



O GRANDE

LIVRO DE CANAIS DE VENDAS

COMO CRIAR E GERENCIAR UMA CADEIA DE VENDAS
E DISTRIBUIÇÃO PARA VENDER MAIS VALOR

Pedro Luiz **ROCCATO**

EDITORA



Sampler

Depoimentos sobre o autor

“Tive o prazer de acompanhar o trabalho de Pedro Roccato por mais de duas décadas, sempre focado em canais e distribuição. Inicialmente, em meados da década de 1990, quando a Brasoftware® ainda tinha lojas físicas, ele me atendeu como gerente de varejo pela Microsoft®. Depois, quando saiu para se dedicar ao que realmente gosta de fazer, que é ajudar as empresas a construir canais de vendas de sucesso, tive o privilégio de fazer parte por muitos anos do Conselho de Canais®, criado e mantido por ele até os dias de hoje, para manter acesa a discussão sobre o tema. Neste livro, ele aproveita toda a experiência que acumulou ao longo desses anos, e com maturidade compartilha sua visão de como uma empresa pode desenvolver canais diretos e indiretos para ofertar seus produtos e serviços. Seu profundo conhecimento sobre o tema e sua paixão pelo assunto ficam claros durante a leitura”, por **Jorge Sukarie Neto**, presidente da **Brasoftware®** e presidente do conselho da **ABES®** (Associação Brasileira das Empresas de Software).

“Como já foi dito por Albert Einstein, qualquer tolo sabe, o importante é entender. Este livro do Roccato conta grande parte do que pode ser entendido sobre gerenciamento de canais. Esse entendimento vem da prática exercida com erros e acertos. Cabe a você, leitor, aproveitar esse grande acúmulo de conhecimento, condensado de forma clara por um profissional que dedicou sua vida a tornar mais fácil a vida de quem trabalha com canais diretos e indiretos”, por **Luís Maian**, *partner sales manager da Adobe® no Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.*

“Em um momento em que vivemos um processo acelerado de transformação digital das empresas, no qual cada vez mais os clientes esperam receber uma solução de valor agregado que realmente impacte o resultado dos seus negócios, a utilização de parcerias e alianças torna-se cada vez mais importante e necessária. Roccato consegue neste livro transformar todo o seu conhecimento e experiência adquirida durante muitos anos trabalhando com canais de vendas em uma metodologia clara, didática, com muitos exemplos práticos, tornando-se uma obra indispensável para qualquer profissional envolvido ou que queira conhecer mais sobre modelos de vendas de valor agregado ao mercado. Trabalhei em vários projetos com Roccato e sua grande virtude é conseguir passar sua grande experiência e conhecimento de uma forma simples sem perder a profundidade e muito enriquecida com exemplos práticos”, por **Marco Sena**, *Latin America cloud sales director da Cisco®.*

“Os consumidores estão cada vez mais conectados, bem informados e, consequentemente, mais exigentes. A diferenciação através de uma proposta clara de valor é cada vez mais necessária, complexa e difícil. É imprescindível ser menos empírico e mais científico. Neste sentido a Direct Channel® tem um enorme diferencial competitivo, em linha com os ensinamentos deste livro. Além da experiência, a participação ativa durante a execução dos projetos garante que os objetivos sejam entregues de forma sustentável. Roccato, parabéns e obrigado por continuar compartilhando seus conhecimentos, experiências e fazendo a diferença”, por **Cleber Genero**, *supply chain director da Tigre® S.A. Tubos e Conexões.*



“Quando iniciei minhas atividades dentro do universo dos canais de distribuição, há muitos anos, tenho que confessar, a primeira coisa que busquei, visando me aprimorar na matéria, foi uma referência sobre o tema. Algo que pudesse me fazer compreender, de forma simples e objetiva, as diferentes nuances que os modelos distintos de vendas e distribuição propunham. Desde então, tive acesso ao trabalho do Pedro Luiz Roccato, através de seus livros e treinamentos que tive o prazer de ler e assistir. Não há dúvida que, em se tratando de canais de venda e distribuição, Roccato é a grande referência para quem quer obter e manter o conhecimento necessário para ter sucesso com esse modelo de negócios”, por **Richard Fortes**, sales director Latin America da **WatchGuard**®.

“Foi um orgulho e um prazer contribuir para este livro com as minhas experiências liderando e presidindo empresas nacionais e multinacionais. Não tenho dúvidas de que a leitura deste novo livro trará resultados fundamentais para os profissionais de diferentes empresas que atuam por meio de canais de vendas e distribuição. Na minha história profissional, as estratégias nas relações com os canais indiretos sempre foram fundamentais para o atingimento dos resultados. Eu acredito que é isso que encontramos no livro e nas experiências profissionais com o autor”, por **Cleber Moraes**, presidente da **Schneider Electric**® Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

“Os livros do Roccato sobre canais de vendas e valor agregado, nos últimos anos, me ajudaram a colocar em prática alguns conceitos e processos para impulsionar ecossistemas de canais indiretos de vendas e distribuição, especialmente dentro da indústria de tecnologia na América Latina. Posso dizer, com toda a certeza, que poder contar sempre com um conteúdo rico e de fácil acesso foi de fundamental importância para o desenvolvimento dos negócios de que participei”, por **Omar Pons**, senior partner marketing manager da **AWS (Amazon Web Services)**.

“O mundo corporativo está se transformando cada vez mais rapidamente e acredito firmemente que a única forma de as empresas se manterem diferenciadas é através de uma profunda conexão com seu ecossistema. Os canais são parte fundamental desse ecossistema e, por isso, é muito gratificante ver uma obra tão abrangente e detalhada ao mesmo tempo sobre o tema. Somente alguém com tanta experiência com canais seria capaz de escrevê-la!”, por **Marcela Vairo**, One Channel team director da **IBM**® no Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.



Sampler

PEDRO LUIZ ROCCATO

O Grande Livro de Canais de Vendas

Saiba como atrair, desenvolver e reter pessoas e empresas para ofertarem e comercializarem seus produtos, serviços e soluções proporcionando uma excelente jornada do cliente com a sua marca

Multiplique sua força de vendas ampliando sua carteira de clientes e cobertura geográfica, independentemente de seu mercado de atuação, corporativo, varejo ou governo, bem como do porte de seu negócio

Saiba como elaborar sua proposta de valor para revendedores e distribuidores por meio de um programa estruturado de canais

Como canal de vendas, potencialize seus resultados por meio de alianças duradouras com fabricantes e distribuidores

EDITORA



portaldocanal

Grupo Direct Channel®
www.directchannel.com.br

©2017 by Pedro Luiz Roccato

Editor

Pedro Luiz Roccato

Produção Editorial

Casa de Ideias

Capa

Pixem

Imagem de capa

Depositphotos

Foto do autor

Aislan Augusto

Dados de Catalogação na Publicação

Roccato, Pedro Luiz.

O Grande Livro de Canais de Vendas/Pedro
Luiz Roccato.

2017 – São Paulo, SP, Brasil – Grupo Direct Channel®.

1. Vendas – 2. Marketing – 3. Canais de Vendas e
Distribuição – 4. Empreendedorismo – 5. Estratégias
de Negócios – 6. Administração

ISBN: 978-85-94254-00-9

2017

Grupo Direct Channel®.

Todos os direitos reservados.

Proibida a reprodução total ou parcial.







Dedico esta obra a minha filha Alice, que me lembra, a cada novo dia, que a minha missão de mudar o mundo é nobre e fundamental para um futuro melhor para todos.







Agradecimento especial

Gostaria de agradecer a todos os meus alunos, clientes, amigos e colegas de trabalho, bem como a demais executivos do mercado, que contribuíram direta ou indiretamente com o conteúdo apresentado nesta obra, especialmente:

CALIXTRATO MENDONÇA, sócio-proprietário da XTR Consultoria e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

CLAYTON BRITO, general manager da Christie® Digital Systems no Brasil.

CLEBER GENERO, supply chain director da Tigre® S.A. Tubos e Conexões.

CLEBER MORAIS, presidente da Schneider Electric® Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

DIEGO RAMOS, diretor-geral da Teltec® Solutions.

EDUARDO BORBA, presidente da Sonda IT® no Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

HUMBERTO MENEZES, diretor-geral da Westcon®-Comstor® no Brasil.

JORGE SUKARIE NETO, presidente da Brasoftware® e presidente do conselho da ABES® (Associação Brasileira das Empresas de Software).

LUIZ MAIAN, partner sales manager da Adobe® no Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

LUIZ COMAZZETTO, ex-CEO da Officer® e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.



MARCELA VAIRO, One Channel team director da IBM® no Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

MARCELO DEL COL, especialista em atendimento a clientes que atua no setor de hotelaria em Nova York.

MÁRCIO FERREIRA, diretor comercial corporativo da Intelbras® e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

NYCHOLAS SZUCKO, territory sales manager da Forescout® no Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

OMAR PONS, senior partner marketing manager da AWS®.

PRISCILA BIANCHI DE PAULA, gerente de desenvolvimento humano do Grupo Direct Channel®.

RAFAEL PALONI, presidente da Network1® by ScanSource®.

RICHARD FORTES, sales director Latin America da WatchGuard®.

RONALDO MIRANDA, VP e general manager da Arrow® e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

RUY MOURA, sócio-proprietário da Acquisitions® Consultoria Empresarial.

SANDRO DE CAMARGO, VP, partners and digital sales da CA Technologies e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

SÉRGIO BASÍLIO, general manager da Westcon® no Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil.

STELA LACHTERMACHER, sócia-diretora das empresas Candelabro (de planejamento de comunicação) e Editores S/A.

Sumário

Contatos do autor	23
Introdução	25

PARTE I

Conceitos essenciais sobre a cadeia de vendas e distribuição

CAPÍTULO 1

Introdução conceitual à cadeia de vendas e distribuição	29
1. Canais de vendas	29
1.1 Canais de vendas em camadas	31
1.2 Como tudo começou	34
1.3 Os modelos de vendas transacional e relacional	38
2. Vamos conhecer os perfis de cada elo da cadeia	39
2.1 Os produtores	39
2.2 Os distribuidores	40
2.2.1 Pecado mortal da operação de distribuição	43
2.2.2 Classificação dos distribuidores	43
2.2.2.1 Distribuidores especializados por mercado de atuação	44
2.2.2.2 Distribuidores especializados pelo portfólio	45
2.2.2.3 Distribuidores especializados por região geográfica de cobertura	45
2.2.2.4 Distribuidores especializados por nicho	46
2.2.2.5 Distribuidores exclusivos e não exclusivos	47
2.2.2.6 Os subdistribuidores	48
2.3 Qual o futuro da distribuição?	50
3. Os canais	54
3.1 Revendedor corporativo	54
3.2 Integradores	55
3.3 VAR: revendedor de valor agregado	56
3.4 Agentes de negócios	56
3.5 Revendedor do varejo	56
3.6 Operador logístico e de market place	57
3.7 Qual a diferença entre VAR e integrador de soluções?	59
3.8 Brasoftware®: a história de sucesso de um canal com mais de 30 anos de operação	59

3.9	Imobiliárias e corretores de imóveis	61
3.10	Corretores de seguros	62
3.11	Qual a diferença entre revendedor e franqueado?	62
3.12	E os representantes comerciais, devem ser considerados canais indiretos?	63
3.13	Por que as startups de canais têm tido mais sucesso em alguns segmentos?	64
4.	Os clientes finais	65
CAPÍTULO 2		
	Quando operar por meio de canais indiretos é a melhor solução?	66
CAPÍTULO 3		
	Direct touch: a missão do fabricante com todos os elos da cadeia	72
1.	Cuidado com os riscos da delegação	72
2.	Conheça o paradigma da “propriedade sobre o cliente”	74
CAPÍTULO 4		
	Regras claras: o caminho para ter sucesso em canais indiretos	78
1.	Regras claras	78
2.	Relacionamento	79
3.	Transparência	80
4.	Apoio ao canal	80
5.	Se você está aderente aos valores, então foque na rentabilidade e no apoio aos canais	81
CAPÍTULO 5		
	Os principais desafios de um canal indireto	84
1.	Vender mais para a carteira de clientes atual	84
2.	Conquistar novos clientes	85
3.	Expandir sua cobertura geográfica	85
4.	Aumentar a atratividade de seu portfólio	86
5.	Vender valor em vez de preço	86
6.	Atrair, desenvolver e reter talentos	87
7.	Maximizar sua rentabilidade	87
8.	Comentários conclusivos	88
CAPÍTULO 6		
	A importância da clareza de papéis de cada elo da cadeia e os valores percebidos por cada um deles	89
1.	Valores percebidos pelo produtor no distribuidor	90
2.	Valores percebidos pelo produtor no canal	93
3.	Valores percebidos pelo distribuidor no produtor	95



4. Valores percebidos pelo distribuidor no canal	97
5. Valores percebidos pelo canal no produtor	99
6. Valores percebidos pelo canal no distribuidor	101
7. Comentário conclusivo sobre a ausência de ética, seriedade e transparência no exercício de valores percebidos de um elo perante o outro	102

CAPÍTULO 7

Sopinha de letras: B2C, B2B, B2B2C e B2I	103
1. B2C: Business to Consumer	103
2. B2B: Business to Business	104
3. B2B2C: Business to Business to Consumer	104
4. B2I: Business to Individuals	104

PARTE II

Desafios da atração, desenvolvimento e retenção de canais

CAPÍTULO 8

A importância da pré-qualificação dos canais e dos clientes finais	109
1. Como pré-qualificar um canal?	109
2. Como pré-qualificar um cliente final?	113
3. Comentários conclusivos	115

CAPÍTULO 9

O programa de canais e de fidelização e relacionamento como meio de tangibilização de sua proposta de valor	116
1. O Programa Estruturado de Canais para produtores	116
1.2 Quais os componentes que formam um programa?	118
1.2.1 A política comercial	118
1.2.2 O Plano de Benefícios e Compromissos e sua categorização de canais	121
1.2.2.1 Modelo verticalizado ou em pirâmide	122
1.2.2.2 Modelo horizontalizado ou por competências	123
1.2.2.3 Modelo evolutivo híbrido	124
1.2.3 Cuidados com a dinâmica de movimentação dos canais (upgrade e downgrade)	124
1.3 Cuidados com a definição de metas e atenção para a diferença entre linha de corte e meta	126
1.4 A importância da localização de programas globais e as diferenças entre países de uma mesma região	127
1.5 Particularidades do programa para atração de desenvolvedores de software (ISVs)	133



2. O Programa de Relacionamento e Fidelização dos Distribuidores.....	135
3. Programa+Valor®: um exemplo de programa agnóstico produtor e/ou distribuidor.....	136
4. Cuidado com as palavras e termos proibidos em canais	137
5. Desafios da gestão de canais em mercados de nicho	139
CAPÍTULO 10	
Melhores práticas em gestão de canais de vendas e distribuição	142
CAPÍTULO 11	
Como criar um ecossistema com uma competição saudável pelo registro de oportunidades	145
1. A dinâmica do modelo	146
2. Comentários conclusivos	151
CAPÍTULO 12	
Comunicação e marketing	152
1. Unificação do discurso institucional corporativo.....	152
2. Endomarketing	153
3. As ferramentas de comunicação corporativa	155
4. Problemas na comunicação causam o ruído	156
5. Como se relacionar com a imprensa	157
6. Channel marketing como ferramental primordial de uma operação de canais indiretos	163
6.1 O papel do gestor de channel marketing	163
6.2 Gestão de uso da marca pelos canais indiretos.....	166
6.3 Os materiais de apoio a vendas	167
7. A web	171
7.1 Como suportar a operação de web dos canais indiretos	171
7.2 O website como primeiro ponto de contato com sua empresa	173
7.3 A web como ferramenta de operação com canais indiretos	175
8. A importância do visual merchandising	178
9. Marketing cooperado orientado a resultados	180
9.1 O conceito	181
9.2 Como desenvolver um plano anual de marketing cooperado	183
9.3 A dinâmica de gestão do marketing cooperado com os produtores	185
CAPÍTULO 13	
Como construir sua marca	188
1. A marca sob a ótica do produtor	188



2. A marca sob a ótica do distribuidor	191
3. A marca sob a ótica do canal	192
CAPÍTULO 14	
A força das mídias sociais	194
1. Você está conectado? Conheça os diferentes papéis do indivíduo e da empresa nas redes sociais	194
2. Construa seu papel como influencer em seu segmento de atuação	195
3. Seja seletivo e cuidado com as fake news	196
4. Aprenda sobre o buzz marketing	196
5. Pós-venda: cuidado ao compartilhar a experiência de sua marca	197
CAPÍTULO 15	
Como ter sucesso na realização de eventos focados em resultados mensuráveis	199
1. Check-list de eventos	200
1.1 Check-list de planejamento do evento	200
1.2 Check-list de execução do evento	201
1.3 Check-list pós-evento	202
CAPÍTULO 16	
Planejamento estratégico como meio ou fim?	204
1. Conceitos fundamentais	204
2. Planejamento estratégico em canais de vendas e distribuição	206
3. O roteiro sugerido para o planejamento estratégico	208
4. Análise SWOT	210
5. Comentários conclusivos	211
CAPÍTULO 17	
Como desenvolver um PBP (Partner Business Plan)	212
1. O conceito	213
2. O plano de negócios do canal com o produtor	213
3. O plano de negócios do distribuidor com o produtor	219
4. Comentários conclusivos	219
CAPÍTULO 18	
Os desafios da gestão de pessoas: como atrair, desenvolver e reter talentos	221
1. Busque identidade de valores para se conectar com a organização	222
2. Realize a gestão das pessoas com proximidade	222
3. Lembre-se da importância de estabelecer uma identidade com o propósito da organização e com o modelo de gestão	224



4. Proponha para sua equipe desafios compatíveis com seu conhecimento e potencial	226
5. E seu plano de carreira? Garanta o alinhamento de expectativas de crescimento, desenvolvimento, cargo e remuneração	227
6. O feedback como instrumento de desenvolvimento em seis passos	228
7. Coaching: faça perguntas para desenvolver pessoas e obter resultados melhores	231
8. Como engajar? Envolver as pessoas no planejamento	233
9. Comentários conclusivos	234
CAPÍTULO 19	
Gestão comercial	235
1. Conheça o ciclo de vendas de cada mercado	235
2. Gerencie o funil de vendas (pipeline) como forma de garantir o fechamento de uma venda	239
3. Agora que você conhece o funil de vendas, vamos buscar apurar e melhorar a taxa de conversão de seu funil	242
4. Atenção redobrada para as pessoas	243
4.1 Perfil técnico-comercial ou de negócios?	244
4.2 Perfil hunter ou farmer?	246
5. Como dimensionar o tamanho da equipe de vendas?	247
6. Conheça os modelos usuais de remuneração da força de vendas	249
6.1 Comissionamento ou bonificação? Qual o modelo ideal?	249
6.2 Cuidados com o direcionamento de seu executivo de canais que opera no modelo híbrido (venda direta e indireta)	251
7. Como distribuir as contas entre os profissionais de vendas e dimensionar o plano de contas de cada um?	253
7.1 A hierarquia do plano de contas comercial	254
8. Utilize ferramentas como o CRM a seu favor	256
9. Cuidados com a precificação! Afinal, qual o preço ideal?	257
9.1 Conheça os preços dinâmicos	260
9.2 Desafios da precificação de soluções perante o modelo tradicional de uso de um fator multiplicador sobre o custo (markup)	261
10. Vamos aos exercícios numéricos	262
10.1 Exercício de análise de viabilidade financeira de contratação de um novo colaborador	262
10.2 Exercício de análise de viabilidade financeira de realização de uma ação de marketing	265
11. O fechamento como objetivo ou consequência?	266
12. Indicadores de desempenho da força de vendas	267



CAPÍTULO 20	
Há estoque físico de produtos?	
Foque na gestão conjunta de sell-in e sell-out	268
1. A importância da visão e gestão do processo completo de venda	268
CAPÍTULO 21	
Fechou a venda? Agora vamos ao up e ao cross-selling	
1. Como identificar oportunidades de cross e de up-selling?	272
2. Cuidado com o pecado mortal!	273
CAPÍTULO 22	
Empreendedorismo: melhores práticas na gestão de uma empresa que opera como um canal indireto de vendas	
1. Por que a seleção natural acontece?	276
2. Desenvolva a cultura de planejamento em sua empresa	280
3. Seja um especialista em clientes: entenda o que eles necessitam por meio da venda de valor agregado	281
4. Desenvolva alianças sustentáveis	282
5. Cuide da imagem de sua empresa	283
6. Atenção para a gestão de pessoas	284
7. A gestão comercial sustentada no plano de contas de clientes finais	285
8. Incentive o intraempreendedorismo na sua empresa	286
9. Foque na receita recorrente	286
CAPÍTULO 23	
A importância do feedback para todos os elos da cadeia	
1. A força das avaliações de produtos e serviços em sites (reviews)	288
2. A sabedoria de ouvir nossos clientes	290
3. O feedback entre os elos da cadeia de vendas e distribuição	293
CAPÍTULO 24	
Como garantir que estou no caminho certo?	
Gestão por indicadores	
1. Indicadores como ferramentas de gestão	295
2. Capilaridade: atenção para a sua cobertura geográfica por canais indiretos	297
3. Conheça os indicadores típicos de cada elo da cadeia	298
3.1 Indicadores típicos de canais	299
3.2 Indicadores típicos de distribuidores	301
3.3 Indicadores típicos de produtores (fabricantes)	303



PARTE III
Tendências, movimentos,
oportunidades e ameaças no cenário
de canais de vendas e distribuição

CAPÍTULO 25	
Venda+Valor®: como vender valor, e não preço	309
1. Cliente: o início de tudo e também o fim	310
2. Tudo começa por um bom diagnóstico	310
2.1 Como atender às necessidades de nossos clientes se não entendermos quais são?	314
2.2 Consultores de vendas: médicos de clientes	315
2.3 O dinamismo do diagnóstico	318
3. OK, mas o que é percepção?	318
4. O valor percebido	319
5. Como saber o que é valor agregado dentre os atributos de minha oferta?	321
6. A pirâmide Venda+Valor®	322
CAPÍTULO 26	
Como se tornar um especialista em clientes, e não só em produtos	325
1. A pergunta que vale um milhão: o que motiva um cliente a comprar de você, e não de seu principal competidor?	326
2. Como se tornar um trust advisor do cliente?	327
3. Desafios da operação verticalizada por indústria	328
CAPÍTULO 27	
Coloque as pessoas em primeiro lugar	330
1. Entenda as prioridades do cliente: a hierarquia dos três cérebros	330
2. A importância da individualização	333
CAPÍTULO 28	
Da experiência diferenciada de compra à jornada do cliente com a sua marca	334
1. Tudo começa por uma boa experiência	335
2. Lembre-se de que o cliente não tem que necessariamente saber o que quer	336
3. “Mas o cliente não está preparado para comprar o que tenho para vender!” Você já pensou em ensiná-lo?	337
4. Customer experience: Brasil versus EUA	339
5. Customer journey: agora vamos dar mais um passo no sentido da jornada do cliente com a sua marca	343



5.1 Não se esqueça de alinhar a sua estratégia de ida ao mercado (go to market) com o restante da empresa!	345
6. Comentários conclusivos	347
CAPÍTULO 29	
Redesign de portfólio: a importância da escolha do portfólio ideal	348
1. Cliente: o início de tudo e também o fim	348
2. O diagrama que facilitará a sua vida	349
2.1 Quais são seus clientes?	350
2.2 Targets: quais clientes você gostaria de ter?	350
2.3 Dores: quais os problemas, desejos e necessidades dos clientes e targets?	351
2.4 Seu core business: o que você faz bem?.....	353
2.5 Portfólio atual	353
2.6 O que realmente importa: o resultado da aplicação	354
2.6.1 Soluções propostas	354
2.6.2 Seu novo portfólio	354
2.6.3 Sua nova proposta de valor	355
CAPÍTULO 30	
Verticalização: movimento-se do produto à solução	356
1. Desafios da operação verticalizada por indústria	357
2. Realize o mapeamento da estrutura hierárquica de tomada de decisão de seus clientes.....	359
3. Atente para a formalização de sua proposta em três frentes: proposta de valor, comercial e técnica.....	361
4. Garanta que todos os elos da cadeia de vendas e distribuição estejam alinhados ao movimento do produto à solução	363
5. Atenção para os efeitos colaterais do movimento.....	363
6. Conheça dois casos de sucesso de verticalização para a área de educação	364
7. Conheça mais um caso real de movimentação: Sonda IT® do Brasil, o maior integrador de soluções da América Latina	368
CAPÍTULO 31	
O futuro está na recorrência de receita	379
1. SaaS: conheça o software comercializado por assinatura	380
2. Cuidados ao realizar o movimento de venda no modelo tradicional para o recorrente.....	382
2.1 Cuidados com o fluxo de caixa da sua empresa	382
2.2 Análise da necessidade de revisar o modelo de remuneração variável da força de vendas	383



3. Como responder: ameaça ou oportunidade?	384
CAPÍTULO 32	
Omnichannel	386
1. A evolução da estratégia multichannel para a omnichannel	386
2. A web de forma interativa	391
3. Os impactos da mobilidade no comportamento do cliente.....	392
CAPÍTULO 33	
Colaboração entre os elos da cadeia de vendas e distribuição	394
1. Universo de colaboração sob a ótica do canal	395
2. Universo de colaboração sob a ótica do distribuidor.....	397
3. Universo de colaboração sob a ótica do produtor.....	399
4. Universo de colaboração sob a ótica do cliente final.....	400
CAPÍTULO 34	
Alianças, fusões e aquisições e seus impactos em toda a cadeia de vendas e distribuição	402
1. Vamos aos conceitos.....	403
2. Quais os principais motivos que levam a esse movimento?.....	406
3. Como devo me preparar?	407
4. O que os investidores buscam?	409
5. O IPO – Oferta Pública Inicial de Ações	410
6. Vamos a um caso real de M&A	410
7. Comentários conclusivos	417
CAPÍTULO 35	
Movimentos e tendências	418
1. A força das startups.....	418
2. Distribuidores como gestores de seu market place	421
3. Sistemas cognitivos	423
4. Analytics: o valor está na análise e resultados possíveis no processo de apoio à tomada de decisão	427
5. Atenção para o mercado de marketing digital.....	429
6. Oportunidades no desenvolvimento e uso dos aplicativos (apps)	431
7. Cuidado com a velocidade de surgimento de novos competidores	432
CAPÍTULO 36	
Conflito entre canais	434
1. Se não é possível eliminá-los, que tal reduzir sua incidência?	435
2. Produtor: não se esqueça de seu papel de mediação e controle no caso de conflito entre canais!.....	436



3. Cuidado redobrado no caso de competição com os canais digitais	438
4. Comentários conclusivos	439
Glossário de canais de vendas e distribuição	441
Outros livros publicados pelo autor	475
O autor	479







Contatos do autor



Pedro Luiz Roccato

Fundador, presidente e CEO do Grupo Direct Channel®



@PedroRoccato



Pedro Luiz Roccato

Fone +55 11 32949400 – proccato@directchannel.com.br

Av. das Nações Unidas, 12995 – 10º andar

04578-000 – São Paulo – SP – Brasil

O Grupo Direct Channel® foi fundado em 2004 com a missão de ajudar as pessoas a mudar o mundo para que vivam melhor, proporcionando prosperidade a todos por meio do conhecimento especializado em canais de vendas e distribuição. Nossa atividade principal é consultoria de negócios especializada em canais de vendas e distribuição e valor agregado. Nosso objetivo é auxiliá-lo a criar e gerenciar uma cadeia de vendas e distribuição para vender mais valor. Em mais de 13 anos de operação, atuando com todos os elos da cadeia de vendas (fabricantes, distribuidores, revendas e clientes finais), acumulamos casos de sucesso e experiência não só no segmento de tecnologia da informação (TI), Automação Comercial (AC), Automatic Identification and Data Capture (AIDC) e telecom, mas também de outras verticais, como: seguros, alimentos, imobiliário, saúde, automobilístico, varejo, óleo & gás, governo e outros.

O contato com as necessidades, “dores” e desafios de cada um dos elos da cadeia, de setores e portes diferentes, proporcionou à





companhia uma visão holística privilegiada de negócios, criando um portfólio completo para o mercado:

- *Projetos e Consultoria*
- *Cursos e Workshops (Channels' University®)*
- *Conteúdo para Eventos*
- *Grupos para Eventos Internacionais*
- *Livros e Metodologia*
- *Portal do Cliente®*

Acesse nosso site para mais informações:
www.directchannel.com.br





Introdução: de Nova York para o mundo

Há mais de onze anos, em 2006, escrevi meu primeiro livro sobre canais de vendas e distribuição com o intuito de compartilhar as experiências vividas para auxiliar as empresas, que produzem produtos, serviços e soluções, a atrair, desenvolver e reter outras empresas (canais indiretos de vendas) a fim de ofertar e vender o seu portfólio. Hoje acumulo oito livros, sendo três sobre o tema canais de vendas e cinco pela série Venda+Valor®, metodologia de venda de valor agregado que elaborei para complementar o processo de desenvolvimento de canais de vendas, sejam diretos ou indiretos. Em 2016, tive a satisfação de lançar o primeiro livro fora do Brasil, o *How to Sell Value*, que hoje circula nos EUA, Canadá e México em inglês.

Com esta oitava obra que apresento a vocês, sinto-me mais maduro e diferente; afinal, metade da minha vida foi dedicada a canais de vendas. Com esta trajetória, apresento a vocês um manual completo de boas práticas, para que, em vez de gerenciar seus canais de vendas e distribuição por tentativa e erro, você possa estruturar uma operação robusta de vendas que esteja 100% alinhada com seus objetivos. Afinal, se você atua como produtor, o seu core está na criação e no desenvolvimento de produtos inovadores e atrativos para os clientes finais, e não necessariamente em vendê-los.

Por esta obra, considerando uma visão holística de toda a cadeia de vendas e distribuição, que é composta por produtores, distribuidores, revendedores (canais) e clientes finais, tenho como objetivo disponibilizar conhecimento, metodologia, exemplos práticos e dicas



para que você tenha sucesso em levar a sua oferta, seja ela composta por um produto, um serviço ou uma solução, até o cliente final, garantindo uma jornada positiva do cliente com a sua marca.

Na era da colaboração e globalização, optei por iniciar o desenvolvimento deste livro em Nova York, minha cidade preferida, finalizando-o em São Paulo. Em todo o processo de escrita, compartilhei pelas redes sociais cada passo e tema elaborado, identificado com a hashtag #LivroVivodeCanais, o que possibilitou a colaboração de mais de 17 mil pessoas, que sugeriram temas e exemplos das mais variadas verticais da indústria. Além disso, convidei também vinte e três executivos, que puderam colaborar com sua vivência e seus desafios neste universo de vendas e distribuição, o que tornou riquíssimo o conteúdo. Entrego a obra com um glossário com mais de 400 verbetes, termos comuns no ecossistema de canais de vendas.

Com muita satisfação, orgulho e gratidão a todos, entrego ao mundo mais esta obra, que foi escrita e produzida por milhares de mãos de todos os continentes, para que, pelo conhecimento, possamos mudar o mundo, tornando-o melhor. Afinal, com a pequena colaboração de cada um de nós, tenho certeza de que a evolução será possível. E, como #LivroVivodeCanais, que continuemos a escrevê-lo a cada dia, seja por atualizações da obra ou por artigos, posts, cursos, palestras e projetos que viermos a desenvolver juntos. Seja bem-vindo ao maravilhoso mundo dos canais de vendas e distribuição!

Boa leitura e bons negócios a todos!

Pedro Luiz Roccato



PARTE I

CONCEITOS ESSENCIAIS SOBRE A CADEIA DE VENDAS E DISTRIBUIÇÃO





C A P Í T U L O 1

Introdução conceitual à cadeia de vendas e distribuição

Quando temos como meta conhecer profundamente um assunto, é fundamental que iniciemos pelo processo conceitual, uma vez que a falta de clareza no papel de cada elo nos limitará na obtenção de resultados. Este capítulo tem exatamente este objetivo. Para tanto, vamos iniciar pelo básico.

1. Canais de vendas

Toda operação de oferta e venda de produtos, serviços e soluções, independentemente de seu mercado de atuação (varejo, corporativo, PME/SMB ou governo), demanda definição do modelo que será adotado pelo produtor (fabricante) para que sua oferta chegue até os clientes finais (empresas ou consumidores finais). Esse processo compõe a cadeia de vendas e distribuição. A cadeia possui elos, que são: produtores (fabricantes, por exemplo), distribuidores, canais (revendedores, por exemplo) e os próprios clientes finais, que também compõem a cadeia. Portanto, a cadeia tem como objetivo permitir que a

oferta chegue do produtor ao seu destino, o cliente final. O meio que o produtor utiliza para que isso aconteça se chama canal de venda.

Não há a necessidade de adoção de um modelo único com todos os elos descritos, visto que cada operação possui particularidades, que definirão o melhor modelo de operação e quais elos serão exigidos. Quando o produtor, ou seja, aquele que concebeu o produto ou o serviço a ser ofertado, prontifica-se a disponibilizar e a comercializar seus produtos diretamente aos clientes finais, essa empresa está utilizando o modelo de operação por meio de canal direto de vendas. Essa operação é comum quando você consegue realizar a compra do produto que deseja diretamente de um tele vendas ou e-commerce de quem o produziu.



Figura 1.1 *Demonstrativo do modelo de venda por um canal direto.*

Quando a empresa decide nomear terceiros, ou seja, uma ou mais empresas para distribuir e/ou comercializar seus produtos para revendedores e clientes finais, ela adotou o modelo de canal indireto de vendas, objeto de estudo deste livro.

Há também casos de fabricantes que operam no modelo híbrido de canais, ou seja, ofertam seus produtos e serviços por meio de canais diretos e indiretos. Vejam como exemplo a Dell®, que, após a compra da operação da EMC®, adotou a denominação de Dell EMC®, que até meados de 2007 ofertava seus produtos exclusivamente pelo canal direto, ou seja, para a compra de produtos Dell® era necessário acessar o site da empresa, tele vendas ou receber a visita de um executivo de vendas do fabricante, não sendo possível encontrar seus produtos em um varejista como o Magazine Luiza®, Casas Bahia®, Ponto Frio® e outros. Até me-

dos de 2007, a Dell EMC® não reconhecia formalmente os canais indiretos, tratando-os como clientes finais. No segundo semestre de 2007, após a publicação de resultados considerados desfavoráveis pelo mercado, ela adotou publicamente o modelo híbrido de operação, nomeando revendedores para oferta e venda de seus produtos aos clientes finais. Inicialmente, o maior foco da mudança foi direcionado para o atendimento de varejistas, e não do mercado corporativo. Hoje, a operação de canais indiretos comercializa o portfólio completo da Dell EMC®.

Não há modelo ideal a ser implementado por uma empresa. A adoção do modelo exclusivo de vendas pelo canal direto ou canal indireto, ou mesmo do modelo híbrido, pode oferecer vantagens e desvantagens, de acordo com o portfólio de produtos e serviços, formação da oferta, região de atuação, concorrência, etc. Mas lembre-se de um ponto importante: o modelo com maior incidência de conflito entre canais é o híbrido. Abordaremos o tema “conflito entre canais” no último capítulo deste livro. No Capítulo 2, esclarecemos suas dúvidas respondendo à questão: “Quando operar por meio de canais indiretos é a melhor solução?”.

1.1 Canais de vendas em camadas

O produtor pode adotar o modelo de camadas para desenvolvimento de seu canal indireto. Ele consiste na definição de um modelo estruturado para formação e desenvolvimento de seus canais, por meio de uma operação sustentada em uma rede de distribuidores e revendedores autorizados. O produtor pode definir em sua política comercial que fará parte do Programa Estruturado de Canais, além de qual será o modelo de operação adotado. O modelo mais usual, visando à maior capilaridade (cobertura geográfica), é o de duas camadas. A primeira camada, chamada de first tier, é ocupada pelo distribuidor. A segunda, chamada de second tier, pelos canais (revendedores). Os revendedores que operam em second tier adquirem os produtos exclusivamente dos distribuidores autorizados, mas podem manter contato direto de apoio com os fabricantes, caso participem de seu Programa Estruturado de Canais.

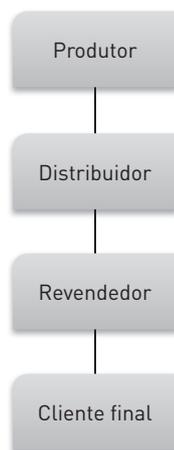


Figura 1.2 *Demonstrativo do modelo de operação de vendas em duas camadas com distribuidores e revendedores.*

Outros fabricantes optam pelo modelo de venda apenas aos revendedores, que operam em first tier, não nomeando distribuidores para atendimento dos revendedores.



Figura 1.3 *“Demonstrativo do modelo de operação de vendas em uma camada com revendedores.”*

Porém, há também a possibilidade de atendimento de forma híbrida por meio da combinação das duas alternativas anteriormente



citadas, ou seja, alguns canais operam em first tier e outros em second tier. Temos constatado que fabricantes que possuem uma política comercial com regras claras atrelada a um Programa Estruturado de Canais obtêm maior sucesso em sua operação.

Quando os fabricantes optam pela criação de canais com poucos revendedores em first tier, eles têm considerável dificuldade no desenvolvimento de mercado, em razão do número reduzido de parceiros que vão estabelecer negócios junto aos clientes finais. Imagine, por exemplo, países com considerável extensão geográfica, como Brasil e EUA, dependentes exclusivamente de 10 ou 20 revendedores em first tier para desenvolvimento? Por outro lado, uma rede formada por distribuidores e revendedores autorizados que operam nos modelos first e second tier oferecem maiores chances de sucesso, por meio da multiplicação da força de vendas do fabricante, comparativamente aos resultados de uma rede exclusiva de revendedores em first tier. Até porque desenvolver uma rede com número elevado de revendedores em first tier poderá se tornar inviável, não só pelo custo da estrutura de atendimento do canal que deveria ser disponibilizada pelo produtor, como também pela escassez de parceiros com porte compatível para evolução nesse nível.

Por esse motivo, temos encontrado cada vez mais a adoção do modelo híbrido, com vinte canais em first tier, geralmente representados por revendedores de maior porte e abrangência de operação, bem como de outro lado centenas e algumas vezes milhares de canais que operam em second tier, realizando suas compras dos distribuidores autorizados.

Independentemente do modelo adotado, é fundamental que as regras sejam claras, sendo estas formalizadas pelo produtor (fabricante) em sua política comercial. Afinal, infelizmente é comum encontrarmos produtores que definem de forma subjetiva os critérios de classificação, muitas vezes com base apenas no relacionamento do gerente de contas do produtor com o canal.



1.2 Como tudo começou

Quando efetivamente podemos considerar que ocorreu a primeira venda por meio de canais indiretos? Infelizmente não há um registro histórico de canais, mas podemos considerar que a partir do momento em que houve a primeira venda as portas estavam abertas para canais indiretos. Há algum tempo temos encontrado alguns profissionais dedicando-se com mais afinco a entender a dinâmica de canais indiretos. A bagagem dos profissionais da área é imensa, mas a documentação é muito limitada. Infelizmente os principais registros estão ainda na cabeça dos profissionais sem documentação, ou ainda nos Programas Estruturados de Canais e políticas comerciais, que podemos considerar como os primeiros registros formais e históricos de uma operação de canais indiretos. A primeira literatura no mundo sobre o tema foi a minha, com o lançamento do livro *Canais de Vendas e Distribuição*, em 2006. Dois anos depois, lancei *A Bíblia de Canais de Vendas e Distribuição*, e, em 2017, o livro que você tem em mãos.

Uma operação de canais indiretos é exatamente a solução para o desafio de ampliar capilaridade (cobertura geográfica de atendimento) por meio de terceiros. Vejam que um dos maiores varejistas norte-americanos já realizava essa operação em 1894 por meio de seu catálogo. Os estabelecimentos comerciais norte-americanos daquela época já apresentavam o catálogo e vendiam inúmeros produtos de que não dispunham em estoque, como carruagens e outros. Os clientes finais escolhiam pelo catálogo, faziam o pedido e recebiam o produto entregue pelo varejista. Registros históricos apontam que as possibilidades de desenvolvimento de canais indiretos são imensas e não são recentes.

Temos que considerar que nem todos os produtos e serviços oferecem um ambiente favorável para a comercialização por meio de canais indiretos, como você poderá ver no Capítulo 2, em que discutiremos melhor os segmentos que apresentam cenário favorável. Encontramos casos de setores em que o modelo de canais indiretos está tão enraizado na operação que não conseguimos visualizar mais sua exclusão, como é o caso de produtos de tecnologia, eletroeletrô-

nicos e telecom, por exemplo, ou, ainda, o segmento de automóveis, seguros, imóveis e outros.

Quando abordamos a história de canais indiretos do segmento de tecnologia, como no exemplo citado, faz-se necessária a análise regionalizada do modelo, mas os registros apontam as primeiras operações mais estruturadas em canais indiretos iniciadas em território norte-americano. No Brasil e nos demais países da América Latina, o segmento de tecnologia sofreu elevada influência do modelo de operação norte-americano, principalmente pela presença local de operações de grandes players de tecnologia, como Microsoft®, IBM® e outros.

No caso específico do Brasil, tivemos restrições quanto à importação de produtos de informática até 1992 por causa da vigência da Reserva de Mercado de Informática, que vigorou de 1982 a 1992. Essa lei federal restringia a produção e a comercialização de produtos importados de tecnologia no Brasil, o que proporcionou alguns benefícios iniciais ao país, mas também limitou a evolução do segmento. Durante a sua vigência, tivemos o desenvolvimento de empresas locais que produziam computadores compatíveis com o padrão PC (personal computer) como Itautec®, Scopus®, Microtec®, Monydata® e outras, que produziam localmente os equipamentos e os comercializavam por meio de revendedores autorizados, além de algumas iniciativas de oferta pelo canal direto.

O segmento de software era atendido por distribuidores locais como Compucenter®, Intercorp®, Brasoft®, Datalógica®, Officer® e outros. Produtos como MS®/DOS, Wordstar®, DBase®, Clipper® e Lotus 123® eram importados pelos distribuidores autorizados dos fabricantes globais e comercializados para os revendedores. Com a queda da reserva de mercado, o cenário mudou radicalmente após 1992. Diversos fabricantes de hardware como IBM®, Compaq® e HP®, entre outros, iniciaram operação de comercialização, alguns inclusive com produção local, o que propiciou o fortalecimento da cadeia de vendas e distribuição local.

Em 1996, com a queda do preço de venda dos computadores propiciada pela elevação no volume de vendas e na produção lo-

cal de diversas marcas, os grandes varejistas, principalmente hipermercados, iniciaram uma ofensiva de vendas de computadores e impressoras que dizimou grande parte do varejo especializado de informática. Poucas lojas sobreviveram com a oferta reduzida, centradas em acessórios e suprimentos, além do crescimento do mercado cinza caracterizado pela montagem de computadores com insumos de origem duvidosa.

O segmento de software, que poderia oferecer um alento para o de varejo especializado pressionado pela agressividade do grande varejo, disponibilizou produtos com valores elevados por conta da indexação ao dólar, em um cenário da moeda local desvalorizada, em que encontrávamos o MS[®] Office comercializado pelo mesmo preço do conjunto formado pelo computador e seu monitor. A venda corporativa apresentou sinais positivos em 1999, com investimentos elevados para a correção do bug do milênio e com a bolha da internet que proporcionou elevado investimento das empresas em tecnologia.

Porém, em 2001, tivemos o desaquecimento da economia com o estouro da bolha da internet e a construção da primeira fábrica da Dell[®] (atualmente Dell EMC[®]) no Brasil e o início de sua operação. A entrada da Dell EMC[®] fomentou uma verdadeira revolução na operação de canais indiretos de tecnologia no Brasil, porque os fabricantes, receosos com a postura agressiva da Dell EMC[®] em outros países e 100% da operação focada no canal direto, fomentaram uma verdadeira corrida para o canal direto, em detrimento dos canais indiretos. Encontramos nesse período inúmeros fabricantes que, justificados pelos preços praticados pela Dell EMC[®], abandonaram seus canais indiretos para competir por seus canais diretos de venda. Não preciso dizer o resultado dessa inconsequente ação. Os canais indiretos foram enfraquecidos, e os fabricantes não conseguiram atingir seus objetivos de competição no modelo da Dell EMC[®]. Após a contabilização dos resultados desastrosos em vendas e ainda maiores quando consideramos o relacionamento com os canais indiretos, acompanhamos o retorno ao modelo tradicional via canais indiretos.



Em termos globais, uma das grandes mudanças ocorridas no cenário de canais indiretos foi o advento da internet, que não só propiciou um aquecimento em vendas de infraestrutura de tecnologia, como também fomentou o surgimento de um novo canal de vendas, o e-commerce. Adotado por alguns fabricantes como canal de vendas direto, o e-commerce representa ameaça quando não há aderência à política comercial e ao street price (PSVCF – preço sugerido de venda aos clientes finais), ou ainda quando há ofertas diferentes das praticadas pelos canais indiretos. Como resultado efetivo em vendas, o e-commerce apresenta balanço positivo em razão do elevado volume de vendas de produtos de tecnologia por esse canal, visto a intimidade dos usuários de internet com a própria tecnologia.

O segmento de tecnologia, por exemplo, exige elevado conhecimento técnico para operação, o que atraiu profissionais técnicos para a abertura de revendedores e distribuidores. Porém, a elevada competência técnica que pode parecer suficiente no início do negócio, com a evolução do mercado, demonstrou não ser suficiente para a superação dos desafios, exigindo competências até então não percebidas, como em gestão e em relacionamento.

Encontramos em alguns países da América Latina proprietários de revendas com elevado conhecimento técnico, mas limitada competência em gestão do negócio, o que prejudica a longevidade da operação. Em momentos em que há escassez de empresas e mão de obra especializadas, bem como elevada demanda de produtos e soluções de tecnologia, os resultados são positivos. Porém, quando a concorrência aumenta e não há elevação proporcional da demanda, as competências de gestão e relacionamento fazem falta. Nos mercados norte-americano e europeu houve uma considerável evolução no nível de maturidade do canal quanto ao foco na gestão do negócio nos últimos 15 anos. Porém, em mercados como o da América Latina e o da Ásia, o processo de concentração e seleção natural de revendedores e distribuidores está acontecendo agora. No caso de distribuição, a consolidação já tem acontecido nos últimos anos, causando uma mudança no cenário de players em operação no Brasil.



1.3 Os modelos de vendas transacional e relacional

Encontramos variações no modelo de vendas, mas, como nosso foco é a venda de valor agregado, centraremos nossa discussão apenas em duas delas: modelo transacional e modelo relacional.

O modelo transacional é caracterizado pelo processo tradicional de vendas, no qual temos fornecedores que disponibilizam seus produtos e serviços aos clientes finais. O foco do atendimento no modelo transacional é atender às solicitações dos clientes finais, ou seja, o profissional vende o que o cliente demonstrou interesse em comprar. As lojas de autoatendimento poderiam ser citadas como um exemplo do modelo transacional. Como a própria designação aponta, esse modelo é focado no volume de transações, e não na individualização do atendimento.

O modelo relacional compreende o desenvolvimento de um relacionamento mais completo entre aquele que vende e seus clientes finais. O processo tende a ser mais individualizado, em que o profissional de vendas atua como um consultor, identificando as necessidades dos clientes finais para apresentar-lhes as soluções propostas.

Quando tratamos da venda de valor agregado, o modelo relacional oferece maior compatibilidade com a metodologia Venda+Valor®, apresentada no Capítulo 25. Há casos de aplicação da metodologia de venda de valor no modelo transacional, mas as dificuldades serão maiores, visto que o modelo contempla um ciclo de venda mais curto, com forte apelo ao menor preço e uma visão mais presente de commodity. A percepção de valor está presente em tudo o que realizamos, mas há casos em que a predisposição dos clientes em perceber o valor da oferta e reconhecê-lo é mais facilitada, o que oferecerá resultados mais sustentados. Portanto, qualquer que seja o modelo, há alguns valores percebidos que poderão diferenciar a sua oferta de seus principais concorrentes, como atenção, conhecimento, etc. Independentemente do modelo adotado de venda, deve-se focar em conhecer muito bem as necessidades de seus clientes para que se possa surpreendê-los positivamente na entrega.



2. Vamos conhecer os perfis de cada elo da cadeia

Temos quatro elos da cadeia de vendas e distribuição: produtores (fabricantes), distribuidores, canais (revendedores) e clientes finais. Não preciso dizer que o mais importante deles é o cliente final, pois todos os demais elos existem para atender a suas necessidades. É fundamental reforçar sua importância, pois é comum encontrar situações em que todos reclamam dos problemas relacionados a clientes, mas se esquecem de que tanto os problemas quanto as soluções estão a eles relacionados. Portanto, respeite muito o senhor cliente.

2.1 Os produtores

O topo da cadeia de vendas e distribuição é representado pelas entidades que disponibilizam os produtos, serviços e soluções que serão ofertados por meio dos canais de vendas e distribuição. Nessa categoria, temos os fabricantes de produtos de tecnologia (hardware e software), alimentos, eletrodomésticos, vestuário, cosméticos/perfumaria, automóveis, mobiliário e outros. Também fazem parte dessa categoria as construtoras de imóveis, as seguradoras e outros. Quando o tema é serviços, também temos as operadoras de telecomunicações, os hospitais, etc.

Um caso interessante, por exemplo, seria o dos ISVs (*Independent Software Vendor*), os desenvolvedores de sistemas. Eles podem figurar como produtores quando há o desenvolvimento e a disponibilidade de seus sistemas (software) para o mercado, como também podem ser considerados um canal de integração de soluções, uma vez que criam uma oferta composta pelo seu software, pelo equipamento (hardware) fornecido por terceiros e pelos serviços. Os ISVs são conhecidos no segmento de automação comercial como software houses.

Com a evolução das ofertas, temos encontrado uma combinação entre os perfis, especialmente quando o objetivo é ofertar soluções que envolvam vários componentes, como um equipamento, programas de computador (software) e serviços, por exemplo. No caso da



oferta de soluções na nuvem (cloud computing), que abordaremos com maior profundidade em outros capítulos desta obra, há a composição de fabricantes de hardware (computadores, infraestrutura de rede, armazenamento, etc.) com os de software (gerenciamento, analytics e segurança, por exemplo) com serviços, hospedando a solução em um datacenter. A integração de todos os componentes resultará em uma oferta unificada, disponibilizada para a aquisição como serviço contratado de forma mensal ou anual. Nesse caso, o detentor dessa solução encapsulada em forma de produto operará como um produtor.

Considerando a velocidade acelerada com que o mercado se movimenta, é comum encontrarmos composições de ofertas oriundas de empresas startups, por exemplo, que evoluíram de grandes ideias, suportadas por incubadoras e fundos de investimento (venture capital) que as fortalecem e ameaçam os grandes fabricantes em operação, que detiveram a liderança em seu segmento por décadas, mas agora se sentem ameaçados pelos entrantes. Nesse tópico, não faltam exemplos públicos, como iniciativas disruptivas como Uber, Airbnb e outras. Abordaremos esse assunto no Capítulo 34, no qual falaremos sobre “Alianças, fusões e aquisições e seus impactos em toda a cadeia de vendas e distribuição”.

2.2 Os distribuidores

Os distribuidores desempenham papel importantíssimo na cadeia de vendas e distribuição. Em alguns segmentos, como o de tecnologia, por exemplo, possuem o desafio de diferenciação de sua operação pelo valor agregado, pois por muito tempo ofereciam apenas os benefícios de crédito e logística. Porém, nesse caso, considerando o cenário atual, as margens foram reduzidas, visto que esses dois benefícios se tornaram comuns a todos, sem a percepção de valor agregado.

O distribuidor adquire produtos de um ou mais produtores em volumes elevados para abastecimento de canais (revendedores). Temos casos de compras locais, como também de fornecimento por meio de importação. Há casos em que o fabricante possui unidade fabril



no mesmo país de comercialização ou ainda casos em que o próprio fabricante realiza a internação dos produtos e os repassa a seus distribuidores autorizados. Outra alternativa muito comum é a de importação de produtos pelos distribuidores autorizados. O distribuidor adquire os produtos diretamente de uma fábrica ou filial do fabricante localizada fora do país que os vai comercializar e realiza todos os processos de internação, tanto no que se refere ao processo logístico quanto ao fiscal da importação.

O distribuidor possui uma visão holística de todo o processo, pois, além de seu contato privilegiado com os produtores, mantém contato próximo com os revendedores que estão sintonizados com as demandas dos clientes finais. Um problema crônico no universo dos distribuidores são as margens cada vez mais baixas, o que acaba impactando os resultados da operação.

No caso do mercado corporativo, a dificuldade dos revendedores é elevada para compatibilizar os prazos de pagamento exigidos pelos clientes finais com os prazos de pagamentos concedidos pelos distribuidores. Por outro lado, o prazo reduzido para pagamento pelos revendedores, concedido pelos distribuidores, é apenas uma consequência dos prazos de pagamentos definidos pelos fabricantes. Com o intuito de solucionar esse problema, muitos fabricantes autorizaram os distribuidores a realizar o “faturamento direto” ao cliente final do revendedor, repassando uma comissão ao revendedor sobre a venda para reduzir os custos tributários da operação. O faturamento direto consiste na operação de agenciamento da venda pelo revendedor. Há casos de faturamento direto também pelo fabricante ao cliente final, com repasse de comissionamento ao revendedor.

Essa operação surgiu no Brasil, mas já está sendo utilizada em outros países, principalmente para o segmento de software comercializado ao mercado PME/SMB (pequenas e médias empresas), corporativo e governo, bem como em países em que o custo tributário é elevado e há tributação em cascata.

Quando analisamos as necessidades do mercado de varejo, o problema se torna ainda mais grave, pois o revendedor adquire os produtos do distribuidor com prazos de pagamento de 30 a 60 dias e os



revende ao consumidor final em 3, 5, 12, 20 ou mais parcelas, com sérios prejuízos na margem do negócio. Nesses casos, com o objetivo de atenuar o problema, muitos fabricantes subsidiam os custos financeiros da operação por meio do repasse de créditos.

Os distribuidores possuem uma estrutura comercial de relacionamento com os canais de vendas unificados na central de atendimento telefônico (call center) e em e-commerce. No caso de contas nomeadas de revendedores, ou seja, as principais contas de atendimento de cada mercado ou segmento, há uma estrutura composta por executivos de vendas e/ou gerentes de contas que realizam o atendimento presencial. O relacionamento cotidiano com o fabricante se dá por meio do gerente de produtos, que é o responsável por centralizar e realizar a ponte entre o distribuidor e o fabricante. O gerente de produtos deve conhecer toda a linha de produtos, bem como estar capacitado para treinar a equipe de vendas do distribuidor para a oferta dos produtos. Ele detém também a responsabilidade de identificar e encaminhar as dúvidas da equipe de suporte técnico do distribuidor. Como o varejo exige especialização, os grandes distribuidores possuem em sua equipe um gerente de varejo que coordena com o objetivo de desenvolver a carteira de clientes específica do segmento, formada por redes de lojas de departamentos, hipermercados, redes de lojas especializadas, de eletroeletrônicos, etc.

Os grandes distribuidores têm como prática a instalação de um CD (Centro de Distribuição) na principal cidade do país, mantendo uma operação centralizada da área administrativa, de vendas e marketing, de logística, etc. De acordo com os resultados alcançados quanto à receita e à rentabilidade da operação, ao volume de negócios, aos movimentos da concorrência e à distribuição dos revendedores atendidos (capilaridade), o primeiro passo de expansão geográfica é a alocação de um gerente regional onde tenham sido identificados potenciais diferenciados de desenvolvimento. Após a alocação do profissional para atendimento local, com os resultados em vendas crescentes na região, há a opção de abertura de uma filial, um escritório comercial. Por fim, uma vez que os re-

sultados tenham se mantido em ascensão, há a opção de abertura de um CD local.

No caso específico do Brasil, com complexa e diversa estrutura de tributação, muitas vezes a decisão de abertura de um CD para operação local não é tomada tendo como base unicamente a questão logística de proximidade com seus revendedores, mas sim as questões de desoneração fiscal, visto a diversidade de alíquotas e os modelos de um estado federativo para outro.

2.2.1 Pecado mortal da operação de distribuição

Não podemos nos esquecer do conceito básico de uma operação de distribuição, que é a venda exclusiva aos canais (revendedores). Quando um distribuidor, operando em first tier, compra com um preço especial para suportar a sua remuneração de margem (rentabilidade) e a de um canal (second tier), que irá, por sua vez, comercializar o produto ao cliente final, ele não poderá realizar uma venda a esse cliente final, pois colocará toda a cadeia à prova. Afinal, seu papel é o de comercializar seu portfólio aos canais, e não aos clientes finais. Com a margem que ele terá, de seu preço de aquisição como distribuidor até o preço final de venda ao cliente final, obterá um ganho muito superior ao do revendedor, além de poder fornecer uma redução do preço de venda acima do praticado pelos canais, prejudicando a competição.

Portanto, muita atenção. Distribuidores não podem vender diretamente a clientes finais. Essa é a função do canal (revendedor). Do contrário, teremos um conflito grave de canais, abordado no último capítulo deste livro. No caso de agenciamento para um revendedor, o processo seria apenas fiscal, visto que há um canal orientando a venda e sendo remunerado pelos serviços que foram prestados por ela, não ocasionando nenhum conflito entre os canais.

2.2.2 Classificação dos distribuidores

De forma mais abrangente, poderíamos classificar os distribuidores em generalistas e especializados. Os generalistas prezam pela amplitude de portfólio, e não pela profundidade, ou seja, oferta um

número elevado de produtos e soluções, mas geralmente não oferece elevada especialização em determinada linha ou fabricante. Temos casos mundiais de grandes distribuidores com cobertura destacável em certos países, que conseguem oferecer um portfólio amplo e também atendimento especializado em determinadas linhas. Porém, historicamente, distribuidores generalistas não apresentam resultados com linhas de alto valor agregado e elevada especialização como networking, por exemplo, mesmo desenvolvendo células específicas de atendimento.

Os distribuidores buscam foco e especializações, que podem ser pelo modelo de operação, transacional de volume (box mover) ou VAD (Distribuidor de Valor Agregado), por mercado de atuação (corporativo e varejo), pelo portfólio de produtos (software, hardware, networking, etc.), por região geográfica de cobertura (capilaridade nacional ou regional), por nicho, além da modalidade exclusiva ou não exclusiva de determinada linha do fabricante. Não seria necessário citar que algumas das opções apresentadas são excludentes de outras; por outro lado, muitos distribuidores operam por meio de um espectro mais amplo, criando células de atendimento especializado por mercado, segmento, nicho, etc. Temos distribuidores que atuam tanto no varejo quanto no corporativo, mas as equipes de atendimento são diferentes, bem como a política comercial, o portfólio de produtos, fabricantes, campanhas, etc.

2.2.2.1 Distribuidores especializados por mercado de atuação

A especialização por mercado de atuação pode ser disponibilizada por meio de um portfólio específico para atender à demanda dos canais (revendedores) atuantes no mercado de consumo (varejo) ou no mercado corporativo. O mercado de PME/SMB (pequenas e médias empresas), por se tratar de um tipo convergente, pode ser atendido tanto pelos revendedores do varejo quanto pelo corporativo. Nisso temos:

- **Corporativo:** disponibilizam em seu portfólio produtos para atender a canais (revendedores) que vendem para empresas, independente do porte delas.

- **Consumo ou varejo:** o distribuidor que atua no mercado de varejo atende desde o pequeno estabelecimento até grandes redes, que operam com lojas físicas ou on-line (e-commerce), convergindo também para o mercado PME/SMB.

2.2.2.2 Distribuidores especializados pelo portfólio

Trata-se daqueles que definem seu foco pela especialização dos produtos que disponibilizam. Esse modelo possibilita a identificação do distribuidor por seu portfólio, como: software, hardware, autopeças para o mercado automobilístico, ração animal, bicicletas, alimentos, produtos de limpeza, etc. No segmento de tecnologia, por exemplo, com o crescimento das ofertas disponibilizadas em cloud (nuvem), há distribuidores especializados na oferta de soluções baseadas em tal modelo e tecnologia, levando-os a ofertar um market place, ofertas específicas e customizadas para que os revendedores componham sua solução e a levem a seus clientes finais. Veja mais sobre esse modelo no Capítulo 35, que trata sobre o tema “Movimentos e tendências”.

Segundo Luís Maian, partner sales manager da Adobe® no Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil, ao falar do distribuidor especializado em software, “o principal papel do distribuidor nesses mercados é aumentar a disponibilidade de produtos por meio de linhas de crédito e facilidades de licenciamento. Esse mercado é fortemente afetado pelo uso ilegal de licenças, e somente um esforço extra do distribuidor pode quebrar a inércia, oferecendo mais facilidades como pagamentos estendidos, por exemplo. Os distribuidores globais têm uma grande vantagem por conta da consolidação muito forte pela qual passou o mercado de mídia nos últimos anos, quando os grandes grupos se fundiram. Esses clientes buscam atendimento mundial, o que só pode ser oferecido pelos grandes distribuidores”.

2.2.2.3 Distribuidores especializados por região geográfica de cobertura

A região geográfica representa um dos principais atributos dos distribuidores, pois compreende a predisposição e a capacidade de

atendimento em termos de cobertura geográfica (capilaridade). Nesse caso, é importante lembrar que não se trata apenas de envio de produtos para uma região, mas sim de uma real capacidade de desenvolvimento comercial de canais em uma determinada região. Nisso temos:

- **Capilaridade nacional:** distribuidores que oferecem capilaridade nacional se propõem a atender todos os revendedores operantes no território de um país.
- **Capilaridade regional:** distribuidores regionais oferecem uma cobertura geográfica específica, podendo ser uma região geográfica (Norte, Sul, Nordeste, Sudeste, Centro-Oeste), um ou mais estados ou um grupo de cidades, chegando até mesmo a um bairro. Um exemplo desse caso refere-se a um distribuidor brasileiro de tecnologia que possui alta especialização em uma rua da cidade de São Paulo onde há uma das maiores concentrações de PDVs (pontos de venda) de informática do mundo. O citado distribuidor desenvolveu uma dinâmica completamente diferenciada para atendimento dos pequenos estabelecimentos de venda na rua Santa Ifigênia, em São Paulo. Como grande parte dos PDVs atendidos não mantém estoques dos produtos ofertados aos consumidores finais que visitam suas lojas, eles fornecem todas as informações dos produtos e preço, dispendo, inclusive, de mockup dos produtos. Uma vez que o consumidor opte pela compra, com o intuito de não perder a oportunidade do momento de venda, ele solicita pelo telefone o produto ao distribuidor, que, por estar fisicamente próximo do PDV, encaminha o item solicitado em questão de minutos.

2.2.2.4 Distribuidores especializados por nicho

Existem casos de distribuidores que focam em determinados nichos de mercado, público, portfólio, aplicação, ramo de atividade, etc. Nesse caso, o trabalho bem focado acaba trazendo resultados positivos, em contrapartida oferece limitação no que se refere à amplitude de portfólio.



2.2.2.5 Distribuidores exclusivos e não exclusivos

O produtor tem autonomia de nomeação dos distribuidores autorizados para determinados países em caráter exclusivo ou não exclusivo. No caso de nomeação de um distribuidor como exclusivo, somente ele estará habilitado para realizar a oferta e a venda de certa linha ou produto, algo formalizado em seu contrato com o fabricante. Essa modalidade não é muito usual, mas é adotada por alguns fabricantes quando desejam delegar ao distribuidor algumas atividades que seriam de sua responsabilidade local, uma vez que optaram por não estruturar uma operação local por meio da instalação de uma subsidiária no país. Imagine um fabricante de aparelhos telefônicos, por exemplo, que não esteja presente fisicamente em determinado país e que demonstre interesse em iniciar a comercialização de seus produtos nele. Ele poderia optar por abrir uma subsidiária no país, estruturar uma pequena operação, com ações de marketing para ativação e manutenção de demanda, call center para suporte técnico, estrutura para operacionalização do RMA (retorno de produtos com defeitos de fabricação), etc. Toda essa estrutura teria um custo elevado de startup.

Uma forma usual de reduzir esse investimento é nomear um distribuidor exclusivo por um período de um a cinco anos, definir objetivos em vendas, margens, preço de venda para revendedores, venda para usuários finais, verba de marketing inicial, percentual sobre resultados e, por fim, a estrutura de suporte pós-venda. Toda a operação seria de responsabilidade do distribuidor exclusivo, e o fabricante responderia pelo acompanhamento dos resultados junto a ele.

No caso de distribuição não exclusiva, o modelo mais usual compreende a nomeação dos distribuidores pelos fabricantes, mas sem exclusividade, ou seja, o fabricante poderá nomear outros distribuidores para operação na mesma região, portfólio, etc.

A distribuição exclusiva oferece alguns benefícios quando o fabricante delega atividades que seriam de sua responsabilidade; por outro lado, constatamos que o melhor modelo de operação, de maneira geral, é aquele em que se tem pelo menos dois distribuidores com a mesma oferta de produtos. Veja as razões para a defesa dessa tese:



- O revendedor corre um risco menor de ficar desabastecido, pois a possibilidade de um mesmo produto ter seu estoque finalizado em dois distribuidores ao mesmo tempo é pequena.
- Há a opção de levantamento de cotação de preços, condições de pagamento e prazos em mais de um fornecedor, inclusive sendo possível negociar os valores apresentados sem perda da aderência à política comercial do fabricante.
- Os pequenos revendedores enfrentam constantemente problemas de crédito, pois realizam compras em valores que podem ser elevados para o porte de sua empresa, na esperança de receber de seus clientes após a entrega dos produtos. O distribuidor define um limite de crédito para compras a cada revendedor. Esse limite é utilizado pelo revendedor para adquirir os mais variados produtos dos mais variados fabricantes. É muito comum o revendedor revezar suas compras entre os diversos distribuidores que operam, visando não estourar seu limite de crédito com um deles.

2.2.2.6 Os subdistribuidores

Alguns produtores (fabricantes) optaram por uma variação do modelo de nomeação de distribuidores com o objetivo de ampliar a capilaridade por meio do desenvolvimento de ações conjuntas com pequenos distribuidores que possuem necessidades específicas. Esses distribuidores regionais, que, muitas vezes, não teriam condições de firmar um contrato de distribuição com importação direta de produtos, são nomeados subdistribuidores pelo fabricante. Por meio da nomeação, ficam habilitados para realizar compras de produtos a preços especiais junto aos grandes distribuidores. Essa prática vem sendo adotada pelos fabricantes de tecnologia de maneira mais intensa em duas situações. Em alguns casos há a limitação de credenciamento de distribuidores para importação direta, e em outros há a necessidade de atuação local regionalizada, à qual o grande distribuidor não consegue chegar.

O credenciamento de um distribuidor por fabricantes internacionais não é um processo simples, pois envolve uma série de análises quanto à sustentabilidade financeira do distribuidor, sem contar a



necessidade de deter expertise para a realização de todo o processo de internação dos produtos. Um dos maiores empecilhos quanto a nomeação refere-se à limitação de crédito internacional, ou seja, à capacidade do distribuidor de oferecer garantias para a concessão de crédito. O processo mais comum, nesse caso, é a concessão de uma carta de crédito internacional, que é apresentada como garantia de um banco como lastro para a operação de compra dos produtos. Por esse motivo, muitos gestores de fabricantes optam por nomear dois ou três distribuidores que estão habilitados para importar os produtos e, quando necessário, nomeiam subdistribuidores que atendem localmente e oferecem a capilaridade desejada.

A prática de nomeação de subdistribuidores é muito comum com fabricantes de software. Há casos de subdistribuidores não reconhecidos formalmente pelos fabricantes, que formam alianças com distribuidores autorizados de determinado fabricante e negociam condições diferenciadas sem o aval dele. Situações como essa apresentam riscos para todos os elos da cadeia, pois não se sustentam no médio prazo.

Os subdistribuidores informais buscarão se tornar sub ou distribuidores autorizados, o que limita a visão de futuro desse negócio para o distribuidor que firmou o acordo. Os resultados do distribuidor autorizado ficam distorcidos, pois estão sendo obtidos por meio de uma estrutura não visível e gerenciável pelo fabricante. O revendedor que adquire produtos do subdistribuidor informal não possui as mesmas condições de garantia, pré e pós-venda, que um distribuidor autorizado, pois o subdistribuidor está dependente da extensão de benefícios do autorizado, o que oferece risco. Por fim, situações como essa são comuns em momentos em que um distribuidor está vislumbrando oportunidades de negócios de determinada linha de um fabricante com quem ele não tem visibilidade no curto prazo de obter uma habilitação para compra direta. A subdistribuição informal, nesses casos, pode ser utilizada como forma de alavancagem de vendas e visibilidade junto ao fabricante, mas deve ser realizada com elevado cuidado para que a imagem junto ao mercado não fique prejudicada.



2.3 Qual o futuro da distribuição?

Acredito que distribuidores apenas focados em crédito e logística sofrerão cada vez mais com a depreciação de suas margens. Portanto, o caminho será agregar valor das mais variadas formas. No caso de tecnologia, com o crescimento da oferta dela como serviço, muitos têm tido que se reinventar. Um dos caminhos adotados foi o de criação de um market place (saiba mais sobre o tema no Capítulo 35). Ele é indicado para oferta de soluções, especialmente importante ao sucesso na oferta de soluções baseadas em tecnologia na nuvem (cloud computing), que oferece várias alternativas em termos de recursos para integração de soluções, inclusive com billing unificado (faturamento e cobrança). Por esse modelo, em vez de o canal buscar no mercado, junto a cada fabricante de hardware e software, datacenters e demais prestadores de serviços, ele encontra os recursos de que necessita em um único lugar, com o processo de billing de forma centralizada. No caso de ausência de um modelo como esse, o canal teria que gerenciar a cobrança de cada fornecedor, para depois repassar seus custos ao cliente final. Dessa forma, o distribuidor volta a oferecer um serviço que agrega valor ao canal.

Para que possamos ter uma visão mais ampla do que esperar no cenário de distribuição, convidei executivos dos principais players de distribuição de tecnologia no Brasil para contribuir com este tópico.

Segundo Humberto Menezes, diretor-geral da Westcon®/Comstor® no Brasil, “as contribuições dos distribuidores de valor agregado têm sido ampliadas, como no desenho da solução proposta para o cliente final, pelo marketing cooperado, pelo compartilhamento de recursos, pelo estoque para demonstração, pelas atividades em campo para geração de demanda e pela identificação de oportunidades, que figuram como exemplos de trabalho conjunto entre distribuidor de valor e fabricantes. Vem sendo assim ao longo das últimas décadas, mas a coisa está mudando à medida que entramos na quarta revolução industrial e na sexta onda de inovação, que entendemos como a total automação dos meios produtivos, remodelando o nosso cotidiano com a Internet das Coisas (IoT), o cloud e a computação cognitiva,

entre outros exemplos. Esse momento traz inúmeras oportunidades para a distribuição, junto aos riscos inerentes às grandes mudanças.

Nessa sexta onda de inovação, o hardware passa a ser coadjuvante e o software, protagonista. Mas hardware continuará existindo e necessitando de logística e financiamento. Os softwares, em suas diversas modalidades de consumo, precisam de agentes que facilitem a comercialização e suportem o consumo como serviço. Isso porque o cliente de hoje quer mudar seu modelo de consumir a tecnologia, passando da compra de produtos para a de serviço, com pagamentos recorrentes de acordo com a utilização. Pago quando uso e o quanto uso, e deixo de pagar quando paro de usar. O cliente também quer poder entrar num portal ou market place e comprar o que precisa. E ele sabe muito bem o que precisa, sem muito intermediário. A cada seis meses surge uma novidade, e estoques ficam obsoletos em pouco tempo. Não há como deixar de pensar em um novo modelo para a distribuição e também para as revendas. Temos que nos adaptar a um modelo econômico em que as transações serão cada vez mais digitais, sob pena de vermos muita gente morta ao longo do caminho dessa evolução exponencial.

Haverá muita consolidação no mercado da distribuição, restando poucos e grandes. Market places precisam ser construídos para facilitar o processo de compras das revendas e de seus clientes, não só como local de compra e soluções, mas também para fornecimento de informação da venda recorrente a seus parceiros. As soluções de cloud computing se encaixam muito bem nesse contexto e exigirão ajustes em uma série de aspectos, por exemplo, sistemas mais sofisticados de faturamento, com um número muito grande de faturas e substancial aumento de venda comissionada, em que o cliente final compra do distribuidor e a revenda recebe comissão dele”, finaliza Menezes.

Na opinião de Ronaldo Miranda, VP e general manager da Arrow®, e, além disso, membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil: “Seguindo minhas análises e observando fatos e dados dos últimos 35 anos, podemos observar que mesmo grandes ‘players’ globais do passado sucumbiram por não gerenciar adequadamente

o binômio escala + capital. Se observarmos apenas os últimos dois anos, o mercado mundial, e, é óbvio, o local, continuou fortemente a se consolidar, e o motivo principal foram esses dois fatores. Se ampliarmos um pouco, como observadores, outros segmentos de mercado, como aviação, bebidas, comida, cadeias de varejo, petrolíferas, carros, etc., veremos que a consolidação é uma questão natural na cadeia global, logo não faria sentido ser diferente no segmento de distribuição de TI. Acredito que o motivo pelo qual a consolidação nos países latinos e emergentes é mais lenta não tem nada a ver com esse binômio mencionado, mas sim com o pouco apetite que distribuidores globais tem, ou tinham, de adquirir ou investir em mercados de maior risco, e isso permitiu por longos anos que os distribuidores locais permanecessem estáveis, crescendo e protegidos por esse medo por parte desses players de chegarem ao mercado. Entretanto, com a consolidação global, os grandes distribuidores passaram a considerar a expansão também para esses mercados emergentes e de maior risco, logo, a proteção para os distribuidores locais está diminuindo, ou mesmo desaparecendo, e os expondo a uma competição desigual em todos os aspectos. Portanto, acredito que continuaremos a ter movimentos de consolidação, notadamente entre os grandes players, por uma questão de globalização e escala, e claramente isso afetará o mercado brasileiro, que já se encontra em fase acelerada de consolidação”.

De acordo com Sérgio Basílio, general manager da Westcon® no Brasil e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil, “os fornecedores como Microsoft®, AWS®, SoftLayer® (IBM®) e Google® disponibilizam os serviços para a nuvem pública em seus portais, para os usuários finais e revendas, sem a intermediação dos distribuidores. Por isso, muitos analistas, poucos anos atrás, vaticinavam o fim da distribuição de TI. A prática mostrou que estavam errados. Alguns fatores permitiram não só a sobrevivência dos distribuidores, como também os habilitaram a oferecer novos serviços aos canais e aos fabricantes. Os serviços em nuvem, da mesma forma que na TI tradicional, necessitam de vários fabricantes para compor a solução final. Para complicar, a cobrança a cada cliente

depende do seu uso por produto. Isso só é possível com plataformas que busquem automaticamente nos portais dos fabricantes essas informações e as consolidem. A esmagadora maioria das revendas em todo o mundo não tem capital, nem vocação para desenvolver tal plataforma. Os distribuidores os têm. Acredito que o advento da nuvem vai mudar profundamente a forma com que fabricantes, distribuidores e revendas vem operando nos últimos 30 anos. Os que se adaptarem terão novas e lucrativas oportunidades. O futuro será incerto, entretanto, para os que se mantiverem somente na forma tradicional de comercialização”.

Segundo Luiz Comazzetto, ex-CEO da Officer® e membro do Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil, no caso de melhorias na operação de distribuidores transacionais, “os distribuidores que passarem a olhar mais para produtos que dão maior margem e que otimizarem suas estruturas, que passarem a ter políticas mais severas de concessão de crédito, que focarem em canais de maior rentabilidade e, por fim, que pararem de ter como objetivo apenas faturamento e market share terão mais chances de sucesso”.

Portanto, acredito que o futuro da distribuição passa, obrigatoriamente, por uma revisão de papéis, na qual logística e crédito podem figurar apenas como recursos básicos a serem disponibilizados, sendo estes pouco remunerados, uma vez que o valor de fato está em como auxiliar os fabricantes a levar sua oferta aos canais indiretos de forma diferenciada, em especial tornando a força de vendas dos canais em especialistas não só em produtos, mas, sim, em clientes. Ou seja, para facilitar o processo, acredito que a visão mais simples seria que o distribuidor é um prestador de serviços aos fabricantes e aos canais, e, para tanto, sua remuneração será proporcional ao seu nível de serviço. Acredito que um dos caminhos sustentáveis para os distribuidores de valor agregado (VADs) seria, por exemplo, o desenvolvimento de um market place, como o discutido no Capítulo 35.

O desafio dos distribuidores seria fazer o que o fabricante não domina ou desconhece, com um nível de qualidade superior e um custo inferior, comparativamente ao custo de o fabricante optar por

fazê-lo com recursos próprios. Para o canal, quanto maior o nível de fluidez com o fabricante pela intermediação do distribuidor, mais valor. Cabe aqui o equilíbrio, como tudo na vida, para chegarmos a uma relação ganha-ganha.

3. Os canais

Recebem a denominação de canais as empresas que adquirem os produtos, os serviços ou as soluções de um fornecedor que pode ser o produtor (fabricante), distribuidor ou provedor de serviços, dependendo do modelo de canais adotado, e os comercializa diretamente aos clientes finais, agregando sua margem de lucro. O termo canal é muito abrangente e podemos utilizá-lo em diversos modelos de operação com canais indiretos, sendo o mais comum o perfil de revendedor. Considerando que o mercado adotou algumas denominações específicas para os canais de acordo com seu perfil, mercado e modelo de atuação, irei descrevê-las detalhadamente a seguir.

3.1 Revendedor corporativo

Canal que tem como foco de atuação empresas dos mais variados portes, centrado no modelo tradicional de compra e venda de produtos. Os revendedores corporativos têm como característica a atuação por meio de televendas, de gerentes de contas ou representantes de vendas que visitam as contas que compõem sua carteira de clientes. Esse atendimento também pode ser realizado por meio telefônico com suporte pela internet. A carteira de clientes pode ser diversificada ou segmentada por mercado, região geográfica, nicho, etc. Em grande parte dos casos, a carteira costuma ser nomeada, ou seja, cada profissional de venda recebe um número determinado de contas (empresas), sendo responsável pelo atendimento delas. A segmentação de carteira também pode ocorrer pela cobertura geográfica ou, ainda, por verticais de indústria.

3.2 Integradores

Os integradores são empresas especializadas na oferta de soluções compostas por produtos e serviços já existentes no mercado. As atividades de integração estão sendo intensificadas no setor de tecnologia, com destaque inclusive para o surgimento de grandes integradores. No caso específico de tecnologia, podemos segmentar os integradores de infraestrutura, de computadores e de soluções:

- **Integrador de infraestrutura:** empresas que realizam a integração de produtos e serviços relacionados com infraestrutura de TI e telecom. Como exemplo, há os integradores de soluções de armazenamento (storage), cabeamento estruturado para redes e telefonia, servidores, etc.
- **Integrador de computadores:** empresas que adquirem partes e peças para composição de um computador (desktop), sendo responsáveis pela sua integração na composição de equipamentos montados e vendidos de forma integrada. Os computadores são formados por placa principal (placa mãe ou mainboard), bancos de memória, HD ou SSD (disco de armazenamento), controladora de vídeo, interfaces de comunicação, gabinete, teclado, mouse, monitor e outros. Os integradores de computadores adquirem as partes e peças de que necessitam para composição de um equipamento completo, agregam o serviço de integração e ofertam o equipamento finalizado para os clientes finais em forma de kit integrado.
- **Integrador de soluções:** empresa que integra recursos com o objetivo de garantir seu funcionamento de forma conjunta, por exemplo, hardware (servidores, infraestrutura, storage, etc.), software e serviços.

No segmento de tecnologia, o perfil do integrador de soluções tem sido muito valorizado. Leia mais sobre esse movimento no item 3.7 deste capítulo, que trata da diferença entre o modelo de operação do VAR e do integrador de soluções.

3.3 VAR: revendedor de valor agregado

O VAR (*Value-Added Reseller*) é um revendedor de valor agregado. Poderíamos conceituar o VAR como uma empresa especializada na venda de soluções, detendo conhecimento especializado para composição. Portanto, o valor agregado pode ser fornecido de diversas formas, mas a mais comum é pela especialização no pré-venda. Vale reforçar que o VAR não entrega a solução integrada, cabendo esse papel ao cliente final, com sua estrutura própria ou a contratação de terceiros para a atividade. No caso de um integrador de soluções, ele garante que toda a solução contratada será entregue em funcionamento, totalmente integrada.

3.4 Agentes de negócios

O termo agente é mais comum no segmento de telecom, mais precisamente no caso de operadoras de telecom e provedores de acesso à internet (ISPs). Os revendedores de telecom foram nomeados agentes por realizarem a oferta e a venda de serviços, e não de produtos aos clientes finais. No caso de agentes de operadoras, por exemplo, eles comercializam planos de serviços de telefonia. Em grande parte dos casos, os agentes são comissionados, mas temos casos de agentes com outros modelos de remuneração sobre vendas.

3.5 Revendedor de varejo

Revendedor que atende consumidores finais por meio de PDVs típicos de varejo, como lojas de rua, shopping centers, magazines, hipermercados e outros, ou ainda por canais de vendas não presenciais, como televendas, catálogo, internet e outros. O termo varejista é utilizado também para designar os revendedores de varejo, sendo mais comum em casos de varejo não especializado, como magazines e hipermercados. As lojas especializadas de informática e as de telecom são exemplos típicos de revendedores de varejo.

Independentemente do segmento de atuação, tecnologia, vestuário, cosméticos, materiais de construção, automóveis e outros, os revendedores de varejo têm como foco a venda ao consumidor final.

Temos algumas variações no modelo de operação dos revendedores de varejo, sendo:

- **Revendedor de varejo off-line, ou PDV físico:** PDV que opera no modelo tradicional de atendimento presencial (loja física) ou a distância, como televendas ou catálogo.
- **Revendedor de varejo on-line, ou loja virtual:** PDV que opera por meio do e-commerce, ou seja, possui uma loja virtual na internet que oferta e vende seus produtos e serviços.

Outra forma de classificação dos revendedores de varejo é pela forma como realizam o atendimento a seus consumidores. Nisso temos:

- **Meios de vendas a distância:** canais de vendas que utilizam formas de atendimento não presencial para oferta e venda dos produtos e serviços, como: televendas, catálogo (mala-direta), lojas virtuais (internet) e TV (programas específicos de venda pela televisão).
- **Meios de vendas presenciais:** canais de vendas que utilizam formas de atendimento presencial, ou seja, com a presença física de um profissional de vendas para oferta e venda dos produtos e serviços, ou, ainda, autoatendimento, como: PDVs/lojas, porta a porta, visita a clientes, etc.

Os revendedores de varejo também atendem o mercado PME/SMB, pois os pequenos empreendedores geralmente possuem comportamento de compra semelhante aos consumidores finais (pessoa física). Por esse motivo, dizemos que o mercado PME/SMB é convergente aos mercados de varejo e corporativo.

3.6 Operador logístico e de market place

O termo operador logístico aplicado à área de canais indiretos surgiu com o advento da internet, ou melhor, do e-commerce. Alguns fabricantes, bem como outras grandes empresas, buscaram os

principais players de e-commerce para terceirizar parte da operação de retaguarda: operação, logística e delivery das vendas realizadas por meio da web. Imagine a situação em que você recebe um produto da empresa ABC, por exemplo, mas não é ela que recebeu seu pedido, emitiu a nota fiscal, preparou o produto para transporte e o entregou em sua casa. Para o consumidor final, todo o processo é transparente, a não ser quando acontece algum problema, e algumas vezes você tem contato direto com o operador logístico. Temos vários exemplos de empresas que também atuam como operadores logísticos, como Amazon[®], Americanas.com[®], Submarino[®] e outras.

Temos encontrado também alguns distribuidores que oferecem a seus revendedores serviços como operador logístico. Disponibilizam uma loja virtual com a interface de acesso compatível com a identidade visual do revendedor, sendo acessível aos clientes finais dele por domínio ou link próprio. O cliente final acessa a loja virtual, consulta produtos, disponibilidade, preços, prazos, etc., realiza o check-out na loja e recebe os produtos no endereço solicitado. Após a efetivação da compra, o revendedor recebe um comissionamento sobre a venda.

Evolutivamente a esse processo, surgiu também o conceito de market place. A diferença desse modelo para o do operador logístico é que, no caso do operador logístico, a marca apresentada no site é a sua, e, no caso do market place, apesar de estar vendendo um produto de seu estoque, ele o oferece na loja dele. A Amazon[®] foi a precursora desse modelo no mundo, aproveitando o volume elevado de clientes em sua loja, além do número considerável de buscas realizadas em seu site. Pelo modelo, você pode disponibilizar seus produtos no portfólio da Amazon[®], por exemplo, permitindo que os clientes realizem a inclusão na cesta da Amazon[®], sendo a Amazon[®] a responsável pelo recebimento do pagamento e do pedido, com a cobrança de uma taxa sobre a venda e o encaminhamento do pedido para seu atendimento. Nesse caso, a proposta de valor é clara, pois a Amazon[®] detém a loja virtual e o relacionamento com o cliente, agregando, ainda, o valor da credibilidade da marca a todo o processo.

Esse modelo tem sido adotado também por distribuidores para atendimento ao mercado corporativo.

3.7 Qual a diferença entre VAR e integrador de soluções?

O VAR agrega valor pelo conhecimento especializado na solução, mas ele não integra a solução para o cliente final, que deve encontrá-la com sua estrutura própria ou a contratação de terceiros para tal atividade. No caso de um integrador de soluções, ele garante que toda a solução contratada será entregue em funcionamento, totalmente integrada. Esse é o motivo principal de sua valorização nos últimos anos, prova de que o mercado é cíclico.

Afinal, nos primórdios da venda de tecnologia, tínhamos os mainframes (computadores de grande porte) e os minicomputadores, e, para vendê-los, os fabricantes deviam demonstrar a solução completa em funcionamento (hardware e software), como no caso de uma venda de folha de pagamentos, por exemplo. Se o cliente não visse a folha de pagamentos rodando, ele não compraria o equipamento. Tempos depois, os computadores de grande porte foram substituídos, em grande parte das corporações, pelo microcomputador pessoal (PC), com a promessa da compatibilidade entre todos os componentes (computador, rede, impressoras, programas, etc.). Porém, muitas empresas passaram pela experiência traumática do jogo de culpa de um lado para o outro, sem ter quem realmente se responsabilizasse pelo funcionamento da solução completa, papel do integrador de soluções. Por esse motivo, ele tem sido tão valorizado nos dias de hoje.

3.8 Brasoftware®: a história de sucesso de um canal com mais de 30 anos de operação

Há algumas personalidades de mercado que são consideradas pilares de credibilidade por sua trajetória de ética, idoneidade e sucesso. Jorge Sukarie Neto é uma delas. Em 1987, ele fundou a Brasoftware® com o objetivo de acompanhar a evolução das necessidades do mercado, para oferecer as melhores soluções em

tecnologia. Dentre os serviços hoje disponibilizados estão programas de licenciamento de software, soluções em nuvem pública e privada (cloud computing), gestão de ativos, consultoria e serviços customizados, além de um portfólio amplo de fabricantes e demais parceiros.

Em sua trajetória, Sukarie já foi presidente do conselho da Associação Brasileira de Empresas de Software (Abes), bem como integrou o Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição, além de participar dos conselhos globais de canais dos principais fabricantes de tecnologia, como Microsoft® e outros.

Considerando que o ano de lançamento desta obra (2017) coincide com o de comemoração de 30 anos da empresa, convidei Sukarie para contar sua história de sucesso, como prova de que a longevidade de um canal é possível.

Segundo Sukarie, “concretizar a nossa missão não se limita apenas à entrega de tecnologias inovadoras, pois está relacionado também com quem somos como empresa e, sobretudo, com a forma de atuar junto aos clientes. Para garantir a excelência no atendimento, investimos em uma estrutura ágil, formada por equipes técnicas e comerciais presentes nas maiores cidades do Brasil. Com escritórios localizados em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Salvador e Belo Horizonte, contamos também com uma rede de parceiros estratégicos (canais indiretos), garantindo atendimento em todo o território nacional. Além disso, nosso atendimento é verticalizado, com profissionais que detêm conhecimento especializado no mercado de atuação dos clientes que atende”.

Além disso, a Brasoftware® também credenciou canais indiretos de vendas para garantir maior capilaridade e proximidade com os clientes, visto a complexidade de atender todo o território nacional. Ainda segundo Sukarie, “inovar todos os dias é nosso desafio. Mas há valores em nossa companhia que são totalmente inegociáveis, e um deles é a questão de ética e conformidade. O Código de Conduta Corporativa é o alargamento dos valores da Brasoftware® e reúne orientações práticas que devem ser seguidas por todos os colaboradores e terceiros que representem a Brasoftware®. Nele tratamos as



políticas de relação com clientes, parceiros, imprensa, órgãos de governos, responsabilidade administrativa, confidencialidade, propriedade intelectual e outros temas que devem ser vistos dentro de uma gestão responsável”.

Quando indagado sobre os segredos da longevidade, Sukarie foi enfático: “Para se perpetuar no mercado, tem que ter muita perseverança, dedicação, apetite para o risco, ser estrategista, ter disposição para mudanças, ser flexível, e poderíamos colocar muitas outras características que são muito importantes para um empreendedor ter sucesso. No nosso caso em especial, eu diria que a ética sempre pautou a nossa postura e o nosso negócio. Essa característica eu entendo ter sido fundamental para a construção das relações da Brasoftware® com seus clientes, fornecedores e colaboradores. Conquistar o respeito do mercado somente é possível com muito trabalho, dedicação e respeito, dentro dos princípios éticos que criam o ambiente propício para o desenvolvimento de relações duradouras, que serão o alicerce do negócio. Não existe uma fórmula de sucesso para a longevidade de uma empresa, em especial se ela atua no mercado de tecnologia, que é seguramente o que tem a evolução mais frequente entre todos os setores econômicos, e o empreendedor tem que ser muito dinâmico para se adaptar e acompanhar a evolução tecnológica”.

3.9 Imobiliárias e corretores de imóveis

As imobiliárias são canais indiretos de venda que atuam no mercado imobiliário com a oferta e a venda de imóveis, sejam residenciais ou comerciais, a clientes finais. Elas trabalham por meio de corretores de imóveis. Esse é um segmento de consultoria e apresenta inúmeras oportunidades, visto a deficiência no modelo estruturado de operação. Nesse segmento, não é comum encontrarmos um Programa Estruturado de Canais, sustentado em uma política comercial com regras claras. Os corretores operam no modelo de profissional autônomo, sem qualquer vínculo com a empresa imobiliária. De outro lado, as construtoras buscam colocar o maior número de corre-



tores no lançamento de um empreendimento, prezando pela quantidade, e não pela qualidade dos profissionais no atendimento aos clientes. Portanto, há muito que evoluir nesse rico segmento.

3.10 Corretores de seguros

No setor de seguros, a operação de canais indiretos é mais estruturada, na qual o canal de vendas opera como uma corretora de seguros. Como no Brasil o setor é regulamentado e é mandatória a presença de um corretor habilitado para a realização da venda pela seguradora, há a garantia de 100% das vendas serem realizadas pelo modelo de canais indiretos. Porém, esse cenário gera uma zona de conforto para os canais, o que limita a inovação e o crescimento.

Veja o caso da venda pela internet, que oferece inúmeras oportunidades de vendas para o segmento, mas que ainda é pouco utilizada pelos canais. Outro ponto relevante se refere ao foco dos canais na venda de seguros para automóveis, deixando de lado outras ofertas altamente rentáveis e atrativas como de seguros de vida, seguro fiança, residenciais, etc.

3.11 Qual a diferença entre revendedor e franqueado?

Em vários mercados de atuação, como de alimentos, vestuário, cosméticos, tecnologia e outros, é comum a aplicação do modelo de franquia para algumas operações. A nomeação de franqueados também é uma operação de canais indiretos, diferenciando-se pelo modelo de operação e gestão da rede, este subordinado a uma legislação e processos específicos. O cuidado na tomada de decisão de qual o modelo de operação ideal, tanto pelo fabricante quanto pelo revendedor, se torna fundamental. No mercado de tecnologia, por exemplo, existem casos de sucesso como o segmento de ERPs (sistema de gestão de empresas), que se adaptou muito bem ao modelo de franquia.

A relação entre franqueador e franqueado tem como ponto central um contrato de franquia que deve estar 100% aderente à legislação vigente no país de operação. No caso de operação como

revendedor, na maioria dos casos, não há a necessidade de um contrato formalizando a relação, visto que as regras devem estar definidas no Programa Estruturado de Canais. Como objetivamos a busca das “melhores práticas” para o setor, o que impera são operações nas quais o revendedor fica 100% dependente das definições, algumas vezes leoninas, da relação com os fabricantes e seus distribuidores autorizados.

Não podemos nos esquecer também de que a transferência de know-how é premissa na relação com o franqueado, bem como a concessão de uso de marca, o que não acontece na relação com os revendedores. Por outro lado, as franquias, em sua grande parte, são exclusivas de determinada marca, o que oferece pontos positivos, mas também limitações quanto à ampliação do portfólio ou à diversificação da operação de forma sinérgica, dependendo 100% da receita de um único fabricante, o que representa risco para o negócio.

3.12 E os representantes comerciais, devem ser considerados canais indiretos?

Em alguns mercados, como o de alimentos, por exemplo, é comum encontrarmos o modelo de operação comercial via representantes comerciais. O representante comercial é uma empresa ou um indivíduo que realiza atividades comerciais para outra empresa e opera de acordo com a Lei Federal n. 4.886/65, que, no seu art. 1º, dispõe que: “Exerce a representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou a pessoa física, sem relação de emprego, que desempenha, em caráter não eventual por conta de uma ou mais pessoas, a mediação para realização de negócios mercantis, agenciando propostas ou pedidos para transmiti-los aos representados, praticando ou não atos relacionados com a execução dos negócios”.

Há casos de representantes que operam exclusivos para determinadas marcas, mas o cenário mais comum é o de operação no modelo não exclusivo. Independente do modelo, os representantes comerciais no Brasil estão respaldados pela legislação que regulamenta sua operação. Sob a ótica de nossa metodologia de canais indiretos, eles

figuram como uma terceirização da força de vendas, do produtor, portanto, são considerados membros do canal direto de vendas, e não do indireto.

3.13 Por que as startups de canais tem tido mais sucesso em alguns segmentos?

É comum encontrarmos casos de novos canais, especialmente start-up, que apresentam resultados de performance em vendas superiores a canais que possuem décadas de experiência em seu segmento. Casos como esses são mais frequentes em cenários em que houve mudança no modelo de comercialização do portfólio, ou mesmo mudanças disruptivas. Afinal, é fácil compreender, pois canais com elevada longevidade enfrentam o desafio de vencer sua zona de conforto, que gera uma acomodação, e é comum ouvirmos de seus colaboradores a frase “sempre foi assim”, ou, ainda, “em time que está ganhando não se mexe”, ou seja, há elevada dificuldade para quebrar paradigmas.

De outro lado, temos canais novos, startups de operações, que não possuem paradigmas e cujo novo modelo ou portfólio, por exemplo, é nativo, visto não haver experiência anterior ou paradigmas a serem quebrados. Nesse caso, apesar da falta de experiência, não há vícios ou pontos de resistência. No setor de tecnologia, enfrentamos esse problema no caso da mudança do modelo de venda tradicional de produtos para a oferta de soluções previamente encapsuladas e disponibilizadas, como em cloud (nuvem), de forma integrada, comercializadas por meio de contratos, com receita recorrente. Nesse caso, não se trata apenas de um modelo de pagamento total no ato da compra para um parcelamento, ou seja, de uma operação simplesmente financeira. Aqui estamos falando de um conjunto de serviços disponibilizados durante a vigência do contrato, o que não seria possível no modelo tradicional de aquisição de um bem. Se o canal não estiver preparado para enfrentar essa situação, não terá sucesso na venda.

Canais que nunca venderam tecnologia no modelo tradicional e apenas conhecem o novo modelo não terão dificuldades para a ven-



da no novo modelo. Por outro lado, canais que sempre venderam produtos one shot (modelo de venda em que o profissional de vendas tem sua remuneração variável baseada no fechamento do negócio, e não por sua recorrência) têm apresentado considerável resistência e dificuldade na abordagem dos clientes para o novo modelo.

4. Os clientes finais

Os clientes finais representam o último e mais importante elo da cadeia, pois todos os demais existem para atender às suas necessidades. Eles poderiam ser conceituados como uma empresa ou um consumidor final que adquire o produto ou serviço sem o objetivo de revendê-lo, mas sim para uso próprio, ou seja, consumo. Como empresa, estamos considerando a personalidade jurídica devidamente constituída nos mais diversos portes, cobrindo desde a de micro e pequeno portes até médias e grandes corporações.

Optamos neste livro pela designação única como cliente final para identificarmos empresas e consumidores finais (pessoa jurídica e pessoa física), em vez de termos que citar consumidores e empresas separadamente. Em alguns mercados o termo usuário final também é bastante utilizado para a designação dos clientes, mas cliente final é mais amplo, pois não está limitado apenas à entidade que faz uso de um sistema ou de uma aplicação.





O autor

Pedro Luiz Roccato é autor de vários livros no Brasil e no exterior sobre os temas de canais de vendas e distribuição, venda de valor agregado e marketing, como: “Como Vender Valor: O Revolucionário Sistema Venda+Valor® para Resolver os Problemas de Clientes e Vencer”, “Venda+Valor® 2.0: Como Vender Valor e Não Preço”, “Ven-

da+Valor® Aplicada a Canais de Vendas e Distribuição”, “Venda+Valor®: Como Vender Valor e Não Preço”, “A Bíblia de Canais de Vendas e Distribuição” e “Canais de Vendas e Distribuição”. Possui mais de 23 anos de experiência em gestão de empresas, figurando como um dos principais especialistas em canais de vendas e distribuição e em vendas de valor agregado no país. Já atuou como executivo de fabricantes como Microsoft®, Itautec Philco® e Parks®, bem como em canais como Brás & Figueiredo®, Infocenter® e outros.

Roccato fundou e preside o Conselho de Canais® de Vendas e Distribuição do Brasil e coordena a Delegação Oficial Brasileira para a NRF® Annual Convention & Expo, o maior e mais importante evento de varejo do mundo. Pelo Grupo Direct Channel®, desenvolve atividades que beneficiam todos os elos da cadeia de vendas e distribuição, tendo em sua carteira de clientes os principais players do segmento, como: Adobe®, Apple®, Avaya®, Microsoft®, Symantec®, CA Technologies®, Cisco®, Daruma®, IBM®, Dell EMC®, HP®, Lexmark®, Xerox®, Lenovo®, Positivo®, Barco®, Christie®, Diebold®, Furukawa®, Zebra®, NCR®, PTC®, Samsung®, Epson®, Intel®, Bema-tech®, Siemens®, Eaton®, Schneider Electric®, VMWare®, Ingram Micro®, Officer®, Network1®, ScanSource®, Arrow®, Avnet®, Westcon®, Comstor®, Claro®, GVT®, Vivo®, Telefonica®, Oi®, Terra Networks®, Carrefour®, Bra-software®, Sonda IT®, Totvs®, U.S. Department of Commerce, MAPFRE®, Volkswagen®, MaxHaus®, Rossi®, NH Foods®, Gilbarco® e outros.



Av. das Nações Unidas, 12.995 – 10. andar – 04578-000 – São Paulo/SP – Brasil
+55 11 32949400 – proccato@directchannel.com.br / www.directchannel.com.br



@PedroRoccato



Pedro Luiz Roccato