



É hora de mexer nos canais

Diante das mudanças na área de distribuição, as empresas industriais correm risco se não tomarem uma de três iniciativas: reestruturar o canal, escolher novos parceiros ou melhorar a gestão dos parceiros existentes. *Por John M. Abele, William K. Caesar e Roland H. John*

Na última década, as empresas industriais se viram diante da mudança drástica de seus canais de venda. Os distribuidores se consolidaram, solapando estratégias de venda havia muito estabelecidas, os clientes de grande porte adotaram estratégias de compra cada vez mais sofisticadas e as novas tecnologias tornaram os métodos de definição de preços das empresas mais transparentes para todos.

Examinemos a situação dos fabricantes de fios e cabos elétricos dos Estados Unidos. Na busca por ganhos de escala, os distribuidores desses produtos passaram por um processo de

concentração no final dos anos 90. As empresas de serviços públicos –que são usuários finais de fios e cabos elétricos– também viveram muitas fusões. Ao mesmo tempo, metais e outros insumos utilizados na produção de fios e cabos começaram a ser vendidos em mercados virtuais, o que tornou transparentes os cálculos dos custos dos fabricantes. Com isso, consolidaram-se os antigos relacionamentos entre consumidores e fornecedores, e os grandes clientes e distribuidores que restaram conseguiram preços melhores dos fabricantes.

Apesar de todas essas mudanças, poucas empresas alteraram sua estratégia de vendas. Não é difícil entender por quê: modificar a estrutura de vendas é arriscado. Veja o caso de um fabricante de material elétrico dos EUA que utilizava intermediários para escoar seus produtos: tentou agilizar seu crescimento acrescentando um novo canal e ofereceu aos novos distribuidores produtos em condições vantajosas, que eles poderiam repassar a seus clientes.

O que fizeram os compradores mais astutos? Continuaram a obter informações com a equipe de vendas dos antigos fornecedores (revendedores que agregavam valor e que poderiam resolver seus problemas), mas passaram a comprar desses novos distribuidores, que ofereciam preços mais baixos. Irritados, revendedores tradicionais que dominavam mercados-chave resolveram boicotar a linha de produtos do tal fabricante e as vendas deste caíram drasticamente.

Sinopse

- Compradores crescentemente sofisticados e distribuidores maiores e mais poderosos fizeram com que, na última década, houvesse uma mudança drástica nos canais de venda das empresas industriais. Apesar disso, poucas delas alteraram sua estratégia de vendas, com medo de correr riscos. Por outro lado, não fazer nada se tornou igualmente um risco. Como reagir?
- Os autores deste artigo garantem que a principal arma que as empresas industriais têm a sua disposição é a transparência das informações e o maior conhecimento sobre o cliente, a economia da distribuição e a concorrência. Em posse disso, lhes é possível fazer uma revisão eficaz de seus canais.
- Quando uma empresa industrial revisa seus canais, explicam os autores, têm diante de si três opções: 1) reestruturar o canal –criando um canal de vendas diretas *on-line*, por exemplo–, 2) escolher novos parceiros e 3) melhorar a gestão dos parceiros existentes. É importante que se empreenda uma só dessas iniciativas por vez, reforça o artigo. O quadro da página 112 compara os custos das vendas por meio de distribuidores por vendas diretas.

John Abele é diretor do escritório de Cleveland, EUA, da firma de consultoria McKinsey.

Bill Caesar e Roland John são os diretores do escritório de Atlanta da McKinsey.

Por outro lado, não fazer nada é tão perigoso quanto. No mínimo, as empresas precisam reavaliar a maneira como vendem seus produtos e para quem, se quiserem compreender o impacto de uma mudança em suas práticas de venda.

Nova realidade

A transparência das informações é o ponto comum nos dois principais desafios dos canais de venda. Esse novo ambiente exerce grande impacto sobre os preços a cobrar. Além disso, também põe em teste as estratégias de canal que muitas empresas utilizaram por décadas, suas formas de incentivar os distribuidores a comprar mais e as atividades que as empresas faziam com que assumissem. Resumidamente, os novos desafios são dois:

- clientes mais exigentes;
- consolidação dos distribuidores. Os distribuidores se consolidaram rapidamente. Segundo algumas estimativas, os dez novos maiores distribuidores de produtos industrializados respondem por 40% das receitas do setor nos EUA.

Como responder aos desafios

As empresas compreendem os ventos da mudança e suas conseqüências, mas nem sempre têm clareza sobre como devem reagir a tudo isso. Felizmente para elas, a transparência das informações, que já foi tão inconveniente em certos aspectos, agora pode ser utilizada a seu favor, para analisar os canais de venda e conseguir dados mais sólidos sobre clientes, economia da distribuição e concorrentes.

Quando os distribuidores controlavam o acesso aos consumidores finais, as empresas tinham problemas para obter os dados de que precisavam sobre demanda, método de definição de preços e necessidades de serviços dos clientes. Para avaliar o desempenho de seus distribuidores, elas pouco podiam fazer além de determinar quantas unidades cada um deles vendia.

Tudo isso mudou com a introdução de pesquisas de mercado independentes, sistemas internos de captação de dados e ferramentas analíticas e virtuais. De fato, muitas organizações enfrentam hoje um novo desafio: o excesso de informações. Esse problema pode tornar-se sério para aquelas que têm vários distribuidores e usuários finais.

Em muitos casos, seria interessante se as empresas designassem uma equipe específica para analisar as questões relativas aos canais de venda. Essa equipe deveria incluir pessoas especializadas no conteúdo dos bancos de dados da companhia, bem como profissionais com conhecimentos gerais e habilidades em estruturação de problemas para preparar análises objetivas, como o problema da rentabilidade gerada por clientes e produtos dentro dos canais e entre eles. (Algumas pesquisas podem demorar dias, portanto a formulação cuidadosa das perguntas é vital.) A equipe certa pode fornecer informações valiosas sobre clientes da empresa, aspectos econômicos dos canais de venda e concorrentes.

Conhecer melhor os clientes

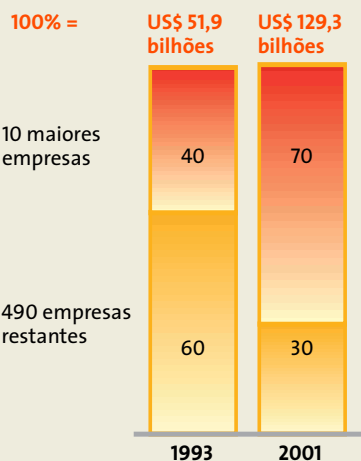
A troca eletrônica de dados avançada e outros sistemas virtuais garantem às empresas um acesso sem precedentes a dados sobre os usuários finais de seus produtos. Formas baratas de comunicação (como o *e-mail*) ajudam os institutos de pesquisa de mercado e de monitoramento de preços independentes a reunir mais informações a um custo extremamente baixo. O uso de todos esses dados se tornou mais barato e mais fácil graças à potência cada vez maior do processamento por computador, a aplicativos mais eficazes e as ferramentas como *data warehousing* (superbanco de dados), que rapidamente tornaram disponíveis técnicas mais sofisticadas de pesquisa de mercado (a análise combinada, por exemplo).

Essas informações auxiliam as organizações tanto a desenvolver uma compreensão mais detalhada de seus clientes como a personalizar estratégias de canal mais adequadas. Por exemplo, uma empresa de produtos químicos norte-americana usou essas estratégias para reformular o esquema de incentivos aos distribui-

Fatos e números

O forte fica mais forte

Market share dos 500 maiores distribuidores de material de construção dos Estados Unidos por receita (%)



Fonte: National Home Center News, com análise da McKinsey & Co.

Em muitos casos, seria interessante se as empresas designassem uma equipe específica para analisar as questões relativas aos canais de venda

dores. Ela começou dividindo os Estados Unidos em 15 mercados geográficos. Em seguida, combinou as pesquisas de mercado independentes (sobre aspectos como tamanho, quantidade de usuários finais de cada um e tipos de segmentos de usuários finais) com seus bancos de dados sobre canais e clientes (que continham informações sobre *market share* de distribuidores, estimativas de penetração da marca em usuários finais e força relativa da marca por mercado).

Os resultados foram reveladores. Em alguns mercados, os usuários finais eram extremamente fiéis a seus distribuidores; em outros, comparavam distribuidores para conseguir o melhor preço; e em outros, ainda, os consultores locais os aconselhavam sobre o que comprar e quanto pagar. A empresa também descobriu que seus distribuidores exerciam papéis diferentes segundo a região geográfica, às vezes atuando como atacadistas, outras vezes como varejistas e eventualmente nas duas frentes.

Uma das implicações dessa descoberta foi que, para cobrir todo o país, a empresa precisaria ter, no mínimo, dez distribuidores com alcance nacional; outra, que sua estrutura de remuneração única era inadequada às condições de mercado que alguns de seus parceiros de canal enfrentavam. A personalização dos sistemas de incentivo para cada mercado lhe possibilitou aumentar sua participação sem precisar modificar significativamente seus produtos.

Reavaliar a economia dos canais

Conhecer os clientes é apenas parte da história. Empresas que pretendam introduzir mudanças em seus canais habituais precisam entender também os aspectos econômicos dos próprios negócios e os de seus possíveis futuros canais de venda. Esse conhecimento as ajuda a avaliar se vale a pena atender diretamente certos segmentos de clientes ou se é melhor utilizar determinados distribuidores.

Esses diagnósticos são possíveis atualmente porque, para muitas transações, as companhias podem combinar preço em tempo real e dados de volume (fornecidos pelos sistemas EDI, sigla em inglês para intercâmbio eletrônico de dados) com dados de custos internos compilados pelos sistemas ERP (sigla em inglês para gerenciamento de recursos empresariais). Essas informações tão úteis, e que só recentemente foram colocadas à disposição em formatos fáceis de manipular, lhes possibilitam determinar as margens de lucro que podem obter por meio de seus parceiros de canal individuais e de usuários finais de seus produtos e serviços.

A ferramenta "*Pocket Margin Waterfall*" (cálculo das perdas de receitas em cascata que ocorrem em cada transação de venda), geralmente associada à análise da definição de preços, tem aplicações importantes para empresas em fase de estabelecimento de sua estratégia de distribuição. Essa margem é obtida pela subtração dos custos diretos do produto e dos custos incorridos especificamente para atender um cliente do preço pago pelo consumidor final. O custo do atendimento aos clientes individuais pode ser arcado tanto pela organização como por seus distribuidores.

As empresas podem aprender muito usando a metodologia *Pocket Margin* para comparar o custo de vender por meio de distribuidores e diretamente e os custos em que incorrem com os diferentes parceiros de canal. A comparação entre vendas diretas e por distribuidores (*veja quadro na página seguinte*) demonstra que o maior custo que uma organização tem quando usa intermediários é o desconto para os distribuidores, ou seja, a diferença entre o preço pago pelo consumidor final e o preço de lista pago pelo distribuidor, se não houver outros abatimentos.

Na maioria dos setores, o desconto para distribuidores representa de 20% a 30% das receitas, às vezes 50% e ocasionalmente menos de 10%. Um importante sinal de alerta de que certos arranjos não são economicamente vantajosos é quando diferenças flagrantes entre os descontos concedidos aos diferentes parceiros de canal não podem ser explicadas pelas variações no desempenho.

Outro sinal de alerta é o custo surpreendentemente alto de itens de menor relevância, como o processamento de pedidos ou a assistência técnica e de vendas. Os distribuidores podem demonstrar eficiência no controle de custos em certas etapas da cadeia e ineficiência em outras, sobretudo quando precisam investir para se tornar fornecedores de serviços de baixo custo apenas para um punhado de clientes.

Em alguns casos –particularmente naqueles em que os distribuidores têm dificuldade para cobrir todas as localidades que necessitam de entregas de produtos–, essas ineficiências levam as empresas a eliminar uma etapa dispendiosa do processo, oferecendo a alguns clientes novos serviços de embarque direto ou pedido direto. Em outras situações, elas utilizam os serviços fornecidos por novos tipos de intermediário –por exemplo, os depósitos consolidados de logística ou os especialistas em processamento de créditos e pagamentos– como recursos de apoio para alguns ou todos seus parceiros. Essa estratégia só tem sentido quando tal atividade é periódica e importantes economias podem ser atingidas.

Conhecer os concorrentes

Os mercados virtuais, ao mesmo tempo que ajudam os compradores das empresas a obter concessões dos fornecedores, também lhes possibilitam conhecer melhor seus concorrentes. Um fabricante de máquinas norte-americano explorou essa transparência de informações analisando as licitações que havia perdido para um concorrente. Pela comparação dos detalhes dos preços deste em seu *site*, a empresa obteve informações que lhe permitiram formular uma nova estratégia de vendas e de descontos para cada um de seus principais segmentos de clientes.

O fabricante, então, ensinou seus distribuidores a fazer estimativas de preços, estabelecer condições para transações futuras e desenvolver estratégias de venda mais adequadas. Os parceiros agradeceram o apoio recebido e o ajudaram, silenciosamente, a aumentar seu *market share* e suas margens de lucro.

Do conhecimento à ação

Raramente uma empresa chega ao fim da reavaliação de seus canais de venda sem descobrir maneiras de aprimorá-los. Em geral, há três alternativas de ação e, em nossa experiência, a concentração em uma delas de cada vez auxilia as empresas a evitar tomar medidas precipitadas das quais poderão arrepender-se.

concentração em uma delas de cada vez auxilia as empresas a evitar tomar medidas precipitadas das quais poderão arrepender-se.

Reestruturar o canal

Reestruturar os canais de venda significa mudar os tipos de parceiro que a empresa utiliza. Ela pode, por exemplo, aumentar o número de distribuidores tradicionais ou substituí-los por revendedores que agregam valor, corretores, varejistas de massa ou canais de venda virtuais. Quando os distribuidores oferecem uma cobertura de mercado inadequada ou as limitações de recursos impossibilitam o aumento do número de canais atual, a reestruturação pode ser uma boa solução.

Em outros casos, o impulso para reestruturar surge de mudanças fundamentais na natureza da demanda dos usuários finais dos produtos de uma empresa (como o desejo por soluções) que os parceiros de canal atuais não conseguem satisfazer, mesmo que passem por um novo treinamento. (Um importante indicador econômico surge quando há indícios de que os lucros estão migrando para parceiros de canal ou usuários finais.)

Saiba mais

Onde estão os custos?

Custos típicos associados à distribuição de produtos industriais

(em US\$ milhões)

Vendas por distribuidores		Vendas diretas	
Receita gerada pelo consumidor final	1.000	Receita gerada pelo consumidor final	700
Custo de fabricação*	500	Custo de fabricação*	350
Margem bruta gerada pelo consumidor final	500	Margem bruta gerada pelo consumidor final	350
Desconto para distribuidores	250	Vendas diretas, assistência técnica	120
Abatimento ou bônus para distribuidores	30	Processamento de pedidos, <i>call center</i>	30
Verbas conjuntas**, treinamento da equipe de vendas	15	Publicidade	30
Recompra de estoque líquido	10	Armazenamento e transporte	25
Vendas diretas, assistência técnica	25	Custos de manutenção de estoques	10
Gestão e administração de distribuidores	10	Cobrança de dívidas duvidosas	5
Receita antes dos impostos	150	Gestão de segmento, supervisão	5
		Receita antes dos impostos	125

* Os custos de fabricação representam, neste caso, 50% da receita.

** Por exemplo, verbas de publicidade e promoção compartilhadas.

As empresas precisam analisar a conveniência de investir no treinamento das habilidades de seus parceiros atuais. Ou buscar novos parceiros

Finalmente, uma pesquisa com concorrentes pode revelar que alguns deles estão adotando modelos de canal novos e mais bem-sucedidos para os quais a reestruturação seria uma resposta.

Um fabricante de equipamentos elétricos reestruturou sua estratégia de canais depois de constatar que sua equipe de vendas não era muito ativa em várias regiões atraentes e que as vendas de equipamentos para atualização de sistemas estavam abaixo das dos concorrentes. Em vez de aumentar a equipe de vendas, a empresa formou duas novas parcerias de canal – uma para criar um sistema *on-line* para processar estimativas, propostas e contratos de serviços e outra para monitorar ciclos de vida de clientes e recomendar atualizações de sistemas. Liberada do ônus dessas tarefas, a equipe de vendas conseguiu aumentar as receitas da empresa em diversas regiões. Graças à nova parceria, as vendas de equipamentos para atualização de sistemas mais do que dobraram.

A despeito dessas histórias de sucesso, a reestruturação dos canais de venda é arriscada porque exige que as empresas confiem parte de sua receita ou toda ela a novos parceiros, que ainda não desfrutam relacionamentos consolidados com consumidores finais. O teste dos novos arranjos antes da implantação definitiva das mudanças pode atenuar o risco, embora nunca o elimine por completo.

Escolher novos parceiros

Às vezes, uma empresa precisa mais de melhores parceiros de canal do que de novos tipos de parceiros de canal. O momento de mudar de parceiro pode apresentar-se quando uma análise de clientes revelar que os usuários finais valorizam habilidades e serviços que os parceiros atuais não conseguirão oferecer ou quando a estrutura de custos de alguns parceiros é menos favorável que a de outros da rede de distribuição.

Antes disso, no entanto, as empresas precisam analisar a conveniência de investir no treinamento das habilidades de seus parceiros atuais. Elas devem avaliar duas questões-chave relativas aos riscos em que podem incorrer ao encerrar parcerias de longa data: quanto custará o treinamento e quais as chances de sucesso. Em muitos setores, os mesmos distribuidores atendem os clientes há gerações. Eles conseguem localizar os possíveis clientes de um território e prever quais têm mais chances de comprar.

Nos mais variados segmentos de mercado, como os de produtos hidráulicos, de materiais elétricos ou de combustível para calefação, descobrimos que, quando um distribuidor deixa de trabalhar com os produtos de certo fabricante, ele consegue transferir de 20% a 50% do volume que costumava vender para o ex-parceiro para a nova linha de produtos que distribui.

Em resumo, da mesma forma que a reestruturação, a troca de um parceiro por outro é arriscada. As pesquisas de campo podem ajudar, particularmente as entrevistas com clientes do distribuidor em pauta, pois é crucial saber por que eles compram e qual o nível de privilégio que atribuem a esses relacionamentos. Com essas informações, as empresas serão capazes de decidir melhor quais distribuidores devem ser descartados.

Melhorar a gestão dos parceiros existentes

Mesmo quando a análise demonstra que a empresa não precisa reestruturar seus canais ou mudar o tipo de parceiro, é provável que ela tenha oportunidades para melhorar a gestão de seus canais. Essa tarefa é particularmente relevante quando a análise da concorrência indica que outras companhias estão obtendo resultados mais satisfatórios com grupos de distribuidores semelhantes.

Os incentivos, por exemplo, são um componente vital da gestão de canais. Quando avaliou seu programa de descontos, uma empresa de produtos químicos descobriu que sua equipe de vendas estava concedendo descontos a esmo, geralmente oferecendo-os a distribuidores de fraco desempenho, na esperança de conseguir vendas incrementais em mercados competitivos ou parceiros considerados fiéis (embora a análise tenha indicado que não eram). Não é de surpreender que esses abatimentos acabavam sendo dispendiosos e ineficazes. A solução encontrada pela empresa foi padronizar o programa para forçar a equipe de vendas a se concentrar em vender os produtos e não em administrar os

abatimentos. Em outros casos, os incentivos personalizados são uma solução mais adequada, e é recomendável que os especialistas em canais de venda preparem essa personalização, não o pessoal de vendas.

Repetindo, o treinamento é importante. Quando a análise econômica revela, por exemplo, que certos clientes estão pressionando os distribuidores por preços mais baixos, a empresa deveria muni-los de informações mais concretas: uma lista de clientes cuja estratégia de compras seja, aparentemente, sofisticada, uma análise das alternativas à disposição de tais clientes, além de treinamento e material para comunicar com eficácia a diferenciação das ofertas da empresa.

Os riscos inerentes à gestão de canais, por sua vez, são diferentes daqueles presentes no projeto de canais e na escolha de parceiros. As iniciativas de gestão de canais não introduzem novos intermediários para tratar com os clientes; portanto, os eventuais erros têm menos probabilidade de afetar significativamente o *market share* de uma organização. Apesar disso, uma implementação eficaz pode ser complexa e exigir monitoramento e ajustes delicados. Para avaliar as iniciativas, a empresa deve valer-se das mesmas ferramentas que utiliza para identificá-las.

© McKinsey Quarterly