

# ESTRATÉGIA E OTIMIZAÇÃO CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

● PARA SUA EMPRESA VENDER MAIS E MELHOR

**GS&CONSULT**  
Gouvêa de Souza

# SUMÁRIO

REPENSANDO A SUA ESTRATÉGIA DE  
COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO **03**

---

ABORDAGEM ESTRATÉGICA  
PARA REVISÃO DE CANAIS **05**

---

OTIMIZAÇÃO DE CANAIS **06**

---

FERRAMENTAS ESSENCIAIS **07**

---

AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

GEOMARKETING

CATÁLOGO ELETRÔNICO

MARKETPLACE B2B

JORNADA DE COMPRA E  
A VENDA CONSULTIVA

PORQUE GS&CONSULT **11**

---

# REPENSANDO A SUA ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

Os canais de comercialização e distribuição representam uma grande vantagem competitiva para as indústrias cumprirem sua função básica que é colocar o produto certo, nos intermediários corretos, ao alcance do cliente e como ele quer ser atendido. Isso tudo acontecendo de forma eficiente e aumentando a rentabilidade para a empresa e a satisfação dos clientes.

Fato é que o cenário atual de crescente competitividade, retração de consumo e as mudanças no cenário político econômico têm forçado as indústrias a repensarem sua estratégia de atuação no mercado. Do lado da comercialização, os clientes também têm provocado mudanças na forma de atuação das empresas. Podemos considerar o aumento do poder dos varejistas e atacadistas, o crescimento do custo de servir e nível de exigência dos clientes considerados de médio porte, a realidade dos indiretos (distribuidores) que não atendem toda a gama de clientes-alvo e as margens cada vez mais espremidas.

Vale lembrar que em um cenário de extrema competição, para alguns competidores o único elemento de distinção é o preço. Contrariamente ao que se pensa, a melhor estratégia nem sempre é o preço para competir diretamente.

Ao invés de tentar superar a concorrência buscando um mercado já existente, por que não repensar sua distribuição para atingir um mercado que ninguém ou poucos estão atuando e com potencial de crescimento?

Neste material apresentamos as causas e objetivos para repensar os canais de distribuição, o modelo de transformação dessa estratégia e como consequência sua otimização e ferramentas para aumentar a eficiência e produtividade do negócio.

**Alexandre Machado**  
Sócio Diretor GS&Consult

As macro tendências e mudanças de cenários pós crise, têm gerado necessidades de aprimoramento da estratégia de canais de comercialização e distribuição.



## CAUSAS PARA REVISÃO DE CANAIS

- Maior dificuldade em conquistar vantagem competitiva sustentável
- Poder crescente dos distribuidores e varejistas nos canais de distribuição em detrimento dos fabricantes
- Pressão por reduções de custos de distribuição
- Revalorização do crescimento em detrimento da redução de custos, downsizing, reengenharia
- Aumento da complexidade da distribuição



## OBJETIVOS BÁSICOS DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

- Garantir a disponibilidade dos produtos nos segmentos de mercado prioritários
- Intensificar o potencial de vendas dos produtos e imagem nos pontos de vendas
- Garantir o nível de serviço estabelecido em todo o ecossistema
- Garantir um fluxo de informações rápido, contínuo e preciso entre toda cadeia
- Buscar de forma integrada a redução de custos analisando por completo a cadeia de valor

# ABORDAGEM ESTRATÉGICA PARA REVISÃO DE CANAIS

## 1 Definição do papel de cada canal de distribuição nas estratégias gerais da empresa e seu impacto na estrutura e suas dimensões:

### Número de níveis no canal

- Venda direta
- Venda indireta com 1 ou + intermediários

### Intensidade dos vários níveis

- Intensiva
- Seletiva
- Exclusiva

### Tipos de intermediário em cada nível

- Atacadistas
- Distribuidores
- Brokers
- Televendas
- Representantes de venda
- Portal B2B
- Marketplace

## 2 Desenho dos canais

### Seleção dos intermediários de cada canal

### Modelo de gestão desses canais

- O modelo de gestão tem uma relação intensa com o nível de controle dos canais, intermediários e ações que faremos para o envolvimento, engajamento e avaliação dos integrantes de cada canal

### Identificação dos trade-offs das decisões estratégicas

- Renúncias – cada escolha, uma renúncia

## 3 Avaliação de conflitos de canais

### Causas principais

- Indefinição sobre papéis e responsabilidades entre os integrantes,
- Políticas comerciais
- Diferenças na percepção
- Expectativas e discordância sobre o domínio da decisão
- Concessões
- Incompatibilidade de metas
- Dificuldades de comunicação entre os intermediários dos canais



## VISÃO DE ESPECIALISTA

A GS&Consult – Gouvêa de Souza, apoia o repensar de sua estratégia de comercialização e distribuição, escolhendo o melhor composto do marketing mix (estratégia de produtos, estratégia de preços, estratégia de comunicação e estratégia de distribuição), regras, processos, ferramentas e abordagem de vendas de cada canal e intermediários. Além de estimular a mudança no modo de pensar voltado ao sell-out e não somente para o sell-in, ou seja, venda através dos canais e não para os canais.

# OTIMIZAÇÃO DE CANAIS

A revisão de canais não deve parar nas definições estratégicas. Deve-se avançar e repensar seus PROCESSOS, valendo-se de FERRAMENTAS para conquistar novos mercados e também para aumentar as vendas nos mercados atuais.

## REPENSAR OS PROCESSOS

Essa frente de trabalho visa repensar as políticas, as estruturas, os principais processos comerciais e sua integração com as áreas de suporte e industrial. Buscando com isso maior eficiência, agilidade, padronização, integridade, redução de erros e controle de qualidade dos processos que são executados.

Um dos maiores erros que as empresas cometem é não realizar a padronização dos processos. Se aumentar a produtividade é um dos objetivos da organização, é imprescindível que ela adote um processo que ajude a manter uma regularidade das atividades. Quando não há uma rotina de trabalho bem definida, o trabalho da equipe é prejudicado como um todo. Isso porque podem surgir dúvidas com maior frequência, o que leva a atrasos, perda de tempo, falhas na execução e imprevistos.

Logo, é necessário mapear todos os processos, a fim de identificar onde estão as falhas e dificuldades da equipe.



Dessa forma, será possível definir uma reestruturação que promova agilidade e eficácia nas atividades dos colaboradores.

## METODOLOGIA LEAN THINKING

A partir da padronização dos processos é possível acompanhar as métricas de desempenho e implementá-las com eficácia. A metodologia de Lean thinking\* auxilia na melhora da gestão e das operações comerciais. Em diferentes mercados que atuamos, a aplicação de muitas dessas ferramentas e metodologias são facilmente incorporadas ao dia-a-dia das empresas, desde que sejam feitas de cima para baixo para não dar chance ao retrocesso. Exemplos de ferramentas existentes que auxiliam a sua implementação: Prática dos 5S, Kanban, Just in time, padronização ou trabalho uniformizado, diagrama causa-efeito, os cinco WHYS, dentre outras.

\* Lean thinking são as tradicionais ferramentas e metodologias da filosofia Kaizen utilizadas pelas indústrias japonesas desde os anos 50, onde retomaram as ideias da administração clássica do engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1856-1915).

# OTIMIZAÇÃO DE CANAIS

A revisão de canais não deve parar nas definições estratégicas. Deve-se avançar e repensar seus PROCESSOS, valendo-se de FERRAMENTAS para conquistar novos mercados e também para aumentar as vendas nos mercados atuais.

## FERRAMENTAS PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE COMERCIAL



**AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS**



**GEOMARKETING**



**CATÁLOGO ELETRÔNICO**



**MARKETPLACE B2B**



**JORNADA DE COMPRA E VENDA CONSULTIVA**



### VISÃO DE ESPECIALISTA

Quando trabalhamos na seleção e implantação de ferramentas, somos “agnósticos”, ou seja, não temos preferência por nenhuma empresa de software, pois acreditamos que a solução mais efetiva é aquela que permite o perfeito equilíbrio entre:

- Aderência das ferramentas às boas práticas de mercado
- Modus operandi da empresa e suas peculiaridades
- Investimento mais adequado ao porte da empresa e ao potencial existente no mercado


## FERRAMENTAS ESSENCIAIS



### AUTOMAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS

Suportar as equipes próprias, representantes comerciais e até as equipes dos canais indiretos (distribuidores e brookers) com ferramenta de apoio ao planejamento comercial, relacionamento com cliente, captação e transmissão dos pedidos.

Ocorrendo de forma integrada com a carteira de clientes (ativos e inativos), plano de visitas e sincronismo da captação do pedido com a melhor rota de entrega.

 O uso deste tipo de ferramenta pode ser potencializado quando podemos incorporar ferramenta de geomarketing e inteligência de mercado.



### VISÃO DE ESPECIALISTA

Nos projetos em que sincronizamos ferramentas de automação de forças de vendas com geomarketing, obtivemos resultados surpreendentes em poucos meses sem nenhuma mudança em políticas de crédito, comissionamento ou redução de preços.



### GEOMARKETING:

Ferramenta muito utilizada no plano comercial com objetivos:

- Vender mais e melhor
- Reorganizar os territórios de venda
- Acabar com a sobreposição das equipes nos territórios
- Balancear a distribuição
- Estabelecer metas e objetivos claros de acordo com o potencial do mercado de atuação
- Em um segundo estágio, podemos utilizá-la de forma integrada com outras bases de dados cadastrais, como por exemplo, situação de crédito do prospect no mercado.



## FERRAMENTAS ESSENCIAIS



### CATÁLOGO ELETRÔNICO

Forma de comercialização diferenciada, similar ao e-commerce, porém voltado ao mercado B2B. Essa ferramenta de comercialização tem como objetivo principal reduzir o custo de servir atendendo aqueles clientes mais distantes de uma base de vendas, sendo assim, com menor custo de atendimento, até aqueles clientes que preferem comprar digitalmente e sem qualquer interação com vendedores e ou representantes de vendas.

A ferramenta pode ser exclusiva de uma indústria, com seus respectivos produtos, ou até de forma coletiva, com produtos de outras indústrias. Neste caso os clientes (revendedores) podem visualizar ofertas, comparar a qualidade dos produtos, as melhores condições e escolher a empresa ou produto que mais lhe agrada.

Tudo suportado por uma plataforma que funciona como um intermediário entre provedores de serviços e potenciais clientes.



### MARKETPLACE B2B

Para as indústrias, o marketplace B2B é uma espécie de vitrine que aumenta suas chances de fechar negócios.

No extremo, essa ferramenta de comercialização funciona muito bem quando indústrias do mesmo segmento de atuação e proximidade geográfica, se unem para oferecer aos revendedores uma forma de acabar com a restrição de pedido mínimo e aumentar a frequência de compra. Também podem ser utilizadas pelos intermediários dos canais, os distribuidores e com isso melhorar a prestação dos serviços.

## FERRAMENTAS ESSENCIAIS



### JORNADA DE COMPRA E A VENDA CONSULTIVA

**A indústria atuando mais efetivamente em ações de trade marketing e em parceria com os varejistas.**

Ferramenta para potencializar as vendas para os consumidores finais por meio da equipe de vendas do varejista. Fato recorrente no varejo é que a equipe de vendas das lojas não vende o produto da indústria da melhor forma. Por vezes não identifica as necessidades dos consumidores e “empurra” o mais fácil ou aquela marca que o “incentiva” por meio de prêmios e campanhas, acarretando um custo maior na comercialização.

Na prática muitas marcas e produtos se tornam commodities dentro de uma categoria, principalmente em varejos multimarcas como Home Centers e Magazines especializados ou multicategorias.

O trabalho de vendas consultivas, suportado por ferramentas que auxiliam no atendimento e na escolha dos produtos surgem para melhorar o processo de vendas e desenvolvimento das equipes.



### VISÃO DE ESPECIALISTA

Nossa visão sobre Estratégia de Canais e a necessidade de melhoria na eficiência e produtividade por meio de processos e ferramentas, servem como reflexão do atual momento e estímulo à discussão de novos caminhos. Este não é um material exaustivo e novas alternativas de soluções serão desenvolvidas em todas as etapas de nossa metodologia.

O início da venda consultiva se dá a partir da compreensão do comportamento, da jornada de compra e da hierarquia de decisão de cada perfil de cliente no processo de escolha de marcas e produtos.

A jornada do consumidor no varejo é formada por quatro pontos principais que devem ser trabalhados de forma integrada e contínua:



#### ATRAIR

Necessidades do consumidor, ocasiões de consumo e missões de compra



#### IDENTIFICAR

Segmentação dos perfis de consumidores



#### CONVERTER

Experiência de compra



#### ENGAJAR

Marketing no ponto de venda e atendimento e Influenciadores do mix

## POR QUE GS&CONSULT - GOUVÊA DE SOUZA

Com nossa experiência e sólidas metodologias apoiamos as empresas a repensar e otimizar seus canais de comercialização de forma eficiente, gerando aumento da rentabilidade para a empresa e a satisfação dos seus clientes.

### PRINCIPAIS CLIENTES:



ANACAPRI



[www.gseconsult.com.br](http://www.gseconsult.com.br)

Alexandre Machado | alexandre@gseconsult.com.br | 11 9 9894 1839  
Alexandre van Beeck | alexandre.beeck@gseconsult.com.br | 11 9 8202 2574  
Jean Paul Rebetez | jean.rebetez@gseconsult.com.br | 11 9 8331 6596  
Cristiano Leite | cristiano.leite@gseconsult.com.br | 11 9 9219 8399  
Ulisses Perin | ulisses.perin@gseconsult.com.br | 11 9 6100 6989