



REORGANIZAÇÃO DO CANAL DE VENDAS INDIRECTO

Rita Isabel Clemente Lourenço

Projecto Empresa
Mestrado em Marketing

Orientador:
Prof. Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira

Abril 2013

Agradecimentos

Além de todo o meu esforço, o sucesso de qualquer projecto depende muito do incentivo e directrizes de muitos outros. Aproveito para expressar a minha gratidão às pessoas que foram fundamentais para a conclusão desta tese. Em primeiro lugar ao Prof. Pedro Ferreira, que foi o meu orientador e merece os meus sinceros agradecimentos pelo seu esforço e valiosos *insights*, bem como por me encorajar durante todo este projecto.

Devo os meus agradecimentos à Symantec por me ter proporcionado esta oportunidade e durante os últimos anos esta desafiadora função de gestão de canal, daí surgir este tema muito interessante para mim que suporta esta tese.

Por fim, gostaria de expressar a minha gratidão à minha família – à minha mãe, aos meus irmãos Gustavo e João, que sempre me apoiaram em tudo o que fiz. Por último, mas não menos importante, quero agradecer ao Rui, por estar incondicionalmente ao meu lado, também nos momentos mais difíceis. Foi e é para mim uma inspiração pela sua exigência e alta dedicação em tudo o que faz.

Sumário

As empresas de sucesso no mercado de tecnologias, muitas vezes têm a sua estratégia assente em canais de venda indirectos. A utilização de um canal externo é uma situação muito comum neste tipo de mercado e é uma tendência crescente em termos de importância. Assim, as questões relacionadas com os canais de vendas afectam um grande número de empresas. No entanto, a literatura existente sobre este tema continua a ser escassa e muito fragmentada. O objectivo principal deste trabalho é compreender as questões chave que afectam o sucesso do canal de venda da Symantec para as PME em Portugal. Tendo em conta, quatro áreas serão produzidas propostas concretas para otimizar as receitas através do canal. A primeira área é avaliar e entender se as actuais políticas de recrutamento estão a afectar o desempenho do canal. O segundo aspecto é analisar qual a quantidade necessária de parceiros e a melhor cobertura geográfica para capturar o mercado potencial. A terceira área será perceber quais as acções que aumentam a performance dos parceiros actuais. Finalmente, estabelecer métricas para medir o desempenho, como ponto fundamental para maximizar o focus e os resultados. A primeira parte desta tese, é a construção de uma base conceptual sobre os temas relacionados. Em seguida, é descrita a situação externa e interna da Symantec. E por último, são propostas medidas concretas de implementação. As principais conclusões desta tese são que para aumentar o desempenho, nomeadamente as receitas dos parceiros de canal, têm que ser definidas políticas de recrutamento, tem que se aumentar a cobertura geográfica e tem que ser utilizadas um conjunto de métricas de desempenho para avaliar a performance dos parceiros. Além disso, este projecto poderá funcionar como incentivo para novas pesquisas nesta área e motivar a Symantec para desenvolver práticas de gestão de canal.

Palavras-chave: Canal de distribuição, Criação de canal, Revendedores, PME

Classificação JEL: M31 (Marketing), L11 (Production, Pricing and market structure, size distribution of firms), O24 (Trade Policy)

Abstract

In high tech markets, successful companies often dominate the market by using indirect sales channels effectively. Using external sales channels is an everyday issue for many high tech companies, and the trend towards the use of these is growing in importance. Thus, questions related with sales channels impact a high number of companies. Until now, the literature related with sales channel management issues is somewhat limited and fragmented. The main objective of this thesis is to understand key issues that affect the success of the SMB sales channels at Symantec Portugal. The objective is to assess four key areas and produce concrete proposals to optimize the sales channel revenue metric. The first area is to evaluate and understand if and how recruitment practices and policies are affecting channel efficiency. The second aspect is the design of the channel in particular assesses the quantity of partners and their geography coverage to capture full market potential. The third area is to understand what actions increase the performance of the current partners. Finally, as partners develop their business, measuring their on-going performance based on correct business and financial metrics is crucial for maximizing focus and revenue results. The first part of this thesis is to build a conceptual background about related topics. Then, the specific Symantec external and internal situation is described. And last, a concrete implementation path is proposed. The main conclusion of the thesis is that to increase sales revenue in the SMB channel, Symantec Portugal will have to change partner recruitment policies, increase national partner coverage and use a different set of on-going performance metrics to assess partner performance. Moreover, this project could be an incentive to new sales channel management research and motivate Symantec to further develop its sales channel management practices.

Keywords: Marketing channel, Channel design, Resellers, SMB

JEL Classification System: M31 (Marketing), L11 (Production, Pricing and market structure, size distribution of firms), O24 (Trade Policy)

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	I
Sumário	II
Abstract	III
1. Introdução	6
1.1. Âmbito e Estrutura da Tese	7
1.2. Objectivos da Tese	8
PARTE I - Contexto do Problema	9
2. A Symantec	9
3. O canal de parceiros para o segmento das PME	10
4. Desafios	11
PARTE II – Revisão Bibliográfica	12
5. Breve história do comércio	13
5.1. O mercado global das tecnologias de informação	14
6. Canais de distribuição	16
7. Metodologias para um canal de excelência	25
7.1. Estratégia de canal	26
7.2. Conflitos no canal	33
PARTE III – Análise situacional	35
8. Caracterização e tendências do sector	35
8.1. O mercado de segurança	38
9. Caracterização dos <i>players</i> em Portugal	41
9.1. Parceiros	41
9.2. Clientes finais	41
10. Negócio da Symantec	44
10.1. Produtos	47
10.2. Canal de Distribuição	51
10.3. Programa de parceiros	55
10.4. SWOT	62
PARTE IV – Implementação da estratégia de canal	62
11. Proposta de alteração	63
11.1. Recrutamento	63
11.2. Dimensionamento do canal vs. cobertura geográfica	67
11.3. Motivar e comunicar com os parceiros existentes	69
11.4. Critérios de avaliação de desempenho	70
PARTE V – Conclusões e limitações	73
12. Conclusões e limitações	73
13. Bibliografia	74
ANEXOS	79

ÍNDICE DE FIGURAS E TABELAS

FIGURA 1 – MERCADO GLOBAL DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO.....	15
FIGURA 2 – CANAL DE DISTRIBUIÇÃO SIMPLIFICADO	19
FIGURA 3 – CANAL DE DISTRIBUIÇÃO COMPLEXO	20
FIGURA 4 – CICLO DE VIDA DO CANAL DE PARCEIROS	23
FIGURA 5 – OS QUATRO PILARES DA GESTÃO DE CANAL DE PARCEIROS	24
FIGURA 6 – INVESTIMENTO DAS PME EM TECNOLOGIAS DE SEGURANÇA NA CLOUD A NÍVEL MUNDIAL	36
FIGURA 7 – VENDAS E MARKET SHARE DOS PRINCIPAIS PLAYERS DE SEGURANÇA	38
FIGURA 8 – CLASSIFICAÇÃO DAS PME.....	42
FIGURA 9 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DE POTENCIAIS CLIENTES FINAIS (PME) NO TERRITÓRIO NACIONAL SEGUNDO A SUB-REGIÃO ESTATÍSTICA NUTS II.....	43
FIGURA 10 – ORGANOGRAMA DA SYMANTEC EM PORTUGAL	44
FIGURA 11 – RESULTADOS SYMANTEC PORTUGAL, DE 2010, 2011 E 2012, POR TIPO DE MERCADO	45
FIGURA 12 – NORTON INTERNET SECURITY E SYMANTEC ENDPOINT PROTECTION.....	47
FIGURA 13 – HISTÓRIA DAS AQUISIÇÕES DA SYMANTEC	48
FIGURA 14 - POR FACTURAÇÃO: GESTÃO E ARMAZENAMENTO DE DADOS (38%), NORTON (31%), SEGURANÇA (24%), E SERVIÇOS (7%)	49
FIGURA 15 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DE PARCEIROS NO TERRITÓRIO NACIONAL SEGUNDO A SUB-REGIÃO ESTATÍSTICA NUTS II	53
FIGURA 16 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DE CLIENTES FINAIS (PME) NO TERRITÓRIO NACIONAL SEGUNDO A SUB-REGIÃO ESTATÍSTICA NUTS II	55
FIGURA 17 – OBJECTIVOS DO PROGRAMA DE CANAL DA SYMANTEC	56
FIGURA 18 – ESPECIALIZAÇÃO DE PARCEIROS SYMANTEC	58
FIGURA 19 – NÚMERO DE PARCEIROS NECESSÁRIOS PARA 10% DE COBERTURA DE MERCADO....	68
FIGURA 20 – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO	68

1. Introdução

"The only way to do great work is to love the work you do."

Steve Jobs

Tendo como base a minha experiência profissional de 12 anos na área das tecnologias de informação (TI) e tomando como exemplo o canal de parceiros da empresa fabricante onde actualmente trabalho, a Symantec, proponho abordar neste projecto de mestrado o impacto da gestão do canal indirecto (ou parceiros) no segmento de pequenas e médias empresas (PME) em Portugal e propor melhorias que visem o aumento das vendas.

A Symantec, uma empresa americana cotada no NASDAQ, líder de mercado na área de segurança informática, recorre a um canal indirecto de vendas organizado em quatro níveis: fabricante (Symantec), distribuidores, revendedores e utilizador final. A gestão e organização do canal de parceiros é absolutamente crucial para o sucesso sustentado da companhia.

Partindo da estrutura de canal já existente na Symantec e comparando com outras companhias similares do sector, proponho identificar as melhores práticas para recrutar um conjunto de parceiros de qualidade, definir a correcta dimensão e cobertura geográfica do canal, estratégias para incrementar a performance dos parceiros actuais e definir métricas de desempenho que irão contribuir para que os parceiros tenham as condições e o compromisso necessário para impulsionar as vendas.

Por forma a chegar a uma proposta de melhorias concretas, irei basear a minha abordagem num modelo teórico descrito na revisão bibliográfica, permitindo que os resultados sejam suportados cientificamente.

1.1. Âmbito e Estrutura da Tese

Esta tese pretende dar aos leitores uma perspectiva sólida de como funciona o canal de distribuição da Symantec para as PME em Portugal, analisar as actividades com maior impacto na *performance* do canal e recomendar melhorias concretas.

Realiza-se um levantamento teórico suportado em referências bibliográficas mais relevantes sobre a gestão de canais indirectos, sendo apresentados os conceitos fundamentais relacionados: recrutamento, dimensionamento, perfil, quantidade e localização de revendedores, gestão de conflitos e cobertura geográfica. Através deste contexto o leitor poderá compreender as variáveis que determinam o sucesso ou insucesso da gestão de um canal de distribuição de produtos no mercado das TI.

A tese evolui para descrever o canal distribuição assente nas relações entre quatro grupos de empresas; o fabricante (neste caso a Symantec), os distribuidor, os revendedores (por vezes denominado parceiro) e os utilizadores finais por vezes denominado de cliente final ou somente cliente. Descrevem-se as relações e os elementos que compõem a gestão do canal.

A descrição do negócio da Symantec e da indústria de produtos informáticos de segurança serão também descritos para que possamos ligar o modelo da Symantec com o que se faz actualmente no mercado das TI.

Finalmente e aceitando o contexto actual de crise económica e de profundas mudanças no relacionamento entre *players*, torna-se absolutamente crucial perceber e influenciar como é que os fabricantes de tecnologias de informação, que comercializam indirectamente os seus produtos em Portugal, conseguem obter mais e melhores resultados a nível de vendas. A tese discute o impacto da actual situação sobre o modelo de canal actual e propõe medidas que permitem otimizar os seus resultados.

1.2. Objectivos da Tese

A gestão de um canal indirecto no mercado de tecnologias de informação, representa um dos desafios mais difíceis para os fabricantes deste sector caracterizado por elevados níveis de incerteza no que respeita a receitas, dispersão geográfica, concorrência, complexidade tecnológica e volatilidade das ofertas. Ainda a acrescentar a este facto, o canal de distribuição é constituído por diversas empresas independentes, multi-fabricante e que têm estratégias distintas entre si e entre os fabricantes. No entanto, merece a pena o esforço pois estes parceiros de negócio têm o potencial de originar mais vendas e suporte directo ao utilizador final, a um custo relativamente mais baixo e escalável. O canal de parceiros tem um impacto decisivo sobre a capacidade e velocidade dos fabricantes penetrarem em novos mercados e chegarem a novos utilizadores finais.

Com base na observação das melhores práticas de gestão de canal dos fabricantes de tecnologias de informação, adicionando o *feedback* dos parceiros da Symantec em Portugal e tendo em conta a abrangência deste projecto, propõem-se os seguintes grandes objectivos para esta tese:

- Avaliar se as políticas e ferramentas actualmente disponíveis de recrutamento de parceiros são as mais adequadas face aos objectivos da Symantec
- Avaliar se existe o número adequado de parceiros e se a actual cobertura geográfica é a mais apropriada, tendo em conta o número de PME existentes em Portugal
- Avaliar a performance dos parceiros existentes e como se poderá incrementar os seus resultados
- Avaliar para o caso da Symantec, se os critérios de avaliação de parceiros tem os indicadores mais adequados.

Com a realização das actividades desta tese, é possível validar os objectivos acima e muito concretamente propor melhorias na gestão do canal PME da Symantec em Portugal.

PARTE I - Contexto do Problema

2. A Symantec

A Symantec foi fundada em Mountain View, Califórnia em Abril de 1982 e entrou para o NASDAQ a 23 de Junho de 1989. Tem actualmente em todo o mundo 20.500 funcionários e mais de 1.500 patentes. Os resultados do ano fiscal de 2012, que terminou a 30 de Março de 2012, foram de 6.7 biliões de dólares, dos quais 2.1 biliões são venda de produtos de consumo da marca Norton e 4.63 biliões são produtos empresarias da marca Symantec. Em relação às regiões, as vendas nos EUA representaram 54%, 28% na EMEA (Europa, Médio Oriente e África) e 18% na região APAC (Ásia e Pacífico).

A Symantec é líder global no fornecimento de soluções de segurança, armazenamento e gestão de sistemas para ajudar os clientes - desde consumidores, a pequenas e médias empresas, até às grandes organizações - a proteger e gerir o mundo global, onde a informação cresce de um modo exponencial e é acedida através de diversos dispositivos. Com esta complexidade, a gestão dos sistemas de informação tornou-se cada vez mais exigente.

Enquanto a quarta maior empresa de software, o único objectivo da Symantec é eliminar os riscos existentes na informação, na tecnologia, nos processos, independentemente dos dispositivos, plataformas, interacções ou locais. As soluções de software e os serviços adjacentes, protegem de forma completa, de um modo facilmente gerível, permitindo uma confiança onde quer que a informação seja utilizada ou esteja armazenada.

A Symantec está comprometida em fornecer soluções globais que atendam às necessidades locais. Para isso, existem operações em mais de 48 países, incluindo centros de pesquisa e desenvolvimento e centros de operações disponíveis 24/7 (24 horas por dia, 7 dias por semana) localizados em todo o mundo. A Symantec criou uma das mais abrangentes fontes de dados de ameaças da internet, a *Symantec Global Intelligence Network*. Esta rede utiliza dados de segurança de todo o mundo, que fornecem aos analistas da Symantec fontes inigualáveis de informação para identificar, analisar e oferecer protecção e comentários actualizados sobre ameaças emergente de ataques, actividades de códigos maliciosos, *phishing* e *spam* (tipo de fraude que é originada por envio de emails não solicitados, com o objectivo de furtar dados financeiros e pessoais).

3. O canal de parceiros para o segmento das PME

Desde a sua origem, a Symantec percebeu que para competir numa escala global, para crescer rapidamente, aumentar a rentabilidade e o *market share* tinha que recorrer a um extenso canal de parceiros que funcionem como canal de distribuição e de venda indirecta. Esta vantagem só será competitiva se se tornar um verdadeiro e abrangente ecossistema de parceiros. O sucesso do canal depende de como as várias entidades desse ecossistema são capazes de trabalhar em conjunto, cooperando e colaborando.

Porquê então, a escolha por um canal de parceiros? O canal de parceiros é utilizado para alcançar diversas marcas na direcção estratégia do negócio, em particular:

- Fazer crescer o nome da marca e penetração nos mercados alvo
- Expandir e aceder a novos negócios e mercados
- Ganhar escala e melhorar a rede de fornecimento
- Ter conhecimento de novas tendências de mercado

A comunidade de parceiros da Symantec está dividida em 2 tipos:

Alianças estratégicas – são parceiros que ajudam na entrada a novos mercados, na criação de novos produtos/soluções. Este tipo de alianças são menos orientadas à transacção, mas representam uma oportunidade mais qualitativa. São parcerias estratégicas de longo prazo e habitualmente desenvolvidas com acordos internacionais. A HP, Fujitsu, Dell e IBM são exemplos de alianças estratégicas da Symantec.

Parceiros de canal – são parceiros que vendem o software e/ou os serviços da Symantec. Podem ou não agregar valor, realizando muitas das vezes vendas transacionais. Têm como papel principal aumentar e melhorar a cadeia de fornecimento e criar economias de escala. Nesta categoria são considerados os seguintes tipos de intermediários:

- **Distribuidores:** Os distribuidores fazem a venda dos produtos aos VAR (Value Added Reseller) e aos revendedores. A sua principal função é servirem como suporte financeiro e também disponibilizam apoio de pré-venda. Existem em Portugal 4 distribuidores oficiais da Symantec.

- **VAR:** Estas empresas constroem a sua proposta de valor em torno de 2 ou 3 fabricantes específicos, de hardware e/ou software e disponibilizam também uma componente de serviços. A maioria da receita provem dos serviços de integração e das soluções completas e integradas. A Symantec tem cerca de 10 parceiros VAR's.
- **Revendedores:** Têm como focus a venda de hardware e software directamente ao utilizador final. Podem fazer serviços de implementação ou serem meramente transaccionais. Em Portugal são cerca de 422 dispersos geograficamente em todo o território nacional.

São estas 4 entidades centrais que compõem o canal de parceiros da Symantec. Enquanto que os VAR actuam nas grandes empresas, os revendedores têm como focus as pequenas e médias empresas (PME). Esta tese irá debruçar-se sobre os revendedores como peças fundamentais para chegar ao segmento das PME em Portugal.

4. Desafios

Os últimos três anos têm sido pautados por uma prolongada e profunda crise no mercado Português, Europeu e em certa medida no Americano. Quando combinada com o *crash* da bolha da internet no final dos anos 90, início do ano 2000, levou a uma mudança radical em toda a indústria das tecnologias de informação. Os clientes tornaram-se muito mais exigentes, mais rigorosos, contudo muito mais influenciados pelo preço do produto. No final dos anos 90, a internet já estava presente nas grandes empresas e tinha-se também propagado para o segmento das PME. Talvez um dos melhores barómetros do aumento da procura seja o índice das acções do NASDAQ que subiu de 1.830 pontos em Março de 1998 para 5.132 em Março de 2000. Em seguida, rebentou a bolha e o NASDAQ caiu em Abril de 2001 para um mínimo histórico de 1.600. Antes da desaceleração de 2001, a procura de equipamentos de rede foi tão forte que as vendas eram feitas sem nenhum esforço comercial. Mas depois desta crise, que afectou toda a rede de parceiros, apenas os mais adaptados às novas condições foram valorizados pelos clientes e sobreviveram.

O aparecimento massivo de fabricantes *low cost* oriundos da Índia, China e Europa de Leste provocaram uma pressão muito grande sobre os preços do software e serviços de informática a nível mundial, a pressão sobre a Symantec, os seus clientes e parceiros não foi excepção. Os preços no sul da Europa, ainda hoje, continuam a cair de forma muito relevante.

Qualquer que seja o mercado alvo, as PME de hoje enfrentam uma quantidade enorme de desafios. A fim de competir num mercado cada vez mais agressivo e competitivo, as empresas procuram continuamente a eficiência operacional, acompanhado com redução de custos e aumento de receitas, apesar da limitação de pessoal e do orçamento disponíveis.

Segundo um estudo da IDC, as empresas estão a utilizar as tecnologias de informação como um factor diferenciador de negócio. Estima-se que em 2013, o mercado das PME invista em TI mais 10% do que no ano passado. O mercado das tecnologias de informação representa hoje para as PME, uma oportunidade de dinamizar e aumentar a produtividade das empresas.

O primeiro grande desafio para a Symantec é que o papel dos parceiros de canal assume extrema importância e determina o quão bem e de que forma é que os produtos chegam ao cliente final. E para isso é imperativo, que todos os membros do canal sejam os parceiros adequados. Deste modo, é necessário que o seu recrutamento seja baseado em critérios de selecção previamente estabelecidos e de acordo com a estratégia da Symantec.

O segundo desafio está na configuração do canal escolhido, o número e qual a localização geográfica dos parceiros existentes e/ou a recrutar. Para que se consigam atingir os objectivos, o sucesso do canal PME no mercado português depende muito destas escolhas. A actuação dos parceiros junto dos seus clientes do segmento PME é fundamental pois estes dependem fortemente dos seus parceiros para os aconselhar na gestão da infraestrutura informática.

Em terceiro lugar, observa-se uma fraca performance do canal de parceiros existente. Será necessário perceber quais os factores motivacionais que irão ter impacto nos seus resultados.

Por último, perceber quais são as actividades relevantes para o sucesso através do estabelecimento de critérios de avaliação de desempenho. Os critérios irão servir como métricas para ajudar na tomada de decisão e desse modo no melhoramento da performance.

Esta tese pretende encontrar respostas para estes desafios e propor formas muito concretas de otimizar a actuação da Symantec nestes vectores no segmento PME em Portugal, naturalmente deverá resultar num aumento de eficácia e eficiência do canal.

PARTE II – Revisão Bibliográfica

5. Breve história do comércio

O comércio, que tem como definição o processo pelo qual os fabricantes vendem os seus produtos através de intermediários aos utilizadores finais, é considerado como o motor da sociedade actual. A história do comércio começa com o estabelecimento das primeiras sociedades humanas. O primeiro acto de comércio remonta a 150,000 anos atrás e teve lugar durante toda a história humana (Watson, 2005). Rotas comerciais de longa distância começaram a aparecer no terceiro milénio na Mesopotâmia. Mais tarde, a queda do Império Romano teve um impacto terrível nas redes comerciais. A navegação tornou-se mais perigosa e as redes anteriormente estabelecidas colapsaram. Houve um período de instabilidade, atormentado com morte, doença e pobreza. A idade das trevas, como foi chamada, representou um retrocesso enorme no desenvolvimento da sociedade humana.

Demorou centenas de anos para se conseguir recuperar a riqueza e o conhecimento perdido com a queda do Império Romano e chegar a um nível semelhante de civilização.

Esta breve história do comércio, serve para colocar em contexto e reforçar a visão que os canais existiram desde que as pessoas começaram a fazer transacção comerciais.

O custo de fazer uma venda directamente do fabricante para o utilizador final tem sido sempre muito elevado e/ou o processo em si é simplesmente impossível. Muitas vezes, a melhor maneira de chegar ao utilizador final é utilizar uma variedade de intermediários, cada um deles desempenhando um papel diferente no processo.

A *World Trade Organization* (2011) estima que 75% de todos os produtos vendidos no mundo chegam ao utilizador final através de canais de venda indirectos. Mais de 50 milhões de empresas em todo o mundo revendem produtos. Estes dados reflectem o desafio que o negócio indirecto enfrenta.

A indústria de tecnologias de informação tem cerca de 250 mil empresas de revenda nos EUA, cerca de 500,000 na Europa e outras 500,000 nos restantes continentes. Isto totaliza 1,25 milhões de revendedores apenas neste mercado.

Em 2010, a Microsoft anunciou que o seu ecossistema de parceiros tinha aproximadamente 415 mil membros em todo o mundo, dos quais 20 mil são parceiros que revendem os seus produtos a pequenas e médias empresas.

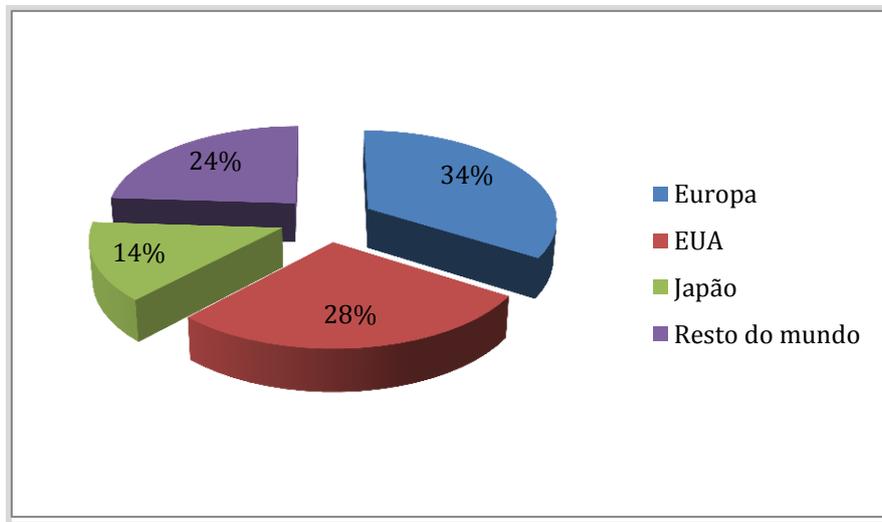
Sem a existência de comércio entre indivíduos e países, não seria possível o mundo ter o desenvolvimento e estar onde está hoje em termos de cultura da sociedade humana. Surpreendentemente, existe diversa bibliografia acerca da temática de vendas, mas muito pouco se fala acerca do canal de distribuição. Portanto, não é de admirar que ainda existam muitos gestores de topo que pensam que a sua empresa possa crescer sem construir um canal confiável. Esses executivos estão relutantes em dar margem ao seu canal ou apoiar os seus parceiros, no entanto, não há uma única empresa deste sector a nível internacional, que venda os seus produtos sem utilizar uma rede de revendedores.

Mesmo empresas como a Dell, que por muitos anos tiveram sucesso sem canal, foram forçadas a mudar de estratégia drasticamente e começaram a construir um canal de revenda. Tornou-se imperativo para a Dell fazer esta mudança, pois perderam grande parte do mercado para os seus concorrentes, que tinham uma rede de parceiros muito forte. Uma lição importante neste exemplo é que a longo prazo, não é o melhor produto que é mais importante, mas sim uma empresa que consiga conjugar um bom produto com uma excelente gestão de canal. Há também uma segunda lição, a Dell perdeu a sua liderança, porque simplesmente perdeu a noção da evolução do mercado. Devido à sua estratégia de vendas, não entenderam a necessidade de inovação. Sem um canal de parceiros, ficaram desligados do utilizador final, pois trabalhar com o canal tem também a mais valia de receber valiosas informações sobre tendências e exigências do mercado. O canal não é necessário apenas para vender produtos, mas é a única maneira de gerar inovação com base no que os utilizadores, clientes finais e empresas realmente precisam.

5.1. O mercado global das tecnologias de informação

O mercado mundial de tecnologias de informação tem um valor global de cerca de 2 triliões de dólares. Apesar de mais de metade deste valor estar relacionado com telecomunicações, o software e os serviços tem uma fatia substancial. Baseado num estudo do European Information Technology Observatory de 2009, aproximadamente 11% corresponde a vendas de software e 21% é o *market share* correspondente aos serviços.

Numa perspectiva regional, a Europa, EUA e o Japão são de longe os maiores mercados, tendo a Europa 34%, os EUA 28%, o Japão 14% e o resto do mundo 24%.



Fonte: European Information Technology Observatory (2009)

FIGURA 1 – MERCADO GLOBAL DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Para muitos fabricantes de software, especialmente empresas pequenas é impossível o acesso a todo este mercado potencial sem o apoio de redes de parceiros já estabelecidos localmente.

Estudos mostram que 65% das decisões tomadas por utilizadores finais acerca de compras de tecnologias são influenciadas pelos parceiros/revendedores (www.channelTracks.com, 2011). Este número aumenta quando se trata de decidir sobre as soluções mais complexas, tais como configurações de software adequadas às necessidades e implementadas em ambientes mais complexos.

Os utilizadores finais também tendem a trabalhar com os seus parceiros locais preferenciais, como revendedores ou integradores de sistemas. Actualmente, existe uma grande variedade de diferentes tipos de parceiros no mercado.

Se verificarmos todos os existentes, detectamos que cada fabricante de software tem uma base de revendedores grande e investe muito esforço em manter esta base de parceiros activa. Por exemplo, a Microsoft tem cerca de 415 mil parceiros em todo o mundo, que representa mais de 80% do seu negócio, o equivalente a 60 biliões de dólares. A Symantec tem cerca de 60

mil parceiros, com o objectivo de fazer chegar os seus produtos a um público mais abrangente e disperso.

Cada um destes parceiros de canal conhece os clientes na sua região, dando-lhes uma grande vantagem quando se trata de ajudar o utilizador final a tomar a decisão de compra.

6. Canais de distribuição

A indústria de tecnologias de informação com a sua volatilidade coloca novos desafios para a gestão do canal. Sahadev et al (2004) menciona cinco características deste mercado que afectam a sua gestão:

- Menor ciclo de vida do produto (incerteza do mercado)
- Maior risco de mudança nos produtos de tecnologias de informação (incerteza da tecnologia competitiva)
- Falta de padrões bem estabelecidos da indústria (incerteza do mercado)
- Incerteza sobre a funcionalidade do produto (incerteza da tecnologia)
- Indispensabilidade da infraestrutura de apoio (incerteza do mercado)

Como os produtos tecnológicos passam por cada estágio do ciclo de vida rapidamente, o perfil do cliente precisa de ser ajustado em conformidade, bem como a estrutura do canal. Conforme descrito por Sahadev et al (2004), os inovadores e os primeiros adoptantes são aqueles que acreditam que a tecnologia vai mudar as suas vidas para melhor e portanto, uma abordagem de marketing que se concentre sobre as características técnicas inovadoras é a mais adequada. À medida que o produto se desloca para a fase de crescimento e que a maioria passa a adoptar a nova tecnologia, a estrutura de marketing e de canal precisa colocar menos ênfase nos recursos inovadores e focar-se nos benefícios económicos. Enquanto a tecnologia amadurece, a relação preço/desempenho apresenta uma tendência de declínio (Smith et al, 1999) e portanto conduz a uma necessidade de numa base regular lidar com problemas relacionados com a partilha de custos de marketing nos parceiros de canal. Altos níveis de cooperação e confiança entre o fabricante e o revendedor são factores essenciais ao tentar alcançar a quantidade necessária de agilidade e sincronização. O objectivo é fazer com que todo o canal actue em uníssono como uma única organização.

Rosenbloom, B. (2004), argumenta que em mercados altamente turbulentos, como a indústria das tecnologias de informação há uma necessidade de tomada de decisão em tempo real, pois o planeamento formal retarda o processo. Estas medidas só são possíveis com altos níveis de cooperação e confiança entre os membros do canal.

Um cliente satisfeito é o objectivo mais importante e difícil de conseguir no mundo dos negócios. Um dos processos utilizados pelas empresas para alcançar a satisfação dos clientes é a correcta definição da estratégia de marketing assente no modelo clássico dos “4Ps” do marketing, ou seja, Produto, Promoção, Preço e o *Place* (Distribuição) (Gummesson, 1999, Doyle, 1998). Os clientes procuram novos produtos, com preços fixados correctamente, com campanhas promocionais bem desenhadas, no entanto e não menos importante para o sucesso de uma empresa é o canal de distribuição, meio através do qual os produtos são movidos do fabricante até ao utilizador final (Webster, 1991).

Drucker (1974) previu que no século XXI, a maior mudança no mundo dos negócios não seria em novos métodos de produção ou consumo, mas nos canais de distribuição. Hoje a maioria das empresas não vende, nem distribui os seus produtos directamente. As diversas tarefas de distribuição que incluem as actividades como transporte, armazenamento, comercialização, preços de venda e promoção, são realizadas por uma variedade de mediadores externos. A escolha e controle desses intermediários é chamado de gestão de canais de distribuição, mas este conceito por vezes, confunde-se, com a rota percorrida pelo produto desde o produtor até ao consumidor ou utilizador final. Outro conceito é apresentado por Rosenbloom, B. (2004), o canal de introdução no mercado pode ser definido como “A organização externa contratual que os fabricantes operam para alcançar os seus objectivos de distribuição”.

Do ponto de vista do fabricante, caso da Symantec, um aspecto chave da estratégia é a de determinar a melhor forma de chegar ao mercado (Bowersox & Cooper, 1992). Este tipo de decisões estão entre as mais criticadas dentro de uma empresa, esta definição afecta intimamente toda a estratégia de marketing (Kotler et al, 2006).

Como um instrumento estratégico de marketing, os canais de distribuição tiveram durante muitos anos um papel pouco relevante comparativamente às outras três áreas do marketing mix: produto, preço e promoção. Muitas empresas olharam para este aspecto como um ponto negligenciado, embora agora esta atitude pareça ter sido alterada (Rangan, 2006)

Estratégias criativas e bem executadas fornecem alguns dos meios mais potentes pelo qual as empresas podem aumentar a sua competitividade. A maioria das empresas concentram esforços e energias noutras áreas de negócios, como produção, investigação e desenvolvimento, ou em outros elementos de comercialização, como tentativa de assegurar a vantagem competitiva.

De alguma forma, os gestores parecem convencidos de que estas actividades mais tangíveis e mais controláveis estão directamente relacionadas à geração de valor para o accionista, especialmente no curto prazo. O que origina que ainda para um elevado número de empresas, uma avaliação crítica e uma revisão dos seus canais de comercialização esteja muito atrasada. Sendo certo, que para muitas empresas ainda não haja conhecimento de como se construi um canal de distribuição ou não haja vontade de experimentar novas abordagens (Stern & El-Ansary, 1992).

No entanto, em muitos casos essa negligência tem mudado e a esta área tem sido dedicado cada vez mais interesse. E qual a causa desta mudança? Existiram pelo menos quatro desenvolvimentos subjacentes a esta mudança (Rosenbloom, B. 2004):

1. Explosão das tecnologias de informação e do E-commerce
2. Maior dificuldade em ganhar vantagem competitiva sustentável
3. Poder crescente dos revendedores (principalmente os especialistas de retalho)
4. Necessidade de reduzir os custos de distribuição

A escolha do canal de distribuição mais eficaz é um importante aspecto da estratégia de marketing, assim como a localização e a eficaz selecção do canal directo de intermediários.

A selecção e consequente desempenho dos parceiros são determinantes para o sucesso ou fracasso da implementação de um produto no mercado (Stern & El-Ansary, 1992).

Claramente, as empresas precisam de seleccionar cuidadosamente os seus parceiros, pois para os clientes finais os membros (i.e. parceiros) do canal são e representam a empresa (Kotler et al, 2006).

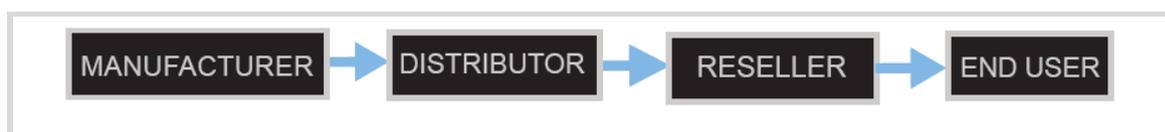
“Durante a última década, surgiu uma visão que reconhece que a rota para a vantagem competitiva está na cadeia de fornecimento. A ideia baseia-se em que o único conjunto de

relações que tipificam a teia de inter-relações entre organizações é uma rede que permite a criação de uma vantagem competitiva através da redução de custos e/ou maior diferenciação” – Christopher e Towill, 2001.

Tem sido sugerido que são os canais de distribuição que competem entre si e não as empresas (Christopher e Towill, 2001), parece, no entanto ser uma forma muito simplista de ver a complexa máquina que o mercado é hoje em dia, mas não podemos deixar de perceber que há uma verdade na declaração de Christopher. Certamente há muitos factores que contribuem para o sucesso de uma empresa, mas sem um canal de distribuição que funcione bem, é muito difícil uma empresa manter-se competitiva.

Um mito muito comum, é que a adição de intermediários acrescenta custo à transacção. Tão surpreendente como possa parecer, é exactamente o oposto. Com o canal, o valor de custo final é menor ou igual à compra de produtos directamente ao fabricante, juntamente com um aumento de eficiência e de menor esforço. Em grande parte, estes benefícios são dados pelos vários distribuidores e revendedores que vão ao encontro das necessidades dos fabricantes de soluções e clientes em todo o mundo. Para entender como isto se opera, temos que perceber como funciona a rede completa, nomeadamente os fabricantes, os distribuidores e a sua rede de parceiros de revenda até ao utilizador final.

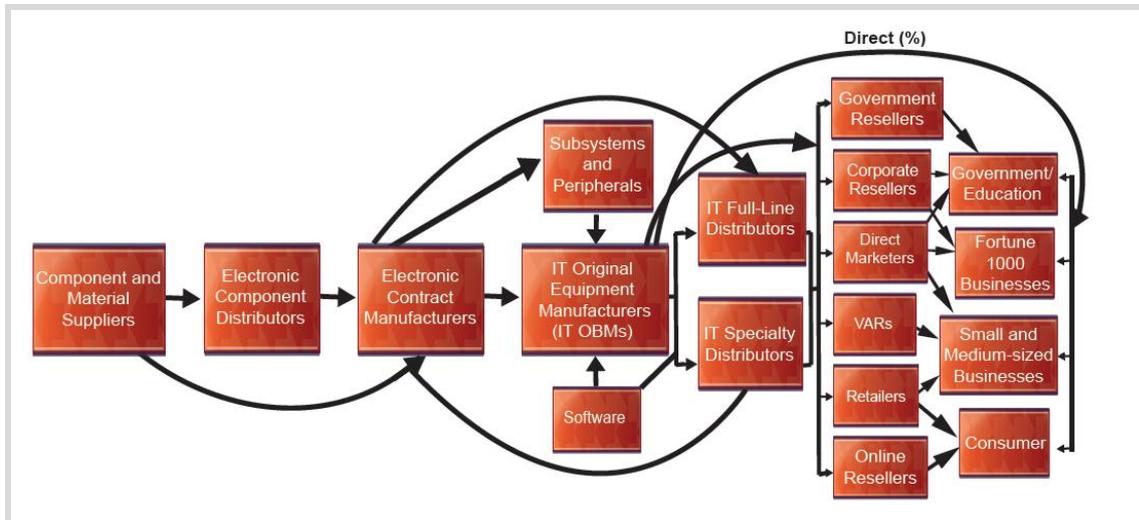
Quando os fabricantes de tecnologias falam acerca do canal, querem dizer todas as empresas envolvidas na transacção dos seus produtos, desde o distribuidor até ao utilizador final, passando pelos revendedores. Nesta cadeia, os fabricantes vendem os seus produtos aos distribuidores, os distribuidores aos revendedores e estes por sua vez ao utilizador final, que podem ser empresas ou indivíduos, como ilustra o figura 2:



Fonte: Adaptação Friedman, Lawrence G. (2002)

FIGURA 2 – CANAL DE DISTRIBUIÇÃO SIMPLIFICADO

A cadeia de fornecimento dos produtos de tecnologias de informação, na realidade pode ser muito mais complexa do que o modelo anteriormente sugerido. Uma imagem mais realista é apresentada na figura 3:



Fonte: Schultze, Axel (2007)

FIGURA 3 – CANAL DE DISTRIBUIÇÃO COMPLEXO

Como o diagrama mostra, alguns distribuidores vendem os seus componentes aos fornecedores, bem como compram produtos terminados aos fabricantes. Alguns fabricantes e distribuidores vendem directamente ao utilizador final, além de fornecerem também aos seus revendedores. Um determinado produto pode ter vários caminhos para o mercado. Tendo isto em conta, então a pergunta que se impõe é: qual o melhor e o caminho mais eficaz?

Com a evolução da indústria, a parceria e a colaboração da cadeia é mais imperativa do que nunca. Fabricantes, distribuidores e revendedores de sucesso têm que formar as suas equipas e configurar parcerias que dê resposta às tendências do mercado.

Segundo Stefan Utzinger (2010), existem dois tipos completamente diferentes de revendedores.

- **Revendedores de Valor Acrescentado.** Vulgarmente designados como VAR (Value Added Resellers). Estes revendedores são especializados em determinadas tecnologias, têm conhecimento técnico nas suas equipas e vendem aos seus clientes, mais do que um produto. Fazem a entrega de grandes implementações, como uma

solução integrada tendo em conta as necessidades existentes. Compram os seus produtos aos distribuidores, ou em alguns casos directamente aos fabricantes, acrescentam valor a esses produtos, não só na implementação do hardware ou software mas também através da garantia que a tecnologia resolve um problema específico, acrescentando também todo o suporte pós-venda.

- **Revendedores de *fulfilment* (i.e. Volume).** Este tipo de revendedor actua apenas como intermediário de produtos para chegar ao utilizador final. Fazem a aquisição ao distribuidor colocam uma margem e fornecem o produto. São importantes para os fabricantes, no sentido em que têm uma cobertura geográfica no país e chegam a muitos utilizadores finais.

Os revendedores são o motor de vendas mais eficiente no fornecimento de produtos de tecnologia, especialmente para as empresas no segmento PME, que são hoje as dinamizadoras da economia nacional.

Com a complexidade crescente das soluções tecnológicas, o canal tem actualmente, como vantagens, o conhecimento técnico e informação, mais do que apenas a disponibilidade de produto. A pesquisa de mercado mostra que os revendedores que dispõe de uma equipa de pré-venda com conhecimento técnico tem mais facilidade na venda de soluções e na sua implementação. No mercado das tecnologias de informação conhecimento é poder, o canal de revenda além de entregar os produtos certos no tempo certo, em muitos casos detém a chave para entregar o conhecimento necessário para o sucesso.

Os parceiros que principalmente se concentram em vender para o mercado PME em Portugal são muito importante para os fabricantes de tecnologias de informação, no sentido que são a porta de entrada para todo o território nacional. Estes têm uma enorme importância e um crescente volume de vendas para produtos e serviços. Com a facturação e as margens a diminuírem no negócio com as grandes empresas, o mercado PME representa uma oportunidade para os fabricantes.

Embora, os clientes PME tenham orçamentos individuais menores, os fabricantes entendem que é fundamental a não dependência de negócios com grandes empresas e por isso a grande apostam nas PME, como forma de criar um nível de receitas mais sustentável e regular.

Tendo em conta um estudo realizado em 2010 pela IDC, menos de 30% das empresas PME têm uma equipa de informática dedicada, enquanto que as restantes têm que confiar no seu parceiro local e utilizam-no como consultor. Uma grande percentagem desenvolveu relações de longo prazo com o revendedor local.

As pequenas empresas procuram recursos no seu revendedor que vão além do seu conhecimento de produtos e serviços. Estes pequenos empresários querem construir relacionamentos com parceiros locais que tenham conhecimento da sua área de actividade e do seu modelo de negócio, com capacidade de aconselhar e adequar a melhor solução para as suas necessidades. Os parceiros PME normalmente também são pequenas empresas que estão no mercado à muitos anos. São parceiros com competências, capazes de fornecer serviços muito valiosos, incluindo o aconselhamento de como tirar o máximo proveito dos seus investimentos em soluções de tecnologias de informação.

Como o canal se tornou num contribuinte muito importante de facturação, é cada vez mais relevante para os fabricantes saberem como podem trabalhar com os seus parceiros de negócio. Sendo especialistas numa determinada área de negócio e num determinado mercado vertical de clientes, os revendedores são em muitos casos um buraco negro (Friedman, 2002). Os fabricantes não sabem realmente quem são os clientes dos seus revendedores, quais são os seus métodos de venda, que tipo de oportunidades estão a desenvolver e quais as novas tendências do mercado.

A organização e gestão de um canal de parceiros é bastante complexa porque são literalmente empresas independentes do fabricante, sem que estes tenham qualquer influência jurídica ou pessoal. É necessário a implementação de sistemas para permitir que as empresas e os seus parceiros consigam colaborar em tempo real e fornecer benefícios mútuos, com a transparência necessária.

Este processo no canal de parceiros afigura-se como um paradigma do marketing que foi empurrado para além dos seus limites naturais. Existem contextos onde se podem desenvolver parcerias muito fortes, o que representa uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas. No entanto, há contextos em que criar e manter as parcerias faz pouco sentido, pois os custos de relacionamento superam os benefícios (Fraizer, 1999). Os custos e benefícios de gestão precisam de ser especificados e explorados antes de qualquer tomada de decisão.

A crescente complexidade originou uma maior gestão de risco, uma capacidade de responder melhor às necessidades dos clientes e do mercado, bem como a implementação de sistemas de redes de negócio mais adequados e com a possibilidade de melhor medir a sua eficácia.

A gestão de um canal indirecto representa um dos desafios mais difíceis para todos os fabricantes. Existem diversas formas complexas e tipos de parceiros e por isso, a gestão não pode ser efectuada como um canal directo de vendas. No entanto, merece a pena o esforço pois os parceiros podem originar mais vendas, a um custo relativamente mais baixo chegar ao utilizador final e com um impacto decisivo sobre a capacidade de um fabricante penetrar em novos mercados.

Tendo em conta o modelo da figura 4, uma gestão de canal forte pode ajudar a proteger o valor da marca do fabricante, permitindo que os fabricantes se dediquem a vender o seu produto como um *premium* e o canal a fazer *up-sell* de serviços adequados e suporte específico que atendam as necessidades do utilizador final. A gestão de canal também pode ajudar no controle da redução de preços, retardando a erosão. Além disso, pode ampliar a visibilidade de um fabricante em relação aos produtos e serviços, mas talvez o mais importante na gestão de canal é ajudar a criar e manter a fidelidade do cliente final, reforçando o canal de relacionamento com o parceiro e protegendo o investimento dos parceiros nos serviços pós-venda e suporte.



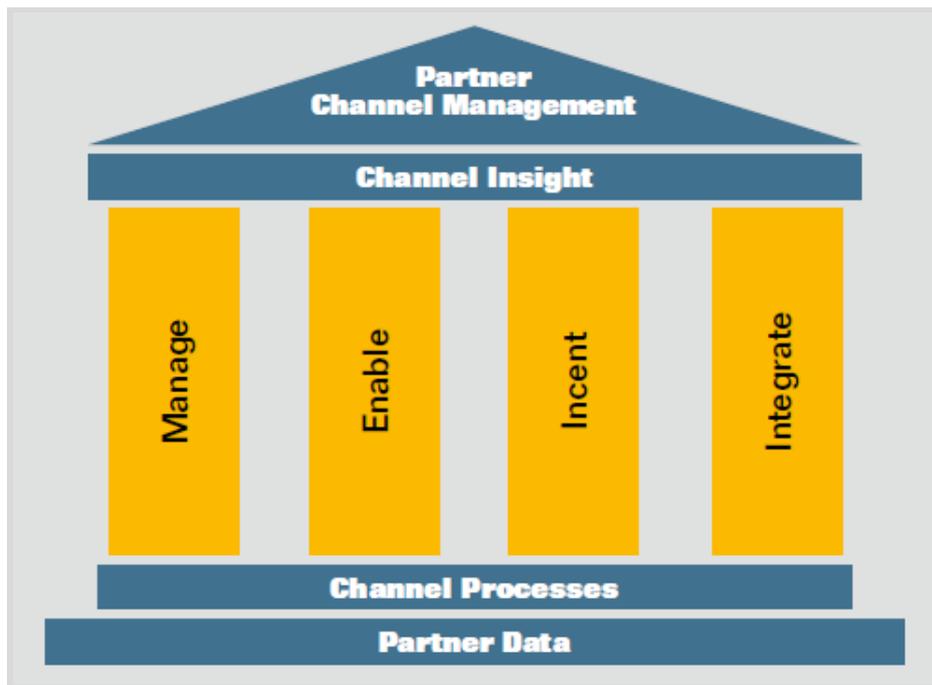
Fonte: Neves, Marcos Fava (2001)

FIGURA 4 – CICLO DE VIDA DO CANAL DE PARCEIROS

A gestão activa do canal é fundamental para ajudar os fabricantes a mitigar os riscos, aumentar a receita e dotar os parceiros de valor acrescentado para que finalmente, garanta que os clientes estão a lidar com o parceiro certo. Os fabricantes recebem o retorno do investimento dos programas de incentivo bem como proporcionam um retorno previsível

sobre o capital e serviços dos parceiros. Uma gestão de canal activa ajuda a manter a integridade do canal de forma clara e demonstra que uma acção será tomada quando forem identificados possíveis problemas. Finalmente, a gestão de canal activo ajuda a proteger as margens e aumenta a receita ao atenuar os riscos, com a vigilância sobre serviços ou suporte não autorizados e produtos falsificados.

Segundo um *white paper* (Driving your Channel Business in High-Tech Industries - 2008), da SAP, empresa Alemã fabricante de software de gestão ERP, o canal de parceiros é considerado como tendo um papel fundamental na consecução dos objectivos corporativos. Os parceiros são a cara do fabricante no utilizador final e por isso têm um papel fundamental na construção da imagem de marca. Portanto, os proprietários das marcas necessitem de constrói relações comerciais mutuamente benéficas que irão suportar o sucesso a longo prazo. Este fabricante baseia a gestão do seu canal de parceiros em quatro pilares fundamentais, como indicado na figura 5:



Fonte: Driving your Channel Business in High-Tech Industries by SAP (2008)

FIGURA 5 – OS QUATRO PILARES DA GESTÃO DE CANAL DE PARCEIROS

- **Gerir (Manage)** - os fabricantes devem gerir proactivamente os parceiros de canal em todo o seu ciclo de vida

- **Envolver (Enable)** - os fabricantes devem capacitar o seu canal de parceiros, proporcionando-lhes o mesmo conhecimento, ferramentas e consultoria especializada como se da sua força de vendas directa se tratasse
- **Incentivar (Incent)** - os fabricantes devem explicitamente incentivar os seus parceiros de canal. Implementando programas que motivem a venda dos produtos e promovem a marca
- **Integrar (Integrate)** – os fabricantes precisam de integrar os parceiros nos seus processos para garantir a excelência operacional, simplificando as operações e garantindo um serviço consistente ao utilizador final

7. Metodologias para um canal de excelência

Para definir pela primeira vez ou renovar os processos de estrutura de canal, é necessário fazer uma análise profunda da existente forma como os parceiros realizam o seu negócio e também na verificação de como estabelecem as ligações com o fabricante. É imprescindível uma avaliação da compreensão dos motivos, necessidades do negócio e de processo de ambos os lados. Para completar o quadro, têm que se integrar estratégias que são vitais para a sobrevivência do modelo de negócio indirecto. O fabricante não é o único actor dentro deste cenário e nem na maioria das vezes o interluctor directo com o utilizador dos seus produtos. As metodologias utilizadas no canal precisam de incorporar todos os fabricantes, parceiros e/ou intervenientes no processo de distribuição. Segundo Axel Schulze (2007), as principais necessidades e expectativas que os parceiros têm dos seus fabricantes são a passagem de *leads* de negócio, margem, formação e gestão de conflitos no canal. No entanto, a maioria dos fabricantes tem uma visão muito diferente do que os parceiros precisam.

7.1. Estratégia de canal

O desenvolvimento de uma estratégia de canal para uma empresa é uma tarefa complexa e desafiante. É muito importante entender quem dentro do fabricante é que a inicia, quem é que defende as políticas de canal e como é que vão ser incorporadas na estratégia de vendas e de marketing. O estabelecimento de um canal indirecto, não se resume só à definição de mecanismos para a sua implementação, mas sim terá que se ter em conta, que num canal de parceiros existem centenas de empresas juridicamente independentes, com liderança, objectivos de negócio, planeamento financeiro e estratégia própria. As melhores práticas para alavancar esses canais, devem ser implementadas após perceber quais as reais necessidades dos intervenientes. Numa fase inicial, é importante deixar que a equipe do fabricante trabalhe em conjunto com os parceiros de canal, para que possa ser possível identificar obstáculos ou mal entendidos no início do processo. Além disso, os parceiros que se sintam parte integrante da definição estratégica do canal de determinado fabricante, vão estabelecer relações mais duradouras.

No que diz respeito ao mercado alvo, alguns parceiros são extremamente bem sucedidos no negócio corporativo, mas simplesmente não conseguem vender a PME. Outros estão focados em mercados verticais, como é exemplo na área da saúde, indústria, telecomunicações, entre

outras. Este tipo de especialização beneficia o parceiro e também é muito apreciado pelos utilizadores finais.

Stern e El-Ansary (1992) afirmam que um canal não é fácil de seleccionar, há algumas restrições, como a disponibilidade de intermediários adequados, padrões de canais tradicionais e a capacidade financeira. Segundo esta abordagem, o fabricante tem uma série de limitações como a escolha limitada de intermediários. Lilien et al (1992) diz que a selecção do canal não é apenas uma decisão económica mas também têm que ser ponderados aspectos de controle de canais e adaptabilidade. Surge a pergunta se os fabricantes são capazes de escolher ou se adaptar a uma estrutura de determinado canal. Quais os factores que determinam a escolha? Segundo, Frazier e Lassar (1996), o primeiro princípio teórico determinante para a estrutura do canal tem que ter ligações com a classe dos produtos.

Para vencer no mundo dos negócios, a lealdade do canal é fundamental. É essencial para aumentar os lucros, para a construção de uma marca forte e melhorar a satisfação do cliente final. Com efeito, entre 40 a 90 por cento das vendas de tecnologia é atribuída a um canal de parceiros. Por esta razão, nunca foi tão necessário para os fabricantes maximizar o nível de eficácia, através de uma abordagem inovadora que combina as melhores práticas de marketing de fidelização e incentivos de canal. Os fabricantes podem esperar mais dos seus parceiros de canal do que a definição tradicional de lealdade, gerando grandes mudanças nas suas atitudes para criar uma verdadeira fidelização e defesa da marca. Apesar de significativos investimentos em programas de parceiros, os fabricantes ainda lutam para identificar os parceiros que irão gerar o maior valor e lutar para aumentar a eficácia. De acordo com uma pesquisa realizada pela IDC, 56% dos fabricantes não acredita nos seus parceiros de canal. Um dos motivos é a utilização de programas e promoções iguais para todos, o que não ajuda a criar verdadeiras parcerias ou fidelização à marca. Embora os fundos de desenvolvimento promocionais e de mercado ainda sejam uma abordagem dominante, para focar o esforço dos parceiros e as suas equipas de vendas, essas tácticas podem ser menos eficazes a longo prazo. Com fabricantes que procuram criar laços mais fortes, têm que procurar parceiros para ajudá-los a construir negócios.

Um canal eficaz serve os segmentos de clientes alvo, aumenta as vendas, reduz o custo e fornece aos fabricantes uma vantagem competitiva sustentável. Os clientes procuram cada vez mais um valor superior em todas as soluções e é cada vez mais o parceiro de canal que cria

essa diferenciação mais poderosa e sustentável. Isto envolve a necessidade de uma gestão eficaz do canal tal como: 1) Criação de um canal de comercialização, 2) Recrutamento e dimensionamento de um canal, 3) Motivar e comunicar com os membros do canal, 4) Avaliação de desempenho do canal (Mehta, R. Rosenbloom, B. Anderson, R. 2000).

7.1.1. Criação do canal

Os revendedores, VARs ou outros intervenientes no canal de distribuição, querem fazer parcerias com fabricantes porque os seus clientes querem determinados produtos. No entanto, os fabricantes devem ter uma estratégia clara de como querem construir o canal. Portanto, é de extrema importância que estes levem o seu tempo e tenham uma definição estratégica de qual o caminho a seguir.

A criação de um canal é idêntico a um evento de arquitectura, pois o tempo e energia estão mais direccionados para o processo de planeamento, do que para o processo de construção. Uma vez que o mercado alvo é compreendido e dimensionado, o fabricante e os potenciais parceiros devem chegar a um bom entendimento de quantos parceiros existem e em que tipo de territórios actuam. Arquitectar um canal significa, arquitectar o fluxo de todos os processos de negócio, mesmo que haja distribuidores no meio. Isto não tem nada a ver com a criação de uma lista de preços ou de um programa de fidelização. A arquitectura do canal é a definição do processo de interacção com o canal de negócio. Descrever todas as ligações entregues pelo fabricante ao parceiro, como obter suporte técnico, como são processadas as encomendas, como são tratadas as devoluções e também como o parceiro pode interagir com todos os tipos de departamentos dentro da estrutura do fabricante. A arquitectura do canal é o fluxo de trabalho interno do fabricante e todos os detalhes bem pensados, é muito fácil que a parceria seja bem sucedida.

7.1.2. Recrutamento do canal

Segundo Schultze, Axel (2007), o recrutamento é a primeira fase e uma das mais importantes da criação do canal, por isso defende que é fundamental que os fabricantes definam um conjunto específico de parâmetros claros para identificar, qualificar e recrutar novos parceiros que garantam que são os parceiros mais adequados e alinhados com os objectivos do fabricante. Recrutar os parceiros de negócio correctos é a chave para o sucesso. Devem ser considerados critérios e parâmetros para o recrutamento, como por exemplo: a dimensão da

empresa, número de pessoas na equipa comercial e técnica, cobertura geográfica, conhecimento de um determinado mercado vertical, tipo de produtos que representa, etc.

São poucos os artigos especialmente concebidos para estudar a selecção e quais os critérios a aplicar na escolha dos parceiros de canal. Em 1951, na tentativa de especificar um conjunto de critérios de selecção, Brendel desenvolveu uma lista de 20 perguntas chave para os fabricantes terem em consideração quando querem seleccionar novos membros para o canal. No entanto, a lista mais completa e definitiva de critérios de selecção é definida por Pegram em 1965 tendo como base a análise de mais de 200 fabricantes americanos e do Canadá. Outro conjunto de critérios, proposto por Hlavacek e McCuistion (1983), tem como base a lista de Brendel com a adição de mais alguns critérios. Argumentam que para produtos técnicos vendidos no mercado, os fabricantes devem seleccionar parceiros que representem uma pequena variedade de produtos. Também sugeriram que a cobertura de mercado de um potencial membro de canal, deve ser especificado como um critério não apenas em termos de cobertura geográfica mas também em termos de cobertura de um segmento de mercado. Além disso, também acreditavam que a capacidade financeira do potencial parceiro, embora seja importante, não deve ser subestimada, pois por vezes os parceiros com uma situação económica mais débil, como têm mais necessidade de fazer mais negócios, são mais agressivos.

A fonte para surgirem parceiros de canal podem ser várias. Às vezes, pode ser o resultado de um contacto simplesmente para solicitar que seja representante dos produtos. Na era da internet e e-mail é muito comum receber este tipo de solicitações. Agora não há nada de errado com estes métodos, na verdade por vezes, estas são as formas de encontrar novos parceiros de canal. A questão, não é sobre como encontrar possíveis parceiros, mas mais ainda se são os adequados para a necessidade do fabricante. O melhor momento para estabelecer e acordar essas expectativas com o parceiro deverá ser feito no início do relacionamento. Como Rangan (2006) defende no seu modelo, a selecção tem que ser baseada nos requisitos previamente definidos:

- Acesso a um determinado mercado vertical específico (este é provavelmente o recurso mais procurado para procurar um novo parceiro de canal)
- Cobertura geográfica
- Actuais acordo com fabricantes

- Capacidade técnica
- Número mínimo de vendedores e pessoal técnico
- Dimensão da empresa
- Número de anos no negócio
- Situação financeira

Esta lista contém características tangíveis, juntamente com elementos mais suaves/intangíveis. Obviamente que estes requisitos definem as características ideais do parceiro, mas nunca se irá encontrar um parceiro ideal. Para cada empresa os requisitos serão diferentes mas devem ser sempre previamente definidos e respeitados. Decidir o tipo de parceiro necessário é um dos passos mais importante e inicial para o desenvolvimento do canal. Esta fase requer tempo e um grande focus do fabricante.

As interacções positivas entre o fabricante e os membros do canal, são a base para o estabelecimento de relações de longo prazo. Trata-se mais do que apenas fazer chegar produtos e/ou serviços ao utilizador final. Todos os elementos de marketing e ferramentas disponíveis, fomentam inúmeras oportunidades para melhorar a receita e maximizar o lucro.

A selecção adequada de membros apropriados como parceiros de canal, tem sido um importante pré-requisito da eficácia e desempenho do canal. Nesta época em que a máxima é a optimização e rentabilização de recursos, a rede de parceiros é considerada uma das principais vantagens competitivas de uma empresa. Os fabricantes têm que procurar e recrutar os parceiros de qualidade, avaliando potenciais candidatos com ênfase no desempenho (Rangan et al, 2006). As tarefas de avaliação tipicamente consistem em identificar os atributos, critérios ou factores relevantes para a tomada de decisão ou a classificação de elegíveis candidatos. A avaliação efectuada pelo fabricante, segundo Rangan et al (2006) reflecte uma avaliação de valores/recompensas, análise de custos e benefícios e riscos inerentes à selecção.

A selecção dos parceiros pode ser estudada em cinco grandes tópicos: solidez da empresa, recursos de marketing, intensidade do relacionamento, capacidade logística e estratégia. Sempre que um fabricante tenciona aumentar a sua rede de distribuição, a avaliação deve ocorrer tendo em conta os factores mencionados. Ao mesmo tempo, cada item seria identificado e separado com base na sua criticidade ou a importância de estar presente num

potencial candidato. No entanto, têm sido identificados por outros autores questões como a comunicação, energia, confiança e dependência (Goodman & Dion, 2011). Mas todas essas variáveis, explicam a importância do marketing e variáveis comportamentais e por isso poderá ser redundante analisá-las em separado. A elegibilidade e a definição dos critérios tem de ser feita pelo fabricante, antes da selecção (Rosenbloom, B. 2004).

7.1.3. Dimensionamento do canal

Um dos segredos mais bem guardados em torno do desenvolvimento do canal é o de como dimensionar um canal de parceiros. Algumas empresas tentam reduzir o seu canal, a fim de obter uma melhor qualidade possível. Outros tentam aumentar o número, com o objectivo de aproveitar todos os parceiros que existem no mercado, no entanto depois têm o problema de que a equipa de gestão de parceiros no fabricante, não poder crescer proporcionalmente ao aumento do número de parceiros. Antes de surgir a questão de como vai ser a dimensão do canal, deve ser pensado, qual é o número de empresas - clientes finais que se quer endereçar. Tendo em conta um estudo de Stefan Utzinger (2010), um parceiro tem cerca de 50 clientes activos em determinado momento, e por isso são necessários cerca de 100 revendedores para chegar a 5000 empresas. Assim, com o objectivo de ter um canal do tamanho adequado, a primeira regra a ser definida é a quantas empresas se quer fazer chegar o produto. Após o fabricante ter este dado, é necessário também ter definido, quais os mercados verticais se quer atingir. Se eventualmente se quer cobrir todas as indústrias ou só algumas em específico. Tomar esta decisão é de extrema importância, pois isso irá influenciar o tamanho e o perfil do canal.

Normalmente, apenas uma parte dos revendedores está totalmente envolvida com o fabricante. E também aqui é possível aplicar a antiga regra dos 80/20, pois 20% dos parceiros originam 80% da receita. Os outros 80% parecem menos importantes e trazem apenas 20%, no entanto contribuem também para o aumento da quota de mercado. Não é apenas a receita que o parceiro origina que importa, mas também a cobertura do mercado e a acessibilidade a determinados clientes ou a uma indústria específica. Outro aspecto importante é que os revendedores com uma dimensão mais reduzida, simplesmente não podem assumir mais negócio. Um dos elementos chave da gestão de canais é decidir quantos intervenientes devem ser estabelecidos e em que determinada área geográfica.

7.1.4. Motivar e comunicar com os membros do canal

Uma boa comunicação é a chave para criar um relacionamento de excelência com os parceiros de canal. Para as empresas que concentram o seu negócio num canal, criar uma comunicação eficaz e regular é vital para o negócio. Os conflitos podem ser facilmente evitados devido a uma boa conexão entre os parceiros e o fabricante. No entanto, para os parceiros é necessário mais do que comunicação para os motivar a vender determinado produto. Segundo Rosenbloom, B. (2004), deve-se considerar que motivar um parceiro de canal é distinto de motivar uma equipa de vendas própria. Normalmente, uma equipa é direccionada para os objectivos da empresa e é medida pelo desempenho de vendas e serviço ao cliente, enquanto que motivar os parceiros de canal exige a tarefa árdua do despertar o interesse para o produto, tendo como finalidade máxima conhecer e entender melhor o produto de modo a tornar mais fácil a sua comercialização. Manter os parceiros actualizados com a estratégia e actividades do fabricante, realização de concursos e campanha que envolvam todos os parceiros do ecossistema, motiva-os a realizar o seu trabalho mais rápido e melhor. Ao nível da formação, devem também ser efectuados com uma base regular seminários, workshops e eventos de desenvolvimento de competências, os quais proporcionam ao parceiros toda a informação e apoio necessário para vender determinado produto.

7.1.5. Avaliação de desempenho do canal

É necessário também criar métricas e indicadores de desempenho, implementar os incentivos correctos e solicitar *feedback* com o objectivo de obter informações, expectativas, necessidades do canal de parceiros e dos utilizadores finais. Fraizer, G. (1999) identificou quais os indicadores de desempenho que os fabricantes devem monitorizar nos seus parceiros. Tradicionalmente os únicos indicadores medidos são as vendas efectivas, o número de chamadas e/ou de reuniões. No entanto existem outros que dão uma visão mais aprofundada e sustentável do negócio, como por exemplo:

- Percentagem de *cross-sell* e *up-sell* em cada operação
- Número de novos clientes
- Taxa de crescimento do *pipeline*
- Retorno de acções de marketing

A implementação e o crescimento de um fabricante através de um canal indirecto, ou seja, a vontade de representar, apoiar e recomendar a marca aos seus clientes, depende da lealdade dos seus parceiros. A maioria dos parceiros terá para a mesma família de produtos um número elevado de fabricantes à sua disposição, sempre com a expectativa que outra empresa lhes vai oferecer melhores produtos, dar-lhes maior suporte ou ajudá-los a ter maior rentabilidade.

A lealdade e compromisso estará em proporção directa com a lealdade e compromisso mostrado pelo fabricante. Esta é uma premissa que tem que se ter sempre em mente quando se trabalha com uma rede de parceiros. (Friedman, 2002)

7.2. Conflitos no canal

Ao ter estabelecido metas principais para a distribuição, é imperativo que todos os parceiros de canal adoptem e persigam estes objectivos (Coughlan et al 2006). No entanto, isso nem sempre é fácil de conseguir. Um tema muito discutido na teoria de estratégia de canal é a gestão dos conflitos. A distribuição através de múltiplos canais, origina muitas vezes a sobreposição do respectivo domínio e fomenta a competição para o mesmo negócio. Assim, quando se escolhe uma estratégia de canal é importante criar alternativas para minimizar os conflitos, evitando assim a sua maioria (Webb e Hogan, 2002, Coughlan et al, 2006). Coughland et al descreve alternativas para minimizar o conflito:

- Segmento de produtos, ou seja, produtos diferentes podem ser vendidos através de canais diferentes
- Estabelecer territórios exclusivos ou limitados para os parceiros. No entanto, isto não significa que se coloquem os territórios em silos isolados, mas que sejam colocadas fronteiras flexíveis, dependendo da natureza dos seus clientes
- Configurar diferentes promoções para revendedores diferentes, alternando para que todos eles tenham vantagens em tempos diferentes
- Estabelecer níveis de parcerias, premiando margens mais altas e melhor suporte, sendo o revendedor que escolhe se pode ser mais competitivo ou não
- Estabelecer um processo de protecção de negócio para o primeiro revendedor que o identifique

Alguns conflitos no entanto são inevitáveis e alguns ainda desejáveis, os parceiros podem competir até um certo ponto, uma vez que a concorrência não afecta o desempenho do canal

(Webb e Hogan 2022). Um canal pode ser muito pacífico e harmonioso, ocultando as verdadeiras questões de como é feita a cobertura do mercado. Em contraste, os conflitos de canal são frequentes, sendo mesmo uma fase necessária na adaptação às mudanças no ambiente de mercado. Além disso, alguns conflitos são indícios que o fabricante tem uma boa cobertura de mercado. Friedman, L. (2002) afirma que no actual ambiente complexo de multicanal, os esforços para eliminar conflitos muitas vezes não devem estar no centro das atenções no que diz respeito à gestão das parcerias. Em vez disso as empresas devem focar-se na cooperação, esta cooperação deve trazer diferentes canais de trabalho em conjunto através de um trabalho coordenado, tendo como resultado o aumento da margem do negócio.

O tempo necessário para resolver um conflito de canal é um factor muito crítico. Como resolver conflitos normalmente requer uma compensação ou desconto extra é necessário o envolvimento de pessoas dentro da organização do fabricante com cargos de chefia. A gestão de topo deve ter uma resposta rápida quando se tem uma queixa de um dos membros do canal. Dar compensações e incentivos aos parceiros é uma decisão que normalmente requer aprovação. Este processo deverá ser tão rápido quanto possível, a fim de não deixar o nível de conflito elevado por um longo período, o que irá diminuir a actividade desse parceiro até que o conflito seja resolvido.

PARTE III – Análise situacional

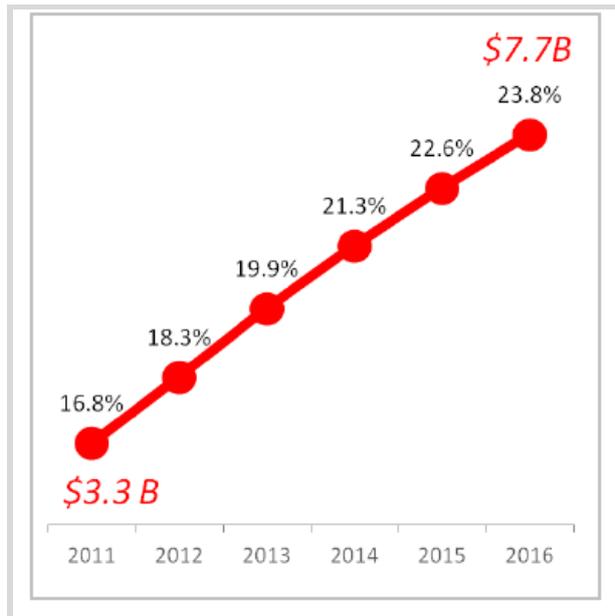
8. Caracterização e tendências do sector

As tecnologias de informação têm evoluído nos últimos anos de forma muito significativa, permitindo aperfeiçoar o funcionamento do sistema de informação organizacional. As TI possibilitam não só um aumento da eficiência do sistema de informação da empresa, como permitem a obtenção de vantagens competitivas em relação aos concorrentes, contribuindo desta forma para o desenvolvimento e crescimento das organizações.

O mercado de segurança em Portugal apresenta uma oportunidade de crescimento, devido ao impacto do negócio da mobilidade e do *Cloud Computing* (o armazenamento dos dados é feito em servidores que poderão ser acedidos de qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, não havendo necessidade de instalação de programas ou de armazenamento de dados. O acesso a programas, serviços e arquivos é remoto e realizado através da internet, daí a alusão à nuvem).

A confluência de vários factores dinâmicos, incluindo a mobilidade, o *Cloud Computing* e as redes sociais, utilizados numa base diária, mudaram a forma como as pequenas e médias empresas, analisam o tema da segurança dos sistemas. A proliferação de dispositivos móveis e o aumento dos sites de redes sociais, como meio de entrar em contacto com clientes e partilhar informação, trouxeram uma maior exposição ao risco. Nos últimos anos, a adopção de serviços na *Cloud*, incluindo serviços de segurança tem aumentado significativamente. A Gartner prevê que os investimentos em soluções na *Cloud* chegarão a mais de 207 biliões de dólares até 2016. Também no relatório da Frost & Sullivan, a previsão é de que o mercado de segurança tenha um crescimento de 18% no mesmo período.

As grandes empresas foram as pioneiras com uma adesão crescente, mas hoje em dia, o mercado das PME é o sector com maior taxa de crescimento anual, cerca de 10% até 2016, o que corresponderá a um mercado de 7.7 biliões de dólares, como se pode verificar na figura 6. Com a adopção de soluções de segurança pelas PME, os fabricantes têm um grande desafio pela frente pois a variável preço é um dos pontos com maior relevância.



Fonte: Gartner (2012)

FIGURA 6 – INVESTIMENTO DAS PME EM TECNOLOGIAS DE SEGURANÇA NA CLOUD A NÍVEL MUNDIAL

Embora os orçamentos individuais das PME, sejam mais reduzidos do que os das grandes empresas, é fundamental para o seu negócio o investimento em soluções de tecnologias de informação, a fim de mantê-los competitivos e para aumentar a vantagem face à concorrência. No entanto, segundo dados relativos ao ano de 2012, 59% das pequenas e médias empresas em Portugal ainda não tinham implementado nenhum software para proteger os postos de trabalho e os seus servidores. Estando assim, muito mais expostas a ataques de vírus e *hackers*, pois não têm a protecção básica.

Cada vez mais, os funcionários acedem a dados confidenciais não apenas na empresa, nem em casa, mas a partir de qualquer local. E este acesso é efectuado através de diversos dispositivos, computadores domésticos, *smartphones* e *tablets*. Este novo fenómeno, denominado *Consumerization of IT* (tendência crescente de novas tecnologias que surgem primeiro no mercado de consumo e depois são adoptadas nas empresas) é uma das causas mais recentes da vulnerabilidade dos dados. O surgimento no mercado de consumo como principal motor de inovação, é visto como uma grande mudança na indústria.

O mercado dos *smartphones* e *tablets* continuou a aumentar em 2012. De acordo com o analista de mercado Gartner, o crescimento deste mercado foi de 300% no primeiro semestre de 2012 para 13,6 milhões de unidades em todo o mundo. As previsões são que em 2016, pelo menos 50% dos utilizadores acedam aos emails da empresas num *tablet* ou num *smartphone*, em vez do tradicional computador. E por isso muitas empresas, que à alguns anos atrás bloqueavam o acesso a sites e redes sociais, estão a adaptar-se rapidamente a este novo paradigma. Esta mudança na tecnologia que obviamente impacta o negócio, justifica uma nova abordagem proactiva à segurança da informação.

O *Cloud Computing*, *software*, acesso e armazenamento de dados entregues como um serviço na internet, criam flexibilidade, escalabilidade e custos baixos. Mas, os dados colocados na *Cloud* levantam questões de segurança, conformidade e privacidade. De acordo com um estudo da Ernst & Young, 61% dos entrevistados estarão a utilizar serviços na *Cloud* em 2014, que será uma mistura de *Cloud* pública, privada e híbrida. No entanto, 52% destas empresas disseram não ter implementado controles para mitigar o risco dos dados. As empresas que já optaram pela *Cloud* precisam de saber onde os seus dados são armazenados, quem tem acesso a eles e se os seus dados estão a ser armazenados em servidores compartilhados com outras empresas.

A IDC efectuou um estudo em 2012, que mede as contribuições da indústria das tecnologias de informação para as economias locais, em todos os países da Europa. Os resultados foram que nos próximos quatro anos, o mercado das TI incentivará a criação de aproximadamente 400 novas empresas e 7500 novos empregos tecnológicos (até 2015) em Portugal. O ecossistema de parceiros e fornecedores de serviços locais são um importante catalisador do crescimento económico e de oportunidades no actual contexto de recuperação económica.

Principais conclusões sobre a indústria das TI em Portugal:

- A despesa em TI irá chegar aos 3.8 mil milhões de euros em 2012 e espera-se um crescimento de 2,8% ao ano durante os próximos 4 anos. Esta tendência crescerá ao inverso do PIB que previsivelmente irá contrair-se -0,2% ao ano.
- As actividades relacionadas com as tecnologias de informação vão gerar 1.5 mil milhões de euros em imposto, num total de 320 milhões de euros líquidos.

- O mercado das TI incentivar  a cria o de aproximadamente 40 novas empresas e 7500 novos empregos tecnológicos até 2015. A maior parte das novas empresas corresponderá a pequenas organiza es de capital local e os empregos serão altamente qualificados e especializados.
- Esta evolu o do emprego tecnológico representa um crescimento médio positivo de 1,5% ao ano até 2015, ao passo que o emprego total irá previsivelmente contrair e evoluir negativamente nestes próximos 2 anos.

8.1. O mercado de segurança

A receita mundial de software de segurança totalizou 17.7 biliões de dólares em 2012, o que significou um aumento de 7,5% face a 2011, que foi cerca de 16.4 biliões. Segundo a Gartner, este crescimento deveu-se principalmente ao aumento da procura deste tipo de produtos por PME, devido a um ambiente de ameaças persistentes e necessidade de conformidade. Apesar de um crescimento sólido no geral, algumas regiões não tiveram um crescimento de 2 dígitos. A Ásia Pacífico, tem sido impulsionada por projectos e economias flutuantes, mas os resultados da Europa Ocidental continuam a ser influenciados por uma situa o econ mica incerta.

No entanto, o mercado de software de segurança continuou a mostrar resiliência numa das épocas com mais restri es em termos de orçamento dedicado às TI.

Fabricante	Factura�o 2012	Market Share 2012 (%)	Factura�o 2011	Crescimento 2011-2012 (%)
Symantec	3,652.00	20.6	3,121.60	17
McAfee	1,226.00	6.9	1,691.60	-27.5
Trend Micro	1,205.10	6.8	1,082.50	11.3
IBM	930.1	5.3	814.7	14.2
EMC	716.1	4	626.6	14.3
Others	9,985.80	56.4	9,137.20	9.3
Total	17,715.10	100	16,474.20	7.5

Fonte: Gartner (2012)

FIGURA 7 – VENDAS E MARKET SHARE DOS PRINCIPAIS PLAYERS DE SEGURANÇA

Mantendo a sua liderança a nível mundial, no mercado de consumo e no mercado empresarial, a Symantec registou uma taxa de crescimento anual de 17% atingindo uma receita de 3.7 biliões de dólares em 2012. Em Portugal, o *market share* é inferior à tendência mundial e estima-se que em 2012 terá sido de 10%. Ao nível da evolução das receitas totais do negócio em Portugal observa-se uma tendência para um ligeiro decréscimo nos anos de 2011 e 2012, nomeadamente no sector das PME onde o decréscimo foi de 5%.

A Symantec expandiu as suas ofertas para além do mercado tradicional de segurança de posto, aproveitando a competência e o conhecimento no espaço do armazenamento de *backup* e colocando um novo focus em segurança de dados, através de soluções de DLP (*Data Lost Prevention*) e produtos de encriptação de dados.

A McAfee, historicamente o principal concorrente da Symantec, é um fabricante especializado neste segmento, possuindo uma marca forte e presença no mercado. No lado corporativo, a McAfee tem vindo a expandir a sua oferta de software de segurança para o *Secure Computing*. Depois de ter sido adquirida pela Intel em 2011, a McAfee pretende consolidar a competência de ambas as empresas e conseguir uma melhor integração entre soluções de hardware e software.

A Trend Micro, é outro dos grandes fabricantes com maior relevância neste mercado, tanto a nível do grande consumo, como empresarial. Em 2012, a Trend Micro cresceu 11%, gerando 1.2 biliões de dólares de receitas, crescimento que ao contrário dos seus concorrentes, foi um crescimento orgânico e não através de aquisições.

Os produtos no mercado de segurança estão a passar por uma rápida evolução, tanto em termos de novos modelos de entrega, como o aparecimento de novas tecnologias que são muitas vezes introduzidas por novos *players* no mercado. Os principais fabricantes continuam a expandir o seu portfólio de produtos, em 2012 a compra de empresas foi estendida também para os mercados emergentes. Nos últimos 5 anos, a actividade de fusão e aquisição, tem sido um factor importante na dinâmica deste sector.

A segurança é um dos focus estratégicos dos departamentos de TI. A defesa contra ameaças, a protecção dos activos, a monitorização e gestão do nível de conformidade, a protecção de informação contra roubos e a possibilidade que as pessoas acedam à informação através de diversos dispositivos, são os grandes desafios que os responsáveis de segurança nas empresas devem ter em conta.

No entanto, o utilizador português ainda não está totalmente consciencializado quanto às ameaças online e à urgência de salvaguardar os seus equipamentos, existe uma falta de cultura de segurança generalizada, que potencia a ocorrência de incidentes. Estes, por seu lado, servem para alertar as pessoas para a necessidade de uma política de segurança sólida e à prova de qualquer violação ou intrusão, levando-as por fim a tomar as medidas necessárias nesse sentido. O objectivo é sensibilizar os utilizadores para esta problemática. Num estudo interno realizado pela Symantec em 2012, verificou-se que algumas PME não estão preparadas para lidar com problemas, 82% responderam que estão satisfeitas com o seu plano de emergência, mas o estudo mostra o contrário, existindo uma grande diferença entre a percepção que as PME têm do seu grau de preparação e o seu nível real de preparação. Independentemente da situação que o mercado atravessa, dispor de uma estratégia de segurança eficaz é vital para uma empresa ou organização e está a ser cada vez mais considerada como uma peça chave para o correcto desenvolvimento dos negócios. Os cibercriminosos começaram a procurar objectivos mais fáceis, como as PME, que contam à partida com menos recursos. Por outro lado, hoje, as ameaças *online* já não são criadas nem disseminadas por jovens incautos apenas para se divertirem. Hoje, os responsáveis são organizações criminosas, sem rosto, que geram ganhos através da venda de informação. Por isso as PME devem ser sensibilizadas para procurar cada vez soluções de segurança, pois são necessárias para manter a sua actividade, como também são uma vantagem competitiva que lhes permite melhorar a sua posição no mercado e manter a reputação.

No mercado português, o investimento em software de segurança atingiu os 54 milhões de euros em 2011, o que correspondeu a um crescimento de 14% face ao ano anterior. Os dados ainda não estão apurados, mas no ano passado a IDC aponta para um crescimento de 6,3%. O que num cenário de crise económica, quer dizer que a segurança de tecnologias de informação é uma das principais prioridades de investimento das organizações e dos particulares, motivada pela multiplicação de ameaças e do crescimento das exigências regulamentares e legais.

Para a Symantec em Portugal, a facturação de produtos de segurança, está habitualmente dividida em 70% para o mercado profissional, dos quais 40% são grandes empresas e 30% PME, e os restantes 30% para a área de consumo, comercializada com a marca Norton.

9. Caracterização dos *players* em Portugal

9.1. Parceiros

Os parceiros de canal são empresas que vendem produtos hardware ou software e/ou prestam serviços. Revendedores de valor acrescentado (VARs), fornecedores de serviços (MSPs), consultores e integradores de sistemas (SIs) e distribuidores podem todos ser chamados parceiros de canal. Muitos dos fabricantes de hardware e software, quer estejam representados em Portugal ou não, trabalham com a rede de parceiros para que estes revendam e promovam os seus produtos. Em troca, os parceiros recebem a sua margem de venda e todo o suporte em termos técnico, comercial e de marketing para facilitar a comercialização do produto.

Em Portugal existem cerca de 5.000 empresas que se podem denominar revendedores, dispersos por todo o território nacional, mais concentrados em Lisboa e no Porto. Quinze destas empresas, representam fabricantes de hardware e software, disponibilizam serviços profissionais e têm como *target* empresas de grande dimensão. As restantes são revendedores pequenos, que endereçam pequenas e médias empresas. A maior parte destes últimos, são transaccionais tornaram-se o maior percentual da rede da maioria dos fabricantes. Este tipo de parceiros levam o produto ao utilizador final, sendo uma transacção de negócio muito clara.

9.2. Clientes finais

De acordo com a definição europeia expressa na recomendação da comissão nº 2003/361/CE são classificadas como PME as empresas com menos de 250 trabalhos, cujo volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não exceda 43 milhões de euros. Segundo a definição europeia, as PME classificaram-se em 3 categorias: micro, pequenas e médias empresas.

As pequenas empresas distinguem-se das médias por terem menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 7 milhões de euros ou um balanço anual inferior a 5 milhões de euros. As microempresas são definidas como organizações que empregam menos de 10 colaboradores e com um volume de negócios ou balanço anual inferiores a 2 milhões de euros.

PME	Colaboradores (≤ 250)	Volume de Negócios (≤ 50.000.000 €)	Balanço Total (≤ 43.000.000 €)
Micro-Empresa	1 – 10	≤ 2.000.000 €	< 2.000.000 €
Pequena Empresa	11 – 50	2.000.001 € – 7.000.000 €	2.000.001 € – 7.000.000 €
Média Empresa	51 – 250	7.000.001 € – 50.000.000 €	7.000.001 € – 43.000.000 €

Fonte: INE (2011)

FIGURA 8 – CLASSIFICAÇÃO DAS PME

Segundo dados fornecidos pelo INE, relativos a 2011, existem em Portugal 1.168.964 PME, o que representa 99,7% do tecido empresarial português, geram 72,5% do emprego e realizam 57,9% do volume de negócios nacional. Sendo que, as micro e pequenas empresas representam 97,8% do total das PME.

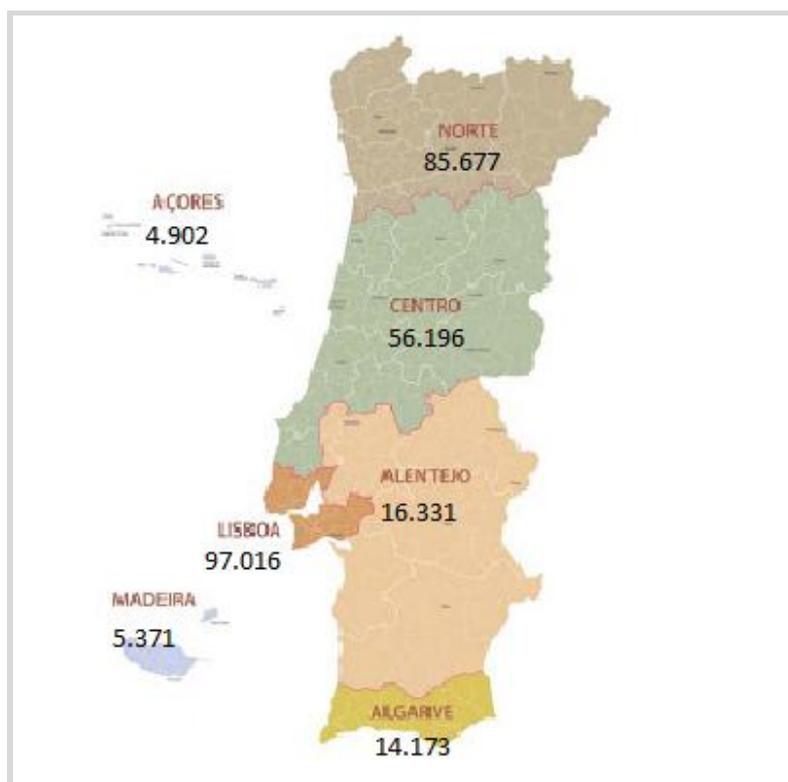
Em termos de localização, estão sediadas em Lisboa e no Norte cerca de 66% das empresas, sendo que estas duas regiões geram, em consequência disso, cerca de 67% dos empregos e dos negócios nacionais. O número de empresas com sede em cada uma das regiões não difere muito, mas o Norte gera mais empregos, enquanto que Lisboa realiza mais negócios.

No que diz respeito ao sector de actividade, 64% das empresas são do sector do comércio e serviços, sendo que uma percentagem também significativa actua na indústria transformadora, cerca de 12,5% e 14% na construção. Exercem actividade no turismo 9% das PME.

Na Europa, os números não são, percentualmente, muito diferentes. O “Observatory of European SMEs 2010” revela que na Europa existem 2.044.5000 empresas das quais 2.041.5000 são PME: 99% são micro ou pequenas empresas, 0,8% são médias empresas e só 0,2% são grandes empresas.

Como potenciais clientes para os produtos Symantec é considerado o universo de empresas de 1 a 250 pessoas ao serviço, cuja actividade se insere numa das seguintes secções do CAE: C, D, E, F, G, H, I, J, K, L, M, N, S. Considerando um inquérito à Utilização de Tecnologias da informação e da Comunicação nas Empresas, realizado pelo INE com a colaboração da UMIC – Agência para a Sociedade do Conhecimento, IP em 2011, foram aplicados índices para

calcular quantos postos de trabalho reais existiam em cada uma destas empresas. Cada sector de actividade devido à sua especificidade tem um índice diferente, estes dados são apresentados no Anexo 1 deste projecto. Após estes cálculo, conclui-se que o potencial de clientes finais/PME para a Symantec em Portugal é de 279.666 empresas, 34,69% localizadas geograficamente em Lisboa, 30,64% na zona Norte e 20,09% na zona Centro, como ilustra a figura 9.



Regiões NUTS II	Número de PME	% cada região
Alentejo	16,331	5.84%
Algarve	14,173	5.07%
Centro	56,196	20.09%
Lisboa	97,016	34.69%
Norte	85,677	30.64%
Região Autónoma da Madeira	5,371	1.92%
Região Autónoma dos Açores	4,902	1.75%
TOTAL	279,666	100.00%

Fonte: INE (2011)

Figura 9 – Distribuição geográfica de potenciais clientes finais (PME) no território nacional segundo a sub-região estatística NUTS II

10. Negócio da Symantec

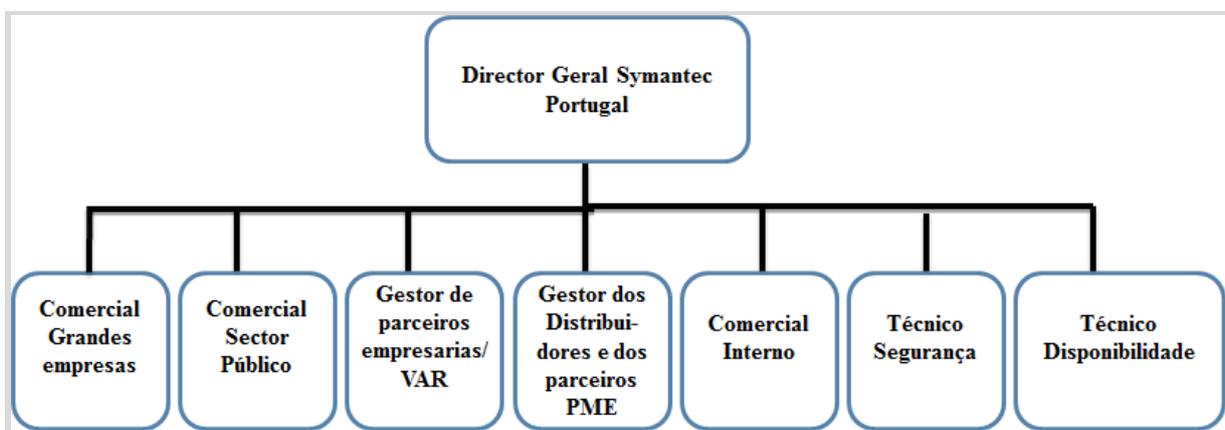
A Symantec abriu a sua subsidiária portuguesa em 2011. Desde o início da sua actividade em Portugal, a Symantec tem vindo a desenvolver, alicerçada numa equipa profissional e dinâmica, diversas actividades destinadas a promover a indústria de software nacional e a maior utilização e conhecimento dos produtos de software.

A Symantec Portugal opera em 3 mercados verticais onde são comercializados transversalmente todas as famílias de produtos, na área de segurança e disponibilidade. Sendo a divisão da Norton, um departamento à parte do sector empresarial, assegurando sob esta marca, a comercialização de produtos para o grande consumo na área de segurança (antivírus, antispam).

Os mercados verticais são os seguintes:

- Grandes empresas
- Sector Público (governo central e local, educação)
- Pequenas e Médias empresas

Em termos de recursos humanos, a Symantec em Portugal tem uma estrutura de 8 pessoas, como demonstrado no seguinte organograma, que reportam directamente ao director geral do país. Portugal como está integrado na região EMEA, tem suporte em termos comerciais, marketing e técnico por equipas regionais localizadas em Inglaterra, país que funciona como sede do EMEA.



Fonte: Symantec (2012)

FIGURA 10 – ORGANOGRAMA DA SYMANTEC EM PORTUGAL

A suportar estas unidades operacionais a Symantec tem uma divisão de suporte técnico com diversas localizações geográficas, para Portugal, por uma questão de entendimento e fuso horário, os clientes e parceiros utilizam as linhas dedicadas de Inglaterra e do Brasil.

No que diz respeito aos resultados da operação em Portugal, tem se observado um decréscimo nos últimos 2 anos, sendo que em 2012 a facturação diminui em termos gerais 16%, como se observa na seguinte figura. Esta diminuição de vendas é causada pela redução dos resultados dos 3 tipos de mercado, mas o que tem maior impacto é o sector das grandes empresas. Este área é caracterizada por ter poucos negócios mas de elevado valor, o que representa um maior risco para a facturação total. Enquanto que os negócios no sector das PME, são de menor valor, no entanto representam mais sustentabilidade, menor risco e menor dependência. Além disso, de acordo com o tecido empresarial português, este é o sector que representa 90% do mercado, logo ainda existe um grande potencial de crescimento.

Tipo de mercado	Resultados 2010	Δ 2010 vs 2011	Resultados 2011	Δ 2011 vs 2012	Resultados 2012
Grandes empresas	3,900	1%	3,950	-23%	3,200
Sector Público	3,050	-27%	2,400	-12%	2,150
PME	1,900	-6%	1,790	-7%	1,680
Total	8,850	-9%	8,140	-16%	7,030

Fonte: Symantec (2012)

FIGURA 11 – RESULTADOS SYMANTEC PORTUGAL, DE 2010, 2011 E 2012, POR TIPO DE MERCADO

O modelo operacional da Symantec assenta totalmente numa rede de cerca de 450 parceiros, muitos dos quais desenvolvem as suas próprias soluções, prestam serviços ou puramente revendem os produtos ao cliente final. Este modelo, economicamente enriquecedor, faz com que a Symantec gere emprego ao longo da sua cadeia de fornecimento.

Na área de formação especializada desenvolve-se o conhecimento completo dos produtos, prepara-se o serviço de suporte interno dos grandes clientes e formam-se os parceiros especialistas nas diversas famílias de produtos para prestação de melhores serviços. Os parceiros especializados colaboram com a Symantec para ajudar os clientes a implementar com sucesso as soluções mais complexas. Para uma empresa se tornar parceiro da Symantec é necessário efectuar o registo no portal de parceiros e para ter um desconto adicional, necessita de realizar as certificações dos produtos que tenciona comercializar, não existindo mais

nenhum critério de recrutamento além deste dois. Com o acesso ao portal de parceiros, a Symantec disponibiliza um leque de ofertas ao nível da formação, certificações comerciais e técnicas, bem como versões de teste de produtos. Os programas de certificações da Symantec qualifica os profissionais especializados na implementação e suporte de soluções com produtos Symantec, através de exames de certificações. Existem três tipos de certificações distintas para cada produto:

- **Symantec Sales Expert (SSE)** – está disponível gratuitamente no site de parceiros PartnerNet, a formação de preparação para o exame e o respectivo exame. Tem como objectivo a formação de vendas, questões sobre o licenciamento, ajuda a fazer o posicionamento do produto e como demonstrar vantagem competitiva face à concorrência.
- **Symantec Sales Expert + (SSE+)** – está disponível gratuitamente no site de parceiros PartnerNet, a formação de preparação para o exame e o respectivo exame. Destina-se à equipa de pré-venda dos parceiros. O objectivo é aprender a demonstrar e a fazer apresentações sobre as soluções Symantec.
- **Symantec Technical Specialist (STS)** – está disponível gratuitamente no site de parceiros PartnerNet a formação, no entanto o exame terá que ser realizado em centros de exames certificados existentes em Lisboa e no Porto. Esta certificação é destinada a profissionais técnicos e tem como objectivo a validação do conhecimento na instalação, configuração e implementação das soluções Symantec.

A estrutura de comercialização e suporte da Symantec assenta numa rede que envolve distribuidores, parceiros empresariais e PME, proporcionando uma cobertura geográfica completa do território nacional.

Distribuidores

Os Distribuidores são as empresas que fornecem produtos Symantec aos revendedores. Apenas os produtos distribuídos desta forma têm suporte técnico directo da Symantec em Portugal.

Parceiros-PME/Revendedores

Este conjunto é constituído por todas as empresas que comercializam material informático.

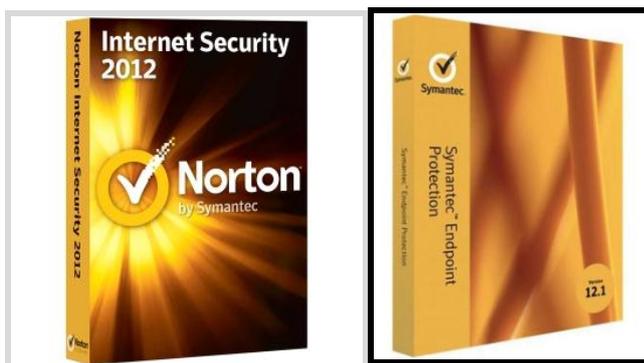
Parceiros-Empresariais/VAR

Os VAR (Value Added Reseller, ou Revendedores de Grandes Clientes) são empresas especializadas na comercialização de contratos de licenciamento de grande volume. Estes contratos destinam-se a organizações com um número muito elevado de postos de trabalho e servidores, no sector privado e público. O ecossistema da Symantec responde à crescente necessidade de uma abordagem comercial mais colaborativa, criada especificamente para resultar no aumento sem paralelo do valor atribuído ao cliente. Este ecossistema tem como objectivo colocar os clientes no centro de um universo dinâmico que inclui igualmente a Symantec, clientes finais e parceiros.

A grande estratégia da Symantec é ajudar as empresas a prosperarem graças à força das suas comunidades. Essas comunidades atribuem à Symantec o papel líder na cooperação e aproveitamento do conhecimento colectivo fornecido por todos os participantes no ecossistema para que sejam alcançados resultados de preferência rápidos, através da interacção com outras entidades que se dedique a funções e tarefas semelhantes.

10.1. Produtos

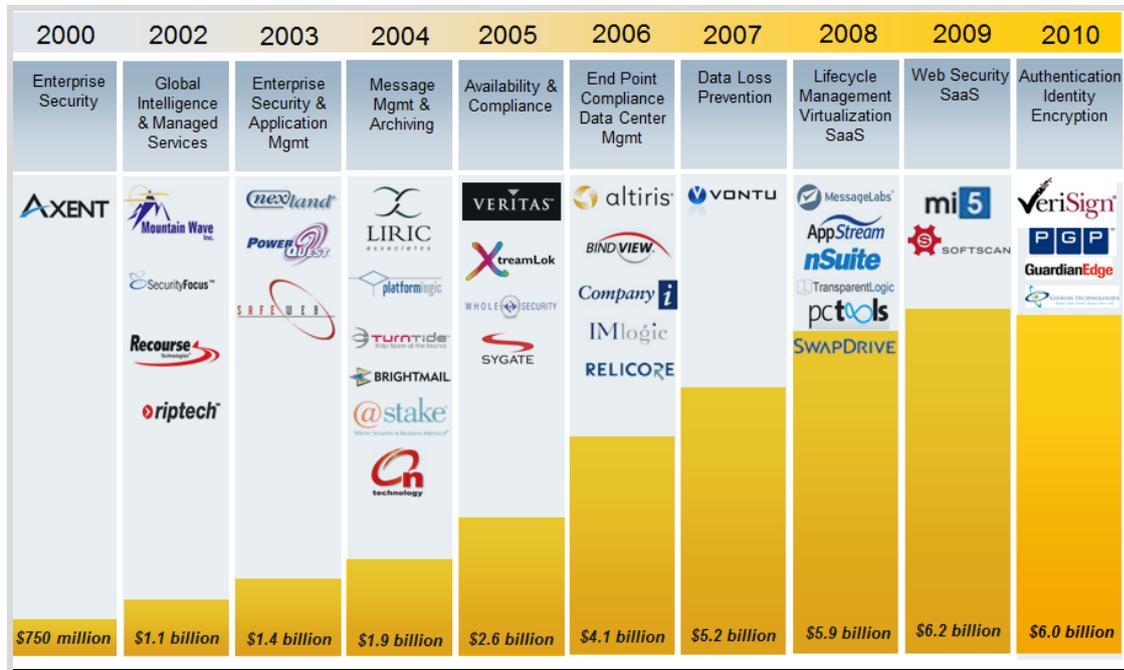
O portfólio de produtos da Symantec está dividido em duas grandes áreas: os produtos de consumo sob a marca Norton e os produtos empresariais comercializados com a marca Symantec. Estas duas áreas têm estruturas de vendas e marketing independentes, mas partilham os centros de pesquisa e desenvolvimento.



Fonte: Symantec (2012)

FIGURA 12 – NORTON INTERNET SECURITY E SYMANTEC ENDPOINT PROTECTION

Cerca de dois terços da receita da Symantec é proveniente dos produtos empresariais, tanto de soluções para grandes empresas, como para PME. O elevado crescimento da facturação com os produtos empresariais tem sido originado por diversas aquisições de empresas líderes de mercado, nomeadamente do gigante Veritas, adquirido em 2005.



Fonte: Symantec (2012)

FIGURA 13 – HISTÓRIA DAS AQUISIÇÕES DA SYMANTEC

O segmento empresarial está dividido em duas grandes áreas: gestão e armazenamento de dados de dados e segurança, como referido no seguinte gráfico.

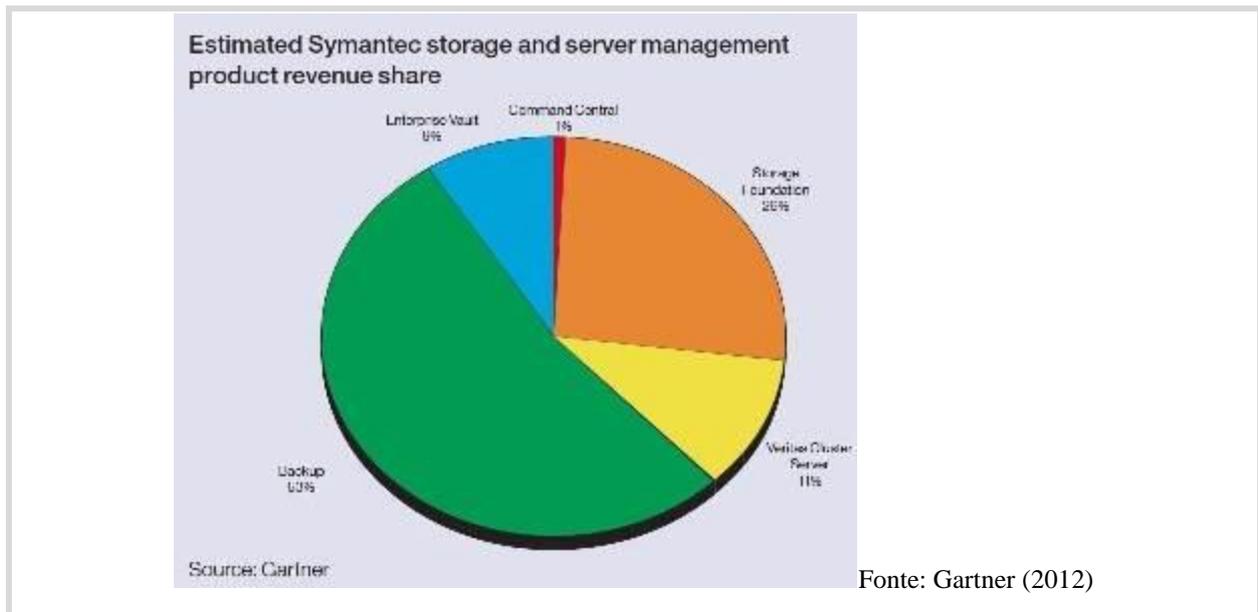


FIGURA 14 - POR FACTURAÇÃO: GESTÃO E ARMAZENAMENTO DE DADOS (38%), NORTON (31%), SEGURANÇA (24%), E SERVIÇOS (7%)

O negócio de segurança tem um peso maior no sector das PME e como o âmbito desta tese é esse segmento de mercado, o focus será no portfólio de segurança. Esta área está dividida em cinco famílias que combinadas protegem a identidade, informação e infraestrutura e gestão de segurança, conformidade e recursos de TI em toda a empresa. Todos estas soluções têm a vantagem de poderem ser geridas centralmente através de uma única consola.

Protecção infra-estrutura – oferece segurança incomparável e desempenho superior para terminais de redes e servidores em ambientes físicos e virtuais. O produto líder neste segmento é o *Symantec Endpoint Protection*, que tem como principais características antivírus, antispymware, firewall, gestão de dispositivos e aplicativos para controlo de acesso à rede.

Gestão de Endpoint e Servidor – produtos para reduzir a complexidade, os custos administrativos de soluções de segurança e aumentar a eficiência operacional.

Protecção da informação – produtos para o risco de violação de dados e parar as emergentes ameaças de perda de informação. O *Endpoint Encryption*, produto líder neste segmento e o mais bem cotado no mercado da encriptação de dados.

Protecção da identidade – os utilizadores têm a sua identidade protegida utilizando o produto da *Symantec VeriSign*. A necessidade de autenticação do utilizador controla o acesso a dados sensíveis e a solicitação de credenciais para autorizar transacções.

Segurança e gestão de conformidade – este produto permite que as organizações visualizem e avaliem centralmente as ameaças emergentes e com esta informação consigam priorizar tarefas e acelerar o tempo de protecção relevante.

As soluções de segurança da Symantec permitem que as organizações empresariais protejam a informação de forma proactiva, que respondam às ameaças, eduquem os utilizadores, permitam novos modelos de computação e simplifiquem a gestão de segurança para melhorar a eficiência e eficácia. A Symantec tem no seu portfólio produtos líderes na indústria em quase todas as categorias de segurança.

O mercado da Symantec é altamente competitivo e sujeito a mudanças muito rápidas em termos tecnológicos. A estratégia é focada na integração de recursos tecnológicos de última geração em todos os produtos, para que se possam diferenciar da concorrência. Os principais factores competitivos necessários para ter sucesso nesta indústria inclui também, antiguidade no mercado, preço, reputação, estabilidade financeira da empresa, amplitude do portfólio, atendimento ao cliente, reconhecimento da marca e investimentos de marketing com alto impacto.

Além dos concorrentes directos, a Symantec enfrenta concorrência indirecta de fabricantes de aplicações e de sistemas operativos, fabricantes de equipamentos de rede e outros *Original Equipment Manufacturer* (OEM), que podem fornecer várias soluções e funções em produtos actuais e futuros.

Para cada um dos seguintes segmentos os concorrentes são distintos:

Consumo (marca Norton) – alguns dos canais em que os produtos da Symantec de consumo estão disponíveis são altamente competitivos. Os concorrentes estão intensamente focados na aquisição de novos clientes, o que levou essas empresas a oferecer a sua tecnologia gratuitamente, a ter um marketing agressivo ou a realizar parcerias competitivas. Os principais concorrentes no segmento de consumo são Kaspersky Lab, McAfee Inc, Microsoft

Corporation e Trend Micro Inc. Existem também várias pequenas empresas de segurança locais que se encontram principalmente na região do EMEA.

Segurança e gestão de dados – nos mercados de segurança e gestão de dados, a Symantec tem como concorrentes muitas empresas que oferecem produtos concorrentes com as soluções tecnológicas. São eles a McAfee, Trend Micro, Cisco e Microsoft. O mercado de protecção de dados é caracterizado pela inovação tecnológica em curso. Muitos dos parceiros estratégicos oferecem produtos de software que concorrem directamente com a Symantec.

Disponibilidade – os mercados de disponibilidade são intensamente competitivos. Nas áreas de gestão de armazenamento, gestão de aplicativos e de servidores, os principais concorrentes da Symantec são a EMC, IBM, Hewlett-Packard, Sun, Oracle e Microsoft.

10.2. Canal de Distribuição

A Symantec tem uma rede de 60 mil parceiros, distribuidores, revendedores e VAR. Desde a aquisição do gigante Veritas, em 2005, bem como de outras empresas de software, a Symantec tem vindo a construir o seu vasto portfólio de produtos. Agora com todo o tipo de soluções nas áreas de segurança de posto, autenticação, encriptação e certificados digitais. De acordo com a Gartner, a Symantec tem o maior *market share* no mercado de segurança global, cerca de 20% em 2012.

Segundo o último estudo realizado pela Symantec em 2012, existe uma grande oportunidade para os parceiros de beneficiarem dos serviços da *Cloud*, menos de 20% das 5.300 empresas questionadas, implementaram soluções na *Cloud*, no entanto cerca de 81% estão a avaliar a possibilidade.

A Symantec está comprometida a alavancar a já existente relação com os parceiros, com novas maneiras de fazer crescer o negócio e aproveitar a oferta das soluções Symantec.cloud, sem um investimento significativo. Todos os parceiros de canal da Symantec, têm para oferecer um portfólio vasto de produtos na *Cloud*, que irão ser comercializados através do canal de distribuição tradicional, no modelo de assinaturas anuais ou mensais, com um suporte 24/7.

O primeiro elo da cadeia de canal da Symantec é o distribuidor, devido a uma variedade de serviços, e hoje em dia as razões são mais pronunciadas e diversificadas do que nunca. No negócio de software, as vantagens são que os distribuidores servem de escudo financeiro em termos de crédito e de suporte em termos de pré-venda, ajudando os parceiros nas configurações técnicas. Em Portugal existem quatro distribuidores, a Arrow e a Techdata, empresas multinacionais e presentes em diversos países da Europa, a empresa espanhola GTI e a empresa nacional Minitel. Em termos de parceiros, para servir o mercado nacional, durante o ano passado, a Symantec contou com um conjunto de 422 parceiros, dispersos pelas seguintes regiões:



Regiões NUTS II	Número de parceiros	% cada região
Alentejo	3	0.70%
Algarve	6	1.40%
Centro	40	9.50%
Lisboa	254	60.20%
Norte	103	24.40%
Região Autónoma da Madeira	11	2.60%
Região Autónoma dos Açores	5	1.20%
TOTAL	422	100.00%

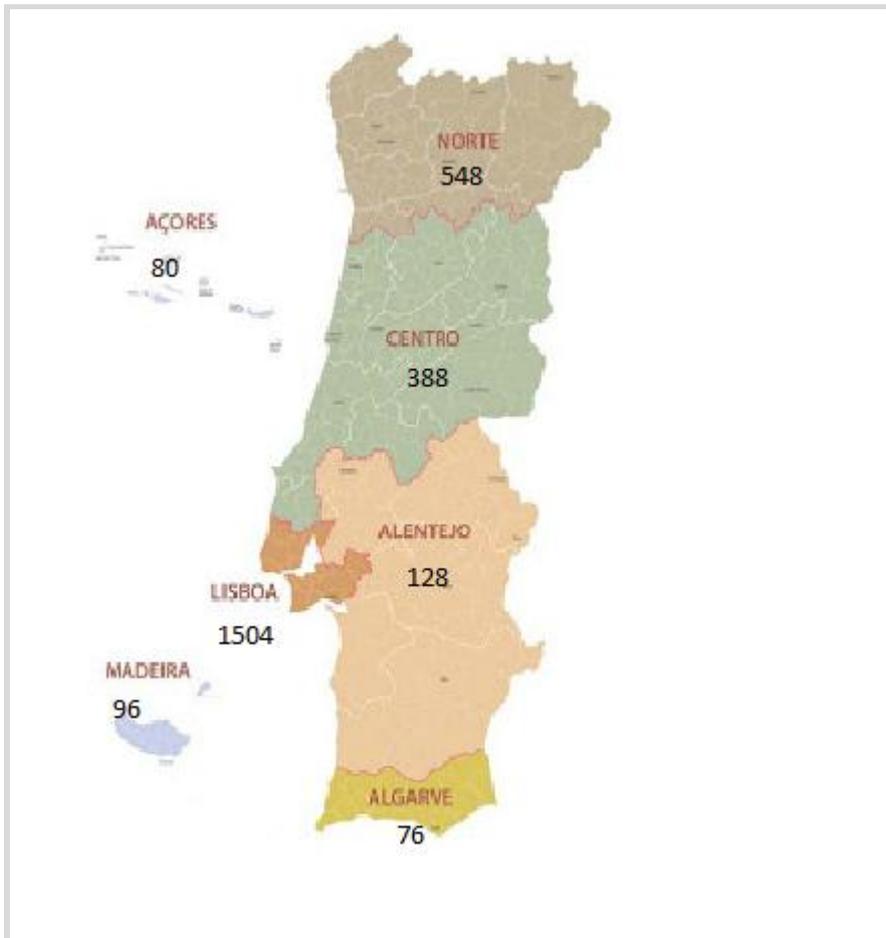
Fonte: Symantec (2012)

FIGURA 15 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DE PARCEIROS NO TERRITÓRIO NACIONAL SEGUNDO A SUB-REGIÃO ESTATÍSTICA NUTS II

O recrutamento dos parceiros de canal da Symantec, apresenta obstáculos comuns a todos os fabricantes. Um risco comum, habitualmente utilizado na Symantec, é quanto se tenta levar parceiros existente a trabalhar novos mercados. Caso o parceiro seja especialista, não se deve forçar a entrada em novos mercados verticais. Segundo *feedback* de alguns parceiros da Symantec, 80% da sua receita vem dos clientes actuais, o que torna não apropriado contar com eles para entrar em novos segmentos de mercado. Vender para novos mercados custa significativamente mais, do que vender novos produtos para clientes existentes.

Existem dois métodos distintos para recrutamento de parceiros: selecção passiva e selecção proactiva. O método que habitualmente é utilizado na Symantec é a selecção de parceiros passiva, ou seja, é o parceiro que aborda o fabricante, solicitando querer fazer parte da sua rede. A selecção de parceiros passiva é o método mais frequentemente utilizado de selecção se parceiros. Geralmente, é o caminho mais fácil com um marginal retorno em termos de investimento. No entanto, devido a que o parceiro pode não ser o adequado para as necessidades do fabricante, provavelmente não irão entregar resultados rentáveis a longo prazo. Enquanto a selecção de parceiros proactiva requer maiores investimentos monetários e de tempo, no entanto, é mais eficaz e rentável. Para executar uma estratégia proactiva, é necessário identificar um conjunto de características importantes que determinam o sucesso. Quanto mais informação existir acerca do parceiro, melhor o fabricante irá avaliar o seu potencial.

No que diz respeito aos 422 parceiros activos durante o ano de 2012, são cerca de metade empresas que não foram recrutadas para o ecossistema da Symantec tendo em conta as necessidades. Nem sequer está definido nenhum critério de selecção, qualquer revendedor informático que queira ser parceiro da Symantec pode efectuar o seu registo no site e torna-se membro automaticamente, tendo acesso a aquisição de todos os produtos via distribuidor. Este facto leva com que muitos parceiros não estejam fidelizados e por isso não defendem proactivamente a marca junto dos seus clientes. Vendem apenas o que lhes é solicitado, originando uma fraca performance, como demonstrado na seguinte figura:



Regiões NUTS II	Número de clientes	% cada região
Alentejo	128	4.54%
Algarve	76	2.69%
Centro	388	13.76%
Lisboa	1,504	53.33%
Norte	548	19.43%
Região Autónoma da Madeira	96	3.42%
Região Autónoma dos Açores	80	2.83%
TOTAL	2,820	100.00%

Fonte: Symantec (2012)

FIGURA 16 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DE CLIENTES FINAIS (PME) NO TERRITÓRIO NACIONAL SEGUNDO A SUB-REGIÃO ESTATÍSTICA NUTS II

Tendo como base a referência do estudo de Stefan Utzinger (2010), apresentada na revisão bibliográfica, em que um parceiro tem cerca de 50 clientes activos em determinado momento, os 422 parceiros deveriam ter chegado com a marca Symantec a cerca de 21.100 clientes.

10.3. Programa de parceiros

A Symantec depende dos seus parceiros para assegurar o valor total dos produtos e serviços, integrados em soluções completas adaptadas a cada região, indústria e mercado. Com a tecnologia e soluções da Symantec, os parceiros protegem os sistemas dos seus clientes, protegem a sua informação e efectuem a sua gestão de forma eficaz para que consigam receber o máximo retorno dos seus investimentos em tecnologias.

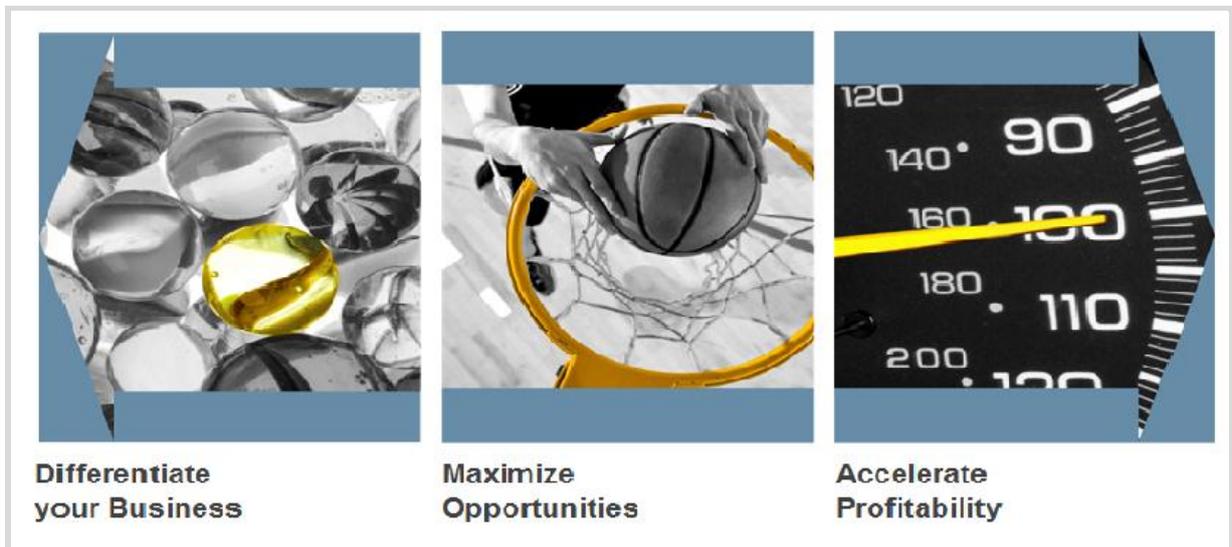
Para a Symantec, o canal de parceiros tem que ser parte integrante do sucesso. O compromisso com os parceiros reflecte-se na história de mais e 30 anos de cooperação e confiança mútua, no patrocínio e apoio de toda a companhia e no reconhecimento e prémios existentes nesta comunidade.

Foi com base no feedback dos clientes e parceiros, que no início deste ano, a Symantec introduziu algumas alterações ao programa de parceiros, acrescentando mais benefícios e recursos. Um dos benefícios da participação no ecossistema da Symantec é a capacidade de evoluir juntamente com a indústria. O *Cloud Computing*, que a IDC vê como parte de uma transição da indústria a longo prazo, oferece tentadores benefícios para os clientes actuais e

potenciais. As vantagens mais promissoras para os clientes são menores custos de investimento e barreiras à entrada no mercado, diminuição de custos em termos administrativos e maior inovação.

O compromisso é proporcionar um suporte sólido, prático e regular com os objectivos que os parceiros consigam:

- Diferenciar as suas ofertas de produto e serviços para que possam destacar-se dos seus concorrentes
- Maximizar o valor dos seus investimentos em pessoas e produtos
- Acelerar os resultados do investimento em menor tempo e esforço, através de um ciclo de vendas mais curto e por isso com maior rentabilidade



Fonte: Symantec (2013)

FIGURA 17 – OBJECTIVOS DO PROGRAMA DE CANAL DA SYMANTEC

A fim de ajudar os parceiros Symantec a diferenciar o seu negócio e oferecer maior valor aos clientes, foi criado um Programa de Parceiros com diversas recompensas, para os membros que tenham um maior envolvimento e uma relação mais estreita com a Symantec. As especializações são a pedra angular do programa de parceiros Symantec, denominado – SPP – Symantec Partner Program. Através das especializações, os parceiros são capazes de demonstrar a sua experiência única e construir uma maior relevância com os clientes.

Como 90% das vendas da Symantec são geradas através do canal, os parceiros são um bem fundamental e multiplicador da força da Symantec. O objectivo da parceria é aumentar o valor do negócio e por isso são oferecidos os seguintes benefícios:

- Maior rentabilidade com registo de negócios
- Soluções líderes de mercado para ajudar os parceiros a proteger e gerir a informação nos clientes
- Ferramentas e conhecimento para aumentar e demonstrar o valor aos clientes
- Possibilidade de cruzamento de vendas entre produtos de segurança e armazenamento
- Soluções especializadas a partir de um portfólio de produtos líderes na indústria

As especializações dos parceiros podem ser realizadas nas seguintes áreas:

Segurança

- Enterprise Security
- Endpoint Management
- Data Loss Prevention
- IT Compliance

Armazenamento

- Data Protection
- Storage Management
- High Availability
- Archiving and eDiscovery

Segmento de Mercado

- PME



Fonte: Symantec (2013)

FIGURA 18 – ESPECIALIZAÇÃO DE PARCEIROS SYMANTEC

O programa de especialização PME, proporciona aos parceiros que actuam neste tipo de mercado, as ferramentas adequadas para endereçarem todas as necessidades destas empresas, que actualmente têm demonstrado um crescimento acelerado. O programa permite que os parceiros adaptem as soluções e a abordagem aos seus clientes.

Para serem elegíveis para este programa, os participantes devem cumprir com sucesso os requisitos de certificação de determinadas soluções vocacionadas para este tipo de mercado. Os parceiros que tenham esta especialização, recebem um amplo leque de benefícios, incluindo visibilidade adicional dos clientes que tenham necessidade de suporte técnico específico. Têm também acesso gratuito à linha de suporte técnico, contam com um gestor de conta dedicado em cada país e estão presentes no site oficial da Symantec na lista de localização de parceiros, que os coloca acessíveis aos potenciais clientes.

O programa de parceiros da Symantec está dividido entre os níveis Platinum, Gold, Silver e Registered, que é indexado ao volume de compras anual.

Platinum – têm capacidade de entregar aos seus clientes valor acrescentado e demonstrar conhecimento e experiência nos produtos Symantec. Através deste tipo de aliança, a Symantec fornece aos parceiros Platinum, os melhores benefícios, incluindo um vasto acesso a recursos de marketing, vendas e técnico, com um foco adicional no planeamento conjunto e no desenvolvimento de relações benéficas com clientes.

Gold – são especialistas em fornecer soluções Symantec aos seus clientes. Usufruem de benefícios melhorados além de acesso a recursos de venda e informações disponíveis de marketing e ferramentas de suporte.

Silver – alcançaram o sucesso comprovado no mercado com soluções Symantec. Têm acesso a diversos benefícios para responder às necessidades dos seus clientes.

Registered – parceiros interessados em dar o primeiro passo para a construção de um relacionamento com a Symantec. O nível de parceiro registado fornece uma introdução à ampla gama de benefícios do programa e suporte para ajudar a construir o negócio.

No início de 2013, o programa de parceiros, que até então era dividido entre Platinum, Gold, Silver e Registered, agora também é categorizado de acordo com a sua especialização. O programa de especialização surgiu da necessidade de proteger o negócio, evitando que um parceiro não especializado em determinado segmento venda produtos com margens muito baixas, prejudicando as vendas de um canal especializado cuja margem, obviamente, deverá ser um pouco mais alta devido ao seu investimento em formação e certificação.

No entanto, a avaliação de desempenho dos parceiros tendo em conta este novo programa de canal da Symantec baseia-se somente na medição do volume de facturação anual e no número de certificações de cada parceiro. Não é considerado o número de novos clientes, a taxa de crescimento do *pipeline* ou o rácio de conversão de propostas em fecho de negócios. Este tipo de informação deveria ser reportada ao parceiro numa base trimestral, recompensando os parceiros com melhor desempenho e encorajando a melhorar os outros.

Benefícios do programa para a especialização PME

Comerciais – desconto directos de 20% e 10% de rebates quando o parceiro efectua o registo de uma oportunidade de negócio, acesso a promoções e campanhas especiais.

Suporte de vendas – gestor de negócio dedicado, elaboração de planos de negócio trimestrais e suporte pré-venda.

Suporte de marketing – fundos de marketing para actividades que potenciem o negócio.

Formação – formação de vendas e técnica gratuita.

Suporte Pós-venda – linha de suporte pós-venda disponível, possibilidade de participação em programas de teste de novos produto.

Reconhecimento – participação em eventos, nomeação para prémios, possibilidade de participação no conselho consultivo.

No ano passado, a Symantec adicionou um novo benefício para os afiliados do programa de parceiros, que visa ajudar os parceiros a gerar procura e aumentar as vendas das soluções Symantec. Esta nova ferramenta tem o nome de *Campaign Creator* que, foi criado para permitir que os parceiros, nomeadamente os especialistas em PME, melhorem as suas campanhas de marketing e de recursos de modo a alavancar vendas.

Esta ferramenta permite que os parceiros PME da Symantec, tenham acesso a catálogos, emails e documentos para realizar campanhas, previamente desenvolvidos pelo marketing da Symantec e deste modo, o parceiro só terá que as personalizar com o seu logótipo. Assim, os parceiros conseguem fazer acções de marketing a baixo custo.

Todos estes incentivos e modificações no programa de canal foram criados com 2 objectivos, motivar e aumentar a comunicação com os parceiros de canal.

A comunicação é uma ferramenta poderosa para a gestão de parceiros de canal, mas o seu valor está em segundo lugar face aos incentivos financeiros. Toda a comunicação dirigida ao canal deve ser rentável e focada exactamente para a acção/comportamento que o parceiro deve ter. Neste novo programa de canal, a comunicação está segmentada por tipo de parceiro, sendo a frequência e intensidade dependente do valor que cada parceiro representa e de 3 tipos de distintos:

- Comunicação para os parceiros de canal com formação e materiais motivacionais
- Comunicação através dos parceiros incluindo ferramentas para partilharem com os utilizadores finais
- Comunicação para o parceiro incluindo materiais que levam os utilizadores finais a procurarem os parceiros de canal

Sendo que as direccionadas à formação explicam claramente o que a Symantec quer que o parceiro saiba em relação às características e benefícios dos produtos e serviços, a melhor

forma se os posicionar no portfólio e em relação aos concorrentes. A comunicação motivacional explica as recompensas existentes para os parceiros como por exemplo, programas de incentivos, preços especiais e concursos de vendas.

Este programa visa também, que a comunicação seja bidereccional, ou seja, que os parceiros forneçam feedback à Symantec e também que sejam a voz dos clientes, que compram e utilizam o produto.

É imperativo existir uma comunicação eficaz e um feedback regular dos parceiros de canal. No entanto, em geral, os parceiros sentem que a maioria dos fabricantes são lentos na transmissão de informação crítica, como por exemplo nas alterações de produto, preços ou resolução de conflitos. Essa falta de comunicação, por vezes, pode deixar o parceiro com a sensação de que é refém do fabricante, especialmente se este último é uma grande organização. Ao melhorar a comunicação e o tempo de comunicação com o canal de parceiros, a Symantec vai mostrar que quer cuidar dos membros do seu canal e estabelecer parcerias de longo prazo.

O feedback do cliente que são realmente os utilizadores dos produtos é tão importante e também pode ser feito através dos parceiros. Os fabricantes que estão dispostos a inovar e oferecer melhorias nos produtos já existentes, ou a lançar novos produtos, devem alinhar a sua estratégia baseada no feedback e nas tendências do mercado. Só garantindo a inovação é criada a diferenciação para áreas com benefícios significativos. Um modo de conseguir isso é obter feedback do mercado por recolha de ideias para novos produtos e em seguida utilizar esse feedback para priorizar e orientar a inovação.

Com este esforço conciso para melhorar continuamente a sua comunicação, a Symantec vai obter os benefícios acima mencionados. E ao mesmo tempo, aumentar a performance dos parceiros, bem como tornar-se numa empresa mais atraente para fazer negócios com potenciais novos parceiros.

10.4.SWOT

Factores internos	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança mundial no mercado de segurança, com 20,6% de market share • Forte imagem de marca • Vasto portfólio de produtos • Novo programa de parceiros com novas ferramentas de motivação e comunicação • Centros de operações em todo o mundo disponíveis 24/7 • Produtos com reconhecida qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Método de recrutamento sem critérios definidos • Baixa performance dos parceiros existentes • Pouca cobertura geográfica face ao potencial de PME existentes • Vendas com tendência de decréscimo no sector das PME • Avaliação de desempenho baseada em critérios de facturação e certificação
Factores externos	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Índices de crescimento no mercado de segurança em Portugal • Adopção de serviços de <i>Cloud Computing</i> • Rápida evolução dos produtos de segurança • Segurança é um dos focus estratégicos das PME em Portugal • Existem 5.000 revendedores de TI em Portugal • Existem 279.666 potenciais clientes (PME) 	<ul style="list-style-type: none"> • Recessão económica em Portugal • Diminuição do índice de confiança das empresas em Portugal • Empresas PME querem reduzir custos • Aparecimento massivo de fabricantes “low cost”

Pontos críticos a resolver
<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento de parceiros sem critérios de selecção pré-definidos • Dimensionamento de canal vs cobertura geográfica • Aumentar a motivação e melhorar a comunicação com os actuais parceiros • Critérios de avaliação de desempenho baseados em poucos indicadores

PARTE IV – Implementação da estratégia de canal

11. Proposta de alteração

Após uma análise à envolvente externa do mercado e uma análise interna da Symantec, verifica-se que o canal de parceiros é a pedra angular da sua estratégia de negócio, bem como da maioria dos fabricantes deste sector. No entanto, tem se verificado nos últimos 2 anos um decréscimo da facturação no segmento das PME. Tendo em conta o observado, foram identificados os seguintes factores da gestão do canal de parceiros que poderão estar na origem destes resultados:

- Critérios de selecção no recrutamento de parceiros
- Dimensão do canal - número de parceiros existentes vs. cobertura geográfica
- Performance dos actuais parceiros
- Critérios de avaliação de desempenho

Assim sendo, o objectivo central desta tese é fazer uma proposta concreta de alteração nestes vectores de grande influência na gestão do canal, tendo em vista que os actuais e novos parceiros consigam aumentar as receitas. Nesse sentido, será utilizado um modelo baseado em três autores: como modelo estrutural o de Mehta, R. Rosenbloom, B. Anderson, R. (2000), no tema do recrutamento o de Axel Schulze (2007) e na questão do dimensionamento do canal, o estudo de Stefan Utzinger (2010).

11.1.Recrutamento

Como a Symantec depende do canal de parceiros para maximizar receitas de software, aumentar a penetração nos mercados onde actua, reduzir custos de venda e ajudar clientes a alcançarem todo o potencial negócio, o recrutamento dos parceiros certos torna-se um factor crítico para o desenvolvimento de um programa de canal com sucesso.

O conceito de programa de canal é tão semelhante entre fabricantes do mesmo sector que só são distinguíveis apenas pela forma da sua execução e compromisso enquanto estratégia, não pelo seu conteúdo. Pois, mesmo na terminologia atingiu um elevado nível de padronização. Independentemente das características destes programas de parceiros, quer nos patamares de exigência existentes ou incentivos financeiros, a capacidade de identificar e recrutar os

parceiros certos é um verdadeiro diferenciador para a construção de um canal bem sucedido no longo prazo. Com os parceiros certos irá permitir expandir a marca do fabricante no mercado alvo e atingir as receitas tão desejadas.

Deverão por isso, ser estabelecidos parâmetros claros que definam os critérios de identificação e qualificação de novos parceiros, garantindo que são elegíveis para o recrutamento, que possuem as competências desejadas e que têm um modelo de negócio coerente com a estratégia da Symantec. Os critérios de selecção propostos que devem ser tidos em conta no recrutamento são:

- **Conhecimento de um mercado vertical específico**

A intenção é angariar e trabalhar com empresas que conheçam determinadas indústrias ou sectores. Empresas capazes de conhecerem a realidade de indústrias específicas, permitindo uma qualificação muito superior do que empresas generalistas com competências horizontais. Pretende-se recrutar os parceiros que contribuem para determinados sectores ou indústrias, pois pela sua especialização e *know-how* são muito apreciadas pelos utilizadores finais.

- **Cobertura geográfica**

Pretende-se capturar o potencial das diversas regiões nacionais conseguindo-se atingir as empresas chave de cada área. Sabendo que o centro empresarial se encontra concentrado em Lisboa e Porto, não se podem descuidar as empresas fora destas regiões, correndo-se o risco de perder uma parte interessante do mercado potencial.

- **Actuais acordos com fabricantes**

Parceiros com acordos ao nível de hardware que complementem a oferta de software da Symantec são de recrutar. E também parceiros que mostrem exclusividade com um leque reduzido e complementar de marcas que permite uma maior atenção e dedicação à Symantec.

- **Capacidade técnica**

A capacidade técnica e certificações obtidas da Symantec são também fundamentais no processo de recrutamento pois denotam confiança, dedicação e compromisso do parceiro enquanto revendedor da marca Symantec. Procuram-se parceiros que invistam em certificações e preparem as suas pessoas para processos de venda complexos e em constante mutação.

- **Número mínimo de vendedores e pessoal técnico**

Um parceiro só poderá actuar e produzir resultados se dedicar recursos humanos especializados para trabalhar o seu espaço de empresas alvo. Os parceiros que se comprometem em dedicar vendedores e técnicos são uma mais valia face a quem partilha recursos entre marcas, muitas vezes concorrentes.

- **Dimensão da empresa**

Este critério pretende capturar as empresas com uma dimensão mínima ao nível de funcionários que permita um envolvimento e compromisso adequado. Sabe-se que micro empresas de menos que 5 empregados raramente conseguem desenvolver propostas de valor que respondam às necessidades dos clientes que a Symantec procura. Privilegia-se empresas com mais do que 5 empregados.

- **Número de anos no negócio**

Procura-se essencialmente empresas estabelecidas que conheçam o mercado e que tenham provas dadas com soluções de informática e um leque de clientes base de confiança.

- **Situação financeira**

Uma parceira é uma longo caminho mútuo. A Symantec assume que um parceiro terá de ter condições e capacidade financeiras que suporte a sua estratégia de *go-to-market* com a marca Symantec. Privilegia-se empresas com capacidade financeira sustentável mas não em abundância, pois poderá inibir a agressividade comercial quer ao nível das vendas como do marketing, competência tão necessária a um parceiro de sucesso.

Depois da definição dos parâmetros para cada critério, é importante a elaboração de uma lista de potenciais parceiros a serem recrutados. Alguns fabricantes utilizam os seus distribuidores para ajudar no recrutamento de parceiros, mas este método tem-se provado de sucesso limitado no curto prazo. A inclinação natural de um distribuidor é sugerir que o fabricante disponibilize fundos de marketing para recrutar novos parceiros dentro da sua base de clientes. Como tal, o processo de recrutamento é mais eficiente se for gerido directamente pela Symantec, só assim está garantido que os candidatos a parceiro possuem efectivamente as qualificações necessárias à sua admissão.

Um relacionamento de sucesso leva tempo a construir e é um caminho que requer um envolvimento contínuo para que seja bem sucedido. Exige também um trabalho regular para a construção de uma relação rentável e produtiva. O recrutamento de parceiros é um processo contínuo, que necessita de uma constante análise e manutenção. Como as estratégias de negócio mudam rapidamente, pode adoptar-se uma boa prática de analisar os critérios de selecção anualmente. É inevitável que ao longo do tempo, um determinado número de parceiros tornem-se irrelevantes, pois com a transformação do ciclo de vida dos produtos as suas necessidades mudam e os requisitos do fabricante também. O sucesso depende da avaliação dos novos parceiros, é fundamental, aplicar esta estratégia também aos parceiros já existentes para garantir que continuam a atender aos critérios necessários.

Os parceiros de canal têm-se mostrado como uma parte crítica no que diz respeito à estratégia *go-to-market* dos fabricantes no mercado das tecnologias de informação. No entanto, estas parcerias são postas em prática a curto prazo. Deve ser estabelecido um processo de recrutamento para trazer os parceiros que serão os melhores a maximizar o retorno de investimento.

Processo de recrutamento proposto:

1. **Identificação de potenciais parceiros** - são identificados os potenciais parceiros que correspondam aos critérios de selecção estabelecidos. No final desta fase, teremos uma lista de parceiros que são seleccionados para a próxima fase.
2. **Seleção de parceiros** - nesta fase, cada um dos potenciais parceiros é contactado para avaliar de que forma as suas características encaixam com os critérios e parâmetros de selecção definidos. No final desta fase, a lista inicial fica reduzida, ficando só os parceiros que serão recrutados.

Além da procura activa de potenciais membros do canal, são também considerados outros métodos para encontrar parceiros, como a criação de recrutamento através de *webinars*. Tem como objectivo a comunicação de informações acerca da campanha de recrutamento e permite que os potenciais parceiros saibam o que a Symantec tem para oferecer.

O recrutamento de novos parceiros é apenas o primeiro passo numa longa relação de parceria bem sucedida. Depois do recrutamento é fundamental envolvê-los imediatamente e dar-lhes os recursos de que precisam para gerar as esperadas receitas. Quanto mais o fabricante estiver comprometido com o sucesso da parceria, mais dispostos estarão a comercializar o produto.

11.2.Dimensionamento do canal vs. cobertura geográfica

A Symantec conta com os seus parceiros de canal para oferecer produtos e *know-how* aos utilizadores finais. Deste modo e verificando a perspectiva do fabricante, é necessário ter o número correcto de parceiros localizados nas regiões de maior potencial, ou seja, nas áreas onde existam o maior número de clientes finais, que, no âmbito desta análise são o grupo das PME. Segundo o apuramento realizado, cujos cálculos estão detalhados na alínea 9.2 deste trabalho, conclui-se que o potencial de clientes finais para a Symantec em Portugal, ou seja empresas do tipo PME, é de 279.666 empresas, distribuídas geograficamente pelas regiões NUTS II.

Tendo como base a referência do estudo de Stefan Utzinger (2010), um parceiro terá a capacidade de endereçar cerca de 50 clientes activos (i.e. empresas) num determinado momento. Os 422 parceiros actualmente existentes na Symantec Portugal apresentam uma baixa performance tendo vendido durante o ano passado apenas a 2.820 empresas (clientes activos). Como tal a proposta é a de aumentar a performance dos parceiros existentes e o de focalizar o recrutamento de novos parceiros em regiões de baixa cobertura.

A estratégia da Symantec para os países do sul da Europa é que tenham pelo menos 10% de taxa de penetração no mercado das PME. Este facto deve-se a diversos factores: empresas utilizam soluções de segurança gratuitas; mercado com pouca maturidade e as empresas ainda não estão sensibilizadas para os riscos de não utilizarem soluções de segurança.

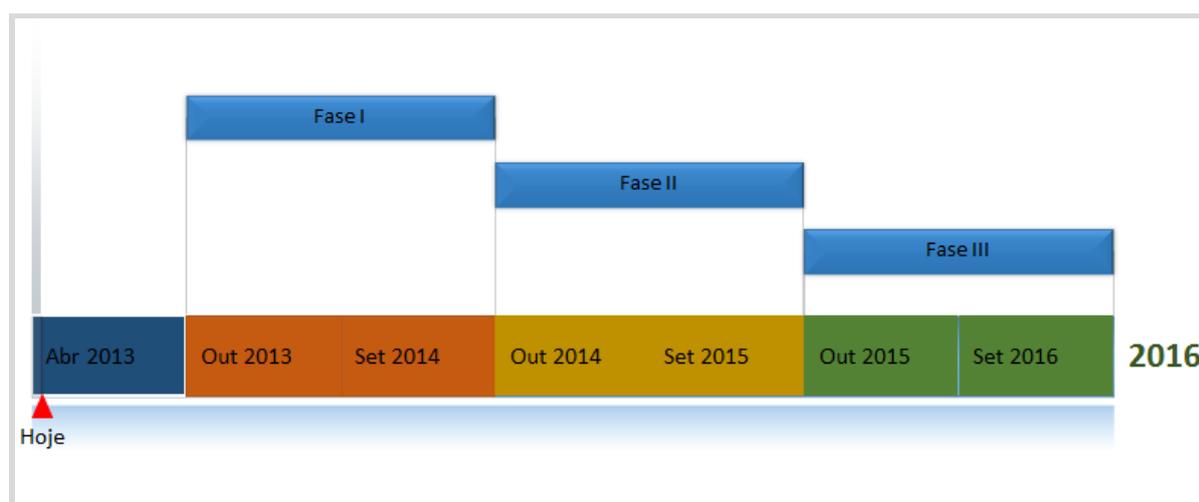
O objectivo, tendo em conta a estratégia da casa-mãe, será passar de uma taxa de penetração de mercado de 1,01% para 10%, o que representa chegar a 27.967 clientes, através de um total de 559 parceiros.

Regiões NUTS II	Cientes finais Symantec 2012	Nº parceiros Symantec 2012	Potenciais clientes finais	% Penetração Clientes finais	10% Cobertura de mercado	Nº parceiros necessários para 10% de CM
Alentejo	128	3	16,331	0.78%	1,633	33
Algarve	76	6	14,173	0.54%	1,417	28
Centro	388	40	56,196	0.69%	5,620	112
Lisboa	1,504	254	97,016	1.55%	9,702	194
Norte	548	103	85,677	0.64%	8,568	171
Região Autónoma da Madeira	96	11	5,371	1.79%	537	11
Região Autónoma dos Açores	80	5	4,902	1.63%	490	10
TOTAL	2,820	422	279,666	1.01%	27,967	559

Fonte: Autor

FIGURA 19 – NÚMERO DE PARCEIROS NECESSÁRIOS PARA 10% DE COBERTURA DE MERCADO

Esta iniciativa estratégica de expandir o canal de parceiros irá ter uma duração de 3 anos, com início em Outubro 2013 e terminará em Setembro de 2016. Sendo liderada pelo Gestor de parceiros para PME da Symantec em Portugal, tem também o suporte da direcção da região EMEA. Para que este projecto seja viável é imprescindível, que o Gestor de parceiros de PME, que acumula actualmente também a função de gestão dos 4 distribuidores, fique em exclusivo à gestão de parceiros. Deste modo, está contemplado o recrutamento de um novo membro para a equipa, que ficará dedicado apenas à gestão dos distribuidores.



Fonte: Autor

FIGURA 20 – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

De Junho a Outubro de 2013 serão definidas as linhas orientadores e um teste piloto.

Este projecto é composto por três grandes etapas que estão organizadas da seguinte forma:

- **Fase I** – Implementação do projecto com o objectivo de angariação de 10.000 novos clientes, aumento da performance dos actuais parceiros e recrutamento de 100 novos parceiros
- **Fase II** - Angariação de 10.000 novos clientes e recrutamento dos restantes parceiros
- **Fase III** – Angariação de 5.000 novos clientes e consolidação do desempenho dos actuais e novos parceiros

11.3. Motivar e comunicar com os parceiros existentes

Quando é definida a estratégia de *go-to-market*, não se deve pensar directamente só no resultado final, as receitas. O envolvimento do parceiro no negócio em geral e nos produtos, equipa e políticas do fabricante, em particular é um dos passos mais importante para que se consiga um perfeito compromisso e um factor facilitador da relação fabricante-parceiro. A performance dos actuais 422 parceiros e re-criação um canal produtivo é directamente proporcional à quantidade de esforço que se investe. Desta forma, deve-se ter em conta estes 5 passos:

- 1. Criar ferramentas práticas de vendas** - para ser eficaz a formação de vendas ao canal deve ir para além do treino de vendas. Devem ser disponibilizados, vídeos, comparativos com a concorrência, *scripts* de vendas, referências de clientes, bem como os habituais catálogos de produto (existente no novo programa de canal).
- 2. Fornecer apoio técnico** - os parceiros de canal precisam de suporte técnico sempre que necessário, no entanto o objectivo é que se tornem cada vez mais autónomos.
- 3. Criar formas de comunicar com frequência** - comunicação contínua é extremamente importante para manter o relacionamento com o canal. Bem como, recolher feedback do que está acontecendo no mercado.
- 4. Construir um programa de incentivos** - quando a equipa de vendas do parceiro se sentir recompensada, estarão mais propensos a vender o produto.
- 5. Medir o relacionamento** - é necessário fazer ajustes que melhorem o desempenho ou corrigir atempadamente algum problema existente.

E para motivar os novos e/ou o já existentes membros do canal é necessário:

1. Compreender e criar uma relação de parceria
2. Canal deve ter o número correcto de parceiros
3. Relação de entrega bilateral
4. Definição do modelo de canal (100% indirecto)
5. Saber exactamente quem são os clientes alvo para o produto
6. Ter um gestor de canal com experiência
7. Formação comercial e técnica
8. Suporte e comunicação frequente
9. Programa de incentivos
10. Financiamento de acções de marketing

É de extrema importância que a equipa de vendas do parceiro alcance bons patamares de desempenho, por isso deveram ser implementados os seguintes incentivos que sejam significativamente duradouros:

- Vantagens e privilégios, como prémios e recompensas
- Comunicação através de múltiplos pontos de contacto para estabelecer e manter relações
- Inclusão em programas de certificação com incentivos de desempenho
- Participação numa rede de consultoria que fornece feedback ao fabricante
- Acesso privilegiado a novos produtos
- Acesso prioritário aos serviços dos fabricantes

11.4. Critérios de avaliação de desempenho

Os programas de parceiros são os principais motores de crescimento estratégico para os fabricantes. Infelizmente, estes programas são frequentemente subfinanciados, mal compreendidos pelos parceiros e como consequência não produzem os resultados pretendidos. A chave para o sucesso de vendas indirectas está no planeamento, na criação de objectivos e metas mensuráveis e na recolha de *feedback* regular que vão orientando no sentido da melhoria. Sabendo quais os parceiros que foram bem sucedidos e quais as características que fizeram o sucesso é crucial para expandir o programa e o focus no que realmente faz a diferença.

É necessário definir métricas, que sejam efectivamente mensuráveis e implementar ferramentas de controle. A proposta de critérios de avaliação de desempenho é:

- **Novos clientes angariados**

A aquisição regular e crescente de novos clientes é uma métrica essencial e mandatória. Permite aferir a performance de cada parceiro quanto ao alcance de novas empresas na sua esfera e caso necessário, se não cumprir as metas estabelecidas poder removê-lo dos programas Symantec. Ao mesmo tempo o número de clientes é uma métrica simples de entender e de medir.

- **Cobertura geográfica**

Medir a cobertura alcançada face ao potencial de empresas nas diversas regiões é também uma medida essencial para aferir se o programa de parceiros está a funcionar tal como se prevê. É importante monitorizar as aquisições de novos clientes em novas regiões ou regiões em expansão.

- **Valor global do pipeline de vendas**

Em qualquer fabricante, o número de oportunidades qualificadas no ciclo de venda é fundamental. Medir o valor, em euros, do funil de vendas de cada parceiro é também essencial. Parceiros deverão ter um funil de vendas de pelo menos 3x o valor do seu objectivo de receitas mensal ou trimestral.

- **Retorno de acções de marketing**

A Symantec investe muitos recursos financeiros, não só na criação de campanhas que gerem procura, mas também em outras actividades de marketing com o por exemplo eventos ou *workshops*. O objectivo é que em cada uma destas acções sejam mensuráveis o retorno do investimento e que possam ser aproveitada pelos parceiros convertendo-as em vendas. Um parceiro que não consiga alavancar no investimento de marketing realizado pela Symantec não receberá boas notas neste critério.

- **Repetição de compra**

Parceiros que criem uma base leal de clientes finais que, ano após ano, consigam ter um negócio com compras repetidas e consequentemente mais previsível e sustentado é um padrão interessante como critério de sucesso desse mesmo parceiro com a marca Symantec.

PARTE V – Conclusões e limitações

12. Conclusões e limitações

Este Projeto Empresa, tem impacto em toda a estrutura de canal da Symantec Portugal e é determinante estrategicamente para o crescimento das receitas provenientes dos parceiros que fornecem o sector das PME. Com recurso a visões e modelos de diversos autores, foi possível reconhecer e interpretar os indícios dados pela empresa de onde se podem efectuar melhorias e relacioná-los com as vantagens da reorganização do canal de parceiros. Este reconhecimento funcionou como um diagnóstico situacional da envolvente externa e da realidade organizacional interna da Symantec. Constatou-se que num período de contenção generalizada da economia e do mercado, a Symantec pode crescer no sector das PME, visto que tem actualmente uma taxa de cobertura de mercado de apenas 1%. Esta não é apenas uma oportunidade de mercado, mas também uma responsabilidade para a Symantec de sensibilizar e assegurar que as PME tenham as protecções de segurança necessárias.

Para que a Symantec cresça de uma forma sustentada é necessário que exista um canal de parceiros perfeitamente alinhado e comprometido com a sua estratégia *go-to-market*.

A implementação deste projecto tem início em Outubro de 2013 e terá a duração de 3 anos.

Sendo assim, este projecto constitui um instrumento de trabalho de grande utilidade para a direcção da Symantec em Portugal. No entanto, é imperativo que após a implementação das diversas medidas, se deva implementar como boa prática, uma supervisão regular do desempenho e validação do modelo proposto. Com comunicação constante e recolha de feedback dos parceiros.

Como limitações, verificou-se a incapacidade de medir o market share de forma rigorosa e independente dado não existirem actualmente estudos para o mercado Português. Bem como outros dados e estudos do mercado da segurança em Portugal. Apenas existem estudos referentes à Península Ibérica, ou à região da EMEA.

13. Bibliografia

Literatura

Bowersox, D., Cooper, M. (1992), *Strategic marketing channel management*, McGraw-Hill, New York

Christopher, Martin (1992), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for reducing costs and improving services*, Pitman Publishing, London

Coughlan, Anne T. (2006), *Marketing Channels*. Prentice Hall International Series in Marketing

Doyle, P. (1998), *Marketing Management and Strategy* (2nd ed.), Prentice Hall

Drucker, Peter F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, London: Heinemann.

Friedman, Lawrence G. (2002), *The Channel Advantage*. Butterworth-Heinemann

Gummesson, E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann

Kotler, P., & Armstrong, G. (2006), *Principles Of Marketing*, Prentice-Hall of India

Rangan, Kasruri V. (2006), *Transforming Your Go-to-Market Strategy - The Three Disciplines of Channel Management*. Harvard Business School Press

Rosenbloom, B. (2004), *Marketing channels: a Management view (7th ed.)* South-Western of Thomson

Schultze, Axel (2007), *Channel Excellence –Architect, Manage and Accelerate Parter & Alliance Networks* . Editorial Lulu

Stern, L.W., & El-Ansary, A. I. (1992), *Marketing channels (4th ed.)*. Prentice-Hall.

Utzing, Stefan (2010), *Channel Revolution – A pragmatic guide to building and maintaining a profitable channel*. Editorial Team

Watson, Peter (2005), *Ideas: A history of thought and invention, from fire to Freud*. Harper Collins

Webster, F. (1991), *Industrial marketing strategy* (3rd ed.). Wiley & Son.

Artigos científicos

Brendel, L.H. (1951), *Where to find and How to choose your industrial distributors*, Sales Management, (15 September), 128-132

Christopher, M. and Towill, D. (2001), *An integrated model for the design of agile supply chains*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 31, 235-246

Cyert, R.M. and March, J.G. (1989), *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*, Academy of Management Journal, Vol. 32, 543-576

Dash, Bruning, and Guin (2007), *Antecedents of Long-Term Buyer-Seller Relationships*, Academy of Marketing Science 11

Fisher, M. L. (1997), *What is the right supply chain for your product?*, Harvard Business Review, March-April

Frazier, Gary L. (1999), *Organizing and Managing Channels of Distribution*, Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (Spring), 226-240~

Frazier, Gary L. and Lassar, W. M. (1996), *Determinants of Distribution Intensity*, Journal of Marketing, v.60, pp. 39-51

Fuller, J. B., O'Connor, J., and Rawlinson, R. (2003) *Tailored Logistics: The advantage*, Harvard Business Review, pp. 87-93

Goodman, L., & Dion, P. (2001), *The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship*, Industrial Marketing Management, 30 (3), 287-300.

Hlavacek, J. D., & McCuistion, T. J. (1983), *Industrial Distributors- when, Who, and How?*. *Harvard Business Review*, (March-April), 96-101

Leonard Lodish and Barton Weitz (1987), *Resource Allocation Behavior in Conventional Channels*, *Journal of Marketing Research*, 24 (February), 85-97

Lilien, Gary L., Philip Kotler and K. Sridhar Moorthy (1992), *Marketing Models*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Mehta, R. Rosenbloom, B. Anderson, R. (2000), *Role of the the Sales Manager in Channel Management: Impact of Organizational Variables*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20 (2): 81,8

Neves, Marcos Fava (2001), *A model for the distribution channels planning process*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (July), 518-539

Pegram, R. (1965), *Selecting and Evaluating Distributors*, New York: National Industrial Conference Board

Rangan, V. K., Zoltners, A. A., & Becker, R. J. (2006), *The Channel Intermediary Selection Decision: a Model and an Application*, *Marketing Science*. September, 1114-1122.

Webb, Kevin L. and Hogan, John E. (2002) *Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17 Iss: 5, pp.338 - 356

Sahadev, S. and Jayachandran, S. (2004), *Managing the distribution channels for high-technology products*, *European Journal of marketing*, vol. 38, 121-149, Emerald Group Publishing Ltd

Shantanu Dutta and Mark Bergen (1998), *Exclusive Dealing and Business Efficiency: Evidence from industry practice*, *Journal of Law and Economics* 41 (October), 99-119

Siguaw, Judy, Penny Simpson and Thomas Baker (1998), *Effects of supplier market orientation on distribution orientation and the channel relationship: the distribution perspective*, *Journal of Marketing* 62 (July), 99-111

Smith, M., Sinha, I., Lancioni, R. and Forman, H. (1999), *Role of market turbulence in shaping pricing strategy*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, 637-649

Stern, Louis W. & Torger Reve (1980), *Distribution Channels as Political Economies: A Framework for comparative analysis*, *Journal of Marketing*, 44 (Summer), 52-64

Sites

Anacom

<http://www.anacom.pt>

Channel Consulting Corp. - Key Performance Indicators by Keith Lubner 2011

<http://www.channelconsultingcorp.com/>

Channel Tracks 2011

<http://www.channelTracks.com>

Driving your Channel Business in High-Tech Industries 2008

<http://www.sap.com>

Ernst & Young

<http://www.ey.com/PT/en>

European Information Technology Observatory

<http://www.eito.com/>

Frost & Sullivan

<http://www.frost.com>

Gartner

<http://www.gartner.com>

IDC TOP 10 Predictions 2013

<http://www.idc.com>Instituto Nacional de Estatística 2011

<http://www.ine.pt>

World Trade Organization 2011

<http://www.wto.org>

SAP – Driving your channel business in high-tech industries, 2008

<http://www.sap.com>

The Observatory of European SMEs

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-observatory/index_en.htm

ANEXOS

Anexo 1: Indicador percentual de postos de trabalho com computadores, por actividade económica

	2004	2005	2006	2007	2008	2009 ±	2010	2011
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos (0)	20	26	29	30	36	40	42	42
Construção (0)	13	13	14	15	17	17	19	21
Indústrias transformadoras (0)	11	13	14	18	18	21	19	23
Alojamento (1)	24	18	21	29	29	33	.	.
Alojamento, restauração e similares (I)	19	21
Transportes, armazenagem e comunicações (2)	27	25	36	42	40	43	.	.
Transportes e armazenagem (II)	42.4	36.3
Actividades imobiliárias e serviços prestados às empresas (3)	32	29	29	30	24	30	.	.
Actividades imobiliárias (III)	52	52
Outras actividades de serviços colectivos, sociais e pessoais (4)	69	73	60	76 §	62	72	.	.
Actividades de informação e comunicação (IV)	85	89
Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (V)	69	74
Actividades administrativas e dos serviços de apoio (VI)	13	12
Electricidade, gas, vapor, água quente e fria e ar frio; Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e depuração (VII)	55	50
Outras actividades de serviços (Grupo 951: Reparação de computadores e de equipamento de comunicação)	89

Fonte: INE 2011

Anexo 2: Número de empresas com computadores, por actividade económica e por regiões
NUTS II

1 - PRINCIPAIS INDICADORES DAS EMPRESAS EM PORTUGAL, 2011				
1.1 - POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÓMICA E REGIÕES NUTSII				
	Empresas			
	N.º	Índice %	N.º Total	Dispersão geográfica
TOTAL				
Portugal	938 819		279 666	
Norte	303 696		85 677	30.6
Centro	204 463		56 196	20.1
Lisboa	285 418		97 016	34.7
Alentejo	58 727		16 331	5.8
Algarve	51 304		14 173	5.1
Açores	17 221		4 902	1.8
Madeira	17 990		5 371	1.9
SECÇÃO C - INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS				
Portugal	74 081	17	12 594	
Norte	34 693	17	5 898	46.8
Centro	18 107	17	3 078	24.4
Lisboa	12 559	17	2 135	17.0
Alentejo	4 545	17	773	6.1
Algarve	2 085	17	354	2.8
Açores	1 176	17	200	1.6
Madeira	916	17	156	1.2
SECÇÃO D - ELETRICIDADE, GÁS, VAPOR, ÁGUA QUENTE E FRIA E AR FRIO				
Portugal	730	18	131	
Norte	267	18	48	36.6
Centro	126	18	23	17.3
Lisboa	283	18	51	38.8
Alentejo	18	18	3	2.5
Algarve	19	18	3	2.6
Açores	5	18	1	0.7
Madeira	12	18	2	1.6
SECÇÃO E - CAPTAÇÃO, TRATAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA; SANEAMENTO, GESTÃO DE				
Portugal	1 069	15	160	
Norte	339	15	51	31.7
Centro	300	15	45	28.1
Lisboa	251	15	38	23.5
Alentejo	85	15	13	8.0
Algarve	39	15	6	3.6
Açores	20	15	3	1.9
Madeira	35	15	5	3.3

SYMANTEC
REORGANIZAÇÃO DO CANAL DE VENDAS INDIRECTO

SECÇÃO F - CONSTRUÇÃO					
Portugal	106 710	10	10 671		
Norte	33 462	10	3 346		31.4
Centro	30 555	10	3 056		28.6
Lisboa	24 064	10	2 406		22.6
Alentejo	6 205	10	621		5.8
Algarve	7 747	10	775		7.3
Açores	2 798	10	280		2.6
Madeira	1 879	10	188		1.8
SECÇÃO G - COMÉRCIO POR GROSSO E A RETALHO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS					
Portugal	255 623	15	38 343		
Norte	90 164	15	13 525		35.3
Centro	60 325	15	9 049		23.6
Lisboa	65 415	15	9 812		25.6
Alentejo	18 385	15	2 758		7.2
Algarve	12 996	15	1 949		5.1
Açores	4 096	15	614		1.6
Madeira	4 242	15	636		1.7
SECÇÃO H - TRANSPORTES E ARMAZENAGEM					
Portugal	24 194	24	5 807		
Norte	6 770	24	1 625		28.0
Centro	5 565	24	1 336		23.0
Lisboa	7 481	24	1 795		30.9
Alentejo	1 623	24	390		6.7
Algarve	1 009	24	242		4.2
Açores	710	24	170		2.9
Madeira	1 036	24	249		4.3
SECÇÃO I - ALOJAMENTO, RESTAURAÇÃO E SIMILARES					
Portugal	85 205	19	16 189		
Norte	26 820	19	5 096		31.5
Centro	18 085	19	3 436		21.2
Lisboa	21 470	19	4 079		25.2
Alentejo	7 339	19	1 394		8.6
Algarve	7 792	19	1 480		9.1
Açores	1 521	19	289		1.8
Madeira	2 178	19	414		2.6
SECÇÃO J - ATIVIDADES DE INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO					
Portugal	14 522	89	12 925		
Norte	3 405	89	3 030		23.4
Centro	2 128	89	1 894		14.7
Lisboa	7 508	89	6 682		51.7
Alentejo	513	89	457		3.5
Algarve	466	89	415		3.2
Açores	245	89	218		1.7
Madeira	257	89	229		1.8

SYMANTEC
REORGANIZAÇÃO DO CANAL DE VENDAS INDIRECTO

SECÇÃO K - ATIVIDADES FINANCEIRAS E DE SEGUROS				
Portugal	24 814	52	12 903	
Norte	8 028	52	4 175	32.4
Centro	5 248	52	2 729	21.1
Lisboa	8 367	52	4 351	33.7
Alentejo	1 612	52	838	6.5
Algarve	925	52	481	3.7
Açores	253	52	132	1.0
Madeira	381	52	198	1.5
SECÇÃO L - ATIVIDADES IMOBILIÁRIAS				
Portugal	29 019	40	11 608	
Norte	8 593	40	3 437	29.6
Centro	4 638	40	1 855	16.0
Lisboa	11 087	40	4 435	38.2
Alentejo	1 173	40	469	4.0
Algarve	2 515	40	1 006	8.7
Açores	260	40	104	0.9
Madeira	753	40	301	2.6
SECÇÃO M - ATIVIDADES DE CONSULTORIA, CIENTÍFICAS, TÉCNICAS E SIMILARES				
Portugal	118 561	74	87 735	
Norte	34 642	74	25 635	29.2
Centro	22 045	74	16 313	18.6
Lisboa	47 297	74	35 000	39.9
Alentejo	5 779	74	4 276	4.9
Algarve	4 846	74	3 586	4.1
Açores	1 826	74	1 351	1.5
Madeira	2 126	74	1 573	1.8
SECÇÃO N - ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E DOS SERVIÇOS DE APOIO				
Portugal	144 441	12	17 333	
Norte	39 591	12	4 751	27.4
Centro	25 780	12	3 094	17.8
Lisboa	57 980	12	6 958	40.1
Alentejo	7 598	12	912	5.3
Algarve	7 526	12	903	5.2
Açores	2 984	12	358	2.1
Madeira	2 982	12	358	2.1
SECÇÃO S - OUTRAS ATIVIDADES DE SERVIÇOS				
Portugal	59 850	89	53 267	
Norte	16 922	89	15 061	28.3
Centro	11 561	89	10 289	19.3
Lisboa	21 656	89	19 274	36.2
Alentejo	3 852	89	3 428	6.4
Algarve	3 339	89	2 972	5.6
Açores	1 327	89	1 181	2.2
Madeira	1 193	89	1 062	2.0

Fonte: INE 2011

Anexo 3: Regiões NUTS II (Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins estatísticos)

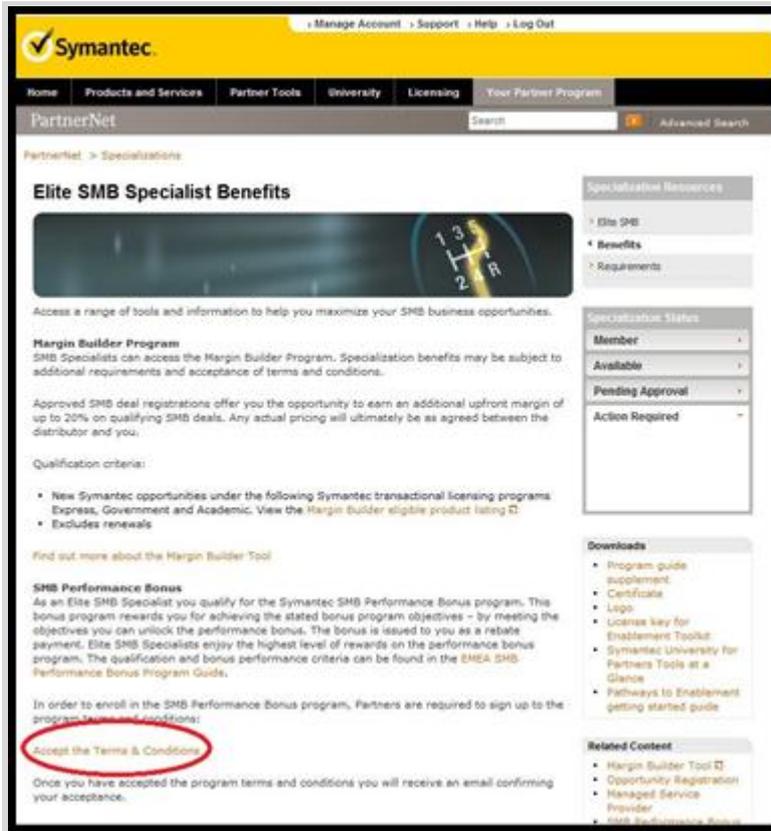


Anexo 4: Número de parceiros necessários para 10% de cobertura de mercado e performance dos parceiros actuais

Regiões NUTS II	Cientes finais Symantec 2012	Nº parceiros Symantec 2012	Potenciais clientes finais	% Penetração Clientes finais	10% Cobertura de mercado	Nº parceiros necessários para 10% de CM	Nº parceiros Symantec 2012	Cientes finais estimados vs Parceiros Symantec 2012	% Performance dos parceiros reais
Alentejo	128	3	16,331	0.78%	1,633	33	3	150	85.33%
Algarve	76	6	14,173	0.54%	1,417	28	6	300	25.33%
Centro	388	40	56,196	0.69%	5,620	112	40	2,000	19.40%
Lisboa	1,504	254	97,016	1.55%	9,702	194	254	12,700	11.84%
Norte	548	103	85,677	0.64%	8,568	171	103	5,150	10.64%
Região Autónoma da Madeira	96	11	5,371	1.79%	537	11	11	550	17.45%
Região Autónoma dos Açores	80	5	4,902	1.63%	490	10	5	250	32.00%
TOTAL	2,820	422	279,666	1.01%	27,967	559	422	21,100	13.36%

Fonte: Autor

Anexo 5: Portal de parceiros - PartnerNet



Fonte: Symantec

Anexo 6: Programa de parceiros

Key Benefits by Level					
Benefits	Platinum	Gold	Silver	Premier Licensing	SMB Silver
Access to Opportunity Registration	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Opportunity Registration Rebate	Up to 14%	Up to 12%	Up to 8%	Up to 14%	Up to 8%
Volume Product Rebate	N/A	N/A	N/A	Up to 4%	N/A
Quantity of internal use licenses (dependent on product)	500	100	100	500	100
Access to Development Funds	Yes	N/A	N/A	Yes	N/A
Priority Technical Support 24x7 Incidents	30	15	2	30	2
Access to SymIQ for Partners and eBooks	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Number of Symantec Virtual Labs User IDs	3	2	N/A	3	N/A
Access to Product Beta Program	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Fonte: Symantec