



Foto: Magdalena Gutierrez

## Opinião

### Pedro Luiz Roccato

Um dos grandes desafios de todos os elos da cadeia está na diversificação e na expansão do portfólio com sinergia e complementaridade. Os fabricantes buscam constantemente desenvolver novos produtos e soluções complementares ao seu portfólio. Este motivo, inclusive, lidera grande parte do movimento de fusões e aquisições, frequentes nos últimos anos. O mesmo acontece com distribuidores e revendedores.

No caso dos revendedores, muitas vezes, a diversificação do portfólio está relacionado à mudança no modelo de oferta, originalmente centrada apenas em produtos, para o fornecimento de soluções. E, nesse caso, há a necessidade de identificação de novas competências, tanto ao pré-venda (mais intenso e complexo), quanto às demandas de serviços para composição da solução a ser entregue ao cliente final. Em casos como esse, uma ótima solução poderá ser a composição com outra empresa que possua tal competência, por meio de aliança com um provedor de serviços. O ponto fundamental para sucesso em ações de expansão de capilaridade está exatamente em minimizar o risco, a partir de medidas de expansão de oferta de produtos e soluções complementares. Mudanças radicais em novas frentes de negócios poderão afetar a operação principal, tanto com perda de foco quanto com o enfraquecimento do negócio por questões financeiras.

A análise de alternativas de expansão de portfólio pode ser realizada de diversas formas. Uma delas é conhecer as necessidades dos clientes finais atualmente atendidos, com o objetivo de identificar oportunidades de apoio para solução de problemas, bem como melhorias em termos de otimização de processos e recursos, produtividade etc. Lembre-se

# Sinergia e COMPLEMENTARIDADE

de que, muitas vezes, o próprio cliente final não identificou claramente o problema, muito menos possíveis soluções, cabendo a você esse papel no modelo de venda consultiva, onde o foco está na oferta de valor e não exclusivamente no menor preço.

Um cuidado a ser tomado nesse processo é não querer ofertar tudo o que o cliente necessita sob pena de perder seu foco. Em casos como esse, antes de assumir a oferta de tudo o que o cliente solicita, realize uma análise de sinergia e complementaridade com seu portfólio. Outra forma é pesquisar junto aos fabricantes com os quais você tem proximidade produtos e soluções que sejam compatíveis à oferta atual e que possam ser apresentados como uma extensão de oferta, mais uma vez sendo fundamental a análise de sinergia e complementaridade.

Por fim, o foco no cliente é o ponto-chave para o sucesso. Porém, não se esqueça de que o foco e a especialização no segmento de tecnologia são fundamentais. Neste cenário, a solução está na capacidade de entender o seu papel de interação com os elos da cadeia de venda e distribuição (fabricantes, distribuidores, revendedores, VARs, integradores, ISVs e clientes finais) de seu ambiente e identificar claramente suas competências. Ou seja, identificar o seu papel nessa cadeia e os valores que você agrega a cada elo. Aqui, sinergia e complementaridade figuram com viabilizadores da expansão de portfólio e novos clientes finais, uma vez que nortearão as suas ações de diversificação, garantindo aderência e foco do seu negócio e, conseqüentemente, sustentabilidade e longevidade.

**Pedro Luiz Roccato escreve mensalmente na CRN Brasil, é diretor-presidente da Direct Channel e autor dos livros “A Bíblia de Canais de Vendas e Distribuição” e “Canais de Vendas e Distribuição”.**

**E-mail: [proccato@directchannel.com.br](mailto:proccato@directchannel.com.br)**