

# Estratégia de Canais

SINTEC

Entre as múltiplas opções que um negócio enfrenta para determinar uma estratégia que faça as vendas crescerem ou rentabilize as mesmas, uma das que oferecem maiores oportunidades é “repensar” a forma como os produtos são conduzidos até o consumidor final.

Isto obedece a um princípio muito simples: “status quo”, isto é, para todo mundo, é mais simples manter a forma de vender que sempre deu bons resultados do que experimentar ou explorar alternativas diferentes, que modifiquem as condições de operação atuais.

Neste documento, são apresentados os fundamentos referentes aos fatores que geram oportunidades de reformular a estratégia de entrada no mercado (Go to Market), além da visão e do enfoque para executar essa reformulação.

## AMBIENTE

Na verdade, poucos negócios podem vangloriar-se de ter clara e dominada a forma como levam seus produtos ao consumidor final. Independentemente do ramo (consumo, construção, automobilístico, têxtil, farmacêutico etc.), a maioria dos mercados é tão dinâmico que as fórmulas ou condições que tiveram sucesso em determinados momentos não necessariamente permanecem com o passar do tempo. Este é o primeiro paradigma que a direção do negócio deve superar, fazendo-se a seguinte pergunta: Existem forças dentro dos canais comerciais que estão se movendo e que geram a necessidade de serem estudadas para capitalizar oportunidades?

Os fatores presentes no ambiente de mercado e que têm um impacto direto na rentabilidade ou na efetividade da estratégia go to market são (podem existir outros, mas estes são os mais frequentes):

- *Entrada de novas formas de concorrência.*  
Estas podem ser caracterizadas por sugerir novas ofertas de valorização por parte do consumidor final. Essa oferta de valor pode incluir variantes na relação marca—apresentação—preço, que podem fazer com que os padrões de consumo dentro de determinado canal evoluam, afetando a preferência pelos produtos da companhia.
- *Crescimento do número de sku’s trabalhados.*  
Esse crescimento pode vir de diferentes fontes (por exemplo, a inovação de produto ou uma crescente segmentação dos consumidores e suas razões de compra); entretanto, o fato de haver uma quantidade maior de produtos a comercializar e abastecer o mercado abre as portas para repensar se a empresa está sendo suficientemente efetiva em sua forma de execução.
- *Novas necessidades de serviço do canal.*  
Independentemente do canal ao qual nos referirmos, é certo que o que antes se denominava serviço é hoje um termo muito mais complexo de se entender e satisfazer. Hoje, o serviço é percebido, na maioria dos casos, como a integração de uma série de atividades que um fornecedor deve executar para satisfazer as necessidades de negócio de um canal. No final, essas atividades representam um custo ou, em alguns casos, até um investimento para o negócio, daí a maior complexidade de variáveis e maior demanda de serviços; pode-se esperar que também se incremente o custo do serviço, razão pela qual se abrem oportunidades para segmentar ou “racionalizar” o serviço prestado.
- *Mudança nas capacidades ou no poder dos canais.*  
Assim como o negócio muda, os clientes também mudam, e é certo que os jogadores de cada canal evoluem, quer seja para bem ou para mal. Isto faz com que suas novas capacidades representem oportunidades para o negócio crescer com eles ou para tomar decisões que levem a uma eventual redução do negócio que estiver sendo realizado com eles (dependendo do caso específico). A questão aqui é que um negócio não pode supor que os canais que tiveram êxito no passado se mantenham no presente e, menos ainda, que perdem para o futuro.

## IMPACTO NO NEGÓCIO

Independentemente de apresentar-se um ou vários fatores adicionais aos já mencionados, o que não se deve perder de vista é que estes têm um impacto nos resultados do negócio. Entenda-se por isto vendas e lucro. Perguntas como as a seguir podem servir de exemplo:

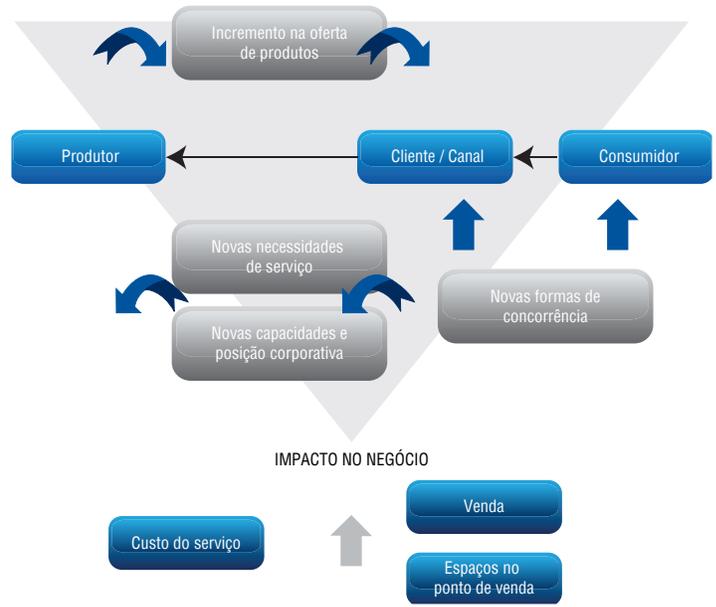
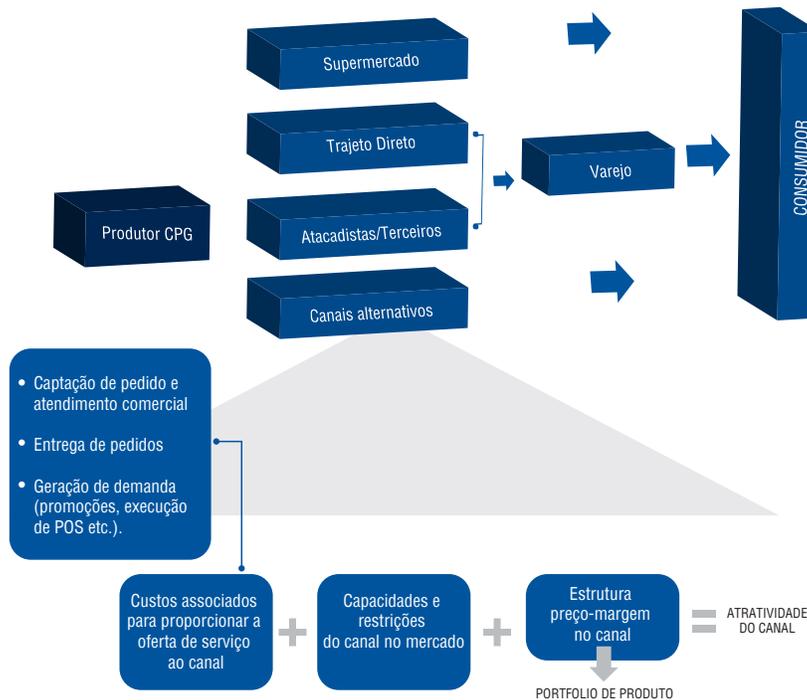
1. Por que não estamos atingindo a quota?
2. O que está provocando que minhas margens (de lucro) estejam diminuindo?
3. Por que, apesar de todos os esforços, os clientes não estão satisfeitos com o serviço prestado?

A lógica de tudo isto é simples e a figura à direita procura descrevê-la.

## VISÃO DE UMA SOLUÇÃO

Diante de uma situação como a descrita anteriormente, seria recomendável executar um exercício simples, mas que pode apresentar certo grau de complexidade, devido a duas razões: (1) falta de informação específica e detalhada sobre as variáveis analisadas e (2) resistência das funções do negócio a abrir-se para questionar a forma atual de operar e os prós e contras dos clientes atuais.

a) Superados estes dois pontos, o objetivo deste exercício é procurar, primeiramente, identificar a **atratividade dos canais viáveis para fazerem os produtos chegarem ao consumidor final**.



A seguir, é apresentado um gráfico que tenta mostrar, de forma qualitativa, um método para determinar a atratividade dos canais servidos pelo negócio. O ponto de partida é entender quais elementos devem ser avaliados, antes de pensar nos específicos, sobre que fórmulas ou variáveis de medição utilizar e que fontes de informação existem para este propósito.

Esta visão deve permitir criar um consenso dentro da organização acerca de que rumo tomar na reformulação da estratégia go to market. É importante ressaltar que o consenso tem dois elementos-chave para ter sucesso: o primeiro é ter essa medição da atratividade de cada canal para o negócio, de forma objetiva. O segundo, recolocar os elementos mostrados a seguir:

### ELEMENTO 1

Determinar se existe oportunidade de rever a combinação e a prioridade dos canais utilizados pelo negócio. Aqui, é preciso deixar claro com quem se procura estabelecer uma relação comercial, que valor estratégico e econômico ele tem para o negócio e que papel desempenha dentro da estratégia comercial.

### ELEMENTO 2

Determinar a oferta de valor adequada para maximizar os resultados do negócio. Por oferta de valor se entende:

- (1) modelo de captação de demanda
- (2) modelo de distribuição a ser seguido
- (3) oferta de portfólio de produto-preço
- (4) condições e políticas comerciais a serem adotadas

## CONCLUSÃO

Neste artigo, procurou-se gerar uma clareza sobre o fato de que as estratégias comerciais “tradicionais” para fazerem os produtos chegar ao consumidor final, que uma organização adotou e que tiveram êxito no passado, não garantem necessariamente uma fórmula de sucesso para o futuro. Por isto, é necessário abrir a possibilidade de novas fórmulas ou esquemas que permitam analisar a operação e o ambiente em que concorrem, procurando sempre gerar valor tanto para o consumidor, quanto para o canal e o negócio.

Por último, é certo que o maior desafio para qualquer empresa é reconhecer que essas mudanças estão vigentes, independentemente do mercado em que ocorrem e, dado isto, é preciso ter a capacidade de mobilizar-se no sentido da readaptação / evolução de sua *Estratégia Go to Market*.

**CIDADE DO MÉXICO**

**MONTERREY**

**BOGOTÁ**

**SAO PAULO**

---

[www.sintec.com](http://www.sintec.com)  
[informes@sintec.com](mailto:informes@sintec.com)