

Relacionamento Direto com Canais Indiretos

Autor: Eduardo Borba Casella

Toni (nome fictício) era um bom filho. Obediente às regras da casa, aplicado nos deveres e cumpridor de suas responsabilidades. Respeitava a hierarquia e a tudo que havia sido orientado a fazer. Uma vez ou outra fazia alguma reclamação, nem sempre com toda a razão do mundo, mas com algumas reivindicações justas.

Mas o que mais angustiava Toni era o fato de ser tratado de forma diferente dos outros filhos. Sempre deixavam claro que ele era adotivo e que não receberia o mesmo tratamento dos demais, por melhor que fosse. Melhor até que os filhos legítimos.

Toni acabou se revoltando. Começou a disputar com os outros irmãos por um "lugar ao Sol" mas isso só aumentou a diferenciação pois os outros ficaram como vítimas desse intruso que tentava destruir a família.

Não recebia a mesma educação, pois o investimento em boas escolas e cursos era limitado aos filhos legítimos. Mesada e ajuda de custo, no máximo metade dos demais. Eventos da família, ficava de fora. Como se fosse uma vergonha por ser um membro estranho.

E nunca foi envolvido nas tomadas de decisão, das coisas mais simples como o cardápio do jantar, até mais complexas como onde ir nas férias. Não era orientado, nem ao menos punido quando fazia algo errado. Era ignorado.

Por fim restou a Toni fugir de casa e procurar outra família, onde um novo membro, mesmo que não sendo "sangue do meu sangue", fosse ao menos tratado com maior igualdade.

Tal fato acima descrito seria notícia de jornais, com destaque a autoridades ligadas a direitos da criança dando depoimento de comportamento inadequado de famílias que não adotam crianças de forma completa, colocando-as num pé de igualdade aos demais filhos.

Mas Toni na verdade é uma revenda, um canal indireto de vendas, que recebe um tratamento muito diferente dos canais diretos, composto por membros da corporação.

Existem muitas empresas que pregam o desenvolvimento do canal indireto como sendo a salvação da lavoura para aumentar o volume de vendas sem um aumento proporcional nos custos e investimentos. A proposta é essa mesma. Sem a necessidade de investir em contratações e os consequentes encargos correspondentes, infra-estrutura, entenda-se hardware, software, instalações, benefícios os custos ficam muito reduzidos.

E elimina-se a necessidade de investimentos, certo? Ai é o ponto que muitas organizações colocam tudo a perder. O canal precisa de investimentos sim, em alguns casos maiores que os canais diretos de vendas. E diferentes em muitos aspectos. Enquanto a equipe de vendas tem um vínculo forte com a empresa (contrato de trabalho, salário fixo, benefícios, infra-estrutura paga etc) o canal indireto se mantém ligado ao fabricante enquanto esse relacionamento for bom

para os negócios. No máximo amarrado por um contrato de parceria ou de prestação de serviços facilmente rescindível.

O canal precisa de uma política documentada na forma de um programa de parceria, preferencialmente referenciado no contrato firmado entre as partes, que tenha regras claras, com a definição de papéis e áreas de atuação sem zonas de conflito e que descreva objetivamente todos os benefícios e os malefícios quando do cumprimento ou não do que foi estabelecido.

Treinamentos frequentes e previamente determinados, campanhas de vendas, eventos de integração e reconhecimento e principalmente uma metodologia de controle de oportunidades de negócio que garanta a atuação na venda do canal que a prospectou. A exata definição de limites de atuação associada a um sistema de CRM – Customer relationship Management - eficiente e transparente, proporciona ao canal a confiança de poder investir na prospecção de novos negócios sem o medo de ter que passar a oportunidade já desenvolvida para o canal direto sob a alegação de que já fazia parte da carteira, ou se tratar de um cliente “pertencente” à venda direta. Isso é o tiro no pé de qualquer parceria de canal indireto.

E mais importante de tudo, saber ouvir o canal. Trata-se de uma fonte riquíssima de informações: dados de mercado, desejos e necessidades dos clientes, possíveis melhorias de produtos, posicionamento de marca etc, que está disponível mas nem sempre é acessada e aproveitada.

O relacionamento entre os parceiros do canal indireto e o fabricante precisa extrapolar o setor responsável pelas vendas indiretas e envolver toda a área de vendas, marketing e a alta direção.

Já me deparei com empresas parceiras que eram tratadas como concorrentes, sendo chamados de inimigos pelos gerentes responsáveis pelo canal direto. E tinham essa atitude endossada pelo alto comando de vendas.

A proximidade do canal com as estratégias, metodologias e incentivos cria uma cumplicidade muito maior do que a mera imposição de regras e punições. Tendo o canal participado da formulação das estratégias de atuação e de crescimento da área na empresa torna-os co-responsáveis pelo cumprimento das metas de crescimento de toda a empresa.

Trazer o canal para dentro da casa não é uma ameaça e sim uma forma de aumentar a família com novos membros que contribuirão para o desenvolvimento do todo.