

E-BOOK

Como saber se  
Seus canais estão entregando  
todo o potencial

cherto

---

# Índice

## Como saber se seus canais estão entregando todo o potencial

1 - O que são canais?	4
2 - Quais são os principais canais de vendas de uma empresa	7
3 - Como avaliar o potencial dos canais implementados	11
4 - A escolha dos canais complementares de um negócio	14

É comum que gestores se perguntem se os canais escolhidos pela empresa estão atendendo às expectativas, ou seja, gerando o resultado esperado.



**M**as, afinal, como é possível identificar se foram escolhidos os canais certos e se existem formas de melhorar seus resultados?

Para responder a essa pergunta é necessário, antes de tudo, entender o que são canais.

# 1

## O que são canais?

Canais são as formas que uma empresa tem para chegar ao consumidor ou cliente. Seu objetivo é sempre conseguir o melhor resultado possível.

De forma geral, um canal de vendas de sucesso gera aumento de vendas e de margens. Para tanto, é fundamental levar ao consumidor os melhores produtos, serviços, informações, posicionamentos e comunicação.

Quando se pensa em canais de vendas, as perguntas que imediatamente vêm à mente dos gestores são:

1. Estou tirando o melhor resultado possível dos meus canais atuais?
2. Estou utilizando os canais que deveria para chegar ao consumidor?
3. Meus canais estão funcionando de maneira produtiva ou há conflito entre eles?

Conflitos entre canais de vendas não são raros. Quando isso acontece, é primordial identificar o problema e adotar medidas para barrar isso. Um exemplo:

“Tenho uma rede de lojas dentro de um shopping e resolvi vender para clientes multimarca que também estão dentro desse shopping.” Essa questão, enfrentada por muitos empresários, pode fazer com que diversos clientes que iriam à loja passem a adquirir o mesmo produto em outro local.

As lojas da Samsung, por exemplo, concorrem com inúmeros estabelecimentos que comercializam exatamente o mesmo produto. Em alguns momentos, o consumidor fará sua pesquisa, comparação e compra nas multimarcas ou hipervarejistas, deixando de adquirir o produto na loja própria da marca.

Neste caso, a política de preço prejudica ou gera um nível de conflito.

De forma geral, os canais devem ser avaliados considerando três aspectos:

Controle: qual é o poder da marca para controlar a operação?

Cobertura: é possível ir longe e estar em vários lugares com esse canal?

Custo: quanto me custa escolher esse canal?

# 2

Quais são os

# Principais canais de vendas

de uma empresa



**Grande varejista (category killer)** – O controle sobre ele é ainda menor, cobertura menor também e o custo é alto porque ele é muito grande, então cobra mais.

**Distribuidores** – Servem como “ponte” para grandes varejistas e revendedores. Com eles é possível obter um nível de controle um pouco maior, porém ainda baixo. O custo é de médio para alto, já que ele precisa gerar margem para ele e para quem os produtos são revendidos.

**Atacadista** – Sua diferença na comparação com o distribuidor é que ele faz algo mais focado. Ele compra de uma empresa para revender na ponta, oferecendo baixo nível de controle e alta cobertura. Tem, no entanto, custo alto porque tem grande poder de compra.

**Agentes ou representantes** – Não compram produtos, pois só fazem a intermediação entre empresa e revendedor. Médio nível de controle, boa cobertura e custo médio, já que o agente deve ser pago e o revendedor precisa de margem.

**Franquia** – Aqui, o revendedor chega ao consumidor final. Oferece alto nível de controle, cobertura média, custo médio, mais para o alto.

**Operação própria** – Esse canal gera altíssimo nível de controle, com cobertura baixa. O custo normalmente é alto.

**Porta-a-porta** – É parecido com o representante, mas chega até o consumidor final. Em alguns casos, compra e revende e, em outros, só faz a intermediação. É **super pulverizado**, com baixo nível de controle e custo normalmente de médio para baixo.

**Televentas** – Pode ser próprio ou terceirizado. É um canal que gera bom nível de controle porque é possível saber que horas o cliente ligou, qual foi o índice de fechamento, etc. Cobertura média e canal de custo relativamente baixo.

**E-commerce** – Pode ser próprio ou via market place. Aqui, cabe um revendedor também, quando a empresa comercializa seus produtos a uma gigante varejista para que ele seja revendido. Esse canal gera um nível mais alto de controle, mas tem cobertura de média para baixa. *No Brasil, o e-commerce representa cerca de 11 % do varejo.* Por isso, depende de escala.

# 3

Como avaliar

## O potencial dos canais implementados

Todas as vezes em que uma empresa escolhe seus canais de venda, é primordial que ela avalie como vende hoje e entenda se outros canais que ela não utiliza poderiam entregar algo a mais.

Resumidamente, com base nos diversos tipos de canais, o que vemos é o seguinte:

**Canais de alto nível de controle tendem a ser bons para melhorar a experiência do consumidor,** fortalecer posicionamento de marca e, muitas vezes, gerar interesse.

**Lojas próprias** (como, por exemplo, Bauducco, Havaianas e Samsung) fortalecem a imagem da marca e melhoram o desempenho dos canais tradicionais.

Quando o objetivo é melhorar a experiência do consumidor, a escolha são canais de alto nível de controle.

Quando uma empresa tem operações próprias apenas, uma alternativa seria avaliar outros canais que poderiam lhe dar mais COBERTURA. Ela poderia vender seus produtos em outras cidades, via revendedores, ou até porta-a-porta.

Ou, ainda, que tal adotar a uma venda adicional em canais de custo mais baixo? Isso pode complementar os resultados.



É comum ver marcas que se estabeleceram em plataformas de e-commerce criando lojas físicas. Isso porque esse canal não conversa com todo mundo. Ao falar com o consumidor de outra forma, é possível, inclusive, melhorar as vendas do online, sabia?

Ou, ainda, que tal adotar a uma venda adicional em canais de custo mais baixo? Isso pode complementar os resultados.

# 4

A escolha dos

# Canais complementares de um negócio

Se for identificada uma deficiência, é hora de verificar os canais que complementaríamos a estratégia.

Em geral, as necessidades mais apontadas pelas empresas são:

1. Melhora no relacionamento com o consumidor;
2. Ampliação da cobertura de vendas;
3. Melhoria de lucro, caso o negócio esteja focado em "category killers" e atacadistas, que drenam as margens por terem grande capacidade de compra;
4. Combate à concorrência, que pode estar fazendo algo inovador e diferente.

Mesmo que os canais de uma empresa estejam funcionando bem, vale sempre identificar se a gestão está sendo feita da maneira adequada. Será que há sistemas, modelos, suporte e política comercial adequados?

Aqui, vale a pena avaliar como está sendo feita a comunicação, a logística dos canais e a escolha de seu mix de produtos de acordo com cada um.

Há casos em que, após uma avaliação, a melhor solução é trocar ou eliminar os canais em vez de ampliá-los.

Se a empresa trabalhar com vários canais, é necessário entender onde eles batem de frente, o quanto isso impacta o negócio deles e o quanto influencia no seu negócio.

Três perguntas devem ser feitas para entender os resultados dos canais:

1. O que estou fazendo?
2. O que seria possível fazer?
3. Qual é a satisfação dos meus canais com o que estou fazendo?

**Importante** – canais competem entre si e, em muitos casos, podem gerar conflitos. Por isso, negócios com margem mais alta podem ser priorizados, mesmo que isso signifique perder venda. Isso pode melhorar o posicionamento da empresa.



# cherto

cherto

---

