ao cliente ao mínimo custo” e que “trata de todos os custos logísticos em conjunto ao invés de separadamente” procurando “minimizar o custo total” (CZINKOTA et al., 2001, p. 315).

O conceito sistêmico e a abordagem de custo total mostrados na Figura 3 sugerem que todos os componentes básicos do sistema têm relações entre si, como também fornecem os princípios para a combinação dos componentes. “Essa combinação permite a entrega dos tipos e dos níveis de serviços desejados pelos clientes ao menor custo total para o sistema logístico como um todo” (CZINKOTA et al., 2001, p. 316).

Segundo Czinkota et al. (2001), os elementos básicos de um sistema logístico são transporte, manuseio de materiais, processamento de pedidos, controle de estoques, armazenagem e embalagem. Para Bowersox (2001), “os recursos logísticos” ou “áreas funcionais de um sistema logístico” abrangem os já citados elementos básicos aos quais o autor acrescenta a tecnologia da informação, além de apresentá-los de forma bem mais detalhada e complexa. Esses componentes serão analisados de forma breve e sucinta a seguir.

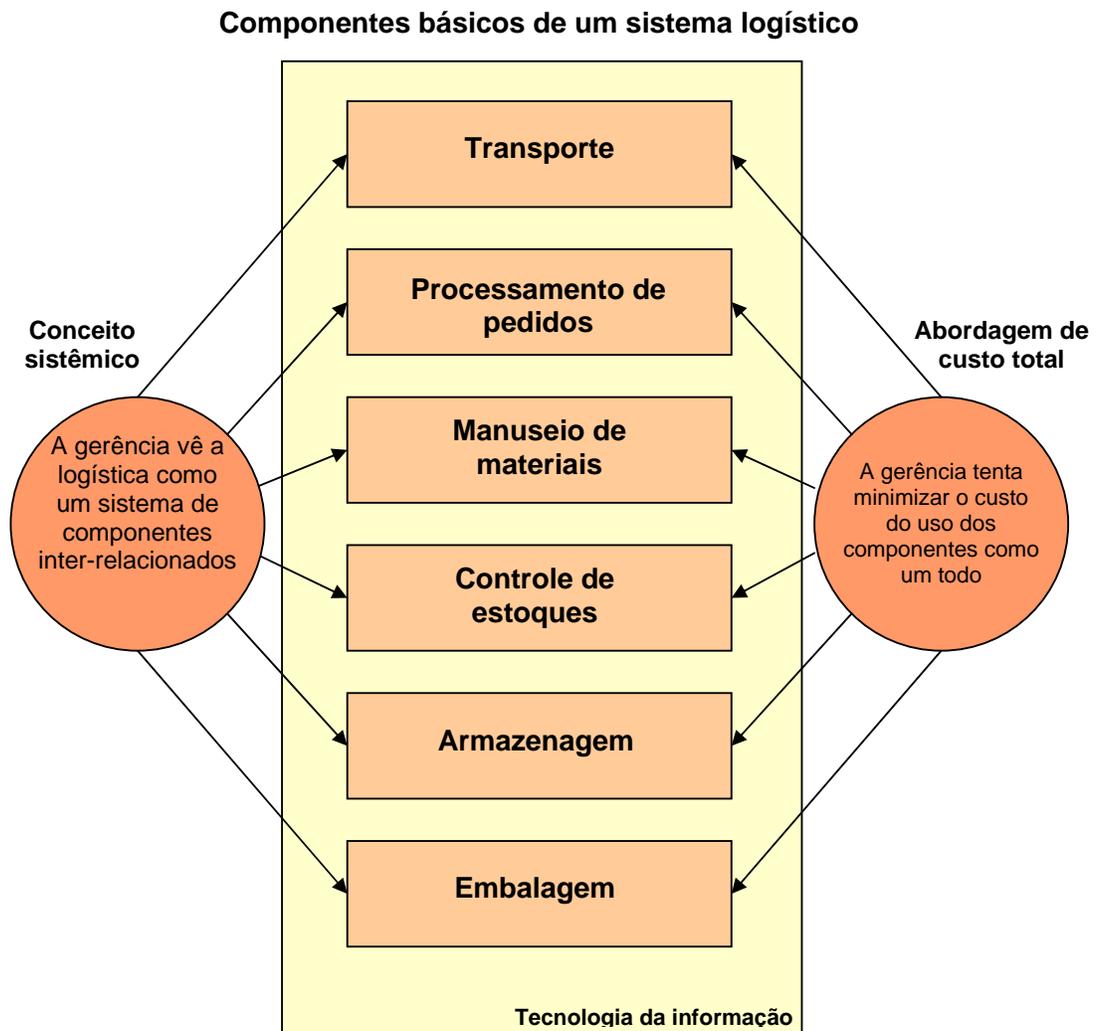


Figura 3 – Visão do Gerenciamento Logístico Baseado no Conceito Sistêmico e na Abordagem de Custo Total Fonte: Czinkota (2001)

2.3.1 Transporte

Bowersox (2001) refere-se ao transporte como “um dos elementos mais visíveis das operações logísticas”. O transporte é o componente mais necessário de qualquer sistema logístico, pois em quase todos os casos os produtos precisam ser movimentados fisicamente para que existam transações. Além disso, o transporte é,

na maioria das vezes, o componente de maior porcentagem do custo total da logística (CZINKOTA et al., 2001).

Um resumo pode apontar a finalidade do transporte e salientar seus aspectos mais importantes que, segundo Bowersox (2001, p.279) tem como:

principal objetivo [...] movimentar produtos de um local de origem até um determinado destino minimizando ao mesmo tempo os custos financeiros e temporais [...]. As despesas de perdas e danos também devem ser minimizadas. Ao mesmo tempo, a movimentação deve atender às expectativas de clientes em relação ao desempenho das entregas e à disponibilidade de informações relativas às cargas transportadas.

Lambert et al. (1998) salientam que o transporte, através da movimentação de produtos, cria utilidade de valor ao lugar e tempo. Um produto tem pouco valor para o cliente potencial caso não esteja no lugar onde será consumido.

Fatores que produzem impacto significativo no custo/preço do transporte podem ser classificados em dois grupos: os relacionados ao produto e os relacionados ao mercado. Segundo suas características, os produtos podem ser classificados em relação a: a) densidade - refere-se ao índice peso/volume; b) facilidade de armazenagem - grau para preencher espaço disponível em um veículo de transporte e depende de seu tamanho, forma, fragilidade e outras características físicas; e c) facilidade ou dificuldade de manipulação - produtos que têm características físicas uniformes ou fáceis de serem manuseados e que podem ser movimentados por equipamentos geralmente têm custo de transporte mais baixo. Os fatores relacionados ao mercado que afetam o custo do transporte são: a) concorrência nos meios de transporte; b) localização, c) regulamentação do setor, d) sazonalidade das movimentações (LAMBERT et al., 1998, p. 165).

2.3.2 Manuseio de Materiais

O objetivo do manuseio é a separação de cargas de acordo com as necessidades dos clientes. As atividades principais do manuseio são o recebimento, o manuseio interno e a expedição. Bowersox (2001) salienta o potencial de aumento de produtividade que pode ser explorado no manuseio de materiais, pois em logística a atividade de manuseio de materiais não pode ser evitada, mas pode ser substancialmente reduzida. Czinkota et al. (2001) fazem referência ao *cross-docking* afirmando que o seu uso possibilitou um aumento da eficiência do manuseio de materiais.

2.3.3 Processamento de Pedidos

Para Czinkota et al. (2001), o processamento de pedidos tem importância para a logística na medida em que influencia no **tempo de ciclo do pedido** "que é o tempo entre o momento que o pedido é colocado pelo cliente até o seu recebimento". Ballou (2001) apresenta a mesma abordagem tanto na participação da logística em relação ao tempo do ciclo do pedido como na sua definição. O autor salienta que "os elementos de um ciclo de pedido individual são o tempo de transmissão e de processamento do pedido, o tempo de montagem do pedido, a disponibilidade do estoque, o tempo de produção e o tempo de entrega".

Para Lambert et al. (1998), "o sistema de processamento de pedidos é o centro nervoso do sistema de logística" e junto com os sistemas de informações "formam a

base dos sistemas de informações gerenciais e corporativas” além de ser uma área que oferece “um potencial considerável para a melhoria de desempenho da logística”. (LAMBERT et al.,1998, p. 518) Adicionalmente, Ballou (2001) aponta para o fato de que os tempos de cada elemento do ciclo de pedido são controlados de forma direta ou indireta “através da escolha e do projeto dos métodos de transmissão do pedido, das políticas de estocagem, dos procedimentos de processamento de pedido”, envolvendo várias áreas nas quais há potencial para melhorias, conforme apontam Lambert et al. (1998).

2.3.4 Controle de Estoques

Bowersox (2001) inicia sua abordagem de estratégia de estoque afirmando que “do ponto de vista da logística, decisões que envolvem estoques são de alto risco e de alto impacto”. O impacto das decisões referentes ao estoque pode afetar as atividades de marketing com perda de vendas ou declínio da satisfação do cliente, e da produção com paradas em linhas de produção, quando o nível de estoques não for adequado. Em contrapartida, níveis excessivos de estoques também geram problemas, aumentam custos e reduzem lucros (BOWERSOX, 2001).

Segundo Czinkota et al. (2001), os custos de manutenção de estoque podem equivaler, “em média, a aproximadamente 25% do valor dos estoques por ano” incluindo-se custos de financiamento, seguros, armazenagem, perdas, danos e roubos de mercadorias.

Lambert et al. (1998), ao abordarem o aspecto financeiro dos estoques, afirmam que os mesmos “representam o maior investimento individual em ativos para a maioria dos fabricantes, atacadistas e varejistas” sendo que podem ultrapassar os 20% dos totais ativos dos fabricantes e mais de 50% dos ativos totais de atacadistas e varejistas. Portanto, o impacto na lucratividade e na capacidade de implementar a logística de menor custo total, depende tanto da qualidade da administração de inventários quanto das políticas de estoques (LAMBERT et al., 1998).

As trocas compensatórias, *trade offs*, de custos no sistema logístico são fundamentais para que se estabeleça uma estratégia ótima de estoques. Porém, para que esta análise tenha sucesso é necessário que os dados adequados estejam disponíveis. As políticas de níveis de estoque e giros de estoque precisam estar baseadas tanto no conhecimento total dos custos de manutenção de estoques como dos custos totais do sistema logístico. “A magnitude desses custos (de manter estoques e os associados à quantidade estocada) e o fato dos níveis de estoque estarem sob influência do modelo logístico demonstram a necessidade real de obtenção de dados precisos sobre custos de manutenção de estoques, caso as trocas de custo devam ser feitas entre a empresa e os canais de distribuição” (LAMBERT et al., 1998, p. 365).

2.3.5 Armazenagem

Podemos definir armazenagem como parte do sistema logístico da empresa que estoca produtos (matérias-primas, peças, produtos semi-acabados e acabados) entre o ponto de origem e o ponto de consumo, e proporciona informações [...] sobre a situação, condição e disposição dos itens estocados. (Lambert et al., 1998, p. 264)

Portanto, além da armazenagem ser integrante de todos os sistemas logísticos, é uma função de fundamental importância para se proporcionar o nível desejado de serviço ao cliente a um custo total mais baixo possível. A armazenagem de bens é necessária para: a) obter economias de transportes; b) obter economias de produção; c) aproveitar descontos por quantidades e compras antecipadas; d) manter uma fonte de fornecimento; e) apoiar políticas de serviço ao cliente; f) atender condições de mercado em mudança (sazonalidade, flutuação de demanda, concorrência); g) superar diferenças de tempo e espaço; h) obter a logística de menor custo total atendendo determinado serviço ao cliente; e i) apoiar programas *Just-in-Time* (LAMBERT et al., 1998, p. 266).

A questão da armazenagem envolve decisões importantes, vitais e complexas que podem incluir: “a) localização das instalações de armazenagem; b) número de unidades; c) tamanho das unidades; d) projeto das unidades; e e) questão da propriedade” (CZINKOTA et al., 2001, p. 318).

2.3.6 Embalagem

Czinkota et al. (2001) salientam que as implicações resultantes da escolha da embalagem afetam outros componentes do sistema logístico e seus custos. Embalagem e transporte estão ligados, pois dependendo do tipo de transporte escolhido, a embalagem poderá mudar. O manuseio de materiais e o custo de processamento de pedidos podem ter aumento de eficiência se as embalagens forem bem projetadas. Embalagem e custos de manutenção de estoques também

estão ligados uma vez que embalagens protegem os produtos de danos, além de uma boa embalagem poder reduzir o espaço e o custo de armazenagem.

“A embalagem afeta o custo de todas as atividades logísticas” (Bowersox, 2001, pg 364). Em decorrência de uma abordagem integrada da logística inserindo as operações de embalagem pode significar economias importantes.

Qualquer planejamento centralizado, projetado para controlar custos totais de distribuição, deve considerar todos os custos e *trade-offs*, incluindo aqueles pertinentes à embalagem (BOWERSOX, 2001, pg 363).

Bowersox (2001) destaca que a embalagem é classificada em dois tipos: embalagem para o consumidor, com ênfase no marketing, e embalagem industrial, com ênfase na logística. Observa, ainda, que um bom projeto de embalagem “deve considerar todas as necessidades logísticas ligadas a ela” e para isso, “deve ser feito um estudo de como a embalagem é influenciada por todos os componentes do sistema logístico” (BOWERSOX, 2001, p. 364).

2.3.7 Tecnologia da Informação

O Council of Logistics Management reconheceu, em 1988, a importância da informação para o sistema logístico ao incorporá-la em sua definição de logística. A transferência e o gerenciamento eletrônico de informações proporcionam oportunidades de redução de despesas logísticas através de uma coordenação mais eficaz, oferecendo um nível de serviço mais elevado com melhores informações ao cliente. A evolução tecnológica da informação gera, ao mesmo tempo, redução de custo e de espaço físico. Além disso, oferece inovações que influenciam as

operações logísticas como, por exemplo, EDI, computadores pessoais, código de barras, leitura óptica, entre outros (BOWERSOX, 2001, p.176).

Johnston e Clark (2002) afirmam que “todos os serviços são prestados em uma estrutura ou ambiente que utiliza tecnologia e informação” mostrando, desta forma que “a tecnologia das operações [...] é parte intrínseca da estrutura”. Para sublinhar a importância da tecnologia e das estratégias de informação, os autores garantem que ambas “são exigências centrais para o desenvolvimento de serviços na maioria das organizações”.

Os autores destacam ainda que “os sistemas de informação e o desenvolvimento de tecnologias da facilitação continuarão a ser áreas-chave de tomada de decisão” ao discutirem o papel da tecnologia na prestação de serviço. Garantem também que a “implementação de um novo serviço de informação ou a introdução de uma nova tecnologia revolucionária pode transformar o ambiente competitivo” (JOHNSTON e CLARK, 2002, p. 346).

“O sistema de processamento de pedidos é o centro nervoso do sistema de logística” (LAMBERT al., 1998, p. 518). Iniciando desta forma sua análise sobre processamento de pedidos e sistemas de informação, os autores salientam que o pedido do cliente é o elemento de informação que desencadeia todo o processo logístico. Acrescentam, ainda, que “a velocidade e a qualidade dos fluxos de informação têm impacto direto no custo e na eficiência da operação como um todo” (LAMBERT et al., 1998, p. 518). Continuam ressaltando que erros e lentidão nas comunicações podem gerar aumento de custos de fretes, estoques e armazenagem,

ineficiências de produção e, como consequência, perda de clientes. Esta área, portanto, forma a base dos sistemas de informações gerenciais e é uma área que fornece potencial para melhorias de desempenho logístico (LAMBERT et al., 1998, p. 518).

2.4 INTEGRAÇÃO DOS ELEMENTOS BÁSICOS DE UM SISTEMA LOGÍSTICO

Com a finalidade de entender melhor o conceito de logística e as relações que se estabelecem para que se atinjam os objetivos logísticos nos seus aspectos fundamentais de custo e nível de serviço, é necessário definir as várias atividades que compõem o sistema logístico e estudar suas inter-relações.

Para Ballou (1993), as atividades que compõem a logística dividem-se em primárias e de apoio, sendo as primeiras consideradas primárias pois, ou elas contribuem com uma parcela considerável do custo total, ou são fundamentais para a coordenação e o cumprimento das tarefas logísticas. São elas: transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos. As outras, por conceito, são atividades adicionais que contribuem para a disponibilidade e a condição física de bens e serviços. Elas são: armazenagem, manuseio de material, embalagem de proteção, obtenção, programação de produtos e manutenção de informação.

Uma abordagem diferente sobre a competência logística afirma que ela é alcançada pela coordenação de: a) um projeto de rede; b) informação; c) transporte; d) estoque; e e) armazenagem, manuseio de materiais e embalagem. O autor apresenta as quatro primeiras áreas funcionais da logística, salientando o fato de

que elas podem ser concebidas em vários arranjos operacionais diferentes, concedendo-lhes um *status* independente o que não acontece com a quinta área – armazenagem, manuseio de materiais e embalagem – pois essas funções fazem parte de outras áreas da logística (BOWERSOX, 2001).

Avaliando o papel da logística na empresa, Lambert et al. (1998) chamam a atenção para o fato de que um sistema de logística eficiente e econômico é semelhante a um ativo tangível e listam as seguintes atividades como componentes do fluxo de um produto desde o ponto-de-origem até o ponto-de-consumo: a) serviço ao cliente; b) processamento de pedidos; c) comunicações de distribuição; d) controle de inventário; e) previsão de demanda; f) tráfego e transporte; g) armazenagem e estocagem; h) localização de fábrica e armazéns/depósitos; i) movimentação de materiais; j) suprimento; k) suporte de peças de reposição e serviço; l) embalagem; m) reaproveitamento e remoção de refugo; e n) administração de devoluções.

Apesar de Dornier et al. (2000) tratarem da logística global, sua visão das funções logísticas no que denominam de “sistema de gestão do fluxo”, apresenta aspectos interessantes na análise de um sistema logístico. Segundo os autores, as atividades logísticas divididas no que é definido como “subsistemas logísticos: *suprimento, manufatura, distribuição e pós-vendas*, devem ser organizadas ao longo de três eixos: gestão das atividades físicas, gestão da informação e planejamento e gestão das operações”.

Kobayashi (2000) também apresenta a necessidade de uma reorganização das várias funções logísticas, estruturando-as de forma a fazer delas um sistema. Citando a Sole (Society of Logistics Engineers), a sociedade americana dos técnicos logísticos, Kobayashi (2000) faz menção aos 8 Rs que compõem as finalidades da logística: *Right Material, Right Quantity, Right Quality, Right Place, Right Time, Right Method, Right Cost, Right Impression*. Salienta o autor que, para atingir o objetivo importante de aumentar o grau de satisfação do cliente, a logística deve aplicar-se em áreas funcionais e campos de atividades muito amplos: função de projetos e tecnologias, função de abastecimento de materiais e componentes, função de produção, função de distribuição física e função de marketing e de venda. Essas funções devem estar interligadas entre si e examinadas detalhadamente tendo em vista os recursos da empresa e sua situação.

Apesar das diferentes abordagens citadas, verifica-se que as funções ou atividades referentes à logística devem ser planejadas e estruturadas de modo a tornarem-se um sistema cujo objetivo é a satisfação do cliente ao menor custo. Portanto, mais ou menos importantes, independentes ou parte de outra função, as atividades da logística devem ser consideradas sob a ótica sistêmica, com o mesmo objetivo final. Afirmar isso significa concordar que as atividades ou funções da logística, que podem ser subdivididas e classificadas de diferentes maneiras, devem formar um todo e ser tratadas como um sistema integrado. A coordenação das atividades da logística leva a trocas compensatórias (*trade offs*) entre suas diversas funções além de eliminar a duplicação de tarefas obtendo-se um melhor resultado final.

Segundo Johnston e Clark (2002), a gestão das relações envolvidas na entrega do serviço ao cliente é complexa na qual vários participantes são envolvidos em inter-relações, onde cada um tem suas prioridades e exigências. A idéia de gestão da cadeia de suprimentos veio atender as necessidades do mercado competitivo que solicita aumento de disponibilidade de produtos, com maior resposta e, ao mesmo tempo, sem aumento significativo de estoque. Para que se obtenha esse resultado, é necessário um “alinhamento” e “sincronismo” entre os vários elementos da cadeia.

Para Ballou (1993), a necessidade do sistema interorganizacional, responsável pela logística, ser estruturado e gerenciado com a mesma finalidade que as atividades logísticas internas de uma empresa é a de “balancear os custos de comportamentos conflitantes”. Mesmo que os diferentes membros do canal participem de forma diferenciada tanto em relação a custos como no grau de envolvimento na movimentação de mercadorias, compartilham o impacto dessas decisões nos custos, assim como a boa organização do canal reverte em benefícios para todos os seus membros.

Lambert et al. (1998) salientam que a análise de custo total é a chave da gestão da função de logística, pois reduzir custos nas atividades individuais pode levar a um aumento dos custos totais. Esta visão da administração da logística leva ao conceito de logística integrada que significa o tratamento de atividades diversas como um sistema integrado. O autor reforça este conceito ao verificar que empresas que não adotaram uma abordagem integrada de sistemas apresentam a logística como um conjunto de atividades descoordenadas e fragmentadas. Segundo o autor,

além de melhorar o fluxo de estoques, a integração oferece uma melhor utilização de ativos de transporte e armazenagem e elimina a duplicação de tarefas em departamentos. Lambert et al. (1998) afirmam que a coordenação central das diferentes atividades de logísticas oportuniza trocas compensatórias entre níveis de serviço ao cliente, transporte, armazenagem, administração de estoques, processamento de pedidos e planejamento de produção e compras. Os autores salientam ainda que uma bem-sucedida implementação do conceito de logística integrada pode levar a melhorias significativas de rentabilidade, afirmando que poucas áreas oferecem o potencial para melhorias de lucros do que a função da logística uma vez que o percentual de custos desta função excede 25% das vendas.

Kobayashi (2000), ao tratar da renovação da logística, chama a atenção para o caráter de complexidade e amplidão dos âmbitos da logística, não só no que diz respeito à multiplicidade de funções das quais se ocupa a logística, mas também para a interconexão de suas relações, forçando a um nível elevado de gestão. O autor conceitua como **gestão** a utilização sistemática e cotidiana de todos os fatores conexos. Ainda tratando desse assunto, o autor classifica os numerosos elementos típicos da logística em: serviço ao cliente, custos e atividades das várias funções. Kobayashi (2000) define como objetivo final da logística responder às necessidades dos clientes entregando-lhes, de forma eficiente, produtos, artigos comerciais e serviços. Afirma o autor, que para fazer isso, é essencial conhecer as próprias necessidades e, baseado nelas, criar uma organização e um sistema logístico adequados.

Reforçando a idéia de que a logística deve ser vista como um sistema, Christopher (1997) revela a essência da logística como sendo o gerenciamento do fluxo de materiais da fonte até o usuário no qual todas as atividades que ligam o mercado fornecedor ao mercado consumidor são vistas como um sistema interligado, cujo problema principal é o fato de que o impacto de uma decisão tomada em qualquer parte do sistema afetará o sistema inteiro. O autor salienta que há uma mudança de ênfase, que antes era de uma orientação funcional estreita, e passa para uma visão mais ampla da cadeia de valor. Foi reconhecido que a finalidade principal do negócio é servir aos mercados pela adição de valor e que o gerenciamento desse valor adicionado é melhor realizado pelo enfoque no fluxo de materiais. Para o autor, uma das mais importantes tendências comerciais do século XX foi a emergência da logística como conceito integrador, cuja filosofia fundamental é a do planejamento e coordenação do fluxo de materiais da fonte até o usuário como um sistema integrado e não como uma série de atividades independentes. Conclui o autor que o gerenciamento logístico busca alcançar vantagem competitiva através da redução de custos e da melhoria dos serviços.

A visão de Bowersox (2001) sobre o gerenciamento de relacionamentos está baseada na convicção de que relações comerciais bem-sucedidas têm maior probabilidade de se tornarem realidade se as empresas participantes cooperam entre si tanto no planejamento quanto na operação. O autor salienta que há uma mudança no gerenciamento quando a ênfase recai na cooperação em vez dos tradicionais comportamentos de confrontação e no poder de barganha. Para o autor, o princípio subjacente é de que a cooperação entre os participantes do canal na resolução conjunta dos problemas com a finalidade de buscar mais eficiência e

eficácia geral é melhor para todos. Destaca o autor que a premissa básica dessa cooperação gera o que ele chama de “sinergia” que tem como consequência um maior nível de desempenho conjunto. Enfatiza, ainda, que esta mudança de prioridade em direção à formação de relacionamentos é de extrema importância para a logística e que constitui uma das principais forças responsáveis pelo seu ressurgimento.

Convém salientar que, mesmo apresentando abordagens diferentes ao elencar atividades e fluxos logísticos, há uma convergência entre os autores estudados. Esses autores, ao tratar das operações logísticas, abordam o tema salientando a importância de uma visão sistêmica da logística, o que nos remete à necessidade de gerenciamento desse sistema.

2.5 GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Um conceito que se insere nesta nova visão da Logística e que deve ser cada vez mais valorizado é o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Com a evolução da Logística nas últimas décadas, um novo conceito surgiu cujo princípio subjacente é que a cooperação de todos os participantes do canal resulta em maior nível de desempenho conjunto. (BOWERSOX, 2001) A idéia fundamental é de que o impacto de uma decisão será sentido no sistema inteiro. Todas as atividades logísticas fazem parte de um sistema interligado que conecta o mercado fornecedor ao cliente, sendo importante reconhecer que a finalidade principal é servir aos mercados pela adição de valor, através de um gerenciamento eficiente e eficaz do fluxo de materiais da fonte ao usuário (CHRISTOPHER, 1999).

Os elementos que compõem a cadeia de suprimentos, a qual inicia no fornecedor da matéria-prima e se estende até o consumidor final, passando pela manufatura, centros de distribuição, atacadistas e varejistas são, segundo Novaes (2001), *suprimento da manufatura, manufatura, distribuição física, varejo, consumo e transporte*. A integração plena entre os elementos da cadeia de suprimento, onde há benefícios globais, denominada de *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*, aponta o consumidor como o ponto de partida de todo o processo, salienta a importância da integração entre os elementos da cadeia e reforça o caráter estratégico da Logística nesta conceituação moderna de *Supply Chain Management (SCM)*. (NOVAES, 2001)

A nova visão da Logística trouxe o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Abordado de maneira diferente pelos vários autores estudados, apresenta a idéia, comum a todos, de que a Logística deve ser tomada como um sistema integrado onde qualquer atitude tem repercussão em todos os participantes da cadeia. O que Christopher (1997) chamou de conceito integrador da Logística, muda a visão que tinha o foco em uma série de atividades isoladas e independentes e passa a apresentá-las como um sistema integrado que procura obter vantagem competitiva reduzindo custos e melhorando serviços.

Ao abordar o tema referente ao complexo assunto do gerenciamento dos relacionamentos logísticos na cadeia de suprimentos, Bowersox (2001) apresenta a experiência de Henry Ford que viu frustrada sua tentativa de controle absoluto através de “um dos projetos mais ambiciosos de integração vertical” no qual

pretendia a auto-suficiência em todos os aspectos. Após algum tempo, e enfrentando barreiras de diversas ordens, a estratégia de Ford mudou de um controle da propriedade para um “controle da articulação dos relacionamentos do canal” ao descobrir que nenhuma empresa pode ser auto-suficiente. Bowersox (2001) utiliza-se deste exemplo para salientar a importância do desenvolvimento e gerenciamento dos relacionamentos logísticos na cadeia de suprimentos.

Para uma distribuição bem-sucedida é necessária a cooperação em todo o canal, uma vez que, para atender às necessidades logísticas, há uma variedade de tarefas a serem realizadas. Os resultados, bons ou ruins, do desempenho do canal, a longo prazo, serão sentidos por todos os participantes. Portanto, aumenta a convicção de que a cooperação entre clientes e fornecedores nas relações comerciais traz vantagens. (BOWERSOX, 2001)

Para Novaes (2001), a **cadeia de suprimentos** é um longo percurso que vai desde as fontes de matéria-prima, passa pelas fábricas de componentes, pela manufatura do produto, pelos distribuidores, e finalmente chega ao consumidor através do varejista (Figura 4). Não se pode esquecer que, além dos fluxos de materiais, há os fluxos de informação, cuja função é de grande importância na cadeia de suprimentos.

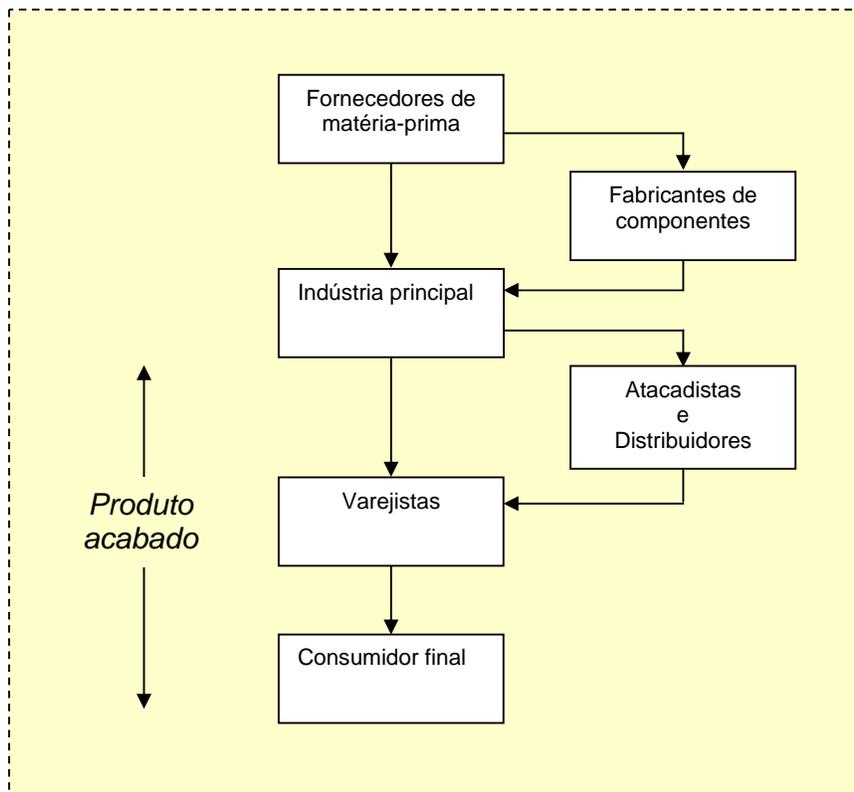


Figura 4 - Cadeia de Suprimentos Típica
Fonte: Novaes (2001)

Há algumas décadas, a tendência era a verticalização industrial. Hoje, as empresas definem sua estratégia baseada nos conceitos de vantagem competitiva e *core competence* (PORTER apud NOVAES, 2001, p. 40). Desta forma, não apenas componentes e matérias-primas são adquiridos de outras empresas, mas vários tipos de serviço: distribuição, armazenagem, transporte e muitos outros. Num contexto com esta configuração são muito mais preponderantes o entrosamento adequado e um alto grau de confiança entre as empresas.

A conclusão é de que a integração efetiva dos elementos da cadeia de suprimentos, com a otimização global de custos e de desempenho, leva a ganhos

mais expressivos do que a soma dos possíveis ganhos individuais de cada empresa se atuasse separadamente. (NOVAES, 2001)

A operação logística integrada moderna, denominada de ***Supply Chain Management (SCM), Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos*** em português, cuja definição adotada pelo Fórum de SCM realizado na Ohio State University é a seguinte (NOVAES, 2001, p. 41) [grifo do autor]: "SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente", destaca o cliente e a integração entre todos os elementos da cadeia de suprimentos.

Algumas importantes contribuições à discussão sobre SCM e Logística são apontadas por Lambert et al. (1998) ao fazerem uma comparação entre os dois conceitos. Os autores, após confrontarem tanto os conceitos acadêmicos como os da prática, observam que "existe a necessidade de algum tipo de coordenação de atividades e processos, dentro das organizações e entre elas, na cadeia de abastecimento, que extrapola a Logística" e que "é isto o que deve ser chamado de SCM".

Após verificar que, além dos processos internos do negócio, há "uma necessidade de integração das operações comerciais na cadeia de abastecimento que vai além da Logística", os autores apontam esta integração em toda a cadeia como o *Supply Chain Management* (LAMBERT et al. 1998).

Lambert et al. (1998, p.830) fazem uma análise da literatura sobre SCM. Revelam que, apesar de haver confusão quanto ao significado exato de *Supply Chain Management*, existem pontos convergentes:

- Passa por vários estágios de integração e coordenação, internas e externas a empresa; no seu sentido mais amplo, aborda toda a cadeia desde a fonte primária (fornecedor do fornecedor, etc.) até ao consumidor final (cliente do cliente, etc).
- Envolve muitas organizações independentes. Portanto, a administração de relacionamentos internos e externos é de fundamental importância.
- Inclui um fluxo de produtos e informações de “duas mãos” (materiais e serviços); inclui também as relativas atividades gerenciais e operacionais.
- Procura atingir as metas de proporcionar um alto valor ao cliente com a utilização adequada de recursos, bem como criar vantagem competitiva para a cadeia.

Lambert et al. (1998) apresentam uma nova compreensão do que seja o SCM. Citam a definição de Christopher, a de Giunupero e Brand, e a visão de presidentes de empresas para os quais há necessidade de ir além da função de Logística para “tornar os processos do negócio mais eficientes e eficazes”. Em decorrência desta nova visão de SCM, afirmam os autores, duas mudanças significativas são apontadas: a) foco nos processos do trabalho, e b) a percepção de que o SCM é mais do que Logística e, portanto, abrange “todos os processos do negócio”, tornando-se “processos do negócio da cadeia de abastecimento, extrapolando limites internos e externos [...] devendo ser administrados como tal” (CHRISTOPHER e GIUNUPERO apud LAMBERT et al., 1998).

2.6 VISÃO GERAL DA ESTRUTURA DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Uma visão geral da estrutura do SCM aponta para três elementos principais estreitamente relacionados entre si: “os processos do negócio, os componentes de gestão e a estrutura da cadeia de abastecimento” (LAMBERT et al., 1998). Para os

autores, “os processos do negócio são as atividades que produzem resultado específico para o cliente em termos de valor”, “os componentes de gestão são aqueles através dos quais os processos de negócio são estruturados e administrados” e a “estrutura da cadeia de abastecimento é a configuração das empresas dentro da cadeia de abastecimento”.

2.6.1 Processos do Gerenciamento de uma Cadeia de Suprimentos

Quanto ao primeiro item, foco nos processos, cabe analisar o conceito de processo. Os autores citam Davenport, que conceitua processo como “um conjunto de atividades estruturado e mensurado, com o propósito de produzir um resultado específico para um mercado ou cliente especial”. (DAVENPORT apud LAMBERT et al., 1998, p.833) São citados como exemplo os processos iniciais identificados pelo *International Center of Competitive Excellence*. São eles:

- a) Administração do Relacionamento com Clientes: envolve identificação de mercados-alvo, desenvolvimento e implementação de programas com clientes-chave;
- b) Administração do Serviço ao Cliente: propicia utilização dos sistemas de informação, atualização de dados sobre posicionamento de pedidos (produção e expedição);
- c) Administração da Demanda: examina a interligação entre o fluxo de materiais e produtos e a demanda do cliente, cujos principais focos são as previsões e a redução da variabilidade;

- d) Atendimento de Pedidos: aborda a entrega do pedido no prazo e com exatidão de conteúdo, antecipando a solicitação do cliente;
- e) Administração do Fluxo de Produção: trata da fabricação do produto desejado pelo cliente, resultando em processos mais flexíveis de produção e numa carteira adequada de produtos;
- f) Suprimentos: foco nos relacionamentos com fornecedores estratégicos, substituindo os tradicionais sistemas de concorrência e aquisição, além de oferecer apoio ao processo de administração de fluxo de produção e no desenvolvimento de novos produtos;
- g) Comercialização de Produtos: a comercialização é fundamental para o sucesso da empresa.

A diferença mais significativa entre a abordagem tradicional e a de processos deve-se ao fato de que o atendimento ao cliente é o foco de cada processo e a empresa se organiza em torno desses processos (LAMBERT et al., 1998).

2.6.2 Os Componentes do Gerenciamento de uma Cadeia de Suprimentos

O segundo elemento desta “nova estrutura conceitual para o *Supply Chain Management*”, segundo Lambert et al. (1998), são os componentes de gestão do SCM, “comuns a todos os processos de negócio e a todos os membros da cadeia de abastecimento” uma vez que “determinam como os processos do negócio e, portanto, a cadeia de abastecimento, são administrados e estruturados”.

Os principais componentes de gestão, citados por Lambert et al. (1998), vão desde o nível estratégico até o operacional, do fluxo de mercadorias até o fluxo de informações, da estrutura tangível até as organizacionais e culturais.

Resumidamente, são eles:

- a) Planejamento e controle das operações: fundamentais para o direcionamento correto da empresa ou da cadeia de abastecimento e transcende todas as fases;
- b) Estrutura do trabalho: determina como a empresa desempenha suas tarefas e atividades;
- c) Estrutura organizacional: que pode referir-se à empresa ou à cadeia como um todo e refere-se à utilização de equipes inter-funcionais - um indicativo da abordagem de processo;"quando a composição de equipes extrapola as fronteiras da empresa, a cadeia de abastecimento tende a ser mais integrada" (LAMBERT et al., p.837);
- d) Estrutura de instalações: diz respeito à rede que inclui suprimentos, produção e distribuição em toda a cadeia de abastecimento;
- e) Estrutura do fluxo de informações: tanto o tipo de informações quanto à frequência das suas atualizações têm forte influência na eficiência da cadeia de suprimentos;
- f) Estrutura de produtos: descreve o nível de coordenação para o desenvolvimento de novos produtos dentro da cadeia de abastecimento; a falta de coordenação neste estágio compromete a eficiência na produção, aponta para o risco de desperdício de competências;
- g) Métodos de gestão: abarcam a filosofia da empresa e técnicas gerenciais;

- h) Liderança de poder: uma liderança forte pode determinar o direcionamento da cadeia; o exercício do poder pode afetar o nível de comprometimento dos demais membros do canal;
- i) Compartilhamento de risco e recompensa: determina o compromisso em longo prazo entre os membros;
- j) Cultura da empresa: a compatibilidade entre as diversas culturas dos membros é necessária para que o canal possa funcionar como cadeia.

Esses componentes encontram-se nas organizações e se estendem até o *Supply Chain Management*. Apesar das semelhanças com os processos decisórios de uma empresa, as diferenças aumentam por tratar-se de entidades múltiplas e independentes que compõem o SCM (LAMBERT et al., 1998).

2.6.3 Estrutura do Gerenciamento de uma Cadeia de Suprimentos

Ainda sob a ótica de Lambert et al. (1998), todas as empresas participam de uma cadeia de suprimentos e o grau de administração necessário desta cadeia depende de inúmeros fatores. Dentre eles são citados a complexidade do produto, o número de fornecedores e a disponibilidade de matérias-primas. As dimensões da cadeia a serem consideradas são o “comprimento” da cadeia e o número de clientes e fornecedores em cada nível.

O grau de relacionamento nos diversos pontos de uma cadeia pode variar, dependendo da importância de fornecedores e clientes, de componentes críticos que exijam maior acompanhamento e da necessidade de mais de um fornecedor. O mais

provável é que prevaleçam as parcerias com clientes e fornecedores mais importantes.

Além desses fatores, os autores lembram que “nem todos os elos dentro da cadeia” devem ter o mesmo grau de coordenação e integração. “O relacionamento mais adequado é aquele que melhor se encaixa em um conjunto de circunstâncias” (LAMBERT et al., 1998).

Os benefícios potenciais de uma abordagem como essa incluem: a) redução do custo total de toda a cadeia, b) redução dos custos administrativos, c) colaboração na programação e melhoria do processo, proporcionando níveis de serviço mais elevados e mais qualidade, e d) resposta mais rápida às mudanças nas demandas do mercado (JOHNSTON e CLARK, 2002).

Neste capítulo, foram revisados os conceitos de Logística, de Serviço ao Cliente e padrão de serviço, e custos relacionados ao sistema logístico - partes integrantes da Logística – assim como a Cadeia de Suprimentos e seus relacionamentos. A partir daí, verifica-se a necessidade de uma revisão de Canais de Distribuição e de conceitos correlatos com o objetivo de conhecer melhor o cenário onde o *Broker* atua, o que remete ao próximo capítulo.

3 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Serão abordadas neste capítulo diversas visões de autores diferentes sobre o conceito de canais de marketing e de distribuição física, principalmente nos aspectos ligados à logística. Ainda sob esta perspectiva – da Logística – estudar-se-á a estrutura dos canais de distribuição, os aspectos econômicos da distribuição, os relacionamentos no canal e as alianças logísticas. Um dos objetivos principais deste capítulo é buscar as características do cenário onde o *Broker* opera, examinar os pontos nos quais pode apresentar vantagem competitiva, verificar dificuldades que pode ajudar a superar. Para reforçar esta idéia, conforme Bowersox (2001), "o canal deve ser visto como o campo de ação da logística".

3.1 CONCEITO

Este capítulo trata da logística de distribuição, ou seja, da parte da logística que cuida do deslocamento dos produtos acabados desde a manufatura até o consumidor final.

Convém salientar o enfoque abordado por Novaes (2001) que observa ser, na prática, a distribuição de produtos analisada de diferentes perspectivas: de um lado, pelos técnicos de logística que operam elementos específicos de natureza predominantemente material e, de outro, pelo marketing e pessoal de vendas cuja visão recai sobre a cadeia de suprimentos, a comercialização do produto e os serviços associados.

Na visão do marketing, segundo o autor, o canal de distribuição é formado pelos elementos que formam a cadeia de suprimentos, na parte que vai da manufatura ao varejo, focalizando mais os aspectos ligados à comercialização dos produtos e aos serviços a ela associados. Os responsáveis pela distribuição física operam elementos cujo predomínio é de natureza material: depósitos, veículos de transporte, estoques, equipamentos de carga e descarga, entre outros.

Novaes (2001) alerta para o fato de que os elementos que formam a cadeia de suprimentos, sob o enfoque do marketing, na parte que vai da manufatura ao varejo, formam o canal de distribuição, definidos segundo Stern et al. *apud* Novaes (2001), como “conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. Portanto, existe uma relação bastante estreita entre as atividades que formam a distribuição física e os canais de distribuição. Estes são definidos pelo marketing, em função da estratégia competitiva escolhida pela empresa. E as atividades logísticas relacionadas à distribuição física ficam subordinadas à estrutura planejada para os canais de distribuição. Uma coisa é definir canais de distribuição, outra diz respeito à

movimentação física dos produtos, à rede logística e à distribuição física decorrentes da escolha dos canais de distribuição.

Depois de definidos os canais de distribuição, identificam-se os deslocamentos físico-espaciais a que os produtos serão submetidos, estabelecendo-se a rede logística e o sistema de distribuição física resultantes. Segundo Novaes (2001), a rede logística é composta pelos armazéns, centros de distribuição, estoque de mercadorias, meios de transporte utilizados e a estrutura de serviços complementares.

A abordagem de Bowersox (2001) para fluxo de materiais fundamenta-se no fato de que a movimentação do estoque operada pelo processo logístico agrega valor aos materiais em cada fase da transformação em estoque acabado. Sua visão integrada de distribuição física, apoio à manufatura e suprimento salienta a sobreposição destas áreas e a importância da sua integração. Adverte, contudo, que a consideração de cada área em separado proporciona a visão e identificação de atributos específicos de cada uma e que isto facilita o processo logístico como um todo.

Ao definir canais de distribuição, na tentativa de esclarecer o amplo escopo das questões a eles relacionadas, Bowersox (2001) cita a definição da American Marketing Association como a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa, e agentes e firmas fora dela, atacadistas e varejistas, por meio dos quais uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados, apontando para a idéia de que o canal é o meio através do qual se realiza a transferência de

propriedade ou viabiliza a troca de produtos e serviços e para a complexidade e diversidade das relações no canal. [grifo do autor]

Quando se refere à distribuição física, um dos assuntos abordados neste capítulo, o autor afirma que “todos os sistemas de distribuição física têm uma característica em comum: vinculam fabricantes, atacadistas e varejistas em canais de marketing que fornecem a disponibilidade de produtos como aspecto integrante de todo o processo de marketing”, tornando o cliente o destino final dos canais de marketing (BOWERSOX, 2001, p. 45).

O autor salienta que a distribuição física engloba atividades relacionadas com fornecimento de serviço ao cliente cuja principal meta é ajudar na geração de receita. Ao referir-se a canais de distribuição ou canais de marketing, o que Bowersox (2001) chama de “complexo agrupamento de instituições”, o autor define como “um grupo de entidades interessadas que assume a propriedade de produtos ou viabiliza sua troca durante o processo de comercialização, do fornecedor inicial até o comprador final”.

No processo de distribuição física o tempo e o espaço do serviço ao cliente tornam-se parte integrante do marketing, o que faz da disponibilidade do produto parte vital do marketing de cada participante do canal. Deste modo, a distribuição física liga um canal de marketing a seus clientes. Vários sistemas de distribuição física são utilizados como apoio à grande variedade de sistemas de marketing existente em mercados que apresentam altos níveis de atividades comerciais (BOWERSOX, 2001, p. 44).

Apresentar o processo de troca como a mola mestra da atividade econômica para a introdução do assunto da movimentação dos produtos e a distribuição física é mostrar o motivo principal desta atividade e sua importância em qualquer sociedade. Lambert et al. (1998) introduzem a discussão sobre canais de distribuição a partir daquele conceito e afirmam que “os canais de distribuição desenvolvem-se quando muitas trocas acontecem entre produtores e os consumidores”. Para conceituar canais de distribuição os autores utilizam-se de uma definição de Lambert apud Lambert (1998), “a coleção de unidades da organização, tanto internas como externas ao fabricante, que executam as funções envolvidas no marketing dos produtos” portanto, continuam, “qualquer unidade organizacional, instituição ou agência que executa uma ou mais das funções de marketing é um membro do canal de distribuição”. Lembram os autores que as funções de marketing são bastante abrangentes, envolvendo compra, venda, transporte, armazenagem, classificação e financiamento, assumindo risco de mercado e fornecendo informações de marketing.

Dornier et al. (2000), assim como Novaes (2001), fazem a distinção entre a Logística de entrada e Logística de saída, esta última denominada como distribuição física pelos autores, salientando que esta divisão é feita por conveniência para um melhor entendimento do assunto. Além disso, mais um aspecto que justifica a divisão é que a logística de saída apresenta características particulares, merecendo uma abordagem que enfatize seus detalhes. Destacam também que a logística de saída tem sido abordada preferencialmente na perspectiva funcional do marketing, pois esta função tem forte impacto na distribuição física.

A abordagem de Dornier et al. (2000) ao tratar de canais de distribuição enfoca aspectos diferentes das citadas, pois apresenta o assunto sob três visões distintas: a funcional, a utilidade do consumidor e o modelo de postergação e especulação. A visão funcional de canais de distribuição responde a dois conjuntos básicos: a) qual o mix funcional mais eficiente, isto é, qual a combinação mais eficiente entre funções em termos econômicos e b) qual a implicação que esse *mix* funcional tem sobre a estrutura do canal. O modelo de utilidade do consumidor enfatiza o papel de funções de marketing diferenciadas de acordo com o segmento de mercado. O modelo de postergação e especulação aponta para uma análise associada ao grau de risco relacionado ao ganho: a postergação permite que a diferenciação do produto seja adiada para o mais tarde possível, já a especulação, ao contrário, permite a transformação do produto o mais cedo possível, envolvendo assumir um risco econômico maior.

Adicionalmente, Dornier et al. (2000) observam que a literatura de marketing identifica a importância de incluir os canais de distribuição na elaboração das redes de distribuição física, principalmente porque o tipo de canal escolhido afeta todas as outras áreas do marketing, uma das quais é a distribuição física, além de comprometer a empresa por longo período. Salientam ainda que a estrutura da distribuição física depende inteiramente do comportamento do canal de distribuição e da estratégia de vendas que a empresa escolhe.

Devido à complexidade resultante da possibilidade de um enorme número de canais de distribuição, os autores apresentam a idéia de famílias logísticas, produtos agrupados em categorias homogêneas que têm em comum necessidades idênticas

de gerenciamento de fluxo. Segundo sua abordagem, deve-se definir um caminho logístico para cada família na tentativa de otimizar os fluxos totais e os associados de cada família.

Defendendo a idéia de que, vendendo produtos ou serviços, as decisões sobre o canal de marketing desempenham um papel estratégico no sucesso de uma empresa, Coughlan et al. (2002) apresentam sua definição de canal de marketing como um “conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Os próprios autores chamam atenção para aspectos importantes da definição. O primeiro é que, por tratar-se de um conjunto de organizações, cada membro do canal depende dos demais para desempenhar sua função. O segundo aspecto é que esta função não é um acontecimento, e sim um processo, cujo objetivo é satisfazer os usuários finais no mercado. Afirmam os autores que “é de importância crucial que todos os membros do canal concentrem sua atenção no usuário final”.

Na revisão bibliográfica referente a canais de distribuição há uma aparente confusão de conceitos e nomenclatura utilizados pelos diversos autores citados. Faz-se necessário esclarecer tanto conceitos quanto denominações com o objetivo de dissipar esta confusão e evitar possíveis dubiedades.

Inicialmente cabe deixar claro que tanto Novaes (2001) quanto Bowersox (2001), Dornier et al. (2000) e Lambert et al. (1998) apresentam praticamente a mesma definição para canais de distribuição que, segundo eles, é um conjunto de organizações que se inter-relacionam no processo de tornar produtos e serviços

disponíveis para uso ou consumo. A definição de Coughlan et al. (2002) de canais de marketing é, em essência, a mesma dos outros autores quando se referem a canais de distribuição levando-nos à conclusão de que Coughlan et al. (2002) chamam de canais de marketing o que os outros autores chamam de canais de distribuição. Bowersox (2001), em alguns momentos refere-se a “canal de distribuição ou canal de marketing” usando os termos como sinônimos. O termo a ser usado neste trabalho será canal de distribuição cuja definição foi mencionada anteriormente, exceto ao tratar-se de citação; neste caso, o termo será o adotado pelo autor.

O importante é entender a estrutura onde está inserido o canal de distribuição. Novaes (2001) aborda o assunto de maneira bastante linear, facilitando o entendimento. Segundo este autor, o canal de distribuição é definido de acordo com a estratégia competitiva estabelecida pelo marketing. Dependendo do canal de distribuição, que executa as funções do marketing, se estabelece a distribuição física, isto é, os deslocamentos físico-espaciais, a rede logística ou o caminho logístico.

3.2 UMA ABORDAGEM GRÁFICA

Bowersox (2001) faz uma abordagem gráfica, através de fluxogramas, para mostrar as variações mais comuns nos canais de distribuição com o objetivo de identificar o fluxo de emissão de posse, tanto de matérias-primas como de produtos acabados, entre as empresas da cadeia de abastecimento. Esses fluxogramas,

reproduzidos nas Figuras 5 e 6, ilustram possíveis alternativas em todos os níveis do processo de marketing.

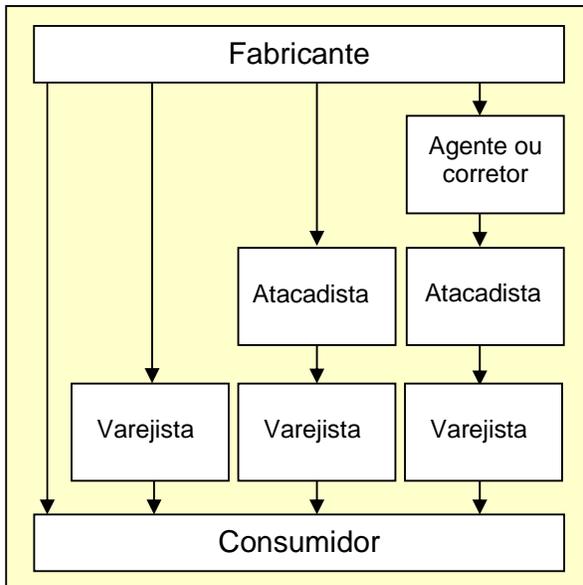


Figura 5 – Alternativas de estruturas típicas na distribuição de bens de consumo
Fonte: Bowersox

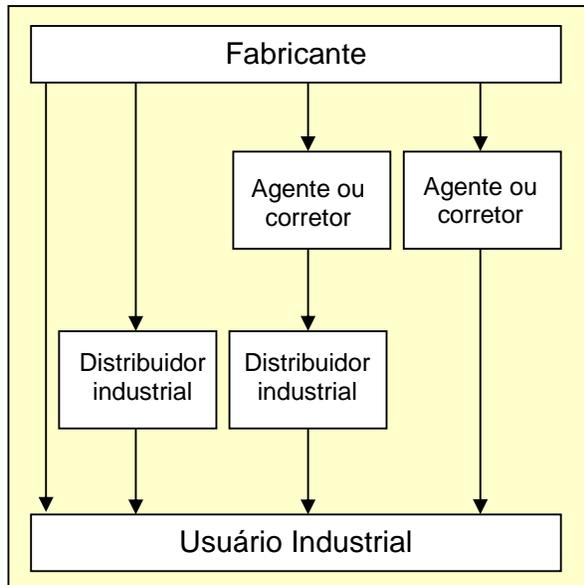


Figura 6 – Alternativas de estruturas de canal típicas na distribuição de bens industriais
Fonte: Bowersox

3.3 MOTIVOS PARA A EXISTÊNCIA DE CANAIS DE MARKETING¹

Para responder à questão fundamental de por que os canais de marketing existem e porque mudam, Coughlan et al. (2002) citam duas fontes geradoras de canais e de mudança nos mesmos: fatores de demanda e fatores de oferta.

¹ O termo canal de Marketing é utilizado por Coughlan et al. (2002) e será mantido aqui como sinônimo de canal de distribuição.

Na relação de fatores por parte da demanda, são citados: facilitação da busca, ou seja, os canais de marketing aparecem, em parte, porque facilitam a busca tanto dos usuários finais quanto dos vendedores; ajuste de discrepância de sortimento, isto é, os intermediários desempenham a função de classificação de produtos, pois há uma discrepância muito grande entre a variedade de bens e serviços produzidos por um fabricante e a variedade exigida pelo usuário final, gerando as seguintes atividades:

a) seleção; b) acumulação; c) loteamento; e d) sortimento.

Ao tratar dos fatores por parte da oferta os autores salientam a criação de rotinas de transação que se caracterizam pela padronização de bens e serviços que geram minimização de custos e eficiência na execução das atividades de canal; e redução no número de contatos - sem intermediários, cada produtor teria que interagir com cada comprador – minimizando a complexidade do sistema de intercâmbio nos canais.

Novaes (2001) coloca o motivo para a existência de intermediários na comercialização de produtos de forma bastante simples. Seria economicamente inviável produzir a gama de produtos oferecidos por um grande varejista, por exemplo. O inverso, ou seja, a manufatura se incumbindo de todas as funções do canal, incluindo as vendas no varejo, também seria economicamente improdutivo. Desta forma, os intermediários na cadeia de suprimento oferecem maior eficiência na colocação dos produtos no mercado.

Wroe Alderson *apud* Lambert et al. (1998) em um estudo no qual também se baseiam Coughlan et al. (2002) , apresentam os motivos para a evolução dos canais de distribuição: a) intermediários evoluem, pois podem aumentar a eficiência do processo de troca, criando utilidade de tempo, lugar e posse, b) possibilitam o ajuste das discrepâncias de sortimento, executando funções de classificação e sortimento, c) combinações de canais tornam possíveis as rotinizações das transações, e d) os canais facilitam o processo de busca pelos consumidores.

Bowersox (2001), Lambert et al. (1998), Coughlan et al. (2002) abordam as questões referentes à existência dos canais de marketing de forma análoga. A semelhança na abordagem deve-se ao fato de que uma das fontes citadas por estes autores foi Wroe Alderson. Utilizar-se-á a estrutura apresentada por Coughlan (2002) por ser a mais didática. Os autores apresentam fatores geradores de canais de marketing por parte da demanda e por parte da oferta.

3.3.1 Fatores Geradores de Canais de Distribuição por parte da Demanda

Nos fatores por parte da demanda analisar-se-á: a) *facilitação de busca*, b) *ajuste da discrepância de sortimento*.

No caso da facilitação de busca, gerada pela incerteza tanto dos usuários finais quanto dos vendedores, os intermediários facilitam a busca nas duas extremidades do canal. Os usuários finais não sabem exatamente onde encontrar os produtos ou serviços que procuram e, por outro lado, os vendedores não sabem ao certo como alcançar os usuários finais. Os vendedores colocam seus produtos no varejo onde o

usuário final terá facilidade de encontrar o que procura. Os canais de marketing facilitam este processo quando o mercado organiza-se em linhas comerciais separadas e transmitem as informações a seus mercados. Desta forma o vendedor sabe onde colocar seus produtos para que os usuários finais o encontrem e estes buscam satisfazer suas necessidades através dos varejistas, pois estes criam imagens que ensinam os consumidores sobre seu posicionamento e suas linhas de produtos. A busca é facilitada nos dois extremos do canal.

Para se entender o que é ajuste na discrepância de sortimento é necessário, antes, entender a discrepância de sortimento que ocorre porque os fabricantes em geral produzem uma grande quantidade de um sortimento limitado de bens e os consumidores geralmente precisam apenas uma pequena quantidade de um grande sortimento de bens e mercadorias. Os intermediários em um canal de marketing desempenham a importante função de classificação de produtos que possibilita um ajuste nesta discrepância.

A função de classificação de produtos inclui as seguintes atividades:

- a) seleção ou agrupamento: dividir um fornecimento heterogêneo em estoques separados relativamente homogêneos (por exemplo, uma empacotadora de frutas cítricas seleciona laranjas pelo tamanho e categoria);
- b) acumulação, isto é, reunião de estoques similares em um grande fornecimento homogêneo (por exemplo, um varejista que acumula bens variados para os consumidores);

- c) loteamento ou alocação: é a divisão de um estoque homogêneo em lotes cada vez menores, também chamado no segmento atacadista de fracionamento (por exemplo, mercadorias recebidas um contêiner fechado são vendidas em caixas; o comprador de caixas, por sua vez, vende em unidades individuais);
- d) sortimento: é a formação de um grupo de produtos em associação entre si (por exemplo, os atacadistas formam sortimentos para os varejistas e estes para os consumidores).

Bowersox (2001) acrescenta, ainda, que a separação e a acumulação são funções que predominam no que se refere a produtos agrícolas e de extração, enquanto a alocação e o sortimento predominam em marketing de produtos fabricados acabados. Coughlan et al. (2002) destacam que os intermediários criam utilidade de posse para o usuário final, pois oferecem um produto em seus sortimentos em um determinado lugar e em uma determinada época.

3.3.2 Fatores Geradores de Canais de Distribuição por parte da Oferta

Os fatores geradores de canais de marketing por parte da oferta, segundo Coughlan et al. (2002), são a criação de rotinas de transações e a redução no número de contatos.

Nas relações comerciais de compra há uma série de atividades (pedir, avaliar, pagar) que, ao se transformarem em rotinas, terão seus custos minimizados. Além disso, padronizações geram maior eficiência na execução destas atividades.

Portanto, transformação em rotina de transações leva a eficiências na execução das atividades de canal. Os autores apresentam alguns exemplos, entre os quais o intercâmbio eletrônico de dados (EDI – *electronic data interchange*), que padroniza o gerenciamento de documentos comerciais – pedidos de compra, faturas, pagamentos – embora tenha custo elevado, usado em grandes empresas reduzem seus custos totais de distribuição.

O outro fator gerador de canais de marketing por parte da oferta é a redução no número de contatos. É fácil imaginar como seriam as transações sem intermediários, isto é, cada produtor interagindo com cada comprador potencial na busca de todos os relacionamentos possíveis de mercado. As interações ficam mais difíceis de manter quanto mais aumentar sua importância em uma sociedade. Portanto, intermediários usados com ponderação reduzem de fato o número de contatos necessários para cobrir um mercado, participando do esforço do canal de marketing, pois agregam valor e auxiliam a reduzir o custo no canal.

3.4 ESTRUTURA DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A definição de Czinkota et al. (2001) para estrutura de canal ou, segundo suas palavras, “a forma que um canal de marketing assume para executar as tarefas necessárias” para disponibilizar os produtos para os consumidores é a seguinte:

Estrutura do canal consiste de todas as empresas e instituições (inclusive produtores ou fabricantes e clientes finais) que estão envolvidos na execução das funções de compra, venda e transferência de propriedade.

Para Coughlan et al. (2002) as tomadas de decisão sobre a estrutura do canal devem considerar:

Uma descrição de estrutura de canal inclui o resumo dos *tipos* de membros de canal que estão no canal, a *intensidade ou o número* de membros de cada tipo que coexistem no mercado e o *número de canais distintos* que coexistem no mercado (COUGHLAN, 2001, P. 101) [grifo do autor].

Czinkota et al. (2001, p.297) acrescentam ainda que a estrutura do canal tem três dimensões básicas:

- a) Extensão do canal - é o número de níveis de um canal de marketing;
- b) Intensidade em vários níveis - é usualmente descrita como **distribuição intensiva**, quando são usados todos os intermediários possíveis; **distribuição seletiva**, quando o número de intermediários é menor; e **distribuição exclusiva** quando apenas um intermediário é usado para cobrir um determinado território;
- c) Tipos de intermediários envolvidos - refere-se às diferentes espécies de intermediários que podem ser usados nos diferentes níveis do canal.

A abordagem de Novaes (2001) para o que ele chama de “propriedades dos canais de distribuição”, isto é, extensão e amplitude, coincide com a de Czinkota et al. (2001), descrita acima. Novaes (2001), ao descrever canais verticais, híbridos e múltiplos traça um paralelo com as mudanças ocorridas na logística, ligando os canais verticais à primeira fase da logística. Já os canais híbridos, onde as funções ao longo do canal são executadas por dois ou mais elementos da cadeia, e os canais múltiplos, cujas funções são realizadas utilizando-se vários canais de

distribuição, fazem parte da fase atual da logística. Novaes (2001) alerta, entretanto, sobre a tendência de utilização de canais mais curtos na cadeia de suprimentos.

Convém salientar que a estrutura do canal de distribuição é uma decorrência das funções de marketing que depende em grande parte da natureza do produto e do mercado-alvo da empresa. Seguindo esta lógica, Lambert et al. (1998) lembram que não há uma estrutura ideal para todas as empresas, mesmo para as que produzem produtos similares, e que esta deve ser determinada a partir dos objetivos empresariais e de marketing da empresa.

3.5 ASPECTOS ECONÔMICOS DA DISTRIBUIÇÃO

Ao abordar os fatores geradores de canais por parte da oferta foram mencionadas as funções necessárias para uma distribuição eficaz. Partindo do princípio que um canal é mais do que um conduto para produtos, verifica-se que é uma maneira de agregar valor gerando, desta forma, aspectos econômicos relacionados à distribuição. Bowersox (2001) afirma que o "principal motivo de um canal de distribuição é agregar valor" gerando atributos de forma, propriedade, tempo e local. As operações logísticas são as principais responsáveis para se atingir os objetivos de tempo e local além de contribuírem nas questões relativas à forma e à transferência de propriedade.

Apresentando uma abordagem das funções de um canal, Bowersox (2001) fundamenta sua análise propondo que "dois conceitos básicos - especialização e sortimento - ajudam a criar uma visão adequada de como é executado o trabalho

relativo à satisfação dessas necessidades funcionais universais”. “A especialização é fundamental para a eficiência da distribuição”. A justificativa econômica para a existência de participantes especializados no canal é sua capacidade de executar funções específicas com desempenho superior“. Bowersox (2001) complementa com a idéia de que “a lógica da especialização está baseada em economias de escala e escopo”, isto é, ao especializar-se na execução de uma função a empresa alcança escala e escopo suficientes para obter economias operacionais. São estas vantagens somadas à experiência que se configuram na competência central da empresa especializada. Segundo Czinkota (2001), “economias de escala e escopo são obtidas dividindo os custos de distribuição por uma grande quantidade de produtos (escala) ou por uma ampla variedade de produtos (escopo)”.

O segundo conceito básico citado por Bowersox (2001), o sortimento, “é o processo de definição e separação de uma combinação de produtos desejada pelo cliente”, “em locais estrategicamente determinados no canal de distribuição” continua o autor, “os produtos devem ser agrupados, separados e enviados para o local seguinte na cadeia de suprimento”. “O processo de sortimento tem três fases básicas: concentração, customização e dispersão”. A concentração, cujo princípio básico é “conhecido como mínimo total de transações”, é o agrupamento de um único produto ou de produtos diferentes para serem expedidos em conjunto. A customização “resulta em lotes de produtos e quantidades que satisfazem às necessidades de um cliente específico” e, ainda segundo Bowersox (2001), “uma customização eficaz é o ponto central para o êxito na cadeia de suprimento”.

Czinkota et al. (2001), ao apresentarem os fatores determinantes da estrutura dos canais, sugerem três fatores: as tarefas da distribuição, a economia na execução das tarefas e o controle da distribuição. Ao tratarem das tarefas ou funções de marketing ou funções do canal usando termos genéricos apontam para a concentração, equalização e dispersão. Informam que estas tarefas também podem ser descritas como “processos de seleção: acumular produtos [...], selecioná-los para [...] mercados-alvo designados e agrupá-los [...] para facilitar o trabalho de compra[...] Quanto à economia na execução das tarefas, os autores referem-se aos princípios de especialização e eficiência na transação. O conceito de especialização já foi colocado ao apresentar a abordagem de Bowersox (2001) sobre o assunto. O conceito de eficiência na transação baseia-se fundamentalmente na idéia de reduzir o número de transações entre produtores e consumidores. Czinkota et al. (2001) muito apropriadamente apresentam um paradoxo: “ampliando-se a estrutura do canal através da adição de intermediários, o número de transações pode ser reduzido”, obtendo-se desta forma, o aumento da eficiência.

Resumindo, Dornier et al. (1998, p.79), enumeram os seguintes custos que podem ser reduzidos por um intermediário no canal:

- Custos de vendas (porque um número menor de contatos de mercado será necessário).
- Custos de transporte (porque os intermediários poderão resultar em embarques em menor número e com maior volume).
- Custos de estoques (se o intermediário assumir a posse).
- Custos de armazenagem.
- Custos de processamento de pedidos.
- Contas a receber/devedores duvidosos (se o intermediário assumir a posse).
- Custos de atendimento ao cliente.

Segundo Coughlan et al. (2002), o objetivo da coordenação de canal é obter “tanto a coordenação de interesses e ações entre os membros de canal que produzem os resultados do canal de marketing como a coordenação de desempenho de fluxos de canal com a produção dos resultados de serviço exigidos pelos usuários finais”.

3.6 RELACIONAMENTOS NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

No capítulo dois, o tema do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos foi abordado sob o ponto de vista integrador da Logística, isto é, que esta deve ser vista como um sistema integrado onde as atitudes repercutem em todos os membros deste sistema. Com a nova visão da Logística surgiu o conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos cuja idéia subjacente é a de cooperação entre os membros de um canal na busca de eficiência e eficácia.

Ao tratar de relacionamentos no canal pretende-se ressaltar aspectos importantes para que seja possível a cooperação entre os membros do canal e a resultante eficiência aperfeiçoada e maior competitividade. Autores como Johnston e Clark (2002), Ballou (1993), Christopher (1999), Ballou (2001), Coughlan et al. (2002) abordam o que Bowersox (2001) identificou como “as três dimensões principais” dos relacionamentos logísticos: “competitividade da cadeia de suprimento; liderança, poder, conflito e risco relativo; e fatores para o gerenciamento bem-sucedido da cadeia de suprimento”. Os autores citados tratam destas dimensões não exatamente da mesma forma ou com a mesma classificação dentro do assunto, mas distribuídos de diferentes maneiras em seus textos. Verifica-se a

importância da análise dos relacionamentos no canal, uma vez que estes temas foram abordados por diversos autores.

As “três dimensões principais” de Bowersox (2001) serão utilizadas com o objetivo de tornar o assunto mais organizado didaticamente. Portanto, a abordagem de relacionamentos no canal segue a lógica apresentada por Bowersox (2001), mas apresenta as perspectivas de vários autores sobre o assunto.

3.6.1 Competitividade da Cadeia de Suprimentos

A lógica de Bowersox (2001), ao tratar dos relacionamentos no canal, sugere que o objetivo para a cooperação entre os membros de uma “cadeia de suprimento é aumentar a competitividade do canal”. O autor apresenta dois princípios básicos nos quais se sustenta esse aumento de competitividade: a) redução do risco e aprimoramento da eficiência do processo logístico “com base na informação compartilhada”, e b) “eliminação de trabalho duplicado e inútil” levando a uma “racionalização da cadeia de suprimento”.

Coughlan et al. (2002) também oferecem, em sua análise de alianças estratégicas, motivos que levam tanto membros do canal à jusante como à montante, a buscarem associações justificadas pela busca de “melhores resultados estratégicos e econômicos”. Citam como motivos para os relacionamentos na cadeia de suprimento o intercâmbio de informações, o corte de custos administrando-se de forma mais eficiente os estoques, uma oferta maior de serviços de valor agregado, gerando “resultados excepcionais para todo o canal de marketing”.

A abordagem de Johnston e Clark (2002) ao tratarem do gerenciamento dos relacionamentos de suprimento, traduz a busca de competitividade em “aumentos significativos na disponibilidade de produtos, combinados com maior responsividade, sem grandes aumentos de estoque”. Para tanto, “o mecanismo de troca essencial é a informação” que, transferida de forma apropriada, “permite gerenciar sua produção a custo mínimo”. “Então, a teoria é que os benefícios da maior competitividade serão compartilhados equitativamente com os” parceiros “da cadeia de suprimento”.

Demonstrando através de exemplos, como a eficiência de apenas um membro de uma cadeia de suprimentos não é suficiente, Christopher (1998, p.214) afirma que “a vantagem competitiva real somente é alcançada quando o fluxo como um todo é mais eficiente e mais eficaz que os dos concorrentes”. Ainda baseando sua abordagem em exemplos, o autor identifica os benefícios do que nomeou de “co-produção” cujo conceito é “o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo com um número limitado de fornecedores com base na confiança mútua”. Os benefícios são:

- Prazos de entrega mais curtos.
- Promessas de entrega confiáveis.
- Menos quebras de programação.
- Níveis de estoque mais baixos.
- Implantação mais rápida das modificações de projeto.
- Menos problemas de qualidade.
- Preços competitivos e estáveis.
- Maior prioridade dada aos pedidos.

Acrescenta ainda Christopher (1998) que “o novo paradigma competitivo é cadeia de suprimentos concorrendo com cadeia de suprimentos, e o sucesso de

qualquer companhia dependerá da maneira como gerencia seus relacionamentos no fluxo logístico”.

3.6.2 Risco, Poder, Liderança e Conflito nos Canais de Distribuição

Um dos resultados das mudanças ocorridas na cadeia de suprimentos foi a crescente interdependência entre seus membros e com ela a percepção de que os benefícios são resultado da cooperação e da parceria dos membros da cadeia (CHRISTOPHER, 1998). “O reconhecimento da dependência é uma das principais forças no desenvolvimento da solidariedade na cadeia de suprimento” conforme Bowersox (2001). Coughlan et al. (2002) reforçam esta idéia afirmando que “tais canais (canais de marketing) são sistemas formados por participantes que dependem uns dos outros”. Esta dependência, segundo Bowersox (2001), é responsável pela negociação de “transferência entre as funções”, por “compartilhar informação-chave” e por “participar do planejamento operacional em conjunto”. Portanto, risco, poder, liderança e conflito são conceitos relevantes quando se examinam os acordos na cadeia de suprimento.

O nível de dependência do sucesso do canal não é igual para todos os membros, resultando um risco diferenciado para os participantes do canal. Cada membro participante da cadeia de suprimento desempenha um papel operacional específico e, por meio da cooperação, espera obter melhores resultados, mas a proporcionalidade do risco entre os membros do canal determina como os relacionamentos são gerenciados e desenvolvidos. Espera-se que membros cujo

risco seja mais elevado assumam maiores responsabilidades e tenham papéis mais ativos na cooperação do canal (BOWERSOX, 2001).

A dependência entre os membros de um canal volta a ser importante ao se examinar o poder dentro das relações de cooperação entre os membros da cadeia de suprimentos. "Uma vez que o poder constitui o potencial para influenciar, pode-se obter grandes benefícios pelo uso criterioso do poder para impulsionar um canal a operar de maneira coordenada" (COUGHLAN et al.,2001). Segundo Bowersox (2001), cabe ao membro com maior poder relativo a iniciativa de cooperação e, conforme Coughlan et al. (2002), "os membros do canal *devem* engajar-se no exercício de criar, usar e manter poder permanentemente". [grifo do autor]

Referindo-se a várias pesquisas, Bowersox (2001) aponta para a importância de uma liderança construtiva que estimule a cooperação entre os membros, fato que terá reflexos no sucesso da cadeia de suprimento. Cabe a empresa líder "assegurar que as funções essenciais à integração logística sejam executadas pela empresa mais capacitada" e "criar acordos de absorção e eliminação de funções entre as empresas participantes".

Coughlan et al. (2002), ao analisarem conflito de canal, sugerem que este surge "quando o comportamento de um membro de canal se opõe ao de sua contraparte de canal", "é o estado de oposição ou de discordância entre as organizações que compreendem um canal de marketing". Além disto, segundo os autores, os conflitos devem ser gerenciados, avaliados a fim de estabelecer a importância de cada questão, sua intensidade e frequência. Os conflitos são vistos,

geralmente, como forças negativas uma vez que “desviam atenção, esforços e recursos da tarefa principal” do canal de marketing que é “propiciar uma distribuição eficaz e eficiente de produtos aos clientes” (CZINKOTA et al., 2001, p. 305). Podem-se utilizar várias maneiras para resolver disputas. Existem muitos mecanismos para conter conflitos e o “estilo das partes influenciam o curso de sua disputa”, sendo que o “mais eficaz é procurar atingir os objetivos das duas partes” o que exige “um comprometimento das duas partes” (COUGHLAN et al., 2002, p. 221).

3.6.3 Fatores de Sucesso dos Canais de Distribuição

Bowersox (2001, p.104) refere-se aos “oito fatores que geram sucesso” de relacionamentos na cadeia de suprimentos em um anexo no qual apresenta o resultado de um estudo de Rosabeth Moss Kunter que envolveu mais de 500 entrevistas com executivos de mais de 37 empresas que participavam de relacionamentos de cooperação. Os oito fatores citados são:

- **Excelência individual:** Os dois parceiros envolvidos são fortes e possuem capacidade para contribuir para o relacionamento. Seus motivos para entrar nele são positivos (buscar oportunidades futuras) e não negativos (mascarar fraquezas ou fugir de uma situação difícil).
- **Importância:** O relacionamento atende a objetivos estratégicos importantes dos parceiros; portanto, eles farão todo o esforço para que funcione. Os parceiros têm metas a longo prazo em que o relacionamento desempenha papel-chave.
- **Interdependência:** Os parceiros precisam um do outro. Eles possuem ativos e habilidades complementares.
- **Investimento:** Os parceiros investem um no outro para demonstrar seus respectivos interesses no relacionamento mútuo. Demonstram sinais tangíveis de comprometimento a longo prazo por meio da destinação de recursos financeiros e de outros tipos de recursos ao relacionamento.
- **Informação:** A comunicação é razoavelmente aberta. Os parceiros compartilham a informação necessária para que o relacionamento funcione, incluindo seus objetivos e metas, dados técnicos e conhecimento de conflitos, problemas ou situações de instabilidade.
- **Integração:** Os parceiros desenvolvem vínculos e modos de operação compartilhados para que possam trabalhar em conjunto sem

problemas. Criam conexões amplas entre várias pessoas em diversos níveis organizacionais.

- **Institucionalização:** O relacionamento recebe um *status* formal, com responsabilidades e processos decisórios bem estabelecidos. Ele vai além de pessoas específicas, por quem foi instituído e não pode ser quebrado por capricho.
- **Integridade:** Os parceiros comportam-se com dignidade um em relação ao outro, o que justifica e aumenta a confiança mútua. Não utilizam de maneira incorreta a informação obtida nem se prejudicam um ao outro.

Outros autores tratam deste assunto, mas os fatores de sucesso são tratados de formas diferentes dependendo da abordagem do autor. Coughlan et al. (2002), por exemplo, dizem que “uma aliança é adequada quando surgem três condições simultaneamente: a) um lado tem necessidades especiais; b) o outro lado tem capacidade de atender a essas necessidades; e c) cada lado enfrenta barreiras para deixar o relacionamento”. Suas colocações a respeito das alianças enfatizam “a dependência mútua” e “a percepção de compromisso mútuo” além de afirmar que “a base da aliança é a confiança”. Garantem, ainda, que “a satisfação econômica é, ao mesmo tempo motivadora” e “resultado de uma aliança”, e que “os candidatos particularmente indicados” (a uma parceria) são as empresas que “têm aptidões complementares”. Citam também, como fatores cruciais na geração de alianças, “a comunicação aberta, mútua e freqüente”.

Novaes (2001) salienta que “a confiança mútua e o comportamento cooperativo são fundamentais para o seu sucesso (da parceria)”, mas, além disto, é necessário que as empresas “gerenciem permanentemente a parceria” além de ressaltar que “a troca constante de informações é considerada um fator crítico para o sucesso dos contratos logísticos”.

Confiança, compartilhamento de informações, metas específicas que gerem um resultado maior do que o que pode ser alcançado por uma empresa apenas e regras básicas operacionais para cada parceiro são os requisitos principais para que uma aliança seja construída (BALLOU, 2001, p. 490).

Observa-se que os autores abordam os aspectos relevantes para o sucesso das alianças de modo semelhante e que a abordagem de Bowersox (2001), apresentando os resultados do estudo de Kanter, resume de forma bastante consistente os aspectos mais importantes para se obter uma aliança de resultados positivos.

3.7 ALIANÇAS LOGÍSTICAS

Pretende-se, nesta seção, citar os tipos mais usuais de alianças logísticas além de verificar suas principais características. O objetivo principal, além de descrever as possíveis associações, é de estabelecer um quadro comparativo com base nas diferenças operacionais entre as diversas possibilidades de alianças logísticas, localizando o *Broker* dentro deste quadro, assunto que será abordado no próximo capítulo.

A abordagem deste assunto será baseada principalmente em dois autores: Bowersox (2001) e Coughlan et al. (2002). O primeiro apresenta o tema definindo uma aliança, especificando os fatores que estimulam as alianças logísticas e analisando os prestadores de serviço logístico. O segundo, no Capítulo intitulado

Alianças Estratégicas em Distribuição, além de defini-las, apresenta os motivos para que se estabeleçam estas alianças e as condições necessárias para tanto.

Analisando os conceitos de alianças dos autores referidos, verifica-se que ambos consideram alianças como ligações ou associações “para promover os interesses comuns dos membros” para Bowersox (2001), e, para Coughlan et al. (2002) quando “duas ou mais organizações têm ligações (legais, econômicas ou interpessoais) que faz com que funcionem de acordo com a percepção de um único interesse” [grifo do autor].

Os motivos que levam empresas a formarem alianças são, sem dúvida, fatores decisivos e podem ser resumidos como o desejo de “formar relacionamentos estáveis que sejam difíceis de reproduzir” além, é claro, de proporcionar “vantagem competitiva duradoura, levando a lucro” (COUGHLAN et al., 2002, p. 257) [grifo do autor].

Bowersox (2001) cita quatro “atributos de relacionamentos nas operações logísticas essenciais para a formação de alianças: dependência mútua, especialização central, clareza de poder e ênfase na cooperação”. Coughlan et al. (2002) citam três condições simultâneas para que uma “aliança seja adequada” : a) um lado tem necessidades especiais; b) o outro lado tem a capacidade de atender a essas necessidades; e, c) cada lado enfrenta barreiras para deixar o relacionamento”. Estas duas abordagens são convergentes, ou pode-se, no mínimo, estabelecer pontos semelhantes. Por exemplo, as condições 1 e 2 de Coughlan et al. (2002) estabelecem dependência mútua, além de apontar para o fato de que,

atender à condição 2, sugere a necessidade de uma especialização. A condição 3 é reforçada pela idéia de que relacionamentos com dependência mútua ou com regras rígidas são difíceis de desfazer, gerando uma barreira de saída. A dependência mútua gera compromisso de ambas as partes e reforça a condição 3. A ênfase na cooperação também fica implícita nas condições 1 e 2.

Bowersox (2001) apresenta uma classificação dos relacionamentos dentro dos canais. Segundo esta classificação, há três tipos que variam segundo o grau de dependência entre as empresas. São eles: canais de transações únicas, canais convencionais e canais de acordos de cooperação. Acrescenta o autor que "cada tipo de canal tem um tipo de desempenho logístico". Tanto os canais de transações como os canais convencionais apresentam pouca dependência mútua entre as empresas que deles participam nos quais também se verifica a ausência de responsabilidades entre si. Já os canais com acordos de cooperação oferecem mais circunstâncias favoráveis para relacionamentos entre empresas. Os acordos de cooperação podem assumir, segundo Bowersox (2001) "quatro formatos principais: sistemas administrados, sociedades e alianças, sistemas contratuais e *joint ventures*" nos quais o grau de dependência e formalização aumenta "à medida que o acordo evolui de um sistema administrado para uma *joint venture*" (BOWERSOX, 2001, p.116).

O que foi denominado de *Broker* neste trabalho situa-se como um acordo de cooperação na classificação de Bowersox (2001), com as características de uma aliança. Este formato se estabelece quando as empresas necessitam formalizar seus relacionamentos, tornando-os mais engajados e claros a mais longo prazo.

Neste tipo de acordo de cooperação a característica essencial é “o desejo dos participantes de modificar as práticas fundamentais das operações” na busca por benefícios mútuos com “ênfase nas melhores práticas”, reduzindo a duplicidade, os desperdícios e aumentando a eficiência em conjunto. (BOWERSOX, 2001, p. 118) Concluindo, o autor sintetiza o conceito de aliança salientando que “em essência, o objetivo de uma aliança é combinar, cooperadamente, os recursos das empresas participantes, para melhorar o desempenho, a qualidade e a competitividade do canal”.

3.8 SETOR ATACADISTA

Este trabalho pretende fazer uma análise crítica do Broker procurando apontar vantagens na migração de um atacadista/distribuidor para aquela forma de atuação. Portanto, cabe fazer uma apresentação do setor atacadista, apesar de ser uma forma conhecida e consagrada no mercado.

Na Introdução deste trabalho foi apresentada uma definição para atacadista/distribuidor a qual seria uma referência sempre que fosse feita alusão ao termo. A definição, de Bowersox (2001), informa, principalmente, quais as atividades são realizadas pelas empresas do setor atacadista.

Com o objetivo de estabelecer uma plataforma ampla de comparação entre o atacadista/distribuidor e um Broker, serão apresentadas algumas características das empresas que atuam como atacadistas/distribuidores.

Convém salientar que serão apresentadas as principais atividades e formas de atuação do setor atacadista, citadas tanto por Bowersox (2001) como por Coughlan et al. (2002), autores nos quais será baseada a apresentação do setor com objetivo de poder estabelecer o atacadista/distribuidor como um parâmetro e compará-lo ao modelo do Broker.

Segundo Coughlan et al. (2002), “o atacado (comércio atacadista, distribuição atacadista) refere-se aos estabelecimentos” que “vendem produtos basicamente para outras empresas: varejistas, comerciantes, empreiteiros, usuários industriais e usuários comerciais”.

A definição de Coughlan et al. (2002) para atacadistas, está muito próxima da de Bowersox (2001, p.378), citada anteriormente, tanto em termos de atividades desenvolvidas como na sua forma de atuação, segundo a qual:

Os atacadistas [...] assumem a posse física dos bens, assumem a propriedade, promovem o produto para possíveis clientes, negociam transações, financiam suas operações, põem em risco seu capital (muitas vezes fornecendo crédito para fornecedores e clientes), processam pedidos e controlam pagamentos. Em geral, eles gerenciam o fluxo de informações nos dois sentidos: a montante para o fornecedor e a jusante para outros membros do canal e clientes futuros.

A Figura 7 apresenta, de forma bastante resumida, a competência e as atribuições tanto do atacadista como do *Broker*, possibilitando a verificação das principais diferenças entre essas duas formas de distribuição. Nesta comparação, pode-se visualizar, mesmo que de modo conciso, as dimensões observadas na pesquisa apresentada neste trabalho e que estabelecem as diferenças mais evidentes entre as duas formas de atuação.

Competência e atribuições
<p>Atacadista</p> <ul style="list-style-type: none">– Compra e vende as mercadorias;– Trabalha para os diversos fornecedores, inclusive com linhas concorrentes;– Tem seu mix limitado à marca líder e outra de preço mais baixo;– Não gerencia o estoque dos clientes varejistas;– Os produtos são bitributados, resultando um preço final mais alto.
<p>Broker</p> <ul style="list-style-type: none">– Não compra nem vende as mercadorias;– Trabalha para um número limitado de empresas e nunca para mais de uma em um determinado segmento concorrente;– Oferece a linha completa das empresas que representa;– Gerencia o estoque dos clientes varejistas;– Não ocorre a bitributação e, portanto, o preço final tende a ser mais baixo;– Normalmente o fabricante está na estrutura do <i>Broker</i>, o que evita a bitributação.

Figura 7: Quadro comparativo de competência e atribuições do atacado e do broker
Fonte: adaptado da revista Distribuição

O objetivo deste capítulo foi estudar os Canais de Distribuição, buscando os aspectos mais relevantes para a análise que se pretende apresentar no próximo capítulo, apontando as dimensões mais importantes para uma análise crítica do funcionamento do *Broker*. Partindo do conceito de canal de distribuição e da sua estrutura, chega-se aos relacionamentos no canal de distribuição e situa-se o *Broker* como um tipo de aliança dentro da cadeia de Suprimentos capaz de suprir lacunas

apontadas no setor atacadista, mostrando-se como uma possível forma de distribuição que oferece vantagens do ponto de vista da Logística.

4 PROPOSTA DE UM MODELO DA ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DE *BROKER*

Neste Capítulo, serão apresentadas as etapas do trabalho relacionadas ao Estudo de Caso e as etapas da pesquisa realizada em empresas de Porto Alegre e Grande Porto Alegre que buscou identificar as vantagens que empresas do setor atacadista identificaram ao migrar do modelo clássico de atuação atacadista/distribuidor para o novo formato de distribuição denominado neste trabalho de *Broker*. A seguir serão apresentadas as etapas do Estudo de Caso.

4.1 MÉTODO DO TRABALHO

A finalidade deste item é descrever as etapas realizadas para alcançar os objetivos deste trabalho. O método de trabalho aplicado neste estudo baseou-se na lógica do Estudo de Caso descrito por Yin (2001) cujas fases serão expostas a seguir.

4.1.1 Identificar a estratégia para o projeto de pesquisa

“Definir as questões da pesquisa é provavelmente o passo mais importante a ser considerado em um estudo de pesquisa” (Yin, 2001). Para responder de forma

adequada às questões iniciais que deram origem a este trabalho, definiu-se que a estratégia mais adequada é o Estudo de Caso, em particular um projeto incorporado de caso único, uma vez que serão envolvidas no caso várias unidades de análise. O método de pesquisa será um Estudo de Caso exploratório no qual se pretende verificar quais as vantagens que uma empresa tem ao migrar do formato de distribuição atacadista/distribuidor para atuar como *Broker*.

4.1.2 Projetar o Estudo de Caso

Segundo Yin (2001), não existem textos que tratem de forma abrangente das questões referentes ao Estudo de Caso ou “os projetos de pesquisa do estudo de caso ainda não foram sistematizados”.

É importante salientar que um projeto de pesquisa “é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, em última análise, às suas conclusões” (YIN, 2001). Para se elaborar um projeto de pesquisa, deve-se contemplar quatro questões: “quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados” cujo objetivo principal é o de manter a pesquisa conectada com a questão inicial (YIN, 2001).

As questões deste trabalho são:

- a) Quais questões estudar: neste trabalho a questão principal a estudar é: “quais as vantagens que empresas atacadistas obtêm ao migrar para o formato de distribuição denominado neste trabalho de *Broker*, levando-

se em consideração os principais aspectos identificados nos conceitos de Logística.

- b) Quais dados são relevantes: serão levantados os dados referentes às atividades realizadas pelo *Broker* buscando identificar as vantagens deste formato de distribuição, principalmente no que diz respeito ao atendimento ao cliente e às possíveis reduções de custo.
- c) Quais dados coletar: serão coletados os dados referentes à atuação de um *Broker*, isto é, dados que possibilitem identificar este formato de distribuição como uma nova maneira de atuação, e o levantamento das vantagens apontadas pelos executivos destas empresas neste novo formato.
- d) Como analisar os resultados: os resultados, neste estudo, serão analisados sob duas óticas. A primeira está relacionada às vantagens associadas ao atendimento ao cliente. A segunda está ligada ao conceito de custo total na cadeia de suprimentos, e a análise recai sobre as vantagens obtidas pelo *Broker* na possível redução deste custo.

É importante salientar que a análise terá uma abordagem qualitativa cujo foco principal é o de identificar as possíveis vantagens estabelecidas pelo *Broker* - abordagem esta definida principalmente pelo caráter exploratório deste estudo.

4.2 O ESTUDO DE CASO

4.2.1 Componentes do Estudo de Caso

Com o objetivo de elaborar uma pesquisa sólida e consistente, segundo Yin (2001), deve-se considerar cinco componentes importantes no projeto de pesquisa, descritos a seguir.

4.2.1.1 Questões do Estudo de Caso

A identificação das questões a serem respondidas na pesquisa é essencial para a escolha da estratégia de pesquisa mais relevante a ser empregada. Neste trabalho, a questão inicial é identificar as vantagens na mudança da forma de atuação de um canal de distribuição inserido no contexto da Logística, buscando-se, desta forma, os principais motivos que levaram a esta mudança. Em outras palavras, quais as vantagens ou quais os motivos que levaram atacadistas/distribuidores a migrar para um novo formato de distribuição, identificado neste trabalho como *Broker*.

4.2.1.2 Proposições do Estudo de Caso

As proposições de estudo têm como objetivo garantir que a pesquisa permaneça “na direção certa” além de identificar onde procurar as evidências relevantes. Yin (2001) salienta, no entanto que em casos exploratórios, mesmo não havendo proposições, deve-se apontar uma finalidade e os critérios que serão

utilizados para avaliar se a exploração obteve sucesso. Portanto, neste estudo, por tratar-se de um estudo exploratório, a finalidade principal será a de verificar se este novo formato de distribuição oferece benefícios no que se refere aos elementos básicos da Logística – satisfação ao cliente a um custo menor – tendo como base os critérios que analisam a cadeia de suprimentos como um todo (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos).

4.2.1.3 Unidades de Análise

Outro componente importante para a delimitação do caso citado por Yin (2001) é a correta identificação da unidade de análise, isto é, apontar exatamente o que será pesquisado: se um indivíduo, se uma mudança organizacional, um processo de implantação de alguma coisa, etc., delimitando desta forma tanto o projeto de pesquisa como a estratégia de coleta dos dados.

As unidades de análise deste estudo estarão limitadas às empresas de Porto Alegre e Grande Porto Alegre que migraram do formato de distribuição identificado como atacadista/distribuidor para o denominado *Broker* uma vez que se pretende levantar as vantagens de um formato em relação ao outro dentro do contexto da Logística.

4.2.1.4 Lógica que une dados às proposições

Esta questão trata da maneira como os dados pesquisados podem estar vinculados às questões propostas na pesquisa. Campbell (1975) apud Yin (2001)

apresenta a abordagem da “adequação ao padrão” segundo a qual “várias partes da mesma informação do mesmo caso podem ser relacionadas à mesma proposição teórica”.

Neste estudo, a lógica de análise está intimamente relacionada aos conceitos de Logística e, principalmente, ao conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, cuja idéia principal é a de menor custo total. Desta forma, as informações obtidas nas várias subunidades ou empresas pesquisadas devem estar relacionadas ao conceito de logística e de gerenciamento da cadeia de abastecimento como um todo. Mais especificamente, a proposição inicial deste estudo é que, ao migrar do formato atacadista/distribuidor para o formato denominado neste trabalho de *Broker*, surgem vantagens relacionadas ao conceito de Logística que envolvem satisfação do cliente a menores custos e à visão de Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento, especialmente no que diz respeito às trocas compensatórias ou *trade offs*:

- a) Poderá se observar um aumento da **satisfação do cliente** ao ser atendido pelo *Broker*;
- b) Será possível verificar um incremento no faturamento das empresas que migraram para o formato denominado *Broker*;
- c) Poderá se observar algum tipo de redução de **custo**, gerando um custo total menor na Cadeia de Suprimentos;
- d) Será possível verificar-se **trocas compensatórias** na Cadeia de Suprimentos, gerando um menor **custo total**.

- e) Será possível identificar aumento da eficiência operacional que pode oferecer indícios de diminuição de **custos** e/ou melhor aproveitamento de recursos com melhorias no **atendimento ao cliente**.

4.2.1.5 Critérios para a interpretação dos dados

Referindo-se ainda ao estudo apresentado por Campbell, Yin (2001) observa que não existe uma maneira correta para se estabelecer com precisão quais são os critérios para a interpretação dos dados. Dada a natureza exploratória do estudo em questão, decidiu-se por uma estratégia analítica cujo “objetivo é analisar os dados do estudo de caso construindo uma explanação sobre o caso” (YIN, 2001).

4.2.2 Descrição da Pesquisa

A pesquisa na qual se baseia este trabalho foi realizada em empresas de Porto Alegre e Grande Porto Alegre que migraram do modelo atacadista/distribuidor para o formato de *Broker*. Essas empresas foram identificadas inicialmente através da AGAD, Associação Gaúcha dos Atacadistas e Distribuidores e, posteriormente, através de indicação dos próprios entrevistados.

Os contatos foram realizados inicialmente de forma telefônica, ocasião em que eram relatados os objetivos da pesquisa, além de identificada a instituição a qual estava vinculada a mesma, e agendadas as entrevistas.

Uma vez agendadas as visitas, o pesquisador deslocava-se para o local indicado, que foi desde a própria empresa até lugares públicos passando, inclusive, pela residência de um entrevistado. Apesar de restrições referentes a algumas informações no que diz respeito a valores recebidos ou faturamento das empresas, os entrevistados não mostraram nenhum outro tipo de dificuldade para participarem da pesquisa.

A pesquisa foi realizada em seis empresas, cuja atuação resultou num total de dez operações de *Broker*, subdivididas em três diferentes Modelos, apresentadas no Apêndice A. Neste universo, foram identificadas tanto empresas que atuam como *Broker* para apenas uma indústria como empresas que atuam como *Broker* para várias indústrias, verificando-se possibilidades de atuação diferentes entre os Modelos de *Broker* identificados na pesquisa, isto é, a mesma empresa realiza operações de *Broker* de mais de um Modelo.

Através das informações obtidas com a AGAD e dos próprios entrevistados, a pesquisa abrangeu a quase totalidade do universo de empresas que realizava operações de *Broker* na época em que foi realizada, meados de 2003, não sendo possível fazer a entrevista em apenas uma das empresas por impossibilidades de agenda do proprietário da mesma.

A pesquisa foi elaborada a partir de um questionário aberto - apresentado no Apêndice B - realizada, em 70% dos casos, com os próprios proprietários, e nos outros 30%, com gerentes profundamente envolvidos com a operação de *Broker*.

4.3 MODELO DE ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DE *BROKER*

Neste Capítulo será sugerida uma proposta de análise de *Broker* baseada nos temas abordados na revisão bibliográfica e nas entrevistas realizadas com executivos de empresas que têm este tipo de atuação. Em primeiro lugar será feita uma descrição das formas como atua um *Broker*, com o objetivo de definir este modelo de ação logística e descrever os diferentes modelos de atuação identificados na prática de empresas que se autodenominam *Broker*. A seguir, serão estabelecidas as dimensões nas quais a análise do *Broker* será baseada neste trabalho levando-se em conta tanto as informações obtidas através das entrevistas, os dados encontrados em publicações específicas do setor atacadista, como também os aspectos relevantes apontados na revisão bibliográfica. Uma vez situado o *Broker* como um acordo de cooperação que busca aumentar a eficiência do canal, serão abordadas as áreas apontadas nas entrevistas responsáveis por propiciar este aumento da eficiência, estabelecendo as vantagens que empresas podem obter ao modificar sua atuação nesta direção.

4.3.1 Definição de um *Broker*

Na bibliografia consultada, especializada em logística, não há registro desta forma de distribuição cuja característica principal é vender e distribuir produtos através de terceiros com a Nota Fiscal da indústria. A única referência a *Broker* encontrada é feita por Lambert et al. (1998) cuja definição é de “alguém que negocia o transporte de produtos e cobra honorários para fazer isso.” Os autores citam os *Brokers* ao elencar “outras entidades (...) importantes do sistema de transporte”

estando entre elas “os terceiros não operacionais” sendo as principais: “despachantes, associações de embarcadores, corretores e *brokers*” [grifo do autor]. Esta referência feita por Lambert et al. (1998) diz respeito à realidade dos Estados Unidos da América e o termo *broker*, importado para o Brasil, apresenta outras características, sendo bem mais amplo o significado adquirido aqui, onde o *Broker* é um terceiro operacional, o contrário do que é citado pelos autores, cujas atividades podem ser bem mais abrangentes do que o *broker* americano. Os registros deste formato de distribuição aparecem em revistas especializadas como a Tecnológica e a Distribuição nas quais se faz menção a *broker*. Observa-se, também, como comprovam as entrevistas, este formato em funcionamento na prática sem, contudo ter sido descrito na bibliografia especializada em logística. Portanto, uma das contribuições que este trabalho pretende apresentar é descrever um *Broker*, suas diferentes formas de atuação identificadas nas entrevistas e nos artigos das revistas citadas e apontar as vantagens das empresas que migraram para o formato *Broker* em relação às formas de distribuição identificadas pela literatura como atacadista/distribuidor.

Nas entrevistas com executivos de empresas que se autodenominam *Broker* identificou-se diversas formas de atuação que, no entanto, apresentam em comum quatro características: a) são terceiros que realizam a venda para a indústria, b) o documento fiscal (Nota Fiscal) que acompanha a mercadoria é sempre da indústria, c) a distribuição (entrega) é sempre terceirizada (em relação à indústria), e d) a propriedade da mercadoria é da indústria exigindo, para satisfazer a estas quatro características, condições legais ímpares. Para resumir, *Broker* é um terceiro operacional que realiza a venda em nome de uma ou mais indústrias e pode ou não

realizar outras atividades como armazenagem, entrega, cobrança e serviços pós-venda, sem assumir a propriedade da mercadoria, que pertence à indústria, e recebe honorários pelas atividades realizadas. Pode-se dizer que estas são as diferenças básicas entre o *Broker* e a distribuição feita através de um atacadista/distribuidor.

4.3.2 Formas de atuação de um *Broker*

Pode-se resumir, em linhas gerais, as formas de atuação de um *Broker* em três modelos distintos: a) o *Broker*, Modelo 1, realiza a venda para a indústria e um operador logístico emite Notas Fiscais e faz a distribuição; b) o *Broker*, Modelo 2, faz a venda e a distribuição, porém não separa pedidos nem emite Notas Fiscais fazendo, portanto, uma operação de *cross docking* para realizar a distribuição (entrega); e c) o *Broker*, Modelo 3, faz a venda, emite Notas Fiscais e faz a distribuição (entrega) para a indústria.

Cada um dos modelos de *Broker* citados apresenta diferenças bastante significativas em termos de atividades desenvolvidas, formas legais de atuação e necessidades específicas. Descreve-se a seguir cada modelo citado enfatizando as atividades desenvolvidas pelo *Broker* com o objetivo de estabelecer uma plataforma de comparação entre esta forma de atuação e a de um atacadista/distribuidor salientando as possíveis vantagens que o primeiro apresenta em relação a este último.

4.3.2.1 Modelo 1 de *Broker - Broker Vendedor*

Na figura 8, o fluxograma mostra, resumidamente, as atividades realizadas pelo *Broker Vendedor*.

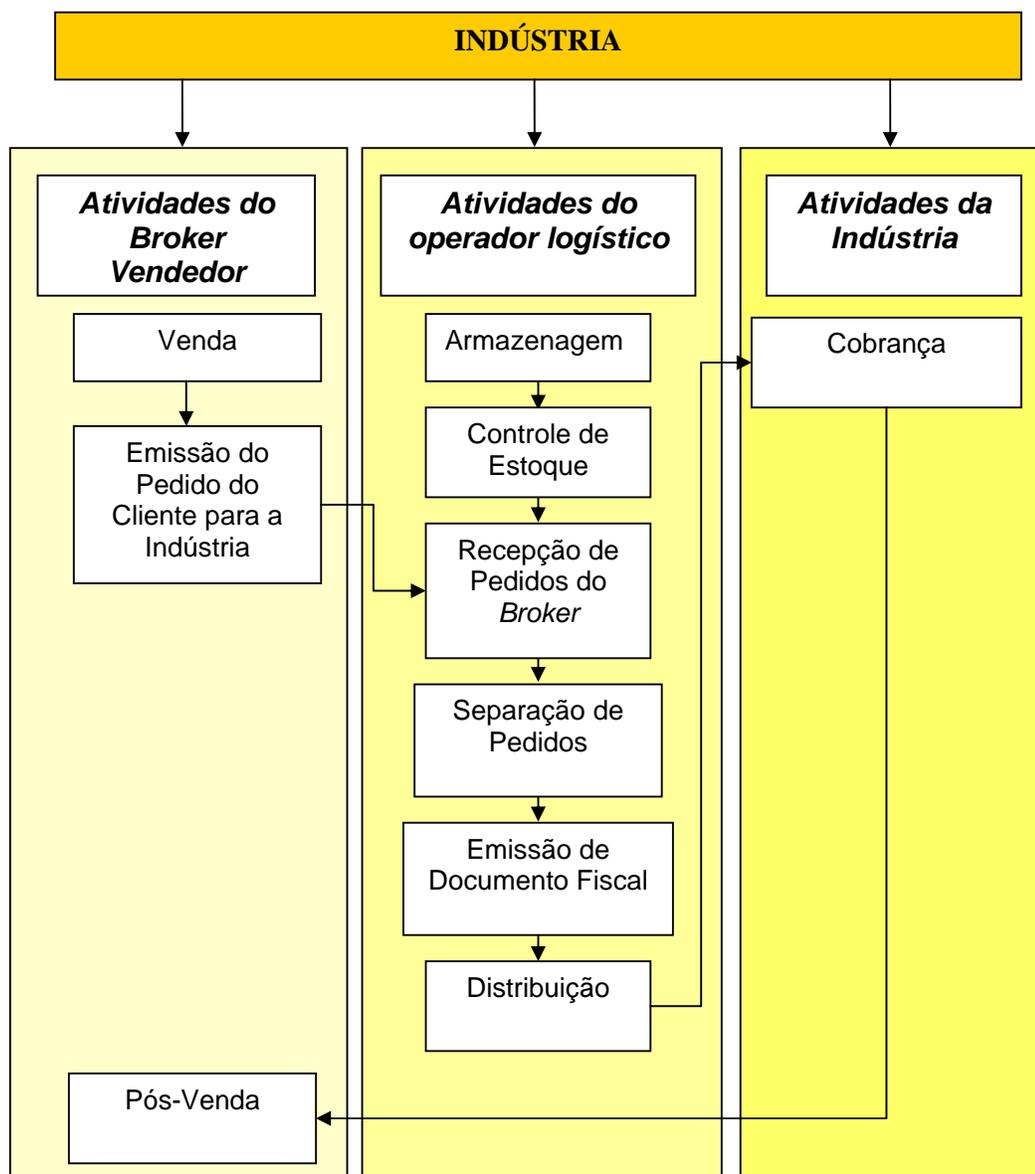


Figura 8: Fluxograma das Principais Atividades do Canal de Distribuição realizadas através do *Broker Modelo 1*

Nesse modelo, conforme citado anteriormente, o *Broker* faz apenas a venda e um operador logístico realiza as outras atividades referentes à distribuição. Convém ressaltar que este modelo é diferente de um Representante Comercial, pois no caso deste último é a indústria que faz a logística. No modelo apresentado, ao entregar a logística a um terceiro, torna-se necessário abrir uma filial, manter estoque e, no mínimo, ter a impressão da Nota Fiscal no estabelecimento do operador logístico. Neste modelo a indústria terceiriza tanto a venda como a logística entregando estas áreas a especialistas.

As atividades de responsabilidade do *Broker* são referentes à venda, pós-venda, consultoria comercial e merchandising. A remuneração do *Broker* é um percentual das vendas, tornando-se um custo variável para a indústria.

4.3.2.2 Modelo 2 de *Broker* - *Broker Distribuidor*

Neste segundo formato o *Broker* é responsável pela venda e pela distribuição dos produtos que chegam até ele com Notas Fiscais da indústria que pode ou não ter um centro de distribuição no mesmo estado - isto geralmente acontece quando o volume justifica este investimento. Neste modelo, portanto, o *Broker* faz a venda e apenas um *cross-docking* antes de distribuir.

A principal diferença neste formato de *Broker* é o fato de não haver armazenagem, separação de pedidos nem emissão de Notas Fiscais não havendo a necessidade de ter filial da indústria no local.

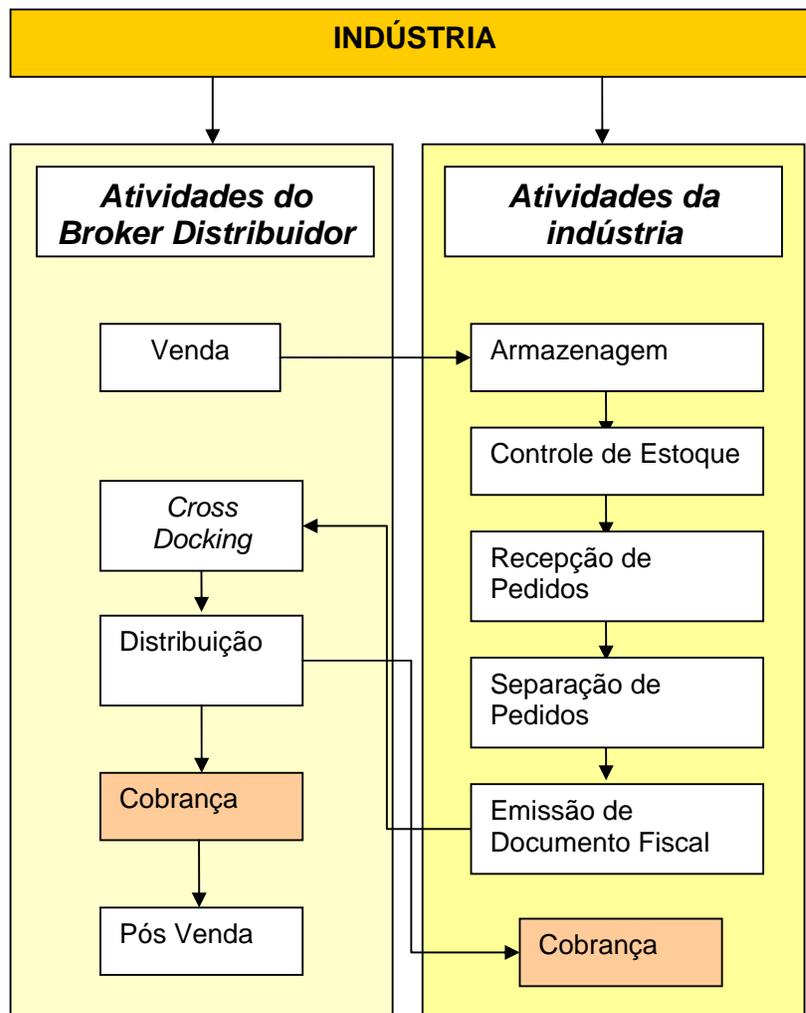


Figura 9: Fluxograma das Principais Atividades do Canal de Distribuição realizadas pelo Broker do Modelo 2

4.3.2.3 Modelo 3 de *Broker* - *Broker Atacadista*

No modelo 3, que envolve um número maior de atividades, conforme Figura 10, o *Broker* é responsável pela venda, controle de estoque, armazenagem, separação de pedidos e distribuição, apenas para citar algumas destas atividades.

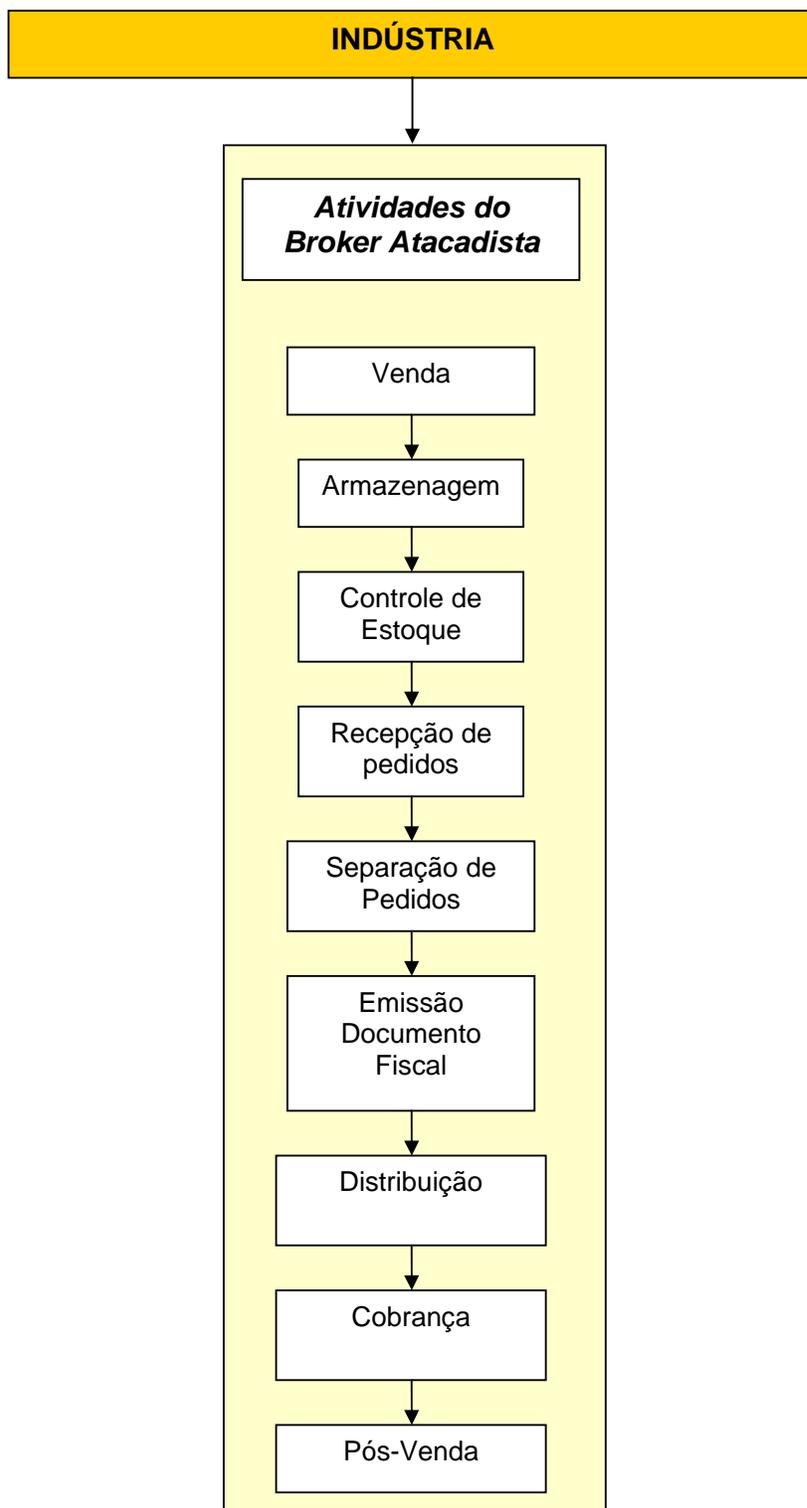


Figura 10: Fluxograma das Principais Atividades do Canal de Distribuição realizadas pelo Broker do Modelo 3

Esse é o modelo que mais se assemelha ao distribuidor/atacadista no que diz respeito às atividades desenvolvidas por ambos. Por exemplo, no modelo três, no qual o *Broker* faz a venda e a distribuição emitindo Notas Fiscais, é necessário que existam contratos de Representação e de Prestação de Serviços entre os parceiros, além da existência de uma filial da indústria instalada no endereço do *Broker* com todas as implicações disto para que seja possível a emissão da Nota Fiscal.

4.3.3 Dimensões de Análise de *Broker*

Na tabulação das respostas das entrevistas (APÊNDICE A) verificam-se várias dimensões de análise apontando as vantagens de um atacadista/distribuidor migrar para um *Broker*. A análise realizada neste trabalho terá como base as dimensões identificadas nas entrevistas que serão agrupadas de acordo com os pontos estudados na revisão bibliográfica, abordando tanto os conceitos apresentados no capítulo Logística Integrada como os discutidos no capítulo Canais de Distribuição.

No Capítulo 2, intitulado Logística Integrada, foram identificados, inseridos no conceito de Logística, o Serviço ao Cliente e os Custos Logísticos como pontos fundamentais de análise quando se fala em Logística. Todos os conceitos de Logística apresentados naquele capítulo apontam como seu objetivo o atendimento ao cliente com os menores custos.

No Capítulo 3, Canais de Distribuição, são abordados os Aspectos Econômicos da Distribuição e apontada a importância da abordagem do custo total e do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos na busca de maior eficiência do canal.

Os elementos de análise do presente capítulo estão fundamentados na revisão bibliográfica dos Capítulos 2 e 3 deste trabalho. As dimensões de análise levantadas através das entrevistas serão agrupadas de acordo com os aspectos vistos na revisão bibliográfica.

4.3.3.1 Dimensões Referentes ao Serviço ao Cliente

Nas entrevistas foram apontados vários aspectos relevantes no que diz respeito ao Serviço ao Cliente. Para uma análise mais consistente serão reunidas as respostas referentes a esta dimensão de análise sob este título.

As dimensões reunidas sob o título Serviço ao Cliente (Figura 11) revelam quatro características apontadas como vantagem do Broker em relação ao atacadista/distribuidor.

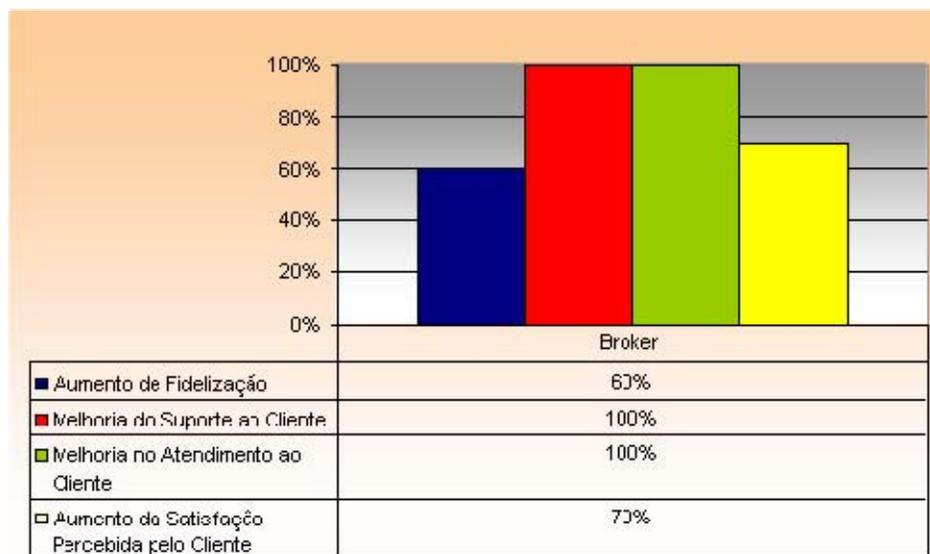


Figura 11 - Gráfico Referente às Vantagens do Broker e o Serviço ao Cliente

a) *Fidelização do Cliente, Suporte ao Cliente, Atendimento ao Cliente e Satisfação do Cliente*

A primeira referência feita pelos entrevistados, citando como uma das vantagens do *Broker* em relação ao Serviço ao Cliente, foi a fidelização do cliente. Das empresas entrevistadas, 60% apontam um aumento significativo da fidelização do cliente quando este é atendido pelo *Broker*, 30% dos entrevistados não mencionam esta dimensão e 10% afirmam que o *Broker* “é mais respeitado” mas que o cliente compra de outro fornecedor “se o preço for menor”.

Outro fator importante citado foi o suporte ao cliente oferecido pelo *Broker*. A totalidade dos executivos entrevistados refere-se a um suporte em todas as áreas desde a parte técnica tanto do produto quanto da venda – forma de expor, merchandising, noções de marketing. Além deste suporte, 50% dos entrevistados

referem-se a um suporte completo ao cliente que inclui, além das atividades já citadas, a disponibilização de pessoal para resolver dúvidas, fazer pós-venda, treinamento de equipe, incluindo informações de ordem fiscal e tributária.

Ao referir-se ao atendimento ao cliente, a totalidade das respostas indica um melhor atendimento oferecido pelo *Broker*, dos quais a metade aponta para um “atendimento personalizado”, “mais próximo” que oportuniza aos clientes de pequeno e médio portes “acesso a material que não teriam de um atacadista”.

Ainda no que se refere ao atendimento ao cliente, 70% das entrevistas apontam para o fato de que o cliente “sente-se prestigiado ao ser atendido pela indústria” e 30% indicam ainda que um atendimento diferenciado, com o foco no cliente e que oportuniza ações como apoio em ações de marketing, degustações, campanhas promocionais entre outras, é percebida pelo cliente como “uma consultoria” especializada oferecida pelo *Broker*.

A Figura 12 apresenta os dados referentes às vantagens do atendimento oferecido pelo Broker, classificando-os por Modelo.

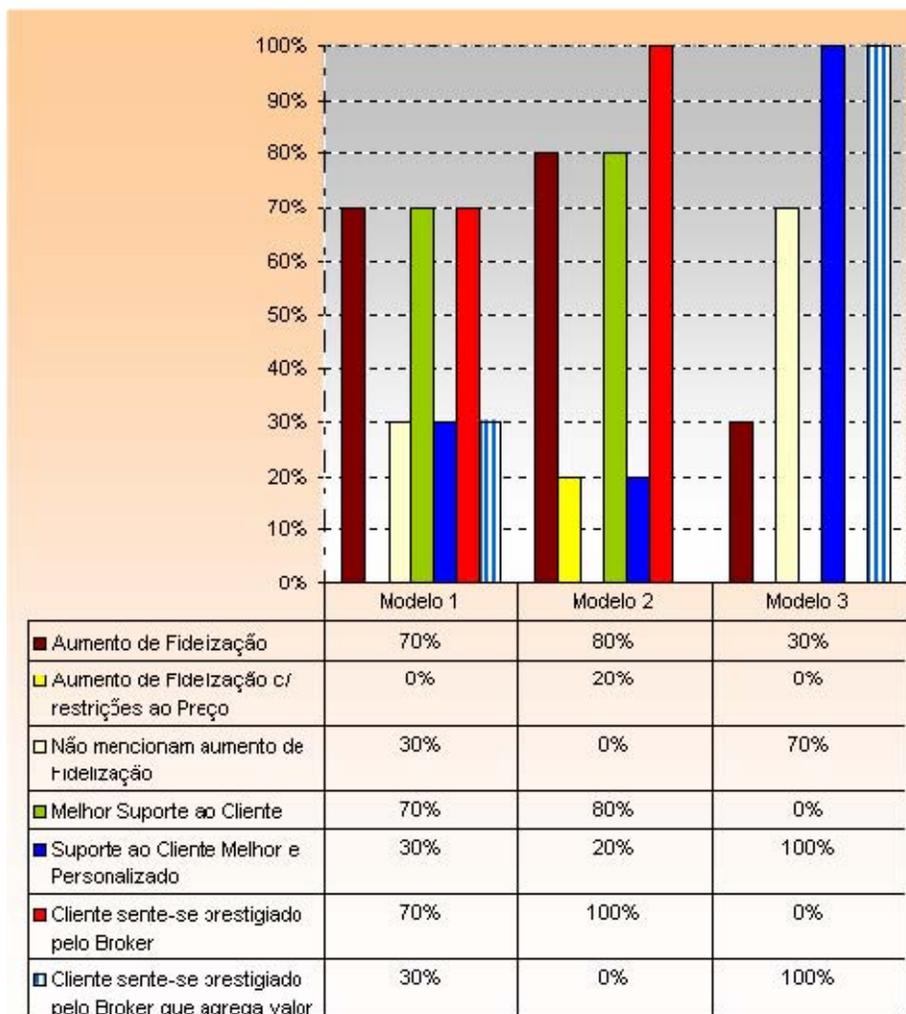


Figura 12 - Gráfico das Dimensões de Análise Referentes ao Atendimento ao Cliente por Modelo de *Broker*

Pode-se observar através dos dados apresentados na Figura 12 que, dentro de cada Modelo, há a mesma relação quando os dados são agrupados, mostrando, desta maneira, que não há distorções nas dimensões apontadas como vantagens do *Broker* em relação ao Atendimento ao Cliente. Mesmo desmembrados por Modelo, os dados continuam apontando para um aumento da fidelização do cliente, para

uma melhora significativa no serviço ao cliente e num aumento da satisfação do cliente, traduzida como “prestígio” que o cliente sente ao ser atendido pelo *Broker*.

Na revisão bibliográfica referente a serviço ao cliente observam-se vários pontos convergentes com os resultados das entrevistas. A primeira referência a serviço, feita na revisão da literatura, traz o conceito de serviço salientando a importância do “produto do serviço” como o que traz benefício e valor ao cliente. Verifica-se que este foi um aspecto abordado na totalidade das entrevistas (Figura 12), apontando para o fato de que o *Broker* agrega valor ao produto através de um atendimento diferenciado e personalizado.

Estabelecendo um vínculo entre marketing e logística, Bowersox (2001), Novaes (2001) e Lambert et al. (1998) salientam a importância desta para os resultados da estratégia do marketing. Novaes (2001) aponta para os vários aspectos relacionados às expectativas do cliente que são atendidas através da logística. Lembra que a logística garante “as condições práticas de posse” no momento adequado, relacionando necessidades do consumidor que coincidem com algumas características apontadas como vantagens oferecidas pelo *Broker* como, por exemplo, informações sobre o produto (“atendimento personalizado”), posse no momento adequado, relação de parceria e continuidade da relação (“fidelização do cliente”).

Verifica-se a observação de Johnston e Clark (2002) de que o cliente tem uma “percepção integradora” do serviço na identificação do atendimento personalizado oferecido pelo *Broker* como vantagem em relação ao atendimento oferecido pelo

atacadista/distribuidor, mencionado na totalidade das entrevistas como “suporte” muito satisfatório ao cliente (Figura 12).

Ballou (2001) refere-se ao nível de serviço como fator-chave na fidelização do cliente e na escolha do fornecedor. Nas entrevistas fica claro que uma das conseqüências do nível de serviço logístico oferecido pelo *Broker* é a fidelização do cliente, citado por 60% das empresas entrevistadas.

b) Atividades Realizadas

No levantamento de atividades realizadas pelo *Broker* podem-se salientar algumas que, impostas por este modelo de atuação, são responsáveis por vantagens adicionais conforme Figura 13. Neste gráfico, o Sistema de Informações, meio através do qual se dá a troca de dados, pode ser apontado como uma vantagem do *Broker*, pois torna esta troca muito mais eficiente e ágil. Além disto, pode-se acrescentar que a indústria passa a obter informações do mercado praticamente *on line*, isto é, quando o pedido é colocado no sistema, a indústria tem conhecimento exato sobre todas as informações do mercado: que tipo de cliente está adquirindo o produto, com que freqüência, a que preço, entre outras.

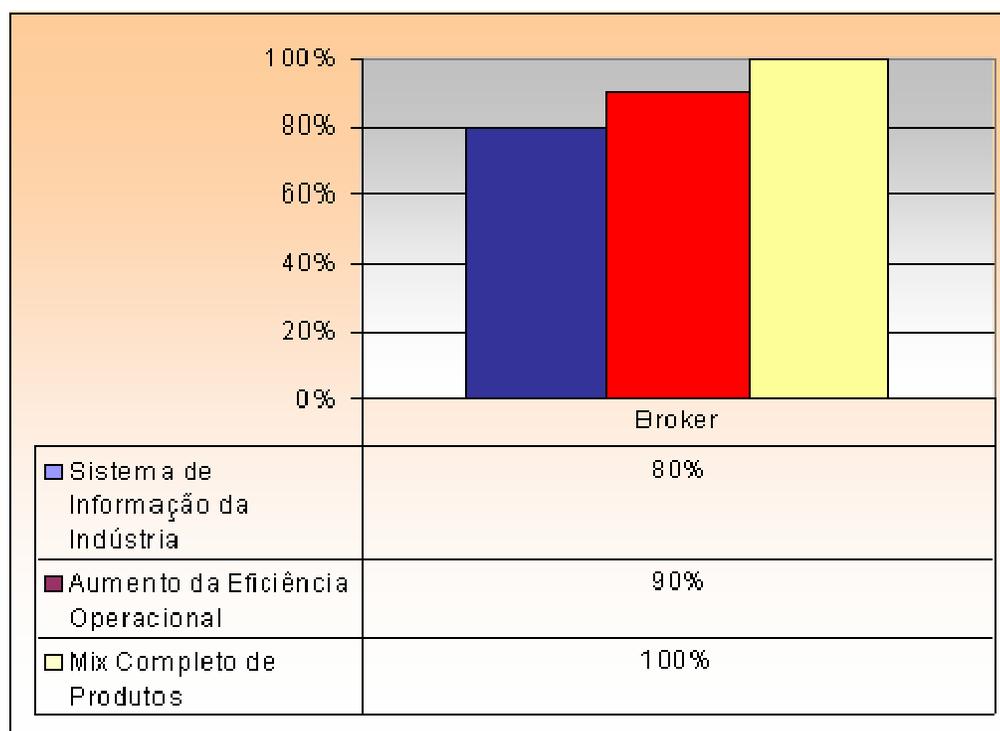


Figura 13 - Gráfico de Atividades do Broker apontadas como Vantagens

A Figura 13 mostra ainda um aumento significativo da eficiência operacional, que só fica diminuída pela falta do estoque no *Broker*, aumento este apontado pelos entrevistados tendo em vista a necessidade da troca de informações constante e uma administração conjunta do *Broker* e da indústria. O gráfico mostra também que o *Broker* trabalha com toda a linha de produtos da indústria o que se torna vantagem tanto para a indústria, que tem o mix completo sendo trabalhado no mercado, como para o cliente, que pode suprir suas necessidades e não é obrigado a trabalhar apenas com as “ofertas” do atacadista/distribuidor, e ainda para o *Broker*, que não é onerado com a aquisição de produtos de baixo giro, mas pode ofertá-los ao seu cliente, oferecendo mais serviço e valor agregado.

c) Faturamento, Número de Clientes e Volume de Vendas

Tanto Christopher (1999) como Kobayashi (2000) apontam o serviço ao cliente como fator de muita importância na diferenciação e supremacia em relação aos concorrentes dado que se confirma nas afirmativas feitas pelos executivos entrevistados quando 80% apontam para um significativo aumento do volume de vendas e 90% referem-se a um incremento, por vezes, superior a 300%, no faturamento (Figura 14).

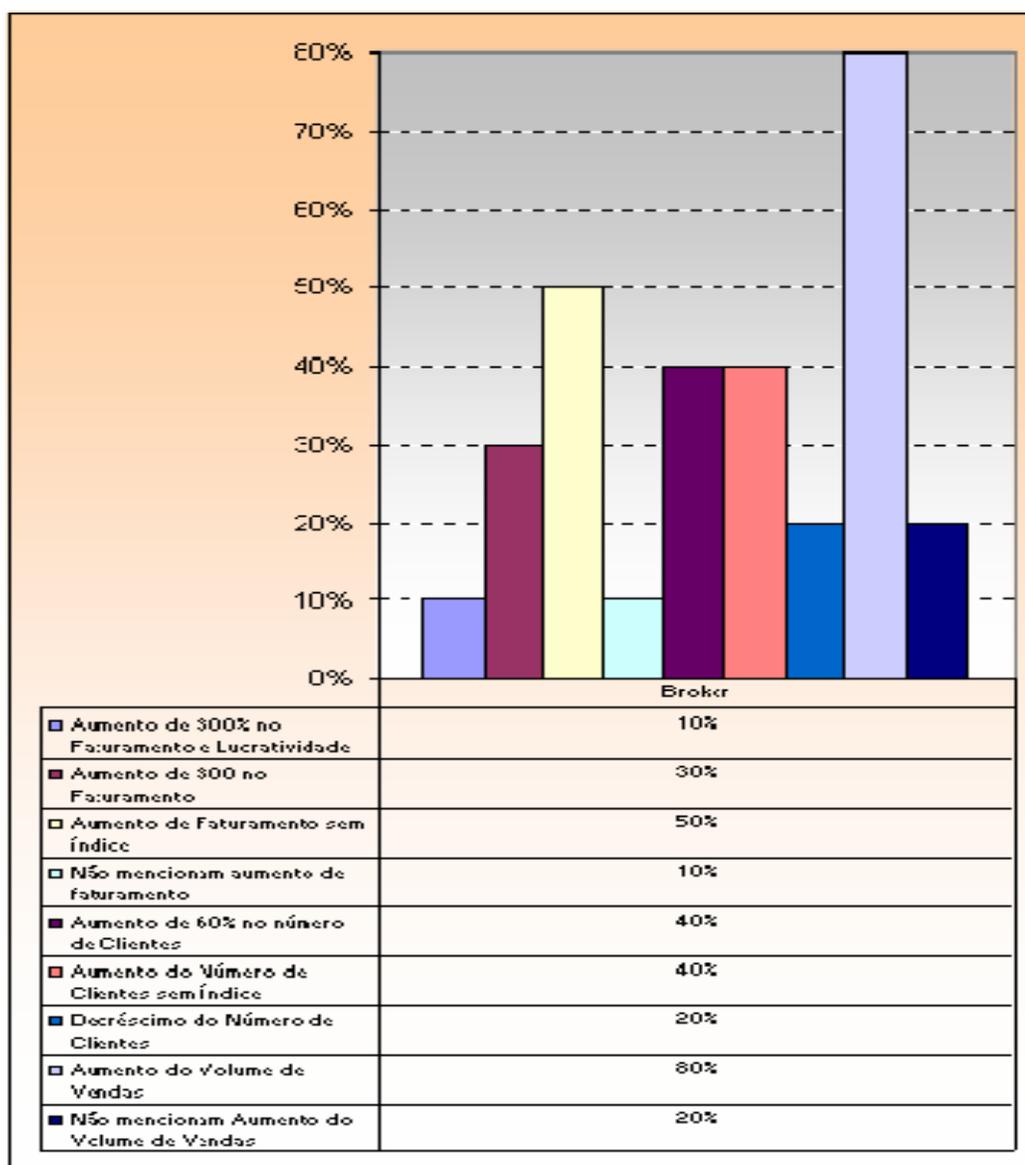


Figura 14 - Gráfico das Vantagens Relacionadas ao Faturamento, Número de Clientes e Volume de Vendas

Outro indicador importante na análise do serviço ao cliente é o percentual de 80% das empresas que apontam um aumento no número de clientes (Figura 14), sendo que, metade das empresas cita um aumento superior a 60%. Ballou (1993)

lembra que a escolha do cliente pode ser influenciada pelos serviços logísticos oferecidos e frisa o crescimento da importância destes serviços que podem ter tanto peso quanto o produto ou preço.

4.3.3.2 Dimensões Referentes a Custos

Tanto na revisão bibliográfica como nas entrevistas verifica-se que os custos são um aspecto de análise importante quando se trata de logística. Para que se possa estabelecer vantagens de uma forma de atuação logística em relação a outra é imprescindível abordar este tema. Conforme foi mencionado nas delimitações deste trabalho, a análise de custos ficará restrita aos aspectos relevantes de custo total e *trade offs*, propondo estimativas de ganhos na mudança de atuação de um atacadista/distribuidor para *Broker* levando-se em conta os aspectos apontados pelos entrevistados (Figura 15). A análise dos dados das entrevistas terá um tratamento qualitativo uma vez que foi esta proposta deste trabalho.

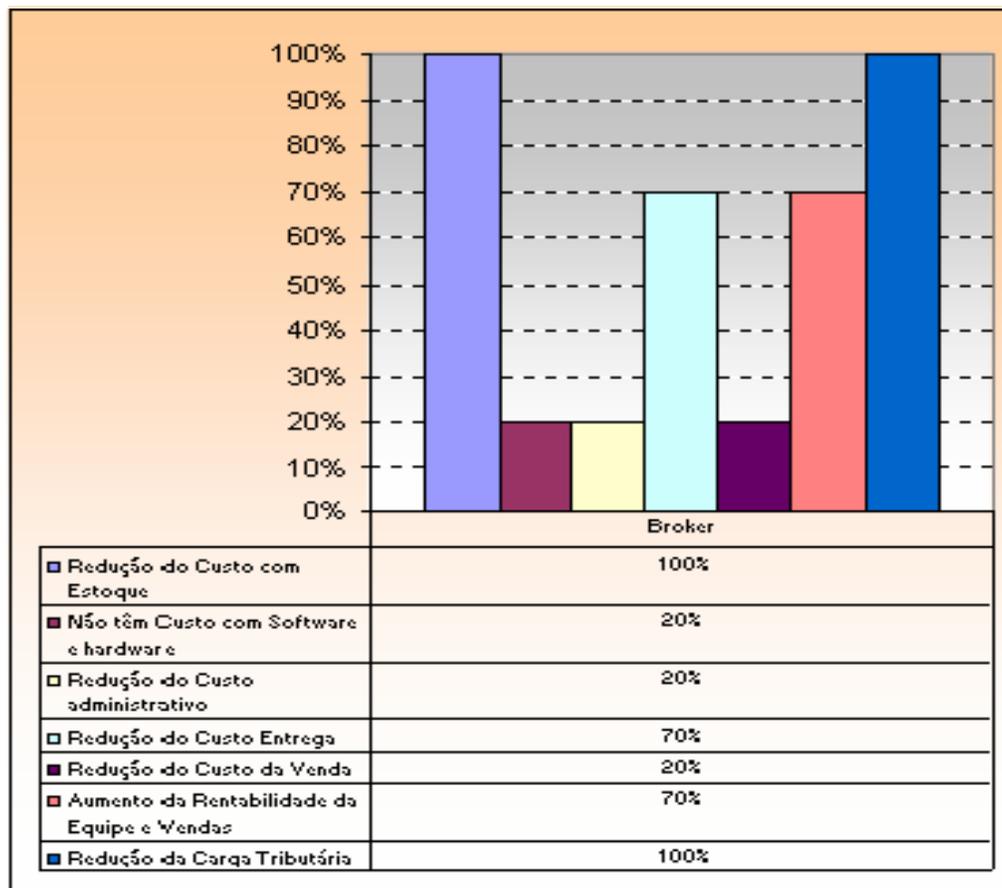


Figura 15 - Gráfico das Vantagens Referentes a Custos e Rentabilidade

a) Custos Referentes a Estoque

Segundo Bowersox (2001), os custos com estoques podem ser analisados de acordo com as despesas relativas 1) a sua manutenção e 2) aos pedidos dos clientes. O autor enumera as despesas relativas à manutenção dos estoques: impostos, armazenagem, investimento, seguro e obsolescência. Apresenta-se como uma redução importante de custos, citado em 100% das entrevistas e presente em todos os modelos, o fato de não haver investimentos em estoque. Como o *Broker* não compra as mercadorias, os custos em investimentos com estoque são da

indústria que pode administrá-los de forma mais eficiente uma vez que tem todas as informações sobre as vendas em tempo real ou muito próximo disto. A redução da carga tributária citada em 100% das entrevistas é responsável por uma redução de custos na cadeia de abastecimento, e pode ser apontada como uma das prováveis causas do *Broker* ter preços mais competitivos do que um atacadista/distribuidor, vantagem apontada pela totalidade dos entrevistados.

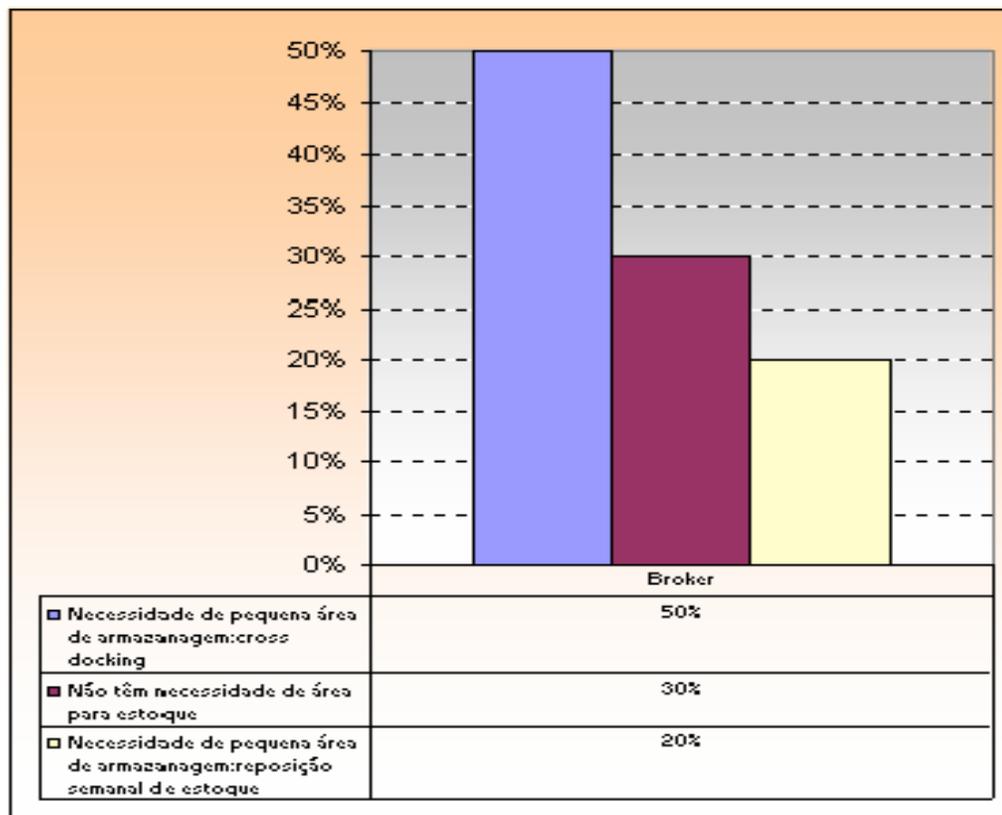


Figura 16 - Gráfico Referente à Área de Armazenagem

Outro componente do custo com estoques é o que se refere à armazenagem citado por Bowersox (2001). Verifica-se no item referente à área de armazenagem

necessária a um *Broker* (Figura 16) que 30% das empresas entrevistadas não necessitam de nenhuma área de armazenagem porque a entrega é feita por um Operador Logístico (Modelo 1) e os outros 70% necessitam de pequena área, pois fazem cross docking (Modelo 2) ou a reposição do estoque é feita em períodos bastante curtos (Modelo 3). Pode-se inferir que a armazenagem pode ser um outro componente que oferece ao *Broker* uma redução de custos bastante significativa.

Bowersox (2001) cita, ainda, como componentes do custo referentes à manutenção do estoque, seguro e obsolescência. Como o *Broker* não compra a mercadoria, esta continua como propriedade da indústria, podendo-se considerar que é ela a responsável por esses custos, cabendo ao *Broker* responsabilizar-se pela conservação dos produtos, mas não pela propriedade dos mesmos. Um dos entrevistados faz referência ao fato de que “o investimento com o estoque não é do *Broker* [...], há o compromisso, existem auditorias, mas ele (*Broker*) não desembolsa dinheiro na compra do estoque”.

Na análise referente aos custos com a manutenção dos estoques, importante componente dos custos logísticos, pode-se deduzir que há uma redução bastante considerável de custos para o *Broker* tanto no que se refere ao investimento como em área de armazenagem e carga tributária, além das reduções referentes a seguros e obsolescência dos produtos. O atacadista/distribuidor tem todos esses custos além de um aumento da carga tributária responsável por um percentual bastante significativo dos preços finais.

No que se refere aos custos de processamento de pedidos, ainda citando Bowersox (2001), eles são compostos por: despesas com controle do estoque, preparação de pedidos, comunicação, atividades de atualização e supervisão administrativas. Como as atividades desenvolvidas pelo *Broker* dependem do seu Modelo cabe analisar as possíveis reduções de custos levando-se em consideração cada Modelo e suas atividades correspondentes.

Observa-se nas Figuras 17, 18 e 19 as diferenças na realização das atividades referentes ao processamento de pedidos dos diferentes modelos de *Broker*.

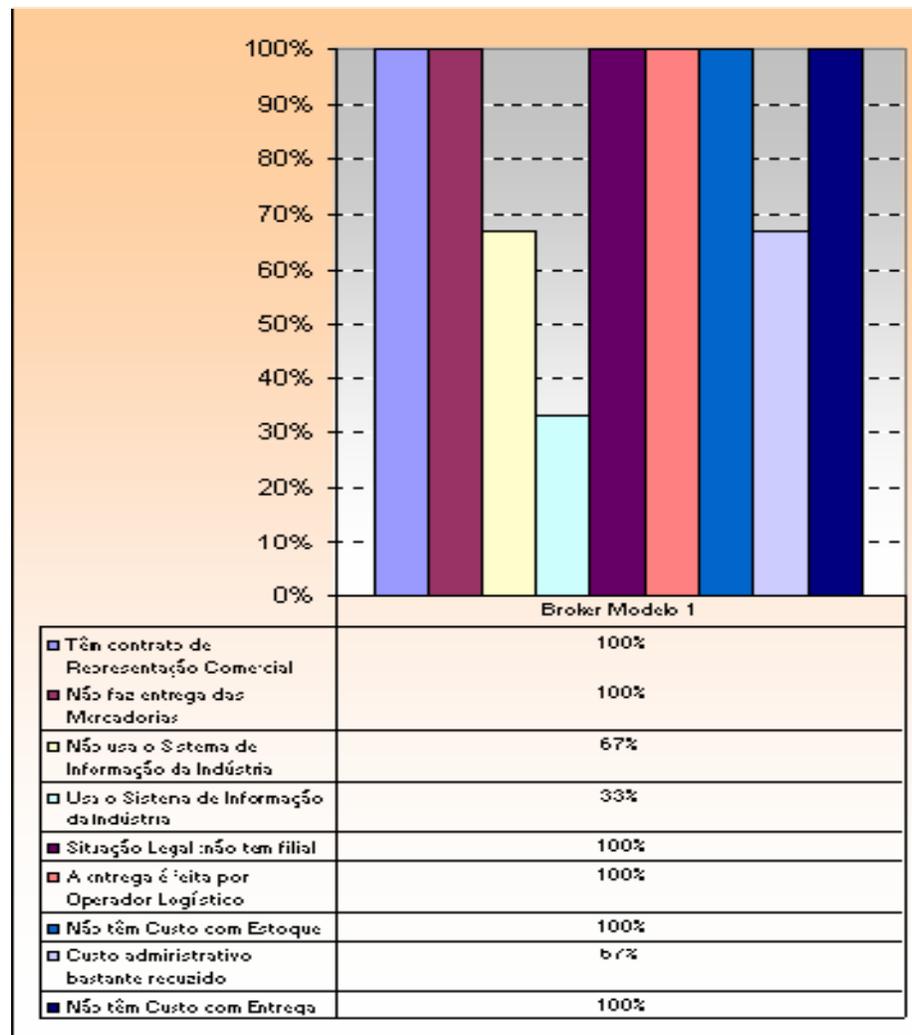


Figura 17 - Gráfico das Atividades Referentes ao Processamento de Pedido do Modelo 1

No Modelo 1 (Figura 17) , das atividades descritas por Bowersox (2001) referentes ao processamento de pedidos, todas são de responsabilidade da indústria, pois neste Modelo o *Broker* faz apenas a venda e a distribuição é feita por um Operador Logístico. Neste caso não se pode fazer uma análise de custos buscando redução no caso do *Broker* em comparação com o atacadista/distribuidor, pois o primeiro não realiza estas atividades.

No Modelo 2 (Figura 18), ocorre uma situação bastante parecida com a do Modelo 1, pois o *Broker* faz a venda e a entrega, mas os pedidos são processados pela indústria e o *Broker* faz apenas um *cross docking*. Observa-se (Figura 18) que 100% das empresas que operam neste modelo de *Broker* não têm custos com estoque, 100% não têm filial e em 100% delas o vínculo se dá através de contratos de Representação Comercial e Prestação de Serviços, indicando uma redução dos custos administrativos em 75% destas empresas. Portanto, as possíveis vantagens em relação aos custos referentes a processamento de pedidos podem ser referentes ao fato de que os pedidos chegam ao *Broker* processados e com documento fiscal, exigindo menores custos administrativos.

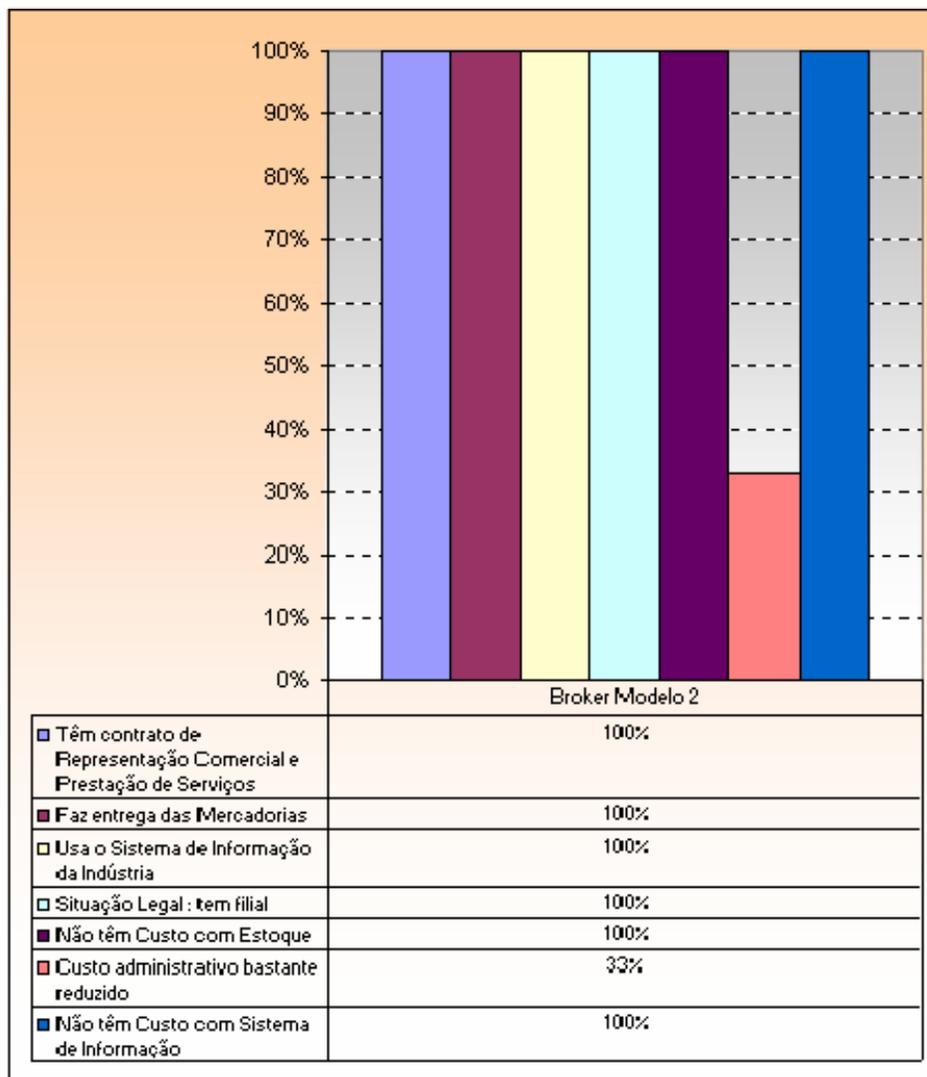


Figura 18 - Gráfico Referente ao Processamento de Pedidos do Modelo 2

No Modelo 3 (Figura 19), todas as atividades são realizadas pelo *Broker* mas pode-se apontar uma redução de seus custos com comunicação uma vez que, em 100% das entrevistas, as empresas informam que utilizam o sistema de Informações da indústria cabendo a ela os custos correspondentes. O mesmo acontece com as atividades de atualização e supervisão administrativas uma vez que 100% das empresas que operam no Modelo 3 têm filial da indústria instalada no endereço do

Broker do que se pode deduzir que as despesas referentes à administração desta filial são encargo da indústria. As despesas com controle de estoque e preparação de pedidos fazem parte dos custos do *Broker* do Modelo 3 assim como fazem parte dos custos do atacadista/distribuidor e não foram citadas nas entrevistas possibilidades de redução destes custos no caso do *Broker*.

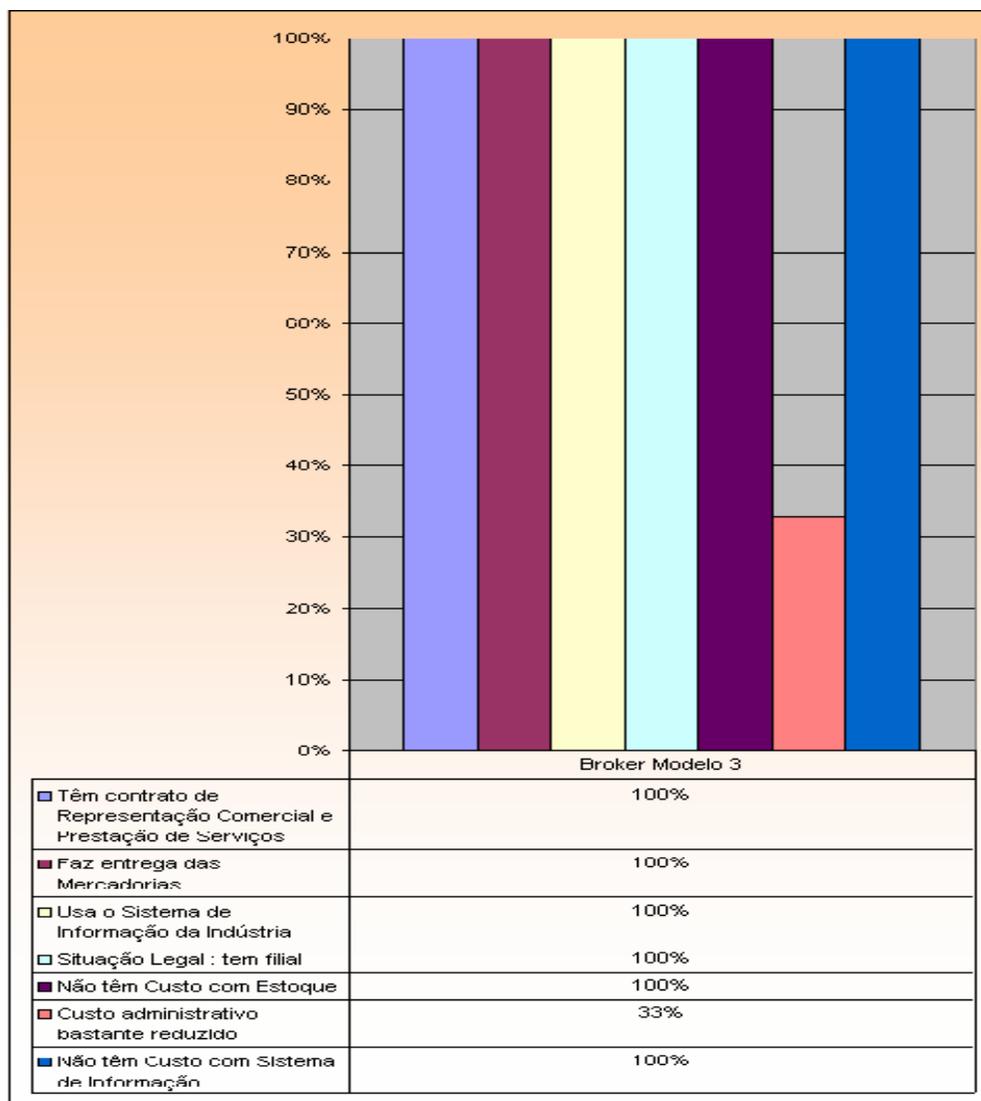


Figura 19 - Gráfico Atividades referentes ao Processamento de Pedidos do Modelo 3

Portanto, no que se refere às reduções de custo relativas ao processamento de pedidos, verifica-se uma possibilidade de redução apenas no Modelo 3 no que diz respeito aos custos com comunicação e atividades de atualização e supervisão administrativas. Nos outros modelos, o *Broker* não realiza as atividades de processamento de pedidos ficando impossível estabelecer parâmetros de comparação.

b) Custos referentes a Transportes

Permanecendo com a linha de análise de Bowersox (2001), outro componente importante do custo total é o relativo a transporte. “O custo de transporte é o pagamento pela movimentação entre dois pontos geográficos e as despesas relacionadas com o gerenciamento e manutenção de estoque em trânsito” (BOWERSOX, 2001, pg. 40). Com o objetivo de estabelecer vantagens do *Broker* em relação ao atacadista/distribuidor, verifica-se nas entrevistas (Figura 20) uma análise de possibilidade de redução de custos ou “diluição” dos mesmos entre várias indústrias apenas nos modelos que realizam a distribuição aos clientes, isto é, nos Modelos 2 e 3. A análise de custo de transporte fica restrita aos deslocamentos das instalações do *Broker* até os clientes, isto é, à entrega ou distribuição, pois os entrevistados mencionaram apenas este aspecto dos transportes. Ao tratar do custo das entregas, 70% dos entrevistados apontaram a possibilidade de redução destes custos ao realizarem a distribuição para mais de uma indústria diluindo estes custos entre as mesmas.

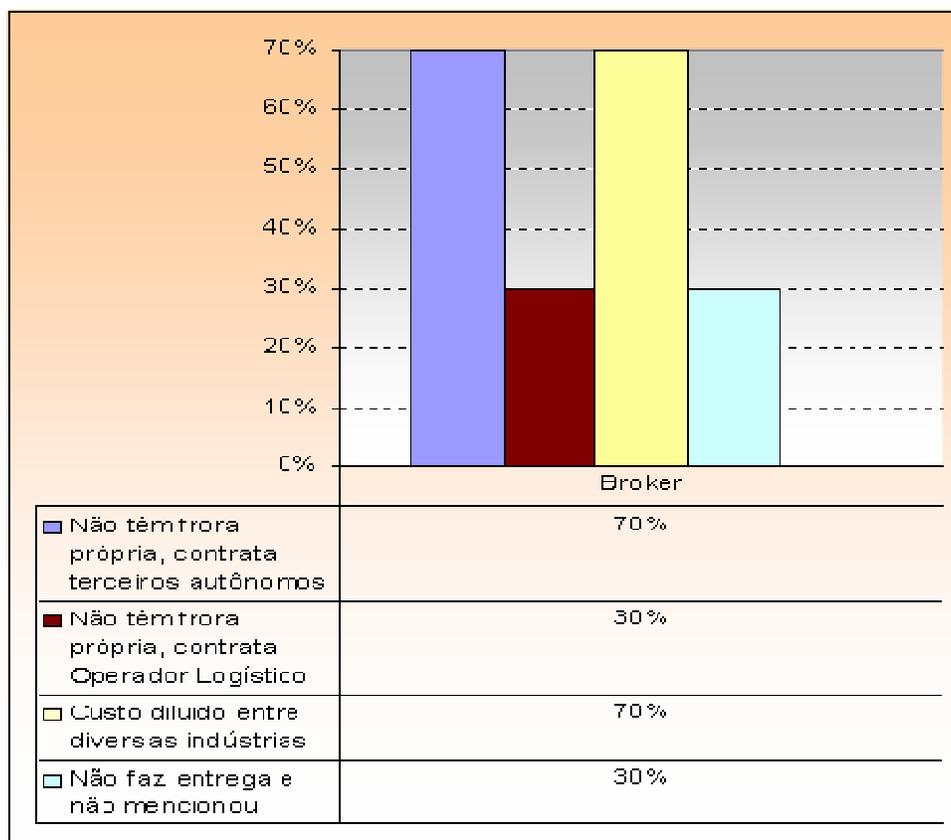


Figura 20 - Gráfico de Custos Referentes a Transportes

Pode-se inferir que os custos de transportes, referentes aos deslocamentos da indústria até o estabelecimento do *Broker*, são de responsabilidade da Indústria, pois não há transferência de propriedade do estoque. Apesar de não terem sido citados estes custos, pode-se estimar a possibilidade de alguma redução nos custos desses deslocamentos uma vez que a indústria pode realizar embarques de cargas completas, possibilitando reduções nos custos de transportes.

c) Custos referentes a Vendas

Verifica-se nas entrevistas que 90% dos executivos entrevistados apontam para uma redução dos custos da venda. Destes, 70% afirmam que esta redução se dá

pelo fato de que o *Broker* faz a venda para mais de uma indústria ficando a alocação destes custos rateada entre as indústrias que atende. Apesar de um atacadista/distribuidor também realizar vendas de várias marcas e de produtos diferentes, a redução dos custos de venda no *Broker* pode ser apontada pelo fato de que os treinamentos e atualizações das equipes são realizados pela indústria e por que algumas indústrias disponibilizam equipamentos de informática (*palmtops*), diminuindo o trabalho dos vendedores e tornando-a mais eficiente.

d) Custos referentes à Tributação

Além das reduções de custos citadas, verifica-se uma redução tributária com a atuação de um *Broker*. Não há uma bitributação, como no caso do atacadista/distribuidor, possibilitando à indústria chegar ao mercado com um preço mais competitivo e, ao mesmo tempo, remunerar as atividades realizadas pelo *Broker*. Com a redução de tributos, a indústria remunera o *Broker* e não onera a cadeia de abastecimento. O *Broker*, por sua vez, torna-se mais competitivo – dado apontado em 100% das entrevistas – podendo oferecer um serviço ao cliente superior aumentando faturamento e rentabilidade.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar as vantagens que um atacadista/distribuidor tem ao migrar para o formato de distribuição chamado de *Broker* em empresas do setor atacadista de Porto Alegre e Grande Porto Alegre. Permitiu identificar formas de atuação diferentes entre as empresas que participaram

da pesquisa e que atuam na forma de *Broker*, possibilitando uma definição para este formato de distribuição relativamente novo, além de uma classificação em modelos diferentes conforme as atividades realizadas. Além disso, permitiu identificar vantagens de cada modelo em relação aos conceitos de Logística e de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, confrontando com a forma de atuação de um atacadista/distribuidor, conforme a Figura 21. A tendência de inovações na Logística encontra amplo respaldo na literatura atual, conforme demonstrado na revisão teórica. As vantagens identificadas na pesquisa podem ser consideradas reflexo das mudanças verificadas em relação à inovação da Logística e aos conceitos de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, pois contemplam diferentes aspectos relativos a esses conceitos e à gestão empresarial.

O fato do tema escolhido não ter registros na literatura especializada em Logística dificultou, a princípio, a escolha da abordagem e limitou o presente trabalho. Os limites impostos não impossibilitaram, contudo, uma abordagem válida sobre as vantagens deste novo modelo de distribuição.

Outra limitação foi imposta pelos entrevistados ao mostrarem-se reticentes ao tratar de valores monetários ou percentuais de remuneração mesmo tendo sido garantido o sigilo das informações. O máximo permitido foi revelar intervalos de percentuais de remuneração, isto é, “dependendo do contrato e das atividades realizadas, um *Broker* pode ser remunerado entre 9% a 20% do valor faturado”.

Devido à substancial mudança verificada entre um atacadista/distribuidor e o novo formato chamado *Broker*, pode-se apontar algumas vantagens significativas

tanto no que diz respeito ao Serviço ao Cliente, na redução de Custos e também no Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Observam-se, também, mudanças importantes nos relacionamentos entre a indústria e o setor atacadista, estabelecendo-se parcerias proveitosas para todos os componentes do canal de distribuição.

Pode-se considerar que, independente do modelo de *Broker* analisado, há algumas dimensões apontadas ou por unanimidade ou por percentual acima de 50% dos entrevistados as quais possibilitam algumas conclusões.

Observando-se o quadro resumo das vantagens do *Broker* (Figura 21), pode-se inferir que há vantagens na migração de uma empresa do formato atacadista/distribuidor para o formato denominado de *Broker* e que as mesmas são bastante abrangentes do ponto de vista da Logística.

O quadro aponta para vantagens bastante significativas referentes ao Atendimento ao Cliente apresentando percentuais de 100% de referências a um suporte ao cliente diferenciado e a um melhor atendimento ao cliente em todos os modelos de *Broker*. Pode-se citar também, ainda que em percentuais diferentes para cada modelo, o aumento de fidelização do cliente citado como vantagem do *Broker* em relação ao atacadista/distribuidor em todas as entrevistas. O sentimento de prestígio, identificado nos modelos *Broker Vendedor* e *Broker Distribuidor*, também podem ser interpretados como indicadores de um Atendimento ao Cliente superior oferecido pelo modelo *Broker* de distribuição.

Portanto, nas dimensões que dizem respeito ao Atendimento ao Cliente fica claro que o modelo *Broker*, em qualquer uma das suas classificações, possibilita oferecer vantagens expressivas em relação ao atacadista/ distribuidor.

Pode-se concluir que um *Broker* pode oferecer um Atendimento ao Cliente significativamente superior em relação ao atacadista/distribuidor, aumentando desta forma a *satisfação do cliente*.

Verificando-se o Quadro Resumo das Principais Vantagens do *Broker* (Figura 21) evidenciam-se vários ganhos referentes a Custos e possibilidades de redução dos mesmos. Os entrevistados são unânimes em apontar a redução nos custos com estoque e redução com custos de área de armazenagem que ocorrem em todos os modelos de *Broker*. Estes são dois componentes de Custos muito importantes, pois podem ser responsáveis por percentuais bastante expressivos dos custos logísticos. Tratando-se dos custos com estoques, devido ao fato do *Broker* não assumir a propriedade dos produtos, a redução é total, não havendo nenhum investimento em estoques, gerando benefícios importantes para o *Broker* e para a Cadeia de Suprimentos. Entende-se que uma das razões para que 100% das entrevistas apontem um preço mais competitivo como uma das vantagens do *Broker* deve-se, entre outras razões, ao investimento zero em estoques. Outro motivo para o preço reduzido oferecido pelo *Broker* pode ser atribuído à redução tributária possível neste novo formato de distribuição e, portanto, neste novo arranjo da Cadeia de Suprimentos.

Observa-se ainda que outras reduções de custo podem ser interpretadas como vantagens do *Broker*, gerando vantagem competitiva em a toda a Cadeia de

Suprimentos. Verifica-se importante redução dos custos com Sistemas de Informação uma vez que, na maioria dos casos das empresas entrevistadas, o Sistema Operacional e de Informação utilizado era da indústria, gerando mais eficiência na comunicação e diminuindo investimentos neste campo.

A redução com custos de venda, apresentada em 100% das empresas analisadas, pode ser igual ao se tratar de um atacadista/ distribuidor. O que se pode inferir, cruzando dados da pesquisa, é que a indústria, no caso do *Broker*, faz investimentos tanto em suporte técnico como em treinamentos e campanhas de incentivo aos vendedores de forma muito mais efetiva. Na relação de parceria apontada em um número bastante significativo das entrevistas, a indústria participa de forma muito mais efetiva na força de vendas do *Broker*, reduzindo seus custos e aumentando sua eficiência.

A pesquisa comprovou que a maior parte das empresas aponta vantagens do *Broker* em relação ao atacadista/distribuidor. Porém, estabeleceu-se uma certa dificuldade para apontar todos os aspectos relevantes destas vantagens por tratar-se de uma pesquisa exploratória sobre um tema relativamente novo e inexplorado pela literatura especializada. Além disso, os entrevistados mostraram-se reticentes em apresentar números e cifras, citando apenas percentuais de aumento ou de redução em relação às questões propostas.

	Vantagens relativas ao Atendimento ao Cliente	Vantagens relativas à redução de Custos	Vantagens relativas ao Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos
Broker Vendedor	<p>100% referem-se a um Suporte ao Cliente diferenciado;</p> <p>100% referem-se a um melhor Atendimento ao Cliente;</p> <p>67% informam aumento de fidelização do cliente;</p> <p>100% relatam aumento do sentimento de prestígio do cliente.</p>	<p>100% referem-se à redução de Custo com estoque;</p> <p>100% mencionam redução de Custo com área de armazenagem;</p> <p>67% referem-se à redução do custo administrativo;</p> <p>100% mencionam custo zero com entrega;</p> <p>100% mencionam redução do custo da venda.</p>	<p>100% referem-se à redução tributária;</p> <p>100% apontam preço mais competitivo;</p> <p>100% mencionam aumento significativo do faturamento;</p> <p>67% referem-se a um aumento da eficiência operacional;</p> <p>67% mencionam relação de parceria com a Ind..</p>
Broker Atacadista	<p>100% referem-se a um Suporte ao Cliente diferenciado;</p> <p>100% referem-se a um melhor Atendimento ao Cliente;</p> <p>34% citam aumento da fidelização do cliente;</p> <p>100% referem-se a aumento significativo do número de clientes;</p> <p>100% referem-se a aumento da eficiência operacional;</p> <p>100% mencionam aumento de serviços agregados ao cliente;</p> <p>100% mencionam entrega mais ágil, mais consistente e sem rupturas.</p>	<p>100% referem-se à redução de Custo com estoque;</p> <p>100% mencionam redução de Custo com área de armazenagem;</p> <p>100% mencionam custo zero com Sistema de Informação;</p> <p>67% informam diluição dos custos com equipe de vendas entre várias indústrias;</p> <p>100% mencionam redução de custos com alterações nos produtos;</p> <p>100% relatam redução de custo com infra-estrutura;</p> <p>100% informam redução de custo com pessoal.</p>	<p>100% referem-se à redução tributária;</p> <p>100% apontam preço mais competitivo;</p> <p>100% têm filial da indústria em suas dependências;</p> <p>67% mencionam aumento do faturamento;</p> <p>100% referem-se a aumento significativo da eficiência operacional;</p> <p>100% mencionam forte relação de parceria com a indústria.</p>
Broker Distribuidor	<p>100% referem-se a um Suporte ao Cliente diferenciado;</p> <p>100% referem-se a um melhor Atendimento ao Cliente;</p> <p>75% referem-se a aumento de fidelização do cliente;</p> <p>100% citam aumento do número de clientes atendidos;</p> <p>100% citam aumento do sentimento de prestígio do cliente.</p>	<p>100% referem-se à redução de Custo com estoque;</p> <p>100% mencionam redução de Custo com área de armazenagem;</p> <p>75% têm redução com custo em Sistema de Informação;</p> <p>75% relata redução com custos referentes à equipe de vendas;</p> <p>100% relatam redução com custos de entrega;</p> <p>100% informam redução com custos de venda.</p>	<p>100% referem-se à redução tributária;</p> <p>100% apontam preço mais competitivo;</p> <p>100% não têm filial da indústria em seu estabelecimento;</p> <p>100% mencionam aumento de faturamento.</p>

Figura 21 – Quadro Resumo das Principais Vantagens do Broker em Relação ao Atacadista/distribuidor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

5.1 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo fazer uma análise crítica do funcionamento do *Broker*, estabelecendo vantagens em relação ao atacadista/distribuidor, buscando a melhoria dos canais de distribuição, através de dimensões operacionais levantadas na pesquisa realizada com esta finalidade.

Tomando-se este objetivo, pode-se concluir que o trabalho apresenta uma análise crítica do funcionamento do *Broker*, aponta vantagens desta forma de atuação em relação ao atacadista/distribuidor tendo como referência as dimensões apontadas pela pesquisa e que estão fundamentadas na revisão bibliográfica referente à Logística. Pode-se ainda inferir, considerando-se os principais aspectos apontados pelas diversos autores estudados na revisão, que as vantagens apontadas pelos entrevistados estão alinhadas com os fatores estratégicos mais importantes apontados na renovação da Logística.

Na análise referente ao **Serviço ao Cliente** oferecido pelo *Broker* foram apontadas como vantagens mais significativas os seguintes aspectos:

- ✓ 100% melhor atendimento ao cliente

- ✓ 34% a 75% aumento da fidelização do cliente
- ✓ 100% suporte diferenciado ao cliente
- ✓ 100% aumento do número de clientes nos Modelos 2 (Distribuidor) e 3 (Atacadista)
- ✓ 100% aumento da eficiência operacional no Modelo 3 (Atacadista)

Os números acima apontam para o fato de que o *Broker*, independente do Modelo analisado, pode oferecer **vantagens significativas** nas dimensões referentes ao **Serviço ao Cliente**.

Através da observação dos números mais significativos em relação a **Custos** resumidos abaixo:

- ✓ 100% redução de custos com estoque em todos os Modelos
- ✓ 100% redução de custo com área de armazenagem em todos os Modelos
- ✓ 67% a 100% redução dos custos com equipe de vendas
- ✓ 75% a 100% redução nos custos com sistema de informação

No exame dos dados referentes a **custos** verificou-se que, independente do Modelo estudado, o *Broker* pode oferecer **vantagens importantes** nas reduções de custos.

Os dados mais significativos referentes ao conceito do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos podem ser resumidos:

- ✓ 100% redução tributária em todos os Modelos
- ✓ 100% preços mais competitivos em todos os Modelos
- ✓ 67% a 100% aumento do faturamento

- ✓ 67% a 100% aumento da eficiência operacional
- ✓ 67% a 100% parceria com a indústria

Pode-se concluir, tomando-se os números acima, que a operação realizada através do *Broker*, independente do Modelo analisado, possibilita **vantagens importantes** no **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**.

Um dos objetivos secundários deste trabalho foi o de localizar, dentro dos conceitos ligados à Logística, as dimensões levantadas na pesquisa estabelecendo as possibilidades de vantagens apresentadas pelo *Broker*, tanto referentes ao Serviço ao Cliente, relacionamentos na Cadeia de Suprimentos e Custos. Considera-se atingido este objetivo pelo presente trabalho, conforme dados relacionados acima, e pode-se apontar que a análise realizada estabelece ainda muitas possibilidades de estudos futuros.

Outro objetivo proposto neste trabalho foi identificar possíveis vantagens que o formato de distribuição contemplado pelo *Broker* estabelece em relação ao modelo do atacadista/distribuidor. Considera-se ter atingido este objetivo uma vez que foi possível verificar vantagens nas diversas dimensões apontadas na pesquisa e comuns aos modelos de *Broker*, identificados na análise dos dados apresentada nesta conclusão.

Considera-se também que o trabalho apresenta um referencial bibliográfico e localiza o modelo de distribuição do *Broker* no conceito de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos além de oferecer uma contribuição teórica importante ao propor **conceito** e gerar um **modelo de análise** para esta forma de distribuição,

identificando, definindo e nomeando três Modelos diferentes de atuação do *Broker*.

Portanto, mesmo apresentando restrições, o trabalho possibilitou uma revisão bibliográfica consistente, apresentou uma contribuição teórica ao conceituar e classificar o *Broker* e ofereceu uma contribuição prática ao apresentar vantagens na migração de uma empresa para o formato de distribuição denominado *Broker*. Com base na revisão bibliográfica e na pesquisa realizada, foi possível atingir os objetivos propostos inicialmente, identificando-se diversas vantagens do *Broker*.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Com base no estudo aqui realizado, poderiam ser consideradas algumas sugestões para futuros trabalhos relativos a novas formas de distribuição e suas vantagens.

Estudos sobre *Broker* podem ser de grande importância considerando-se que é um tema inexplorado, relativamente novo na prática, e do qual não se tem registro exceto em revistas especializadas do setor atacadista. Portanto, oferece um amplo campo de pesquisa para o meio acadêmico.

Neste trabalho sugeriu-se um conceito para *Broker* e uma classificação de acordo com as diferentes formas de atuação encontradas na prática das empresas que participaram da pesquisa. Tanto o conceito como a classificação sugerida

oferecem campo para estudos mais aprofundados quanto às atividades desenvolvidas pelo *Broker* e suas vantagens como uma nova forma de distribuição.

Abordou-se neste trabalho apenas as possíveis vantagens do *Broker* em relação ao atacadista/distribuidor analisando os dados de forma qualitativa. Pode-se dar continuidade a esta pesquisa explorando as mesmas vantagens numa análise quantitativa dos dados. Recomenda-se a ampliação da análise avaliando-se quantitativamente os impactos consolidados da atuação do *Broker* sobre os custos totais de uma cadeia de suprimentos, uma vez que poderão ocorrer repercussões negativas em outros níveis da mesma.

Recomenda-se também estudos sobre a implementação de um *Broker* ou de como deve ser feita a migração para este formato de distribuição, estabelecendo as necessidades das mais variadas ordens para esta implementação.

Por tratar-se de assunto praticamente inexplorado e sem registro no meio acadêmico, mas com crescente interesse por parte das mais variadas cadeias de suprimentos, ressaltada pela valorização e importância da Logística, oferece campo para inúmeras abordagens.

REFERÊNCIAS

ANTUNES Jr, José Antônio Valle. **Em Direção a uma Teoria Geral do Processo na Administração da Produção**: uma discussão a partir da possibilidade de unificação da teoria das restrições e da teoria que sustente a construção dos sistemas de produção com estoque zero, 1998. Tese, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: 1998.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial**: processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

BROKER a nova realidade. **Distribuição**, São Paulo, p. 24-25, 2001.

CARDOSO, Fátima. Faça Diferente, Faça com um *Broke*. **Tecnológica**, São Paulo, Nº 90, p.30-35, Maio, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**.5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

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

_____. **O Marketing da Logística**: otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. São Paulo: Futura, 1999.

COSTA, Marco Antônio F. da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da Pesquisa**: conceitos e técnicas. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DORNIER, Philippe-Pierre. et al. **Logística e Operações Globais**: texto e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, Joana. Distribuição Trilha Novos Rumos. **Distribuição**, São Paulo, p. 170-171, 2001.

KOBAYASHI, Shun'ichi. **Renovação da Logística**: como definir as estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. São Paulo: Atlas, 1986.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Case Study Research**: design and methods. 2nd ed. California: Sage Publications, 1994.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, José Geraldo. **Administração Estratégica da Logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. **A Construção do saber** : manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NOVOS Modelos Figuram no Ranking 2001. **Distribuição**, São Paulo, p. 172-173, 2001.

PROJEÇÃO Internacional. Distribuição, São Paulo, p. 29-30, 2001.

RIBEIRO, José Luis Duarte; NODARI, Christine Telesse. **Tratamento de Dados Qualitativos**: técnicas e aplicações. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. e col.. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3.ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

APÊNDICE A – DIMENSÕES ANALISADAS A PARTIR DAS ENTREVISTAS

Dimensões		Contrato de Representação Comercial e/ou Prestação de Serviços	Atividade de Venda	Análise de Crédito do cliente	Cobrança de Faturas	Entrega das Mercadorias	Porte dos Clientes Atendidos	Sistema de Informação e Troca de Dados	Situação Legal: tem filial ou não	
Empresa 10	Chocolates	Modelo 3	Celebração de um Contrato de Representação Comercial e de Prestação de Serviço	Realiza a Venda em nome da Indústria	Faz análise de crédito do cliente	Realiza a Cobrança de faturas (tanto à vista como a prazo)	Realiza a Entrega das Mercadorias	Atende a clientes pequenos e médios-nao mencionou pedido mínimo de até 4 chxk outs.	Tem o Sistema de Informações (ou é Operacional?) da Indústria e a troca de dados se dá através dele	Tem Filial da Indústria no Broker
Empresa 9	Prod Alimentícios	Modelo 3	Celebração de um Contrato de Representação Comercial e de Prestação de Serviço	Realiza a Venda em nome da Indústria	Não faz a análise de crédito do cliente	Realiza a Cobrança de faturas (tanto à vista como a prazo)	Realiza a Entrega das Mercadorias	Atende a clientes pequenos e médios-nao mencionou pedido mínimo	Tem o Sistema de Informações (ou é Operacional?) da Indústria e a troca de dados se dá através dele	Tem Filial da Indústria no Broker
Empresa 6	Prod Alimentícios	Modelo 3	Celebração de um Contrato de Representação Comercial e de Prestação de Serviço	Realiza a Venda em nome da Indústria	Não faz a análise de crédito do cliente	Realiza a Cobrança de faturas (tanto à vista como a prazo)	Realiza a Entrega das Mercadorias	Atende a clientes pequenos e médios-nao mencionou pedido mínimo	Tem o Sistema de Informações (ou é Operacional?) da Indústria e a troca de dados se dá através dele	Tem filial da Indústria e realiza a entrega
Empresa 7	Ind. Café e Laticínios	Modelo 2	Celebração de um Contrato de Representação Comercial e de Prestação de Serviço	Realiza a Venda em nome da Indústria	Faz análise de crédito do cliente	Não mencionou	Realiza a Entrega das Mercadorias	Atende a clientes pequenos e médios-nao mencionou pedido mínimo	Não tem sistema da Indústria, tudo é feito através da troca de arquivos	Não tem Filial da Ind.; faz cross docking
Empresa 3	Laticínios	Modelo 2	Celebração de um Contrato de Representação Comercial e de Prestação de Serviço	Realiza a Venda em nome da Indústria	Não faz análise de crédito do cliente	Realiza a Cobrança de faturas (tanto à vista como a prazo)	Realiza a Entrega das Mercadorias	Atende a clientes pequenos e médios-pedido mínimo de R\$ 500,00	Tem o Sistema de Informações (ou é Operacional?) da Indústria e a troca de dados através dele	Não tem Filial da Ind.; faz cross docking. A mercadoria vem do interior de São Paulo.
Empresa 2	Prod. De Higiene	Modelo 2	Celebração de um Contrato de Representação Comercial e de Prestação de Serviço	Realiza a Venda em nome da Indústria	Faz análise de crédito do cliente	Realiza a Cobrança de faturas (tanto à vista como a prazo)	Realiza a Entrega das Mercadorias	Atende a clientes pequenos e médios-pedido mínimo de R\$ 60,00	Tem o Sistema de Informações (ou é Operacional?) da Indústria e a troca de dados se dá através dele	Não tem Filial da Ind.; faz cross docking
Empresa 1	Ind. Café e afins	Modelo 2	Celebração de um Contrato de Representação Comercial e de Prestação de Serviço	Realiza a Venda em nome da Indústria	Faz análise de crédito do cliente	Realiza a Cobrança de faturas (tanto à vista como a prazo)	Realiza a Entrega das Mercadorias	Atende a clientes pequenos e médios-pedido mínimo de R\$ 60,00	Tem o Sistema de Informações (ou é Operacional?) da Indústria e a troca de dados se dá através dele	Não tem Filial da Ind.; faz cross docking
Empresa 8	Higiene Bebê	Modelo 1	Celebração de um Contrato de Representação Comercial	Realiza a Venda em nome da Indústria	Não mencionou	Não mencionou	Não faz a entrega das mercadorias	Atende a clientes médios e grandes-nao mencionou pedido mínimo	Não tem sistema da Indústria, tudo é feito através da troca de arquivos	Não tem Filial da Ind.; a entrega é feita para EXPRESSO
Empresa 5	Prod. Limpeza	Modelo 1	Celebração de um Contrato de Representação Comercial	Realiza a Venda em nome da Indústria	Não faz a análise de crédito do cliente	Não realiza cobrança, apenas faz a venda	Não faz a entrega das mercadorias	Atende a clientes médios e grandes-mencionou pedido mínimo de 40 cxs	Tem o Sistema de Informações (ou é Operacional?) da Indústria e a troca de dados se dá através dele	Não tem Filial da Ind.; A entrega é feita pela Mercúrio
Empresa 4	Ração Humana e Animal	Modelo 1	Celebração de um Contrato de Representação Comercial e de Prestação de Serviço	Realiza a Venda em nome da Indústria	Não faz a análise de crédito do cliente	Não realiza cobrança, apenas faz a venda	Não faz a entrega das mercadorias	Atende a clientes pequenos e médios-pedido mínimo de R\$ 1.500,00	Tem o Sistema de Informações (ou é Operacional?) da Indústria e a troca de dados se dá através dele	Não tem Filial da Ind.; A entrega é feita pela Mercúrio

Faturamento	Base (número) de Clientes	Suporte ao cliente	Eficiência Operacional	Relação de Parceria	Mix de Produtos	Atendimento ao cliente	Atendimento ao cliente
Aumento do volume de vendas	Aumento significativo da base de clientes	O broker oferece atendimento diferenciado, disponibilizando pessoal para resolver dúvidas, fazer pós-venda, todo um suporte técnico para o cliente.	Aumento significativo da eficiência operacional:	Parceria com a Indústria	Trabalha todo o Mix de Produtos da Indústria	Atendimento personalizado	Agrega-se um serviço ao cliente: mat. De apoio, mat. De merchandising, campanhas promocionais, degustação. Foco no serviço ao cliente. O broker torna-se um consultor para o cliente, fornecendo informações para orientar o cliente
Aumento do volume de vendas	Aumento significativo da base de clientes	O broker oferece atendimento diferenciado, disponibilizando pessoal para resolver dúvidas, fazer pós-venda, todo um suporte técnico para o cliente.	Aumento significativo da eficiência operacional:	Parceria com a Indústria	Trabalha todo o Mix de Produtos da Indústria	Atendimento personalizado	Agrega-se um serviço ao cliente: mat. De apoio, mat. De merchandising, campanhas promocionais, degustação. Foco no serviço ao cliente
Não mencionou	Aumento significativo da base de clientes, pois atende ao pequeno.	Oferece suporte ao cliente em todas as áreas, além de material de propaganda, treinamento	Aumento significativo da eficiência operacional: ?	Ha forte relação de parceria. O contato é muito mais íntimo, há mais material disponível, muitas vezes a ind. tem um supervisor trabalhando no estabelecimento do broker, um consultor fixo c/ alto comprometimento da ind.	Há um maior controle do mix de produtos	Atendimento mais próximo, personalizado, o peq e médio tem acesso a material de apoio que não teria como atacadista/distribuidor	Agrega-se um serviço ao cliente: mat. De apoio, mat. De merchandising, campanhas promocionais, degustação. Foco no serviço ao cliente. Cliente sente-se prestigiado pela indústria
Mencionou aumento significativo do faturamento	Aumento significativo da base de clientes	Oferece suporte ao cliente em todas as áreas, além de material de propaganda, treinamento	Como não tem estoque perde em agilidade de entrega	Não considera que a relação seja de parceria como deveriam; erramos nos prestadores de serviço para a ind.	Trabalha todo o Mix de Produtos da Indústria	Atendimento personalizado	Cliente sente-se prestigiado pela Indústria. A Indústria chega direto ao cliente
Crescimento do faturamento em 300%	Aumento de 60% em número de clientes atendidos	Oferece suporte ao cliente em todas as áreas	É preciso aumentar eficiência para aumentar margem de lucro	Não mencionou	Trabalha todo o Mix de Produtos da Indústria	Melhor atendimento ao cliente	Cliente sente-se prestigiado pela Indústria e não aceita comprar de atacadista
Crescimento do faturamento em 300%	Aumento de 60% em número de clientes atendidos	Oferece suporte ao cliente em todas as áreas	É preciso aumentar eficiência para aumentar margem de lucro	Não mencionou	Trabalha todo o Mix de Produtos da Indústria	Melhor atendimento ao cliente	Cliente sente-se prestigiado pela Indústria e não aceita comprar de atacadista
Crescimento do faturamento em 300%. Mais do quanto se fatura, o que importa é quanto sobra (lucratividade)	Aumento de 60% em número de clientes atendidos	Oferece suporte ao cliente em todas as áreas	É preciso aumentar eficiência para aumentar margem de lucro	Não mencionou	Trabalha todo o Mix de Produtos da Indústria	Melhor atendimento ao cliente	Cliente sente-se prestigiado pela Indústria e não aceita comprar de atacadista
Aumento do volume de vendas	Diminuiu o número de clientes, pois há pedido mínimo para ser atendido pelo broker.	O vendedor é um consultor, oferecendo suporte desde a colocação do pedido, merchandising, divulgação, etc	Aumento significativo da eficiência operacional:	Parceria com a Indústria	Trabalha todo o Mix de Produtos da Indústria	Atendimento personalizado	Agrega-se um serviço ao cliente: mat. De apoio, mat. De merchandising, campanhas promocionais, degustação. Foco no serviço ao cliente
Crescimento do faturamento	Diminuiu a base de clientes pois o pedido mínimo é de 40 cxs.	Oferece suporte ao cliente em todas as áreas	Aumento da eficiência operacional	Parceria com a Indústria	Trabalha todo o Mix de Produtos da Indústria	Atendimento personalizado	Cliente sente-se prestigiado pela Indústria
Crescimento do faturamento em 300%	Aumento de 60% em número de clientes atendidos	Oferece suporte ao cliente em todas as áreas	É preciso aumentar eficiência para aumentar margem de lucro	Não mencionou	Trabalha todo o Mix de Produtos da Indústria	Melhor atendimento ao cliente	Cliente sente-se prestigiado pela Indústria e não aceita comprar de atacadista

OUTRAS VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>Outras Vantagens</p>	<p>Desvantagens</p>
<p>Redução da carga tributária, atendimento ao pequeno cliente, logística muito ágil, controle de qualidade do produto muito rigoroso</p>	<p>Não vê nenhuma desvantagem. Está muito satisfeito.</p>
<p>Eficiência operacional, redução do custo de venda, aumento do volume de vendas, atendimento ao cliente diferenciado</p>	<p>Não mencionou</p>
<p>Para a Indústria é o conhecimento de mercado : sabe exatamente p/ quem vende, por quanto, qual mix, com que frequência, etc. Acesso ao Banco de Dados do atacadista/distribuidor</p>	<p>Uma dificuldade é que , como atacadista/distribuidor, ao vender para 2 ou 3 fábricas, entrega-se com uma Nota Fiscal só e, como broker , são 2 ou 3 notas, duas ou 3 cobranças: aumenta a complexidade de controle.</p>
<p>Para a Indústria é o conhecimento de mercado : sabe exatamente p/ quem vende, por quanto, qual mix, com que frequência, etc. Acesso ao Banco de Dados do atacadista/distribuidor. Para o broker é o fato de dedicar-se à venda e à entrega, isto é, focar seu trabalho na sua competência.</p>	<p>Falta planejamento da Indústria. Muitas vezes a Ind. Não avalia os custos ou redução de custos que está fazendo ao ter um broker ; custo de instalação de uma regional, funcionários, etc. A ind. tem que investir na preservação de sua imagem e de seu produto e, para tanto, remunerar adequadamente o broker</p>
<p>Redução da carga tributária, fidelização cliente.</p>	<p>Ter margem fixa. Quando se compra e vende, como o atacadista/distribuidor, pode-se fazer negociações, promoções e pode-se aumentar o lucro. Como broker, só se ganha mais aumentando a eficiência e a eficácia.</p>
<p>Redução da carga tributária, fidelização cliente.</p>	<p>Ter margem fixa. Quando se compra e vende, como o atacadista/distribuidor, pode-se fazer negociações, promoções e pode-se aumentar o lucro. Como broker, só se ganha mais aumentando a eficiência e a eficácia.</p>
<p>Eficiência operacional, redução do custo de venda, aumento do volume de vendas, atendimento ao cliente diferenciado</p>	<p>Como não tem estoque, perde agilidade e rapidez na entrega.</p>
<p>Redução da carga tributária, redução do custo das vendas, redução de custos.</p>	<p>Não ter estoque diminui a agilidade na entrega.</p>
<p>Redução da carga tributária, fidelização cliente.</p>	<p>Ter margem fixa. Quando se compra e vende, como o atacadista/distribuidor, pode-se fazer negociações, promoções e pode-se aumentar o lucro. Como broker, só se ganha mais aumentando a eficiência e a eficácia.</p>

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA PARA PESQUISA

1) QUESTIONÁRIO ABERTO

Apresentação da entrevistadora: Como a entrevista será feita pessoalmente, a apresentação já terá sido feita em contato telefônico prévio. O exposto será: a entrevista tem como objetivo fazer um levantamento das atividades e formas de operação de um *Broker* e faz parte de um Estudo de Caso de uma dissertação de mestrado do PPGEP da UFRGS (conforme carta de apresentação).

2) APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADO

EMPRESA:

ENDEREÇO DA EMPRESA:

CIDADE: _____ UF _____

RAMO DE ATIVIDADE:

DESDE QUANDO (existe a empresa): _____

DESDE QUANDO (atua como “broker”): _____

NOME DO ENTREVISTADO: _____

CARGO DO ENTREVISTADO:

A EMPRESA AUTORIZA A “PUBLICAÇÃO” DO SEU NOME (DA EMPRESA)? _____

3) QUESTÕES

PARTE I

1. De onde surgiu a denominação *broker*?

2. Como você define um *broker*?
3. Como surgiu a idéia de fazer um *broker*? De quem foi a idéia (nome e cargo da pessoa)?
4. Quais foram as primeiras atitudes, depois da decisão de fazer *broker*? Houve a elaboração de um planejamento da operação? Houve estudos sobre a operação?
5. Houve um levantamento das necessidades para a realização do projeto? Quais?
6. Qual (is) o (s) principal (is) motivo (s) para a operação? (redução de custos, redução de impostos, agilidade na entrega, redução de estoques, fidelização de cliente).

PARTE II

4) QUANTO A OPERAÇÃO

1. Qual o tipo de vínculo que se estabelece entre o fabricante e o *broker*?
2. Quais as atividades do *broker*? O que ele faz exatamente?
3. Como é a operação física? Tem algum tipo de cliente específico atendido pelo *Broker*? Continua a distribuidora atuando onde o *Broker* não atende (isto é, em determinado tipo de cliente)?
4. Como é a questão fiscal (notas fiscais de venda, de entrada de produtos)?
5. Quanto às questões jurídicas (há contrato, é uma filial do fornecedor)?
6. Como funciona a troca de informações, como é o sistema de informação? A transmissão é *on line*? Quem cria o sistema? A equipe tem *Palmtop*?
7. Como é o controle de custo?
8. Qual é a forma de remuneração do *broker* (comissão por atividade, qual percentual)? Há percentuais diferentes de acordo com as características dos produtos? (produto mais pesado e mais volumoso paga percentual maior?)
9. Como é a operação quanto ao Marketing?
10. Descreva a operação quanto aos Recursos Humanos? Quantas pessoas são destinadas a operação *Broker*?
11. Como funciona a equipe de vendas? Recebe comissão? Recebe ajuda de custo? Tem contrato de Representante? Como é a atuação: por zona fechada? Como é a comissão da operação *Broker*? Tem percentuais diferentes dependendo do produto? Quantos vendedores para Porto Alegre e Grande Porto Alegre? E para as outras regiões? Quem trabalha para uma empresa pode trabalhar para outra?
12. Transporte? Frota própria ou Operador Logístico? Quantos veículos e de que tipo?
13. Armazenagem? Há necessidade de uma área muito grande para a armazenagem? Por quê?
14. Quais as vantagens que você aponta em transformar um distribuidor em um *broker*?
15. Quais as desvantagens em transformar um distribuidor em um *broker*?