

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
CÂMPUS CENTRAL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA DE LUZIÂNIA
MESTRADO EM GESTÃO, EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS

FERNANDO BONFIM DE CARVALHO COELHO

**CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: levantamento da percepção dos clientes em relação ao
Broker em uma empresa do Distrito Federal**

**LUZIÂNIA
2023**

FERNANDO BONFIM DE CARVALHO COELHO

**CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: levantamento da percepção dos clientes em relação ao
Broker em uma empresa do Distrito Federal**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Goiás - Câmpus Central – Unidade Universitária de Luziânia - como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias.
Orientador: Dr. Francisco Alberto Severo de Almeida

LUZIÂNIA-GO
2023

C672c Coelho, Fernando Bonfim de Carvalho

Canais de distribuição: levantamento da percepção dos clientes em relação ao Broker em uma empresa do Distrito Federal. / Fernando Bonfim de Carvalho Coelho. – Luziânia, 2023.

139 f.

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Goiás (UEG) - Unidade Universitária de Luziânia como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias.

Orientador: Francisco Alberto Severo de Almeida

1. Canais de distribuição. 2. *Broker*. 3. Percepção. 4. Satisfação
I. Almeida, Francisco Alberto Severo. II. Título.

CDU 658.8



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE TESES E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL (BDTD/UEG)

Na qualidade de titular dos direitos de autor / autora, autorizo a Universidade Estadual de Goiás a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UEG), regulamentada pela Resolução, **CsA n.1087/2019** sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a **Lei nº 9610/98**, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data. Estando ciente que o conteúdo disponibilizado é de inteira responsabilidade do autor / autora.

Dados do autor (a)

Nome Completo: FERNANDO BONFIM DE CARVALHO COELHO

E-mail: fc12345@gmail.com

Dados do trabalho

Título: CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: levantamento da percepção dos clientes em relação ao Broker em uma empresa do Distrito Federal

Tipo

- Tese Dissertação Dissertação e Produto Técnico Tecnológico (PTT)
 Tese e Produto Técnico Tecnológico (PTT)

Curso/Programa: Mestrado em Gestão, Educação e Tecnologias.

Concorda com a liberação do documento:

SIM

NÃO

Assinalar justificativa para o caso de impedimento e não liberação do documento:

- Solicitação de registro de patente;
 Submissão de artigo em revista científica;
 Publicação como capítulo de livro;
 Publicação da dissertação/tese em livro.

Período de embargo é de **um ano** a partir da data de defesa, prorrogável por mais um ano.

Em caso de não autorização, o período de embargo será de **até um ano** a partir da data de defesa, caso haja necessidade de exceder o prazo, deverá ser apresentado formulário de solicitação para extensão de prazo para publicação devidamente justificado, junto à coordenação do curso.

PRP
Pro-Reitoria de
Pesquisa e
Pós Graduação



Universidade
Estadual de Goiás



ESTADO
DE GOIÁS

Luziânia, 03/04/2023

Assinatura autor

Assinatura do orientador

FERNANDO BONFIM DE CARVALHO COELHO

**CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: levantamento da percepção dos clientes em relação ao
Broker em uma empresa do Distrito Federal**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Goiás – Campus Central - Unidade Universitária de Luziânia – como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Educação e Tecnologias.

Aprovado em 30 de março de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:



Prof. Dr. Francisco Alberto Severo de Almeida
Universidade Estadual de Goiás



Prof. Dr. Luiz Felipe Serpa
Univerisdade Estadual de Goiás

gov.br

Documento assinado digitalmente
SERGIO OSWALDO DE CARVALHO AVELLAR
Data: 03/04/2023 15:20:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Sérgio Oswaldo de Carvalho Avellar
Avaliador externo

LUZIÂNIA – GO
2023

Dedico a Deus, o qual devo inteiramente/e o sucesso deste projeto.

A minha esposa Liliane, que foi a principal responsável pelo incentivo, apoio e suporte a este projeto, sendo essencial para que pudesse ser finalizado.

Aos meus pais, José e Maria (*in memoriam*), pelo empenho em proporcionar-me uma educação de qualidade ao longo de toda minha escolaridade.

A minha filha Fernanda, por incentivar-me.

A meu irmão, Eduardo, pelo interesse que sempre demonstrou.

A meu irmão, Luiz Cláudio (*in memoriam*), que me motivava dizendo: “o mestrado não é difícil, é trabalhoso”.

Ao querido professor Ly Freitas (*in memoriam*), que sempre afirmava: “tenho certeza de que você estará neste mestrado”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me concedeu forças para concluir este projeto.

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Francisco Severo, por aceitar conduzir o meu trabalho de pesquisa, pelas suas aulas, observações e ensinamentos que foram responsáveis pela consistência deste trabalho.

Agradeço a todos os docentes do mestrado pelos conhecimentos aprendidos e pela competência técnica de cada um.

Agradeço aos colegas que se mostraram dispostos a enfrentar os desafios que enfrentamos, em especial aos colegas Carlos Neuclimar e Ana Carolina.

Agradeço ao Sr. Max Favoreto pelo tempo que dispôs, pela atenção que teve e pela grande ajuda na constituição deste projeto.

Agradeço às pessoas que disponibilizaram seu tempo para responder à pesquisa.

Agradeço à Universidade Estadual de Goiás pela oportunidade concedida.

Agradeço, finalmente, àqueles que, de alguma forma, contribuíram para este projeto.

“Um cliente satisfeito é a melhor estratégia de negócios”

(Michael Leboeuf)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo investigar se os clientes estão satisfeitos com os resultados da atuação do *Broker* em seu negócio, averiguando qual a percepção com relação a sua atuação. Novos padrões de distribuição, dentro do campo da logística, sobrevêm como alternativas de maneira a resultar em benefícios para a cadeia distributiva, entre os quais encontra-se o *broker*, para atender as demandas exteriorizadas pelo mercado, propiciando à indústria, mediante este intermediário, atender o varejo particularizadamente, satisfazendo suas necessidades. A satisfação dos clientes é essencial às empresas, onde a captação das informações destes acerca de produtos e serviços, proporcionam a identificação de oportunidades e melhoria de desempenho. O referencial teórico alicerça-se em temáticas abordando os canais de distribuição e suas características, os canais de marketing com seus tipos, estruturas e funções, bem como o marketing de relacionamento. Dentro deste contexto, com o propósito de aferir o grau de satisfação conferidos aos atributos dos serviços prestados na dimensão dos canais de distribuição, foram estabelecidos indicadores e variáveis associados a questões explorando estes atributos. O instrumento de pesquisa foi aplicado em 352 empresas pertencentes ao setor supermercadista consoante a classificação Nielsen para número de *checkouts*. Os dados obtidos foram tratados mediante ferramenta estatística que legitimou a sua consistência, sendo submetidos a análises estatísticas descritivas: frequência absoluta e relativa, medidas de posição e dispersão, bem como os coeficientes de variação, assimetria e correlação de Pearson. Conforme as evidências apresentadas, fundamentado nos resultados da pesquisa empírica, pode-se atestar que os clientes estão satisfeitos com os resultados da atuação do *Broker* em seu negócio. Neste cenário, oferecendo um aporte à organização tratada neste estudo, ao entender a percepção dos clientes acerca dos serviços prestados, obtiveram-se importantes informações que poderão ser usadas como elementos diferenciais em sua competitividade, aplicando-as visando intensificar a satisfação dos atuais e futuros clientes.

Palavras-chave: canais de distribuição; *Broker*; percepção; satisfação.

ABSTRACT

In this study, we pursue to examine customer satisfaction towards logistics' brokerage freight forwarding, through an inquiry into their perception with regard to their brokers' performance. New distribution patterns, within the field of logistics, emerge as alternative processes, largely benefiting retail outlets' supply chains, with highlight to logistics brokerage, for its potential to enhance the industry's resourcefulness to meet customized retail outlet's demands. Customer's perception is germane for the logistics industry, and environmental scanning on its products and services allows businesses to exploit opportunities and enhance competitive performance. Our theoretical background, construes from the assessment of distribution channels' main features, structures and roles, as well as relationship marketing strategies. In order to measure customers' satisfaction regarding brokerage services in distribution channels' main features, we organized questions reflecting their key performance indicators. We conducted a survey research based on Nielsen's checkout heuristics, with 352 respondents from the Brazilian Supermarket industry located in the Federal District. Data obtained, were processed and validated through statistical analysis and consistency checking, bringing about, among other data, descriptive statistics (frequency and relative frequency distribution; mean and standard deviation) as well as correlation analysis (coefficient of variation; Pearson's skewness and correlation coefficients). Construing from an in-depth exploration of our survey, in light of our methodological background, our findings suggest an overall customer satisfaction towards brokerage services in the industry. Some insights, were developed from our findings in terms of key customers' perceptions, giving room to recommendations for further research, which could provide the enhancement of competitive advantages for firms in the industry.

Keywords: distribution channels; Broker; perception; satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da pesquisa	26
Figura 2 - Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física	29
Figura 3 - Sistemas de canais de distribuição.....	31
Figura 4 - Canais de distribuição tradicionais	34
Figura 5 - Cadeia de abastecimento nacional	36
Figura 6 - Mercado de consumo no Brasil e participação do setor atacadista (BI R\$)	37
Figura 7 - Números gerais no setor atacadista.....	37
Figura 8 - Fluxos de marketing em canais.....	38
Figura 9 - Cinco fluxos de canal de marketing.....	40
Figura 10 - Funções dos canais de distribuição.....	40
Figura 11 - Canais de distribuição para bens de consumo	51
Figura 12 - Etapas para implementação de outsourcing.....	54
Figura 13 - Modelo 1: <i>broker</i> vendedor	56
Figura 14 - Modelo 2: <i>broker</i> distribuidor	57
Figura 15 - Modelo 3: <i>broker</i> atacadista	58
Figura 16 - Sistema simples de marketing	62
Figura 17 - Estatísticas descritivas mais utilizadas (I)	78
Figura 18 - Estatísticas descritivas mais utilizadas (II)	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Coeficiente Alfa de Cronbach por item do questionário e geral	86
Gráfico 2 - Classe de respostas para níveis de satisfação	87
Gráfico 3 - Nível de satisfação - Visitas	88
Gráfico 4 - Nível de satisfação - Qualidade.....	89
Gráfico 5 - Nível de satisfação - Sortimento	90
Gráfico 6 - Nível de satisfação – Prazo de entrega.....	91
Gráfico 7 - Nível de satisfação – Qualidade na entrega	91
Gráfico 8 - Nível de satisfação – Equipe de entrega	92
Gráfico 9 - Nível de satisfação – Prazos de pagamento	93
Gráfico 10 - Nível de satisfação - Crédito	94
Gráfico 11 - Nível de satisfação - Negociações.....	95
Gráfico 12 - Nível de satisfação - Promotores	96
Gráfico 13 - Nível de satisfação – Contato com a empresa.....	97
Gráfico 14 - Nível de satisfação – Atendimento da empresa	97
Gráfico 15 - Nível de satisfação – Pós-vendas	98
Gráfico 16 - Nível de satisfação – Apresentação equipe de vendas	99
Gráfico 17 - Nível de satisfação – Apresentação equipe de entrega	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de canais de distribuição	33
Quadro 2 - Funções dos membros do canal	39
Quadro 3 - Funções dos intermediários	41
Quadro 4 - Principais tipos de atacadistas (continua)	43
Quadro 4 - Principais tipos de atacadistas (conclusão)	44
Quadro 5 - Tipos de distribuidores.....	46
Quadro 6 - Atributos SERVQUAL	65
Quadro 7 - Dimensão, indicadores, variáveis, itens do questionário	71
Quadro 8 - Entrevistas e questionários.....	73
Quadro 9 - Valores do coeficiente de correlação de Pearson (r).....	84
Quadro 10 - Grau de relação variável confiabilidade	104
Quadro 11 - Grau de relação variável responsividade	105
Quadro 12 - Grau de relação variável segurança	105
Quadro 13 - Grau de relação variável empatia.....	105
Quadro 14 - Grau de relação variável tangibilidade	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Valores da distribuição normal (Z) consoante os níveis de confiança mais utilizados	74
Tabela 2 - Varejistas pesquisados conforme porte	75
Tabela 3 - Varejistas pesquisados por áreas administrativas/entorno	76
Tabela 4 - Estatísticas descritivas	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAD	Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
CODEPLAN	Companhia de Planejamento do Distrito Federal
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CVP	Coefficiente de Variação de Pearson
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
MVA	Margem de Valor Agregado
PIS	Programa de Integração Social
RCA	Representante Comercial Autônomo
SEGOV	Secretaria de Estado do Governo do Distrito Federal
SERVQUAL	Serviço e Qualidade
SINCADES	Sindicato do Comércio Atacadista e Distribuidor do Estado do Espírito Santo
ST	Substituição Tributária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	20
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	20
1.2 JUSTIFICATIVA	22
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	22
1.4 PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.4.1 O problema de pesquisa	23
1.4.2 Objetivo geral	24
1.4.3 Objetivos específicos	24
1.5 PRINCIPAIS AUTORES	24
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1 CONCEITOS RELATIVOS A CANAL.....	27
2.1.1 Conceito de canal de marketing ou distribuição	27
2.1.2 A importância do intermediário dentro do canal	30
2.1.3 Sistemas de canais de distribuição	31
2.1.4 Tipos de canal de distribuição	32
2.1.5 Canal direto e canal indireto	34
2.1.7 Funções do canal	38
2.1.8 Setor atacadista	42
2.1.8.1 Classificação do setor atacadista brasileiro	44
2.1.9 Setor distribuidor	45
2.1.9.1 Classificação do setor distribuidor	45
2.1.10 Operador logístico	46
2.1.11 Broker	48
2.1.11.1 Conceitos	49
2.1.11.1.1 <i>Outsourcing</i>	52
2.1.11.2 Atividades executadas pelo <i>broker</i>	55
2.1.11.3 Faturamento de produtos no <i>broker</i>	59
2.1.11.4 Benefícios da utilização do <i>broker</i> como intermediário de vendas.....	60
2.2 MARKETING: RELAÇÃO ENTRE PARTES	62
2.2.1 Marketing de relacionamento	63

2.2.2 Qualidade em serviços.....	65
2.2.3 Percepção.....	67
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	69
3.1 ESTRUTURA DE ANÁLISE DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	69
3.2 ASPECTOS GERAIS DA METODOLOGIA	71
3.2.1 Segmentos da pesquisa	75
3.2.2 Tabulação e análise dos dados.....	76
3.2.3 Verificação da confiabilidade da pesquisa	79
3.2.4 Análise da representatividade	80
3.2.5 Análise do grau de simetria dos dados	81
3.2.6 Análise do grau de associação.....	82
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1 CONSISTÊNCIA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	85
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	86
4.2.1 Análise da satisfação dos clientes	86
4.2.2 Medidas descritivas	100
4.2.3 Grau de relacionamento dos indicadores e variáveis.....	103
4.2.3.1 Atendimento ao cliente.....	104
4.2.3.2 Expectativa do cliente.....	104
4.2.3.3 Processo de transação	105
4.2.3.4 Interação com cliente.....	105
4.2.3.5 Apresentação da empresa	105
5 CONCLUSÃO.....	107
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A – Questões aplicadas à diretoria da empresa <i>BROKER</i>.....	116
APÊNDICE B – Entrevista aplicada à diretoria da empresa classificada como <i>BROKER</i>	118
APÊNDICE C – Questionário aplicado aos clientes varejistas	126
APÊNDICE D – Gráficos de simetria elaborados através do software excel	131

APÊNDICE E – Dados de correlação de pearson obtidos através do software <i>JAMOVI</i> e gráficos elaborados através do software Excel	136
--	------------

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Na última década a economia brasileira assiste a um processo de transformação, decorrente de fatores diversos, entre eles a globalização, a competitividade e concentração das empresas em escala ascendente e evolução contínua do comércio eletrônico. Salientando ainda a transformação dos hábitos do consumidor, onde o encolhimento da renda e do poder de compra e o crescente aumento do desemprego, fez com que o mesmo alterasse padrões de consumo em todas as categorias, em especial compra de itens de necessidade.

A logística empresarial, dentro deste processo, é um instrumento primordial para a continuidade e sucesso de organizações que façam parte da cadeia de suprimentos. Assim, este cenário engloba um grande desafio para as diversas indústrias e suas marcas, devendo ser competitivas em locais de comercialização até então não muito explorados pelas indústrias.

Ballou (2018, p. 559) coloca que existem empresas que optam em compartilhar suas capacidades logísticas ou efetuar contratos logísticos com empresas especializadas classificadas como terceirizadas, trazendo resultados operacionais e estratégicos. Vantagens elencadas pelo autor são: menores custos e menor investimento de capital, acesso a tecnologias, vantagens competitivas, crescente acesso à informação e atenuação de riscos e incertezas.

Deste desafio surgem os canais de distribuição, que de acordo com Brasil e Pansonato (2018, p. 48), “são os caminhos que o produto irá percorrer para chegar ao consumidor final. Esse caminho é definido em função de como o cliente e/ou o consumidor final deseja receber o produto e diz respeito às estratégias relacionadas”.

Neste sistema, que conecta produtores e consumidores, encaixa-se o *broker*. Coughlan *et al.* (2012, p. 20), afirmam que “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes, [...], cada membro do canal depende dos outros para fazer o seu trabalho”. Já Novaes (2021, p. 141) coloca que “a maior parte dos produtos comercializados no varejo chega às mãos dos consumidores por meio de uma série de entidades participantes: o fabricante que produz o objeto, o atacadista ou distribuidor, o varejista e eventualmente outros intermediários”. Dentro desta classificação de organizações interdependentes e outros intermediários é que está inserido o *broker*, empresa que mantém contrato com a indústria para distribuir seus produtos de maneira diferenciada.

Nesse contexto, cabe apresentar uma definição primária de *broker* logístico, uma vez que o termo *broker* é habitualmente associado a área de finanças, em especial a Bolsa de

Valores, ou ao mercado imobiliário, o que, na essência, a função é idêntica em todos os casos: mediar relações comerciais. Na área logística é um intermediário entre a indústria e o varejo, sendo um centro de distribuição terceirizado, na qual a indústria formaliza um contrato para a estocagem de seus produtos de forma regional. Após a compra pelo varejista a entrega fica por conta do *broker*, cujo estoque está melhor localizado.

Neste trabalho serão empregues os termos *broker* e *Broker*, sendo que o primeiro termo se refere ao intermediário de forma geral, abrangendo todas as organizações assim denominadas, e o segundo termo relaciona-se especificamente à empresa fruto da aplicação da pesquisa. Necessária se faz também a significação de varejo, onde Coughlan *et al.* (2012, p. 342) colocam que “varejo são as atividades envolvidas na venda de produtos e serviços a consumidores finais para consumo pessoal”, podendo exercer as modalidades de venda por catálogo, comércio eletrônico ou venda direta.

Brasil e Pansonato (2018) ilustram a figura do intermediário ao utilizar um exercício de imaginação, onde determinada indústria deseja impulsionar suas vendas por meio da distribuição de seu produto em locais remotos de nosso país. Dada a dimensão do território nacional e diversidades nos modos de consumo entre as diversas regiões, torna-se inviável a indústria apropriar-se desta tarefa, levando-se em conta os custos e a experiência sobre cada mercado consumidor, suas características e particularidades. Optar por um intermediário regional é uma maneira de terceirização que irá incorporar valor ao produto, incluindo qualidade e preço competitivo.

Diante disso, duas questões tornam-se de elevada relevância para as indústrias: é confiável esta delegação de vendas do produto em questão para um intermediário? Os produtos chegarão aos consumidores finais atendendo às suas expectativas? Segundo Kotler e Keller (2018) os intermediários, por meio de seus relacionamentos com clientes, sua experiência, sua especialização e escala de operação, tornam os produtos disponíveis aos mercados-alvo, na maioria das vezes proporcionando mais eficiência e eficácia do que a própria indústria, se assim o fizesse por conta própria.

Considerando ainda os desafios enfrentados pelas organizações, um deles tornou-se de vital importância para sua diferenciação e sucesso, a satisfação dos clientes. Progressivamente as organizações buscam atender suas necessidades, a fim de obter sucesso e até mesmo a continuidade de seu negócio.

Pesquisas sobre satisfação apontam como o desempenho da empresa está sendo avaliada e, fundamentadas nestas opiniões, elaborar estratégias com a finalidade de destacar o nível de qualidade dos serviços prestados. Dias e Cruz (2015) colocam que a qualidade em serviços

prestados é a capacidade que uma experiência ou fator diverso tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém, ou seja, serviço com qualidade é aquele que consegue propiciar satisfação.

Apoiados na percepção de como suas expectativas serão atendidas e quais os meios utilizados para seu alcance, os clientes estabelecem padrões, avaliando as ações utilizadas pelas organizações.

1.2 JUSTIFICATIVA

A logística apresenta grande relevância para otimização da administração das empresas, em virtude de características de gestão e atual ambiente de negócios.

Assim, esta pesquisa investigou a percepção dos clientes da empresa classificada como *Broker* no que se refere a prestação dos serviços efetuados, abrangendo os aspectos de oferta a serem oferecidos, a exemplo da qualidade e recurso dos serviços, o atendimento, a informação, a facilidade de comunicação e a confiabilidade.

As empresas enfrentam constantes desafios no mercado e sentem a necessidade de diferenciação com relação aos seus concorrentes no que tange à qualidade dos serviços oferecidos. Portanto, estas devem buscar meios de aperfeiçoar o atendimento, otimizando seus serviços e melhorando os resultados organizacionais. Os resultados contribuirão para os gestores na melhor tomada de decisão com vistas à melhoria contínua.

Outrossim, o estudo poderá contribuir para a disseminação do conhecimento acerca da temática e proporcionar aos estudantes a interação com a realidade empresarial.

A escolha do tema também se deu pelo fato do pesquisador já ter atuado em outro componente dos canais de distribuição, o canal indireto, mais especificamente no setor atacadista e atualmente na distribuição, demonstrando interesse em conhecer o *broker* também como integrante destes canais.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O escopo deste estudo limitou-se às impressões dos clientes da empresa no tocante à atuação como *broker*, não sendo consideradas outras características da empresa com relação à atuação da mesma fazendo parte dos canais de distribuição como distribuidor.

Restringiu-se o estudo a uma empresa situada no Distrito Federal cuja missão é oferecer serviços de comercialização e distribuição de produtos alimentícios ao varejo, não sendo abordados outros setores, tais quais o de higiene e perfumaria, limpeza e utilidades, bem como não serão considerados redes nacionais como hipermercados e atacarejos, uma vez que estas por características de porte e capacidade de compra são atendidas diretamente pelas indústrias.

Evidencia-se que a empresa objeto de pesquisa deste trabalho não será identificada por solicitação da diretoria, com o intuito de preservação de sua privacidade.

1.4 PROBLEMÁTICA E OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1 O problema de pesquisa

No mercado contemporâneo, em que a competitividade se mostra cada vez mais acirrada, a empresa que quiser se destacar deverá implementar medidas voltadas para proporcionar-lhe o sucesso e crescimento empresarial. Neste contexto, a forma de distribuição pode ser vista como uma estratégia para a organização de diferenciação em seu nicho de atuação no mercado. Neste cenário desafiador, as organizações devem buscar constantemente por melhor colocação no mercado perante seus concorrentes. A obtenção da vantagem competitiva deve ser um aspecto importante a ser considerado pelas organizações, explorando serviços para que as mesmas consigam entregar valor para os clientes.

Conforme Brasil e Pansonato (2018), independentemente do tipo de produto a ser distribuído, deve-se objetivar: o atendimento das necessidades dos clientes, a presença e disponibilidade aos clientes, a garantia de nível de serviço, intensificação do potencial de comercialização, alimentar o fluxo de informações e otimizar recursos para redução de custos. Os autores enfatizam que o cumprimento desses objetivos é fundamental para que uma organização seja capaz de fornecer um atendimento de qualidade.

Os serviços de logística têm apresentado relevância na distribuição de produtos. Focar em distinção dos serviços ofertados passou a ser um compromisso nos processos das empresas e receber estes serviços vem de encontro às necessidades dos clientes. Portanto, conhecer a percepção dos clientes em relação ao *broker* como canal de distribuição torna-se essencial para este estudo.

Assim, considerando-se as alternativas de canais de distribuição existentes, cada uma com suas características, tais como: o estoque de produtos, o meio de transporte utilizado para

a entrega, os serviços complementares oferecidos; pretende-se investigar as respostas às seguintes indagações: qual é o nível de satisfação dos clientes de uma empresa de comercialização e distribuição de produtos alimentícios ao varejo, com foco de atuação no Distrito Federal, em relação aos serviços oferecidos? Qual é a percepção dos clientes sobre a atuação do broker em relação aos serviços oferecidos?

1.4.2 Objetivo geral

Este estudo visa investigar a percepção dos clientes em relação ao *Broker* como canal de distribuição.

1.4.3 Objetivos específicos

Para alcance do objetivo geral busca-se contemplar os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar os principais tipos de canais de distribuição e suas características.
- Explanar a caracterização de *broker* e sua atuação dentro do canal de distribuição.
- Descrever a atividade do marketing de relacionamento entre empresa e clientes.
- Registrar a percepção dos clientes com relação aos serviços prestados pelo *Broker*.

1.5 PRINCIPAIS AUTORES

Para a realização desta pesquisa serão utilizadas diversas fontes. Os principais autores que nortearão este estudo são Kotler e Keller (2018) e Kotler e Armstrong (2014) abordando os canais de distribuição e suas características sob a visão do marketing, Coughlan *et al.* (2012) tratando dos canais de marketing com seus tipos, estruturas e funções e Zenone (2017) abordando o marketing de relacionamento.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. A partir deste primeiro capítulo, apresentando a introdução, com elementos essenciais da pesquisa, a sequência está organizada conforme descrito nos parágrafos seguintes.

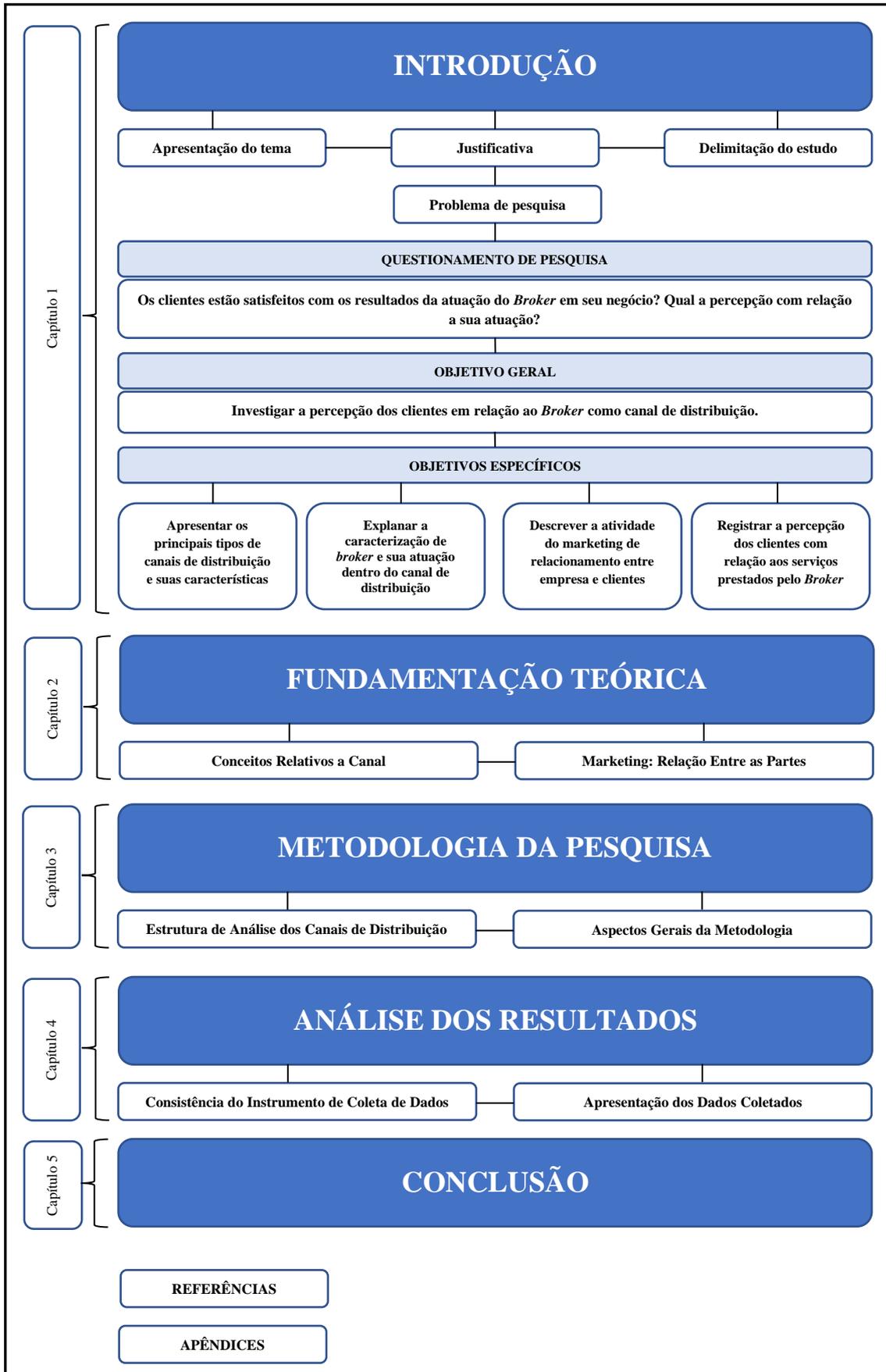
O segundo capítulo traz a fundamentação teórica, abordando os conceitos fundamentais de canais de distribuição com suas particularidades, explanada a caracterização do *broker*, tópicos inerentes à qualidade em serviços e percepção dos clientes, auxiliando na compreensão do tema.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, caracterizando as etapas de estruturação dos canais, suas características e especificação das análises efetuadas.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, análise e discussão da aplicação, finalizando-se com a conclusão no capítulo cinco, apresentadas na sequência as referências e apêndices.

A figura 1 retrata a estrutura da pesquisa em concordância com a sequência desenvolvida, salientando os itens principais.

Figura 1 - Estrutura da pesquisa



Fonte: Autor (2022).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos relativos a canal, seus tipos, sua importância, funções e integrantes, abordando também os aspectos do marketing de relacionamento. Ainda com a finalidade de expandir a compreensão acerca de distribuição de produtos, suas especificidades, o modelo operação junto aos canais correspondentes, torna-se primordial conhecer os conceitos principais ligados à gestão de canais existentes na teoria.

Para auxiliar na explicação de conceitos, apresentação de estruturas, canais e outras definições, serão utilizados diagramas, representações gráficas, esquemas e tabelas, o que proporcionará vantagens nas representações e melhor entendimento acerca do assunto ora tratado.

2.1 CONCEITOS RELATIVOS A CANAL

Torna-se relevante ressaltar que neste estudo, canal de marketing e canal de distribuição apresentam o mesmo conceito, conforme evidenciam Kotler e Keller (2018, p. 542), “a maioria dos fabricantes não vende diretamente aos consumidores finais; entre essas duas pontas, vários intermediários realizam diversas funções, constituindo um canal de marketing (também chamado canal comercial ou canal de distribuição)”.

2.1.1 Conceito de canal de marketing ou distribuição

Para entregar seus produtos aos clientes finais, os fabricantes quando não o fazem diretamente, utilizam estruturas terceirizadas, garantindo assim a disponibilidade, seja no local certo, na quantidade ideal, conhecidos como canais de distribuição ou canais de marketing.

Kotler e Keller (2018, p. 542) assim o descrevem: “canais de marketing são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso, ou consumo [...]”. Segundo os autores, estes canais criam um caminho que os produtos percorrem logo após a produção, chegando ao seu final com a compra ou utilização pelo consumidor final.

Para Coughlan *et al.* (2012, p. 20), canal de marketing “é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso, ou consumo”. Os autores evidenciam ao citarem organizações independentes considerando que um canal de marketing envolve diversas entidades no negócio, cada uma dependendo da outra

para fazer seu trabalho. Ao mencionarem processo consideram o trabalho dos membros do canal, onde após a entrega ou venda realizada, o relacionamento com o consumidor final pode não ter encerrado (tome-se como exemplo o pós-venda). E finalmente tornar um produto ou serviço disponível para uso, ou consumo, trata da satisfação dos usuários finais do mercado, concentrando sua atenção no usuário final.

Segundo Brasil e Pansonato (2018, p. 50) os canais de distribuição “são os meios pelos quais os produtos chegam aos consumidores através de uma série de atividades executadas por um conjunto de organizações independentes”. Os autores entendem que as organizações independentes são o conjunto de intermediários que prestam os serviços entre os extremos fabricante-consumidor final.

Conforme Rocha e Sousa (2017, p. 33) os canais de distribuição são “[...] o conjunto de pessoas ou organizações – intermediários – que promovem e facilitam a circulação dos produtos, desde o produtor até o consumidor”. Ressaltam que os intermediários podem integrar as empresas produtoras ou serem independentes: agentes de venda, transportadores contratados, atacadistas independentes, cooperativas de consumo e clubes de compras.

Rosembloom (2015, p. 8) afirma que conceituar o canal de marketing é confuso:

Muitas vezes, ele é pensado como o caminho por onde passa o produto ao mover-se do produtor para o consumidor ou outro usuário final. Alguns o definem como o caminho percorrido pela titularidade dos bens ao passar pelos vários agentes. Outros, ainda, o descrevem em termos de uma coalizão de empresas que se unem para fins comerciais.

Neste contexto Rosembloom (2015) sustenta a sua afirmação expondo que esta confusão decorre de diferentes perspectivas ou pontos de vista:

- a) fabricante – observa vários intermediários necessários para conduzir os produtos aos consumidores. Assim define o canal em termos do movimento dos produtos por meio destes intermediários;
- b) atacadistas e varejistas – enxergam o fluxo de onde provém os produtos como o caminho apropriado do canal de marketing;
- c) consumidores – podem distinguir como canais os *websites* que usam ao realizar uma compra on-line ou mesmo as lojas que frequentam;
- d) pesquisador – os observa conforme operam dentro do sistema e os retrata em termos de suas dimensões estruturais e eficiência na operação.

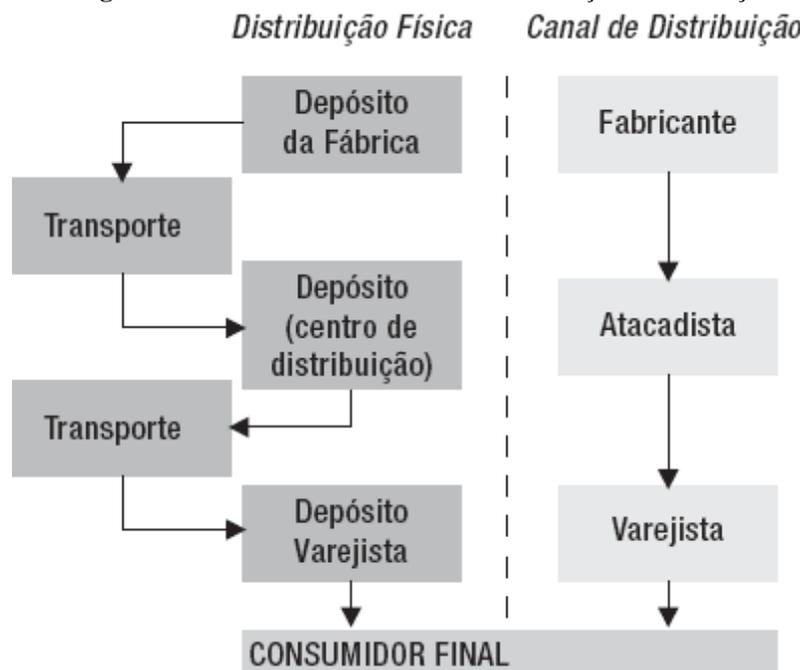
Portanto, define canal de marketing como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição”. (ROSEMBLOOM, 2015, p. 9).

Desta anterior conceituação de canal de marketing pode-se obter detalhes relevantes consoante o autor:

- a) a palavra externo transmite a ideia de que o canal de marketing se situa fora da empresa, ou seja, não integra a estrutura organizacional interna;
- b) a palavra organização remete a empresas ou partes que desempenham somente as funções de negociação (compra, venda e transferência de direitos sobre os bens ou serviços). Empresas ou partes que não remetem a essas funções estão excluídas (transportes, bancos, seguradoras, agências de seguros e afins);
- c) a palavra opera indica que a administração da empresa está envolvida nos assuntos do canal;
- d) finalmente, o termo objetivos de distribuição indica que a empresa possui metas a alcançar, sendo o canal o meio de atingi-las.

Novaes (2021) efetua um paralelismo de distribuição física e canal de distribuição sob a perspectiva dos técnicos de logística e pessoal de marketing/vendas. Enquanto para os primeiros existem os processos operacionais e de controle ao realizar a transferência dos produtos desde o local de fabricação até o consumidor, o pessoal de marketing/vendas encara estes processos como comercialização dos produtos e sua propriedade, inserindo no processo o fabricante, o atacadista ou distribuidor, o varejista e possivelmente outros intermediários. A figura 2 realça esta paridade.

Figura 2 - Paralelismo entre canais de distribuição e distribuição física



Fonte: Novaes (2021, p. 142)

O autor interpreta canal de distribuição como “a sequência de organizações ou empresas que vão transferindo a posse de um produto, desde o fabricante até o consumidor final”. (NOVAES, 2021, p. 141).

2.1.2 A importância do intermediário dentro do canal

Qual a razão para a existência de intermediários dentro do processo de comercialização de produtos? Por que o fabricante não executa o processo de modo direto ao consumidor final?

Na transferência dos produtos desde o fabricante ao consumidor os intermediários desempenham um importante papel. Rocha e Souza (2017, p. 77) colocam o axioma “é possível eliminar intermediários ao longo dos canais de distribuição; contudo, é impossível eliminar as funções que por eles são desempenhadas”.

Coughlan *et al.* (2012) relacionam estas funções desempenhadas pelos intermediários a fatores por parte da demanda e por parte da oferta, conforme abaixo:

a) fatores por parte da demanda:

- facilitação de busca: canais de marketing com a presença de intermediários surgem em parte devido a propiciar a procura em vista da incerteza de fornecedores e consumidores. Enquanto os primeiros situam-se na incerteza de como atingir os usuários finais, os consumidores situam-se na incerteza onde encontrar os produtos que desejam. Intermediários oportunizam a busca nas duas pontas do canal;

- ajuste da discrepância de sortimento: intermediários efetuam a classificação dos produtos. Envolve a acumulação (reunião de estoques similares de diversos fabricantes, formando um suprimento homogêneo), a alocação (decomposição do suprimento homogêneo em lotes menores, fracionamento de caixas, por exemplo) e sortimento (associação de produtos de mesmo gênero, como exemplo produtos de limpeza);

b) fatores por parte da oferta:

- rotinização de transações: efetividade no cumprimento das atividades do canal. A exemplo a rotina de compra, onde devem ser negociados valores, prazos e pagamentos. Na falta da rotina, cada transação é uma negociação, ocasionando a perda de eficiência;

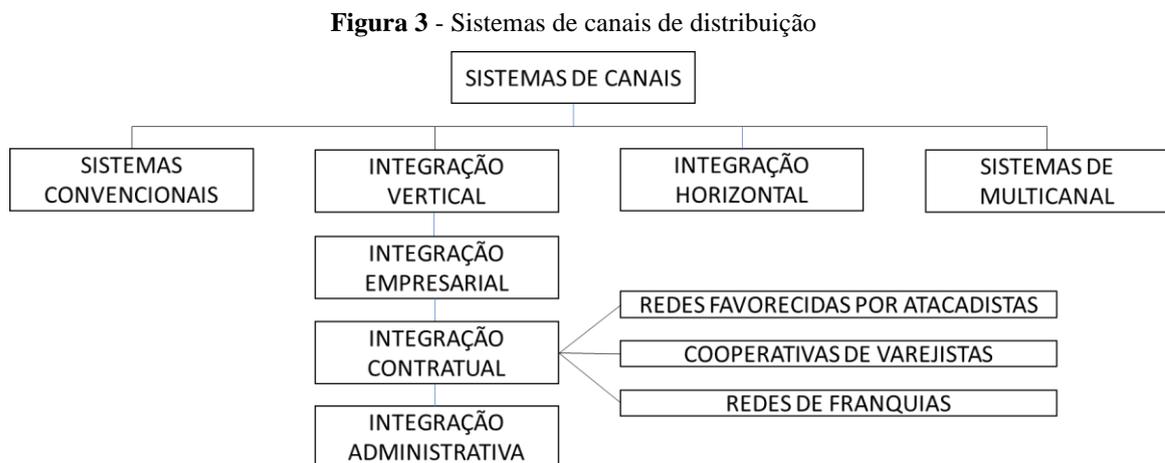
- redução do número de contatos: sem intermediários, fabricantes teriam de interagir com compradores individualmente, acarretando dificuldade em efetuá-las.

Ao utilizar intermediários as empresas adquirem ganho de eficiência, aplicando forças naquilo que sabe fazer de melhor, em outros termos, o *core competence*. De acordo com Novaes (2021, p. 144), “Cada tipo de negócio pode obter um retorno maior quando concentra seus investimentos no seu ramo principal de atividades [...] a utilização de intermediários na cadeia de suprimento se justifica por sua maior eficiência na colocação dos produtos no mercado”.

2.1.3 Sistemas de canais de distribuição

“Um sistema de canais de marketing é o conjunto de canais de marketing específicos utilizados por uma empresa. As decisões referentes a eles estão entre as mais cruciais com que as gerências precisam lidar”. (KOTLER; KELLER, 2018, p. 565).

Kotler e Keller (2018) classificam os sistemas de canais de distribuição em convencional, vertical, horizontal e multicanal. Analogamente, Rocha e Sousa (2017) assim também o definem. A figura 3 esquematiza estes sistemas.



Fonte: Adaptado de Rocha e Sousa (2017)

Rocha e Sousa (2017) assim explicam os sistemas de canais de distribuição:

- a) sistemas convencionais: compõe-se do produtor, o(s) atacadista(s) e o(s) varejista(s). Entidades independentes, com interesses particulares e cada organização apresenta o intuito de aumentar seus lucros independente das demais. Apresentam objetivos diferentes e, devido a isto, podem ocorrer situações de conflitos. Relações de compra e venda entre os membros. Estrutura flexível e de fácil modificação;

- b) 29 sistemas de integração vertical: o produtor, o(s) atacadista(s) e o(s) varejista(s) agem em bloco. Gestão da função de dois ou mais membros em diferentes níveis controladas por apenas um deles. Aproveitamento de economias de escala. Conflitos mais fáceis de resolver devido poder estar mais concentrado. Subdivide-se em:
- Integração empresarial – um dos membros controla completamente os demais. Exemplo: Lojas Zara (controla o design, fabricação e distribuição dos produtos que comercializa);
 - Integração contratual – a gestão e coordenação das atividades dentro dos canais de distribuição são obtidas por meio de contratos entre os diferentes níveis. Exemplos são as associações de varejistas por meio de centrais de compras e franquias, onde um atacadista pode fornecer para todos os varejistas ou franqueados;
 - Integração administrativa – o controle é exercido por meio de uma posição de liderança de uma organização, a que detém o maior poder. Exemplos são as multinacionais fabricantes de marcas renomadas controlando a distribuição por meio de planejamento e gestão;
- c) sistemas de integração horizontais: cooperação entre duas ou mais empresas independentes entre si. Exemplos são associações de empresas para comercializarem produtos complementares em determinado mercado;
- d) sistemas multicanal: resultado das possibilidades alternativas de distribuição. Exemplos são as empresas que se utilizam de atacadistas para venda e também realizam operações diretas com consumidores e também empresas com vendas por meio de lojas físicas associadas a lojas virtuais.

Rocha e Sousa (2017) complementam que optar por um sistema de distribuição é uma decisão importante para as empresas, devendo ser cuidadosamente analisada: uma vez escolhido o sistema, este é de difícil modificação.

2.1.4 Tipos de canal de distribuição

Até chegar ao consumidor, um produto utiliza dos canais de distribuição, sendo que este é composto por um encadeamento de patamares, ou seja, intermediários que irão condicionar sua trajetória.

Conforme Rocha e Sousa (2017) de acordo com os patamares de que são compostos, os canais de distribuição podem ser classificados em:

- a) canal longo, onde este apresenta vários patamares;

b) canal curto onde este número é pequeno e, às vezes, há situações sem intermediários, onde produtores comercializam de modo direto com seus clientes finais, denominado canal direto.

Nota-se no quadro 1 esta classificação, seus integrantes e aspectos.

Quadro 1 - Tipos de canais de distribuição

Tipo de canal	Integrantes	Aspectos
Longo	<ul style="list-style-type: none"> · Produtores · Atacadistas · Outros intermediários (importadores, agentes comerciais etc.) · Varejistas 	<ul style="list-style-type: none"> · Utilizado para produtos de grande consumo. · Muitos varejistas comercializam o mesmo produto. · Reabastecimento deve ser efetuado com frequência. · Produtores devem controlar seus produtos até patamares próximos aos clientes. · Pode ser constituído por dois ou mais atacadistas: um, na origem (acumula produtos de vários produtores), outro intermediário (dissemina os produtos por uma região) e outro próximo aos locais consumidores (distribui entre os varejistas). · Exemplo: fabricante de iogurtes.
Curto	<ul style="list-style-type: none"> · Produtores · Distribuidores · Intermediários · Varejistas 	<ul style="list-style-type: none"> · Comercialização de bens de consumo sem recurso a atacadistas · Diretamente do produtor aos varejistas. · Exemplo: fabricantes de automóveis e eletrodomésticos.
Direto	<ul style="list-style-type: none"> · Produtores · Varejistas 	<ul style="list-style-type: none"> · Comercialização de serviços ou bens industriais. · Serviços com características de intangibilidade, variabilidade, relação pessoal e perecibilidade. · Bens com demanda concentrada e clientes bem definidos. · Totalmente controlado pelo produtor, com conhecimento pleno do mercado. · Exemplo: venda de cosméticos por catálogo; venda de passagens pelas companhias aéreas.

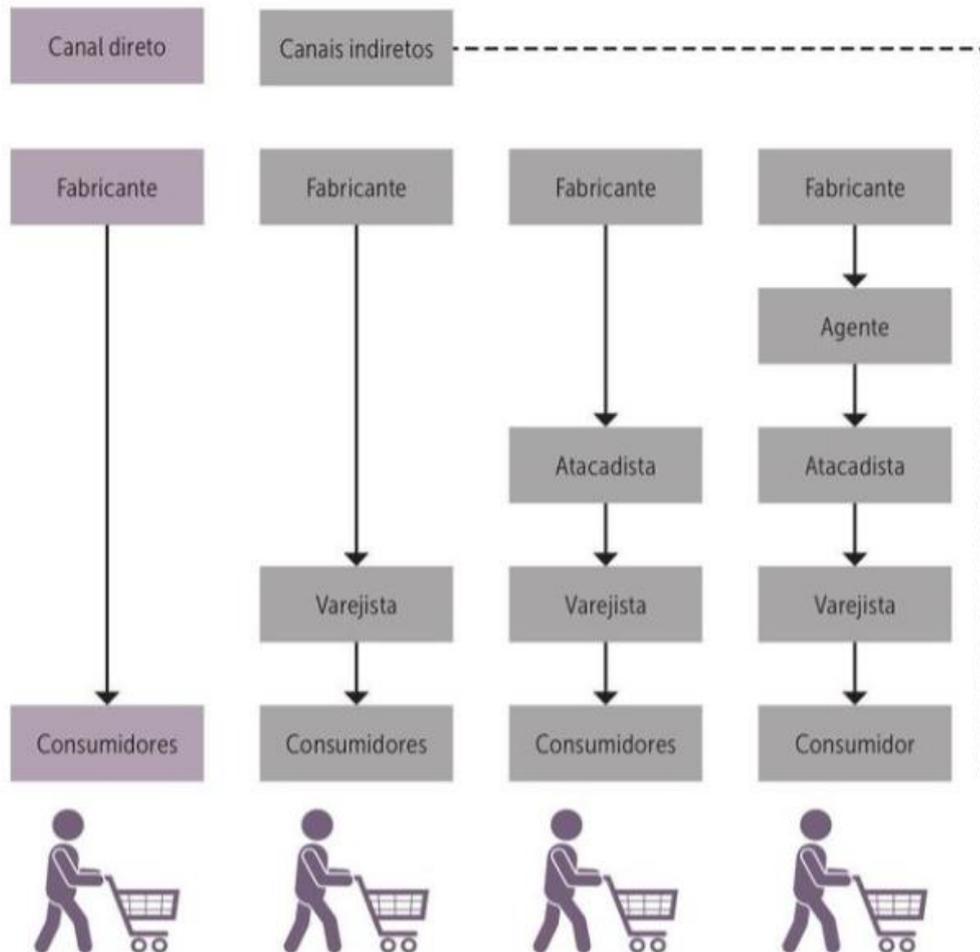
Fonte: Adaptado de Rocha e Sousa (2017)

Cada canal apresenta particularidades próprias, levando os produtores a se adequarem, analisando as características de cada tipo e considerando o reflexo da escolha do canal a utilizar em sua estratégia empresarial.

Rocha e Sousa (2017, p. 27) destacam também que “outra definição a se considerar é a de profundidade, medida pela quantidade de intermediários que constituem o canal”. Os autores colocam que o itinerário percorrido desde o produtor até o consumidor final passa por níveis de profundidade, apresentando desde aquele onde o fornecedor trata diretamente com o consumidor (nível inicial) até aquele que envolve diversos intermediários (níveis superiores), evidenciando que neste nível os valores dos produtos são mais elevados devido à quantidade de equipes e diversas etapas para a entrega do produto ao consumidor.

Na figura 4 constata-se os níveis de profundidade e intermediários envolvidos neste processo.

Figura 4 - Canais de distribuição tradicionais



Fonte: Martins (2019, p. 178)

2.1.5 Canal direto e canal indireto

Na trajetória desde o fabricante até o consumidor, um produto pode percorrer diferentes caminhos, que estão ligados a alguns condicionantes: atendimento do público-alvo, localização deste público, intensidade de consumo, frequência de abastecimento, precificação do produto etc.

Conforme argumenta Novaes (2021) a decisão das empresas em estruturar seus canais de distribuição tem sido diversificada nas últimas décadas em função de ambientes mais competitivos, com uso crescente da tecnologia da informação, demandas crescentes por conta da diversificação de produtos e distribuições físicas progressivamente mais ágeis e confiáveis.

Decorrem destes fatores alguns questionamentos: é possível criar barreiras à entrada de concorrentes utilizando os canais? Quais canais colaboram com a maior proximidade do consumidor? Qual(is) canal(is) é(são) mais competente(s) neste processo de suprir os consumidores?

Novaes (2021) coloca que os executivos devem analisar algumas alternativas para obter as respostas:

- a) abastecer diretamente as lojas de varejo;
- b) prover seus próprios depósitos ou centros de distribuição e, a partir desses pontos, abastecer as lojas de varejo;
- c) prover os centros de distribuição do varejista que, por sua parte, abastece as lojas;
- d) prover os depósitos do atacadista ou distribuidor que, no que lhe concerne, abastece as lojas;
- e) enviar seus produtos para o centro de distribuição de um operador logístico, que posteriormente faz as entregas às lojas de varejo;
- f) entregar o produto diretamente no domicílio do consumidor final, utilizando o serviço dos Correios ou serviço de courier (entregas rápidas).

Assim, estabelecem-se duas alternativas: uso do canal direto ou uso do canal indireto. Casas (2019) aponta que na forma direta os fabricantes têm a obrigação de prestar os serviços relativos, tais como financiamento, entregas, esclarecimento de dúvidas, atendimento de reclamações, troca de produtos, entre outros. Uma vez utilizando a forma indireta, todas as atividades de marketing citadas anteriormente, são transferidas para os intermediários envolvidos.

Grewal e Levy (2017) afirmam não haver nenhum intermediário entre comprador e vendedor em um canal de marketing direto. Em geral, o vendedor é o produtor, como acontece quando uma companhia comercializa bens ou serviços para outra empresa ou diretamente para o cliente. Uma vez nos canais de marketing indiretos, os fabricantes operam com um ou mais intermediários para oferecer produtos e serviços aos consumidores. Os autores colocam ainda que a forma indireta muitas vezes é a alternativa quando a empresa varejista não consegue comprar quantidades suficientes para o fabricante negociar diretamente com a mesma, valendo-se dos intermediários para esta operação. Na figura 5 verificam-se os integrantes destes canais.

Figura 5 - Cadeia de abastecimento nacional



Fonte: Abad (2021, p. 50)

Referenciando ao mercado mercearil, que compreende produtos de uso comum das famílias, como alimentos, bebidas, limpeza, higiene e cuidados pessoais, segmento da qual a empresa fruto deste estudo faz parte, a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (Abad) coloca que:

O segmento atacadista e distribuidor compõe o chamado Canal Indireto, isto é, o canal por onde são comercializados os produtos que abastecem os estabelecimentos que não têm volume para comprar diretamente da indústria fornecedora. Devido à sua grande capilaridade e a capacidade logística, os agentes de distribuição complementam o sistema de distribuição da indústria, que de outra forma não conseguiria atender a todos os estabelecimentos do pequeno comércio, nem chegar a localidades distantes dos centros produtores ou de difícil acesso. (ABAD, 2020, p. 19).

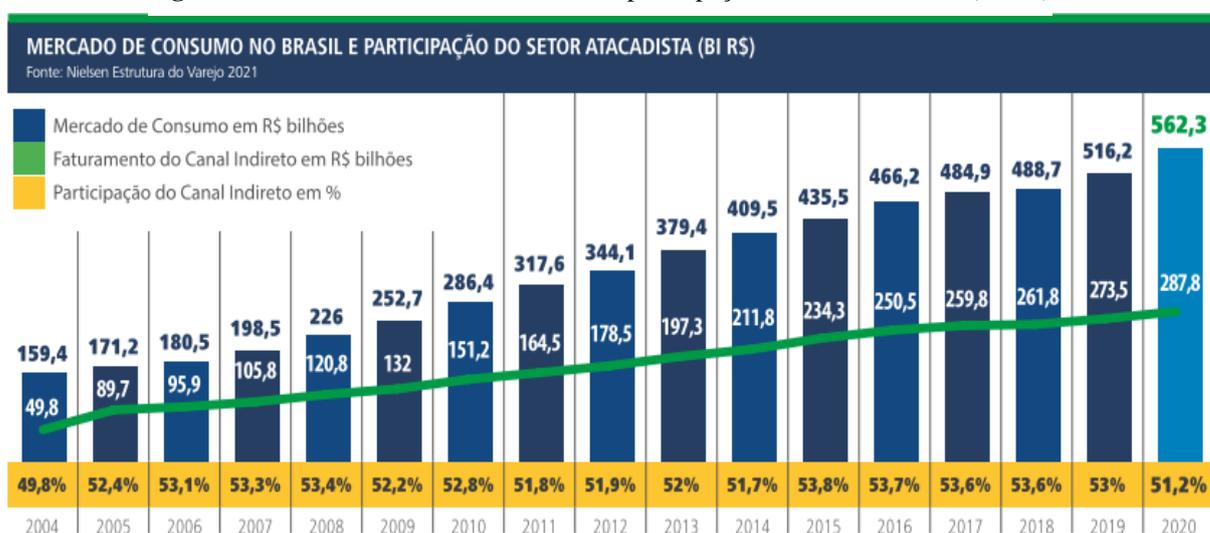
De acordo com Abad (2021) o segmento atacadista e distribuidor conseguiu ultrapassar mais de um milhão de pontos de venda atendidos no Brasil, encerrando o ano de 2020 com um faturamento de R\$ 278,8 bilhões, garantindo uma participação de 51,2% de tudo o que foi comercializado no mercado mercearil nacional pelo canal indireto, mercado este que apresentou

um consumo de R\$ 562,3 bilhões, conforme levantamentos efetuados pela Nielsen¹. As figuras 6 e 7 certificam estes dados.

Ainda conforme Abad:

Responsáveis pelo fornecimento de 95% dos produtos vendidos no comércio mercantil independente (não ligado às grandes redes), atacadistas e distribuidores garantem o abastecimento de pequenos e médios supermercados e lojas tradicionais como empórios e mercearias, presentes nos bairros das pequenas, médias e grandes cidades do País. Dessa forma, os consumidores dos 5.570 municípios brasileiros têm acesso a produtos de primeira necessidade como alimentos, bebidas, itens de higiene pessoal e de limpeza doméstica, entre outros bens de consumo não duráveis. (ABAD 2020, p. 19).

Figura 6 - Mercado de consumo no Brasil e participação do setor atacadista (BI R\$)



Fonte: Abad (2021, p. 112)

Figura 7 - Números gerais no setor atacadista

NÚMEROS GERAIS DO SETOR ATACADISTA	2020
Participação no Mercado Mercantil*	51,20%
Pontos de Vendas Totais Atendidos Nielseniq*	1.072.422
Pontos de Vendas Atendidos Diretamente pelo Setor Nielseniq*	875.506

Fonte: Abad (2021, p. 112)

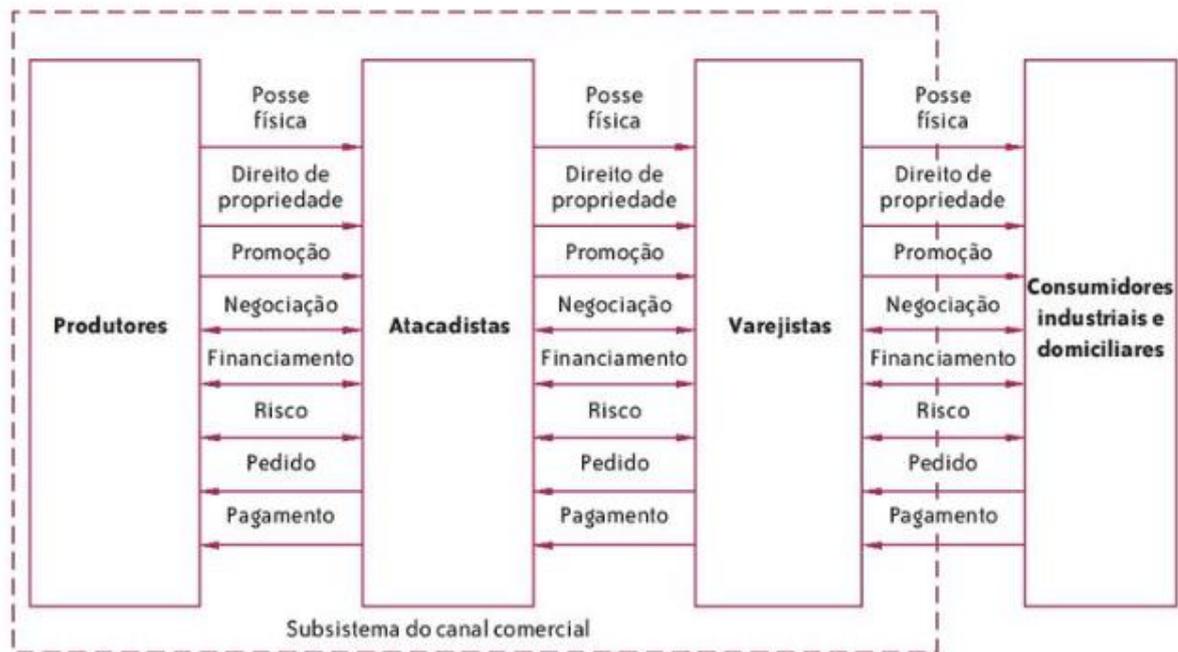
¹ The Nielsen Company (US) - líder global em insights de audiência, dados e análises, [...]. Medindo o comportamento em todos os canais e plataformas [...].

Os números apresentados são formados por empresas que atuam em diferentes modalidades, algumas delas demonstradas nos itens enumerados de 2.1.8 a 2.1.11 deste estudo, assim atuantes nos modelos: atacadistas, distribuidores, operadores logísticos e *broker*.

2.1.7 Funções do canal

Os canais de distribuição geralmente executam diversas funções pertinentes ao negócio. Coughlan *et al.* (2012) usam o termo fluxo, para frisar que processos fluem por meio do canal, acontecendo em diversos pontos no tempo e sendo executados por diferentes membros do canal. Manter estoque, realizar vendas, conceder créditos, distribuir fisicamente os produtos, efetuar pós-vendas, entre outras tarefas. Na figura 8 os autores elaboram um pressuposto canal composto por fabricantes, atacadistas, varejistas e consumidores com o propósito da verificação dos fluxos.

Figura 8 - Fluxos de marketing em canais



Fonte: Coughlan *et al.* (2012, p. 11)

Nota-se que determinados fluxos seguem por meio do canal no sentido produtores a consumidores (posse física, direito de propriedade e promoção). Outros movimentam-se nos dois sentidos (negociação, financiamento e risco), enquanto outros partem do consumidor em direção aos produtores (pedido e pagamento).

Coughlan *et al.* (2012) observam ser possível a substituição ou a eliminação de membros do canal, porém os fluxos desempenhados por eles não são desconsiderados: deslocam-se para um dos lados, sendo assumidos por outros membros do canal.

Kotler e Keller (2018, p. 549) afirmam que um canal de marketing desempenha as tarefas de “[...] transferir mercadorias dos fabricantes para os consumidores, preenchendo as lacunas de tempo, local e posse que separam as mercadorias e os serviços daqueles que precisam deles ou os desejam”. O quadro 2 arrola estas funções.

Quadro 2 - Funções dos membros do canal

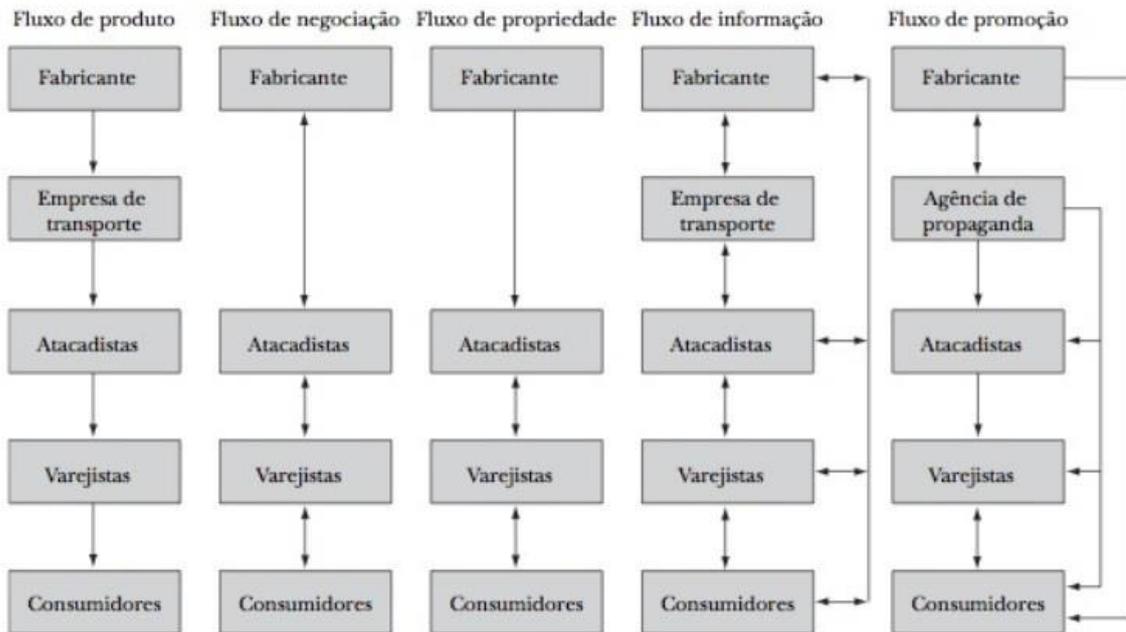
· Reunir informações sobre clientes atuais e potenciais, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing.
· Desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra.
· Negociar e entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse.
· Formalizar os pedidos aos fabricantes.
· Levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing.
· Assumir riscos relacionados à operação do canal.
· Fornecer condições para armazenagem e transporte de bens físicos.
· Fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras.
· Supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

Fonte: Kotler e Keller (2018, p. 549)

Rosenbloom (2015) também explana as funções tratando-as como fluxo. Para o autor existem cinco fluxos que ofertam as ligações entre os membros do canal e outros agentes na distribuição de bens e serviços:

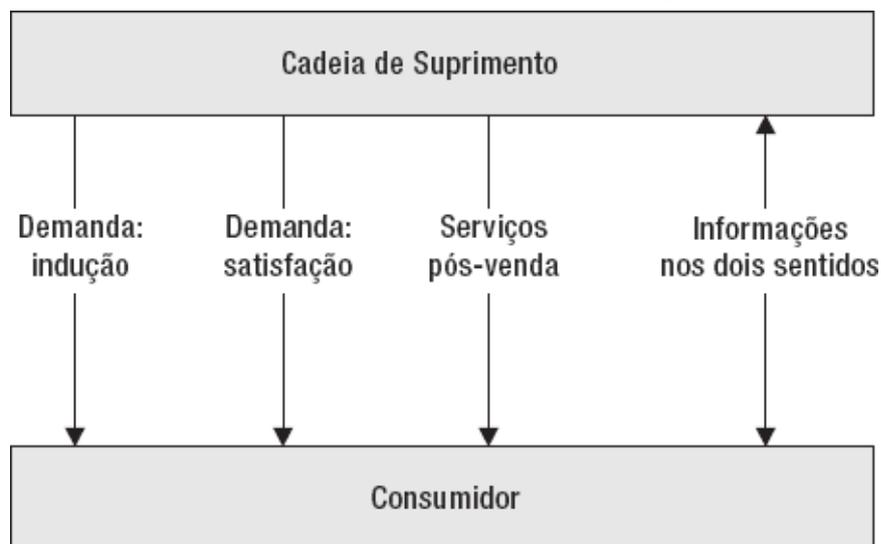
- a) fluxo de produto – trata-se do movimento físico do produto do fabricante até o consumidor final, deslocando-se por todos os participantes do canal;
- b) fluxo de negociação – caracteriza a interação das funções de compra e venda associadas a transferência do produto;
- c) fluxo de propriedade – indica o movimento dos direitos sobre o produto de acordo com sua movimentação do produtor ao consumidor final;
- d) fluxo de informação – retrata o trânsito de informações do fabricante até o consumidor final em sentido bidirecional, ou seja, pode ser para cima ou para baixo;
- e) fluxo de promoção – aborda o trânsito de comunicação, seja ele propaganda, venda, promoção de vendas e publicidade.

A figura 9 demonstra o inter-relacionamento entre estes fluxos.

Figura 9 - Cinco fluxos de canal de marketing

Fonte: Rosenbloom (2015, p. 14)

Novaes (2021) indica serem quatro as funções dos canais de distribuição, tratando-as como básicas. A figura 10 ilustra estas funções.

Figura 10 - Funções dos canais de distribuição

Fonte: Novaes (2021, p. 146)

Novaes (2021) descreve as funções:

a) indução da demanda – as empresas devem gerar demanda para seus produtos ou serviços;

- b) satisfação da demanda – logo após a geração da demanda devem comercializar seus produtos para satisfazer esta mesma demanda;
- c) serviços de pós-venda – sucedendo à comercialização dos produtos e a sua posse pelo consumidor;
- d) troca de informações – entre os membros da cadeia, incluindo os consumidores. Estes, dão *feedback* de enorme valor aos fabricantes e varejistas da cadeia.

Rocha e Souza (2017, p. 78) mencionam que “de uma perspectiva de análise das estratégias de distribuição, é importante a compreensão das funções específicas executadas por cada membro do canal”. O quadro 3 relaciona estas funções:

Quadro 3 - Funções dos intermediários

Função	Descrição
Redução do número de transações	À medida que aumenta o número de intermediários diminui o número de transações efetuadas pelo fabricante. Como exemplo: para um fabricante e nove consumidores seriam feitos nove transações, ao passo que, com a existência de um intermediário, esta seria a única transação efetuada pelo fabricante, diminuindo os custos totais de funcionamento.
Adaptação da oferta à demanda	Estabelecendo as unidades de venda a partir dos lotes de compra adquiridos pelos intermediários, evita-se a acumulação de produtos (comprar excesso de produtos e vender quantidades pequenas aos consumidores finais ou comprar produtos de vários pequenos produtores para vender a grandes consumidores)
Criação de sortido	Consumidores ou clientes podem com uma só visita adquirir uma maior variedade de produtos num único intermediário, já que estes mantêm uma diversidade de produtos (sortimento) comprando-os de diversos fabricantes.
Movimento físico do produto até o último destino	Os intermediários exercem funções de transporte, armazenagem e entrega do produto até o último destinatário.
Realização de atividades de marketing	Os intermediários realizam várias atividades de venda pessoal e de promoção, substituindo, em muitos casos, a força de vendas do fabricante, cooperando ainda com o varejista em ações de merchandising.
Transmissão da propriedade, posse e direito do uso do produto	Entre os membros do canal de distribuição é possível transmitir a propriedade dos bens a transacionar, da posse ou simplesmente do direito ao uso.
Financiamento	Os intermediários podem oferecer crédito aos varejistas e estes, aos consumidores.
Serviços adicionais	Serviços de entrega, instalação, reparação, formação e assessoria são exemplos de algumas das atividades que os intermediários podem oferecer.
Assunção de riscos	Uma vez adquiridos os produtos, o intermediário corre o risco de não os vender ou de ter de fazê-lo por um preço inferior ao de compra. Por outro lado, ele pode enfrentar percalços, como roubos, incêndios, inundações ou outros, pelos quais o produtor não pode ser responsabilizado.

Fonte: Adaptado de Rocha e Sousa (2017)

Rocha e Sousa (2017) ressaltam que o canal direto tem a vantagem de ser totalmente conduzido e monitorado pelos fabricantes, o que os proporciona conhecimento do mercado, pois as informações são recebidas instantaneamente. Porém, os autores observam que existe o inconveniente da dispersão geográfica, influenciando em transportes, armazenamento e até na

comercialização dos produtos, levando os fabricantes a optarem na distribuição de seus produtos através de intermediários pertencentes ao canal indireto.

Nas próximas seções serão descritos os principais integrantes pertencentes ao canal indireto, elencando suas características, tratando-se dos setores atacadista, distribuidor, operador logístico e *broker*.

2.1.8 Setor atacadista

O setor atacadista, no desenvolvimento de como as atividades mercantis são exercidas, são tratadas por Kotler e Armstrong (2014, p. 433), o qual:

O atacado inclui todas as atividades envolvidas na venda de produtos e serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. As empresas dedicadas principalmente às atividades de atacado são chamadas de atacadistas.

Os atacadistas compram, principalmente, de produtores e vendem, principalmente, para varejistas, consumidores organizacionais e outros atacadistas. Como resultado, muitos dos maiores e mais importantes atacadistas de um país são completos desconhecidos pelos consumidores finais.

Coughlan *et al.* (2012, p. 370) assim definem o atacadista:

Atacado (comércio atacadista, distribuição atacadista) refere-se aos estabelecimentos comerciais que não vendem produtos em um nível significativo aos consumidores domésticos finais. Em vez disso, esses estabelecimentos vendem produtos principalmente a outros estabelecimentos: varejistas, comerciantes, contratados, usuários industriais, institucionais e comerciais. Estabelecimentos atacadistas vendem insumos físicos e produtos a outros estabelecimentos. O atacado está relacionado de modo estrito a produtos tangíveis.

Desempenham papéis importantes dentro dos canais de distribuição, mais especificamente no canal indireto, operando as funções listadas por Kotler e Armstrong (2014):

- a) vendas e promoção: a equipe de vendas do atacadista ajuda os fabricantes a alcançar muitos clientes a um custo baixo. O atacadista tem muitos contatos e, na maioria das vezes, o comprador confia mais nele que no fabricante, que se encontra distante;
- b) processo de compra e formação de sortimento: os clientes precisam de sortimento, o que o atacado pode fazer selecionando os itens;
- c) quebra de lotes: os atacadistas adquirem grandes quantidades de mercadorias e dividem-nas em lotes menores, proporcionando economia aos clientes;

- d) armazenagem: guardam estoques, reduzindo custos e riscos relacionados a estoque para clientes e fornecedores;
- e) transporte: proporcionam entregas mais rápidas, já que estão mais próximos dos compradores;
- f) financiamento: concedem crédito aos clientes;
- g) riscos: ao assumir a posse dos produtos assumem os riscos (furtos, danos, deterioração e obsolescência);
- h) informações de mercado: retransmitem informações a fornecedores e clientes sobre preços, concorrência e novos produtos;
- i) serviços de gerenciamento e consultoria: em determinadas ocasiões ajudam os varejistas no treinamento de vendedores, melhorias de layout, exposição de produtos e implantação de sistemas.

A atividade de atacado conforme mencionado anteriormente é completamente desconhecida pelo consumidor final, já inversamente os clientes atendidos pelo atacado declaram que estes são muito conhecidos e valorizados, conforme ressaltam Kotler e Armstrong (2014), onde colocam que aproximadamente 50% de toda a atividade do atacado é realizada pelos atacadistas comerciais, desmembrando-se em atacadistas de serviço completo e atacadistas de serviço limitado.

O quadro 4 relaciona os tipos de atacadistas.

Quadro 4 - Principais tipos de atacadistas (continua)

Tipo	Descrição
ATACADISTAS COMERCIAIS	Empresas independentes que assumem a posse de todas as mercadorias com as quais lidam. Elas são atacadistas de serviço completo ou atacadistas de serviço limitado.
Atacadistas de serviço completo	Oferecem uma linha completa de serviços: manutenção de estoque, força de vendas, oferta de crédito, serviços de entrega e assistência administrativa. São divididos em dois tipos: atacadistas comerciais e distribuidores industriais.
Atacadistas comerciais	Vendem principalmente para varejistas e oferecem uma gama completa de serviços. Os atacadistas de produtos gerais oferecem diversas linhas de mercadorias, ao passo que os atacadistas de linha geral trabalham com uma ou duas linhas de produtos bastante amplas. Os atacadistas especializados trabalham com apenas parte de uma linha.
Distribuidores industriais	Vendem para os fabricantes, e não para os varejistas. Oferecem diversos serviços, como manutenção de estoque, oferta de crédito e entrega. Podem trabalhar com uma ampla variedade de mercadorias, uma linha geral ou uma linha especializada.
Atacadistas de serviço limitado	Oferecem menos serviços que os atacadistas de serviço completo. Existem diversos tipos de atacadistas de serviço limitado, como:
Atacadistas pague e leve	Trabalham com uma linha limitada de produtos de alto giro e vendem à vista para pequenos varejistas. Normalmente, não fazem entrega.
Atacadistas móveis (ou de caminhão)	Executam, principalmente, as funções de venda e entrega. Trabalham com uma linha limitada de mercadorias semiperecíveis (como leite, pão e petiscos), vendidas à vista seguindo uma rota entregue em supermercados, mercearias, hospitais, restaurantes, lanchonetes de empresas e hotéis.

Quadro 4 - Principais tipos de atacadistas (conclusão)

Tipo	Descrição
Atacadistas logísticos	Não mantêm estoques nem manuseiam produtos. Ao receber um pedido, esses atacadistas selecionam um produtor, que despacha a mercadoria diretamente para o cliente. Os atacadistas logísticos operam em setores de grande volume, como o de carvão, madeira e equipamentos pesados.
Abastecedores	Atendem a supermercados e drogarias, principalmente com itens não alimentícios. Enviam caminhões de entrega para as lojas, nas quais o próprio entregador abastece as prateleiras com brinquedos, itens de papelaria, ferragens, produtos de beleza e saúde ou outras mercadorias. Colocam preços nos produtos, certificam-se de que não estão danificados, montam vitrines nos pontos de compra e controlam o estoque.
Cooperativas de produtores	Pertencem a agricultores associados, que reúnem produtos agrícolas para vendê-los em mercados locais. Os agricultores geralmente tentam melhorar a qualidade dos produtos e promover um nome de marca para a cooperativa.
Atacadistas que vendem por mala direta ou pela Internet	Enviam catálogos a clientes varejistas, organizacionais e institucionais ou mantêm sites, nos quais oferecem joias, cosméticos, alimentos especiais e outros itens pequenos. Seus principais clientes são empresas estabelecidas em pequenas áreas distantes das cidades.
Atacadistas comissionados	Assumem a posse física dos produtos e negociam as vendas. São utilizados, principalmente, em mercados agrícolas, por agricultores que não querem vender a própria produção. O atacadista comissionado leva um caminhão repleto de commodities até um mercado central, vende as mercadorias pelo melhor preço, deduz as despesas e sua comissão e envia o saldo aos produtores.

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2014)

2.1.8.1 Classificação do setor atacadista brasileiro

Abad (2021) destaca que os modelos de negócios do segmento atacadista nacional são:

1) Atacadista generalista com entrega - Compra e vende produtos de fornecedores da Indústria sem vínculo de exclusividade ou de território. Faz a venda ao varejo por meio de visitas de RCAs/vendedores e entrega no estabelecimento do cliente varejista. Atende principalmente o pequeno varejo independente. Tem custos com vendedor e entrega.

2) Atacadista de autosserviço - Compra e vende produtos de fornecedores da indústria sem vínculo de exclusividade ou de território. Nesta modalidade, o cliente vai até a loja, paga na saída e transporta as compras em veículo próprio. Não tem custos com vendedor e entrega.

Fazem parte deste modelo:

- CASH & CARRY: Mais de 50% das vendas feitas a pessoa jurídica
- ATACAREJO: Mais de 50% das vendas feitas a pessoa física
- BALCÃO: no caso do balcão, o cliente tem a assistência de um atendente (ABAD, 2021, p. 48).

Conforme o Sindicato do Comércio Atacadista e Distribuidor do Estado do Espírito Santo (Sincades, [200-?]), existem no Brasil basicamente três tipos principais de atacadistas, sendo:

- a) atacadista distribuidor: apresenta equipe de vendas atendendo muitos clientes obedecendo uma frequência determinada; as entregas dos produtos resultados das negociações com os varejistas são efetuadas por frota própria ou em determinados casos

com frotas de terceiros; geralmente possui uma grande variedade de produtos a comercializar, podendo ultrapassar a 6 mil itens e suas vendas, de modo geral, são feitas a prazo;

b) atacadista de autosserviço: seu principal apelo de venda é o baixo preço; os produtos destinados à venda são apresentados em caixas de embarque originais ou em embalagens menores preparadas pelos fabricantes, ou próprio atacadista; o próprio cliente leva suas compras; as vendas em geral são feitas à vista;

c) atacadista de balcão: possui equipe de vendedores internos preparada para atender clientes que procuram este tipo de estabelecimento; seu mix de produtos é reduzido, trabalhando com os itens que apresentam o maior giro nas lojas varejistas; o próprio cliente transporta os produtos adquiridos.

A classificação conforme a sua forma principal de atendimento aos clientes elaborada pela Abad (2021) compõe a cadeia de abastecimento nacional, tratada anteriormente na figura 5.

2.1.9 Setor distribuidor

O setor distribuidor é assim definido pela Abad (2021):

Compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade, fazendo a venda ao varejo por meio de visitas de RCAs/vendedores e entregando no estabelecimento do cliente varejista. Tem custos com vendedor e entrega. A exclusividade pode ser por:

- Marca, empresa ou região;
- Categoria de produto: Ex.: bebidas, limpeza, higiene pessoal, cosméticos
- Canal: Ex.: farma, hotel, restaurante, padaria etc. (ABAD, 2021, p. 48).

Em virtude de melhor prestação de serviços aos clientes varejistas e da limitação do atacado em prestar estes serviços, conforme exposto em linhas anteriores, as indústrias utilizam este formato de canal indireto com o intuito de trabalhar com organizações mais comprometidas com a venda de seus produtos.

2.1.9.1 Classificação do setor distribuidor

Uma vez que o distribuidor é uma rede externa à empresa que cumpre funções de negociação, ou seja, abrangendo a compra, venda, precificação e estocagem de mercadorias

conforme aponta Sincades ([200-?]), estes podem assumir diferentes posicionamentos conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5 - Tipos de distribuidores

Tipo	Características
Distribuição exclusiva	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de poucos intermediários, sendo este dedicado exclusivamente ao fabricante; - Às vezes, o próprio fabricante monta sua rede de distribuição exclusiva visando garantir; imagem de requinte, status e cuidado; - Produtos de alto preço e compras infrequentes; - Consumidor não se importa em deslocar-se para um ponto de venda distante, pois repetirá poucas vezes a compra.
Distribuição seletiva ou limitada	<ul style="list-style-type: none"> - Permite a empresa atingir um número razoável de canais sem “popularizar” seu produto; - Empresas que atingem segmentos selecionados optam por distribuição seletiva/limitada; - Empresas que vendem grifes como Ralph Lauren, Gucci, George Armani, costumam utilizar para suas coleções <i>prêt-à-porter</i> canais seletivos para transmitir imagem de sofisticação.
Distribuição intensiva em uma classe de estabelecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo é atingir o maior número possível de pontos de vendas, utilizando-se um único tipo de intermediário; - Algumas empresas têm marcas dirigidas somente a um tipo de ponto de vendas, por exemplo, autosserviços; - Deve existir uma relação entre o tipo de intermediário utilizado e a estratégia de marketing da empresa.
Distribuição intensiva	<ul style="list-style-type: none"> - Visa obter a colocação do produto no maior número possível de pontos de vendas; - Adequada a produtos de consumo, de compra frequente, de alta rotatividade e preços médios relativamente baixos.

Fonte: Adaptado de Sincades ([200-?])

2.1.10 Operador logístico

Diante de novos padrões de empresas e alterações ocorridas no relacionamento com o mercado varejista, surgiram empresas especializadas em atender outras empresas, principalmente no tocante a mão de obra especializada para certas operações.

O operador logístico, conforme Abad (2021, p. 25) “realiza funções de distribuição física dos produtos e também de movimentação e armazenagem de cargas para a indústria, que assim não precisa manter depósito na região em que atua seu operador logístico”.

Sincades ([200-?]) caracteriza o operador logístico:

Trabalha diretamente com a indústria, assumindo todas as responsabilidades da distribuição, que engloba o recebimento de mercadorias, paletização, movimentação, formação de kits/empacotamento, armazenamento, separação, reembalagem e carregamento, roteirização, entrega, gerenciamento de estoques e de transportes, emissão de NFs, preparação de pedidos, atendimento ao cliente do cliente e indicadores de performance (SINCADES, [200-?]).

Caxito (2019, p. 241) observa que as empresas buscam os melhores resultados logísticos e optam em investir suas parcerias com empresas especializadas e detentoras de conhecimento.

Os operadores logísticos basicamente representam as empresas que cuidam, entre outros, da movimentação, da armazenagem, do transporte, do processamento de pedidos e do controle de estoques de seus clientes. Podem trabalhar para várias empresas, inclusive clientes concorrentes, mantendo acordos preestabelecidos e contratos de confidencialidade, na busca incessante pela sinergia operacional, que é gerenciada pelo operador.

Empresas que escolhem estabelecer parcerias com operadores logísticos, observam características que abrangem vantagens, bem como alguns inconvenientes. Caxito (2019) descreve estas características como vantagens de aspectos financeiros, comerciais e operacionais, relatando ainda algumas desvantagens como problemas e riscos dos contratantes para com os operadores:

a) aspectos financeiros:

- redução de custos em função de compartilhamento de equipamentos e mão de obra;
- redução do número de funcionários diretos;
- redução de custos com avarias de produtos;
- seguros com coberturas abrangentes;
- troca de custos fixos por custos variáveis;
- diminuição do número de ativos;

b) aspectos comerciais e operacionais:

- aproveitamento de cargas e destinos;
- foco do contratante em seu negócio principal;
- padronização de serviços aos clientes finais;
- maior capilaridade com a utilização das filiais do operador logístico, obtendo uma expansão geográfica;
- redução nos níveis de estoque;

c) problemas e riscos dos contratantes para com os operadores:

- pouco conhecimento do operador sobre a empresa e o produto;
- dificuldade de definição de parceiros logísticos;
- escolha de operador com pouco conhecimento em determinado segmento;
- dependência do operador no longo prazo, ocasionando perda de conhecimento da complexidade operacional.

A distribuição física de produtos desde o fabricante até o varejista demanda grande esforço, conhecimento e especialização, atividades que podem ser realizadas com excelência por parte dos operadores logísticos.

No escopo dessa dissertação, a seção subsequente apresenta relevada importância, dado que, enquanto nas seções anteriores foram abordados os canais de distribuição tradicionais com suas características, esta trará um detalhamento sobre o *broker*, seu conceito, sua atuação, comparação com intermediários anteriormente apresentados, vantagens competitivas e eventuais problemas existentes.

2.1.11 Broker

Na língua portuguesa o termo *broker* significa corretor, agente ou intermediário (*BROKER*, 2022, on-line).

Conforme 7Graus (2022) este termo possui aplicabilidade diversificada em se tratando de economia, podendo ser relacionado:

- a) ao mercado imobiliário – designado como corretor de imóveis;
- b) ao mercado de ações – designado como operador da bolsa de valores, trabalhando diretamente com a compra e venda de ações;
- c) à logística marítima – empresa intermediadora entre as cargas e os navios, atuando no fretamento e contratação de espaços nas embarcações para clientes exportadores e importadores que não possuem departamentos específicos para tal;
- d) ao comércio – trabalhando na cadeia de distribuição da indústria, sendo a ponte com o comércio varejista.

Especificamente na atuação junto ao comércio, campo de observação deste estudo, considera-se que no Brasil este modelo de operação é recente, conforme afirma Marquinho (2014, p. 37) em seu trabalho, mencionando que o *broker* é o representante dentro dos diversos níveis de distribuição mais incomum, por ser considerado um novo formato de distribuição, encontrando-se em fase de ajuste, sendo uma das mais complexas formas de distribuição, devendo atender todas as exigências da indústria parceira. Destaca Neogrid (2021) que “dentre as tendências do momento, o *broker* logístico vem se mostrando um grande aliado de fornecedores e varejistas”, ressaltando sobre esta tendência que é a terceirização da logística. Ainda conforme o mesmo autor, “O *broker* logístico vem de encontro a esta tendência, especialmente por conta do varejo on-line, um dos poucos setores do comércio que cresceu com a pandemia”. (NEOGRID, 2021).

Referindo-se sobre esta contemporaneidade, Infologis (2010) coloca que “A salvação da lavoura” para atacadistas e distribuidores, [...] “Assim como o auto-serviço substituiu os armazéns nos anos 60, o *broker* vai mudar o sistema de distribuição tradicional [...]”.

2.1.11.1 Conceitos

De acordo com Infologis (2010) esta forma de operação teve seu início nos Estados Unidos e Canadá, onde está consolidada, atuando em varejos de todos os tamanhos, não assumindo funções de distribuir ou estocar mercadorias. No Brasil, os *brokers* atuam como representantes da indústria, que os enxerga como uma oportunidade de não terem seus produtos concentrados nas mãos de apenas atacadistas, distribuidores ou grandes redes de supermercados, que não trabalham com todo o mix, ampliando assim a participação de mais produtos nas vendas, executando ainda uma diversidade de serviços, o que os torna diferentes do modelo praticado em outros países.

Cândido e Vieira (2006, p. 11) descrevem estes serviços:

Por outro lado, o *broker* é uma empresa prestadora de serviços de vendas, promoção, merchandising, pesquisa de mercado e ações de ponto-de-venda. Seu papel difere em muito da função do representante comercial, pois agrega mais serviços à atividade de vendas. Por parte da indústria, consiste-se numa grande oportunidade de não ter a comercialização final de seus produtos concentrada na mão de poucas e grandes cadeias de supermercado.

Na prática, o *broker* é uma empresa contratada pelo fabricante para cuidar das vendas, promoção, merchandising, pesquisa, crédito e cobrança nas lojas do pequeno e médio varejo. Para a indústria, é uma forma de aumentar a sua participação nos pequenos pontos de venda. Para os clientes, uma maneira de receber atendimento personalizado e preços competitivos. E, para os atacadistas e distribuidores, novas oportunidades de negócios.

O *broker* trabalha para um número limitado de fabricantes, ofertando seus produtos no varejo e aplicando práticas de merchandising, entre outras funções.

Conforme o Sincades, o *broker* “é um especialista que se responsabiliza por todo o atendimento ao cliente da indústria, o que rende melhores vendas, maior eficiência na prestação de serviços e apresentação dos produtos no ponto de venda”. (SINCADES, [200-?]).

Conforme argumentam Coughlan *et al.* (2012), dentre os formatos alternativos de canal existentes que compõem um sistema tradicional de distribuição, o formato baseado no fabricante possui como um de seus integrantes o agente de vendas/corretor ou *broker*, o qual é uma força de vendas especialista designada pelo fabricante, trabalhando com linhas de produtos semelhantes, concentrando-se em nichos de clientes buscando ampla cobertura.

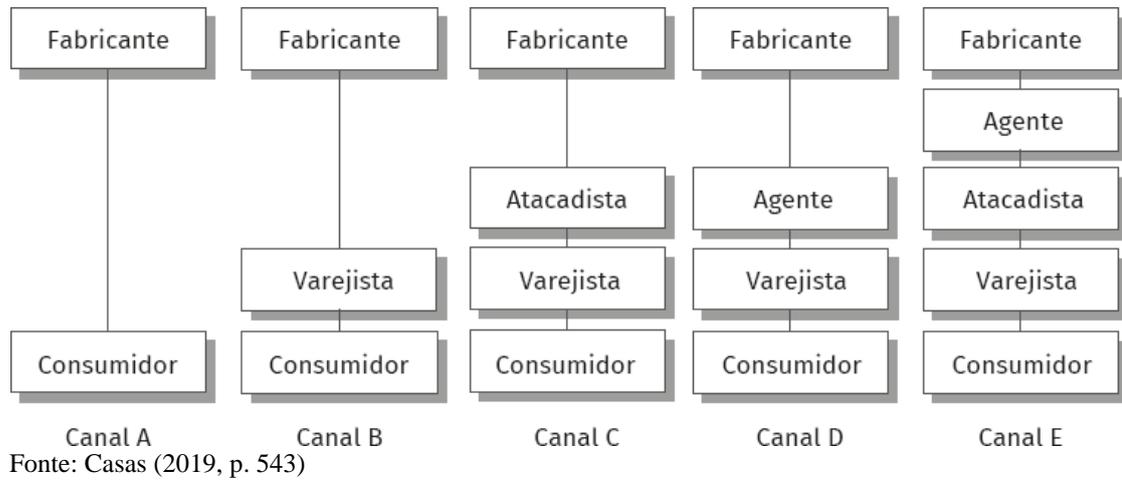
Em Brasil e Pansonato (2018) verificamos que os agentes são uma forma de intermediação do canal de distribuição, em que são firmados contratos com pessoas jurídicas comissionadas para vender os produtos de determinada empresa. Neste segmento encontram-se os representantes de vendas, atuando em regiões onde a empresa não atua ou não tem atuação de forma efetiva.

Do ponto de vista de Rosenbloom (2015) é bastante comum usar termos como agente de vendas, agente dos fabricantes, representantes dos fabricantes, representantes ou agentes de importação e exportação sem diferenciação quanto ao nível que executam as tarefas de distribuição. Afirma ainda que os corretores, para todos os efeitos, pouco se distinguem daqueles, e que independentemente do termo utilizado para descrever o modo como executam as tarefas, a participação dentro dos canais de marketing fundamenta-se no desempenho das funções de distribuição pretendidas pelos fabricantes e consumidores. Assim destaca:

Agentes de venda, outro tipo de agente de atacadistas, costumam executar mais tarefas de distribuição do que os representantes dos fabricantes. Na verdade, encarregam-se de praticamente todo o esforço de marketing e venda dos fabricantes que representam. Portanto, embora agentes de vendas de modo geral não mantenham fisicamente o estoque ou assumam os direitos sobre os produtos, podem exercer muitas, se não a maioria, das demais tarefas de distribuição, como fornecer cobertura de mercado, contato de vendas, processamento de pedidos, informações de mercado, disponibilidade de produtos e serviços ao consumidor.

Corretores, a segunda grande categoria de atacadistas que não assumem os direitos sobre os produtos definida no *Census of Wholesale Trade*, oferecem outro exemplo da grande diferença existente entre as definições baseadas no desempenho de tarefas de distribuição apresentadas na literatura de marketing e na prática. Na primeira, o corretor é comumente definido como um intermediário ou a parte que reúne compradores e vendedores para que uma transação possa ser efetuada. No sentido estrito da definição, um corretor executa apenas uma tarefa de distribuição - fornecimento de informações sobre o mercado. Ainda assim, na prática, alguns podem executar muitas, se não a maioria, delas. (ROSENBLOOM, 2015, p. 44).

Relativamente a não assumir os direitos sobre o produto, Casas (2019) coloca que dentro do canal de distribuição cada elemento tem um papel a desempenhar, onde o agente ou representante vende produtos, mas geralmente, não toma posse deles. Complementa ainda que são diversos os canais utilizados para a comercialização de produtos massificados, a exemplo de alimentos, porém este canal pode ser um dos mais longos até a chegada do produto ao consumidor, como pode-se verificar na figura 11.

Figura 11 - Canais de distribuição para bens de consumo

Diferentemente de Rosenbloom (2015), onde afirma que independente da terminologia utilizada – agente de vendas, agente do fabricante, representantes dos fabricantes, representantes ou agentes de importação e exportação – não há diferenciação quanto ao nível que efetuam as tarefas de distribuição, em Rocha e Sousa (2017) vamos encontrar conceitos dessemelhantes acerca de *brokers* e agentes:

- *brokers*: são os intermediários que não têm uma relação continuada com o fornecedor, limitando-se a pôr o vendedor em contato com o comprador e cobrando como remuneração/comissão uma porcentagem do valor da transação;
- agente comercial: intermediário que mantém uma relação contratual com o fornecedor, atuando em seu nome e cobrando como remuneração/comissão uma porcentagem do valor da transação. (ROCHA E SOUSA, 2017, p. 98).

Favoreto (2022) acrescenta que o *broker* é um formato que a indústria utiliza de modo a atender os clientes de forma direta, colocando seus produtos no *trade* para serem direcionados aos varejistas através de um parceiro. Complementa que o *broker* é este parceiro, realizando o trabalho de distribuição dos produtos, seja por armazenagem, comercialização, entrega e execução no ponto de venda.

Acrescentando que o *trade marketing* trata-se de uma estratégia realizada através dos canais de distribuição com a finalidade de aumento das vendas. Neogrid (2022) o conceitua como a ciência que estabelece as conexões entre os fabricantes e os canais de vendas.

Abad (2021, p. 25) acrescenta que o *broker* “faz a operação comercial e financeira, desempenhando as funções de vendas e cobrança”.

Verifica-se que o conceito de *broker*, especialmente no Brasil, integra funções diversas, tais quais mencionadas anteriormente, entre elas a comercialização dos produtos, a armazenagem, a logística de transporte, operações financeiras de crédito e cobrança e execução de atividades de marketing nos pontos de venda. Portanto, os fabricantes além de distribuírem seus produtos de forma mais efetiva, ao designarem um *broker* estão adotando a prática do *outsourcing* ou terceirização (OUTSOURCING, 2022, on-line).

Esta terceirização remete diretamente à gestão estratégica, assunto tratado na próxima seção.

2.1.11.1.1 *Outsourcing*

Em um mercado que se apresenta cada vez mais dinâmico e concorrente, diferenciais de desempenho e eficiência operacional são fatores substanciais para as empresas estarem inseridas neste meio competitivo.

Externalizar tarefas de comercialização de produtos é uma forma de terceirização comercial efetuada por algumas indústrias em determinadas áreas de negócio, obtendo diferenciais que não seriam obtidos via distribuição direta: maior time de vendedores, abordagem de maior número de clientes, melhor entendimento das necessidades dos clientes, planejamento estratégico, prospecção, pesquisas de mercado, planejamento de marketing, promoções específicas, entregas rápidas com custos inferiores, melhor gestão de frotas, gestão de estoques e armazenamento.

Conforme argumenta Neogrid (2021) o processo da indústria estabelecer um contrato com um *broker* trata-se de uma estratégia de *outsourcing*, a qual é simplesmente a transferência de atividades ou serviços que passam a ser desempenhados por outra empresa. Cruz, Neto e Melo (2009) salientam que a operação de vendas realizada por um *broker* se trata da forma mais simples desta transferência ou terceirização de serviços, podendo agregar uma diversidade de atividades dependendo da necessidade da indústria.

Nas palavras de Pozo (2019) a prática do *outsourcing* teve origem em áreas secundárias ou de apoio (armazenagem, embalagem, manuseio de materiais) sendo atualmente bastante utilizada em áreas de distribuição e marketing. Destaca que esta prática envolve uma terceirização em um relacionamento colaborativo e interdependente, sendo uma relação em que a parceria e a cumplicidade devem ser fortes e de extrema lealdade.

Em seu depoimento, Favoreto (2022) comenta que a indústria, de acordo com suas necessidades, manifestou proposta para atendimento dos clientes, indicando diretrizes e índices

de comissões para realizar cada uma das atividades propostas (armazenamento, vendas, entregas etc.), cabendo a aceitação ou não à sua empresa. Relativo a esta modalidade de contrato entre empresas, Pinto (2019) descreve:

O outsourcing, define-se como um contrato, no qual uma organização presta serviços a outra mediante um pagamento, por um período de tempo previamente acordado, serviços esses que podem ser prestados numa área de atividade de outra empresa com recursos próprios. Deste modo, uma empresa recorre aos serviços de organizações externas para desenvolver uma área de negócio de forma mais eficiente [...] De um modo geral, o outsourcing é um processo estudado de deslocação de serviços para serem realizados por terceiros e considerado como uma ferramenta de gestão bastante poderosa, pois além de utilizar recursos, permite ampliar a capacidade operacional e estratégica. (PINTO, 2019, p. 31).

Desta maneira, organizações que praticam o outsourcing validam que a transferência de funções específicas a outras organizações, propiciam obter vantagem competitiva, possibilitando fornecer produtos e/ou serviços de maneira mais eficiente. Não obstante, a implementação desta estratégia necessita ser bem elaborada, visto que, em muitos casos, os serviços contratados não fazem parte do propósito inicial da empresa contratante. Torna-se necessário observar fora dos limites da organização buscando parcerias estratégicas. Ramos (2012 *apud* SERRA, 2022, p. 11) observa serem sete as etapas a observar quando da decisão de implementação da estratégia de outsourcing conforme se observa na figura 12.

Figura 12 - Etapas para implementação de outsourcing



Fonte: Adaptado de Serra (2022, p. 11)

Serra (2022) descreve cada uma das etapas:

- a) planejar as iniciativas: etapa onde uma equipe multidisciplinar deve definir quais atividades serão transferidas a outra organização, quais os objetivos e planejar riscos inerentes a esta transferência;
- b) explorar implicações estratégicas: deve responder à pergunta, onde o *outsourcing* poderá trazer vantagens a empresa?
- c) analisar custos e desempenho: analisar qual(is) modalidade(s) de outsourcing trarão mais benefícios a empresa e quais indicadores serão utilizados para medir o desempenho da organização contratada;
- d) selecionar os fornecedores: aqui elegem-se as organizações que podem prestar os serviços desejados, paralelamente elaboram-se um modelo de avaliação destinado a eleger a organização mais vantajosa;

- e) negociação de termos: etapa onde é apresentado o contrato a ser firmado entre as duas partes, onde pode-se constar, entre outras cláusulas - o âmbito dos serviços a serem realizados, medidas de desempenho, controle, gestão, preços e rescisão de contrato;
- f) transição de recursos: etapa onde se estabelece o plano de implementação que contém todas as tarefas que devem ser desempenhadas para uma execução eficiente;
- g) gestão de relações: nesta última etapa dois fatores apresentam-se de elevada importância - a confiança e comprometimento das partes com relação ao estabelecimento da forma de atuação.

Em observação a estas etapas, Favoreto (2022) declara que o convite para se tornar *broker* partiu da própria indústria, onde através de um estudo realizado, verificou-se o mercado em que estava inserido, foram apresentadas propostas denominadas de rubricas, onde constavam os serviços a serem executados (armazenamento, vendas, entrega, merchandising e cobrança) e valor a ser remunerado, cabendo à sua organização aceitar ou não.

Evidencia-se que o outsourcing transfere uma ou mais atividades à empresa contratada conforme a estratégia adotada, seja ela por produto, região, serviços etc. Desta maneira podem advir tipos diferentes atividades realizadas pelo *broker*, conforme tratado a seguir.

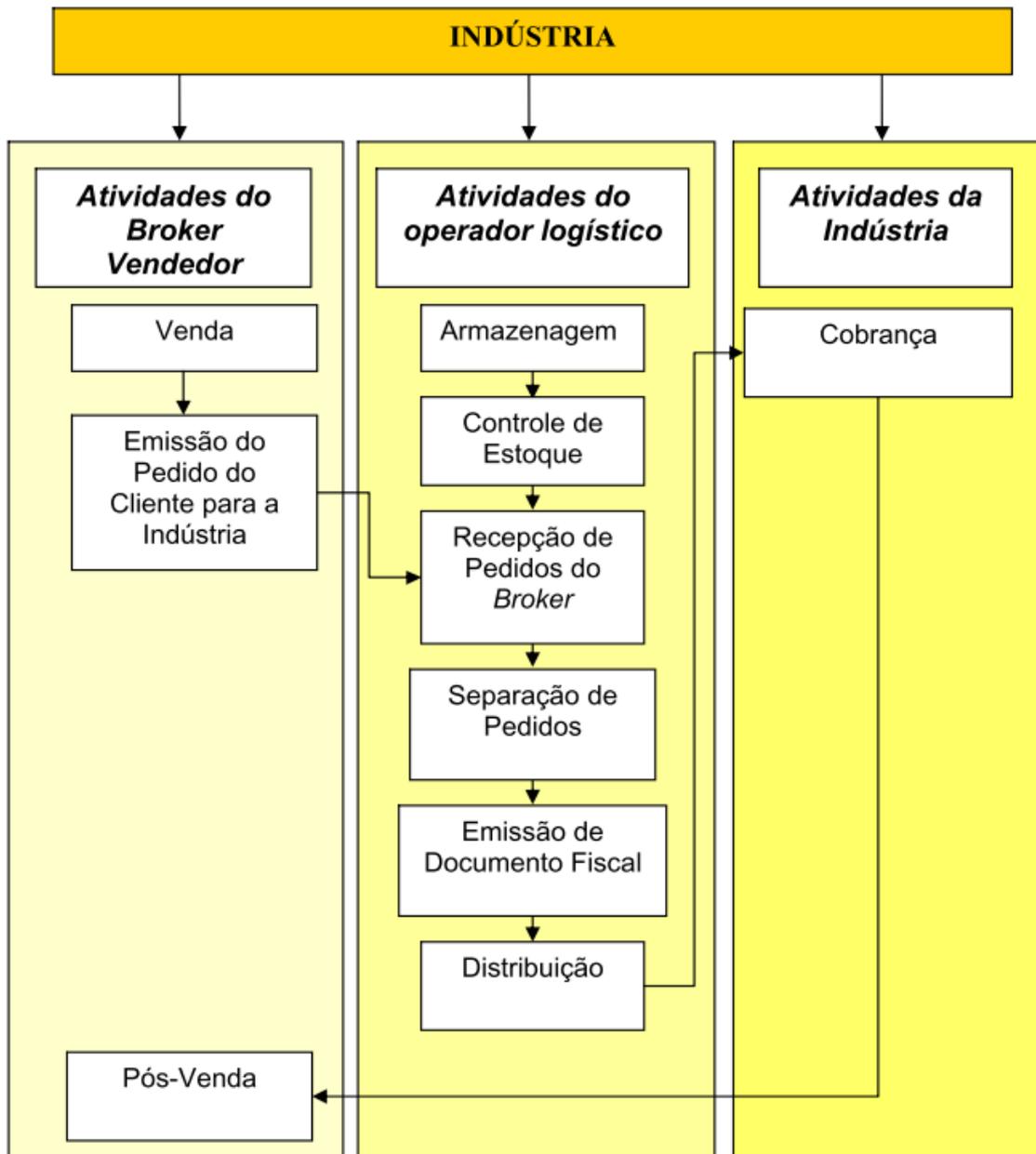
2.1.11.2 Atividades executadas pelo *broker*

Conforme já mencionado anteriormente, o *broker* pode executar uma ou mais operações conforme a necessidade da indústria contratante e ajustada com a estrutura que apresenta, recebendo honorários para atividades de armazenagem, venda, entrega, merchandising, cobrança e pós-vendas.

Neste contexto, as formas de atuação do *broker* podem ser bastante distintas, exercendo combinações de atividades. Seadi (2004) resume estas formas de atuação em três modelos distintos: o modelo 1 que apenas efetua a venda; o modelo 2 que efetua a venda e realiza a distribuição, porém não separa pedidos; e o modelo 3 que efetua a venda, efetua a separação de pedidos e realiza a distribuição para a indústria.

Ao apresentar o modelo 1, Seadi (2004) a denomina de *broker* vendedor e coloca que nesta modalidade torna-se necessária sua junção com um operador logístico, uma vez que o primeiro realiza apenas a venda e encarrega-se do pós-venda, enquanto o segundo realiza todas as outras atividades inerentes à distribuição (entrega) dos produtos aos varejistas. A figura 13 ilustra o modelo.

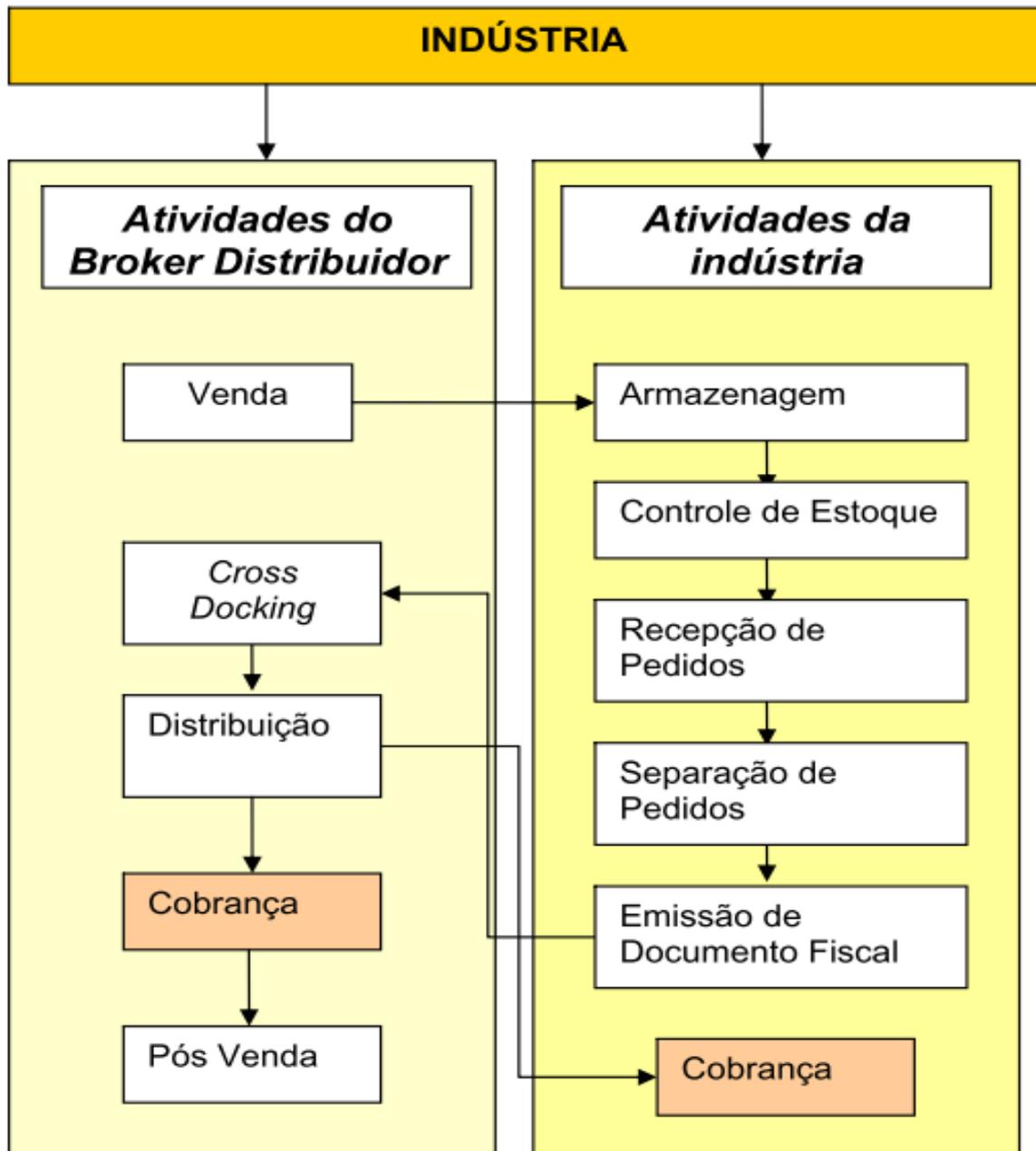
Figura 13 - Modelo 1: *broker* vendedor



Fonte: Sadi (2004, p. 119)

A autora ressalta que neste modelo 1 a indústria providencia a emissão de notas fiscais junto ao operador logístico e mantém estoque nas dependências deste. Nesta operação o *broker* é remunerado por um percentual das vendas, sendo um custo variável para a indústria.

No modelo 2, denominado *broker* distribuidor por Sadi (2004), o *broker* tem a responsabilidade de efetuar vendas e distribuição dos produtos que chegam até ele com notas fiscais da indústria emitidas diretamente aos varejistas, conforme se verifica através da figura 14.

Figura 14 - Modelo 2: *broker* distribuidor

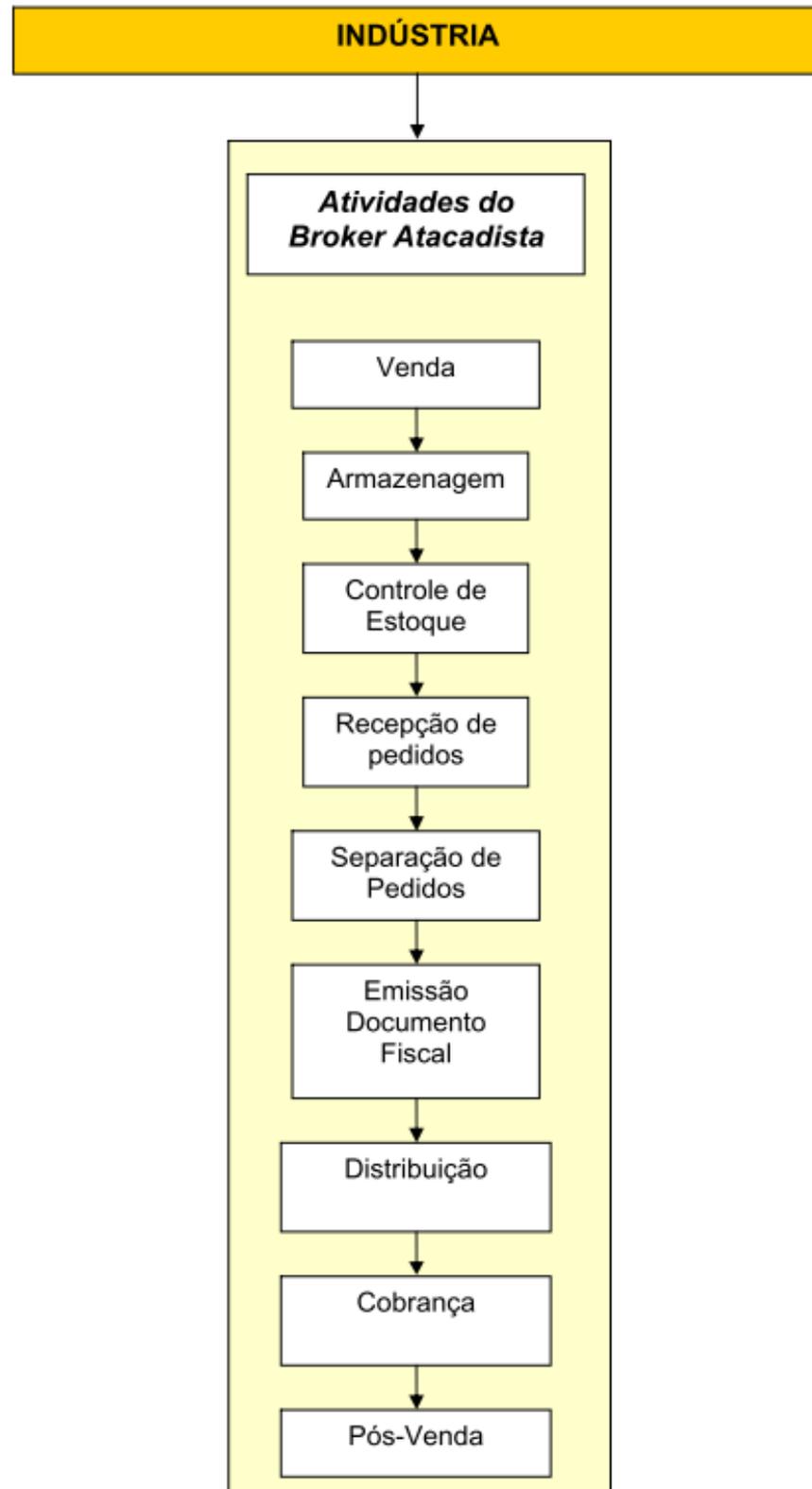
Fonte: Seadi (2004, p. 121)

Neste modelo 2 consoante a autora, o *broker* efetua a venda, cobrança e pós-venda, sendo que antes da distribuição realiza o *cross-docking*². Não há armazenagem, separação de pedidos nem a emissão de notas fiscais. Finalmente, para o modelo 3, Seadi (2004) descreve que o *broker* desempenha uma maior gama de atividades, conforme a figura 15, sendo de sua

² Cross-docking: “A expressão de origem inglesa [...] pode ser traduzida como cruzamento de docas. Na prática, trata-se de um sistema diferenciado para a distribuição de mercadorias, de maneira que, ao chegarem aos centros de distribuição, já exista toda uma infraestrutura para que as cargas sejam separadas e enviadas a seus destinatários[...]” (GORN NETO, 2022, p. 14).

responsabilidade a venda, armazenagem, controle de estoque, separação de pedidos, emissão de notas fiscais, distribuição, cobrança e pós-venda.

Figura 15 - Modelo 3: *broker* atacadista



Fonte: Seadi (2004, p. 122)

Consoante a autora, o modelo 3 é muito semelhante aos atacadistas e distribuidores no que tange às atividades desenvolvidas. Contratos referentes à execução de cada um dos serviços são estabelecidos entre indústria e *broker*, a exemplos de contratos de representação e de prestação de serviços, fixando comissões individuais. A emissão de notas fiscais é realizada pela indústria diretamente aos varejistas.

Neste último modelo, o *broker* distribuidor ao assumir a quase totalidade das funções para distribuir os produtos da indústria ao varejo emitindo notas fiscais, torna-se uma filial virtual da mesma.

Evidenciando que o *Broker*, objeto deste estudo, encontra-se classificado dentro do modelo 3, também emitindo notas fiscais para a indústria, assunto tratado na próxima seção.

2.1.11.3 Faturamento de produtos no *broker*

Conforme já mencionado anteriormente, no Brasil os *brokers* atuam como representantes da indústria, desempenhando funções de venda e funcionando praticamente como uma filial da mesma. Desta maneira, custos fixos e impostos existentes na cadeia de distribuição são reduzidos, não incidindo sobre o preço final dos produtos aos varejistas.

Cândido e Vieira (2006, p. 11) afirmam sobre o faturamento por parte da indústria e a incidência de impostos na operação do *broker*:

Uma de suas principais características – e real vantagem competitiva – é que o faturamento ao varejo, através dos serviços de um *broker*, é feito diretamente em nome da indústria, ou seja, elimina-se uma etapa de incidência dos impostos em cascata, na medida em que se trata de uma opção para a indústria dirigir-se diretamente ao pequeno varejo sem passar pelo distribuidor, evitando-se a bi-tributação.

Em relação aos impostos e custos de manutenção de estoques, Pasqual, Baseggio e Montoya (2009) esclarecem que quando a venda é feita por intermediários, a exemplo dos distribuidores e atacadistas, aos valores dos produtos são somadas despesas e custos com manutenção de estoques além dos impostos. Na venda efetuada pelo *broker* esses custos e despesas somados aos impostos não existem porque o *broker* não possui estoques e as notas de saída dos produtos não tem como emissor a razão social deste, uma vez que a nota é emitida diretamente da indústria para o varejista. A incidência em cascata de PIS/COFINS ³ que existe

³ PIS/COFINS: São impostos federais, calculados com base no regime tributário do contribuinte emitente da nota fiscal (RICARDO JÚNIOR, 2019)

na operação de vendas para o atacado/distribuidor e desses para o varejo é eliminada na operação com o *broker* e, teoricamente, o produto chegará a preços mais atraentes no varejo.

Também sobre impostos e custos incidentes sobre o preço dos produtos, Vergara *et al.* (2019) afirmam que o *broker* é considerado uma filial da indústria, não necessitando comprar os produtos, ele simplesmente os recebe e distribui ao varejo, não havendo a adição de nenhuma margem de lucro sobre o preço e a nota fiscal é emitida em nome da indústria. Assim, a obrigação de arcar com os impostos de nota fiscal e de estoque é da indústria. Desta maneira, o *broker* vendendo o produto com o mesmo preço de quem fabrica consegue maior competitividade no mercado. Salientando que para esta operação de vendas a indústria remunera o *broker* com uma comissão sobre todos os produtos que recebeu para distribuir.

Favoreto (2022) esclarece que o varejista ao receber um produto adquirido através do *broker*, este está acompanhado de uma nota fiscal emitida pela indústria. Em termos fiscais a compra está sendo realizada diretamente da indústria, porém no meio da operação existe o *broker*, que usa um sistema de vendas da indústria e um sistema de faturamento também da indústria. Compara o sistema ao de vendas diretas de veículos fabricante-consumidor, onde o comprador recebe o veículo na concessionária escolhida com a nota fiscal emitida pela fábrica.

Conforme explanado, a opção de utilização do *broker* como intermediário de vendas oferece reduções em custos diversos e também em impostos e contribuições, não só federais como estaduais. Cabe lembrar que cada unidade da federação possui legislação tributária pertinente, o que também exerce influência diretamente nas operações, assunto que não será tratado neste trabalho.

Assim sendo, a distribuição de produtos através do *broker* gera vantagens para a indústria ao obter alcance de seus produtos diretamente aos varejistas e, simultaneamente, estes adquirem produtos com menor carga tributária. Existem ainda benefícios para os integrantes da cadeia indústria – distribuidor – varejista conforme descritos na seção subsequente.

2.1.11.4 Benefícios da utilização do *broker* como intermediário de vendas

Ao utilizar a distribuição de seus produtos através de um intermediário, a indústria aproxima-se dos clientes e, especificamente através do *broker*, elimina custos diversos como, por exemplo, transportes, pessoas e maquinário.

Destaca Santos (2003) que a utilização do *broker* em detrimento dos demais participantes do canal indireto, a evidenciar o setor atacadista, explica-se pela redução de custos

de transação, porém existe um conjunto de outros benefícios envolvendo os agentes do processo que são: o distribuidor, a indústria e o varejista:

a) benefícios para o distribuidor:

- capital de giro: sendo o *broker* um agente de vendas, não é necessário que disponha de capital de giro para adquirir os produtos, uma vez que a responsabilidade da política de estoque é da indústria;
- nível de estoque: nos demais integrantes do canal indireto, mais especificamente os atacadistas e distribuidores, há a necessidade de adquirir os produtos destinados à comercialização, ocasionando investimento em estoques e a manutenção de seus níveis, uma vez que existem determinados períodos de picos de vendas. Com o *broker* o investimento em estoque não existe e a gerência do nível de estoque fica a cargo da indústria;

b) benefícios para a indústria:

- competitividade em preços: sendo o canal de distribuição mais curto, ou seja, indústria – *broker* – varejista, é possível ofertar um preço competitivo em mercados que operam com produtos de baixo valor;
- gerenciamento de recebíveis: na operação é o *broker* o responsável pela escolha e qualidade dos clientes compradores. Na conclusão da venda, sendo o recebimento pelo fabricante, há redução de custos de transação no que tange ao gerenciamento de recebíveis;

c) benefícios para o varejista:

- atendimento direto da indústria: possibilita ao varejista beneficiar-se de promoções de vendas até então restritas às grandes redes de supermercados, bem como estar atualizado sobre todos os lançamentos de produtos;
- competitividade em termos de preço: com a diminuição de custos e impostos em cascata, conforme já mencionado anteriormente, conseguem adquirir os produtos com melhores condições de comercialização.

Conforme já referenciado neste estudo, os canais de distribuição indiretos são os responsáveis pelo fornecimento de 95% dos produtos vendidos em estabelecimentos pertencentes ao varejo nos 5.570 municípios brasileiros, tornando os serviços inerentes à distribuição altamente significativos.

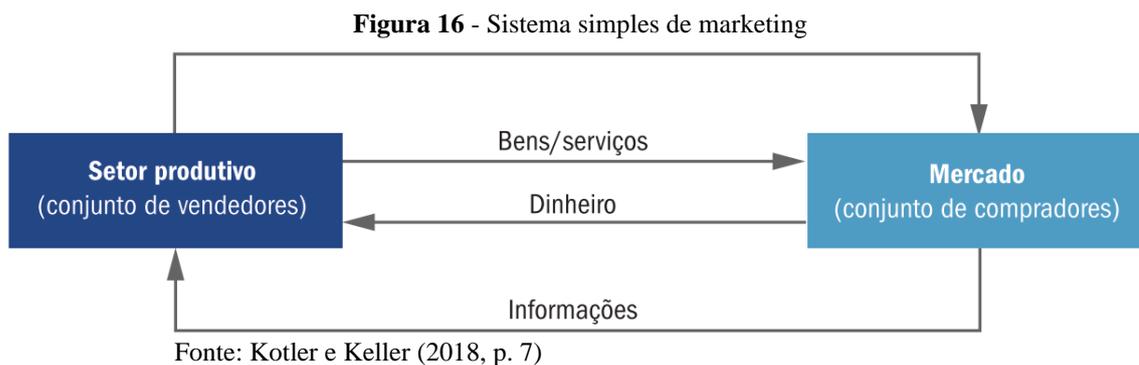
A próxima seção trata da conexão entre canais, distribuidores e varejistas, inseridos no marketing de relacionamento.

2.2 MARKETING: RELAÇÃO ENTRE PARTES

Kotler e Armstrong (2014) indicam que marketing é a gestão de relacionamentos lucrativos com o cliente. Indicam ainda:

As necessidades e os desejos dos clientes são satisfeitos por uma oferta ao mercado - uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências oferecidas a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. As ofertas ao mercado não se limitam a produtos físicos. Elas incluem também serviços - atividades ou benefícios oferecidos para venda que são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada. (KOTLER; ARMSTRONG, 2014, p. 3).

A figura 16 exprime como vendedores e compradores, neste estudo considerados atacados/distribuidores e varejistas respectivamente, interligam-se tendo quatro fluxos:



Kotler e Keller (2018) assim descrevem o sistema simples de marketing:

- a) os vendedores disponibilizam bens, serviços e comunicação ao mercado;
- b) em troca recebem dinheiro e informação;
- c) internamente há a troca de dinheiro por bens e serviços;
- d) externamente há uma troca de informações.

É por meio desta troca de informações que se observa a percepção dos clientes (varejistas) quanto aos serviços ofertados pela empresa fornecedora.

De acordo com Casas (2019) para haver trocas, cinco condições devem ser satisfeitas:

- a) devem existir ao menos duas partes envolvidas;
- b) cada parte deve apresentar algo que tenha valor para a outra;
- c) as partes envolvidas devem ter capacidade de comunicação e entrega;
- d) liberdade por cada parte de aceitar ou rejeitar a oferta;
- e) as partes envolvidas devem estar em condições de lidar com a outra.

Casas (2019) cita ainda que a troca é a base para comercialização, sendo que as cinco condições são necessárias para uma troca ideal. Porém, sabe-se que no mercado algumas trocas acontecem não respeitando estas condições, podendo não satisfazer uma das partes.

Grewal e Levy (2017, p. 5) afirmam que o marketing é “a atividade, o conjunto de instituições e os processos voltados para a criação, captura, comunicação, distribuição e troca daquilo que tem valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral”. Afirmam que em qualquer operação de transferência de bens ou serviços as partes precisam ser satisfeitas.

“É um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”. (KOTLER; KELLER, 2018, p. 3-4). Os autores afirmam que a formação conjunta de valor entre as empresas e seus consumidores é de fundamental importância.

São diversas as propriedades apontadas na literatura relativamente a trocas de bens e serviços e a satisfação de necessidades dos clientes. Assim, a gestão adequada dos serviços prestados trará a satisfação dos varejistas e conseqüentemente uma percepção positiva da relação.

2.2.1 Marketing de relacionamento

Os clientes valorizam os fornecedores que vendem e entregam uma série de bens e serviços que possam resolver problemas com rapidez, com vistas a melhorar seus produtos e processos, afirmam Kotler e Keller (2018). De maneira semelhante, Kotler e Armstrong (2014, p. 526) são taxativos em dizer que:

Os compradores de hoje querem soluções, e não sorrisos; resultados, e não papo-furado. Além disso, eles não querem apenas produtos. No clima econômico de hoje, os compradores querem, mais do que nunca, saber como os produtos vão agregar valor ao seu negócio. Eles querem vendedores que ouçam suas preocupações, entendam suas necessidades e respondam a elas com os produtos e os serviços certos.

Assim estabelece-se o marketing de relacionamento, que Casas (2019, p. 37) define como “[...]todas as atividades de marketing destinadas a manter um cliente em situações de pós-venda”. Também menciona que é uma ferramenta poderosa para a criação de valor superior aos clientes, satisfazendo-os.

Zenone (2017, p. 55) declara que, “marketing de relacionamento, portanto, é uma ferramenta que busca criar valor pela intimidade ou maior proximidade com o cliente, tornando

a oferta adequada de modo que ele prefira manter-se fiel à empresa a arriscar um novo relacionamento comercial”.

O autor afirma ainda que a satisfação do cliente é um diferencial que todas as empresas que tencionam relacionar-se bem com os clientes devem almejar.

Desta forma, o marketing de relacionamento é relevante para as organizações possuindo caráter estratégico, sendo desenvolvido a longo prazo com vínculos fortalecidos em uma conexão que proporciona benefícios mútuos. Empresas que possuem boa gestão do relacionamento com os clientes diferenciam-se da concorrência, construindo uma reputação e levando a uma liderança no mercado (MARQUE, 2021).

2.2.2 Qualidade em serviços

Para atender as expectativas e necessidades de seus clientes, em função do alto número de empresas atacadistas concorrentes dispondo os mesmos produtos ou produtos com características semelhantes, cada vez mais os participantes do canal indireto são compelidos a oferecer não apenas preço para a comercialização de seus produtos, mas também propostas de valor diferenciados, valores agregados ou simplesmente um atendimento excelente, tais como rapidez nas entregas, pós-vendas ativos, merchandising, entre outros, ou seja, serviços destinados a posicioná-los com vantagens em relação aos demais.

Em relação à distinção entre seus pares, Kotler e Keller (2018) afirmam que à medida que as empresas encontram dificuldades em diferenciar seus bens, recorrem à diferenciação por serviços, seja por meio de entregas pontuais, seja por respostas mais rápidas aos problemas ou resoluções mais ágeis às reclamações. Definem serviços como qualquer ato ou desempenho que uma parte pode disponibilizar a outra, sendo intangíveis e que não resultam na propriedade de nada, porém pode estar ligado a um bem físico.

Para a realização de serviços com qualidade, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 *apud* KOTLER; KELLER, 2018, p. 482) identificaram cinco fatores determinantes da qualidade dos serviços, criando a escala SERVQUAL, sigla esta constituída pelas iniciais de serviços e qualidade. Nesta escala constam 5 atributos que descrevem 22 itens de expectativa do cliente com relação aos serviços prestados onde, mediante análise, pode-se confrontar com a percepção deste mesmo cliente em relação a um serviço recebido.

Os cinco fatores determinantes da escala são:

- a) confiabilidade – capacidade de disponibilizar o serviço de maneira confiável e tal qual prometido;
- b) capacidade de resposta – interesse em ajudar clientes e oferecer pronto serviço;
- c) segurança – conhecimento e cortesia dos colaboradores e capacidade de inspirar confiança e segurança;
- d) empatia – atenção personalizada aos clientes;
- e) itens tangíveis – apresentação de instalações físicas, equipamentos, funcionários e materiais.

No quadro 6 a descrição dos atributos e itens componentes dos fatores determinantes.

Quadro 6 - Atributos SERVQUAL

Atributos	Expectativa
-----------	-------------

Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregar o serviço como prometido ▪ Mostrar segurança ao lidar com os problemas de serviço do cliente ▪ Entregar o serviço certo na primeira vez ▪ Entregar os serviços no prazo prometido ▪ Manter registros sem erros ▪ Dispor de funcionários com o conhecimento necessário para responder às perguntas do cliente
Capacidade de resposta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter o cliente informado sobre a data em que o serviço será realizado ▪ Efetuar um atendimento rápido de clientes ▪ Mostrar disposição para ajudar os clientes ▪ Estar preparado para atender às solicitações do cliente
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispor de funcionários que inspiram confiança nos clientes ▪ Fazer os clientes sentirem-se seguros em suas transações ▪ Dispor de funcionários consistentemente cordiais
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar aos clientes atenção individual ▪ Dispor de funcionários que tratam os clientes com atenção ▪ Ter em mente os melhores interesses do cliente ▪ Dispor de funcionários que entendem as necessidades do cliente ▪ Oferecer horário de funcionamento conveniente
Itens tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipamentos modernos ▪ Instalações com visual atraente ▪ Funcionários com aparência asseada e profissional ▪ Materiais visualmente atraentes associados ao serviço

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 *apud* KOTLER; KELLER, 2018, p. 482)

Bowersox *et al.* (2014) efetuam comentários adicionais aos atributos SERVQUAL, ilustrando-os com exemplos concretos e implementado outros atributos de relevante importância:

- a) confiabilidade - envolve o desempenho de todas as atividades, conforme a promessa efetuada pelo fornecedor. Este, prometendo realizar uma entrega no dia posterior ao pedido e o realiza em dois dias, é avaliado como não confiável. O fornecedor aceitando um pedido de 100 caixas de um produto, evidentemente está prometendo entregar as 100 caixas, satisfazendo o cliente se todas as caixas forem entregues. A confiabilidade é julgada sendo considerados os serviços básicos, expectativa quanto a avarias, exatidão nos documentos que acompanham os produtos etc;
- b) capacidade de resposta - expectativas do cliente concernente ao interesse e a capacidade do fornecedor prestar um serviço imediato no que tange a resposta a dúvidas e solução de problemas. Verifica-se um conceito direcionado pelo tempo, e os clientes têm expectativas acerca da administração dos prazos de todas as interações;
- c) acesso - expectativas do cliente quanto à facilidade de contato e relacionamento com o fornecedor. Exemplo: é simples realizar pedidos ou adquirir informações sobre o estoque, ou situação do pedido?
- d) comunicação – tem o sentido de fazer com que o cliente seja informado de modo proativo. Informações sobre o status do pedido pelo fornecedor, notadamente em casos

de problemas com entrega ou disponibilidade. O cliente não deseja questionar, não quer ser surpreendido com notícias negativas. Um aviso antecipado é essencial;

e) credibilidade – expectativas do cliente de que as informações prestadas pelo fornecedor sejam honestas, sejam confiáveis;

f) segurança – ao efetuar uma negociação com o fornecedor, o cliente pode apresentar sentimentos de dúvida ou de risco. Risco porque pode programar a produção antecipadamente à entrega, o que terá de ser alterado em função de algum atraso ou o pedido chegar incompleto. Dúvida em função da expectativa do cliente com relação à confidencialidade de suas negociações. Exemplo: pacto de operação exclusivo com um fornecedor que transaciona com seus concorrentes;

g) cortesia – abrange o bom atendimento: respeito, educação e simpatia dos colaboradores da empresa fornecedora com o cliente, a começar do vendedor, passando pelo pessoal de serviços, chegando no motorista do caminhão de entrega. Um deslize por parte de alguém pode influir negativamente neste contexto;

h) competência – este atributo é notado pelo cliente em todas as tratativas com a empresa: o motorista do caminhão no momento da entrega; o pessoal do depósito quando há necessidade de informação quanto a um pedido; o pessoal de atendimento ao cliente quando há a necessidade de entrar em contato com a empresa. Acontece tal qual ao atributo anterior, onde a falha de um colaborador pode afetar a percepção do cliente relativamente a empresa na totalidade;

i) tangíveis - clientes alimentam expectativas em torno da aparência física de instalações, equipamentos usados e pessoal. Tais aspectos tangíveis dão sinais indicadores do desempenho total da empresa. Exemplo: uma entrega acontecendo em um veículo velho, em condições precárias;

j) conhecimento do cliente – embora a carteira de clientes da empresa seja robusta, os clientes esperam ser atendidos como únicos, não pertencentes a segmentos de mercado. Existe a ideia de exclusividade e requisitos específicos.

Analisar esses atributos possibilita conhecer os níveis de satisfação do cliente e os itens que precisam de maior atenção.

2.2.3 Percepção

Os trabalhos de Kotler e Keller (2018, p. 178) e Kotler e Armstrong (2014, p. 160) explanam a percepção como “o processo de seleção, organização e interpretação das informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo”.

Conforme argumenta Rosebloom (2015, p. 99) a percepção “refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos ambientais”. Para Grewal e Levy (2017, p. 134) é o “processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam informações para formar um retrato do mundo que lhes faça sentido”.

A percepção dos clientes de um integrante do canal indireto está fortemente ligada com a expectativa dos serviços oferecidos durante todo o processo de negociação, envolvendo desde a compra até os serviços de pós-vendas. Clientes frequentemente aferem o desempenho de uma empresa como sendo pior, ou melhor que o real. No ramo da logística, é costumeiro que os gestores observem ser avaliados pelos clientes apenas pelo último pedido entregue. Assim, embora o relacionamento da empresa com o cliente seja satisfatório, uma entrega atrasada, faltando algum produto ou em um nível abaixo da expectativa do cliente, pode trazer como efeito uma insatisfação de sua parte. (BOWERSOX *et al.*, 2014).

Para Zenone (2017) a relação percepção x expectativa pode gerar três situações:

- a) desencantamento – quando o cliente é mal atendido, vivenciando uma situação que não queria encontrar, fica frustrado, aborrecido. A percepção é menor que a expectativa;
- b) normal – quando tudo ocorre como o habitual. Neste caso a percepção é igual à expectativa, porém perdeu-se a chance de encantar o cliente;
- c) encantamento – quando o cliente recebe um atendimento com excelência. A percepção é maior que a expectativa, satisfazendo-o.

É sempre importante que as empresas fiquem atentas à percepção do cliente, que pode alterar de acordo com fatores tais como a experiência obtida em outros atendimentos, temperamento, influências e necessidades de momento (ZENONE, 2017).

O atendimento prestado por uma empresa é alvo na percepção dos clientes, sendo instrumento importante em sua fidelização. Torna-se necessário entender que a prestação de serviços envolvidos nas fases de comercialização dos produtos, entrega, pós-vendas são essenciais para oferecer um serviço de qualidade e garantir a satisfação dos clientes, gerando vantagem competitiva e possibilitando distinção dos serviços oferecidos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia indica o caminho a ser trilhado, conduzindo as ações do pesquisador, através das fontes e ferramentas disponíveis. Neste capítulo estão descritos os aspectos metodológicos da pesquisa, bem como as técnicas que serão utilizadas para alcance dos objetivos deste trabalho.

3.1 ESTRUTURA DE ANÁLISE DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Dentro dos recursos de oportunizar um bem ou serviço para uso, ou consumo, os canais de distribuição propõem-se a criar vantagens competitivas, por características inerentes ao planejamento das atividades envolvendo serviços prestados, tendo por base pessoas e relacionamentos.

Promover estratégias competitivas incorpora conhecimento sobre o mercado na qual a organização atua, a movimentação da concorrência e também sobre as necessidades dos clientes, fator este que as levam ao enfoque de suas estratégias em níveis de serviço, disponibilidade ao cliente, agilidade na entrega e confiabilidade. Novaes (2021) esclarece que dois componentes fundamentais dentro dos canais ao nível de planejamento são o marketing e a logística. São complementares: enquanto este opera elementos específicos da distribuição física como veículos de transporte, estoques, equipamentos, aquele trata dos processos internos e externos ligados à comercialização.

Atributos de expectativa do cliente com relação aos serviços prestados, citados em subitem anterior deste trabalho, exercem influência na percepção conforme o grau de importância constatado pelos mesmos. Bowersox *et al.* (2014) colocam que a percepção dos clientes relativamente às atribuições de prestação de serviços, visivelmente maiores no momento da distribuição física, devem dar importância aos atributos vinculados à confiabilidade, ao desempenho e à disponibilidade. Acrescentam ainda que a percepção dos clientes, atingindo níveis de excelência, possibilitam às organizações criarem maiores vantagens competitivas.

Entretanto, a gama de serviços oferecidos pelas organizações podem estar ou não correspondendo com a importância dada aos atributos esperados pelos clientes. Para Bowersox *et al.* (2014, p. 69) uma organização ao estabelecer padrões típicos de serviços, a exemplo de índice de atendimento de 97% ou entrega de pedidos realizados em determinado número de dias, irá monitorar seu desempenho de acordo com estes indicadores internos. Deste modo, a organização, supondo que este padrão resulte em atendimento aos clientes de maneira adequada, dando importância os atributos, não garante que os clientes estejam satisfeitos, ao qual finalizam: “na verdade, só há uma maneira de assegurar que os clientes estão satisfeitos: perguntar a eles”.

Com esse intuito e da mesma forma, com a finalidade de investigar a percepção dos clientes em relação ao *broker* como canal de distribuição, objetivo deste trabalho, foram elaboradas questões oferecendo suporte ao presente estudo.

Com o propósito de aferir o grau de satisfação conferidos aos atributos do serviço de distribuição dentro da dimensão dos canais de distribuição, especificamente aos clientes varejistas atendidos pelo *Broker*, foram estabelecidas indicadores e variáveis que, associados às questões, operacionalizam este trabalho. O quadro 7 apresenta a estrutura de análise do conjunto de indicadores.

Foram associadas às questões aplicadas aos varejistas, palavras com o propósito de síntese e identificação da pergunta, especificadas no quadro como itens do questionário, devidamente enumeradas com a ordem das perguntas de modo a favorecer nas análises.

Quadro 7 - Dimensão, indicadores, variáveis, itens do questionário

DIMENSÃO	INDICADOR	VARIÁVEIS	ITEM DO QUESTIONÁRIO
Canais de Distribuição	Atendimento ao cliente	Confiabilidade	Visitas (1)
			Qualidade (2)
			Sortimento (3)
			Qualidade na entrega (5)
			Pós-vendas (13)
	Expectativa do cliente	Responsividade	Prazo de entrega (4)
			Atendimento da empresa (12)
	Processo de transação	Segurança	Prazos de pagamento (7)
			Crédito (8)
	Interação com cliente	Empatia	Equipe de entrega (6)
			Negociações (9)
			Promotores (10)
	Apresentação da empresa	Tangibilidade	Contato com a empresa (11)
			Apresentação equipe vendas (14)
			Apresentação equipe entrega (15)

Fonte: Autor (2022).

3.2 ASPECTOS GERAIS DA METODOLOGIA

Esta pesquisa partiu de uma breve apresentação do estado atual do tema. De acordo com Pereira (2019, p. 83) para obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado “a revisão da literatura resultará do processo de levantamento e análise do que já foi publicado sobre o tema e o problema de pesquisa escolhidos. Permitirá, ainda, um mapeamento de quem já escreveu e o que já foi escrito sobre o tema e/ou problema da pesquisa”.

Recorreu-se à pesquisa bibliográfica para proporcionar melhor entendimento relacionado ao tema, abordando os canais de distribuição, seus tipos e classificações, funções

e, relativo ao marketing de relacionamento, a qualidade em serviços e sua influência na percepção dos clientes.

O estudo de caso foi o meio utilizado para a realização da pesquisa em uma empresa localizada no Distrito Federal, atuante no segmento alimentício, como já informado em seção anterior.

Relacionados aos objetivos, duas modalidades foram consideradas, sendo elas exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória se constitui pelos estudos relacionados ao tema e que contribuíram para a melhor compreensão do mesmo e ao desenvolvimento do trabalho. Segundo Lozada e Nunes (2018), o intuito da pesquisa exploratória é conhecer o assunto em questão, aumentando o nível de compreensão do pesquisador acerca dele.

De acordo com Marconi e Lakatos (2022, p. 297) as pesquisas descritivas “[...] objetivam descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis. Nesse caso, são comuns as pesquisas que investigam características de um grupo, considerando idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível socioeconômico etc.”.

Utilizou-se da abordagem quali quantitativa, combinando simultaneamente as duas abordagens. Foi realizada a pesquisa qualitativa em primeiro lugar direcionada ao gestor da organização (Apêndice A), induzindo à compreensão da modalidade *broker* (Apêndice B). Posteriormente foi aplicada a pesquisa quantitativa junto aos clientes varejistas (Apêndice C), a qual demandou tabulação para compreensão dos dados. Destaca Proetti (2017, p. 24) sobre os dois métodos que “os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem, e contribuem para o entendimento e a quantificação dos aspectos lógicos e essenciais de um fato ou fenômeno estudado”, onde complementa Oliveira (2021): trabalha com variáveis, onde os dados são apresentados por meio de números, empregando-se a quantificação tanto ao coletar as informações quanto ao analisá-las.

Os dados primários foram coletados a partir de entrevista semiestruturada aplicada à diretoria da organização e questionário estruturado aplicado aos clientes varejistas integrantes do canal. Prodanov e Freitas (2013) descrevem que os dados primários devem ser colhidos da realidade através de trabalho do próprio pesquisador, recebendo esta designação por serem informações em primeira-mão, ou seja, não encontrados registros em nenhum outro documento. Os autores acrescentam ainda que entrevistas e questionários, por tratar-se de dados primários, dão grande importância à descrição verbal de informantes.

Relativo a entrevistas e questionários, Lozada e Nunes (2018) fazem um comparativo, conforme demonstrado no quadro 8.

Quadro 8 - Entrevistas e questionários

Características	Questionários	Entrevistas
Informações	Atitudes, motivações, eventos etc.	Atitudes, motivações, eventos etc., mas com potencial para aprofundar mais os questionamentos
Principal utilidade	Testar a validade de uma hipótese	Explorar história e perspectivas
Ética	Respostas anônimas	Entrevistador evidentemente sabe quem entrevistou
Tamanho da amostra	Amostras grandes	Amostras menores
Custos de tempo	Consumem mais tempo de elaboração e execução	Consumem menos tempo de elaboração e execução
Custos financeiros	Mais baratos, pois podem ser enviados por e-mail	Custo elevado se incluírem entrevistadores, viagens, aparelhos eletrônicos etc.
Análise dos dados	Geralmente imediata, ainda mais se forem usados softwares específicos	Depende da quantidade de informações
Transcrição dos dados	Geralmente imediata, ainda mais se forem usados leitores específicos	Geralmente são gastas muitas horas para transcrever uma entrevista

Fonte: Lozada e Nunes (2018, p. 197)

A entrevista aplicada ao gestor da organização foi elaborada contendo 23 perguntas abertas abordando a particularização do *Broker*, enquanto o questionário aplicado aos clientes varejistas integrantes do canal foi elaborado compondo 15 questões, explorando a percepção alusiva aos atributos de expectativa do cliente em referência aos serviços prestados por este participante do canal indireto, atributos estes constantes da tabela SERVQUAL e complementados por Bowersox *et al.* (2014).

O questionário foi aplicado aos varejistas mediante contato direto do pesquisador, através do qual pode-se argumentar e esclarecer o propósito da pesquisa, elucidando dúvidas com referência às questões, resguardando assim possíveis erros e omissões nas respostas. Concomitantemente foram observadas as características: distância dos respondentes, segmentos a que pertencem, recursos disponíveis pelo pesquisador (eletrônicos e meio de locomoção), atuação do pesquisador em outro segmento do canal indireto.

Alusivo à população e amostra, esta pesquisa, por apresentar questões de caráter estatístico, explorou um público-alvo específico, os varejistas atendidos pela organização, tratados como a população por apresentar características comuns, compondo uma carteira de 4.200 clientes ativos, ou seja, clientes compradores.

Em Agranonik e Hirakata (2011) afirma-se que em um projeto de pesquisa, um problema comum e cuja definição é fundamental, é o cálculo do tamanho da amostra, evitando-se desta forma que o número de indivíduos pesquisados seja muito grande, causando o desperdício de recursos e tempo, ou demasiado pequeno, ocasionando imprecisão nos resultados encontrados. Por conseguinte, apresentam a seguinte expressão para o cálculo da amostra quando o tamanho da população é conhecido:

$$n = \frac{p(1-p)Z^2N}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2p(1-p)}$$

Onde:

n = tamanho da amostra;

p = proporção esperada (utiliza-se a proporção que maximiza o tamanho da amostra. Esta proporção é aquela que gera a maior variância, ou seja, 0,50);

Z = valor da distribuição normal para determinado nível de confiança (conforme tabela 1);

N = tamanho da população;

ε = tamanho do intervalo de confiança (margem de erro).

Tabela 1- Valores da distribuição normal (Z) consoante os níveis de confiança mais utilizados

Nível de Confiança %	Z
90	1,645
95	1,960
99	2,575

Fonte: Adaptado de Agranonik e Hirakata (2011, p. 383)

Na definição da quantidade de elementos da amostra foi utilizado um erro amostral de 5%, indicando que o resultado poderá oscilar cinco pontos percentuais para mais ou para menos nos resultados da pesquisa. Em termos de confiabilidade, foi utilizado um nível de confiança de 95%, indicando que, na eventualidade de outro grupo de clientes de mesmo tamanho fosse entrevistado, os resultados seriam os mesmos, por tratar-se de clientes varejistas com características homogêneas. Isto posto, dentro do total de clientes ativos da empresa a amostra utilizada totalizou 352 varejistas pesquisados.

É possível ainda calcular o tamanho da amostra utilizando calculadoras on-line de tamanho amostral, nos quais é necessário apenas fornecer informações relevantes, sem a necessidade da utilização de fórmulas e cálculos avançados, a exemplo dos sites qualtrics (<https://www.qualtrics.com/pt-br/gestao-de-experiencia/determine-sample-size/>), Calcular e converter, CC (<https://calculareconverter.com.br/calculo-amostral/>), SoluCX (<https://solucx.com.br/calculadora-de-erro-amostral-para-pesquisas-de-satisfacao/>), entre outros.

Foi utilizado o tipo de amostragem probabilística por conglomerado, a qual é uma técnica probabilística onde a população é segmentada em grupos (conglomerados ou clusters)

com base em sua localização geográfica, ou seja, as áreas administrativas⁴ do Distrito Federal e entorno⁵, área de atuação do *Broker*. Em seguida, amostras aleatórias dos grupos foram selecionadas para a pesquisa, de forma natural, representando o grupo específico como todo. Silva e Silva *et al.* (2018, p. 203) corroboram mencionando que “em algumas situações, podemos identificar um grupo de elementos que tenha aproximadamente a mesma composição de população. Neste caso, pode ser interessante realizar a amostragem usando somente os elementos desse grupo”.

3.2.1 Segmentos da pesquisa

Os dados da pesquisa foram obtidos por questionário aplicado aos gestores dos estabelecimentos, com foco na caracterização do perfil supermercadista. Buscou-se selecionar representantes conforme a classificação dentro dos padrões Nielsen, que assim classifica o porte: pequenos supermercados de 1 a 4 *checkouts*⁶, médios supermercados de 5 a 9 *checkouts*, grandes supermercados de 10 a 19 *checkouts* e hipermercados de 20 *checkouts* acima. Frisando que esta última classificação não será pesquisada conforme já evidenciado na delimitação do estudo.

Proveniente deste formato, foram aplicados questionários nos seguintes portes de lojas conforme a classificação apresentada na tabela 2.

Tabela 2 - Varejistas pesquisados conforme porte

Porte	Quantidade
Supermercados 1 a 4 Checkouts	169
Supermercados 5 a 9 Checkouts	121
Supermercados 10 a 19 Checkouts	62

Fonte: Autor, 2022.

Relacionado às áreas de pesquisa, conforme já mencionado em seção anterior deste trabalho, os varejistas situam-se em áreas distintas, definidas como áreas administrativas do Distrito Federal e entorno, conforme explicitado na tabela 3.

⁴ Áreas administrativas: “O Distrito Federal é dividido em 33 regiões administrativas, cujos limites físicos definem a jurisdição da ação governamental para fins de descentralização administrativa e coordenação dos serviços públicos”. (SEGOV, [200-?]).

⁵ Entorno: “[...] municípios que mantêm com o Distrito Federal relações de natureza nitidamente metropolitana [...]” (CODEPLAN, [200-?], p. 1).

⁶ Checkouts: “O check out do supermercado é um local em que as pessoas ficam aguardando na fila para pagar pelas compras e que pode ser utilizado estrategicamente para aumentar as vendas da sua loja”. (LISTENX, 2021).

Tabela 3 - Varejistas pesquisados por áreas administrativas/entorno

LOCAL	REGIÃO ADMINISTRATIVA/ENTORNO	QUANTIDADE
Águas Claras	RA XX	15
Brasília	RA I	43
Brazlândia	RA IV	12
Candangolândia	RA XIX	9
Ceilândia	RA IX	30
Gama	RA II	18
Guará	RA X	12
Itapoã	RA XXVIII	5
Núcleo Bandeirante	RA VIII	8
Paranoá	RA VII	7
Planaltina	RA VI	13
Recanto das Emas	RA XV	15
Riacho Fundo	RA XVII	13
Samambaia	RA XII	34
São Sebastião	RA XIV	7
Sobradinho	RA V	15
Santa Maria	RA XIII	25
Taguatinga	RA III	28
Vicente Pires	RA XXX	9
Águas Lindas de Goiás	Entorno	12
Novo gama	Entorno	5
Valparaíso	Entorno	17

Fonte: Autor (2022).

3.2.2 Tabulação e análise dos dados

Gil (2022, p. 118) acerca da tabulação dos dados coloca que:

É conveniente também uma definição prévia acerca do procedimento a ser utilizado para tabulação, [...] quando se tem amostra bastante numerosa e grande quantidade de dados, a tabulação eletrônica torna-se necessária para garantir sua efetiva análise num espaço de tempo razoável.

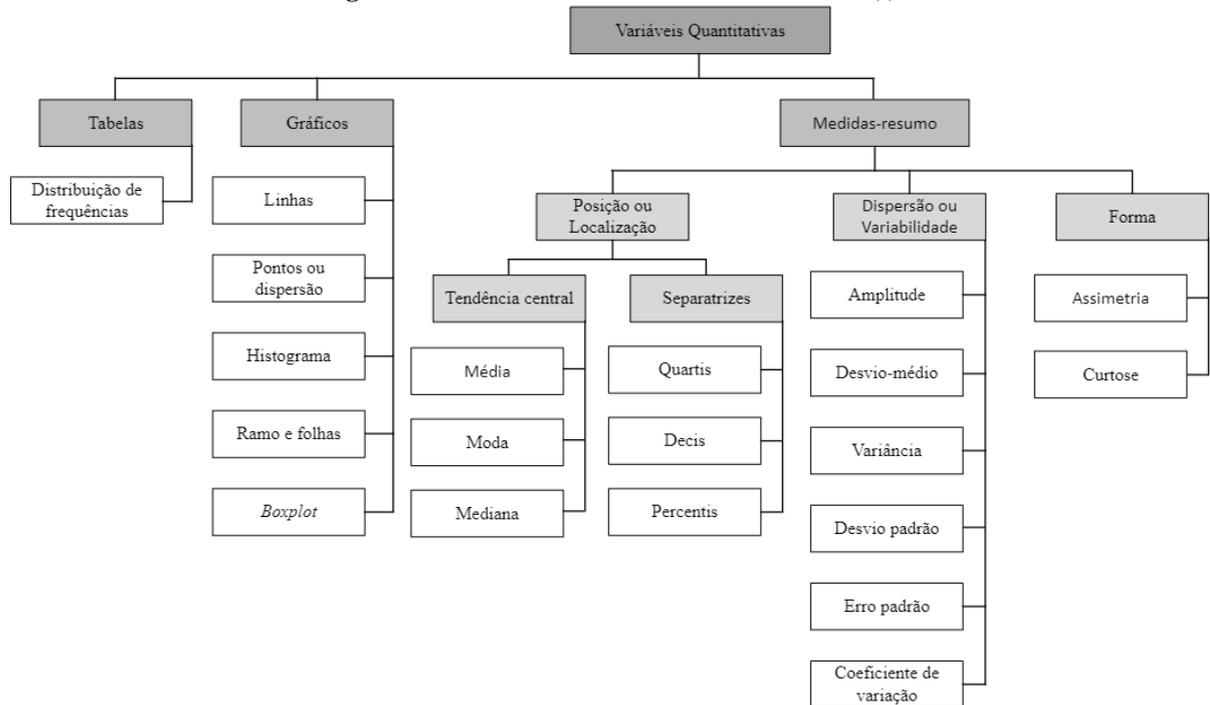
Por fim, na análise dos dados há necessidade de cálculos estatísticos. Em todos os levantamentos, há que calcular percentagens, médias, correlações etc. Esses procedimentos estão intimamente relacionados com os objetivos da pesquisa. Por tal razão, não há como deixar de considerá-los quando ocorrer seu planejamento.

Para obter os elementos a serem analisados e transformá-los em informações, aplicou-se aos varejistas o questionário informado anteriormente. Em função da quantidade de variáveis apresentadas, a escala Likert compôs o questionário, sendo uma possibilidade prática e concreta neste processo.

De acordo com Malhotra (2016 *apud* MENDES, 2021, p. 101) “A escala de Likert é composta por um conjunto variáveis, cada uma delas é avaliada por um sujeito que manifestará o grau de concordância a partir da escala estabelecida de acordo com a sua experiência”. Ainda de acordo com Mendes (2021), a técnica é simples, atribuindo scores, onde cada item é descrito de forma coerente, com gradações para as respostas: o primeiro item indica o maior grau de discordância, o item final o maior grau de concordância e o item do meio neutro, sendo simétricos, podendo medir construtos como atitudes, percepções, interesses e aptidões. No questionário aplicado, os respondentes emitiram o seu grau de concordância conforme a pergunta e responderam com pontuações variando de 1 a 5, conforme a escala: 1 – muito insatisfeito, 2 – insatisfeito, 3 – pouco satisfeito, 4 – satisfeito e 5 – muito satisfeito, gerando dados quantitativos à pesquisa.

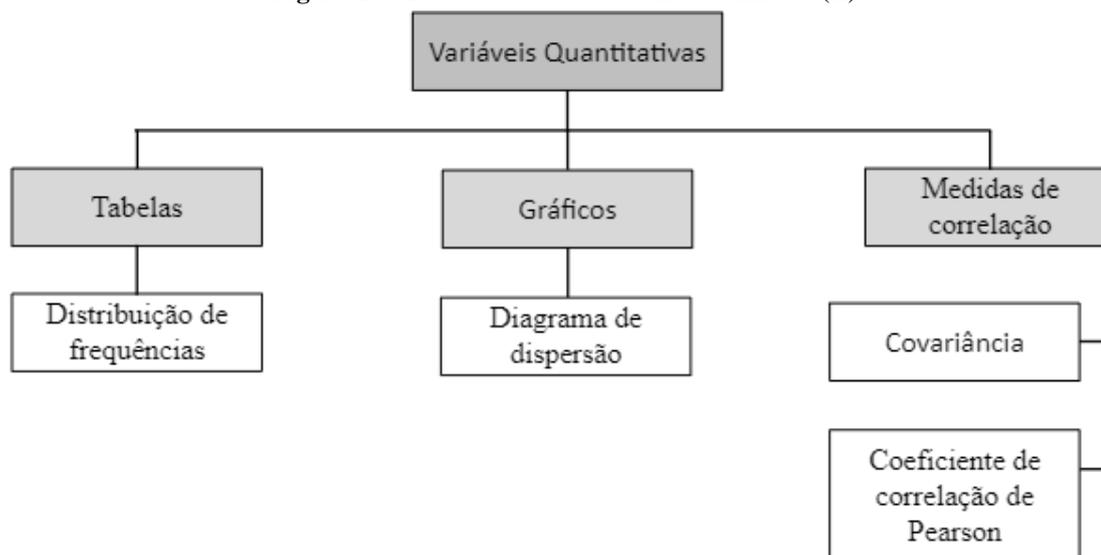
A análise dos dados coletados, foi preparada utilizando as medidas descritivas, valendo-se das medidas de posição (média, mediana e moda), dispersão (desvio-padrão, coeficiente de variação, amplitude, máximo e mínimo), análise da simetria (coeficiente de assimetria) e gráficos.

Fávero e Belfiore (2017) afirmam que as estatísticas descritivas mais utilizadas são os gráficos, medidas, resumo e tabelas, aqui entendidas como as medidas de posição ou localização, dispersão ou variabilidade e medidas de forma, sendo que, as medidas de posição ou localização podem ser divididas em medidas de tendência central, medidas de dispersão ou variabilidade, gráficos e utilizam-se também tabelas de distribuição de frequências para representar a frequência de ocorrência dos dados. Na figura 17 observam-se as estatísticas descritivas com maior utilização em análises.

Figura 17 - Estatísticas descritivas mais utilizadas (I)

Fonte: Adaptado de Fávero e Belfiore (2017, p. 19).

De igual natureza, os resultados da pesquisa aplicada foram analisados por intermédio das medidas descritivas e inferências. A análise descritiva foi realizada mediante a observação da frequência absoluta e da frequência relativa. Fávero e Belfiore (2017, p. 93) colocam que na análise de resultados podem ser utilizadas “[...] tabelas de distribuição conjunta de frequências, representações gráficas, como o diagrama de dispersão, além de medidas de correlação, como a covariância e o coeficiente de correlação de Pearson”. Tais modos de estudo podem ser verificados na figura 18.

Figura 18 - Estatísticas descritivas mais utilizadas (II)

Fonte: Adaptado de Fávero e Belfiore (2017, p. 93).

O alpha de Cronbach foi aplicado com o propósito de estimar a confiabilidade dos dados obtidos através da pesquisa aplicada aos varejistas, como também a utilização da correlação de Pearson para estabelecer o grau de associação entre as variáveis do estudo.

A operação de ferramentas estatísticas para o auxílio no tratamento e análise dos dados foram de fundamental importância, sendo que os dados recolhidos através do questionário foram inseridos no software de modelagem estatística JAMOVI versão 2.3.21. Demais operações foram efetuadas no programa editor de planilhas Microsoft Office Excel 365.

3.2.3 Verificação da confiabilidade da pesquisa

Na elaboração do questionário aplicado foram considerados dois aspectos importantes: a validade e a confiabilidade, ou seja, medir o que se deseja e reprodução da realidade. Para efetuar a análise destes aspectos foi aplicado o coeficiente Alfa de Cronbach que é “[...] uma técnica utilizada para avaliação da confiabilidade e consistência interna de instrumentos de medição” (GASPAR; SHIMOYA, 2017, p. 1).

O Alfa de Cronbach(α) conforme Gaspar e Shimoya (2017) requer para seu cálculo apenas um teste para fornecer uma estimativa única de confiabilidade de toda a pesquisa, seja esta aplicada a um conjunto de dois ou mais indicadores. Considerando-se uma matriz ($n \times k$), significando cada linha, um indivíduo e cada coluna, uma questão, seu cálculo é realizado a partir da variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens mediante a equação:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Sendo:

k = número de itens do questionário (indivíduos);

S_i^2 = variância do item i (questões);

S_t^2 = variância total do questionário.

Freitas e Rodrigues (2005) evidenciam que o coeficiente α é calculado em duas etapas onde: primeiramente calcula-se S_i^2 que é a variância de cada coluna da matriz (relacionada a cada questão), somando-se estas variâncias; em seguida calcula-se S_t^2 que é a variância da soma de cada linha da matriz (relacionada às respostas de cada indivíduo). Os autores estabelecem os seguintes limites de classificação para o Alfa de Cronbach:

Muito alta – acima de 0,90 ($\alpha > 0,90$)

Alta – entre 0,75 e 0,90 ($0,75 < \alpha \leq 0,90$)

Moderada – entre 0,60 e 0,75 ($0,60 < \alpha \leq 0,75$)

Baixa – entre 0,30 e 0,70 ($0,30 < \alpha \leq 0,70$)

Muito baixa – abaixo de 0,30 ($\alpha \leq 0,30$)

3.2.4 Análise da representatividade

Para a exploração da representatividade entre as variáveis, empregou-se o coeficiente de variação de Pearson (CVP), mediante a análise do grau de concentração em relação às médias. De acordo com Martins e Domingues (2019) trata-se de uma medida relativa de dispersão, que é expressa como:

$$CVP = \left(\frac{S}{\bar{X}} \right) \cdot 100\%$$

Onde:

S = desvio padrão;

\bar{X} = média.

Tal coeficiente é usualmente expresso em porcentagem.

Em sua análise autores diversos classificam diferentes parâmetros, Fávero e Belfiore (2017, p. 91) consideram que “um CV pode ser considerado baixo, indicando um conjunto de dados razoavelmente homogêneo, quando for menor do que 30%. Se esse valor for acima de 30%, o conjunto de dados pode ser considerado heterogêneo”. Por outro lado, Fonseca e Martins (2012, p. 148) colocam que “a distribuição possui pequena variabilidade (dispersão) quando o coeficiente der até 10%; média dispersão quando estiver acima de 10% até 20%; e grande dispersão quando superar 20%”.

Como parâmetros para a análise de representatividade neste trabalho será aplicada a classificação estabelecida por Martins e Domingues (2019):

- a) se: $CV < 15\%$ - há baixa dispersão, indicando boa representatividade para a média aritmética, apontando homogeneidade;
- b) se: $15\% \leq CV < 30\%$ - há média dispersão indicando que a representatividade para a média aritmética é apenas regular;
- c) se: $CV \geq 30\%$ - há elevada dispersão indicando que a representatividade para a média aritmética é ruim.

3.2.5 Análise do grau de simetria dos dados

Na verificação da concentração dos dados em torno de sua média recorreu-se à medida de forma nominada assimetria, uma vez que descreve a forma da curva de distribuição, a qual pode ser interpretada grafica e numericamente através do coeficiente de assimetria.

Conforme Martins e Domingues (2019), existem várias fórmulas para o cálculo do coeficiente, sendo formulações aproximadas ou simplificadas, onde todas resultam em interpretações quanto ao sinal positivo ou negativo e quanto a intensidade, classificada como fraca ou forte. Autores e especialistas em estatística (FONSECA e MARTINS, 2012; MARTINS e DONAIRE, 2012; SILVA *et al.*, 2018; VIRGILLITO, 2017) recorrem à fórmula do primeiro coeficiente de Pearson que estabelece em seu cálculo a divisão do número obtido da subtração da média menos a moda pelo desvio padrão.

Na análise dos dados obtidos através do questionário será considerada em concordância com Martins e Domingues (2019, p. 53) a “verdadeira formulação apresentada por K. Pearson em 1895 [...]” assim representada:

$$\text{Coeficiente de assimetria} = \frac{n}{(n-1).(n-2)} \sum \left(\frac{x_i - \bar{X}}{S} \right)^3$$

Onde:

n = número de variáveis observadas;

Σ = somatório;

x_i = valor da amostra;

\bar{X} = média;

S = desvio padrão;

Este coeficiente é assim interpretado:

- a) coeficiente de assimetria = 0 a distribuição ou série é simétrica, onde \bar{X} = Mediana = Moda;
- b) coeficiente de assimetria > 0 , positivo, a distribuição possui cauda longa para a direita e a maioria da série de dados está à esquerda da média, correspondendo a ter assimetria positiva (Moda $<$ Mediana $<$ \bar{X});
- c) coeficiente de assimetria < 0 , negativa, a distribuição possui cauda longa para a esquerda e a maioria da série de dados está à direita da média, correspondendo a ter assimetria negativa (\bar{X} $<$ Mediana $<$ Moda).

A análise atende aos seguintes parâmetros:

- a) Valores iguais ou próximos de zero, dados simétricos;
- b) Valores próximos ao intervalo $[-1, +1]$, baixo grau de assimetria;
- c) Valores maiores que o intervalo $[-1, +1]$, alto grau de assimetria.

Esclarecendo que a utilização da fórmula apresentada ocorrerá em função do uso da mesma no software de modelagem estatística JAMOVI e no programa editor de planilhas Microsoft Office Excel 365.

3.2.6 Análise do grau de associação

Na averiguação de associação entre as variáveis utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r), o que segundo Fávero e Belfiore (2017) verifica o tipo de relação linear entre duas variáveis analisadas. Paranhos *et al.* (2014, p. 69) a definem “[...] como uma medida de associação linear entre variáveis quantitativas”.

Figueiredo Filho e Silva Júnior (2010, p. 118) assim esclarecem a linearidade entre as variáveis e sua apresentação gráfica:

Por outro lado, o modelo linear supõe que o aumento ou decréscimo de uma unidade na variável X gera o mesmo impacto em Y. Em termos gráficos, por relação linear entende-se que a melhor forma de ilustrar o padrão de relacionamento entre duas variáveis é através de uma linha reta. Portanto, a correlação de Pearson (r) exige um compartilhamento de variância e que essa variação seja distribuída linearmente.

De maneira a expressar em um único número o grau de relação, Virgillito (2017) apresenta a fórmula:

$$r_{XY} = \frac{\Sigma(X.Y) - \frac{(\Sigma X) \cdot (\Sigma Y)}{n}}{\sqrt{\left[\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}\right] \cdot \left[\Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{n}\right]}}$$

Em que:

n = número de variáveis observadas;

$\Sigma(X.Y)$ = somatória dos resultados das multiplicações dos valores da variável X pela respectiva variável Y;

$\Sigma X \cdot \Sigma Y$ = soma dos valores da variável X multiplicado pela soma dos valores da variável Y;

ΣX^2 = somatória dos quadrados dos valores de cada variável X;

$(\Sigma X)^2$ = quadrado da somatória dos valores da variável X;

ΣY^2 = somatória dos quadrados dos valores de cada variável Y;

$(\Sigma Y)^2$ = quadrado da somatória dos valores da variável Y.

Paranhos *et al.* (2014) descrevem o valor resultante de r entre -1 e 1. O sinal aponta a direção da correlação entre negativa ou positiva, enquanto o valor indica a magnitude. Quanto mais próximo de 1 mais forte é o nível de associação linear entre as variáveis, enquanto mais perto de zero menor é o nível de associação. Uma correlação de valor igual a zero denota ausência de correlação.

Como referência para a classificação do coeficiente de correlação de Pearson adotou-se o critério estabelecido conforme o quadro 9:

Quadro 9 - Valores do coeficiente de correlação de Pearson (r)

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	CORRELAÇÃO
$r = 1$	Perfeita Positiva
$0,8 \leq r < 1$	Forte Positiva
$0,5 \leq r < 0,8$	Moderada Positiva
$0,1 \leq r < 0,5$	Fraca Positiva
$0 < r < 0,1$	Ínfima Positiva
$r = 0$	Nula
$(-0,1) < r < 0$	Ínfima Negativa
$(-0,5) < r \leq (-0,1)$	Fraca Negativa
$(-0,8) < r \leq (-0,5)$	Moderada Negativa
$(-1) < r \leq (-0,8)$	Forte Negativa
$r = (-1)$	Perfeita Negativa

Fonte: Adaptado de Almeida (2010, p.64) e Casas e Pinheiro (2013, p. 49).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A estrutura de análise do conjunto de indicadores (quadro 7) apresenta-se como um modelo visando verificar o grau de satisfação dos clientes no que tange ao serviço de distribuição efetuado pelo *Broker* em sua área de geográfica de atuação.

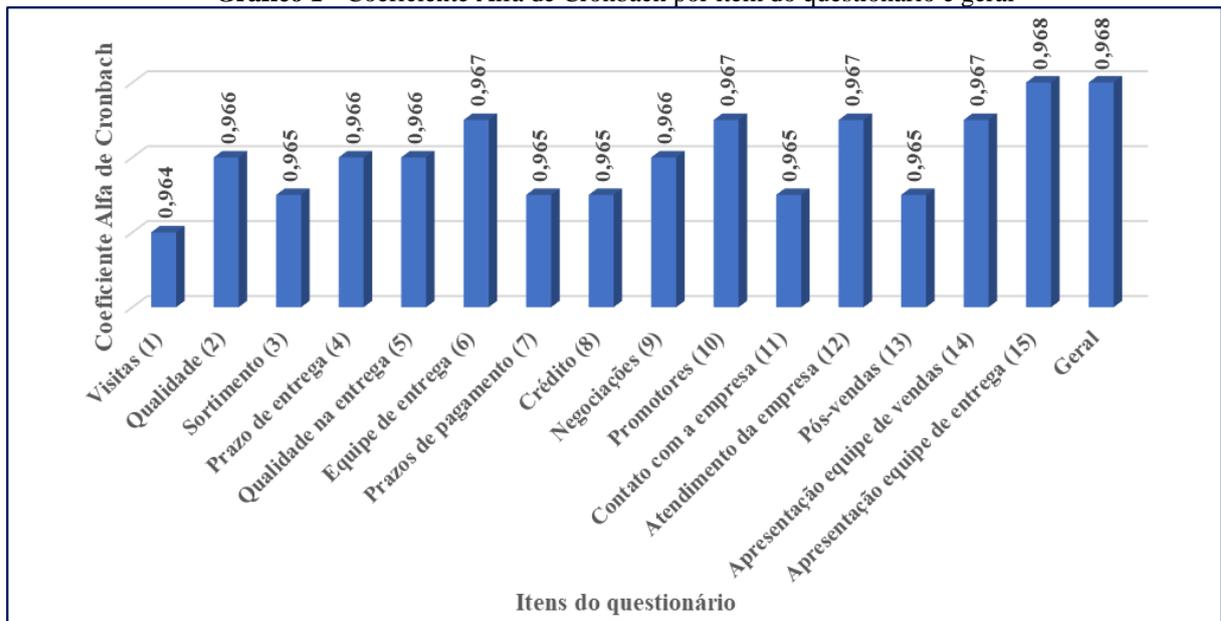
Desta maneira foram adotados procedimentos metodológicos para a elaboração da estrutura lógica do instrumento da coleta de dados: amostra, segmento pesquisado, porte dos representantes deste segmento (quadro 9), assim como regiões visitadas (quadro 11) e quantidade de varejistas respondentes.

Para a verificação da confiabilidade do questionário aplicado e sua correspondente validação, utilizou-se o Alpha de Cronbach que apresentou uma classificação de elevado valor dentro dos níveis de classificação existentes na literatura. Por outro lado, o grau de relação, avaliado através do coeficiente de correlação de Pearson, entre as questões aplicadas aos varejistas, obtiveram classificação positiva, oscilando de moderada a forte. Estes resultados atestaram a validação e a confiabilidade do instrumento de coleta de dados. A seguir são apresentados a consistência do instrumento de coleta de dados, a análise dos dados coletados e o grau de relação evidenciado entre os itens do questionário no tocante às variáveis apresentadas no quadro 7.

4.1 CONSISTÊNCIA DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A confiabilidade do questionário utilizado para a medição da percepção dos clientes apresentou um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,968, valor considerado muito alto, consoante os limites de classificação utilizados por Freitas e Rodrigues (2005).

Analisando-se individualmente os itens do questionário aplicado aos varejistas, pode-se observar que apresentaram elevados coeficientes, com mínimas variações entre eles, demonstrando assim, a consistência do instrumento utilizado. O gráfico 1 ilustra esta análise.

Gráfico 1 - Coeficiente Alfa de Cronbach por item do questionário e geral

Fonte: Autor (2022).

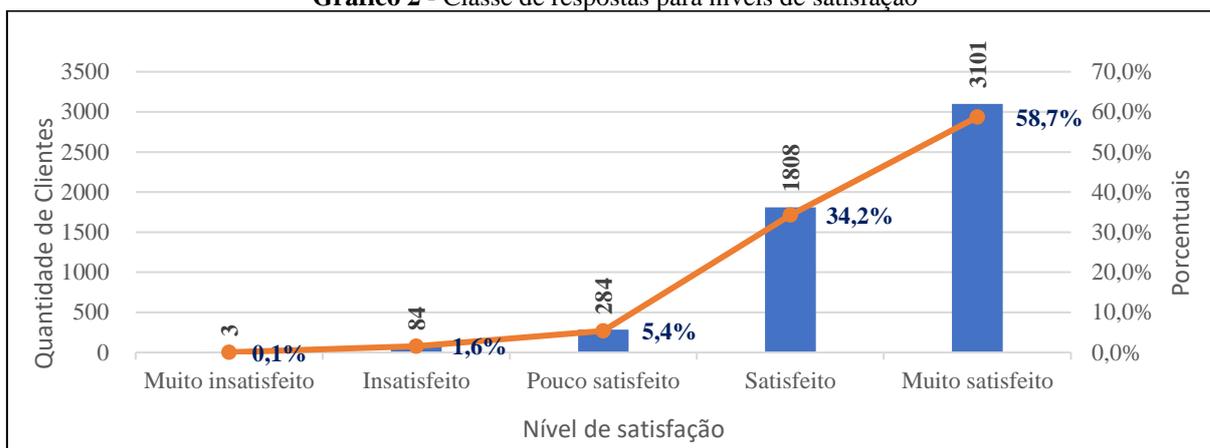
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

O questionário aplicado incluiu perguntas ligadas às características de serviços prestados pelo *Broker*, integrante do canal indireto. Neste sentido, fez-se necessário entender a percepção e satisfação dos clientes relativamente a estes serviços oferecidos, mensurando o grau de satisfação dos mesmos no tocante as variáveis que exprimem os serviços prestados.

4.2.1 Análise da satisfação dos clientes

Considerando a totalidade de respostas para o questionário aplicado, calculou-se a porcentagem de respostas atribuídas aos níveis de satisfação dos clientes em referência aos serviços prestados pelo *Broker*. Assim, verificou-se que das 5.280 respostas, para 3 delas houve a afirmativa de muito insatisfeito, representando 0,1%, 84 respostas com a afirmação de insatisfeito, representando 1,6%, 284 respostas com a afirmação de pouco satisfeito, representando 5,4%, 1.808 respostas com a afirmação de satisfeito, representando 34,2% e 3.101 respostas com a afirmação de muito satisfeito, representando 58,7%. O gráfico 2 ilustra esta distribuição.

A título de observação convém esclarecer que os percentuais foram arredondados pelo software Excel em uma casa decimal.

Gráfico 2 - Classe de respostas para níveis de satisfação

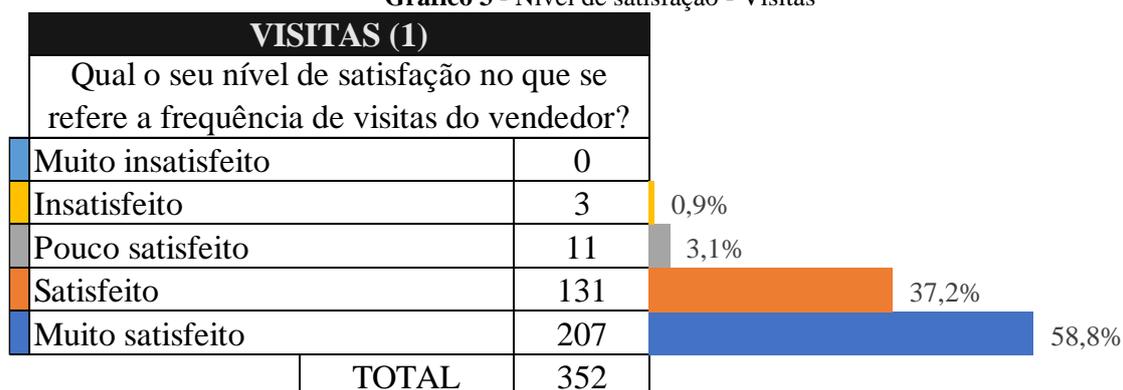
Fonte: Autor (2022).

Inicialmente verifica-se que, pela concentração das respostas posicionadas nos níveis de satisfeito e muito satisfeito, perfazendo 92,9% das afirmações, os clientes avaliam positivamente os serviços prestados pelo *Broker*. Contudo, convém analisar cada questão separadamente para compreender a composição destas afirmações, sendo que, para cada indagação, os percentuais das respostas satisfeito e muito satisfeito foram somados, assim como as respostas muito insatisfeito, insatisfeito e pouco satisfeito, com o propósito de favorecer as análises.

Questão 1

A questão 1 explora o nível de satisfação dos clientes em relação às visitas do vendedor, considerando a regularidade no atendimento. Nos encontros entre clientes e vendedores são apresentadas as propostas da empresa no que dizem respeito aos produtos e serviços, são desenvolvidos relacionamentos, são verificadas as oportunidades atendendo os dois lados, tanto do cliente quanto aos produtos e diferenciais que deseja obter e do vendedor quanto as oportunidades a oferecer. Também nas visitas são efetuadas as negociações de valores, prazos, entregas, fechamentos e também o pós-vendas.

Ao analisar o gráfico 3 observa-se que 96,0% dos varejistas pesquisados aprovam a regularidade no atendimento por parte dos vendedores, dos quais a grande maioria encontra-se muito satisfeita. Isto posto, verifica-se que a estratégia de serviços prestada pelos vendedores atendem às necessidades dos clientes.

Gráfico 3 - Nível de satisfação - Visitas

Fonte: Autor (2022).

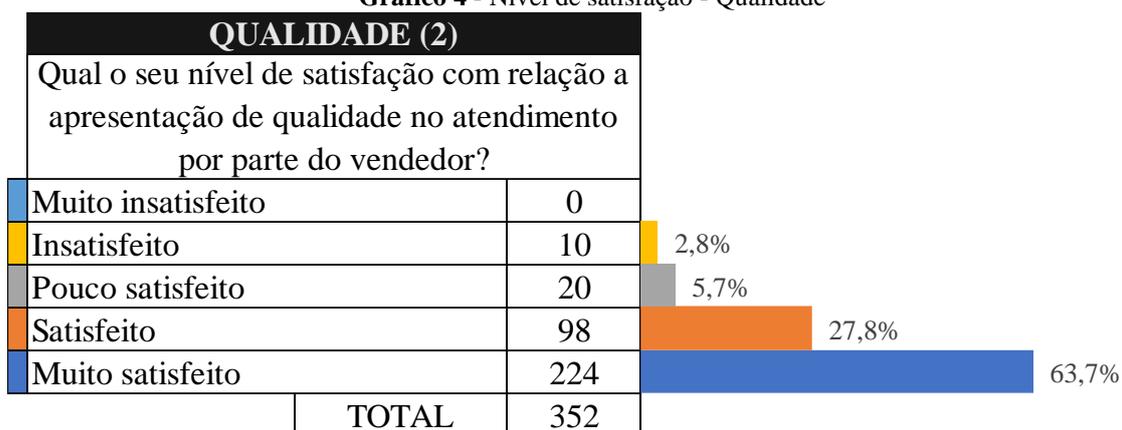
Questão 2

A questão 2 é o complemento da questão 1 no que se refere a uma visita de qualidade por parte do vendedor, onde o atendimento demonstrando conhecimento dos produtos que comercializa, dos serviços prestados pela empresa e mostrando empatia durante todo o processo que vai da abordagem ao pós-venda, são itens que trazem convicção, ocasionando a confiança e interesse dos clientes.

O conhecimento dos produtos é essencial para a profissão de vendedor. Existem numerosas possibilidades de produtos similares, qualidades diversas e preços distintos, ocasionando ao varejista dúvidas no momento da escolha do item que melhor o atende, bem como ao seu público. A competência em explanar as particularidades e conveniências trará a atenção do cliente.

Exigentes e conscientes são termos recentes aplicados aos clientes varejistas, requerendo das empresas fornecedoras equipes de atendimento com qualidade de modo a atender estas necessidades. Torna-se inadequado compreender a expectativa dos clientes e não entregar o que desejam, sendo o vendedor o primeiro representante da empresa fornecedora, aquele que proporcionará a primeira impressão.

Para os varejistas pesquisados, 91,5% apresentam elevado nível de satisfação no quesito qualidade de atendimento, enquanto 8,5% demonstram descontentamento. O gráfico 4 ilustra esta distribuição.

Gráfico 4 - Nível de satisfação - Qualidade

Fonte: Autor (2022).

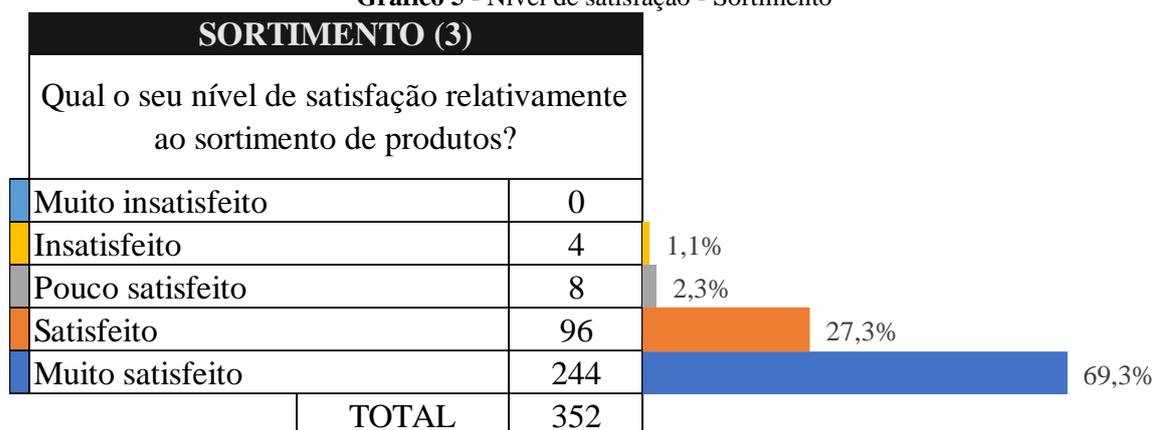
Questão 3

Conforme citado em parágrafos diversos deste trabalho, o sortimento de produtos abrange a seleção de produtos disponíveis para comercialização dentro do canal, seja ele o fornecedor com os itens disponíveis para comercialização com os varejistas ou o varejista com os itens existentes em sua loja para venda aos clientes finais. Cada nível apresenta sua categoria de produtos, ou seja, produtos similares e seu mix que é a variedade de itens dentro de cada categoria. Em outras palavras, sortimento é o conjunto de itens presentes no fornecedor ou no ponto de venda.

Cada varejista, de acordo com suas características de região administrativa/entorno onde está situado, perfil do público predominante em seu estabelecimento, espaço físico disponível, saúde financeira, adquire os produtos que melhor atendam as suas necessidades de venda. Por outro lado, o fornecedor, considerando estas características, deve fazer uma gestão do sortimento a ser comercializado ofertando: variedade de produtos, diferentes embalagens/gramaturas, produtos com sazonalidade, fracionamento para melhor comercialização, atendendo as necessidades de cada varejista.

Neste sentido, a quase totalidade dos varejistas, ou seja, 96,6%, considera o sortimento oferecido pelo *Broker* como ideal para sua loja. O gráfico 5 legitima esta afirmação.

Gráfico 5 - Nível de satisfação - Sortimento



Fonte: Autor (2022).

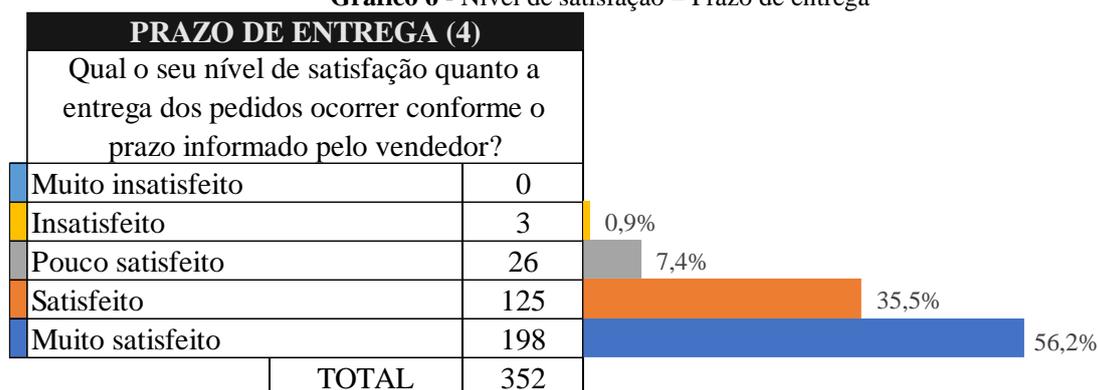
Questão 4

A entrega de pedidos com rapidez e precisão é de extrema importância, informando que 91,7% dos varejistas consideram-se satisfeitos com a entrega do *Broker* ocorrer dentro do prazo informado.

Receber a entrega dentro da programação aumenta a fidelidade ao fornecedor, estabelecendo confiança e segurança para compras futuras. A programação de compras é uma rotina administrativa efetuada pelos médios e grandes supermercados pesquisados neste estudo, alguns com compras semanais e, dependendo do produto a ser adquirido, compras diárias.

Conforme o consumo das categorias de produtos são calculadas as necessidades de compra, a frequência com que devem ser adquiridos e até as datas de entrega para não ocorrerem as rupturas, ou seja, as gôndolas das lojas não fiquem com espaços vazios. Desta maneira a logística de entrega é importante parte do negócio, o que é avaliado positivamente pelos clientes pesquisados.

O gráfico 6 comprova o percentual informado no início da análise desta questão.

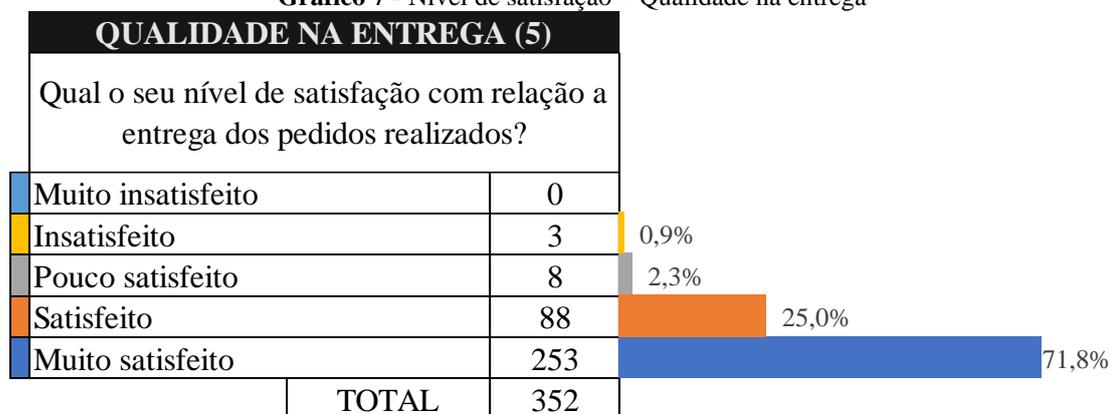
Gráfico 6 - Nível de satisfação – Prazo de entrega

Fonte: Autor (2022).

Questão 5

A questão 5 trata da qualidade observada na entrega dos produtos adquiridos do *Broker*, demonstrando atenção no envio dos produtos: limpeza, sem avarias, acondicionados na medida do possível em embalagens originais (exceção feita aos produtos fracionados), dentro do prazo de validade, em quantidades conforme os pedidos realizados, nas especificações acordadas com o vendedor, atendimento na totalidade do pedido, ausência de erros de faturamento e outras ocorrências negativas.

Conforme o nível de satisfação apresentado pelos clientes, o índice de 96,8% aponta que as condições de entrega oferecidas pelo *Broker* são ideais, gerando um impacto positivo junto aos varejistas. No gráfico 7 verifica-se esta afirmação.

Gráfico 7 - Nível de satisfação – Qualidade na entrega

Fonte: Autor, 2022.

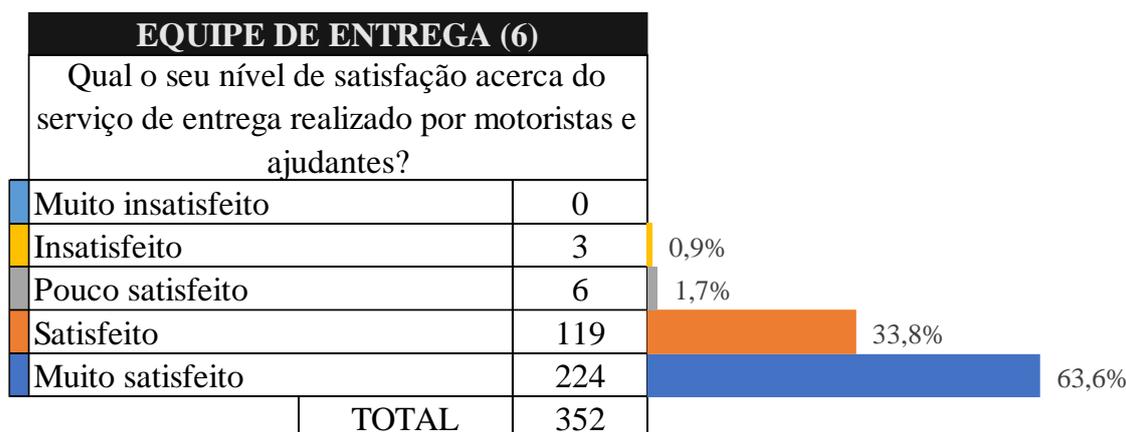
Questão 6

A questão 6 aborda o nível de satisfação dos varejistas acerca da equipe de entrega formada pelos motoristas e seus respectivos ajudantes. Complementando a abordagem da questão anterior sobre a qualidade dos produtos, a equipe de entrega emprega atitudes que são muito importantes e que adicionam particularidades na qualidade da entrega realizada.

A cordialidade dos motoristas e respectivos ajudantes com os clientes e seus funcionários é o primeiro diferencial, observado com a agilidade na entrega, denotando informação clara dos produtos a entregar, documentos que acompanham os produtos e facilitação da conferência, ocasionando segurança e confiança nos clientes.

Para esta questão, 97,4% dos clientes respondentes declararam-se satisfeitos com os procedimentos efetuados pela equipe de entrega do *Broker*, conforme apresentado no gráfico 8.

Gráfico 8 - Nível de satisfação – Equipe de entrega



Fonte: Autor (2022).

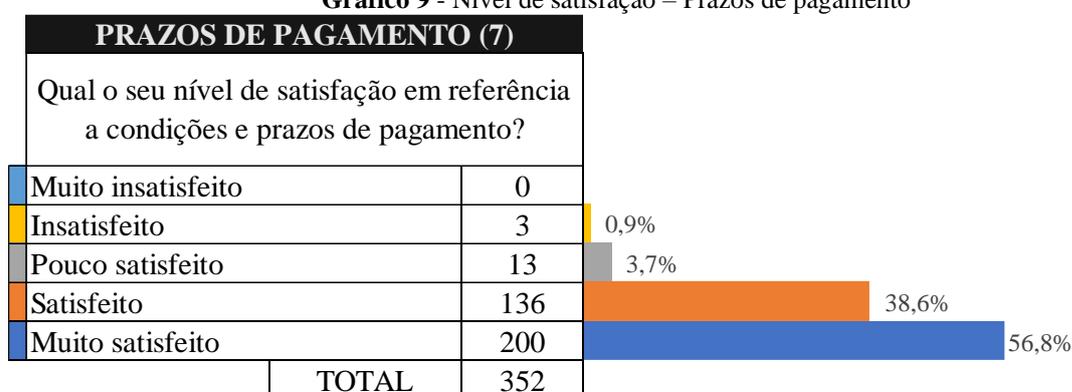
Questão 7

Em razão da grande variedade de itens trabalhados por um estabelecimento comercial, mais especificamente os supermercados, objetos deste estudo, por consequência um excesso de fornecedores faz-se presente em sua rotina. Efetuar o pagamento das compras realizadas periodicamente requer controles financeiros rígidos tanto para aquele estabelecimento que efetua suas compras à vista quanto para aqueles que utilizam formas de pagamento diferentes, a exemplo de boletos e cartões de crédito.

Compromissos financeiros diários levam os varejistas na maioria das vezes a parcelar o pagamento dos produtos adquiridos, obedecendo ao prazo médio oferecido pelos integrantes do canal indireto, proporcionando desembolsos conforme a capacidade de pagamento, compras controladas, evitando a falta de produtos aos seus clientes.

Neste sentido, a escolha de fornecedores que proporcionam vantagens no pagamento, incluindo formas a prazo, são os mais procurados. Conforme o gráfico 9, para 95,4% dos clientes pesquisados os prazos de pagamento oferecidos pelo *Broker* os satisfazem, o que demonstra benefícios e proveitos.

Gráfico 9 - Nível de satisfação – Prazos de pagamento



Fonte: Autor (2022).

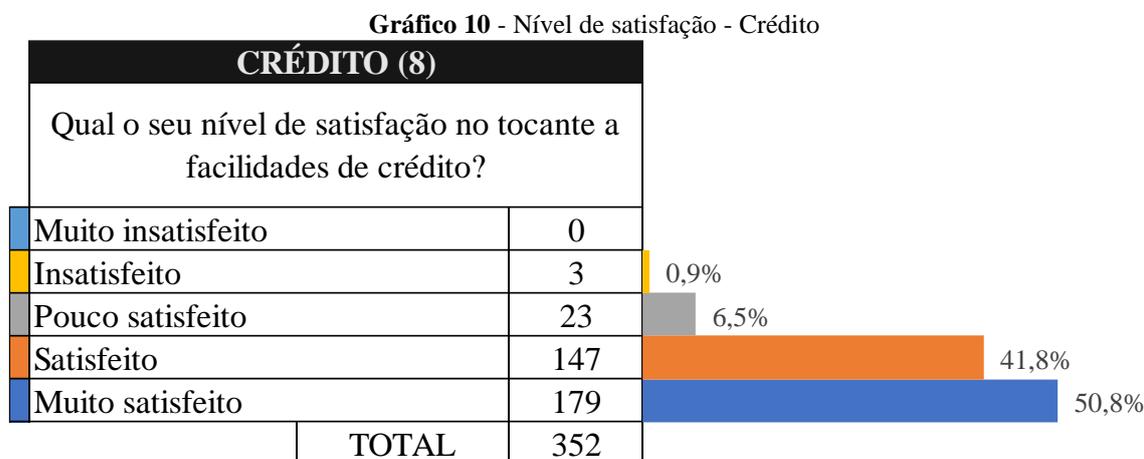
Questão 8

A concessão de limites de crédito para os varejistas envolve análises de risco por parte dos integrantes do canal indireto, de modo a conceder um limite ideal para aqueles que desejam comprar a prazo, evitando inadimplências. Estas análises envolvem informações de ferramentas especializadas que consideram hábitos de pagamento, histórico junto a entidades financeiras, relacionamento com o mercado, entre outras especificidades.

Conforme citado na explanação da questão anterior, as vantagens na forma de pagamento abrangendo as compras a prazo são as preferidas pelos varejistas. Solicitações de extensões de limites de crédito e prazos mais estendidos são propósitos verificados nesta questão, na qual 92,6% dos clientes declararam-se satisfeitos com as facilidades de crédito proporcionadas pelo *Broker*.

Entre os varejistas pouco satisfeitos e insatisfeitos encontram-se aqueles que possuem restrições de crédito junto ao mercado ou que em alguma situação tornaram-se inadimplentes

com a empresa, perdendo sua condição de pagamento estendida. No gráfico 10 verificam-se estes níveis de satisfação.



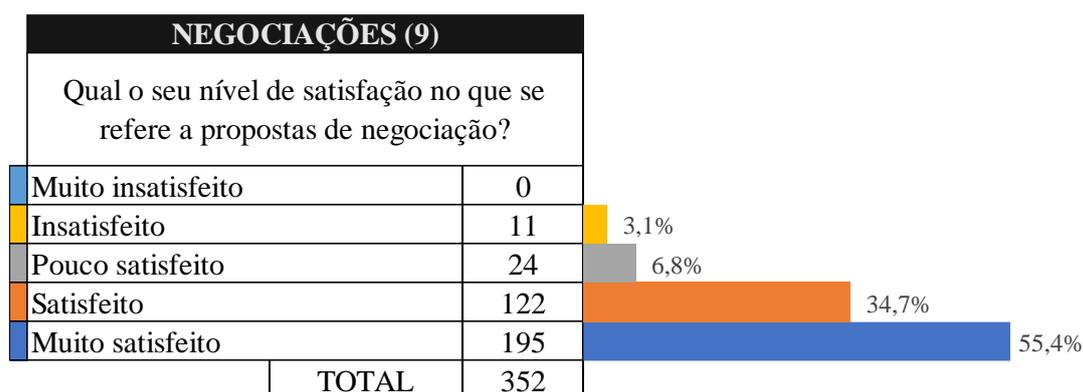
Fonte: Autor (2022).

Questão 9

Existe uma unanimidade em todos os profissionais de vendas, o fechamento da venda, que passa por um momento de negociação, seja do lado do vendedor oferecendo circunstâncias favoráveis do ponto de vista da empresa, ou do cliente que também utiliza seu poder de barganha, de questionamento e de mudança.

Práticas de marketing são comumente operadas pelos integrantes do canal indireto ao oferecer negociações: cestas de produtos com descontos, descontos progressivos por volume comprado, compre determinado produto e ganhe outro, desconto para pagamentos à vista, produtos sazonais, prazos estendidos para produtos de época, embalagens promocionais, prêmios para sorteio, entre outros.

O *Broker* objeto deste estudo, fazendo parte do canal indireto e comercializando produtos de indústria adepta destas rotinas de marketing, as oferece aos seus clientes, conforme a segmentação, satisfazendo a 90,1% deles, conforme pode-se verificar no gráfico 11.

Gráfico 11 - Nível de satisfação - Negociações

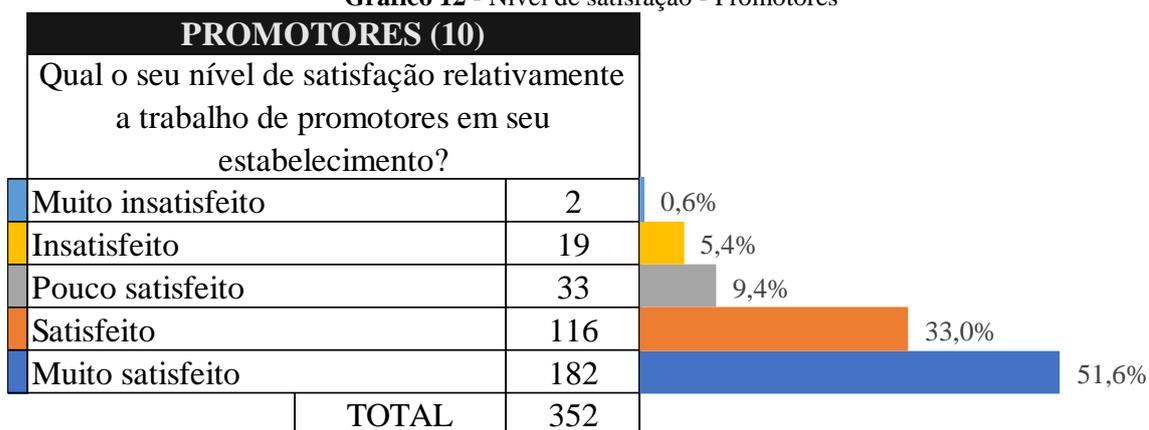
Fonte: Autor (2022).

Questão 10

Esta questão levanta a percepção dos varejistas acerca do trabalho de promotores de vendas em seus estabelecimentos, executando o papel de dar maior visibilidade aos produtos e aumentar os resultados em vendas dos produtos comercializados pelo *Broker*.

Em dias pré-definidos ou consoante as negociações realizadas conforme abordado na questão anterior, o responsável por esta ocupação desempenha diversas funções: acompanhamento do estoque do cliente e conferência com os produtos nas gôndolas, organização dos produtos e sua exposição, colocação de materiais de merchandising, colocação de preços, acompanhamento da data de validade, limpeza de produtos, montagem de pontos extras em locais estratégicos das lojas e, principalmente, conquistar o maior espaço possível para as mercadorias que representa. Destacando que as funções citadas não são obrigatoriamente executadas em sua totalidade, havendo também restrições da execução de algumas delas em clientes pontuais.

Nota-se aqui que 84,6% dos varejistas declaram-se satisfeitos com os executores desta função, o menor índice apresentado entre as questões aplicadas. O índice acima de 15% para os que estão entre os níveis de pouco satisfeito a muito insatisfeitos refere-se àqueles varejistas que não tem a visita regular de um promotor ou que a visita do mesmo não ocorre em seu estabelecimento. O gráfico 12 exprime estes índices.

Gráfico 12 - Nível de satisfação - Promotores

Fonte: Autor (2022).

Questão 11

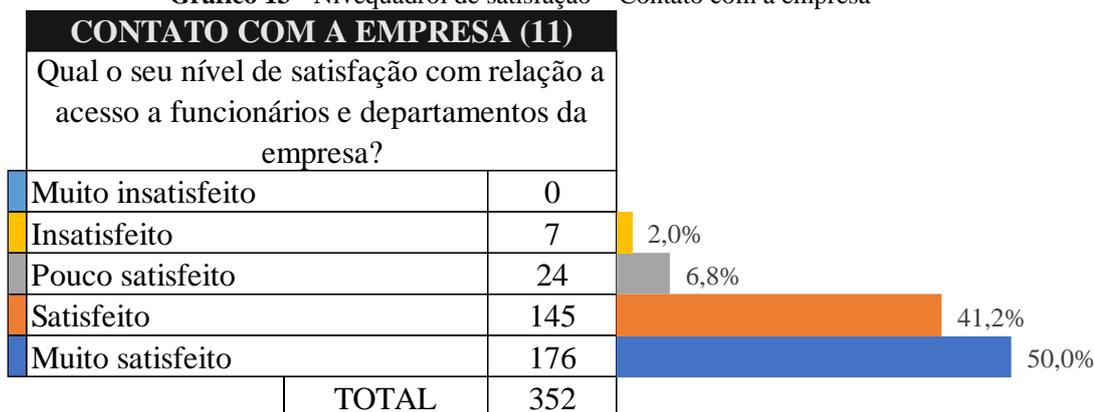
A questão 11 trata da percepção que os varejistas, tem, no tocante ao acesso ao quadro de funcionários do *Broker*, quando do surgimento de algum problema, reclamação, sugestão ou até prestigiar algum fato.

Usualmente o maior contato dos varejistas com a empresa é realizado junto à supervisão comercial, departamento financeiro e departamento de logística. O primeiro devido situar-se acima da equipe de vendas, responsabilizando-se por toda a transação comercial; o segundo por ser a área que envolve as operações financeiras de créditos e recebimentos e o por fim a logística, responsável pelas entregas.

O *Broker* disponibiliza aos clientes os canais de atendimento: telefone, e-mail e redes sociais. Estas formas de atendimento constam nas propagandas institucionais da empresa, são estampadas nos veículos de entrega e indicadas no campo de observação de todas as notas fiscais.

Com a disponibilização destes canais de atendimento, o índice de varejistas satisfeitos em relação ao acesso a funcionários e departamentos perfaz um total de 91,2% conforme apresentado no gráfico 13.

Gráfico 13 - Nível de satisfação – Contato com a empresa



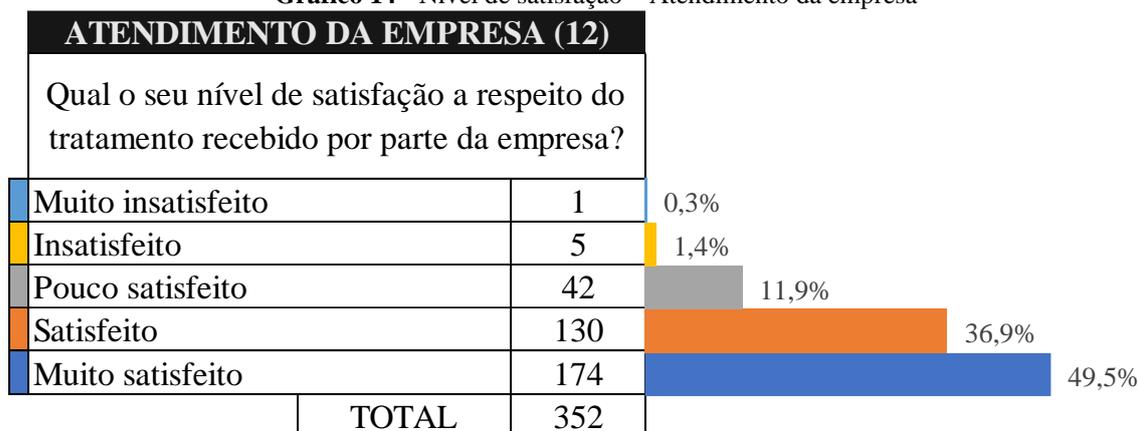
Fonte: Autor (2022).

Questão 12

A questão 12 complementa a questão anterior no tocante à experiência do varejista ser motivo para sua satisfação, pois é necessário que além do contato, exista um atendimento personalizado a sua necessidade. O auxílio quando procurado é primordial para a confiança do cliente.

O índice apresentado de 86,4% de varejistas satisfeitos com o atendimento revela que o suporte dado foi o esperado, porém para 13,6% a experiência de contato não foi satisfatória, indicando a não resolução ou resolução em parte de suas necessidades específicas. No gráfico 14 verificam-se estes índices.

Gráfico 14 - Nível de satisfação – Atendimento da empresa



Fonte: Autor (2022).

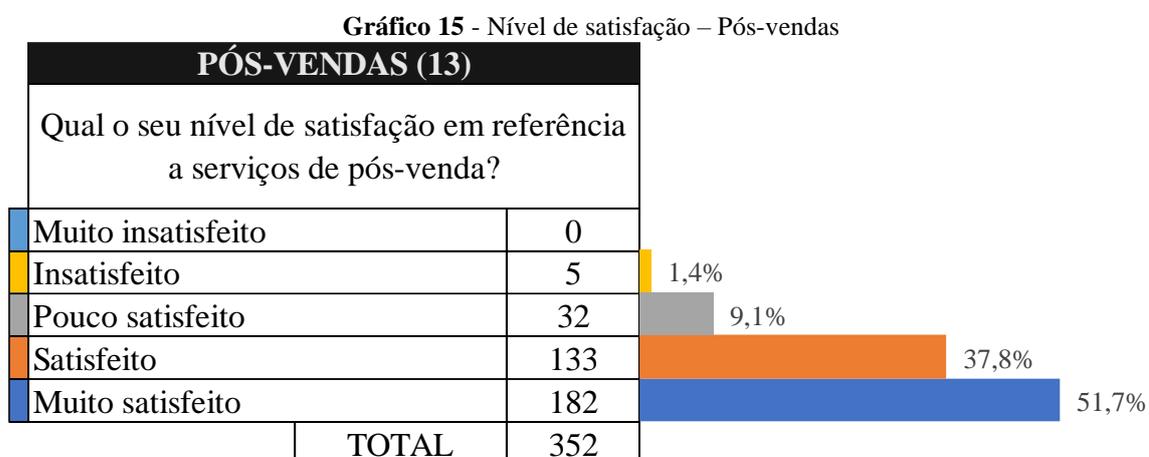
Questão 13

Uma ação de troca de produto errado ou danificado, a correção de um documento fiscal, uma prorrogação de prazo de pagamento, são exemplos de operações de pós-vendas que satisfazem os clientes e cooperam na fidelização.

Após a venda e entrega dos produtos, a assistência aos varejistas é fundamental, uma vez que, qualquer problema apresentado e devidamente resolvido valida a importância do atendimento, evidencia a personalização da resolução e acarreta a satisfação do cliente.

Entretanto, não somente a resolução de problemas configura o pós-venda, outras ações efetuadas pelo *Broker*, conforme relatado pelos clientes: pesquisas de satisfação, felicitações por datas comemorativas a exemplo de aniversários dos compradores e aniversários de loja, participações em campanhas de vendas e campanhas de fidelidade por parte da indústria representada pelo *Broker*.

A taxa de varejistas satisfeitos com os métodos de pós-vendas da empresa totaliza 89,5%, caracterizando sua credibilidade, conforme se verifica no gráfico 15.



Fonte: Autor (2022).

Questão 14

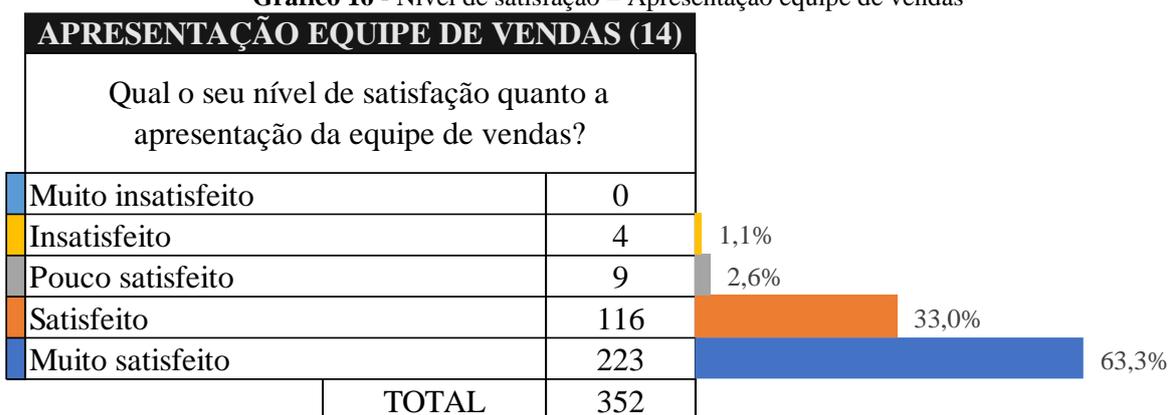
A questão 14 aborda sobre o nível de satisfação no tocante à apresentação da equipe de vendas, essencial para efetivar uma maior proximidade com os varejistas, visto que representam a empresa mantendo um contato direto.

Boa comunicação e empatia são características essenciais aos vendedores, que também devem apresentar: conhecimento do cliente, da área em que está localizado e do mercado em

geral para oferecer produtos adequados, domínio da tecnologia e equipamentos utilizados, organização com materiais e dispositivos de trabalho, postura e colaboração com demais pessoas envolvidas no processo de vendas.

O questionário aplicado indicou um altíssimo percentual de satisfação, onde 96,3% dos varejistas declaram-se satisfeitos com a apresentação da equipe de vendas, o que é comprovado pelo gráfico 16.

Gráfico 16 - Nível de satisfação – Apresentação equipe de vendas



Fonte: Autor (2022).

Questão 15

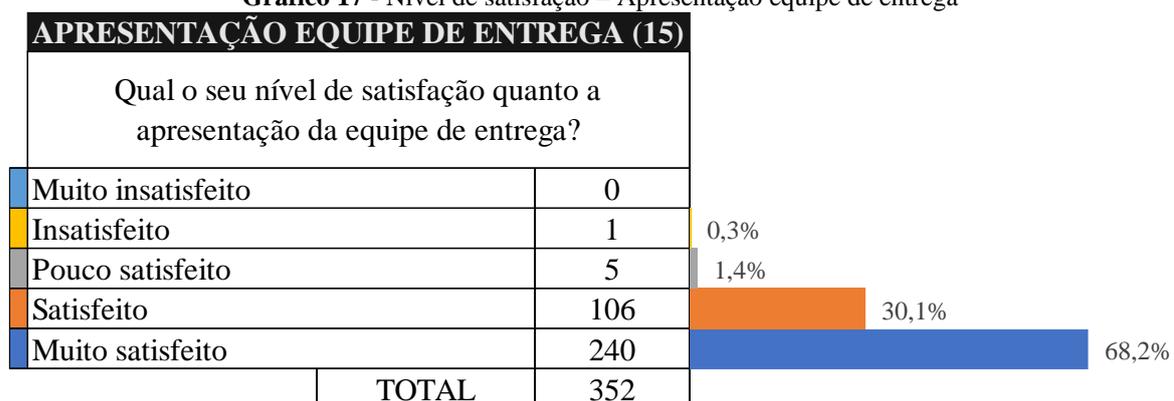
Em consonância com a satisfação apresentada na questão anterior, similarmente a equipe de entrega propiciou um índice de satisfação de 98,3% aos varejistas respondentes.

Quando da realização de uma compra, expectativas são geradas no tocante à entrega, seja pelo prazo, seja pela qualidade e também pela equipe que a executará, exercendo sua experiência e com equipamentos adequados.

À semelhança da equipe de vendas, a equipe de entrega também deve prestar um bom atendimento, apresentando educação e cordialidade, otimizando o tempo de entrega, utilizando equipamentos adequados para o transporte dos produtos do veículo ao depósito do cliente, usando equipamentos de segurança apropriados a função e revelando qualidade no serviço.

Cabe aqui mencionar que o *Broker* possui frota própria para as entregas, com veículos novos e apropriados aos produtos que comercializa, endossando um trabalho de qualidade.

O gráfico 17 apresenta os índices obtidos nesta questão.

Gráfico 17 - Nível de satisfação – Apresentação equipe de entrega

Fonte: Autor (2022).

4.2.2 Medidas descritivas

Com o propósito de expor as informações trazidas pelos dados foram utilizadas as medidas de posição, indicando seu posicionamento dentro dos valores utilizados na escala Likert e as medidas de dispersão apontando sua distribuição em relação à média, conforme apontadas na tabela 4.

Tabela 4 - Estatísticas descritivas

QUESTÕES	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIAÇÃO	AMPLITUDE	MÍNIMO	MÁXIMO	COEFICIENTE DE ASSIMETRIA
Visitas (1)	4,54	5	5	0,603	13,28%	3	2	5	-1,175
Qualidade (2)	4,52	5	5	0,732	16,19%	3	2	5	-1,616
Sortimento (3)	4,65	5	5	0,585	12,58%	3	2	5	-1,791
Prazo de entrega (4)	4,47	5	5	0,670	14,99%	3	2	5	-1,066
Qualidade na entrega (5)	4,68	5	5	0,562	12,01%	3	2	5	-1,855
Equipe de entrega (6)	4,60	5	5	0,571	12,41%	3	2	5	-1,379
Prazos de pagamento (7)	4,51	5	5	0,613	13,59%	3	2	5	-1,099
Crédito (8)	4,43	5	5	0,654	14,76%	3	2	5	-0,893
Negociações (9)	4,42	5	5	0,755	17,08%	3	2	5	-1,317
Promotores (10)	4,30	5	5	0,889	20,67%	4	1	5	-1,282
Contato com a empresa (11)	4,39	4,5	5	0,704	16,04%	3	2	5	-1,066
Atendimento da empresa (12)	4,34	4	5	0,764	17,60%	4	1	5	-1,005
Pós-vendas (13)	4,40	5	5	0,713	16,20%	3	2	5	-0,988
Apresentação equipe de vendas (14)	4,59	5	5	0,603	13,14%	3	2	5	-1,471
Apresentação equipe de entrega (15)	4,66	5	5	0,520	11,16%	3	2	5	-1,292
Geral	4,50			0,678	15,07%				

Fonte: Autor, 2022.

Verifica-se que todos os itens do questionário apresentam média superior a quatro, ou seja, havendo uma predominância dos níveis satisfeito e muito satisfeito. Analisando-se o resultado geral, os varejistas transmitiram um nível de satisfação para a média de 4,50, sendo que as questões 1, 2, 3, 5, 6, 7, 14 e 15 apresentam-se com valor superior, enquanto as de número 4, 8, 9, 10, 11, 12 e 13 apresentam-se com valor inferior à média geral.

Ainda que se situem acima do nível satisfeito, as questões que abordam a percepção dos varejistas acerca de promotores, atendimento da empresa e contato com a empresa receberam os menores valores médios, indicando um pequeno desagrado com estes serviços, conquanto as questões que tratam do sortimento, apresentação da equipe de entrega e qualidade na entrega destacam-se quanto aos maiores valores médios de satisfação. Concernente aos dois últimos serviços citados, as análises dos gráficos respectivos ratificam esta afirmação.

Os demais serviços avaliados, nove restantes, apresentaram valores para a média, situando-se entre os dois extremos apontados no parágrafo anterior, denotando uma pequena variação nas médias encontradas.

Devido à grande concentração de dados entre os níveis satisfeito e muito satisfeito, correspondente aos valores quatro e cinco conforme apresentados no gráfico 2, da mesma forma a mediana encontra-se posicionada entre estes valores. Verifica-se que em apenas duas questões, onde tratam do contato com a empresa e atendimento da mesma, esta medida de posição é apresentada com valores inferiores a cinco.

Apesar de a mediana ser considerada o valor que divide os dados ordenados em duas partes iguais, tais que em uma delas pertençam todos os componentes menores e a outra pertençam os componentes maiores que ela, neste estudo com uma abundância de valores repetidos pertencentes ao extremo de maiores valores, apresentando uma distribuição não simétrica, estes valores prevalecem na sua formação.

Da mesma forma, a moda apresenta-se para a totalidade das questões com o valor cinco, sendo o valor de maior incidência no conjunto de dados, indicando neste cenário total satisfação dos varejistas com relação aos serviços prestados pelo *Broker*.

Na verificação da distribuição dos dados, utilizou-se o desvio padrão de modo a quantificar sua uniformidade, medindo o grau de dispersão dos dados numéricos gerados em torno da média. Simultaneamente fez-se uso do cálculo do coeficiente de variação para auxiliar na análise da dispersão. Com base nos resultados, observa-se que a média geral transmitida em relação ao nível de satisfação de 4,50 com um desvio padrão de 0,678 e coeficiente de variação de 15,07%, apresenta uma média dispersão, regular em sua representatividade.

Analisando-se individualmente cada questão, verifica-se que o desvio padrão apresenta-se inferior ao geral para as questões 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 14, 15 indicando uma boa precisão para a estimativa da média, bem como o coeficiente de variação sinaliza uma baixa dispersão e boa representatividade, apontando homogeneidade entre os dados. Sob a perspectiva de estarem acima do valor geral do desvio padrão, as questões 2, 9, 10, 11, 12 e 13 ainda assim apresentam uma razoável coerência entre os dados, indicando uma média dispersão e representatividade regular.

A amplitude de variação, obtida facilmente através da diferença entre os valores máximo e mínimo dentro das avaliações de satisfação, apresentou maiores valores apenas para as questões 10 e 12, que exploram o serviço de promotores e atendimento da empresa respectivamente, sendo estas as questões que apresentaram respostas para a opção de muito insatisfeito, o que pode ser averiguado por observação aos gráficos 12 e 14. Conquanto tenham recebido avaliações de menor valor, estas representam apenas 0,1% da universalidade das respostas, o que foi evidenciado no gráfico 2.

Considerando a forma da curva de distribuição, verifica-se que todas as questões aplicadas apresentam um coeficiente de assimetria negativo, indicando que a grande maioria das respostas se encontra situada à direita da média, significando a predominância dos valores 4 e 5, satisfeito e muito satisfeito respectivamente. O grau de assimetria é considerado alto para a maioria das questões, sendo que, apenas as questões 8 e 13, que investigam o grau de satisfação dos varejistas quanto a crédito e pós-vendas, respectivamente, apresentam com baixo grau de assimetria.

Na análise gráfica das questões quanto ao grau de assimetria, constantes no apêndice D, utilizando-se histogramas para cada conjunto de dados obtidos referentes às questões e, sobrepondo-se o contorno esperado para cada um, reconhece-se a característica da distribuição assimétrica negativa possuir cauda longa para a esquerda, indicando que a maioria dos dados fica localizada à direita, exercendo influência sobre a média ($\bar{X} < \text{Mediana} < \text{Moda}$).

4.2.3 Grau de relacionamento dos indicadores e variáveis

Considerando a dimensão canais de distribuição estabelecida no quadro 7, na análise de seus indicadores constituídos pelo atendimento ao cliente, expectativa do cliente, processo de transação, interação com o cliente e apresentação da empresa, foram verificadas as interdependências entre as questões que compõem as variáveis confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade.

De modo geral, todas as correlações apresentaram resultados positivos com classificação de moderada a forte, atestando que a dependência entre os serviços pesquisados para cada variável está estreitamente relacionada, dado que a execução adequada de um serviço acarreta a efetivação de outro.

Os valores numéricos e representações gráficas para cada grupamento de questões estão representados no apêndice E.

4.2.3.1 Atendimento ao cliente

Sendo a confiabilidade a aptidão em prestar os serviços de forma confiável, específica ao tipo e porte de clientes, apresentando um nível constante em sua prática, na avaliação dos varejistas o *Broker* desempenha um atendimento qualificado.

O conjunto de questões consideradas à confiabilidade apresentam em sua maioria o grau de relacionamento classificado como moderado positivo conforme se verifica no quadro 10, sendo que o cruzamento sortimento/qualidade na entrega retratou a classificação forte positiva, corroborando as análises descritivas onde as duas questões possuem índices situados entre os melhores categorizados.

Quadro 10 - Grau de relação variável confiabilidade

VARIÁVEL: CONFIABILIDADE	Visitas (1)	Qualidade (2)	Sortimento (3)	Qualidade na entrega (5)	Pós-vendas (13)
Visitas (1)	—				
Qualidade (2)	Moderada Positiva	—			
Sortimento (3)	Moderada Positiva	Moderada Positiva	—		
Qualidade na entrega (5)	Moderada Positiva	Moderada Positiva	Forte Positiva	—	
Pós-vendas (13)	Moderada Positiva	Moderada Positiva	Moderada Positiva	Moderada Positiva	—

Fonte: Autor (2022).

4.2.3.2 Expectativa do cliente

Tratando-se em proporcionar serviços de forma rápida e assessorar os varejistas em suas manifestações de dúvidas e resolução de problemas, a responsividade exteriorizada pelo *Broker* é avaliada positivamente conforme apresentado no quadro 11, apontando o grau de relacionamento entre os serviços avaliados pelas questões como moderado positivo.

Quadro 11 - Grau de relação variável responsividade

VARIÁVEL: RESPONSABILIDADE	Prazo de entrega (4)	Atendimento da empresa (12)
Prazo de entrega (4)	—	
Atendimento da empresa (12)	Moderada Positiva	—

Fonte: Autor (2022).

4.2.3.3 Processo de transação

A segurança nos processos de negociações com o *Broker* obteve a graduação forte positiva consoante o quadro 12, indicando alto grau de relacionamento entre o período concedido para liquidação das obrigações financeiras e limites de crédito concedidos baseados em seu perfil.

Quadro 12 - Grau de relação variável segurança

VARIÁVEL: SEGURANÇA	Prazos de pagamento (7)	Crédito (8)
Prazos de pagamento (7)	—	
Crédito (8)	Forte Positiva	—

Fonte: Autor (2022).

4.2.3.4 Interação com cliente

A empatia oferece atenção distinta aos varejistas, empenhando-se em atender às suas necessidades particulares. A atenção e demonstração de interesse em realizar da melhor forma possível as demandas obteve o grau de relacionamento moderado positivo, de acordo com o cruzamento das questões agrupadas neste indicador conforme o apresentado no quadro 13.

Quadro 13 - Grau de relação variável empatia

VARIÁVEL: EMPATIA	Equipe de entrega (6)	Negociações (9)	Promotores (10)	Contato com a empresa (11)
Equipe de entrega (6)	—			
Negociações (9)	Moderada Positiva	—		
Promotores (10)	Moderada Positiva	Moderada Positiva	—	
Contato com a empresa (11)	Moderada Positiva	Moderada Positiva	Moderada Positiva	—

Fonte: Autor (2022).

4.2.3.5 Apresentação da empresa

A mensuração dos itens tangíveis na prestação dos serviços obteve o grau de relacionamento classificado como forte positivo conforme o apresentado no quadro 14, sendo a correlação que atingiu o mais alto índice dentre as avaliadas.

Quadro 14 - Grau de relação variável tangibilidade

VARIÁVEL: TANGIBILIDADE	Apresentação equipe de vendas (14)	Apresentação equipe de entrega (15)
Apresentação equipe de vendas (14)	—	
Apresentação equipe de entrega (15)	Forte Positiva	—

Fonte: Autor (2022).

5 CONCLUSÃO

Para toda e qualquer empresa o cliente é a parte essencial de seu negócio, onde a forma de atendimento e prestação de serviços são essenciais. Atentando para os canais de distribuição, a qualidade dos serviços prestados e produtos oferecidos são fatores-chave para a elevação dos padrões de aprovação dos participantes do canal.

Com fundamento neste padrão de aprovação, o objetivo deste trabalho visou investigar a percepção dos clientes em relação ao *Broker* como canal de distribuição, avaliando os serviços prestados.

Tendo em consideração o levantamento teórico apresentado, os resultados encontrados e as análises efetuadas a partir da pesquisa empírica, é fundamental oferecer resposta à questão da pesquisa: os clientes estão satisfeitos com os resultados da atuação do *Broker* em seu negócio? Qual a percepção com relação a sua atuação?

Segundo as evidências apresentadas, fundamentado nos resultados da pesquisa empírica, pode-se atestar que os clientes estão satisfeitos com os resultados da atuação do *Broker* em seu negócio. A partir da análise das questões aplicadas constatou-se que a percepção dos clientes em referência aos serviços prestados ocorre desde o início do atendimento, passando pela entrega dos produtos até a necessidade de resolução de assuntos diversos, mediante o contato com a empresa, sendo esta percepção positiva, abrangendo a impressão e consciência sobre a empresa.

Com os dados obtidos a partir do questionário, aferiu-se que para a totalidade das respostas oferecidas, obteve-se um percentual de satisfação de 92,9%, abrangendo os graus 4 e 5 na escala Likert e de apenas 7,1% equivalendo à insatisfação, representada pelos graus 1, 2 e 3. Mediante a utilização das medidas descritivas, as quais forneceram por meio da média o valor 4,5 para a avaliação geral, desvio padrão de 0,678 e coeficiente de variação de 15,07%, estes índices autenticam a percepção positiva dos clientes.

Principais evidências observadas:

- a) para o indicador atendimento ao cliente, considerando a confiabilidade, a qualidade e pós-vendas apresentam lacunas a serem ponderadas, apresentando índices de insatisfação de 8,5% e 10,5% respectivamente, o que se traduz em alguns atendimentos não efetuados corretamente pelos vendedores e assistência indevida ou a falta dela;
- b) no indicador expectativa do cliente, considerando a responsividade, para os dois serviços avaliados houve índices de insatisfação, sendo que o atendimento da empresa

apresentou o segundo maior índice considerado de forma negativa, assinalando que a resolução de alguma ou algumas demandas não foram pertinentes;

c) para o indicador processo de transação, considerando a segurança nas transações entre *Broker* e varejistas, estes apresentam uma parcela de 7,4% insatisfeitos com a expectativa de crédito, o que é perfeitamente compreensível, posto que aquele possui critérios de análise, inviabilizando concessões;

d) para o indicador interação com o cliente, em relação à empatia, três dos serviços avaliados apresentaram índices de falha, onde as negociações não alcançaram o consenso das partes, não satisfazendo 9,9%, a comunicação com os responsáveis diretos no *Broker* apresentou insatisfação de 8,8% e, a maior dentre as insatisfações verificadas, 15,4% para a presença de promotores de venda dentro dos estabelecimentos, o que contribuiria para maior visibilidade, promoção e conseqüentemente incremento nas vendas dos produtos representados pelo *Broker*;

e) o indicador apresentação da empresa, referente aos itens tangíveis, obteve os menores índices de insatisfação.

Ao entender a percepção dos clientes acerca dos serviços prestados, o *Broker* passará a ter importantes informações que poderão ser usadas como elementos diferenciais em sua competitividade. Estar em sintonia com suas expectativas e aspirações é primordial para o sucesso da empresa. Porém, esta sintonia não tem o sentido de acatar todas as necessidades do cliente, o que ele quer ou o que ele precisa, tomemos como exemplo o crédito concedido e a visita de promotores. Perceber suas necessidades, reorganização de recursos internos, acompanhamento das ações do mercado varejista são estratégias que o *Broker* poderá aplicar visando intensificar a satisfação dos atuais e futuros clientes.

REFERÊNCIAS

- 7GRAUS. **Significado de broker**. 2022. Disponível em: <https://www.dicionariofinanceiro.com/significado-de-broker/>. Acesso em: 24 maio 2022.
- ABAD, A. B. D. A. E. D. D. P. I. **Anuário 2020**: panorama do setor. São Paulo, 2020. Disponível em: http://www.publicbrasil.com.br/pdf/abad/ABAD_2020.pdf. Acesso em: 15 abr. 2022.
- ABAD, A. B. D. A. E. D. D. P. I. **Anuário 2021**: panorama do setor. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://online.pubhtml5.com/pbxw/tmch/#p=1>. Acesso em: 15 abr. 2022.
- AGRANONIK, M.; HIRAKATA, V. N. Cálculo de tamanho de amostra: proporções. **Revista Clinical & Biomedical Research**, Porto Alegre-RS, v. 31, n. 3, Novembro 2011. ISSN 2357-9730. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/hcpa/article/view/23574>. Acesso em: 2 nov. 2022.
- ALMEIDA, F. A. S. **Influência das políticas ambientais no desempenho industrial econômico e sócioambiental: um estudo do setor de leite e derivados de Goiás**. Orientador: Isak Kruglianskas. 2010. 205 f. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102010-201233/pt-br.php>. Acesso em: 12 jun. 2022.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2018. ISBN 9788560031467. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788560031467/>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- BOWERSOX, D. J. *et al.* **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: AMGH, 2014. ISBN 9788580553185. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553185/>. Acesso em: 17 abr. 2022.
- BRASIL, C.; PANSONATO, R. **Logística dos canais de distribuição**. Curitiba: Intersaberes, 2018. ISBN 9788559727838. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/160322>. Acesso em: 2022 abr.17.
- BROKER. *In*: Cambridge Dictionary. Cambridge: Cambridge University Press & Assessment, 2022. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/broker>. Acesso em: 24 maio 2022.
- BROKER, *In*: Michaelis. São Paulo: Melhoramentos, 2022. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/broker/>. Acesso em: 24 maio 2022.
- CÂNDIDO, G. A.; VIEIRA, L. M. M. Aplicação dos conceitos de redes interorganizacionais no setor varejista: uma proposta de aplicação dos conceitos de brokers e operadores logísticos em empresas distribuidoras de alimentos. **Produção Online**, Florianópolis, v. 6, n. 2, Agosto

2006. ISSN 1676-1901. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/286>. Acesso em: 24 abr. 2022.

CASAS, A. L. L. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 9788597020151. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020151/>. Acesso em: 24 abr. 2022.

CASAS, A. L. L.; PINHEIRO, W. Correlação entre produção científica e pesquisa de mercado sobre o comércio eletrônico no Brasil. **Revista Universitas Gestão e TI**, Brasília-DF, v. 3, n. 2, p. 88, Jul/Dez 2013. ISSN: 2179-832X. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/2316/2279>. Acesso em: 4 nov. 2022.

CAXITO, F. **Logística: um enfoque prático**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. ISBN 9788571440043. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440043/>. Acesso em: 29 jun. 2022.

CODEPLAN, Companhia de Planejamento do Distrito Federal. **A área de influência de Brasília e proposta de ampliação da RIDE do DF e entorno** [200-?]. Disponível em: <https://www.codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/%C3%81rea-de-Influ%C3%Aancia-de-Bras%C3%ADlia-e-Proposta-de-Amplia%C3%A7%C3%A3o-da-RIDE-do-DF-e-Entorno.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2022.

COUGHLAN, A. T. *et al.* **Canais de marketing**. São Paulo: Pearson, 2012. ISBN 9788564574250. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/3115>. Acesso em: 22 abr. 2022.

CRUZ, G.A.; NETO, S.L.A.; MELO, A.C.S. **Broker**: outsourcing estratégico no canal de distribuição da indústria com o Pequeno e médio varejo. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_091_617_14429.pdf. Acesso em: 11 jun. 2022.

DIAS, K. C.; DA CRUZ, H. A. Uma análise da percepção e satisfação dos clientes da empresa FPJ comunicações em Anitápolis/ SC. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, out. 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/35722420.pdf> Acesso em: 22 abr. 2022.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; **Manual de Análise de Dados** - Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Elsevier: 2017. E-book. ISBN 9788595155602. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155602/>. Acesso em: 3 nov. 2022.

FAVORETO, M. C. Maximiliano Cabral Favoreto. Depoimento [jun. 2022]. Entrevistador: Fernando Bonfim de Carvalho Coelho. Luziânia: Universidade Estadual de Goiás, 2022. 1 arquivo .mp3 (0:23:46h). Entrevista concedida para pesquisa sobre Broker. [a entrevista encontra-se transcrita no apêndice "B" desta dissertação].

FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA JUNIOR, J. A. Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). **Revista Política Hoje**, [S.l.], v. 18, n. 1, jan. 2010. ISSN 0104-7094. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/view/3852/3156>. Acesso em: 28 jan. 2023.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de estatística**. São Paulo: Atlas, 2012. ISBN 9788522477937. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477937/>. Acesso em: 15 jan. 2023.

FREITAS, A.L.P; RODRIGUES, S.G.A. **Avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12, 2005, Bauru. **Anais...** Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Freitas_ALP_A%20avalia%E7%E3o%20da%20confiabilidade.pdf. Acesso em: 4 nov. 2022.

GASPAR, I.A.; SHIMOYA, A. **Avaliação da confiabilidade de uma pesquisa utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2017, Catalão. **Anais...** Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/ISAAC_DE_ABREU_GASPAR_2_-_email.pdf. Acesso em: 4 nov. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

GORNI NETO, F. **Gestão de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. ISBN 9786556751139. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/202134>. Acesso em: 31 jul. 2022.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**. Porto Alegre: AMGH, 2017. ISBN 9788580555516. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555516/>. Acesso em: 24 abr. 2022.

INFOLOGIS. **Broker a Nova Realidade**. Disponível em: <http://infologis.blogspot.com/2010/08/broker-nova-realidade.html>. Acesso em: 29 maio 2022.

JAMOVI. O projeto jamovi. Versão 2.3.21. Sydney, Austrália, 2022. Software de computador. Disponível em <https://www.jamovi.org>. Acesso em 1 ago. 2022.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2014. ISBN 9788543015057.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2018. ISBN 9786550110475.

LISTENX. **Check out de supermercado: veja como montar o ideal**. 2021. Disponível em: <https://listenx.com.br/blog/check-out-de-supermercado/#:~:text=O%20check%20out%20do%20supermercado,as%20vendas%20da%20sua%20loja>. Acesso em: 03 nov. 2022.

LOZADA, G.; NUNES, K. D. S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. ISBN 9788595029576. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 26 abr. 2022.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. Barueri: Atlas, 2022. ISBN 9786559770670. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 30 abr 2022.

MARQUE, V. C. **A empatia como princípio do marketing de relacionamento: o caso dos shoppings centers brasileiros**. Orientador: António João Santos Nunes. 2021. 76f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Universidade Beira Interior, Portugal, 2021. Disponível em https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/11880/1/8669_18731.pdf. Acesso em: 28 abr 2022.

MARQUINHO, A. K. S. **Mapeamento da rede de distribuição de primeiro nível da grande Fortaleza: atacados, centros de distribuição e brokers**. Orientador: Dr. José Carlos Lázaro da Silva Filho. 2014. 56 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/27423/1/2014_tcc_aksmarquinho.pdf. Acesso em 18 ago 2022.

MARTINS, G.A.; DONAIRE, D. **Princípios de estatística**, São Paulo: Atlas, 2012. ISBN 9788522465743. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522465743/>. Acesso em: 15 jan. 2023.

MARTINS, G. A.; DOMINGUES, O. **Estatística Geral e Aplicada**, São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 9788597012675. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597012682>. Acesso em 15 jan. 2023.

MARTINS, R. S. **Gestão da logística e das redes de suprimentos**. Curitiba: Intersaberes, 2019. ISBN 9788522701575. Disponível em:

<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/177811>. Acesso em: 17 abr. 2022.

MENDES, R. C. **Priorização de fatores críticos de sucesso em negócios sociais**.

Orientadora: Joseane Pontes. 2021. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2021. Disponível em:

<http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/handle/1/25614>. Acesso em: 27 abr. 2022.

NEOGRID. **Broker logístico: tendência para a distribuição**. 2021. Disponível em:

<https://neogrid.com/br/blog/broker-logistico-tendencia-distribuicao>. Acesso em: 5 jun. 2022.

NEOGRID. **O que é trade marketing e qual sua importância**. 2022. Disponível em:

<https://neogrid.com/br/blog/o-que-e-trade-marketing>. Acesso em: 29 maio 2022.

NIELSEN. **Sobre a Nielsen**, 2022. Disponível em: <https://global.nielsen.com/pt/about-us/#overview>. Acesso em: 27 abr. 2022.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, avaliação e operação**. São Paulo: Atlas, 2021. ISBN 9788595157217. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595157217/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

OLIVEIRA, A. P. W. L. C. **Metodologia científica**. Curitiba: Contentus, 2021. ISBN 9786559354030. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Loader/192974/pdf/>. Acesso em: 30 abr. 2022.

OUTSOURCING. *In*: Cambridge Dictionary. Cambridge: Cambridge University Press & Assessment, 2022. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/outsourc?q=outsourcing>. Acesso em: 11 jun. 2022.

OUTSOURCING, *In*: Michaelis. São Paulo: Melhoramentos, 2022. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/outsourcing/>. Acesso em: 11 jun. 2022.

PARANHOS, R. *et al.* **Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson: o Retorno**. Leviathan (São Paulo), [S. l.], n. 8, p. 66-95, 2014. DOI: 10.11606/issn.2237-4485.lev.2014.132346. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/leviathan/article/view/132346>. Acesso em: 13 nov. 2022.

PASQUAL, C. A.; BASEGGIO, T. R.; MONTOYA, M. A. **Estratégia de broker - Um nova alternativa de mercado para a empresa LL Ind Com Cereais**. 2009. Disponível em: <http://cepeac.upf.br/download/texto%208.pdf> Acesso em: 1 ago. 2022.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 30 abr. 2022.

PINTO, M. M. S. **Outsourcing como estratégia da empresa: o caso md group**. Orientadora: Prof. Dra Alexandra Maria Fernandes Leandro. 2019. 85 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação de Marketing, Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra, Escola Superior de Educação de Coimbra, Coimbra, 2019. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/28099/1/MARTA_MANUELA_PINTO.pdf. Acesso em: 12 jun. 2022.

POZO, H. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: uma introdução**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. ISBN 9788597023220. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597023220/>. Acesso em: 11 jun. 2022.

PRODANOV, C. C.; ERNANI, C. F. **Metodologia do Trabalho Acadêmico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. ISBN 9788577171583.

PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, Adamantina-SP, v. 2, n. 4, p. 113, Agosto 2017. ISSN: 2447-8717. Disponível em: <http://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60>. Acesso em: 25 abr. 2022.

RICARDO JÚNIOR. Aprenda a fazer o cálculo de PIS e COFINS na NFe e NFCe. *Jornal Contábil*. [S. L.]. 6 mar. 2019. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/aprenda-a-fazer-o-calculo-de-pis-e-cofins-na-nfe-e-nfce/>. Acesso em: 1 ago. 2022.

ROCHA, M. D. A.; SOUSA, J. M. D. **Canais de distribuição e geomarketing**. São Paulo: Saraiva, 2017. (Coleção marketing em tempos modernos). ISBN 9788547215835. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547215835/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. ISBN 9788522122035. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122035/>. Acesso em: 17 abr. 2022.

SANTOS, T. B. **A utilização de agências de vendas (Broker) : o caso Füller**. Orientador: Ronald Otto Hillbrecht. 2003. 82 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/URGS_0054ca05335aeff0cd8fec099c578619. Acesso em: 2 ago. 2022.

SEADI, G. M S. **Broker : análise crítica de seu funcionamento para a melhoria dos canais de distribuição**. Orientador: Francisco José Kliemann Neto. 2004. 163 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/5011>. Acesso em: 12 jun. 2022.

SEGOV, Secretaria de Estado do Governo do Distrito Federal. **Administrações regionais**. [200-?]. Disponível em: <https://segov.df.gov.br/category/administracoes-regionais/>. Acesso em: 3 nov. 2022.

SERRA, A. S. **Outsourcing - caracterização e implementação**. Uma perspectiva sobre a sua aplicação na Administração Pública Portuguesa. 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/361016693_Outsourcing_-_caracterizacao_e_implementacao_Uma_p](https://www.researchgate.net/publication/361016693_Outourcing_-_caracterizacao_e_implementacao_Uma_p). Acesso em: 12 jun. 2022.

SILVA, E. M. D. *et al.* **Estatística**. São Paulo: Atlas, 2018. ISBN 9788597014266. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597014273/>. Acesso em: 26 abr. 2022.

SINCADES, Sindicato do Comércio Atacadista e Distribuidor do Estado do Espírito Santo. **Dicionário da distribuição**. [200-?]. Disponível em: <https://www.sincades.com.br/setor/dicionario-da-distribuicao>. Acesso em: 29 maio 2022.

VERGARA, W. R. H. *et al.* A logística reversa em uma indústria alimentícia: estudo de caso. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, Juiz de Fora-MG, v. 9, n. 2, Dezembro 2019. ISSN: 1983-9952. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/producaoengenharia/article/view/29510>. Acesso em: 1 ago. 2022.

VIRGILLITO, S. B. Estatística Aplicada. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547214753. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214753/>. Acesso em: 13 nov. 2022.

ZENONE, L. C. **Fundamentos de marketing de relacionamento:** fidelização de clientes e pós-venda. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 9788597013764. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013764/>. Acesso em: 28 abr. 2022.

APÊNDICE A – Questões aplicadas à diretoria da empresa *Broker*

1. O que é o *broker*?
2. De que maneira sobreveio o propósito de tornar-se *broker*?
3. Como foi a decisão de utilizar o *broker* como forma de distribuição? Havia uma necessidade (entrega, custos, estoques, impostos, clientes)?
4. Foram realizados estudos e planejamentos para adotar esta operação? Se sim, quais?
5. Quais os procedimentos efetuados após esta decisão de transformar-se em *broker*?
6. Indústria e *Broker*: qual a conexão (vínculo) entre as duas partes?
7. Quais as operações executadas por um *broker*?
8. Com relação aos clientes atendidos, muda-se a forma de atendimento?
9. Os clientes possuem alguma classificação para atendimento (especiais, hipermercados, varejos, atacarejos)? Se sim, há diferenciação nas negociações?
10. Com relação à impostos na entrada e venda de produtos, diferem-se das demais formas de canais de distribuição?
11. É estabelecido um contrato (jurídico) com a indústria?
12. Como o *broker* é remunerado pelos serviços?
13. A indústria estabelece o custo de venda dos produtos ou trata-se de uma prerrogativa do *broker*?
14. Com relação à equipe de vendas: qual o modo de contratação (registro em carteira, RCA, microempreendedores individuais)? Recebem comissão? Recebem ajuda de custo? Atuam em áreas fechadas com carteira de clientes específica? Atuam somente no Distrito Federal e entorno? Possuem sistema de vendas? Equipamentos de vendas fornecidos pela indústria ou pelo *broker*?
15. Concernente à equipe interna (recursos humanos): a operação *broker* demanda um quadro maior, menor ou igual aos demais canais de distribuição?
16. Em referência a sistemas (trocas de informações entre indústria e *broker*): há um software de gestão específico?
17. No que diz respeito a transporte: a frota é própria ou terceirizada? Em caso positivo, na segunda opção, como é feito o controle?
18. No tocante ao estoque: como e por quem (indústria ou *broker*) são definidos os itens e quantidades em estoque?

19. Relativamente a armazenamento: há exigências por parte do fabricante com relação ao acondicionamento dos produtos (tamanho da área de estocagem, conservação, limpeza etc.)?
20. Tendo em consideração o marketing de vendas (materiais de pontos de venda, comunicação com os clientes, comunicação de serviços, promoções etc.): é realizado pela indústria, *broker* ou empresa contratada para tal?
21. Há benefícios na operação como *broker* não existentes nas outras formas de distribuição?
22. Há inconvenientes nesta operação? Se sim, quais?

APÊNDICE B – Entrevista aplicada à diretoria da empresa classificada como *broker*

Entrevista com o Sr. Maximiliano Cabral Favoreto (Sócio Administrador)

Tempo de gravação: 0h:23m:46s

Realizada em 03 de Junho de 2022

Observação: entrevistado conhecido pelo nome abreviado “Max”.

Identificações: P – pesquisador, E – entrevistado.

P. Bom Max boa tarde, então aqui dando/dando seguimento a nossa entrevista minha primeira pergunta o que é o *broker*?

E. O:: Fernando boa/boa tarde bem éh:: vamos à questão do que é *broker*... *broker* é uma forma que a indústria tem hoje de atender seus clientes de forma direta né que a gente tá falando de uma indústria que produz um produto e vai colocar até o trade para que vá até o consumidor através de um parceiro o *broker* é esse parceiro que vai fazer esse trabalho de éh: pode ser através de armazenagem a comercialização e entrega do produto e execução no ponto de venda para que o produto chegue até o consumidor e aí ê: ê: toda/ todo esse trabalho é feito aonde a venda que o cliente o trade pega um produto é uma nota fiscal da indústria... então ou seja éh: o cliente acaba tendo uma percepção né o trade tem uma percepção de que ele compra direto da indústria... fiscalmente ele tá comprando esse produto que vem da indústria até ele... só que existe uma pessoa no meio que é esse *broker*_que é esse cara que vai lá e tem o contato físico com ele de falar qual que o produto que ele quer... éh: o quanto vai pagar mas ele usa o sistema de força de vendas um sistema um/um RP que pertence a indústria... então esse é o *broker* que é um/um canal de distribuição só que com a venda direta de uma indústria.

P. Perfeito muito obrigado bom pergunta dois de que maneira sobreveio o propósito de tornar-se *broker*?

E. Bem ele veio através de uma proposta da própria indústria a indústria a forma que ela atua no mercado onde eu estou inserido era através de *broker* ou seja ele queria que atendesse seus clientes de forma que os clientes continuassem dele nota fiscal dele e assim por diante veio a proposta da indústria.

P. Ok pergunta três como foi a decisão de utilizar o *broker* como forma de distribuição? havia uma necessidade de entrega custo estoque impostos clientes?

E. Bem a decisão aqui nesse caso era de eu aceitar ou não - - uhum - - éh: como eles fazem a proposta eles já trazem tudo já:: éh:: que eles chamam de rubricas né dividido em rubricas quanto que eu iria ganhar de comissão para entregar para vender para armazenar e aí eu trouxe inter/interne/internalizei essa proposta fiz minhas contas e aceitei então a decisão ela é meio que unilateral como veio com uma proposta eu só analiso se ela vale a pena ou não devolvo aceitar é isso.

P. Perfeito pergunta 4 foram realizados estudos e planejamentos para adotar esta operação? Se sim quais os estudos?

E. Bem aí eu vou falar em nome da indústria né no caso - - uhum - - é eles fazem sim um estudo que ele vai mais pela questão fiscal no produto em questão tinha substituição tributária né... então eles fazem tudo mais na questão fiscal que quando você tem uma operação que você vende se eu fosse outro canal de distribuição iria vender para mim eu ia comprar para revender para o cliente... aí você tem uma sobretaxação de alguns impostos... com isso é a política dessa indústria em questão era *broker* por justamente por conta desse estudo cara é melhor a gente ter um *broker* do que ter um distribuidor é isso.

P. Ok pergunta cinco quais os procedimentos efetuados após essa decisão de transformar-se em *broker*?

E. Bem um dos procedimentos aí é adequar a empresa ao *broker* éh:: um/uma adequação é você abrir uma filial faturadora da indústria dentro do meu negócio né que aí você tem um faturamento da indústria dentro da sua distribuidora né... e algumas outras coisas relacionadas a processo de controle de estoque... éh:: treinamento com sistema deles porque o sistema é deles não é nosso então você é um operador do sistema você não é dono do sistema então você opera o sistema do/da indústria então é mais adequação pra que como se fosse uma filial de venda deles que é na verdade é uma filial de vendas só que é operado por um terceiro.

P. Ok então tô vendo aqui que há essa relação aqui na pergunta seis indústria e *broker* qual conexão o vínculo entre essas duas partes?

E. Bem ah: o *broker* é a extensão da indústria então a indústria ela produz o produto ela armazena dentro do se/do meu estoque como *broker* né - - uhum - - então eu tenho um produto que eu sou guardião desse produto faço o/a guarda dele faço a comercialização e faço a entrega e faço a promoção para que o produto chegue no ponto de venda então a conexão o vínculo da

parte é como se eu fosse a extensão dele eu sou um cara que:: éh:: eu posso dizer que eu devo obediência a essa indústria porque eu tô sendo a extensão dela é isso.

P. Ok a pergunta sete quais as operações executadas por um *broker*?

E. Bem aqui a gente pode dividir o seguinte como eu era um *broker* completo né então éh:: eu fazia todos os canais... éh:: mas você vou dar exemplos de outras operações que eu conheço né mas eu nunca fiz - - uhum - - mas aqui eu poderia ter a indústria abrir uma filial dentro da/da minha empresa né aonde eu sou o guardião do estoque... - - uhum - - ele poderia ter um outro *broker* que fizesse a venda que não tem nada a ver comigo ou seja que o meu score era só armazenar produto - - perfeito - - e aí ele poderia ter uma segun/uma segunda pessoa que é um outro éh:: contrato para um cara só fazer a venda e tem mais se ele quisesse ele poderia ter uma transportadora que prestasse servi/serviço de transporte ele também poderia ter uma quarta empresa que fizesse serviço de promoção que é arrumar o produto na gôndola então pensa o seguinte eu era um *broker* que eu fazia todas as operações mas poderia ser... eu poderia ser somente um cara para guardar o estoque... ser o estoque da/da dessa indústria entendeu então... você tem várias operações a serem executadas eu como era um *broker* completo eu atuava em todos os sentidos em guarda do estoque comercialização do estoque e entrega éh:: arrumação ah e eu esqueci de um que é a cobrança eu recebo e repasso o dinheiro pra... pra indústria que às vezes ele/eles querem isso que você também seja o cara que cobra e dé/e dê o dinheiro para eles se o cliente não pagar eu sou responsável por este valor que logicamente eu também tenho um contrato de recebimento para fazer esse serviço então são cinco camadas aí.

P. Certo bom com relação a pergunta oito com relação aos clientes atendidos muda-se a forma de atendimento?

E. Esse é um ponto curioso quando você tem uma relação de *broker* o cliente né vamos dizer a padaria o supermercado o restaurante que seja onde é vendido o produto industrializado ele não sente nenhum tipo de mudança porque ele continua a receber a nota fiscal lá da éh vamo botar aqui éh:: indústria de papel fulano de tal ele vai continuar comprando papel com aquela nota fiscal se é o Max que tá indo se é o João se é o Fernando pra ele pouco importa o que... liga ele aquela indústria se aquela nota fiscal onde ele compra dessa indústria de papel então não muda nada para o cliente muda muito pouco é a percepção é quase zero.

P. Ok pergunta nove os clientes possuem alguma classificação para atendimento especiais hipermercado varejo atacarejo? Se sim há diferenciação nas negociações?

E. Excelente pergunta éh:: in/indiferente de ser *broker* ou ser distribuidor ou ser direto indireto né que são os canais de distribuição direto e indireto éh: há uma classificação a segmentação de atendimento seja para mercado especiais hipermercados varejos e atacarejos e sempre há sim uma diferenciação das negociações porque você tem diferença de volume ou estratégia de produto por canal às vezes você tem uma política de preço (prum) canal tem uma política de embalagem por canal e assim por diante então há sim diferenciações nas negociações através dependendo disso seja do tamanho do cliente seja da forma que é o cliente segmentação e assim por diante.

P. Ok questão dez com relação a impostos na entrada e venda de produtos diferem-se das demais formas de canais distribuição?

E. Sim há uma diferença sim porque você tem... é quando é *broker* você tem a venda da indústria direta até o trade né que é o comércio éh:: se é um produto de regime de ST que é retido lá na fonte você tem que ver se ele é MVA ou pauta... quando ele é questão de MVA quando você vende para um distribuidor e depois o distribuidor vai vender para o outro você acaba tendo uma sobretaxação deste imposto vou dar um exemplo muito simples para entendimento as vezes você quer essas concessionárias de carro falam assim venda direta né - - sim - - nota fiscal direto da indústria éh:: que que ele faz ele faz uma nota fiscal da indústria direto ao consumidor aonde você acaba passando ou não tendo essa sobretaxação de impostos que acaba tendo de um cara comprar para revender assim e assim por diante seja por PIS e COFINS dá/débito e crédito de ICMS então há sim uma/uma... uma redução éh::éh:: que ela não é i::ilegal ou que isso é faça éh:: caracterize que tá tendo uma forma diferente de/de fazer eu acho que aqui acho não tenho certeza a indústria ela opta pela questão de um canal via *broker* pra ela sofrer menos aumento de preço ao consumidor e que ele também consiga ter um controle maior do produto dele vendendo lá na ponta porque aí ele consegue ter éh:: a visão o tato com cada cliente que é vendido porque quando ele vende para um distribuidor ele só vende para um CNPJ quando ele atende direto via *broker* ele vende para mil CNPJs entendeu - - uhum - -.

P. Ok a pergunta onze é estabelecido o contrato jurídico com a indústria?

E. Sim, éh: não é só um contrato é mais de um a gente pode dar é vamos começar pelo cascadeamento né você pode ter você tem um contrato mãe de operação seja pela área geográfica que você vai atuar aí nesse contrato rege a forma que você vai conduzir o produto a marca enfim... aí você tem dentro desse contrato um contrato de armazenagem que aí é cascadeada sua condição você tem um contrato de transporte do produto um contrato de comissão sobre produto

um contrato de promoção e um contrato de... éh:: recebimento do:: dos valores da/da mercadoria que está vendendo então a gente tá falando de aqui no mínimo cinco contratos junto a esta indústria... - - certo - -.

P. Pergunta doze como o *broker* é remunerado pelos serviços?

E. Ele coincide com a pergunta onze que cada contrato existe um percentual sobre essa venda executada então é remunerado através de um percentual sobre a venda executado.

P. Ok pergunta treze a indústria estabelece o custo de venda dos produtos ou trata-se de uma prerrogativa do *broker*?

E. Não é prerrogativa do *broker* a indústria ela faz uma escala ela por... ela tem essa visão de que éh:: não há aumento de preço por () estar atendendo direto então ele faz na/na composição do custo do produto já essa operação essa comissão pra:: venda do produto então eu não consigo ter eu posso até ter liberdade de trabalhar com preço mais dentro da política exercida pela indústria.

P. Pergunta 14 com relação à equipe de vendas qual o modo de contratação se é registro em carteira se é representante comercial autônomo se são microempreendedores individuais? Se recebem comissão? Se recebem ajuda de custo? Atuam em áreas fechadas com carteira de clientes específica? Atuam somente no Distrito Federal e entorno? Possuem sistema de vendas? Equipamentos de vendas fornecido pela indústria ou pelo *broker*?

E. Então vamos lá que são várias perguntas - - sim dentro de uma só - - tá vamos começar aqui éh:: no meu caso todos com carteira assinada nunca trabalhei com RCA microempreendedores individuais - - certo - - éh:: não sei se pode porque você já é o terceiro então vai ser uma quarteirização então não acredito que possa ser eu nunca vi - - tá - - éh:: recebe comissão sim eles recebem uma comissão ajuda de custo também porque se você éh:: como todos em regime de CLT então eu pago comissão éh:: faço ajuda de custo ou dou o material para que eles trabalhem é uma política do *broker* sim na minha de ter uma área fechada e uma carteira de cliente específica éh:: atuavam éh:: no Distrito Federal e entorno sim éh:: sim é o/o sistema de vendas aqui já não é nosso ele/ele é da indústria então você atua no sistema ou força de vendas da indústria éh:: e os equipamentos de vendas fornecidos pela indústria ou pelo *broker* o equipamento que tá falando assim de celular computador isso é do *broker* não é da indústria somente a questão sistema que/que é:: da:: indústria.

P. Bom pergunta quinze concernente a equipe interna ou seja de recursos humanos a operação *broker* demanda um quadro maior menor ou igual aos demais canais de distribuição?

E. Não:: difere muito éh:: como eu/eu atuo como *broker* numa indústria e também distribuidor em outras indústrias é o trabalho é o mesmo você tem que ter o cara de recursos humanos tem que ter gerência de vendas tem que ter administrativo tem que ter éh:: pessoas para cobrarem os clientes então a estrutura não há nem aumento e nem redução por conta disso éh:: mesma coisa que uma distribuidora tem para operar um *broker* também tem.

P. Ok a pergunta dezesseis em referência a sistemas troca de informações entre indústria e *broker* há um software de gestão específico?

E. Bem como você éh::/a/a pergunta curiosa mas ela é bem simples de responder como eu opero com um sistema da indústria então ele sabe de tudo que eu faço então eu só sou um operador do sistema dele só no regime de distribuição que você tem que ter algum modo ou software ou envio de dados para a indústria lá saber mas aqui que eu falo que a riqueza hoje de uma pra indústria não pro *broker* por optar por esse canal de distribuição o que se eu sou o dono do sistema e só contrata um operador então eu sei eu tenho eu detenho toda informação da cadeia então é isso.

P. Ok a pergunta dezessete no que diz respeito a transporte a frota é própria ou terceirizada? Em caso positivo na segunda opção como é feito o controle?

E. Bem, (...) sim a frota é própria tá mas por algum momento quando se tem uma demanda maior do que minha frota pode operar eu terceirizo então não é muito a questão de ter controle como você contrata um excedente então você meio que faz um acordo de sobre frete igual a contratar um frete comum e falar para levar alguém éh: levar algum produto algum lugar - - uhum - - então como a frota é toda própria poucas vezes eu precisei usar terceirizada mas como eu falei se nesse caso eu não fosse o transportador ia ter um contrato com a transportadora terceira onde também taria operando o sistema da indústria para conseguir saber o que que saiu por caminhão como entregou e assim por diante.

P. Ok pergunta dezoito no tocante ao estoque como e por quem indústria ou *broker* estão definidos os itens e quantidades em estoque?

E. Ótima pergunta o estoque eu sou o detentor né então sou responsável por um desvio uma quebra controle de data de vencimento enfim agora com relação à quantidade que é o que pergunta que os itens definidos e quantidade como eu sou um *broker* o estoque está sob minha

guarda mas o produto ele pertence a indústria eu só tenho responsabilidade de pagar se meu depósito pegou fogo se alguém foi lá entrou e roubou esse produto então é de responsabilidade da indústria a colocar indiscriminadamente éh:: os itens dentro desse estoque e isso gera até um conflito porque às vezes eles produzem coisas a mais ou coisas a menos aí você enxerga como *broker* que eles estão tendo algum conflito de cálculo de demanda né então assim a gente não consegue opinar muito pelo que eles colocam dentro do estoque.

P. Ok pergunta dezenove com rela/relativamente armazenamento há exigências por parte do fabricante com relação ao acondicionamento dos produtos exemplo: tamanho da área de estocagem conservação limpeza etc.?

E. Há sim isso tá em contrato e há indústrias que existe até um programa de excelência para você éh: atuar com relação a isso que o estoque é dele então ele exige de mim a melhor armazenagem estocagem limpeza e assim por diante controle então há sim exigência e essa exigência está no contrato e você pode ser penalizado se você cumpriu não () -- ok -- você é remunerado por ele né.

P. Certo tendo em considera/pergunta vinte tendo em consideração o marketing de vendas materiais de ponto de venda comunicação com os clientes comunicação de serviços promoções etc. é realizado pela indústria *broker* ou empresa contratada para tal?

E. Aqui ela é feita pela indústria porque ela quando lança algum produto quer rebaixar algum produto então ela já prepara o material e ela nos coloca para executar então é de responsabilidade material () de marketing merchandising e até ações de venda são feitas pela indústria só tem que executar.

P. Ok pergunta vinte e um há benefícios na operação como *broker* não existente nas outras formas de distribuição?

E. Sim a principal delas é você não ser éh::: ter seu capital parado em estoque né éh:: porque o estoque é da indústria então éh: pense o seguinte uma distribuição hoje de um determinado produto se tiver um milhão de reais de estoque ele pertence a indústria e não a mim como distribuidor que comprei tô apostando para botar esse produto para girar esse o é principal benefício na minha opinião -- uhum --.

P. Pergunta vinte e dois há inconvenientes nesta operação? Se sim quais?

E. Bem éh: há inconveniente como qualquer outra operação até mesmo que seja distribuição mas vamos especificamente na questão *broker* éh:: eu vou falar do que eu realmente acredito

que há como inconveniente... ah o primeiro dela é você... como você não é responsável por botar dentro do estoque o produto que você quer e se você tem uma indústria que ela não tem uma boa/uma boa programação de produção então você po/como você que tá fazendo a venda né eu *broker* tô fazendo a venda eu posso perder negócio posso deixar de ser competitivo isso é um inconveniente... segundo você tá: trabalhando operando o sistema que é de outra pessoa que é da indústria então se há uma atualização se há uma/uma quebra de algum equipamento lá no servidor deles que eu entro né eu logo nesse sistema e para de operar eu tenho que parar toda a minha operação até o sistema dele entrar não sou eu que tou contratando ou tenho um profissional dentro do meu negócio que vai lá consertar essa máquina link seja o que for né éh:: outro inconveniente... é de você:: Éh::... ter no sistema algo que você éh::pense que possa melhorar a venda e você não tem poder de mudar éh: exemplo seja uma promoção de produto uma venda éh: aonde você possa fazer um combo nada disso você opera então eu acho que o maior inconveniente é você não ser autônomo né você é um prestador de serviço e aí você tem que seguir a regra da indústria quando você segue a regra da indústria você tem pouca autonomia então a maior inconveniência/inconveniência é a falta de autonomia porque o modelo *broker* já é esse né para você não ter autonomia você só tem que... fazer o que eles mandam é isso.

P. Perfeito então Max muito obrigado pela/pela entrevista.

APÊNDICE C – Questionário aplicado aos clientes varejistas

Prezado cliente,

Esta pesquisa visa identificar o nível de satisfação dos clientes em referência ao atendimento da empresa informada que está sendo realizada no âmbito do Programa de mestrado em Gestão, Educação e Tecnologias da Universidade Estadual de Goiás. Sua participação tem grande importância, sendo o questionário elaborado de maneira a permitir respostas rápidas, não exigindo a sua identificação, assim como não serão divulgados nomes ou quaisquer referências que identifiquem as empresas pesquisadas. Após a leitura da questão, escolha a alternativa que melhor indique seu grau de satisfação. Sua contribuição será utilizada para compor um grupo de informações em um estudo sobre percepção do cliente acerca dos serviços prestados pela empresa.

Agradeço sua participação.

- 1) VISITAS - Qual o seu nível de satisfação no que se refere a frequência de visitas do vendedor? (regularidade de atendimento).
 - 1 – Muito insatisfeito
 - 2 – Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito satisfeito

- 2) QUALIDADE - Qual o seu nível de satisfação com relação à apresentação de qualidade no atendimento por parte do vendedor? (conhecimento dos produtos, clareza nas informações, bom atendimento).
 - 1 – Muito insatisfeito
 - 2 – Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito satisfeito

- 3) SORTIMENTO - Qual o seu nível de satisfação relativamente ao sortimento de produtos? (variedade de produtos, disponibilidade de produtos com diferentes tamanhos/gramaturas, fracionamento de produtos).
- 1 – Muito insatisfeito
 - 2 – Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito satisfeito
- 4) PRAZO DE ENTREGA - Qual o seu nível de satisfação quanto a entrega dos pedidos ocorrer conforme o prazo informado pelo vendedor? (dia de entrega).
- 1 – Muito insatisfeito
 - 2 – Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito satisfeito
- 5) QUALIDADE NA ENTREGA - Qual o seu nível de satisfação com relação à entrega dos pedidos realizados? (limpeza, sem avarias, acondicionados em embalagens originais, no prazo de validade, produtos corretos, quantidades conforme pedidos).
- 1 – Muito insatisfeito
 - 2 – Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito satisfeito
- 6) EQUIPE DE ENTREGA - Qual o seu nível de satisfação acerca do serviço de entrega realizado por motoristas e ajudantes? (conhecimento dos produtos, rapidez, educação).
- 1 – Muito insatisfeito
 - 2 – Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito satisfeito

- 7) PRAZOS DE PAGAMENTO - Qual o seu nível de satisfação em referência a condições e prazos de pagamento? (formas de pagamento, datas de vencimento das faturas).
- 1 – Muito insatisfeito
 - 2 – Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito satisfeito
- 8) CRÉDITO - Qual o seu nível de satisfação no tocante a facilidades de crédito? (extensão de limites de crédito para compra, maiores prazos para pagamento).
- 1 – Muito insatisfeito
 - 2 – Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito satisfeito
- 9) NEGOCIAÇÕES - Qual o seu nível de satisfação no que se refere a proposta de negociação? (descontos para volumes maiores de compras, prazos estendidos, produtos promocionais, bonificações).
- 1 – Muito insatisfeito
 - 2 – Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito satisfeito
- 10) PROMOTORES - Qual o seu nível de satisfação relativamente a trabalho de promotores em seu estabelecimento? (reposição de produtos nas gôndolas, colocação de materiais de merchandising, limpeza de produtos, verificação de datas de validade de produtos).
- 1 – Muito insatisfeito
 - 2 – Insatisfeito
 - 3 – Pouco satisfeito
 - 4 – Satisfeito
 - 5 – Muito satisfeito

11) CONTATO COM A EMPRESA - Qual o seu nível de satisfação com relação a acesso a funcionários e departamentos da empresa? (supervisão, gerência, área financeira, logística).

- 1 – Muito insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Pouco satisfeito
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito satisfeito

12) ATENDIMENTO DA EMPRESA - Qual o seu nível de satisfação a respeito do tratamento recebido por parte da empresa? (atenção, respostas a problemas e reclamações, soluções apresentadas).

- 1 – Muito insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Pouco satisfeito
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito satisfeito

13) PÓS-VENDAS - Qual o seu nível de satisfação em referência a serviços de pós-venda? (satisfação com o produto, informações dos produtos, trocas, avarias, reclamações).

- 1 – Muito insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Pouco satisfeito
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito satisfeito

14) APRESENTAÇÃO EQUIPE DE VENDAS - Qual o seu nível de satisfação quanto a apresentação da equipe de vendas? (apresentação pessoal e equipamentos utilizados).

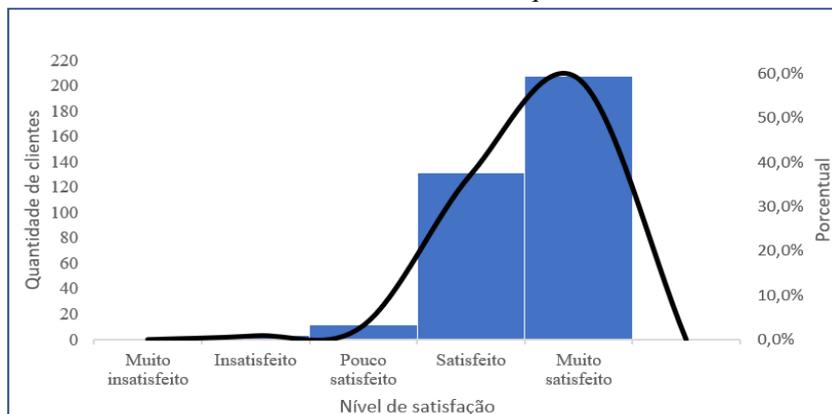
- 1 – Muito insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Pouco satisfeito
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito satisfeito

15) APRESENTAÇÃO EQUIPE DE ENTREGA - Qual o seu nível de satisfação quanto a apresentação da equipe de entrega? (apresentação pessoal, equipamentos utilizados e veículos de entrega).

- 1 – Muito insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Pouco satisfeito
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito satisfeito

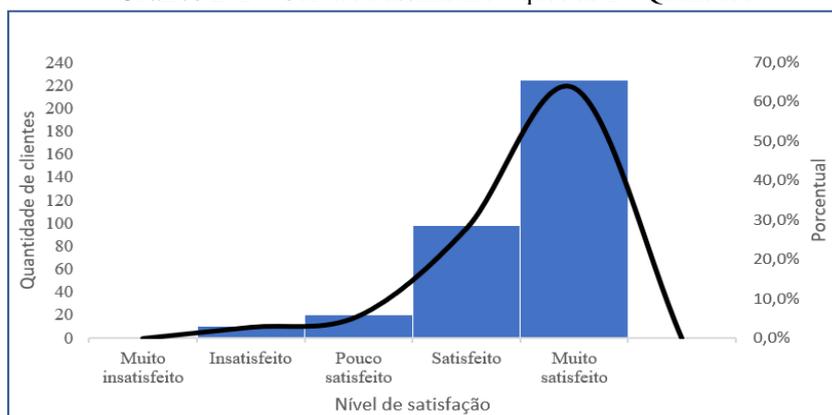
APÊNDICE D – Gráficos de simetria elaborados através do software Excel

Gráfico D-1 – Curva de assimetria – questão 1 – Visitas



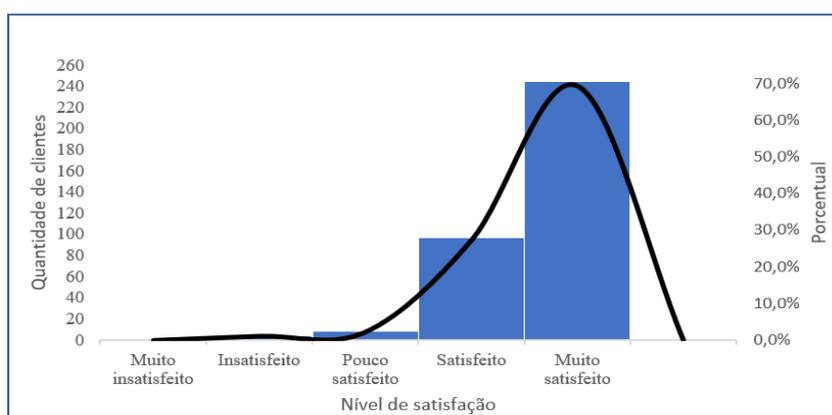
Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-2 – Curva de assimetria – questão 2 - Qualidade



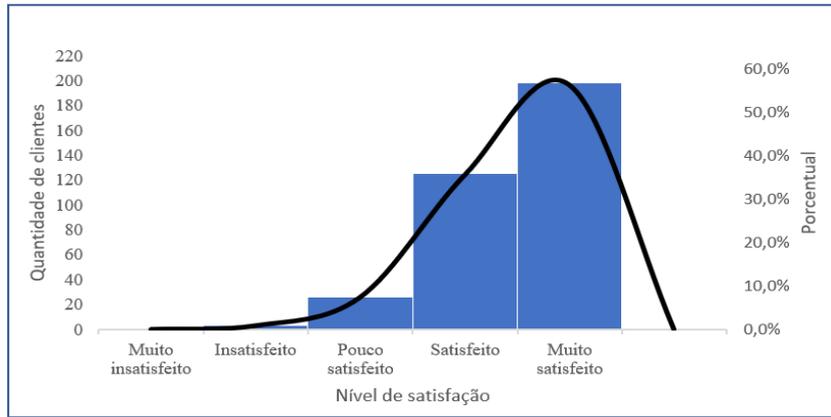
Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-3 – Curva de assimetria – questão 3 - Sortimento



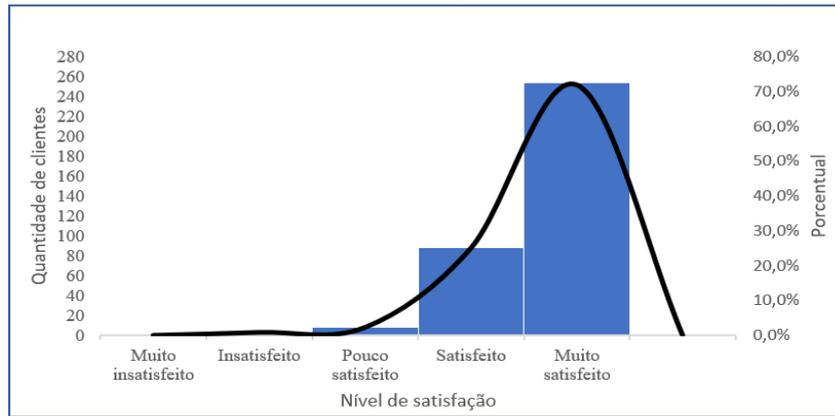
Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-4 – Curva de assimetria – questão 4 – Prazo de entrega



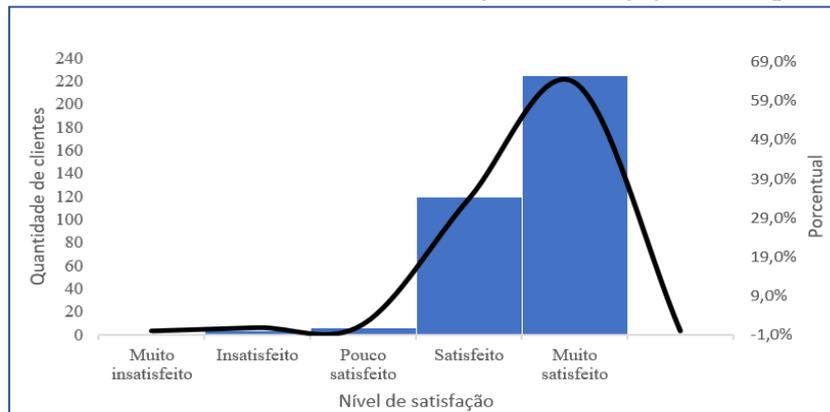
Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-5 – Curva de assimetria – questão 5 – Qualidade na entrega

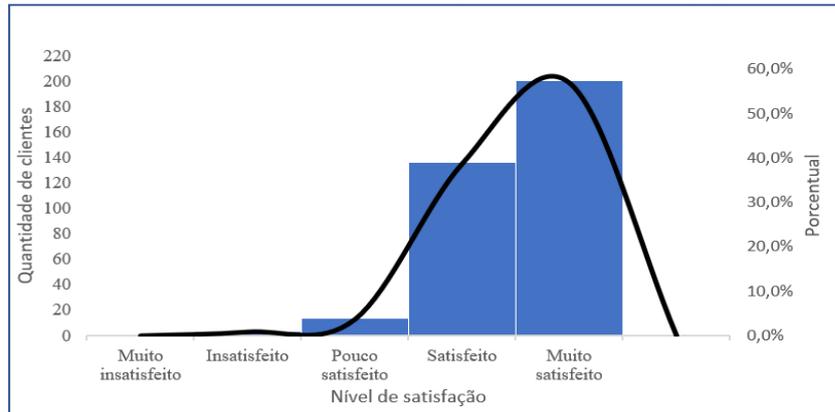


Fonte: Autor (2022)

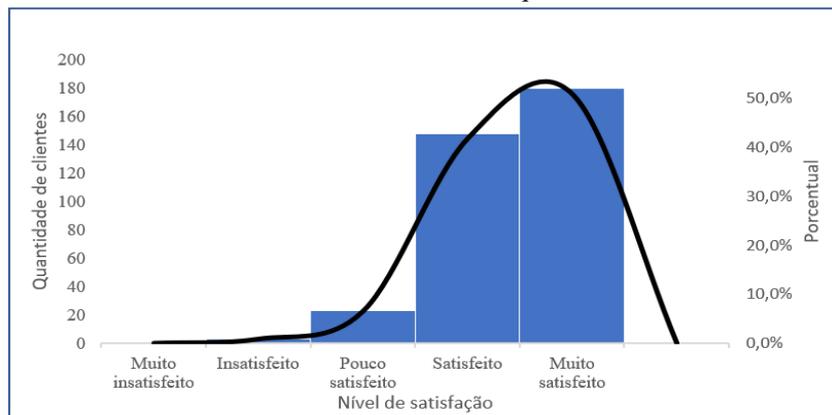
Gráfico D-6 – Curva de assimetria – questão 6 – Equipe de entrega



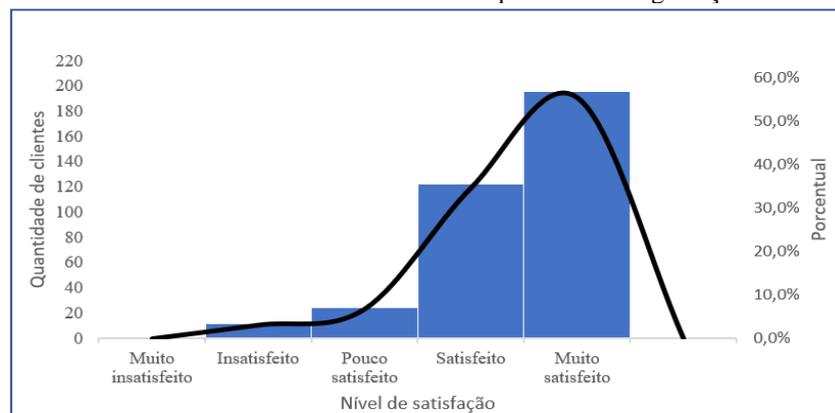
Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-7 – Curva de assimetria – questão 7 – Prazos de pagamento

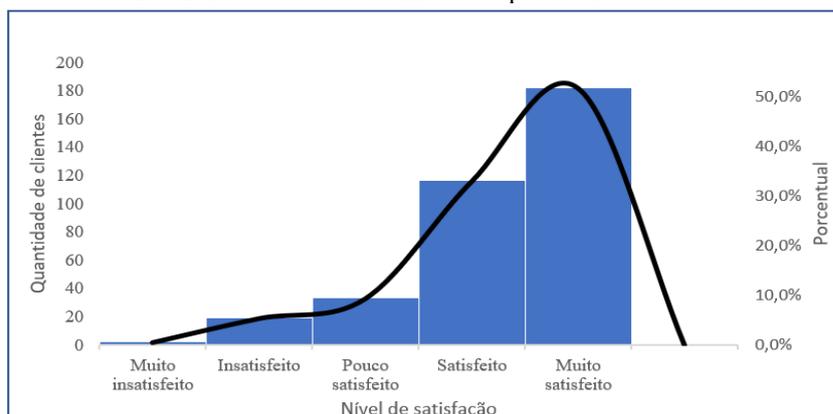
Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-8 – Curva de assimetria – questão 8 – Crédito

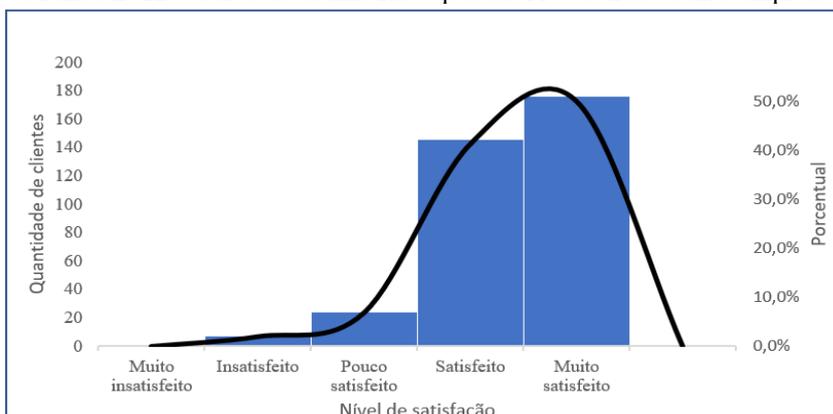
Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-9 – Curva de assimetria – questão 9 – Negociações

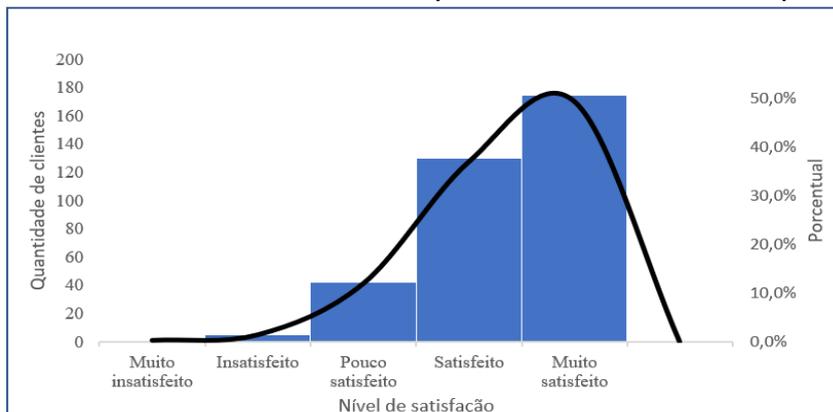
Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-10 – Curva de assimetria – questão 10 – Promotores

Fonte: Autor (2022)

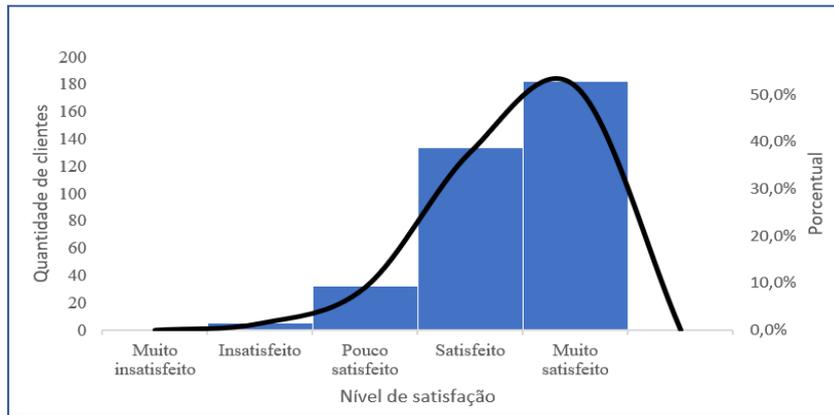
Gráfico D-11 – Curva de assimetria – questão 11 – Contato com a empresa

Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-12 – Curva de assimetria – questão 12 – Atendimento da empresa

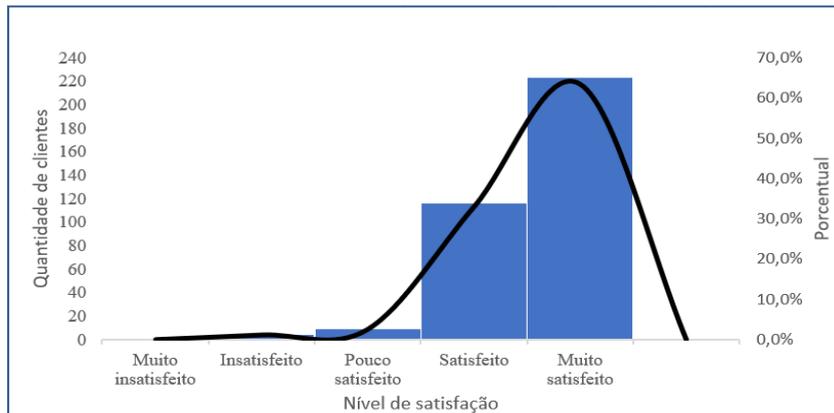
Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-13 – Curva de assimetria – questão 13 – Pós-vendas



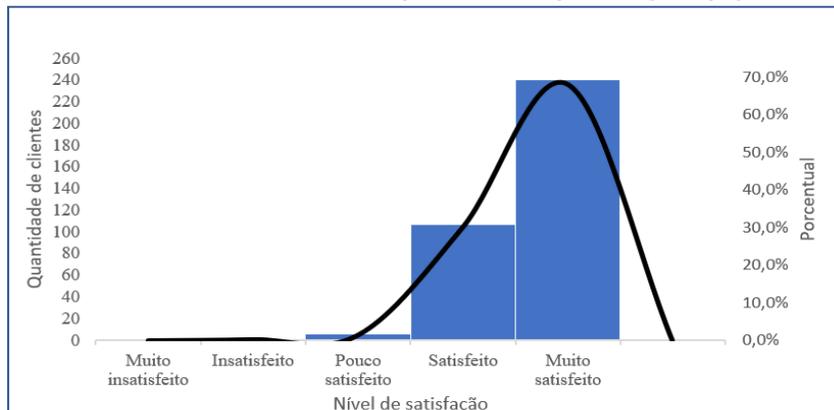
Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-14 – Curva de assimetria – questão 14 – Apresentação equipe de vendas



Fonte: Autor (2022)

Gráfico D-15 – Curva de assimetria – questão 15 – Apresentação equipe de vendas



Fonte: Autor (2022)

APÊNDICE E – Dados de correlação de Pearson obtidos através do software *JAMOVI* e gráficos elaborados através do software Excel

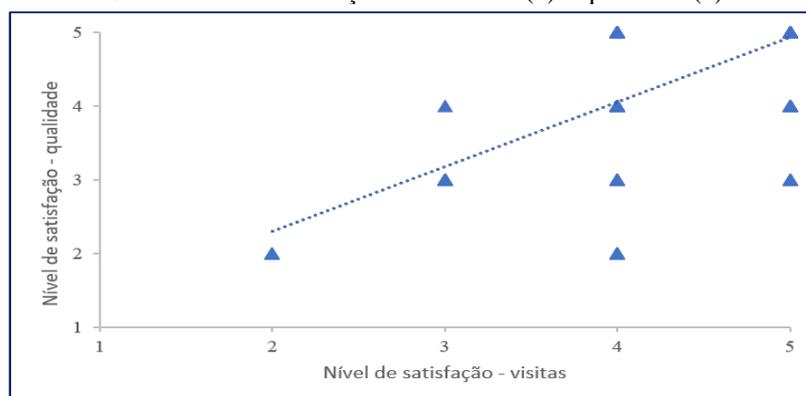
1 – Coeficientes de correlação de Pearson e gráficos de correlação para o indicador atendimento ao cliente, variável confiabilidade, incorporando as questões que tratam sobre visitas (1), qualidade (2), sortimento (3), qualidade na entrega (5) e pós-vendas (13).

Tabela E-1 – Coeficiente de correlação de Pearson - variável confiabilidade

Variável: confiabilidade	Visitas (1)	Qualidade (2)	Sortimento (3)	Qualidade na entrega (5)	Pós-vendas (13)
Visitas (1)	—				
Qualidade (2)	0,722	—			
Sortimento (3)	0,783	0,731	—		
Qualidade na entrega (5)	0,774	0,638	0,868	—	
Pós-vendas (13)	0,713	0,720	0,685	0,626	—

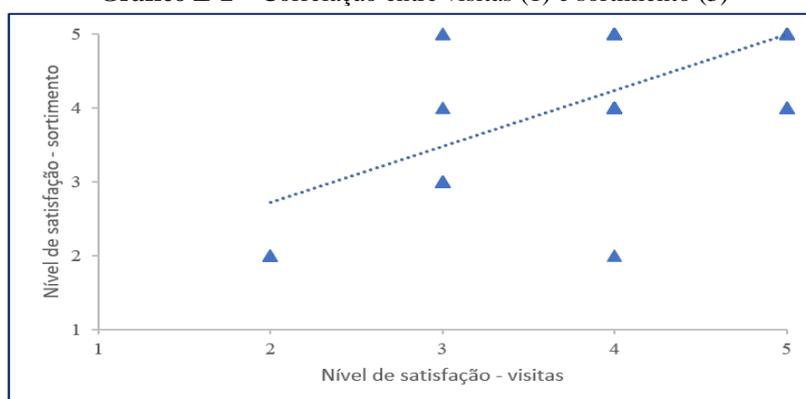
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-1 – Correlação entre visitas (1) e qualidade (2)

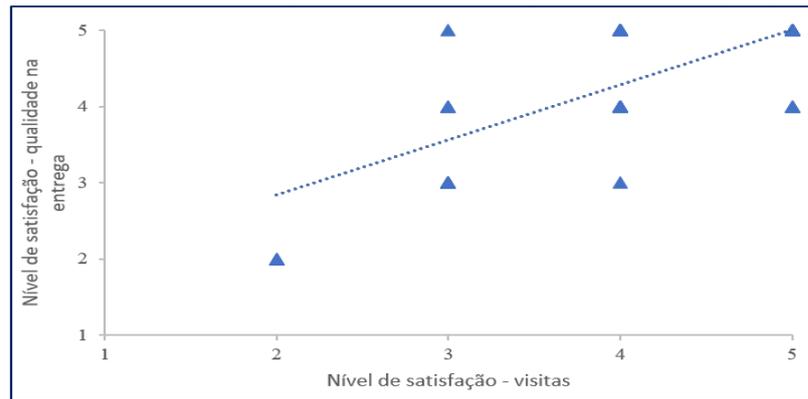


Fonte: Autor (2022)

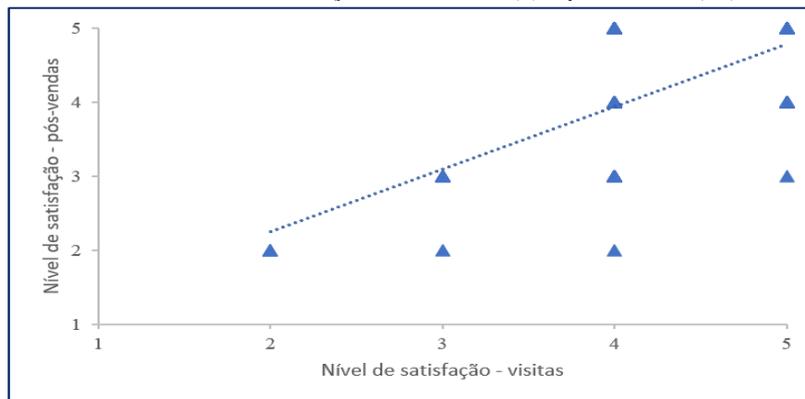
Gráfico E-2 – Correlação entre visitas (1) e sortimento (3)



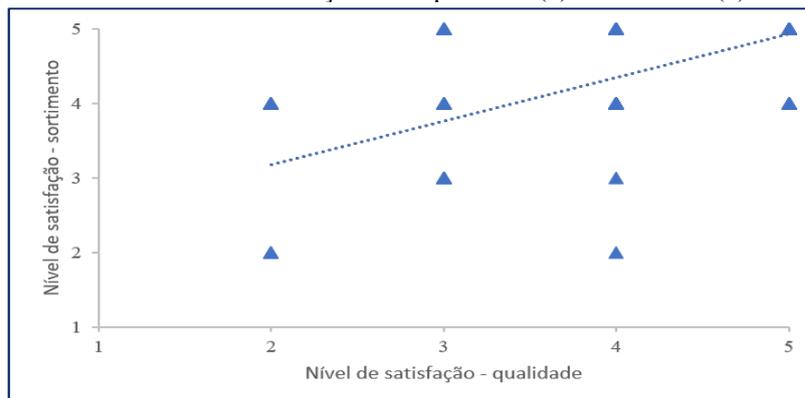
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-3 – Correlação entre visitas (1) e qualidade na entrega (5)

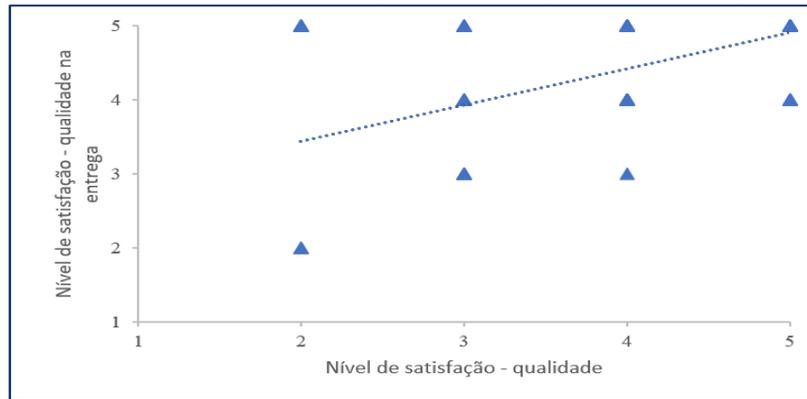
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-4 – Correlação entre visitas (1) e pós-vendas (13)

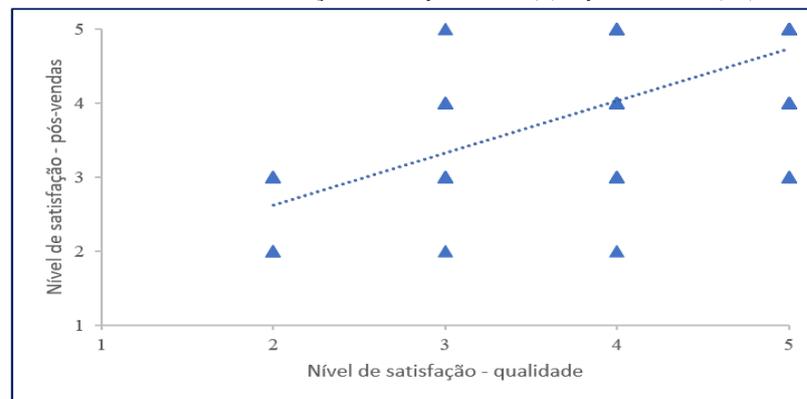
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-5 – Correlação entre qualidade (2) e sortimento (3)

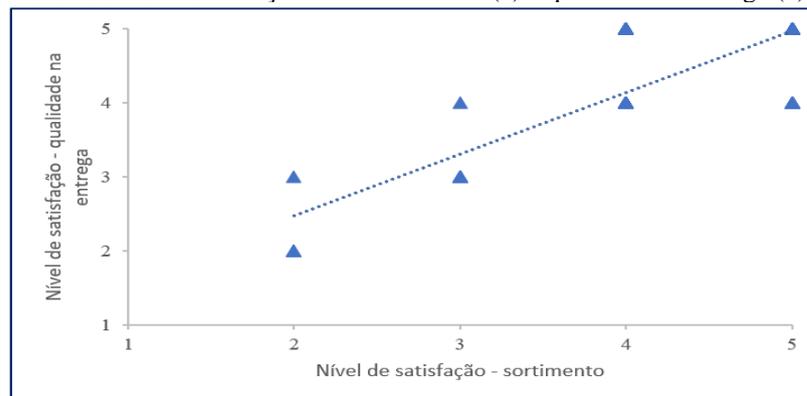
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-6 – Correlação entre qualidade (2) e qualidade na entrega (5)

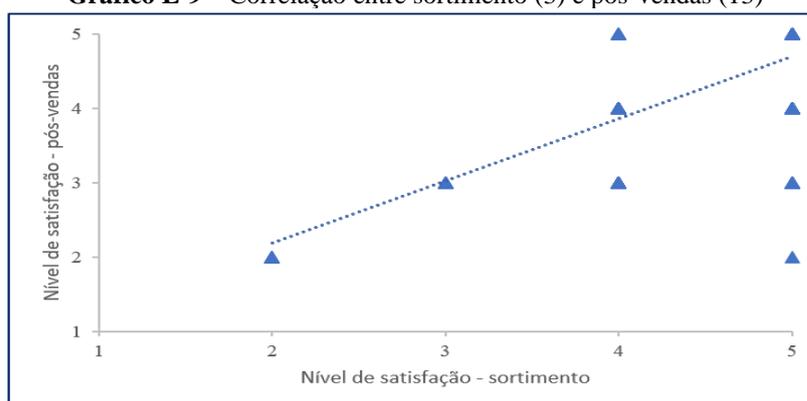
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-7 – Correlação entre qualidade (2) e pós-vendas (13)

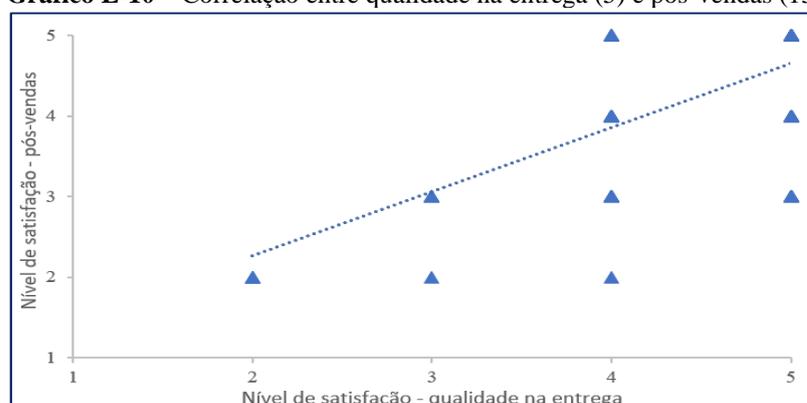
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-8 – Correlação entre sortimento (3) e qualidade na entrega (5)

Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-9 – Correlação entre sortimento (3) e pós-vendas (13)

Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-10 – Correlação entre qualidade na entrega (5) e pós-vendas (13)

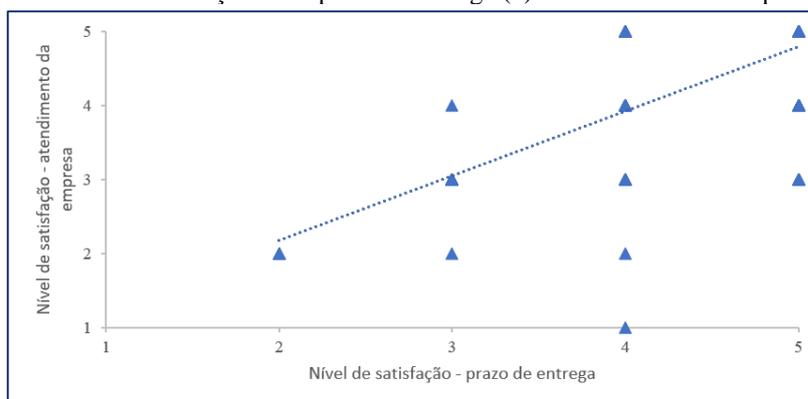
Fonte: Autor (2022)

2 – Coeficientes de correlação de Pearson e gráfico de correlação para o indicador expectativa do cliente, variável responsividade, incorporando as questões que tratam sobre prazo de entrega (4) e atendimento da empresa (12).

Tabela E-2 – Coeficiente de correlação de Pearson - variável responsividade

Variável: responsividade	Prazo de entrega (4)	Atendimento da empresa (12)
Prazo de entrega (4)	—	
Atendimento da empresa (12)	0,767	—

Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-11 – Correlação entre prazo de entrega (4) e atendimento da empresa (12)

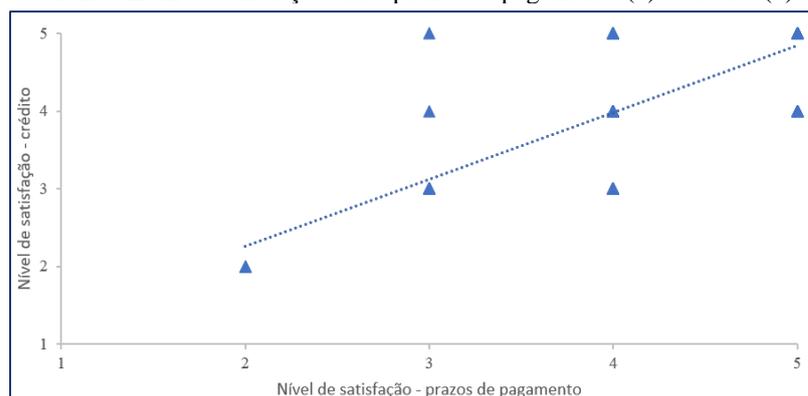
Fonte: Autor (2022)

3 – Coeficientes de correlação de Pearson e gráfico de correlação para o indicador processo de transação, variável segurança, incorporando as questões que tratam sobre prazos de pagamento (7) e crédito (8).

Tabela E-3 – Coeficiente de correlação de Pearson - variável segurança

Variável: segurança	Prazos de pagamento (7)	Crédito (8)
Prazos de pagamento (7)	—	
Crédito (8)	0,809	—

Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-12 – Correlação entre prazos de pagamento (7) e crédito (8)

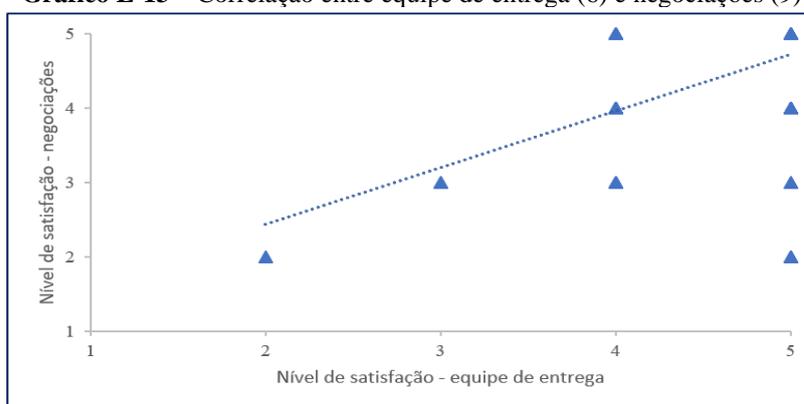
Fonte: Autor (2022)

4 – Coeficientes de correlação de Pearson e gráficos de correlação para o indicador interação com cliente, variável empatia, incorporando as questões que tratam sobre equipe de entrega (6), negociações (9), promotores (10) e contato com a empresa (11).

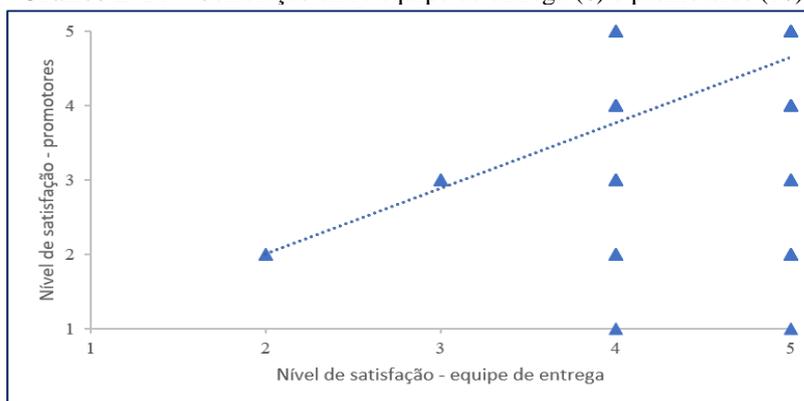
Tabela E-4 – Coeficiente de correlação de Pearson - variável empatia

Variável: empatia	Equipe de entrega (6)	Negociações (9)	Promotores (10)	Contato com a empresa (11)
Equipe de entrega (6)	—			
Negociações (9)	0,577	—		
Promotores (10)	0,566	0,711	—	
Contato com a empresa (11)	0,623	0,759	0,777	—

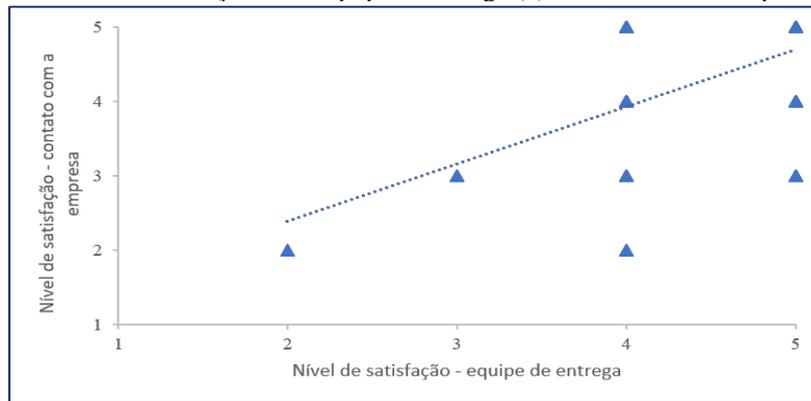
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-13 – Correlação entre equipe de entrega (6) e negociações (9)

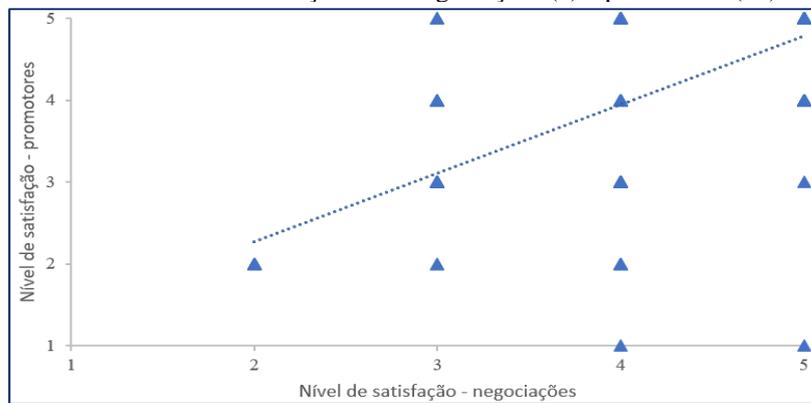
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-14 – Correlação entre equipe de entrega (6) e promotores (10)

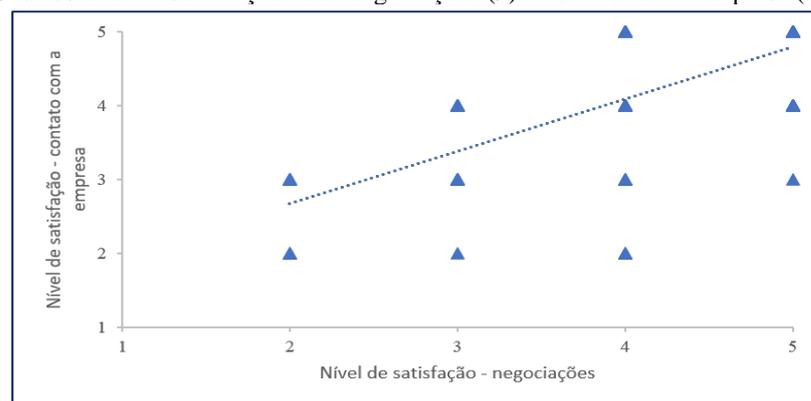
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-15 – Correlação entre equipe de entrega (6) e contato com a empresa (11)

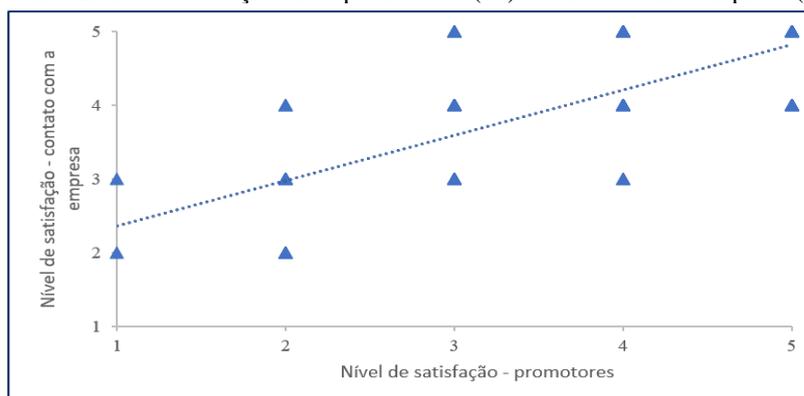
Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-16 – Correlação entre negociações (9) e promotores (10)

Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-17 – Correlação entre negociações (9) e contato com a empresa (11)

Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-18 – Correlação entre promotores (10) e contato com a empresa (11)

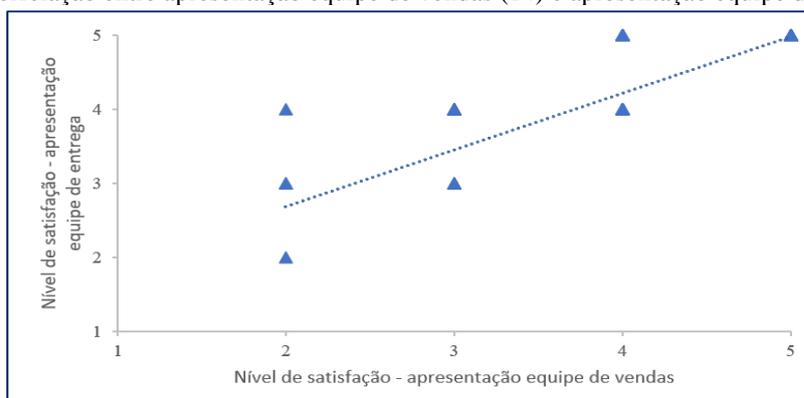
Fonte: Autor (2022)

5 – Coeficientes de correlação de Pearson e gráfico de correlação para o indicador apresentação da empresa, variável tangibilidade, incorporando as questões que tratam sobre apresentação equipe de vendas (14) e apresentação equipe de entrega (15).

Tabela E-5 – Coeficiente de correlação de Pearson - variável tangibilidade

Variável: tangibilidade	Apresentação equipe de vendas (14)	Apresentação equipe de entrega (15)
Apresentação equipe de vendas (14)	—	—
Apresentação equipe de entrega (15)	0,888	—

Fonte: Autor (2022)

Gráfico E-19 – Correlação entre apresentação equipe de vendas (14) e apresentação equipe de entrega (15)

Fonte: Autor (2022)