



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC**

# **Texto para discussão**

Texto para discussão nº 08/2009

## **ESTRATÉGIA DE BROKER: Um nova alternativa de mercado para a empresa LL Indústria e Comércio de Cereais Ltda**

Cássia Aparecida Paqual

Tiago Ribolli Baseggio

Marco Antonio Montoya

**Passo Fundo - RS - Brasil**

## **ESTRATÉGIA DE BROKER: Um nova alternativa de mercado para a empresa LL Indústria e Comércio de Cereais Ltda**

Cássia Aparecida Pasqual<sup>1</sup>  
Tiago Ribolli Baseggio<sup>2</sup>  
Marco Antonio Montoya<sup>3</sup>

### **Resumo**

Uma nova estratégia de mercado está sendo inserida no mercado brasileiro: o *broker*, que vem a ser uma extensão da indústria, buscando aproximar os grandes fabricantes dos consumidores finais, vendendo diretamente ao varejista. Este trabalho tem como objetivo, primeiramente identificar os aspectos operacionais, legais e tributários da estratégia de *broker*, para depois analisar a possibilidade de se implantar essa estratégia na LL-Indústria e Comércio de Cereais Ltda. O método utilizado foi de caráter bibliográfico e exploratório e, para auxiliar na implantação da estratégia, foi realizada uma pesquisa de campo descritiva com 2 empresas da região que já se utilizam do *broker* como uma estratégia de relacionamento com o mercado. Os resultados demonstrados pelo trabalho foram encorajadores, considerando que essa é uma boa alternativa para a LL aumentar suas vendas e seu *mix*, trabalhando com produtos mais lucrativos e mais barato para o consumidor, melhorando assim as relações da empresa com seus clientes.

*Palavras-Chaves:* Estratégia de *broker*. Varejista. Consumidor final. Distribuição. Armazenagem.

### **Abstract**

A new strategy of market is being inserted in the Brazilian market: the broker, which comes to be an extension of industry, searching to approach the great manufacturers to the final costumers, selling directly to the retailer. This work has as objective, firstly to identify the operational, legal and tributaries aspects of the broker strategy, for after analyzing the possibility of implanting this strategy in LL Industry and Cereals Trade Ltd. Co. The used method was of bibliographical and exploratory character and, to assist in the implantation of the strategy, it was accomplished a descriptive field research with 2 companies of the region that already are used of broker as a strategy of relationship with the market. The results demonstrated for the work were encouraging, considering that this is a good alternative for LL to increase its sales and its mix, working with more lucrative and cheaper products for the consumer, this way improving the relations of the company with its customers.

*Key words:* Broker strategy, Retailer. Final costumers. Distribution. Storage.

---

<sup>1</sup> Professora da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (UPF). Administradora pela Universidade de Passo Fundo- UPF. Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul- CEPAN/UFRGS.

<sup>2</sup> Administrador pela Universidade de Passo Fundo- UPF

<sup>3</sup> Professor Titular da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis (FEAC) da Universidade de Passo Fundo (UPF), RS. Pesquisador do Centro de Pesquisa e Extensão da FEAC e Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ) da Universidade de São Paulo.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, uma questão básica do gerenciamento da logística é como estruturar a distribuição física dos produtos das diferentes empresas, buscando atender da forma mais econômica possível os mercados. Além disso, oferecer produtos mais baratos ao consumidor final, com níveis de serviços cada vez mais altos, em termos de disponibilidade de estoque e tempo de atendimento, é um dos principais desafios da logística.

O atacadista e o distribuidor, elo intermediário entre a fábrica e o consumidor final, têm um papel importante na economia de mercado principalmente na questão do varejo. A maioria das lojas de pequeno porte é atendida por um desses dois personagens, onde eles compram das grandes indústrias e vendem para os clientes que não podem ou não têm condições financeiras de efetuar uma compra diretamente com os fabricantes, acarretando em custos mais altos do produto.

Algumas empresas fabricantes, analisando esse tipo de mercado, visualizaram uma oportunidade de estreitar o relacionamento com o pequeno cliente, utilizando-se da estratégia de *broker*. O *broker* vem a ser 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 de pós-venda, sem que haja, para este, a transferência da propriedade de mercadoria.

Como forma de explicar melhor as estratégias usadas para a implantação do *broker*, será realizado um trabalho junto à empresa LL Indústria e Comércio de Cereais Ltda., a qual trabalha no ramo PET e que, devido à forte concorrência desse tipo de mercado, principalmente na divisão de rações para cães e gatos, decidiu investir na estratégia de *broker* como uma saída para aumentar seu mix de produtos e baixar os custos das rações, adquirindo, assim, mais força no mercado.

Esse estudo, então, tem como objetivo, primeiramente identificar os aspectos operacionais, legais e tributários da estratégia de *broker*, para depois analisar a possibilidade de implantar essa estratégia na LL, na distribuição de rações para cães e gatos dos respectivos fabricantes.

O tema escolhido tem por base a importância das empresas em buscar constantemente novas saídas para problemas de mercado que, no caso, são os concorrentes forçando preços baixos, fazendo assim com que a empresa partisse para a

busca de novas maneiras de diminuir os custos dos seus produtos, aumentar suas vendas e manter suas margens sem um aumento de valores em seu *portfólio* de produtos.

A partir desse estudo, a empresa terá uma maior visão das suas atitudes na busca de um produto que venha a se tornar mais lucrativo para a empresa e mais barato para o consumidor, melhorando assim as relações da empresa com seus clientes.

Para delinear esse tema “estratégia de *broker*”, primeiramente serão abordadas as formas de implantação do *broker*; estratégias de venda para o *broker*; espaço físico; o transporte dos produtos até os clientes e, as normas e leis que regulamentam o *broker*. Após, a partir das rotas já estabelecidas pela LL, será apresentada uma estratégia de armazenagem e distribuição dos produtos do *broker* que poderá ser utilizada pela empresa em análise e, para sustentar a aplicabilidade e auxiliar na tomada de decisão referente a implantação dessa estratégia na LL, serão buscados relatos de outras empresas sobre a experiência destas na utilização do *broker*. Por fim, as principais conclusões do trabalho.

## **2 A ESTRATÉGIA DE *BROKER***

O conceito de *broker* em outros países é antigo, mas no Brasil ainda não foi totalmente disseminado. Um dos principais fatores que dificultam a implantação desses modelos é que as empresas brasileiras ainda possuem uma estrutura verticalizada, certas de que podem fazer tudo e cuidar de todas as etapas do processo (OLIVEIRA e CÂNDIDO, 2006).

Segundo a Revista Super Mercado Moderno (2006), o *broker* é uma invenção norte-americana, que deu certo nos Estados Unidos e tem tudo para dar certo aqui. Um conceito de *broker* segundo Garcia e Pereira (2007) é que a palavra *broker* possui três significados estes são: corretor, agente, intermediário. Este nome já era conhecido no setor financeiro e no imobiliário, mas agora começa a ganhar espaço no setor varejista, aproximando a indústria do comércio varejista. Segundo os autores, o *broker* atua como agente de vendas para um seleto grupo de indústrias não concorrentes, em uma estreita relação, responsabilizando-se pela venda (há objetivos a cumprir, mês a mês), pelo *merchandising* e por orientar o lojista quanto ao *mix* e ao *layout*, recebendo pelos serviços prestados.

Citam ainda Garcia e Pereira (2007) que a empresa que decide se tornar um *broker* assume a função como representante comercial da indústria para atender lojas de

pequeno porte. O *broker* visita clientes e anota pedidos e depois se encarrega da distribuição. Ele não possui estoque próprio, pois o estoque que tem dentro de suas instalações pertence à indústria. Com isso o *broker* trouxe um atrativo diferente que é a redução entre 7% a 10%, ou até mais, no preço dos produtos para o cliente da empresa. Essa queda substancial no preço é graças à diminuição da tributação que não ocorre quando o intermediário é *broker*, devido à nota fiscal sair como direto da indústria sem o conceito de distribuidor tradicional.

Na nova visão do mercado, o *broker*, como os autores Oliveira e Cândido (2006) afirmam, representa uma tendência evolutiva cuidando de áreas vitais para o fortalecimento da marca trabalhada e para manter-se viva na economia das indústrias, já que são os setores de representação, distribuição e vendas que fortalecem a base da empresa. Complementa ainda Passari (2002, p. 4), que o agente (*broker*) que fornece e administra o ambiente de negócios (no que se refere à tecnologia e regras gerais) deve idealmente ser neutro, isto é, a iniciativa e a gestão do ambiente não podem ser feitas por um dos participantes da cadeia, para que o interesse de um ou alguns membros não sobressaia aos interesses de toda a comunidade de negócios.

A Revista Supermercado Moderno (2006), ressalta que o *broker* não é atacadista nem distribuidor, mas representa uma indústria. São “personagens” legalmente constituídos e representam as empresas em mercados de pequeno porte.

Tradicionalmente, quando a venda é feita por intermediários, como os distribuidores e atacadistas, são somados aos valores dos produtos alguns impostos, despesas e custos com manutenção de estoques para repor os produtos aos comerciantes. Com o *broker*, esses custos e despesas que seriam somados junto com os impostos não existem porque ele não possui estoques e as notas de saída dos produtos não sai com o nome do distribuidor, mas com o nome da indústria (a nota sai como sendo diretamente da indústria para dentro do estabelecimento comercial). Outra vantagem trazida pelo *broker* é a facilidade de se comprar diretamente da indústria, tendo um diferencial cadastral importante como a credibilidade na obtenção de crédito em instituições financeiras, além de poder ter acesso ao *mix* de produtos oferecidos pela indústria.

O *broker* oferece toda uma estrutura de vendas e treinamento de vendas para seus clientes, além de mais alguns diferenciais para a satisfação do cliente. Uma pequena queixa feita pelas lojas é que a indústria exige um volume mínimo para atender a um pedido (REVISTA SUPERMERCADO MODERNO, 2006).

Neves (2007), afirma que o *Broker* ou corretor é um agente que serve de intermediário entre o vendedor e comprador, auferindo uma comissão para tal fim. Ele tem a conotação de uma agente de vendas, vendendo toda a linha de produtos dos fabricantes que representa, acompanhando o giro e a demanda dos produtos nas lojas, realizando atividades de *merchandising*, pesquisas de mercado etc. Quando se trabalha com *brokers*, a indústria transforma o custo fixo de sua equipe de vendas em variável, pois os "agentes de vendas" recebem sobre os negócios efetivados. Além disso, cada um atua na sua área de competência, e, com isso, a indústria pode dedicar-se mais ao seu *core business*, deixando a área de vendas nas mãos de um especialista. O *broker* funciona como uma filial de vendas da indústria, portanto, os produtos armazenados são da indústria. Com o *broker*, a incidência em cascata de PIS e do COFINS, cobrada sobre as vendas da indústria para o atacado / distribuidor e desses para o varejo, é eliminada, e o produto, teoricamente, poderia chegar a preços mais atraentes no varejo.

## **2.1 Formas de implantação do *broker***

As formas de implantação do *broker* devem ser amplamente estudadas pela indústria que deseja instalar um *broker* em uma determinada região, bem como pela empresa que deseja ser *broker* da indústria. Para a implantação do *broker* é necessário ter uma área onde os produtos da indústria serão armazenados. Esse espaço deve ser discutido entre as partes interessadas para que os estoques sejam devidamente separados dos demais.

Quanto à impressão das notas fiscais direto de fábrica é preciso estudar um método, pois tanto pode ser a vinda desta nota dentro de uma carga já vendida que sai da indústria, já com os destinos prontos, ou instalar um sistema dentro do *broker* conectado com a fábrica para a impressão da nota fiscal pelo *broker*.

O *broker*, segundo a revista Supermercado Moderno (2006), nada mais é do que uma extensão da indústria que visa facilitar a compra de seus produtos por pequenos comerciantes. A devida contratação de empresas que prestam os serviços de *broker* deve ser legalmente constituída para atender bem as lojas interdependentes. Algumas indústrias admitem que o mercado brasileiro precisava de um novo parceiro alternativo que permitisse que os produtos chegassem até as gôndolas de supermercados com preços mais baratos.

A implantação do *broker* pode ser interpretada como uma estratégia corporativa que vai gerir o caminho pelo qual a empresa vai trilhar na busca de alcançar suas expectativas. Ballou (2001, p.38), explica que a estratégia corporativa começa com uma visão clara dos objetivos que a empresa deseja atingir, como busca de lucros com o negócio a ser implantado, sobrevivência, aspectos sociais, retorno sobre o capital investido, participação do mercado e metas de crescimento. Isso tudo deve estar bem definido no início do negócio para se ter uma visão bem definida de onde se pretende chegar, respeitando e observando os componentes de uma boa estratégia que são os clientes, fornecedores, concorrentes e a empresa em si. Destaca Ballou (2001, p.38) que avaliar as necessidades destes componentes juntamente com as forças e fraquezas de cada um, além de orientações e perspectivas de todos é um bom começo para se implantar as estratégias para a entrada no mercado.

## **2.2 Estratégias de venda para o *broker***

A empresa que procura aumentar suas vendas dentro de um mercado consumidor deve estar preparada para enfrentar a forte concorrência dentro do mesmo. Ela deve estar preparada com seu pessoal de vendas e com um setor de marketing bem desenvolvido, como, técnicas de abordagem a clientes, como promoções que atraiam mais a atenção do cliente e um *merchandising* que atraia o cliente e incentive este na compra por impulso.

Na concepção de Salviano (2001, p. 51). “O atacadista/ distribuidor cumpre um papel importante no desenvolvimento das ações promocionais planejadas pela indústria, uma vez que o fortalecimento dessa parceria é o caminho para atingir uma maior participação de mercado, conquistando novos pontos de venda”.

Segundo Garcia e Pereira (2006 p. 27), o treinamento dos funcionários da área de vendas, como vendedores e supervisores deve ser feito para que um venha a suprir as necessidades do outro no atendimento aos clientes, porém deve-se ter um cuidado muito grande por parte da gerência do *broker* para que não ocorra a inversão de papéis entre vendedor e supervisor; ambos têm que trabalhar em harmonia para que não haja sobrecarga em nenhuma das partes, pois, caso isso aconteça, podem surgir falhas na comunicação com clientes e até mesmo desmotivação dos funcionários que poderá acarretar em perdas de vendas e conseqüentemente uma venda menor ou, pior ainda, o abandono da empresa na área de distribuição do produto por parte do cliente insatisfeito.

## Venda para clientes

Para as empresas venderem seus produtos elas precisam ter um atrativo para o consumidor, algo que influencie o comportamento de compra do cliente. Em sua escolha, que será influenciada por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos.

No caso específico de *broker*, um dos fatores que irá atrair muito os clientes da empresa será a variável preço, já que os produtos saem da empresa que os distribui com notas fiscais direto de fábrica, fazendo assim com que não haja a dupla cobrança de tributos e impostos sobre os produtos comercializados, conseqüentemente, baixando os preços para o consumidor final.

Para ilustrar melhor o funcionamento do *broker* em comparação com os distribuidores que atuam no mercado serão apresentadas duas figuras comparando o funcionamento de cada um e sua influência no preço repassado para o consumidor.

Para distribuir seus produtos ao mercado, o distribuidor ou atacadista necessita antes fazer uma compra do fabricante para dispor dos produtos para vender ao comerciante que conseqüentemente vende para o cliente final. Todo este trajeto da fábrica até o cliente final agrega custos ao produto que serão os lucros dos atravessadores, além de mais impostos pagos por essa operação de venda (FIGURA 01).

**Figura 01- Trajeto da mercadoria sem o *broker***



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2008)

Com o *broker*, a trajetória dos produtos será basicamente a mesma, porém há uma estreita diferença: o corretor não é um atravessador e sim um participante da empresa, uma extensão, já que o produto sai do fabricante e vai para o estoque do *broker* onde ele é devidamente acondicionado para que não seja misturado com os demais produtos vendidos pela empresa. Depois, quando a venda é efetuada, a nota do produto sai como uma fatura diretamente da fábrica. Esse processo baixa os custos dos produtos para o varejista e conseqüentemente para o consumidor final.

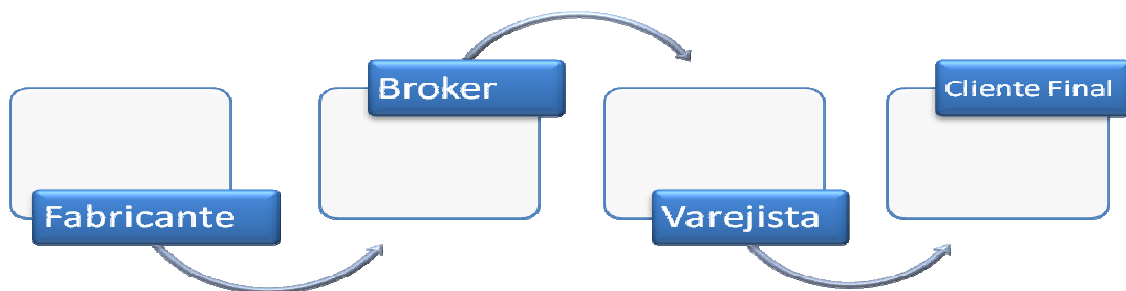
Oliveira e Cândido (2006), sob essa característica, defendem que o *broker* atua, então, como um novo elemento capaz de agregar valor aos produtos e, por



consequência, ao negócio de seus colaboradores. Os *brokers* funcionam como retaguarda para seus parceiros, oferecendo as melhores opções de abastecimentos de produtos, planos de *marketing*, vendas e apóio à gestão das lojas.

O *broker* entra no lugar do atacadista e do distribuidor, com uma vantagem específica que é o preço mais baixo, dado que a compra foi realizada direto da fábrica. Isso acaba aumentando a confiança do varejista que pode vir a repetir a compra e aumentar ainda mais suas vendas da empresa que tem o *broker* (FIGURA 02). De acordo com a Gazeta Mercantil (2007), o surgimento do "*broker*" pode reduzir entre 7% e 10% no preço final dos produtos. A queda ocorre basicamente por conta da diminuição na carga tributária.

**Figura 02- Trajeto da mercadoria com o broker**



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2008).

Porém, deve-se destacar que a empresa não pode usar o preço como único atrativo e esquecer dos demais fatores que trazem o cliente para dentro da empresa. Deve ser feito um constante levantamento dos dados que venham a colaborar com o crescimento das vendas e buscar sanar as deficiências encontradas dentro da relação cliente/empresa, a fim de assegurar tranquilidade e satisfação para ambas as partes envolvidas.

Outro ponto relevante, que a empresa deve tomar conhecimento e criar ações para resolver problemas, é quanto ao seu nome como *broker*, pois o que normalmente acontece é que a empresa não fica conhecida pelo cliente e isso deixa uma lacuna no relacionamento da empresa com o cliente. Desta forma, pode abrir caminhos para os concorrentes, ou até mesmo empresas semelhantes que venham a vender o mesmo produto, pois acabam comprando pela marca e não por ser um *broker*.

No tocante, Kyj e Kyj (apud BALLOU, 2001, p.77) destaca que serviços ao cliente, quando utilizados de forma eficaz, são uma variável primária que pode ter um impacto significativo na criação da demanda e da retenção da lealdade do cliente.

### **2.3. Espaço físico para *broker***

Dias (1995, p. 21) ressalta que a administração de estoques exige que todas as atividades envolvidas com controle de estoques, qualquer que seja a forma, sejam integradas e controladas num sistema de quantidades e valores. A administração de estoques não se preocupa somente com o fluxo diário entre vendas e compras, mas com a relação lógica entre cada integrante deste fluxo, e traz uma mudança na forma tradicional de encarar o estoque nas suas diferentes formas, pois se trata de um novo sistema de organização.

Alvarenga e Novaes (1994, p. 203) complementam dizendo que independentemente do método usado para ordenar a distribuição dos produtos dentro do depósito da empresa distribuidora, estes devem ser classificados na ordem decrescente de movimentação em relação à saída dos produtos, ou seja, os produtos que têm maior procura pelos clientes devem ficar posicionados perto das saídas do armazém; em contra partida, os produtos que demandam menos e são menos movimentados devem ficar mais afastados das saídas possibilitando assim um ajuste melhor do estoque dentro do espaço destinado ao armazenamento dos produtos.

No caso das empresas que trabalham com a estratégia de *broker*, a área usada para o armazenamento dos produtos deve ser grande o suficiente para manter todo o mix que a indústria dispõe para a região aonde o *broker* irá se instalar. A empresa que quer ser *broker* tem a necessidade de disponibilizar essa área para que os produtos possam ser devidamente armazenados, juntamente com um pessoal capacitado para fazer a transição do caminhão para a acomodação em paletes. Os produtos vêm embalados em sacarias que precisam de manuseio delicado para não haver avarias na embalagem e conseqüentemente do produto.

É pertinente destacar que o estoque dos produtos do *broker* deve ser totalmente separado dos demais da empresa, a fim de evitar confusão na hora da separação e carregamento dos produtos vendidos.

## **2.4 O transporte dos produtos até os clientes**

Para se fazer a distribuição dos produtos, faz-se necessário que a empresa tenha uma estrutura de transporte que atenda a todas as necessidades de um bom transporte e sustente todos os aspectos de segurança das cargas até o seu destino final. O transporte das cargas pelos caminhões é essencial no bom relacionamento entre a empresa que distribui os produtos e o cliente que os recebe em perfeito estado. Para que isso efetivamente aconteça, a empresa precisa ter uma preocupação constante com os veículos que transportam os pedidos até os clientes. Desta forma a empresa sai ganhando por ter um cliente satisfeito com seus serviços prestados e por ter o produto entregue em seu estabelecimento comercial a tempo de vendê-lo para os clientes que venha à sua procura.

Na opinião de Bowersox e Closs (2001, p.279) o principal objetivo do transporte é movimentar produtos do local de origem até um determinado destino minimizando ao mesmo tempo os custos financeiros, temporais e ambientais. 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.

Quando se trabalha com a estratégia de *broker*, os conceitos e cuidados são exatamente iguais.

## **2.5 Normas e leis que regulamentam o *broker***

No interesse em se tornar *broker*, a empresa que deseja montar o estoque da fábrica dentro de suas dependências deve tomar alguns cuidados que são necessários a toda transação comercial. Deve-se ter o interesse de ambas as partes para que haja a constituição do *broker* em determinada localidade. O contrato entre a empresa e a indústria terá cláusulas, ficando bem especificado os direitos e deveres de cada parte envolvida no negócio.

Segundo a Gazeta Mercantil (2007), quem se torna *broker* assume o papel de representante comercial da indústria para atender varejistas de menor porte (aqueles que contam com até cinco caixas). O corretor ou *broker* visita supermercadistas, anota os pedidos e depois se encarrega da distribuição (sem manter estoques). Em paralelo, cuida do *merchandising* no ponto de venda, com funcionários próprios, treinados pela indústria. Pelo trabalho, ganha, em média, entre 2% e 8% do valor das vendas.

O *broker* pode ser considerado uma aliança estratégica, pois ambas as partes estão interessadas em ganhar com o negócio em que estão envolvidas. Coulomb (2007) define aliança estratégica como a união de duas empresas, onde uma das partes entra com produtos /serviços e a outra com o mercado de clientes e com o relacionamento, tendo por objetivo, a geração de novas oportunidades buscando benefícios conjuntos.

De acordo com as considerações de Oliveira e Cândido (2006), o *broker* pode ser visto como um acordo de cooperação com características de uma aliança, o qual se estabelece quando as empresas necessitam formalizar seus relacionamentos, tornando-os mais engajados e claros em longo prazo. O desejo desses participantes nessa relação, é de modificar as práticas fundamentais das operações, na busca por benefícios mútuos, reduzindo a duplicidade, os desperdícios e aumentando a eficiência em conjunto.

Os autores complementam ainda que na implantação do *broker* faz-se necessário dar uma atenção especial a duas áreas dentro da empresa: o fluxo de informações e a qualificação do pessoal que irá trabalhar na área do *broker*. Essa qualificação é fundamental, pois quem trabalha nessa função, não apenas trabalha na área de vendas, mas precisa do conhecimento e das informações de todas as diversas áreas de atuação da empresa, para poder ajudar os pequenos varejistas a se tornarem mais competitivos frente às grandes redes.

Dessimoni e Simões (2007) ressaltam que quem trabalha com a estratégia de *broker* deve estar muito bem preparado para possíveis aumentos de tributos que poderão ser promovidos a benefícios de outros setores econômicos, pois o governo já está de olho nas vantagens de diminuição na cobrança de impostos feita pelo *broker*, devido à nota sair direto da indústria. Os autores chamam a atenção para os aumentos do PIS e COFINS que o governo, a partir das leis nº 10.637/2002 e 10.833/2003, aumentou de 0,65% para 1,65% no caso do PIS, e de 3,0 % para 7,6% o COFINS. Situação semelhante poderá vir a se repetir.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Dado que o objetivo deste trabalho é definir os aspectos operacionais, legais e tributários da estratégia de *broker*, para depois analisar a possibilidade de implantar essa estratégia na empresa LL Indústria e Comércio de Cereais Ltda, grande parte da pesquisa foi de caráter bibliográfico e exploratório. Porém, por ser uma estratégia ainda pouco estudada e pouco difundida, não se tem uma gama muito ampla de artigos e livros que contemplem esse assunto.

Para auxiliar na implantação da estratégia dentro da empresa LL, esclarecendo dúvidas e questionamentos referentes ao funcionamento do *broker* dentro das instalações da empresa, foi realizada uma pesquisa de campo descritiva com 2 empresas da região que já se utilizam do *broker* como uma estratégia de relacionamento com o mercado.

Esses dados foram coletados por meio de entrevistas, com o auxílio de um questionário pré-estruturado, organizado de acordo com as informações bibliográficas pesquisadas, a fim de esclarecer o máximo de dúvidas para facilitar a implantação dessa estratégia dentro da empresa LL. As entrevistas foram realizadas uma no mês de setembro/2008 com o diretor da empresa Calza, do município de Casca-RS, que atua no mercado como distribuidora de alimentos, com um *broker* da empresa Bom Gosto, no segmento de derivados do leite. A outra entrevista foi no mês de outubro/2008 com o diretor de vendas da empresa Qualyty alimentos do município de Passo Fundo, que atua no mercado com um *broker* da indústria Coblens, no segmento de conservas de alimentos.

Após esse levantamento de informações, analisou-se a possibilidade de implantação dessa estratégia na empresa LL, principalmente no tocante à distribuição e armazenagem dos produtos do *broker*, bem como, fez-se um levantamento das principais vantagens e desvantagens desta alternativa de negócio no mercado.

### **3.1 Fórmulas utilizadas na montagem das rotas**

Para montagem das rotas da empresa, foram utilizadas diferentes fórmulas para se chegar ao processo de entrega das mercadorias, desde o tempo gasto para a conclusão do percurso delineado para o veículo de transporte nas diferentes cidades visitadas, a velocidade média feita em cada percurso, o tempo médio de cada parada e um número de quantas paradas foram realizadas nesta rota percorrida. Todos estes dados ajudam a ter uma noção mais real dos aspectos que ocorrem dentro do ambiente das entregas, uma noção do desgaste do veículo e de seu motorista, além de uma noção sobre a área de abrangência da LL.

As fórmulas utilizadas foram:

- **Tempo do Roteiro:** Tempo utilizado pelo transporte da saída da empresa até o retorno com o término das entregas.

$$TC = \frac{DZ}{VZ} \times \frac{Tp}{60} \times q = hs$$

Onde: DZ = distância dentro zona;  
VZ = velocidade média dentro da zona;  
Tp = tempo médio de parada;  
q = número médio de paradas por roteiro.

- **Velocidade Média da Zona:** Velocidade média do veículo no decorrer do trajeto.

$$VZ = \frac{\text{Distância Percorrida}}{\text{Tempo de Viagem}}$$

- **Tempo de Parada:** Tempo médio de todas as paradas.

$$Tp = \frac{\text{Soma dos tempos de cada parada}}{\text{Soma das Paradas}}$$

- **Número Médio de Paradas por Roteiro:** Número de paradas necessárias para percorrer todo o trajeto.

$$Q = \frac{\text{Número de Clientes}}{\text{Número de Roteiros}}$$

#### 4 ESTRATÉGIA DE BROKER NA EMPRESA LL- INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CEREAIS LTDA

A empresa LL- Indústria e Comércio de Cereais Ltda está localizada no município de Passo Fundo, iniciando suas atividades em março de 2007. Ela atua no mercado de pequenos animais (cães, gatos e aves). Possui em suas instalações uma fábrica de processamento de cereais para aves de pequeno porte e uma distribuidora de rações para cães e gatos. A empresa está composta por três sócios-gerentes, seis funcionários, sendo três na área de produção e três no faturamento e escritório, possuindo também uma equipe de vendedores.

A empresa LL, busca no *broker* uma saída de baratear os custos das rações para cães e gatos, pois as maiores fábricas de rações estão localizadas no estado do Paraná.

Um argumento que a LL utiliza sobre o *broker* é que ele poderá servir como uma janela de aproximação dessas fábricas para entrar no mercado do Rio Grande do Sul; uma saída inteligente para aumentar suas vendas fora do estado de origem e conquistar novos clientes em outros estados.

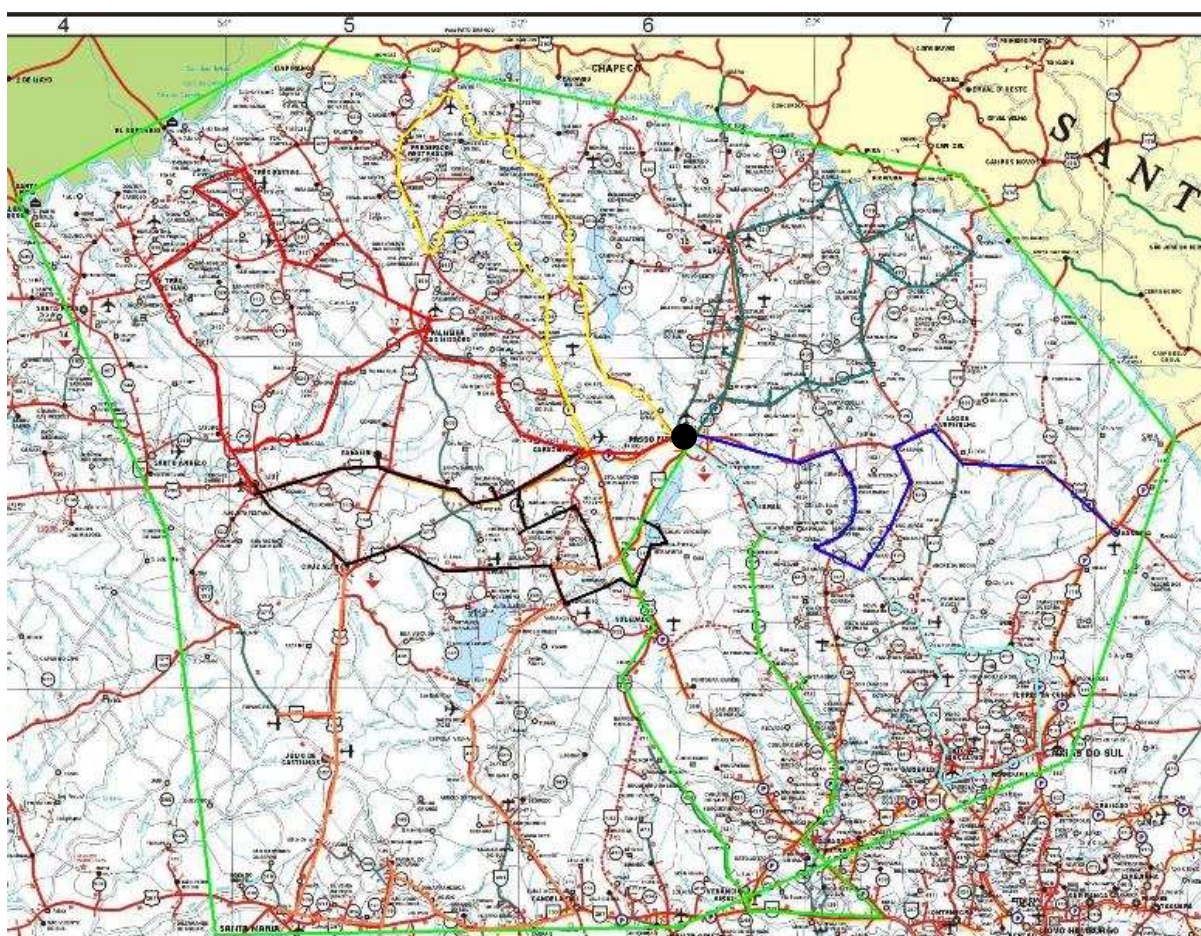
O principal interesse da LL é conseguir, juntamente com algumas dessas fábricas, a instalação do *broker*, porém é necessário ter plena noção do acordo que será firmado com a indústria já que ambas as partes querem ganhar e no final de toda a negociação, quem deve ganhar mais ainda deverá ser o varejista juntamente com o consumidor final, que terá um maior *mix* de produtos à sua disposição e com o preço semelhante ao da fábrica.

#### **4.1 Estratégia de distribuição dos produtos do *broker* na empresa LL**

Na distribuição dos produtos do *broker*, estes serão transportados juntamente com os demais produtos distribuídos atualmente pela LL. A única diferença será em relação à nota fiscal, pois essas deverão ser separadas, sendo uma para os produtos do *broker*, a qual sairá direto da indústria, e outra para os demais produtos.

As rotas percorridas pela LL, são baseadas em uma divisão do território do estado do Rio Grande do Sul, onde o território é dividido em quatro grandes regiões, cada região tem duas rotas e cada rota deve percorrer um mínimo previsto de municípios. Essas 8 (oito) rotas podem ser facilmente visualizadas na Figura 03.

**Figura 03- Roteirização da empresa LL, no estado do Rio Grande do Sul. 2008**



\*a região circulado com a linha verde demonstra a área total de atuação da LL, no Estado Rio Grande do Sul.

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base no mapa rodoviário do DAER (2007) e roteirização da LL (2008).

- Rota de Passo Fundo à Victor Graeff
- Rota de Passo Fundo à Ajuricaba
- Rota de Passo Fundo à Sarandi
- Rota de Passo Fundo à Tupanciretã
- Rota de Passo Fundo à Soledade
- Rota de Passo Fundo à Antonio Prado
- Rota de Passo Fundo à Vacaria
- Rota de Passo Fundo à Vila Lângaro

Para a empresa ter um melhor controle sobre suas rotas foi calculado, conforme pode ser verificado no Quadro 01, os quilômetros rodados por cada veículo, o tempo de conclusão de cada roteiro, o número de paradas previstas, a quantidade de paletes entregues em cada rota e a velocidade média que cada veículo desempenhou. Ressalta-se que para a montagem do Quadro 01 foram aplicadas as fórmulas demonstradas na metodologia.



**Quadro 01- O processo de entrega das mercadorias da empresa LL, a partir de cada rota estabelecida.**

<b>Rota percorrida</b>	Total de cidades percorridas com paradas previstas	Total de Km rodados	*Número de paletes entregue	Tempo de conclusão do percurso
Rota de Passo Fundo à Victor Graeff	17	579	29	14h47min.
Rota de Passo Fundo à Ajuricaba	17	683	24	16h40min.
Rota de Passo Fundo à Sarandi	17	450	22	12h26min.
Rota de Passo Fundo à Tupanciretã	18	760	29	18h19min.
Rota de Passo Fundo à Soledade	17	537	29	14h01min.
Rota de Passo Fundo à Antonio Prado	17	600	35	15h10min.
Rota de Passo Fundo à Vacaria	13	514	20	12h36min.
Rota de Passo Fundo à Vila Langaro	21	486	27	14h05min.

\*Cada palete pesa 500 kg.

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base nas informações da empresa LL(2008).

Como as rotas já estão programadas para levar os produtos oferecidos pela empresa aos clientes, os produtos do *broker* passarão a fazer parte dessa mesma carga, utilizando a mesma rota para alguns desses mesmos clientes, além de poder oferecer uma complementação no *mix* de produtos da empresa. Com esse novo aliado, é possível reduzir, além dos custos já bastante mencionados, que são os referentes aos tributos e impostos, como o PIS e do COFINS que são cobrados sobre as vendas da indústria para o atacado/distribuidor e desses para o varejo, também os custos da entrega, bem como a possibilidade de vir a conquistar novos clientes nessas rotas, aumentando suas vendas e seu faturamento, com pouca agregação de custos.

#### **4. 2 Estratégia de Armazenagem para o *Broker***

A estratégia de armazenagem do *broker* deve ser voltada a maximização dos espaços que forem cedidos a ele dentro do corpo físico da empresa LL. O *broker* deverá ter seus produtos isolados dos demais produtos da empresa, a fim de evitar tumultos, perdas e avarias de mercadorias.

Os produtos do *broker* deverão ser acondicionados de forma que as mercadorias de maior fluxo de saída e entrada fiquem mais próximas da porta que dá acesso à área do *broker*; já as de menor circulação deverão ficar mais longe, cedendo espaço às mercadorias de maior circulação. Com esse posicionamento dos produtos, haverá uma maior facilidade de acesso para a remoção das mercadorias vendidas e de reposição ao estoque quando chegarem novas cargas.

Na LL, os estoques do *broker* serão separados dos demais produtos da empresa por uma cerca que delimitará os espaços. Esse espaço terá 25 metros comprimento, 5 metros largura, e a altura será determinada pelo tamanho das pilhas de rações que virão a ser feitas sobre paletes (PBR com 1,20 de comprimento 1,00 de largura), que não excederão a altura de 8 metros do pé direito do pavilhão. O *broker* da empresa terá aproximadamente 100 paletes com pesos variados de acordo com cada produto que for acondicionado sobre os mesmos.

A movimentação dos estoques será realizada normalmente pelos funcionários da empresa e o controle desses estoques será feito por um funcionário designado, o qual controlará todos os dados gerados, como a separação e venda de mercadorias e o envio de pedidos para reposição dos estoques do *broker*.

### **4.3 Experiências de outras empresas que utilizam o broker**

Para sustentar a aplicabilidade e auxiliar na tomada de decisão referente a implantação da estratégia de *broker* na LL, foram buscados relatos de outras empresas sobre a experiência destas na utilização desta ferramenta como uma nova alternativa de negócio.

#### **EMPRESA CALZA**

Foi realizada uma visita na empresa Calza, localizada no município de CascaRS, a qual trabalha no ramo de distribuição de alimentos para consumo humano. Na empresa foram obtidos maiores esclarecimentos sobre a experiência na utilização do *broker*, dado que a Calza já trabalha com o *broker* da indústria de laticínios Bom Gosto, há mais de um ano e vem obtendo bons resultado nas negociações e satisfação dos seus clientes,

Nos relatos da empresa Calza, o *broker* é considerado um bom negócio desde que sejam pré-estabelecidos para ambos os envolvidos, os custos desencadeados pelo *broker*. Quanto ao seu retorno financeiro, a avaliação está sendo positiva, mas, destaca o diretor da empresa, que isso só acontecerá se o setor financeiro da empresa estiver saudável, não necessitando do dinheiro de outras instituições financeiras, já que o *broker* é comissionado e depende de um determinado nível de venda para tornar o valor recebido das comissões vantajoso à empresa.

Quanto aos clientes do *broker*, pôde-se perceber uma alta satisfação destes, devido ao fato de terem um *mix* de produtos mais completo a sua disposição. Com isso o vendedor vem conseguindo um número de pedidos bem maior que antes quando não havia os produtos do *broker* no *portfólio* da empresa.

De acordo com a entrevista, a instalação do *broker* dentro da empresa se deu de uma maneira bastante natural, porém quando se falou pela primeira vez em *broker* para o varejista, causou a este bastante estranheza e foi necessário algum tempo para a assimilação e compreensão dos conceitos, não por ser algo complexo, mas por ser simples demais e tão pouco disseminado.

Quanto ao armazenamento dentro da empresa, os produtos do *broker* estão no mesmo espaço físico, mas separado dos demais. As embalagens da indústria são preservadas para que não haja confusão e as mercadorias sejam distinguidas facilmente dentro do veículo de transporte.

Na condição de estratégia de mercado para o futuro da empresa, o *broker* é visto pela Calza como uma boa saída para enfrentar as dificuldades do mercado e enfrentar os concorrentes com a qualidade na prestação dos serviços e com qualidade dos produtos que vem quase que diretamente da empresa fabricante, a um preço bem acessível ao cliente.

## **EMPRESA QUALYTY ALIMENTOS**

Uma segunda visita foi realizada na empresa Qualyty Alimentos, do município de Passo Fundo-RS. Esta empresa também trabalha no comércio de alimentos para consumo humano, mais especificamente, na distribuição de produtos de gênero alimentício, mas tendo iniciado, recentemente, com vendas de produtos de higiene e limpeza.

A empresa trabalha com o *broker* da indústria de conservas Coblens há 3 anos e vem gostando das oportunidades surgidas devido o *broker*. A empresa julgou que um dos fatores que mais a agradou, foi a nova característica que a empresa adquiriu vindo da indústria, que são os preços de fábrica e junto a isso, ganhou uma maior participação no mercado, refletindo num ganho maior para a empresa.

Quanto ao retorno financeiro obtido com o uso do *broker*, ele é bastante considerável já que empresa possui um contrato com a indústria de 15% de comissão sobre o valor das vendas.

No que diz respeito aos produtos do *broker* junto aos demais produtos oferecidos aos clientes, a Qualyty percebeu um aumento nos pedidos devido a facilidade de compra que foi criada com a aproximação da indústria ao cliente, gerando um ganho de confiabilidade pelo cliente.

A instalação do *broker* por parte da empresa partiu de uma visão de busca de competitividade, já que a empresa percebeu que, com o *broker*, os caminhos que levavam o produto até o cliente foram reduzidos e as oportunidades aumentadas. Com isso aumentou também o interesse do cliente para a compra direta de fábrica.

Quanto ao *broker* como um negócio para o futuro, a empresa demonstrou estar especialmente motivada, pois com a introdução dessa estratégia, a aproximação com o cliente foi maior e a confiança adquirida aumentou a satisfação nos negócios de ambos os lados. Por esses e outros fatores, a empresa julga o *broker* como sendo um ótimo negócio para o futuro.

#### **4.4 Implicações na utilização da estratégia de *broker* para a empresa LL**

O *broker* vem a ser uma nova estratégia de mercado que une as indústrias e os distribuidores e atacadistas em busca de aproximação com o cliente comerciante para satisfazer várias necessidades do consumidor final. Algumas vantagens e desvantagens puderam ser observadas, que atingem tanto as indústrias quanto os intermediários que serão expostos nessa operação.

##### **Desvantagens do *broker* para a empresa LL**

O *broker* poderá possuir algumas desvantagens por ser uma estratégia de colaboração entre duas empresas, podendo gerar distorções que devem ser corrigidas gradativamente logo no início da parceria, para garantir o bom andamento do negócio:

- Demora na constituição do *broker*, por ter-se que definir desde o contrato de prestação de serviços até condições de armazenamento;
- O armazenamento dos produtos deve estar de acordo com as normas da indústria;
- A necessidade de adaptação dos colaboradores às exigências da indústria;
- Adaptação do pavilhão da distribuidora ou do atacadista para receber os produtos que compõem o estoque dos produtos do *broker*;
- Necessidade de adaptação dos veículos de transporte, caso o produto do *broker* demande um tipo de carga que o distribuidor ou atacadista ainda não trabalhava;

- Trabalho efetivo para o reconhecimento da marca da distribuidora e não do *broker*.

### **Vantagens da estratégia de *broker* para a empresa LL**

As vantagens que o *broker* propicia, além da integração das duas empresas, estão voltadas principalmente para o varejista que consegue adquirir mercadorias com qualidade e preço baixo, com isso repassando o preço ao consumidor que compra mais e puxa toda essa corrente de integração entre diferentes setores da nossa economia.:

- Aproximação da indústria com os comerciantes;
- Melhores condições de preços para a empresa;
- Melhoria de preços para o consumidor final;
- Margem fixa de retorno sobre as vendas;
- Caracterização do distribuidor ou atacadista como indústria;
- Facilidade de armazenamento do estoque do *broker*, caso a empresa já trabalhe com os produtos da indústria;
- Aproveitamento das rotas já percorridas pela empresa para a entrega;
- Maior *mix* de produtos à disposição do cliente;
- Redução de impostos, já que não há a cobrança realizada no distribuidor, apenas diretamente da indústria ao cliente;
- Aumento das vendas, pelo motivo da atratividade que envolve o cliente por comprar direto da indústria;
- Maior oportunidade de aumento de clientela pelo motivo dos preços atrativos e produto direto de fábrica;
- Estreitamento dos relacionamento com a indústria;
- Oportunidade de conquistar novos *brokers*;
- Conhecimento dos métodos utilizados para trabalhar com novos *brokers*;
- Não há a soma de valores de impostos, despesas e custos com manutenção dos estoques.

Nesse contexto, observando as vantagens e desvantagens que o *broker* possui, é possível analisar o quanto deve ser complexo e bem estruturado o contrato entre a indústria e o distribuidor que deseja ser *broker*, pois os direitos e deveres devem ser respeitados para o bom andamento dessa nova estratégia de mercado, que surge como uma nova solução para diminuir os preços dos produtos.

## CONCLUSÃO

O *broker*, uma idéia norte americana que vem conquistando o mercado varejista e ganhando muito espaço pelas oportunidades que apresenta para o comerciante vem, gradativamente, sendo estudado pelas empresas para se tornar uma estratégia de conquista e fidelização de clientes. Em seu contexto, o *broker* traz um atrativo imprescindível que é a redução dos preços cobrados aos comerciantes entre 7% e 10%, podendo, em alguns casos, essa diminuição ser ainda maior devido a nota fiscal sair direto da indústria, sem os acréscimos dos intermediários por sua margem de lucro. Além disso, outro fator que chama a atenção é que, com o *broker*, alguns valores que seriam somados aos preços de venda do produto como impostos, despesas e custos com manutenções pelos intermediários, não são somados pelo *broker*, porque ele não possui estoques e as notas de venda são emitidas direto da indústria.

Quanto a sua utilização pelas empresas, o *broker* é ainda pouco difundido e poucas empresas se arriscam a traçar essa nova estratégia, pois, para a sua implantação é necessário ter um contrato bem amarrado onde sejam demonstrados todos os deveres e direitos que cada parte tem, ou seja, entre a empresa que quer ser *broker* e a indústria que deseja criar o *broker*. Percebeu-se pela pesquisa que a maioria das negociações para a criação do *broker* esbarram nessa parte do caminho e acabam sendo abandonadas, pois não chegam a um acordo que agrade totalmente ambas as partes.

No que diz respeito a sua implantação pela empresa LL, o *broker* deve ser encarado como uma estratégia corporativa na qual, há a necessidade de se criar um contrato entre as empresas que as alie uma à outra, numa perfeita relação de ganha-ganha e de respeito mútuo.

Referente à distribuição dos produtos do *broker*, a LL tem uma grande vantagem que é poder utilizar as rotas atuais, reduzindo os custos com transporte e ainda, tendo a oportunidade de conquistar novos clientes nesse percurso já definido, a custos bastante baixos.

Para a venda, o *broker* é uma excelente alternativa já que busca constantemente baratear os preços dos produtos para os varejistas, conseguindo, com isso, aumentar seus lucros e ainda diminuir os preços para os clientes finais. No tocante à indústria, quando esta cria ações de *merchandising* para incentivar a compra por impulso, aumenta as vendas do varejista que compra ainda mais do *broker*. Neste caso, ambos os

lados - a empresa LL que será o *broker* e a indústria fornecedora- sairão ganhando um aumento substancial nas vendas.

Já no que diz respeito ao espaço físico para o *broker*, este deve ser separado dos demais a fim de evitar confusões e facilitar o controle. A permanência do produto do *broker* dentro da embalagem da indústria passa uma maior garantia e evita transtornos na hora da entrega.

Na hora de efetuar o carregamento dos caminhões, deve haver uma atenção especial com a forma de alocação dos espaços dentro do veículo para que não haja muito contato com o produto, vindo a danificar as mercadorias.

Apesar de todas essas vantagens, a empresa LL deverá ter o cuidado para não ser esquecida como empresa e lembrada apenas como *broker*. Por isso é aconselhado adotar uma sistemática de trabalho com os clientes onde o nome da empresa seja sempre associado ao produto vendido por ela, já que os produtos do *broker* sempre estarão com a embalagem da fábrica.

Depois de entender todas as partes que compõe o *broker* dentro das empresas, desde a iniciação deste, com várias das possíveis situações que ocorrem com o relacionamento mais aproximado com os clientes; as vantagens e desvantagens de se usar esse novo aliado nas empresas e indústrias; as novas oportunidades abertas para negociações mais benéficas para o consumidor final e amparado pelos relatos de demonstração de satisfação pelos rendimentos alcançados pelas empresas entrevistadas que já utilizam o corretor, acredita-se que o *broker* para empresa LL é bastante viável e deve ser inserido na empresa. Com esse novo aliado no mercado PET, a LL poderá aumentar o retorno da empresa e apresentar produtos com qualidade direto da fábrica para o varejista e, como consequência, poder oferecer produtos mais baratos para o consumidor final.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Antonio Carlos, NOVAES, Antonio Galvão N. **Logística Aplicada: Suprimentos e distribuição física**: 2. ed. São Paulo: Pioneira. 1994. 268 p.

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001. 532 p.

BOWERSOX, Donald J.: CLOSS, David J.. **Logística Empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimentos. São Paulo: Atlas. 2001. 594 p.

COULOMB, Daniel Gustavo C.. **A melhor relação custo/benefício para você fazer negócios**. Disponível em: <<http://www.aliancasestrategicas.com.br/index.htm>>. Acesso em: 18 de out. de 2007.

DESSIMONI, Alessandro.; SIMÕES, Raquel M.. **Efeitos do aumento da carga fiscal imposta ao broker e aos operadores logísticos**: outro aumento, nova arbitrariedade. Disponível em: <<http://www.aslog.org.br/artigo>>. Acesso em: 23 de out. de 2007.

DIAS, Marco Aurélio P.. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4.ed. São Paulo: Atlas. 1995. 355 p.

GARCIA, Marcos G.; PEREIRA, Dennis G.. **Broker e sua influência no mercado varejista**. Disponível em: <<http://www.fts.com.br/fts/revistas/factus/materia>>. Acesso em: 30 de set. de 2007.

GAZETA MERCANTIL. Corretor faz a ponte entre o varejo e a industria. Disponível em: <[http://www.lwl.com.br/ver\\_noticia&codigo=6](http://www.lwl.com.br/ver_noticia&codigo=6)>. Acesso em: 17 de out. de 2007.

NEVES, Marco Antonio Oliveira. **Uma grande ameaça para os operadores logísticos**. Disponível em: <[http://www.newscomex.com.br/br/mostra\\_artigo.php?codigo=328](http://www.newscomex.com.br/br/mostra_artigo.php?codigo=328)>. Acesso em: 23 de out. de 2007.

OLIVEIRA, Verônica M.: CÂNDIDO, Gesinaldo A.: **As formas de organizações em redes e a atuação dos brokers**. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006.pdf>>. Acesso em: 04 de abr. de 2008.



PASSARI, Antonio Fabrício Lima. **Marketplaces de cargas na otimização de recursos rodoviários de transporte:** <<http://www.ead.usp.br/cad-pesq/arquivos/v09n1art1.pdf>>. Acesso em 10 de Outubro de 2007.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. **Broker:** novo aliado das lojas independentes. Disponível em: <[http://www.lwl.com.br/index2.php?pag=ver\\_noticia&codigo=7](http://www.lwl.com.br/index2.php?pag=ver_noticia&codigo=7)>. Acesso em: 17 de out. de 2007.

SALVIANO, Paulo. Relacionamento com fornecedores. In: **Revista escola ABAD de produtividade.** (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados). 2001.