

Guia para a elaboração da estratégia de canais

[Nome da Empresa]

Estratégia e ações para criar um canal de alto desempenho [Data]

Este formulário foi desenvolvido para ajudar as empresas no desenvolvimento do Planejamento de Canais de maneira estruturada. O formulário é uma ferramenta de apoio para conduzir um exercício de pensamento estratégico sobre a empresa, o mercado, as oportunidades, ameaças e os canais. Ele foi elaborado de maneira completa e abrangente para servir a diversos portes de empresas, e empresas de diversos segmentos de mercado.

Você deverá preencher somente as informações que julgar pertinente a sua empresa e as suas necessidades.

Em caso de dúvidas sobre o preenchimento ou sobre a utilização deste formulário, peça ajuda para o instrutor ou para os consultores da ADVANCE através do e-mail advance@advanceconsulting.com.br ou do telefone (11) 3044-0867

Caso você queira receber a versão deste documento em Word e Excel, peça para a ADVANCE.

© 2002-2021, ADVANCE Marketing Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/98.

20210528

Índice

1. Situação atual	5
2. Objetivos e direcionadores do plano de canais	5
3. Mapa de cobertura quantitativo e qualitativo	6
4. Projeção financeira de resultados de vendas via canais	7
4.1. Perspectiva do canal	7
4.2. Perspectiva do fornecedor	7
5. Estrutura de vendas diretas e indiretas	9
5.1. Definição do ecossistema de vendas diretas e indiretas	9
5.2. Como minimizar conflitos entre vendas diretas e indiretas	9
5.2.1. Registro e proteção de oportunidades	10
5.2.2. Pontos de checagem no registro de oportunidades	10
6. Classificação dos canais	11
6.1. Classificação interna	11
6.1.1. Matriz para agrupamento de canais	12
6.2. Classificação externa	13
6.2.1. Pré-requisitos de cada categoria	13
6.2.2. Revisão da classificação de categoria dos canais	13
6.2.3. Política da classificação de novos canais	13
7. Política comercial	14
7.1. Política comercial para os canais	14
7.2. Política de remuneração para os canais	14
8. Política de benefícios para os canais	16
9. Diretos e responsabilidades do canal	17
10. O que é necessário preparar antes de lançar o programa no mercado	18
10.1. Check-list de preparação para lançar o programa no mercado	18
10.2. Elementos essenciais e programação de lançamento de melhorias	18
11. Preparação e lançamento do programa no mercado	19
11.1. Mensagem e posicionamento de mercado para novos canais	19
11.2. Casos de canais que já estão tendo sucesso com o programa	19
11.3. Material de marketing sobre o programa de canais	19
11.4. Divulgação do programa no mercado	19
11.5. Website para captar novos canais	19
12. Recrutamento de novos canais	20
12.1. Estratégia para recrutamento de novos canais	20
12.2. Engenho de atração de novos canais	20
12.3. Matriz de recrutamento dos novos canais	20
13. Seleção de novos canais	20
13.1. Etapas do processo de seleção	20
13.2. Aprovação dos candidatos	20
14. Preparação dos canais para ida ao mercado	21
14.1. Apoio para recrutamento de mão de obra para os canais	21
14.2. Treinamento e certificação do canal	21
14.3. Pré-vendas	21
14.4. Pós-vendas	21
14.5. Instalação assistida	21
14.6. Website da empresa para apoio aos canais	21
15. Divulgação dos canais	22
15.1. Estratégias e ações para divulgação dos canais	22
15.2. Website da sua empresa para divulgação dos canais	22
15.3. Casos de sucesso de clientes dos canais	22
16. Aumentando o desempenho de vendas dos canais	23
16.1. Marketing push ou "sell-in" (dirigido ao canal)	23
16.1.1. Fundo de marketing (MDF)	23
16.2. Marketing pull ou "sell out" (dirigido ao consumidor final)	23
16.2.1. Geração de oportunidades (leads)	23
16.2.2. Marketing cooperado (co-op)	23
16.3. Avaliação da satisfação dos clientes	23
17. Gestão dos canais	25
17.1. Estrutura da área de canais e integração com a empresa	25
17.2. Estágios de ingresso do canal no programa	25
17.3. Previsão de vendas (Gestão de forecast e pipeline)	25
18. Orçamento alocado para o programa de canais	26
19. Gestão do programa por indicadores de desempenho	26
19.1. Revisão e atualização do plano	27
19.2. Apresentação de resultados	27
20. Cronograma de atividades para implementação do plano	28

1. Situação atual

Descreva a situação ATUAL, incluindo: Modelo do negócio, gestão comercial, suporte a clientes, políticas comerciais atuais e em desenvolvimento, mercado alvo (consumidores finais) e carteira de ofertas

Descreva a situação atual de vendas diretas e indiretas.

Descreva a política de canal atual, benefícios para o canal, estrutura atual de canal, portfólio de produtos e serviços, mercados-alvo (consumidores finais), quantidade de canais atuais, perfil dos canais atuais, estrutura atual de atendimento do canal, etc

Se sua empresa já trabalha com canais, então deverá descrever:

Estrutura de canais, política de canais (classificação, benefícios, direitos, responsabilidades), número e perfil dos canais

O que está dando certo?

O que precisa ser aprimorado?

O que não está dando certo?

2. Objetivos e direcionadores do plano de canais

Descreva quais os objetivos SMART deste plano de canais. Por exemplo:

Recrutar e selecionar 3 novos canais neste ano.

Garantir que os canais vendam, no mínimo, R\$ 210k

Ter um pipeline de, no mínimo, 5x a meta de vendas

Ter 100% dos comerciais treinados nos 3 primeiros meses de ingresso no programa

Ter 100% dos técnicos treinados e certificados no primeiro ano de ingresso no programa

3. Mapa de cobertura quantitativo e qualitativo

Potencial de mercado

Incluindo produtos existentes e novos, regiões e segmentos de mercado

Objetivos estratégico da empresa

Incluindo produtos existentes e novos, metas de vendas diretas e indiretas (canais)

Desempenho dos canais atuais

	# Canais	% das vendas que eles representam	% ideal de vendas	Motivos das distorções e aprendizados
Nível 1 - 5% dos TOP canais			50%	
Nível 2 - 15%			30%	
Nível 3 - 30%			15%	
Nível 4 - 50%			5%	
TOTAL de canais		100%	100%	

Distribuição geográfica

Descreva as praças onde você quer ou precisa estar

Atributos dos canais bem-sucedidos

Descreva as características que fazem ou farão os canais terem sucesso

Número de canais para seleção e recrutamento

Localidade	# de Canais	% de vendas estimado	Tipo do canal

Total		100%		
--------------	--	-------------	--	--

4. Projeção financeira de resultados de vendas via canais

Descreva os investimentos e as expectativas de receitas do canal.

Calcule a expectativa de receita total para o área de canais.

4.1. Perspectiva do canal

Expectativas de vendas	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Número de clientes					
Ticket médio					
Margem líquida (descontando impostos)					

Expectativa de receitas	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Total de vendas					
Margem líquida					
Serviços adicionais (10% da venda)					
Total de receita					

Expectativa de investimentos	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Número de vendedores alocados					
Número de pré-vendas alocado					
Salário dos vendedores (com encargos CLT)					
Salário dos pré-vendas (com encargos CLT)					
Total de investimentos em profissional					
Total de investimentos em treinamento tec e com					
Total de investimento em marketing					
Total de investimentos					

	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Ganhos anuais	R\$ -				

4.2. Perspectiva do fornecedor

Expectativas de vendas	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Número de canais					
Margem líquida (descontando impostos)					

Expectativa de receitas	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Total de vendas via canais					
Total de margem líquida vinda dos canais					

Expectativa de investimentos	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Número de gestores de canal					
Número de vendedores alocados					
Número de pré-vendas alocado					
Salário dos gestores de canal (com encargos)					
Salário dos vendedores (com encargos CLT)					
Salário dos pré-vendas (com encargos CLT)					
Total de investimentos em profissional					
Total de investimentos em treinamento tec e com					
Total de investimento em marketing					
Total de investimentos					

	Ano1	Ano2	Ano3	Ano4	Ano5
Ganhos anuais	R\$ -				

5. Estrutura de vendas diretas e indiretas

5.1. Definição do ecossistema de vendas diretas e indiretas

Definição de áreas de atuação para minimizar conflitos entre vendas diretas e indiretas.

Montar o esquema de "quem fabrica ou fornece", "quem vende" e "quem compra". Quem vai vender para quem, e através de quem.

Não esqueça de considerar todos os canais de vendas, incluindo Internet (se você tiver).

Estabelecer os critérios e LIMITES DE ATUAÇÃO de cada elemento.

Quem fabrica ou fornece	Quem vende	Quem compra

5.2. Como minimizar conflitos entre vendas diretas e indiretas

Descreva estratégias e ações para minimizar o conflito entre as áreas de vendas diretas e vendas indiretas. Não esqueça de considerar todos os canais de vendas e como serão tratadas as oportunidades (leads) gerados através de cada canal, incluindo Internet.

--

5.2.1. Registro e proteção de oportunidades

Como funcionará e quais os critérios para proteção das oportunidades

5.2.2. Pontos de checagem no registro de oportunidades

Descreva as etapas de seu processo de vendas, os pontos de verificação de cada etapa e qual o período máximo de tempo entre uma fase e outra (ciclo de vendas)

Fase	Descrição	Pontos de checagem	# de dias limite para esta fase
Territory Suspect	Oportunidade prospectada Identificar novos clientes ou novas oportunidades	<input type="checkbox"/> Atende os critérios de mercado-alvo <input type="checkbox"/> Contato inicial estabelecido	
D	Oportunidade qualificada Idéia ou oportunidade? Receita: quanta, quando e como???	<input type="checkbox"/> Cliente admitiu as dores e necessidades <input type="checkbox"/> Cliente tem visão de valor da compra <input type="checkbox"/> Cliente concorda em prosseguir com o processo <input type="checkbox"/> Conhecemos o orçamento, processo de decisão e aprovação	
C	Solução apresentada e testada Apresentação, demonstração, testes e validações	<input type="checkbox"/> Acesso aos responsáveis pela decisão e aprovação <input type="checkbox"/> Início da avaliação técnica <input type="checkbox"/> Decisor concorda com as dores e necessidades <input type="checkbox"/> Decisor tem visão dos benefícios da compra	
B	Proposta apresentada Negociação dos valores e condições	<input type="checkbox"/> Solução técnica aprovada <input type="checkbox"/> Pré-proposta enviada e aceita <input type="checkbox"/> Início da negociação de valores e condições	
A	Proposta aceita	<input type="checkbox"/> Proposta aceita formalmente <input type="checkbox"/> Contrato assinado	
Win	Pagamento efetuado	<input type="checkbox"/> Pagamento efetuado	

6. Classificação dos canais

6.1. Classificação interna

Descreva os critérios de classificação interna, como fará a seleção e categorização dos canais.
Os critérios são discretos ou contínuos?
Se contínuo, qual serão os estímulos de evolução na escala?

Substitua Gestor1, Gestor2, Gestor3, Gestor4 pelo nome dos gestores de canais

Substitua Classificação1, Classificação2, Classificação3 pelo nome das classificações que você vai adotar

Escreva o nome dos canais que serão alocados para cada Gestor sob cada Classificação Interna

Gestor de canais	Classificação1	Classificação2	Classificação3
Gestor1			
Gestor2			
Gestor3			
Gestor4			

Liste os canais que estarão dentro do grupo de Capacitação e os canais do grupo de Desempenho

Canais no grupo de Capacitação	Canais no grupo de Desempenho

6.1.1. Matriz para agrupamento de canais

Use esta planilha para mapear os canais e agrupá-los segundo sua classificação interna, ou seja, para designar o melhor gestor de canais para cada grupo. O campo "peso" é utilizado para modelos mais complexos.

Informações do canal	Peso	Canal 1	Canal 2	Canal 3	Canal 4
Ano de fundação					
Número de colaboradores					
Faturamento anual					
Sua representatividade de vendas neste canal (%)					
Presença geográfica					

Item que deverá ser analisado e pontuado com as notas de 0 a 5, sendo 0 = não existe ou não tem 1 = muito ruim; 2 = ruim; 3 = mais ou menos; 4 = bom; 5 = muito bom	Peso	Canal 1	Canal 2	Canal 3	Canal 4
• O plano está desenvolvido e foi submetido?					
• O plano está consistente e foi aprovado?					
• O plano está sendo executado exatamente conforme o planejado?					
• O plano e a execução do plano estão dando resultados satisfatórios?					
Total de planejamento de marketing e vendas					
• O número de profissionais de vendas treinados está adequado para atender o mercado?					
• O número de profissionais técnicos treinados está adequado para atender o mercado?					
• O número de profissionais de vendas certificados está adequado para atender o mercado?					
• O número de profissionais técnicos certificados está adequado para atender o mercado?					
• O número de profissionais de serviços está adequado para atender o mercado?					
Total de recursos alocados para vender e implementar a solução					
• O canal está pronto para atender o mercado com pré-vendas?					
• O canal está pronto para atender o mercado com vendas?					
• O canal está pronto para atender o mercado com pós-vendas?					
• O canal está pronto para atender o mercado com marketing?					
• O canal está pronto para atender o mercado em atendimento e suporte?					
Total de necessidade de treinamento e consultoria (sales enablement)					
• A análise das vendas dos últimos 6 meses mostra tendência positiva?					
• As oportunidades estão avançando no funil de forma adequada?					
• O ciclo médio de vendas está adequado?					
• As taxas de conversão do funil de vendas estão adequadas?					
Total de desempenho de vendas (sales performance)					
• As implantações estão mantendo a qualidade adequada? Os clientes estão satisfeitos?					
• O suporte de primeiro nível está mantendo a qualidade adequada?					
Total de serviços (apenas implantadores)					
Total geral					

Resultado final	
Como você vai agrupar os canais?	Principais motivos

6.2. Classificação externa

Descreva os critérios da classificação externa, como fará a seleção e categorização dos canais.
Por que você selecionou esses critérios?

6.2.1. Pré-requisitos de cada categoria

Descreva como cada categoria de canais será classificada.
Exemplo: vendas, profissionais treinamentos e certificados, e especialização

Critérios de Classificação					
Meta de vendas anuais para cada canal da categoria		Capacitação e Certificação		Especialização	
Classificação	Produtos	Serviços	Comerciais	Técnicos	Produtos ou mercados

6.2.2. Revisão da classificação de categoria dos canais

Como e quando você fará a revisão para atribuir as classificações externas dos canais?

6.2.3. Política da classificação de novos canais

Como você fará se um canal entrar no programa no meio do período entre uma classificação e outra?

7. Política comercial

7.1. Política comercial para os canais

Descreva como você tratará preços e prazos para os canais.

Você pode ter condições diferentes para cada nível ou categoria de canal incluindo: margem diferenciada, rebates diferenciados, descontos diferenciados, flexibilidade financeira (prazos e modelos) para nível "top". Você poderá ainda atrelar diferenciações financeiras ao Registro de Oportunidades.

7.2. Política de remuneração para os canais

Descreva como você fará o faturamento para os canais ou para os clientes, e como será a remuneração dos canais - se por margem ou comissionamento.

8. Política de benefícios para os canais

Descreva os benefícios que você dará para os canais em cada uma das categorias.

Categoria Ouro	Categoria Prata	Categoria Bronze	Autorizado
Produtos			
Treinamento e capacitação			
Atendimento e suporte			
Preços e condições comerciais			
Marketing			
Vendas			
Recursos Humanos			
Outros ou sinergia			

9. Diretos e responsabilidades do canal

Descreva os direitos e responsabilidades dos canais

Direitos

Responsabilidades

10. O que é necessário preparar antes de lançar o programa no mercado

10.1. Check-list de preparação para lançar o programa no mercado

Liste todos elementos que você terá que ter prontos antes do lançamento do programa

✓ Item	Responsável	Data-limite	Observações
Empacotamento das ofertas			
Definição das ofertas			
Lista de preços			
Limites e alçadas de descontos			
Elaboração do programa de canais			
Benefícios e pré-requisitos			
Direitos e responsabilidades do canal			
Política comercial e política de remuneração para os canais			
Material de marketing para divulgar o programa no mercado			
Revisar mensagem e posicionamento			
Press-release (comunicado para a imprensa)			
Divulgação de casos de canais que já estão tendo sucesso com a parceria			
Apresentação com expectativa de resultados financeiros			
Website para captar novos canais			
Material de marketing para os canais			
Material institucional e de ofertas eletrônico (PPT)			
Folhetos das ofertas			
Treinamentos de negócios			
Website com área especial para canais			
Material competitivo			
Preparação da empresa			
Preparação da equipe de suporte e atendimento			
Divulgação do programa de canais para todos os colaboradores			
Treinamentos e certificações para os canais			
Treinamentos técnicos			
Treinamentos comerciais			
Treinamentos de negócios			
Certificações			
Recrutamento			
Construção do "database" com nome de potenciais canais			
Pesquisa de mercado junto a potenciais canais			
Priorização dos canais para abordagem			
Treinamento da equipe de tele-vendas			
Telefonemas para potenciais canais			
Envio de material para potenciais canais			
Recebimento das fichas de inscrição			
Seleção			
Responsáveis por aprovação			
Processo de aprovação			
Comunicação da aprovação ou "não-aprovação"			

10.2. Elementos essenciais e programação de lançamento de melhorias

Descreva os elementos essenciais para o lançamento do programa e como você pretende lançar as demais melhorias.

11. Preparação e lançamento do programa no mercado

11.1. Mensagem e posicionamento de mercado para novos canais

Como SEDUZIR os potenciais canais com um bom discurso de "convencimento", com argumentos sólidos e "proposta de VALOR"

11.2. Casos de canais que já estão tendo sucesso com o programa

Liste os casos de canais que você poderá utilizar como referência para atrair outros canais

11.3. Material de marketing sobre o programa de canais

Descreva os materiais de marketing que você usará para divulgar o programa. Exemplos: folheto especial com descritivo do programa (impresso e eletrônico).

11.4. Divulgação do programa no mercado

Descreva com você irá divulgar o programa no mercado. Exemplos: assessoria de imprensa, e-mail marketing e redes sociais.

11.5. Website para captar novos canais

Liste todas as modificações que você fará no seu website para divulgar o programa de canais.

14. Preparação dos canais para ida ao mercado

14.1. Apoio para recrutamento de mão de obra para os canais

Descreva como você poderá ajudar os canais a buscar mão de obra

14.2. Treinamento e certificação do canal

Descreva estratégias e ações para os treinamentos e certificações que você terá para o canal, incluindo registro dos treinamentos efetuados, treinamentos técnicos e comerciais, treinamentos de negócios. Certificações. Treinamentos presenciais ou EAD.

14.3. Pré-vendas

Descreva com você fará o suporte aos canais em visitas, projetos, elaboração de propostas, suporte técnico e informações, e se usará vouchers.

14.4. Pós-vendas

Descreva com você fará o suporte aos canais no pós-vendas

14.5. Instalação assistida

Descreva com você fará o suporte aos canais em nas primeiras instalações, e se usará vouchers.

14.6. Website da empresa para apoio aos canais

Descreva todas as informações que você disponibilizará na área de canais do seu website.

Exemplo: notícias sobre produtos, serviços, eventos, novos clientes, atualizações técnicas, atualizações comerciais ou de preços, material de marketing, treinamentos online, calendário de treinamentos presenciais, calendário de eventos, informações de produtos e serviços, informações competitivas, campanhas e promoções

15. Divulgação dos canais

15.1. Estratégias e ações para divulgação dos canais

Descreva as principais estratégias e ações que você fará para promover e divulgar seus canais

15.2. Website da sua empresa para divulgação dos canais

Descreva as alterações que você fará no seu website para promover e divulgar seus canais

15.3. Casos de sucesso de clientes dos canais

Descreva como você irá promover e divulgar os casos de sucesso dos seus canais

16. Aumentando o desempenho de vendas dos canais

16.1. Marketing push ou "sell-in" (dirigido ao canal)

Descreva as estratégias e ações de marketing para incentivar que o canal recomende o seu produto, por exemplo, MDF, SPIFs, campanhas de incentivo de vendas, rebates, treinamentos para o canal, PRM (Partner Relationship Management), material de marketing impresso ou eletrônico para uso do canal (sell-through), produto para demonstração e "seed unit", eventos conjunto com o canal.

16.1.1. Fundo de marketing (MDF)

Descreva a política que você vai adotar para distribuir MDFs entre os canais.

16.2. Marketing pull ou "sell out" (dirigido ao consumidor final)

Descreva as estratégias e ações para gerar demanda diretamente no mercado consumidor, por exemplo, marketing cooperado, material de merchandising para o ponto de venda, vale-compras, bundles, campanhas de marketing inbound e outbound, propaganda, promoção, marketing ativo, geração de demanda e de oportunidades (leads).

16.2.1. Geração de oportunidades (leads)

Descreva o processo de geração de oportunidades (leads) para o canal - como vai gerar e como vai distribuir os leads gerados.

16.2.2. Marketing cooperado (co-op)

Descreva a política que você vai adotar para distribuir o fundo de marketing cooperado entre os canais.

16.3. Avaliação da satisfação dos clientes

Descreva como você fará a checagem da satisfação dos clientes do seu canal.



17. Gestão dos canais

17.1. Estrutura da área de canais e integração com a empresa

Descreva qual será a estrutura funcional e organizacional da área de canais e como ela se relacionará com as demais áreas da empresa.
Descreva a descrição de cargo dos profissionais da área de canais.

17.2. Estágios de ingresso do canal no programa

Descreva as estratégias e principais ações para cada estágio

Estágio 1 - Convencer o canal a aderir no programa

Estágio 2 - Convencer e estimular a fazer a primeira venda

Estágio 3 - Estimular a continuar vendendo

17.3. Previsão de vendas (Gestão de forecast e pipeline)

Descreva as estratégias e principais ações para gerenciar o forecast e pipeline.

O que você vai considerar como forecast?

Quais os indicadores de desempenho que vai medir?

--

18. Orçamento alocado para o programa de canais

Descreva o orçamento para cada categoria de investimento de marketing para a área de canais, incluindo os investimentos para os canais:

Categoria de investimentos	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6

Categoria de investimentos	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12

19. Gestão do programa por indicadores de desempenho

Indicadores de desempenho	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Número de candidatos do programa						
Número de canais que assinaram o termo de adesão						
Número de canais que assinaram o contrato						
Número de canais por categoria						
Número de canais que fizeram a primeira venda						
Total de vendas geradas pelos canais						
Total no Forecast						
Total no Pipeline						

Indicadores de desempenho	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Número de candidatos do programa						
Número de canais que assinaram o termo de adesão						
Número de canais que assinaram o contrato						
Número de canais por categoria						
Número de canais que fizeram a primeira venda						
Total de vendas geradas pelos canais						
Total no Forecast						
Total no Pipeline						

19.1. Revisão e atualização do plano

Descrever a periodicidade de revisão do plano, analisando os resultados do plano e programa, a eficácia dos benefícios, o impacto da venda através de canais no desempenho do negócio, o impacto nos resultados e na fidelização dos canais, o número ideal de canais para o êxito do programa.

O que está dando certo?

O que precisa ser aprimorado?

O que não está dando certo?

19.2. Apresentação de resultados

Descreva para quem será apresentado o resultado, qual a periodicidade e o que deverá ser mostrado.

20. Cronograma de atividades para implementação do plano

Atividade	Responsável	Data-limite
Janeiro		
Fevereiro		
Março		
Abril		
Mai		
Junho		
Julho		
Agosto		
Setembro		
Outubro		
Novembro		
Dezembro		

