

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Julio Cesar Assimi de Moura Junior

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS CANAIS INDIRETOS NO
FORNECIMENTO DE PRODUTOS DE TI PARA OS MERCADOS DO NORDESTE
BRASILEIRO**

Porto Alegre, 2014

Julio Cesar Assimi de Moura Junior

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELOS CANAIS INDIRETOS NO
FORNECIMENTO DE PRODUTOS DE TI PARA OS MERCADOS DO NORDESTE
BRASILEIRO**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre, 2014

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto não apenas de meu esforço, mas também de muitas outras pessoas que tem estado comigo desde antes da graduação e que foram – e são – fundamentais para a conclusão deste ciclo.

Primeiramente agradeço a Luci e Julio, ou vó e pai, por todo o apoio, esforço e dedicação que sempre dispensaram a mim. Estivemos juntos nesse caminho, como em diversos outros, e uma vez mais vocês foram decisivos na transposição de todas as barreiras existentes.

Obrigado também aos diversos colegas que trilharam este caminho comigo e que são uma das partes mais importantes desta etapa da vida acadêmica: Maurício, Lucas, Leonardo, Junior, Ricardo, Camila, Gabriela, Cleber e Robson. Como sempre lhes digo, guarda-los-ei para a vida.

Um especial agradecimento ao Prof. Dr. Slongo, que foi o mentor por detrás da estruturação e direcionamento do trabalho de conclusão. Seus ensinamentos e sabedoria foram de fundamental importância para esta derradeira e árdua etapa.

Não poderia deixar de agradecer também aos professores que fizeram toda a diferença para minha carreira como administrador, ao me fazer amar esta ciência. Falo aqui dos professores Nique, Denise, Pedro, Aida, Guilherme, Telmo, Igor...

Especial agradecimento aos entrevistados que contribuíram com sua sabedoria e experiência e foram, sem sombras de dúvidas, grandes responsáveis pela consistência do último ato de minha graduação.

Por fim, e não menos importante, um especial agradecimento às minhas ex-namoradas que estiveram comigo ao longo do curso: Victoria, Júlia, Sandra, Bruna...

RESUMO

A região Nordeste vem apresentando acelerado crescimento econômico no últimos anos, com indicadores superiores a média nacional. Da mesma forma, os investimentos em TI e Telecom vêm crescendo a cada ano, sendo o Brasil um dos mercados mais aquecidos do mundo quando se fala de tecnologia. Considerando que os canais indiretos são, na maioria dos casos, a principal força de vendas dos fabricantes de produtos de TI, é fundamental compreender quais são os principais desafios enfrentados por essas empresas quanto a fornecer soluções de tecnologia para os diversos mercados da região, mapeando com isso os pontos de oportunidade ou atenção para uma cobertura de atuação otimizada. Esse é o objetivo deste estudo, compreender melhor quais são estes desafios e como estes podem ser contornados ou mitigados para otimização do atendimento desta crescente demanda. A análise de dados secundários e a pesquisa qualitativa exploratória foram os procedimentos metodológicos escolhidos, com a realização de nove pesquisas em profundidade com especialistas do mercado de tecnologia da região. Os resultados mostraram quais são hoje os principais desafios enfrentados por estas empresas, na ótica particular de cada entrevistado, bem como suas percepções sobre o mercado nordestino.

Palavras chave: Canais indiretos, Nordeste, TI, desafios.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CANAL DE MARKETING DIRETO E CANAL DE MARKETING INDIRETO.....	13
FIGURA 2 – NÍVEIS DO CANAL DE <i>MARKETING</i>	14
FIGURA 3 - FLUXO DE CANAIS DE <i>MARKETING</i>	16

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PERFIL DOS ENTREVISTADOS	30
-------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVOS	9
1.2	GERAL	10
1.3	ESPECÍFICOS	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	CANAIS DE <i>MARKETING</i>	11
2.2	CANAL DIRETO X CANAL INDIRETO	12
2.3	PAPEL DO CANAL INDIRETO	14
2.4	FUNÇÕES DO CANAL INDIRETO	15
2.5	TIPOS DE CANAIS.....	16
2.6	VAREJO	17
2.6.1	Definição de estrutura	17
2.6.2	Papel do Varejista	19
2.7	ATACADISTA.....	19
2.7.1	Definição e Estrutura	19
2.7.2	Papel do Atacadista	20
2.8	CENÁRIO ECONÔMICO CONTEMPORÂNEO DA REGIÃO NORDESTE.....	21
2.9	LOGÍSTICA	22
2.10	TRANSPORTE E MODAIS DE TRANSPORTE	23
2.11	TRIBUTAÇÃO	23
3	MÉTODO	25
3.1	VISÃO GERAL DO MÉTODO	25
3.2	DESCRIÇÃO DO MÉTODO	26
3.3	DETALHAMENTO DA PESQUISA DOCUMENTAL	28
3.4	DETALHAMENTO DA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS	28
3.4.1	Região de aplicação	29
3.4.2	Perfil dos respondentes	29
3.4.3	Realização das entrevistas	31
3.4.4	Análise dos dados	32
3.4.5	Descentralização econômica da região Nordeste	333
3.4.6	Qualificação de mão-de-obra especializada em produtos de TI	38
3.4.7	Tributação	44
3.4.8	Logística	46
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
4.1	CONCLUSÕES	50
4.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	55
4.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS	55
	REFERÊNCIAS	57
	ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO GUIA DAS ENTREVISTAS	60

1 INTRODUÇÃO

O mercado de tecnologia da informação (TI) no Brasil vem experimentando um acelerado crescimento nos últimos anos, com taxas que vêm se sobrepondo a média mundial do segmento (BONATELLI, 2014). Apesar deste cenário otimista, poucos sabem que grande parte da responsabilidade no atendimento das demandas por produtos de TI deste mercado pulsante repousa sobre empresas muitas vezes desconhecidas do grande público, mas que são fundamentais para o sucesso desta empreitada: os parceiros regionais de negócios, também conhecidos por *canais indireto de vendas*.

A atuação de canais indiretos de vendas é já bastante sólida na indústria de tecnologia e telecom. Basta aprofundar a visão sobre a estrutura de venda dos principais fabricantes globais e regionais do segmento para constatar que praticamente todos possuem um programa que regulamenta a presença e atuação destes intermediários nas vendas de seus produtos, que em diversas situações acaba por representar o nome do próprio fabricante na ótica do cliente que está adquirindo o produto ou solução de TI. Entretanto, independentemente de um modelo de atuação híbrido (atuação de canais e recursos “internos” de vendas do fabricante) ou unicamente indireto (somente via canais indiretos), é notório o papel do canal no mercado, tanto em atingir mais facilmente regiões longínquas nas quais estão baseados quanto em promover e reforçar a presença do fabricante, convertendo desta forma seu conhecimento cultural e mercadológico em um importante diferencial competitivo àquelas marcas a quem representam.

Da mesma forma que as soluções de TI vão se tornando mais complexas com a chegada de novas tecnologias, alterando até mesmo a dinâmica de operação de determinados mercados, é necessário que existam diferentes tipos de provedores com características que satisfatoriamente preencham as diferentes lacunas destes negócios no que tange à tecnologia. Para cumprir essa premissa, portanto, existem variados tipos de canais, segmentados de acordo com sua função na cadeia e em como provê as soluções de TI para seus clientes.

Objetivando aumentar o entendimento de seções futuras do presente estudo, abaixo serão listadas algumas categorias de canais e um breve descritivo sobre como funcionam habitualmente seus negócios:

- VAR (*Value Added Reseller*): o canal VAR, em tradução livre para português revendedor de valor agregado, é aquela empresa que revende ou intermedia os produtos do fabricante e adiciona uma camada de valor na composição da solução final para o cliente, ou seja, são especializados “não só na venda dos produtos e serviços, mas sim na venda de soluções para clientes finais (ROCCATO, 2008, p 35);
- VAD (*Value Added Distributor*): o VAD por sua vez é um distribuidor, ou seja, “adquire produtos do fabricante em volumes elevados para abastecimento dos revendedores atendidos” (ROCCATO, 2008, p. 25), agregando valor a cadeia de fornecimento;
- Revendedor Varejista: Este revendedor é aquele que tem como foco o consumidor final, atendendo “através de PDVs (Pontos de Vendas) [...] como lojas de rua, shopping centers, magazines, hipermercados e outros, ou ainda, por canais de vendas não presenciais” (ROCCATO, 2008, p. 36);
- ISV (*Independent Software Vendor*): o integrador de sistemas, em tradução literal, é a categoria de canal que usualmente desenvolve um software que, agregado ao produto do fabricante, forma uma solução indissociável e de alto valor agregado para o negócio de seus clientes. Segundo Roccato (2008, p. 25), “os ISVs são conhecidos no segmento de automação comercial como *software houses*”

Mesmo experimentando um crescimento econômico acima da média do que foi realizado pelo Brasil nos últimos anos (VILLELA, 2013), a região Nordeste ainda enfrenta diversos desafios estruturais que acabam sendo decisivos para o pleno desenvolvimento econômico da região.

Atualmente, a região Nordeste é composta por nove estados da federação divididos em uma extensão territorial de quase 1.6 milhões de quilômetros quadrados, sendo desta forma a terceira maior região dentre as cinco que compõem o território brasileiro. Aliada a esta grande dimensão territorial, observa-se no momento um latente crescimento econômico de cidades com até 500 mil habitantes (LOUREIRO, 2014), com muitas delas fora da região metropolitana da capital do estado onde estão sediadas. Este fenômeno faz com que haja cada vez maior demanda por tecnologia em direção aos interiores, conseqüentemente expandindo cada vez mais a atuação

dos provedores de produtos de TI e gerando toda sorte de complexidades antes não experimentadas por estas empresas.

Outro fator relevante que desafia o atendimento dos mercados nordestinos são as consideráveis distâncias das grandes capitais do Sudeste (São Paulo e Rio de Janeiro), onde estão concentradas as bases dos principais fabricantes de produtos de tecnologia do Brasil. Mesmo que o acesso seja facilitado às principais capitais do território nordestino a partir de quase todos os estados do Brasil, os mercados situados no interior dos estados ainda sofrem com a complexa realidade logística nordestina (LOGWEB, 2011) que acaba tornando rara a presença do fabricante, o que, por sua vez, também resulta em desenvolvimento e exploração deficiente face o verdadeiro potencial destes mercados. Especificamente observando este viés, porém não se restringindo a ele, observa-se os intermediários do canal de *marketing*, sejam eles varejistas, revendedores, distribuidores-atacadistas ou qualquer outro modelo, como elementos fundamentais na provisão de soluções de TI junto aos clientes, independente de qual segmento ou indústria pertençam estes.

Sendo estes algumas das realidades que exemplificam particularidades sobre os mercados consumidores da região, **quais então são os principais desafios enfrentados pelas vendas, distribuidores e varejistas ao fornecer produtos de TI nos mercados do Nordeste brasileiro?**

1.1 OBJETIVOS

Para responder satisfatoriamente a questão chave que o presente trabalho visa esclarecer, foram estabelecidos alguns objetivos que serviram como direcionares na constituição da base teórica e posterior averiguação prática deste estudo. Estes objetivos estão divididos em duas categorias: geral, ou seja, o cerne da questão a ser desvendada; e específicos, estes como apoio na obtenção de informações que respondam satisfatoriamente a questão central.

Os objetivos específicos foram definidos após pesquisas e conversas com profissionais atuantes na região e são assumidos, neste estudo, como hipóteses de quais seriam os principais desafios enfrentados pelos canais indiretos da região. A

partir deles foi delineado o roteiro de pesquisa, o modelo de análise de dados em blocos e, por fim, a orientação para a etapa de conclusão do estudo.

Face o supracitado, foram considerados objetivos deste estudo:

1.2 GERAL

Compreender os principais desafios encontrados pelos canais indiretos na venda de produtos de TI nos mercados nordestino.

1.3 ESPECÍFICOS

- Compreender como o fator “descentralização da economia nordestina” afeta os canais indiretos e quais os desafios que emergiram junto a este cenário;
- Entender a realidade logística da região Nordeste e seu impacto no fornecimento de produtos de TI via canais indiretos;
- Identificar como se configura a qualificação da mão de obra especializada na área de TI no Nordeste brasileiro;
- Compreender a relevância de regimes tributários distintos ao longo da região e seu impacto para a revenda e intermediação de produtos de TI;

Acredita-se fortemente que a resposta dessas perguntas é a chave para compreensão de quais são os reais desafios enfrentados pelos intermediadores de produtos de TI nos mercados do Nordeste, bem como quais outros elementos, mesmo que somente relacionados a um destes, pode ser decisivo em cumprir satisfatoriamente ou não o objetivo da penetração nos mercados da região.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo conceituar e esclarecer, à luz das teorias, todos os principais temas que serão abordados neste trabalho, bem como dar suporte científico para a posterior pesquisa de campo. O ponto de partida foi a compreensão de um canal de marketing, seus elementos constituintes e a compreensão de quais são seus papéis e principais funções. Após isso, foi feita uma breve descrição do cenário econômico contemporâneo da região Nordeste, e por fim o esclarecimento dos temas que constituíram os objetivos secundários.

2.1 CANAIS DE *MARKETING*

Segundo Pelton, Strutton e Lumpkin (2001, p. 7), “um canal de *marketing* pode ser definido como um leque variado de relações de troca que adicionam valor a um consumidor final na aquisição, consumo e disposição de produtos e serviços”. Dentro desta conceituação, observa-se que na verdade o canal de *marketing* não é limitado ao meio pelo qual se faz uma transação comercial (diretamente pela própria força de vendas do fabricante ou através de intermediários do mercado, por exemplo), mas sim corresponde a todo o fluxo que se origina dentro do fabricante de determinado produto ou serviço até o consumidor direto destes.

Em uma ótica mais prática sobre o canal de *marketing*, sua estruturação e as relações que o compõe, Coughlan *et al.* (2011, p. 2) diz que “um canal de *marketing* não é apenas uma empresa fazendo seu melhor no mercado. [...] Na realidade, há muitas entidades envolvidas no negócio do *marketing* de canais. Cada membro do canal depende dos outros para fazer seu trabalho”. Esta visão dá pistas sobre o quão complexo pode ser o ecossistema de um canal de *marketing* e o quão crítico para o sucesso de uma operação de venda é a correta forma de disponibilização de determinado bem ou serviço ao seu consumidor final.

Em um canal de *marketing*, o intermediador – ou intermediadores - não se trata apenas do encarregado por realizar a venda de um produto ou serviço ao cliente final, mas sim o responsável por todas as ações necessárias para a devida disponibilização

de um bem a um determinado cliente, sendo na prática o que (e a quem) o cliente enxerga no momento da compra em sua experiência de cliente. Não à toa, Coughlan *et al* (2011, p. 1) aponta portanto que “a experiência no canal afeta fortemente a percepção global que o usuário final tem da imagem de uma marca e, em consequência, a satisfação do usuário final”, ou seja, a relação junto ao intermediador é determinante também para a visibilidade da marca junto ao cliente final e sua satisfação – ou não – neste processo. Em tempos onde é preciso cativar o coração do cliente (KOTLER; KARTAJAYA; SETIWAN, 2010, p. 39), sendo sua a experiência um fator decisivo para sua decisão de compra, percebe-se que a escolha da forma mais adequada de disponibilização de seus produtos ao seu mercado alvo é na verdade algo complexo e muito sensível também para a companhia, consequentemente tornando “as decisões referentes aos canais de *marketing* [...] entre as mais críticas com que as gerências precisam lidar” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 465).

Definida a base do que constitui um canal de *marketing* (muito além da simples intermediação), emerge fundamentalmente duas questões chave: quem são os canais de *marketing* e quais são seus papéis na cadeia de valor entre o fabricante e o cliente final? Quais são suas funções neste contexto?

2.2 CANAL DIRETO X CANAL INDIRETO

É impossível falar com propriedade sobre o canal de *marketing* sem conhecer os elementos estruturais que o constitui, ou seja, como compreender as diferenças entre o canal direto e o canal indireto. Embora ambos modelos tenham como objetivo o atendimento da demanda de determinado consumidor ou grupo de consumidores finais, cada um destes modelos constitui uma série de diferentes valores que podem ser uma vantagem ou desvantagem na percepção do elo final da cadeia.

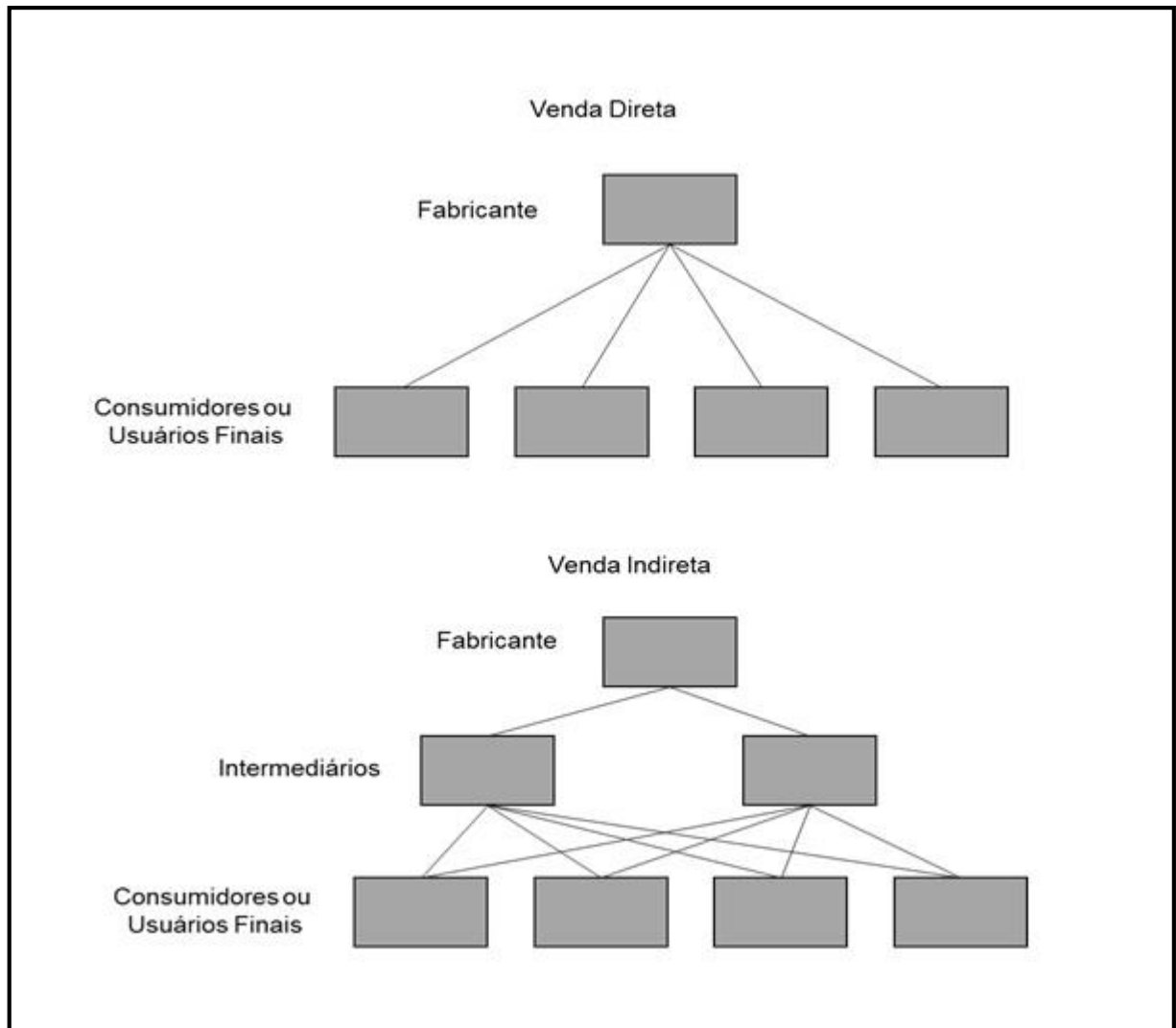
A definição de Mohr, Sengupta e Slater (2009, p. 321) diz que “a direct channel structure is one in which a manufacturer sells directly to the customer, say with its own sales force, through a company-owned stores, or via the Web”. Neste modelo, o fabricante acaba assumindo em sua estrutura, além da conceituação,

desenvolvimento e fabricação do produto, o esforço de vendas e pós vendas para disseminá-lo no mercado.

Por outro lado, temos também o modelo de canais indiretos, definido por Mohr, Sengupta e Slater (2009, p. 321) como “one in which a manufacturer uses intermediaries to market, sell, and deliver products to customers”, ou seja, quando o fabricante decide por executar sua estratégia de mercado através de terceiros – muitas vezes especializados em determinados fluxos da cadeia de distribuição ou em alguma vantagem competitiva relevante ao mercado que se pretende atingir.

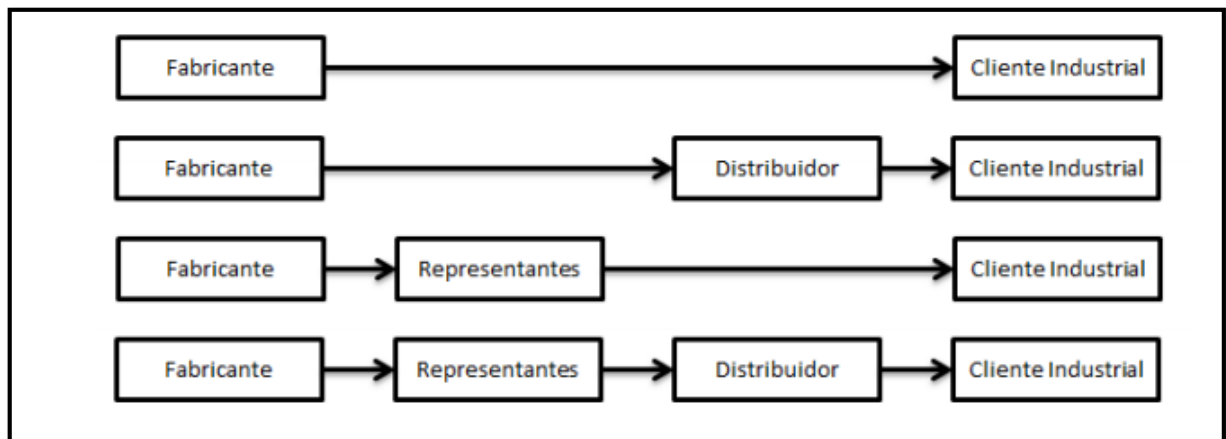
O Esquema 1 abaixo mostra as diferenças na relação entre o início e o fim da cadeia de um canal de marketing, tanto no modelo direto quanto no modelo indireto.

Figura 1 – Canal de marketing direto e canal de marketing indireto



Cada um destes modelos, como já citado anteriormente, apresenta vantagens e desvantagens distintas na estratégia de mercado de determinado fabricante – não sendo mutuamente excludentes. Por essa razão podem coexistir no que se chama modelo híbrido (MOHR; SENGUPTA; SLATER; 2009, p. 321).

Figura 2 – Níveis do canal de *marketing*



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG. Princípios de Marketing (2003)

2.3 PAPEL DO CANAL INDIRETO

Primeiramente, é importante compreender quais são as ações e diferenciais que adicionam valor à toda esta cadeia, ou seja, qual é o principal motivo pelo qual um fabricante escolhe um modelo indireto frente a um modelo direto. Sobre isso, destaca-se como um dos papéis dos canais a posição que estes ocupam nos diversos mercados em que transitam e se situam. Segundo Rocatto (2008, p. 55), “a proximidade física dos clientes finais não oferece apenas resultados ao que tange redução de custos, como também melhores resultados e satisfação no atendimento dos clientes finais”.

Ainda sobre o valor do canal, Coughlan *et al* (2011, p. 39) afirma que “quanto maior o nível de serviço exigido por segmentos significativos de usuários finais, maior a probabilidade de intermediários serem incluídos na estrutura de canal”. Observa-se aqui que a expertise técnica ou especializada do canal em determinado ponto, aliado aos seus contatos no mercado, experiência na indústria de atuação e principalmente

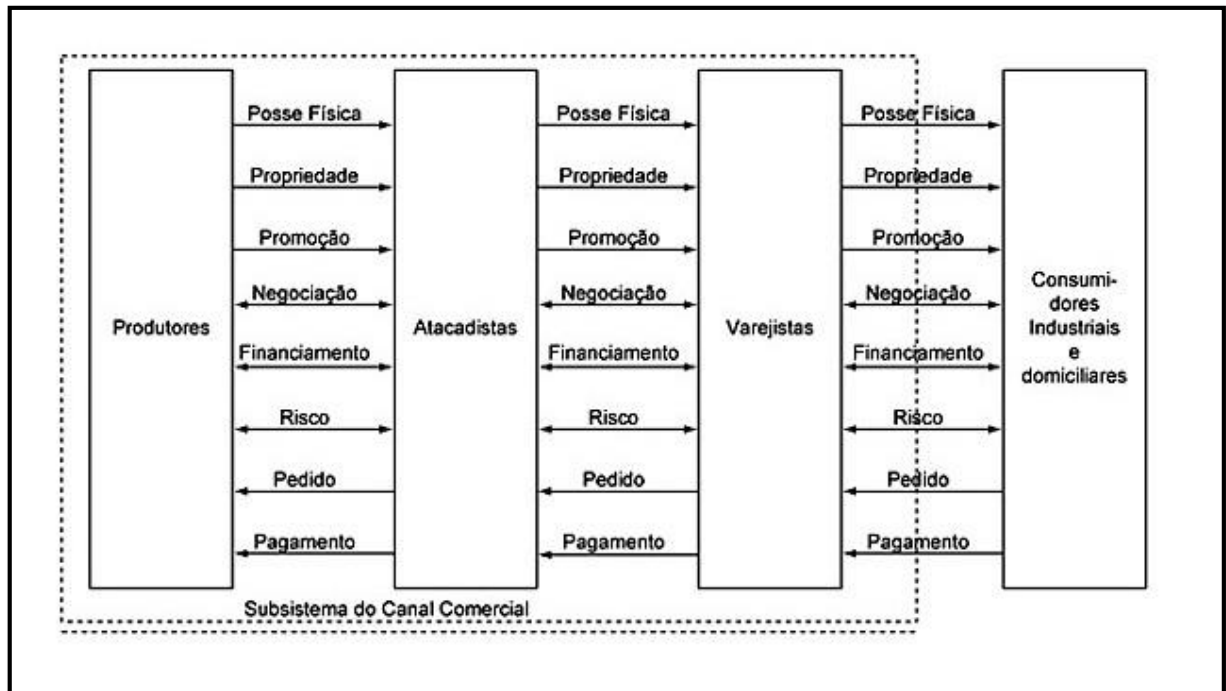
escala de operação, são pontos incontestáveis de seu valor, em muitos casos superior ao que o próprio fabricante poderia fazer por si só (KOTLER; KELLER, 2006, P. 468).

Estas afirmações servem como base para o entendimento neste estudo do papel do canal dentro da cadeia, que é ajudar “os usuários finais a consumir uma combinação de produtos e serviços de canal que lhe sejam atraentes. Pode-se considerar, portanto, que os intermediários criam utilidade para o usuário final” (COUGHLAN *et al.*, 2011, p. 6). A prestação deste serviço de acompanhamento, consultoria e condução é visto como um dos principais diferenciais em um modelo indireto sobre o direto. Também sobre isso, Kotler (2006, p. 465) brilhantemente diz que “um dos principais papéis (do canal) é converter compradores potenciais em pedidos lucrativos: ou seja, eles não devem servir aos mercados, devem também *criar* mercados”. Por criar mercados, entende-se utilizar sua proximidade junto ao cliente e suas diversas expertises e serviços prestados a geração – ou reconhecimento - de demanda de determinada parcela de clientes sobre o produto ou serviço o qual o intermediador representa ou vende.

2.4 FUNÇÕES DO CANAL INDIRETO

Falar em “função” do canal no singular é simplista demais, considerando sua relevância para cadeia de valor que flui desde o fabricante e as diversas nuances de seu papel ao longo deste caminho. Visando maior detalhamento de suas funções, ao invés de falar em funções assume-se que na verdade o canal acaba por ser responsável pela realização de diversos *fluxos de marketing*, que são assim chamados pois representam os principais processos que costumam fluir pelo canal dentro da cadeia na qual está inserido, em diferentes momentos e por diferentes membros do canal (COUGHLAN *et al.*, 2011, p. 07).

Uma vez que não se objetiva neste estudo aprofundar a conceituação sobre os fluxos, mas sim estabelece-los e ressaltar sua importância como funções realizadas pelo canal, expõe-se através do esquema abaixo os fluxos realizados pelo canal em uma cadeia com diferentes configurações de canais, ou seja, com diferentes tipos de canais.

Figura 3 - Fluxo de canais de *marketing*

Fonte: COUGHLAN *et al.* Canais de Marketing e Distribuição (2011, p. 54).

Estes fluxos, por se tratarem de um pacote de processos e ações específicos que visam o atendimento de uma das necessidades de um cliente ou mercado, não necessariamente serão realizados por um único intermediário da cadeia de valor. Segundo Coughlan *et al* (2011, p. 54), “certos membros de canal podem se especializar na execução de um ou mais fluxos e não participar em nada do desempenho dos outros”, sendo que isso pode acontecer por fatores diversos (análise do custo do fluxo, *core business* do membro do canal, característica do mercado etc.) É certo, entretanto, que a realização destes fluxos é essencial para o sucesso de uma operação de disponibilização de determinado produto ou serviço a um cliente ou mercado pretendido, sendo que cada um deles representa um impacto diferente para com o próximo elo da cadeia – e assim sucessivamente até chegar a seu destinatário final. Por este motivo, afirma-se que a realização destes fluxos é algo insubstituível, ou seja, se retirarmos um dos membros intermediários responsável único por um destes fluxos, é imperioso que essa função seja realocada para garantir, assim, a prestação do serviço (COUGHLAN *et al.*, 2011, p. 54).

2.5 TIPOS DE CANAIS

Devido à complexidade e relevância do trabalho dos canais ao longo da cadeia de fornecimento de produtos e serviços a um cliente final, é certo dizer que nem todos os todos os fluxos de *marketing* são executados pela mesma instituição dentro do canal de *marketing*. Sobre este ponto, Coughlan *et al* (2011, p. 9) traz uma contribuição interessante ao dizer que “a especialização no desempenho dos fluxos de canal é característica de um canal de operação eficiente”.

Sendo este o cenário, é importante conhecer os diferentes tipos de membros existentes no canal de *marketing* e suas principais funções e características.

2.6 VAREJO

2.6.1 Definição de estrutura

O varejo, na verdade, não se trata de uma segmentação de canal específico, mas sim de uma atividade comercial que tem por intuito a venda diretamente ao cliente final. Kotler e Keller (2006) assumem a seguinte definição para varejo:

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. Qualquer organização que venda para consumidores finais – seja ela um fabricante, atacadista ou varejista – está fazendo varejo. Não importa *como* os produtos ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela Internet) ou *onde* eles são vendidos (em uma loja, na rua, na casa do consumidor). (KOTLER; KELLER, 2006, p.500)

Em se tratando de uma atividade comercial, é correto assumir que não há homogeneidade na estrutura do membro varejista do canal, pois dependendo da indústria onde está inserido ou do produto que procura vender, acaba tendo públicos alvo muito distintos e com percepções de valor diferentes, sendo esta a decisão mais importante para a tomada de decisão quanto ao sortimento de seus produtos,

decoração, propaganda e demais decisões de *marketing* (KOTLER; KELLER, 2006, p. 505). Outro fator fundamental quanto a estruturação do varejista é a própria estratégia do fabricante sobre como seus produtos serão colocados à disposição de seu público alvo, constituindo estas duas variáveis (mercado alvo e estratégia do fabricante) um *mix* de muitas possibilidades estruturais. Para ilustrar, abaixo estão destacados os principais tipos e respectivas características de varejistas no varejo tradicional, segundo Kotler e Keller (2006, p. 501):

- a) **Loja de especialidade:** possui linha restrita de produtos.
- b) **Loja de departamentos:** possui várias linhas de produtos.
- c) **Supermercado:** operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza, doméstica.
- d) **Loja de conveniência:** lojas relativamente pequenas, localizadas nas proximidades de áreas residenciais, funcionam em horários prolongados sete dias por semana e exibem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade.
- e) **Loja de descontos:** possui mercadorias padrão ou especialidades vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior.
- f) **Varejista off-price (de liquidação):** possui sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com defeitos vendidos por preços inferiores aos de varejo.
- g) **Superloja:** áreas de vendas com grande metragem, oferece o que os consumidores costumam comprar, além de serviços.
- h) **Showroom de vendas por catálogo:** ampla seleção de mercadorias de preço elevado, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos. Os clientes retiram nas lojas a mercadoria que encomendaram por catálogo.

A conclusão que pode ser tirada ao analisar estas diversas e diferentes estruturas é que não existe um modelo ideal aplicável a todos os mercados. A definição do modelo ideal deverá, na verdade, estar alinhada com o entendimento do varejista quanto aos serviços críticos demandados por seu mercado alvo e o quanto estes clientes também se dispõem a pagar por este nível de serviço, sendo aqui o preço o ponto crucial para a tomada de decisão (COUGHLAN *et al.*, 2011, p. 343).

2.6.2 Papel do Varejista

O papel do membro varejista do canal de *marketing* está diretamente relacionado com sua proximidade junto ao cliente final e o valor agregado e percebido por este durante a interação comercial. Para Parente (2000, *apud* Matias, 2008), o papel do varejista é de comprar, receber e estocar produtos dos fabricantes ou dos atacadistas de modo que possam oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para aquisição dos mesmos.

2.7 ATACADISTA

2.7.1 Definição e Estrutura

Diferentemente dos varejistas, que tem como foco o cliente final da cadeia de consumo do produto ou serviço oferecido por determinado fabricante, o atacadista, segundo Kotler e Keller (2006, p. 517), é um membro do canal de *marketing* focado nas “atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou uso comercial”. Estando nesta posição de pouco contato com o cliente final, o valor do atacadista para este não costuma ser tão explícito quanto o de um varejista *front end*, muito embora a realização de importantes fluxos de *marketing* torna sua presença na cadeia algo fundamental para determinados segmentos de clientes, especialmente em negócios *business-to-business* (B2B) (COUGHLAN *et al.*, 2011, p. 371).

A estruturação do atacadista (também conhecido como distribuidor, portanto daqui para diante neste estudo capítulo como *atacadista-distribuidor*) está intimamente ligado aos fluxos de *marketing* que são por ele realizados dentro do canal de *marketing* no qual está inserido. Considerando este critério, Kotler e Keller (2006, p. 518) classificam os atacadistas-distribuidores da seguinte forma:

- a) **Atacadistas comerciais:** empresas independentes que adquirem a mercadoria com que lidam. São denominados distribuidores ou estabelecimentos intermediários
- b) **Atacadistas de serviço completo:** mantêm estoques e uma força de vendas, oferecem crédito, fazem entregas e fornecem assistência gerencial.
- c) **Atacadistas de serviço limitado:** os *atacadistas pegue-e-leve* contam com uma linha limitada de itens de grande giro e vendem à vista para pequenos varejistas.
- d) **Corretores e agentes:** facilitam a compra e a venda, recebem por isso uma comissão de 2 a 6 por cento sobre o preço da venda. Geralmente se especializam de acordo com a linha de produtos ou com o tipo de cliente. Os corretores aproximam compradores e vendedores e ajudam na negociação.
- e) **Atacadistas especializados:** cooperativas agrícolas (que compram a produção de muitos agricultores), depósitos e terminais de petróleo (que reúnem a produção de petróleo de muitos poços) e empresas de leilão (que leiloam carros, equipamentos etc. para distribuidores e outros negócios).

2.7.2 Papel do Atacadista

Enquanto elo intermediário do canal de *marketing* entre o fabricante e o cliente porém sem ter foco no atendimento deste, mas sim de revendedores ou varejistas que vão fazer a interface final, o atacadista acaba tendo papel fundamental na realização de determinados fluxos de *marketing* da cadeia de fornecimento do produto. Rosenbloom (2003) destaca o papel do atacadista na cadeia da seguinte forma:

Merchant wholesalers serve manufacturers as well as retailers and other customers. They have survived as intermediaries in the marketing channel because, as specialists in the performance of distribution tasks, they can operate at high levels of effectiveness and efficiency. (ROSENBLOOM, 2003, p. 41)

Posteriormente, Rosenbloom (2003, p. 42) corrobora esta afirmação ao elencar os principais fluxos do canal onde o atacadista concentra seus esforços e onde,

consequentemente, residem seus principais diferenciais competitivos e proposta de valor à cadeia. Estes foram descritos como:

- a) Prover cobertura de mercado;
- b) Aumentar os pontos de contato para vendas;
- c) Manter um estoque de produtos;
- d) Processar ordens de compra;
- e) Reunir informações de mercado;
- f) Prover suporte ao cliente.

Kotler e Keller (2006, p. 516) também destacam que a existência do atacadista na cadeia e o seu consequente valor deve-se, prioritariamente, a excelência na realização de determinados fluxos do canal que o fabricante pode não conseguir (ou querer) assumir e internalizar, mas que são fundamentais para o sucesso e continuidade do negócio.

2.8 CENÁRIO ECONÔMICO CONTEMPORÂNEO DA REGIÃO NORDESTE

A realidade econômica da região Nordeste vem se mostrando animadora nos últimos anos. Segundo estudos da Nielsen, conceituada empresa especializada em análises de mercado, o crescimento do PIB nordestino atingiu o patamar de 58% entre 2003 a 2014, cerca de 11% maior que a taxa de crescimento do PIB brasileiro no mesmo período (MENNA, Vinicius, 2014). Como consequência desse crescimento, a fatia do PIB brasileiro correspondente ao mercado nordestino cresceu de 12,7% para 13,5%, comparando os números de 2004 e 2010 sendo que a perspectiva é desta representatividade crescer ainda mais, considerando as perspectivas de investimentos na casa de R\$ 100 bilhões nos próximos três anos. (MADEIRO, Claudio, 2013)

A explicação por detrás deste apetite por investimento na região, segundo a executiva de atendimento da Nielsen, Sabrina Balhes, é fruto de diversos fatores, como os incentivos tributários para instalação de indústrias, os programas governamentais de geração de renda e emprego, que aumentam o mercado

consumidor regional, e o custo de mão-de-obra mais barato que outras regiões do país. A reunião deste e de outros fatores coloca o Nordeste de hoje em uma condição muito mais favorável para receber investimentos do que em anos e décadas anteriores (MADEIRO, Claudio, 2013).

Outro fator de destaque na economia nordestino é o crescimento acelerado do interior dos estados da região. Segundo Claudio Porto, presidente da consultoria de gestão Macroplan, as maiores oportunidades de negócios para a região estão em cidades médias, com até 500 mil habitantes (LOUREIRO, Michele, 2013). Essa visão também é compartilhada por Sabrina Balhes, que aponta que “ao analisar o IDH das regiões, nota-se uma evolução muito maior do interior [...] que pode ser o novo motor do crescimento do Nordeste (NIELSEN, 2014).

2.9 LOGÍSTICA

De acordo com a conceituação de Razzolini Filho (2011, p. 94), “a logística não corresponde somente as atividades de transporte de mercadorias, tendo um papel muito mais amplo em uma cadeia produtiva, e sendo compostas de diversas atividades como o controle de estoque, armazenagem e ai, também, o transporte de mercadorias.” À luz deste conceito, diferentemente do que se pode pensar em função do uso do termo nas operações cotidianas do negócio, compreende-se que a logística não está limitada ao fluxo de transporte de mercadorias, mas sim sendo este um dos componentes do processo e da cadeia logística.

Interessante conceituação sobre o tema também traz Novaes (2007, p. 13), ao simplificar e dizer que “é a logística que dá condições reais de garantir a posse do produto, por parte do consumidor, no momento desejado”, sendo que isso também leva a compreensão”. Dadas as complexidades e diversas variáveis envolvidas dentro deste processo de movimentação de um ponto ao outro da cadeia, bem como as opções descobertas e vigentes ao longo da história do estudo da cadeia produtiva, chega-se à conclusão de que “o correto gerenciamento dos sistemas logísticos pode determinar, inclusive, o sucesso ou fracasso organizacional. “(RAZZOLINI FILHO, E, 2011, p. 21)

2.10 TRANSPORTE E MODAIS DE TRANSPORTE

Ao compreender que logística e transporte, apesar de serem termos estritamente relacionados, tratam-se de processos distintos, faz-se necessário compreender então o que significa transporte e suas particularidades. Segundo a conceituação de Pozo (2002, p. 65), o “transporte refere-se aos vários métodos para movimentar produtos. “Desta forma, pode-se também explorar de que forma é feito isso ou quais os meios disponíveis para o transporte de produtos utilizados atualmente.

Segundo Pozo (2002, p. 167), “os sistemas básicos de transportes para carga são cinco: sistemas por ferrovias, por rodovias, por hidrovias, por dutos e por aerovias”. Como o tema do presente estudo se refere a fornecimento e distribuição de produtos sólidos, o sistema dutoviário não é aplicável, uma vez que tem seu uso restrito a resíduos gasosos e líquidos (POZO, 2002, p. 176). Assim sendo, restam as demais opções como alternativa para deslocamento e transporte de produtos de TI.

Como cada um destes sistemas, também conhecidos como modais de transporte, têm características distintas, com suas devidas vantagens e desvantagens considerando o atingimento de determinado objetivo, naturalmente compreende-se que a seleção do modal adequado deve estar diretamente relacionada com a prioridade envolvida no processo: custo, agilidade de entrega, segurança etc (POZO, 2002, p. 167-168)

2.11 TRIBUTAÇÃO

Na atual configuração da Constituição Brasileira, o Estado não desenvolve atividade de econômica de mercado – salvo raras exceções e pouco relevantes considerando o montante de recursos que estão sob gestão do Estado brasileiro e suas unidades da federação e municípios. A maior parte da renda do Estado, portanto, é oriunda dos mecanismos criados para a obtenção e gestão das receitas públicas, que por sua vez possibilitarão o atingimento de seus objetivos para com a sociedade.

(SHINGAKI, 2002, p. 8). Nascimento (2006, p. 88), ao falar sobre receitas públicas, descreve como mais detalhes este processo:

A receita pública é um conjunto de ingressos financeiros com fontes e fatores geradores próprios e permanentes, oriundos de ação e de atributos inerentes à instituição (União, Estados e municípios), e que, integrando o patrimônio na qualidade de elemento novo, produz-lhe acréscimos, sem contudo gerar obrigações, reservas ou reivindicações de terceiros, destinando-se a atender à manutenção e conservação dos serviços públicos. (NASCIMENTO, Edson R, 2006, p. 88)

Tendo isso claro, pode-se então melhor compreender o conceito utilizado por Shingaki (2002, p. 9) para definir tributação, onde este diz que tributação é “uma prestação em dinheiro obrigatória, instituída por lei e cobrada mediante atividade do Estado”. Neste contexto, é igualmente válido esclarecer que há diferenças entre imposto e tributos, uma vez que imposto é “uma espécie de tributo exigido de acordo com as hipóteses de incidências previstas em lei, não vinculado diretamente a nenhuma atividade específica do Estado em relação ao contribuinte”. (SHINGAKI, 2002, p. 9)

3 MÉTODO

Neste capítulo é apresentada a natureza do estudo aqui proposto, bem como o método de coleta e análise de dados utilizados com as devidas justificativas. Além disso, também é explicado sobre as etapas de pesquisa e os critérios para escolha dos elementos respondentes.

3.1 VISÃO GERAL DO MÉTODO

Para aproximar ao máximo a acurácia entre o produto final do presente estudo com a resposta das questões que este visa responder, utilizou-se como alicerce a pesquisa bibliográfica e documental para validação das premissas inicialmente assumidas quanto a realidade regional envolvendo a intermediação e revenda de produtos de TI, como também para introduzir no estudo os reais e potenciais desafios envolvidos nesta atividade. Esta etapa foi iniciada na fase anterior à exploração e pesquisa em campo e continuou em curso durante toda a coleta de material, pois, de acordo com Stumpf (2008, p. 53) “a revisão da literatura, embora tenha um lugar certo no projeto e no relatório de pesquisa, precede até mesmo a definição do problema e acompanha constantemente o trabalho”.

Importante destacar que, a despeito de ter sido continua durante a etapa de coleta para fins de validação de algumas informações e premissas, a pesquisa documental foi o alicerce que sustentou todas as demais ações posteriores e aprofundou o conhecimento sobre os diferentes tipos e funções de canais de *marketing* dentro do contexto mercadológico, com foco na região Nordeste, os aspectos estruturais desta região brasileira e os próprios paradigmas e particularidades envolvendo canais de *marketing* quando adentramos o segmento de tecnologia.

Subsequentemente, considerando a natureza ampla da questão que o presente trabalho visa responder e a abrangência do objeto alvo deste estudo, decidiu-se por utilizar como metodologia para obtenção dos relatos a entrevista qualitativa em profundidade com membros dos canais indiretos baseados ao longo de todo território

nordestino. A variação da área de atuação e experiência entre os entrevistados foi considerado crucial, pois, embora alguns dos desafios possam ser compartilhados, em alguma subregião, estado ou mesmo mesorregião, este mesmo desafio pode ser acentuado em relação ao complemento do território, de modo que apenas um relato ou uma das realidades seria pouco contundente para a correta identificação dos reais desafios enfrentados majoritariamente pelos diferentes tipos de canais de vendas de produtos de TI.

Para executar as entrevistas e delas retirar o máximo valor em termos de informação, fez-se necessária a construção de um roteiro, que abordou todos os pontos que desde o princípio foram estabelecidos como objetivos específicos desta monografia. Esse roteiro foi construído a partir de informações obtidas ao longo da pesquisa documental e complementado por *insights* de profissionais com experiência direta ou relacionada a área fim deste estudo, sendo o modelo final uma produção do orientador e do autor do presente estudo.

Sintetizando e ordenando cronologicamente os esforços para obtenção das informações chave para o desenvolvimento deste trabalho, seguiu-se a seguinte linha:

- a) Pesquisa documental em artigos, revistas, jornais e estudos de mercado;
- b) Definição do roteiro da entrevista em profundidade;
- c) Definição dos critérios de seleção do público respondente; e
- d) Seleção de diferentes profissionais em diferentes regiões do Nordeste brasileiro para as entrevistas.

Com isso, esperou-se maximizar o nível qualitativo para a construção de uma conclusão sólida e coerente com o panorama geral da região nordestina e os principais desafios enfrentados pelos canais indiretos no que diz respeito a fornecimento de produtos de TI.

3.2 DESCRIÇÃO DO MÉTODO

Para adequadamente atingir o objetivo proposto por este estudo, foi fundamental escolher corretamente a abordagem, o método e a técnica de pesquisa

e coleta de dados que posteriormente seriam utilizados na obtenção de respostas. Esta escolha foi fundamentada através de pesquisa em livros específicos sobre pesquisa e pesquisa de *marketing* com o intuito de descobrir quais são as principais abordagens, métodos e técnicas utilizadas na atualidade, quais suas aplicações dentro de distintas realidades e respectivas vantagens e desvantagens. A partir da definição trazida por alguns autores da área, não tardaram a aparecer as respostas que guiaram o caminho a ser seguido quanto a escolha do método a ser utilizado para obtenção das informações.

Primeiramente, por ser um método econômico e eficaz para obtenção de arcabouço teórico para a posterior etapa primária da pesquisa (MALHOTRA, 2010, p. 80), foram naturalmente utilizados alguns dados secundários como a primeira fonte de informações para a construção deste trabalho. Utilizou-se extensivamente publicações acadêmicas e estudos de mercado para apoiar nesta etapa de obtenção e validação de informações.

Já no que tange a pesquisa primária, utilizou-se da pesquisa exploratória em profundidade para obtenção das respostas desejadas ao início do trabalho, uma vez que este é o método que melhor ajuda a “compreender o problema enfrentado pelo pesquisador” (MALHOTRA, 2010, p. 58). Outro conceito que apoia a escolha desta abordagem é o fato de que não se pretende, com o resultado deste trabalho, elaborar um plano de ação ou apoiar a tomada de uma decisão, mas sim apenas melhor compreender as principais dificuldades existentes para revenda de produtos de TI através de canais indiretos na região Nordeste através de opiniões e depoimentos de profissionais atuantes na região e com conhecimento de causa. Esta, segundo Nique e Ladeira (2014, p. 67), é também uma das características que fundamentam o conceito da pesquisa exploratória, embasando assim a decisão envolvendo a escolha deste método.

Quanto a técnica utilizada, escolheu-se o que Nique e Ladeira (2014, p. 85) conceituam por entrevista com especialista, ou seja, pessoas que entendem diretamente dos assuntos pesquisados. Esta escolha fundamentou-se em dois fatores: primeiro, o estreitamento da relação entre o pesquisador e pesquisado e, segundo, o aprofundamento nas questões selecionadas. Com a junção destes fatores, além de obtenção das respostas referentes às perguntas diretas, objetivou-se dar margem para o entrevistado oportunamente contribuir com algum ponto não

descoberto ao longo das pesquisas documentais e específico da região – enriquecendo e impactando positivamente as conclusões finais do presente trabalho.

3.3 DETALHAMENTO DA PESQUISA DOCUMENTAL

Dada a natureza necessariamente prática das informações necessárias para apoiar este estudo, o desenvolvimento da pesquisa documental utilizou como base de informação os diversos estudos de mercado publicado por grandes companhias com foco de negócios em pesquisa e análise de mercado, principalmente aquelas com foco na indústria de TI. Embora esta não seja uma restrição, esta preferência é fundamentada sobre as diversas particularidades que existem no mercado de TI, especialmente quando o tocante é a atuação de canais indiretos e seu papel na cobertura de mercado conjuntamente aos fabricantes.

Dentre as outras fontes que também foram utilizadas estão os estudos e materiais encontrados em sites de fabricantes, varejistas, atacadistas e demais players da venda de TI e Telecom no mercado mundial.

O início desta etapa condicionou-se a definição dos objetivos secundários deste trabalho, posto que seu principal objetivo foi ajudar na validação das premissas iniciais do estudo e da condução e construção do questionário aplicado posteriormente nas entrevistas em profundidade. Naturalmente, o encerramento se deu no momento em que o ganho em novas informações deixou de ser significativo para a solidificação dos conceitos chaves que posteriormente foram utilizados como base da pesquisa de campo, muito embora alguns materiais tenham servido de consulta ao longo de toda esta etapa.

3.4 DETALHAMENTO DA APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

A seguir são apresentados os critérios e detalhes envolvendo as pesquisas em profundidade. Também é apresentado um breve perfil dos respondentes, com informações envolvendo sua experiência e cobertura de atuação na região Nordeste

(ou mesmo fora da região, para aqueles que trabalham em posições onde sua responsabilidade se estende a outras regiões ou mesmo todo território brasileiro).

3.4.1 Região de aplicação

Por ocasião da delimitação regional proposta como princípio deste estudo, a região utilizada para o desenvolvimento de todas as atividades relativas às entrevistas em profundidade é o Nordeste brasileiro, compreendendo os estados da Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí e Maranhão.

Como se tratam de estados com área, solidez econômica e, conseqüentemente, representatividade distintas quanto o mercado de TI, naturalmente que os convidados para pesquisa em profundidade provêm majoritariamente de Salvador (BA), Recife e região metropolitana (PE) e Fortaleza (CE), muito embora suas atuações empresariais não estejam restritas a estas localidades mas sim pulverizadas – presencialmente ou não - por toda a região nordestina e, em alguns casos, ultrapassando estas barreiras para o Norte, Centro Oeste e Sudeste brasileiros.

3.4.2 Perfil dos respondentes

A delimitação dos respondentes correspondeu a profissionais que atendam a, pelo menos, uma das seguintes premissas abaixo elencadas:

- a) Atuar na venda ou distribuição de produtos de TI e ter responsabilidade por carteira de clientes majoritariamente baseados na região Nordeste;
- b) Ser dono ou diretor de um empreendimento cujo foco seja a revenda ou a distribuição de TI na região Nordeste;
- c) Ter atuado como consultor na área de tecnologia e trabalhado com clientes baseados na região Nordeste;

- d) Atuar em um dos grandes fabricantes de produtos de TI no mercado com responsabilidade por vendas, em posição que, no mínimo, correspondente a executivo de contas ou gerente de vendas;

Outro critério adotado para construir a comunidade respondente da pesquisa em profundidade foi em quais sub-regiões ou estados da região Nordeste a experiência do profissional tem maior profundidade. Como já exposto anteriormente, existem significativas mudanças culturais e estruturais entre um e outro estado da região, portanto é preciso também considerar a abrangência do conhecimento e experiência dos respondentes para evitar que o resultado fique distorcido frente a real realidade regional. Por este motivo, foi assumido que o entrevistado deveria ter experiência com vendas ou gerenciamento de negócios em pelo menos 2 estados da região Nordeste, em pelo menos uma das três principais economias da região: Salvador, Pernambuco e Fortaleza.

Considerando os fatores seletivos acima, chegou-se a um número de nove entrevistados, desde profissionais que atuam em vendas e gerenciamento de canais indiretos para determinado fabricante de tecnologia até membros ou donos de canais indiretos de venda ou distribuição. O perfil de cada um destes entrevistados está destacado a seguir:

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Nome do Entrevistado	Onde trabalha atualmente	Experiência com TI (anos)	Área de atuação
A	Fabricante	12 anos	Nordeste, Norte e Centro Oeste
B	Revendedor VAR	25 anos	BA e SE
C	Revendedor VAR	8 anos	Brasil, com foco no Nordeste
D	Fabricante	20 anos	Nordeste e Norte
E	Revendedor VAR	17 anos	Nordeste
F	Revendedor VAR	20 anos	AL, PE, PB e RN
G	Revendedor VAR	15 anos	Nordeste
H	Distribuidor VAD	7 anos	Brasil
I	Revendedor VAR	15 anos	PB, RN

3.4.3 Realização das entrevistas

As entrevistas ocorreram no período compreendido entre 20 de Outubro e 8 de Novembro do ano de 2014, sendo que estas foram integralmente conduzidas pelo autor do presente trabalho. O critério adotado para esta escolha foi a base de conhecimento teórico obtido através das diversas fontes pesquisadas na construção deste estudo, elementos estes encarados como um importante fator na condução das conversas, além do relacionamento já existente com todos os entrevistados, que julgou-se como um facilitador no agendamento das conversas e na obtenção de informações mais completas.

Quanto a execução, inicialmente o planejamento contemplava a aplicação da entrevista através de dois meios distintos: parte presencial, em ao menos um dos estados da região Nordeste, e a outra parte utilizando de tecnologia de comunicação a longa distância como telefone e Skype. Ao longo do amadurecimento do trabalho e da falta de um motivador decisivo para a agenda presencial, decidiu-se por realizar todas as entrevistas somente através de telefone e Skype.

O registro das entrevistas foi considerado um fator crítico para mitigar ao máximo a perda da informação e também a possibilidade de acesso durante todo o período no qual se compreendeu a interpretação dos dados e a construção das conclusões finais do estudo. Para tanto, utilizou-se de dois métodos de gravação de áudio distintos para garantir a segurança da informação, sendo um deles oriundo do sistema operacional do computador utilizado e o outro, um aplicativo para smartphones que grava chamadas telefônicas e conferências de diversos aplicativos de trocas de mensagens e dados, dentre eles o Skype.

Durante a aplicação da entrevista, utilizou-se de um tom informal junto aos entrevistados para, além de ressaltar o relacionamento já construído com os entrevistados, propiciar que a conversa flutuasse entre a resposta direta sobre a pergunta feita e fatores adjacentes ao tema pudessem vir à tona e aumentar a riqueza das informações obtidas. As perguntas, por sua vez, também foram construídas com o intuito de propiciar a contextualização das respostas, além de obviamente objetivar atingir todos os objetivos secundários do trabalho e reunir as informações julgadas necessárias para uma conclusão solidamente embasada.

Importante mencionar que, dada a estratégia supramencionada de condução das entrevistas, o roteiro da pesquisa – e conseqüentemente as perguntas que o compõe – serviu na prática como um orientador da conversa, não sendo rigorosamente seguido nas entrevistas. O tom das conversas definiu o aprofundamento nas questões e a seqüência dos temas tratados – ainda que todas as entrevistas exploraram os temas inicialmente definidos e outros adjacentes a estes.

Após a etapa de aplicação das entrevistas, por fim, foram reunidos os respectivos registros dos áudios e iniciou-se, então, a etapa da transcrição. Quanto a esta tarefa, faz-se importante salientar que a transcrição não ocorreu de forma literal, pois, como salientou Marcuschi (1986), o pesquisador deve saber quais são os objetivos e assinalar o que lhe convém para análise. Uma vez que a dinâmica de conversa foi bastante informal, isso permitiu que diversos outros assuntos surgissem, sendo alguns considerados valiosos em relação ao tema proposto, outros que fugiam da proposta e não serviriam para qualquer conclusão que atendesse algum dos objetivos iniciais, primário ou secundário – motivando, portanto, uma transcrição não literal. Esta etapa foi a derradeira para que, então, fosse possível prosseguir com a interpretação e análise das informações obtidas, que por sua vez abriram caminho para as conclusões finais e encerramento do presente estudo.

3.4.4 Análise dos dados

Para fazer a análise dos dados, procurou-se focar não na questão central do trabalho, mas sim nos objetivos secundários propostos. Essa abordagem, que alinhou a análise e interpretação dos dados obtidos à forma com que estes foram coletados, objetivou melhor organização e aproveitamento do material colhido, além de ser decisivo na posterior escolha de como estruturar a análise dos dados.

Para melhor compreensão dos mínimos elementos captados nas entrevistas, explícitos ou não, a análise das entrevistas foi feita com base na análise de conteúdo, procedimento este que Bardin (2004) define da seguinte maneira:

Análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não)

que permitam inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2004, p. 42)

O uso desta técnica possibilitou compreender os diferentes tipos de fatores que influenciam a comunicação, e, com isso, maximizar o aproveitamento do material obtido.

O conteúdo das entrevistas, que já haviam sido previamente transcritas, foi segmentado em cada um dos objetivos secundários deste trabalho, que por sua vez foram também os norteadores do roteiro de pesquisa. Uma vez que os dados foram estruturados, foi possível visualizar os termos ou ideias convergentes dentre as respostas dos entrevistados, assim como elementos exclusivos que vieram a destoar dos demais e que foram igualmente importantes para adicionar contrapontos, estes fundamentais para a posterior etapa de conclusão.

3.4.5 Descentralização econômica da região Nordeste

A descentralização econômica, baseada no crescimento de cidades médias no interior de quase todos os estados da região, foi a primeira questão dentre todas que foram abordadas nas entrevistas. Isto se deu por um importante fator: as perguntas sobre este tema, isoladamente, já davam abertura para todas as demais questões e outras ainda que não foram planejadas e, portanto, não constavam no questionário. Na prática, o que se viu foi que, analisando as respostas dos oito entrevistados, todos trouxeram os demais temas da entrevista como parte da resposta deste primeiro bloco de questões sendo que alguns deles ainda trouxeram uma percepção muito rica sobre a região, ligada a sua cultura e em como as pessoas do Nordeste, em geral, fazem seus negócios ou gerenciam seus negócios enquanto empresários.

O entrevistado B, ao responder à questão que indagava sobre sua percepção acerca da crescente descentralização econômica do Nordeste e quais desafios foram adicionados ao seu negócio por esse fato, primeiramente ponderou sobre o próprio crescimento. Segundo ele, as altas taxas de crescimento atuais são apenas fruto de anos de baixa evolução econômica na região, o que faz com que mesmo pequenos

movimentos ou incrementos na economia jogue as taxas e índices em níveis superiores aos das regiões mais economicamente desenvolvidas do país.

Após esta ponderação, ele ainda acrescentou, com riqueza nos detalhes e exemplos de sua percepção, que seu maior desafio neste cenário é a própria cultura local e o perfil típico dos empreendedores, que começaram um pequeno negócio e prosperaram por motivos diversos, que vão desde a instalação de alguma grande empresa em determinada região até a injeção de capital público ou privado para fomento de negócios, passando por diversos outros exemplos. Segundo o entrevistado B, independente do fato gerador do crescimento, a realidade é que neste contexto, pequenos e médios negócios, se transformaram em grandes negócios que empregam um significativo contingente de pessoas. Mesmo com esse crescimento, a percepção do empresário que comanda essas empresas ainda é muito conservadora quando se fala em investimentos, especialmente em áreas onde o benefício não é tão facilmente palpável – como é o caso da aquisição de produtos de TI em relação, por exemplo, a compra de um caminhão para uma empresa de transportes.

Essa visão foi sobre a cultura geral dos empresários que estão ascendendo no interior dos diversos estados do Nordeste e também compartilhada pelo entrevistado E, que utilizou-se do seguinte exemplo para destacar esse desafio no fornecimento de uma solução de TI em uma região do interior nordestino:

Quando você vai numa região dessas e vai conversar com o empresário sobre agregar uma solução de infraestrutura de TI para otimizar um processo, uma tarefa ou ajudar em algum ponto do negócio deles, você acaba esbarrando em falta de instrução do empresário. Você fala as vezes de um rapaz que era pandeiro, que abriu uma quitanda e esta, com o crescimento da região e o volume de investimentos injetados por governo e iniciativa nos últimos anos, acabou virando um grande mercado. Mesmo que seu negócio tenha tomado proporções de um grande negócio – ou tenha potencial de um grande negócio - seus métodos de gerenciamento de seu empreendimento continuam os mesmos de quando ele ainda tinha a quitanda, ou seja, um gerenciamento muito rudimentar, amador. Então essa é uma grande dificuldade, pois além de levar a tecnologia até a região você precisa também convencer o empresário do interior a investir em tecnologia, mostrar quais tecnologias podem otimizar suas operações e seu negócio como um todo e, no final, apostar que ele compreendeu o que você levou de proposta de valor. Como isso é um tanto quanto complicado, o que acontece na prática é o meu vendedor fazer uma lista de dez municípios, visitar as principais empresas da região e trazer um negócio, dois no máximo. Dados os custos financeiros de uma visita dessas e a oportunidade que estou perdendo em fomentar negócios em mercados mais maduros com este mesmo recurso, acaba não sendo um bom investimento fazer prospecção local nessas localidades emergentes. (Entrevistado E, 2014)

Outra visão destacada por mais de um dos entrevistados sobre qual seria o principal desafio para atingir estes mercados neste contexto de crescente descentralização econômica no Nordeste é a efetiva chegada da tecnologia a estas regiões, no sentido do quanto é difícil chegar nestes mercados e ter lá uma atuação recorrente. Ressalta-se, entretanto, que embora a ideia em si tenha sido a mesma, houveram diversas e distintas opiniões sobre o que efetivamente causava a dificuldade de chegada e proximidade com estes mercados.

O entrevistado A deu linhas gerais sobre o tema de forma aberta, destacando mais de um ponto de dificuldade: desde a escassez de mão-de-obra qualificada para atuar localmente, passando também pela cultura empreendedora avessa a investimentos da grande maioria dos empresários com negócios ascendentes na região até ao ponto em que mais se deteve: a complexidade logística da região, onde centrou seu argumento nas grandes distâncias da região Nordeste, na escassez de modais alternativos de transporte para se deslocar na região e, também, na qualidade dos modais.

Segundo sua percepção, como a absoluta maioria da mão-de-obra especializada em tecnologia está concentrada nas capitais, que à exceção do estado do Piauí ficam todas na zona litorânea nordestina, faz-se necessário o deslocamento destes profissionais técnicos e comercialmente capacitados para as mais diversas localidades para apresentação de novas tecnologias, compreensão do ambiente e desafios dos clientes locais e dimensionamento de uma solução que atenda, então, às suas demandas. Isso agrega complexidade à medida que se observa determinadas cidades, como Petrolina, no interior do estado de Pernambuco, que dista aproximadamente 750km da capital Recife. Ainda segundo sua percepção, o deslocamento de um profissional de um ponto ao outro do estado para a construção de um relacionamento de confiança, compreensão das dificuldades de negócio dos potenciais clientes e dimensionamento de uma solução adequada, independentemente do modal adotado, gera um custo que poucas vezes acaba cobrindo o investimento feito. Sua visão sobre é sintetizada pelo seguinte relato:

O deslocamento ao longo da região é uma das principais dificuldades para qualquer empresa que está ou atua no Nordeste, independente do seu ramo de atividade e da concentração de sua atividade comercial em uma mesorregião, um estado ou no território nordestino como um todo. Falando especificamente do nosso tema, que é o fornecimento de produtos de TI, vemos na prática uma grande dificuldade da cadeia inteira, desde o fabricante

até o revendedor, em entregar o produto dentro de um prazo confiável e seja razoável para o cliente, fazendo um comparativo com a região Sudeste, por exemplo. Essa instabilidade em posicionar um prazo e ter garantia de cumprimento acaba sendo um fator que pode colocar em xeque um trabalho de relacionamento construído com muito investimento de tempo e dinheiro. Outro prejuízo para o atendimento destes mercados emergentes é o custo e dificuldade de se colocar um recurso junto ao cliente para falar e apresentar a ele novas tecnologias e como essas tecnologias podem ajudar a otimizar seu negócio, que é a base do trabalho para se vender infraestrutura de TI, seja no Nordeste, no Norte ou no Sul do país. Esta incursão no interior no interior dos estados da região acaba se tornando custosa e complexa, sendo seu retorno colhido na grande maioria dos casos no médio e mesmo longo prazo – quase nunca no curto prazo, para não dizer nunca. E, importante destacar, não falo somente da qualidade das estradas que levam ao interior, mas também do modal aéreo, que combina negativamente pouca disponibilidade de voos comerciais recorrentes com altos custos por trecho. “(Entrevistado A, 2014)

O entrevistado C, por sua vez, frisou a dificuldade que é atingir as localidades mais afastadas da região que vêm se desenvolvendo nos últimos anos, exigindo portanto um grande preparo e planejamento do empresário para que, ao investir no atendimento local do interior nordestino, tenha maior chance de êxito e retorno financeiro. Seu relato apresentou inclusive um exemplo prático, que serviu para dar melhor compreensão sobre seu ponto de vista:

Na minha opinião, o planejamento e o foco são os pontos chave para atendimento dessas regiões longínquas, principalmente porque é difícil chegar até lá. A distância que precisa ser percorrida para chegar até estes mercados é um grande desafio que precisa ser muito bem gerenciado para não acabar em prejuízo. Por dar um exemplo prático, se eu definir que quero atingir os mercados de regiões como Petrolina e Juazeiro, sei que vou precisar investir muito tempo e dinheiro para levar um profissional de minha base até lá, já que dificilmente terei mão-de-obra qualificada na própria localidade - mesmo que seja apenas um representante comercial, com conhecimento técnico intermediário a avançado, que atuaria independentemente ganhando por negócios desenvolvidos. Ou seja, nem estou falando em ter um profissional com a qualidade da equipe que tenho aqui em Fortaleza, estou dizendo que muito provavelmente não vou achar um profissional com as habilidades e conhecimentos mínimos para poder fazer um trabalho no nível que eu faço aqui. Por isso, eu precisaria então investir muito alto para trabalhar no desenvolvimento do mercado de Petrolina e Juazeiro. Até porque não falo somente do custo de deslocamento, mas também da hospedagem, alimentação, enfim, todos os custos envolvidos para uma viagem de negócios no padrão de mercado. Sendo assim, se este investimento não for feito com o devido planejamento e cuidado, corro um grande risco de acabar não recuperando o valor investido. (Entrevistado C, 2014)

Embora tenha havido convergência de opiniões sobre este tema por parte da maioria dos entrevistados, também houveram detratores – ou seja, aqueles que discordaram dessas opiniões sobre deslocamento enquanto um desafio para atuação

na região, especialmente nos mercados emergentes no interior do Nordeste. Essa discordância, entretanto, diz respeito somente ao deslocamento de profissionais ao longo do território de alguns estados da região, não manifestando discordância quanto a logística ser um desafio quanto se fala da entrega dos produtos para o cliente. O entrevistado E sintetiza sua percepção da seguinte forma:

Hoje a dificuldade logística não é tão relevante aqui no Ceará, mesmo com regiões econômicas desenvolvidas ou em desenvolvimento mais remotas como o Cariri, que dista aproximadamente 600 km da capital Fortaleza. Se eu preciso ir até lá para atuar em algum cliente específico, consigo chegar lá sem problemas por avião, já que existem voos comerciais regulares para esta região. Quanto a localidades menos distantes, é possível ir de carro sem qualquer transtorno para o interior do Ceará – obviamente que falo aqui em ir para as regiões mais bem desenvolvidas. Então, falando sobre deslocamento até estas regiões do interior do estado, não vejo isso como um grande problema. (Entrevistado E, 2014)

Percebe-se, contudo, que seu exemplo tratou especificamente do estado do Ceará, apenas um dos nove estados da região Nordeste. Quando indagado se acreditava que este cenário descrito era uniforme, ou seja, aplicável aos demais estados nordestinos, sua resposta mudou de tom:

Não é generalizado (a boa qualidade de infraestrutura de transportes no Nordeste), com certeza não. Quando se fala de investimentos no Nordeste, geralmente vemos o que chamamos de “a lógica do cobertor curto”, ou seja, aquele que cobre a cabeça e tapa os pés. Os últimos governos do estado do Ceará decidiram priorizar a construção de estradas ao longo de todo o estado, além de construção de aeroportos regionais - que na prática são apenas pistas de pouso, mas que dão conta de atender a maior parte das demandas. Este esforço foi planejado já vislumbrando este crescimento econômico de algumas localidades chave no Ceará e foi sendo trabalhado gradualmente ao longo dos últimos 10 anos, talvez um pouco menos. Obviamente que, com isso, acabou abrindo mão de outras áreas, como por exemplo a segurança, hoje um item crítico e bastante deficitário ao longo de todo Nordeste, mas que aqui no Ceará é caótico. Mas voltando ao tema infraestrutura de transportes no Nordeste, este cenário não é uniforme. Olhando para o Piauí, estado aqui ao lado do Ceará e onde tenho alguns negócios, vejo que existem municípios que não tem asfalto, nem nas estradas de acesso tampouco nas vias locais dentro do município, deixando estes extremamente isolados e a margem para qualquer atividade ou desenvolvimento econômico mais robusto. (Entrevistado E, 2014)

Fechando o tema deslocamento e transportes na região, contudo ainda analisando quais seriam os principais desafios envolvidos no atendimento das regiões do interior nordestino, observou-se uma importante e curiosa contribuição por parte do entrevistado D, sobre a gestão e maturidade empreendedora dos próprios canais indiretos da região. Cabe salientar que atualmente o entrevistado D trabalha em um

grande fabricante de produtos de tecnologia, e, por muitos anos, atuou como gerente de canais indiretos, vivenciando diariamente percalços e particularidades do negócio de diversos distribuidores e revendedores de produtos de tecnologia.

Segundo ele, o profissionalismo na gestão do próprio canal indireto enquanto empreendimento também é um desafio a ser enfrentado, uma vez que em muitos casos não há a devida atenção ao planejamento da estratégia de curto a longo prazo, bem como das respectivas ações para colocá-la em prática. Desta forma, de acordo com sua percepção, vê-se com frequência o desalinhamento entre a realidade *versus* a expectativa do canal indireto ao fazer determinado aporte financeiro, por exemplo, na adoção de uma nova tecnologia ou na atuação em um novo mercado. Isso prejudica o crescimento dessas empresas e, conseqüentemente, o atendimento dos novos mercados potenciais que poderiam ser cobertos no caso de uma série de investimentos e ações bem sucedidos.

Com este último relato, considerou-se satisfatória a exploração do material e os *insights* obtidos. Conforme pode ser observado no quadro que resume a opinião de cada um dos entrevistados sobre o assunto proposto, as opiniões dos demais entrevistados não citados estavam em acordo com pelo menos um dos temas explorados nesta seção. Ainda que sirvam para corroborar as opiniões expostas, adicioná-las não traria nenhum ponto diferente dos já citados à discussão – sendo decidido, portanto, encerrar desta forma os relatos sobre quais seriam os desafios envolvidos no atendimento de mercados no interior da região Nordeste.

3.4.6 Qualificação de mão-de-obra especializada em produtos de TI

A próxima questão do roteiro da entrevista introduzia e aprofundava o debate sobre como é o atual cenário de qualificação de mão-de-obra especializada em produtos de TI na região Nordeste e o quanto isso se configura como um desafio para os canais indiretos da região. Na prática, este foi o tema que rendeu os maiores debates e onde os entrevistados trouxeram a maior riqueza de exemplos em seus relatos, buscando endossar suas opiniões e, com isso, mostrando o quanto este ponto é chave para o desenvolvimento de suas atividades comerciais.

Quando indagados se os fatores “qualificação de mão-de-obra” e “abundância de profissionais qualificados” representavam desafios para seu cotidiano de negócios, todos os entrevistados foram unânimes em não só responder que este é sim um desafio, como alguns o colocarão como o maior deles. Um dos relatos mais completos foi o do entrevistado B, que expressou da seguinte forma sua opinião sobre este tema:

Hoje, se você olhar os maiores especialistas de tecnologias específicas envolvidas em produtos de TI baseados na região Nordeste, provavelmente vais estar falando de uma dessas opções: ou de recursos que estão trabalhando em algum grande fabricante, ou de alguém que é dono de uma empresa que revende ou distribui TI para a região.

Falando especificamente no dono de uma dessas empresas, existem poucos caminhos que ele pode trilhar para contratar alguém para compor seu quadro de colaboradores técnicos. Em geral, ou ele vai em uma faculdade para tentar contratar alguém em início de carreira ou vai no mercado buscar algum especialista de maior nome. Em ambos os casos, ele provavelmente vai procurar e não conseguirá contratar. Na Bahia, especificamente, não se consegue encontrar profissionais qualificados. Os mais bem preparados são muito rapidamente absorvidos pelo mercado, e não digo só pelo mercado de vendas, distribuidores ou fabricantes, mas também em empresas de outras áreas de atuação que precisam de um gerente ou coordenador de TI – geralmente ganhando bem melhor do que ganharia vendendo TI. Outro ponto que torna esse cenário ainda mais crítico: paga-se muito mal na Bahia. Em Recife e Fortaleza pagam um pouco melhor, mas na Bahia a média de remuneração é muito ruim comparada com a média de remuneração de outras regiões.

É importante dizer que o ponto aqui não é que não existem profissionais bons. Profissionais bons existem, mas o que eu preciso é de gente excelente, uma vez que vou prestar consultoria para caras bons. Se não tenho alguém excelente e ele vai tentar vender uma solução para um cara bom e fica sem argumentos, ele “queima” o nome da minha empresa no mercado inteiro.

Para formar um cara excelente, é preciso de muito investimento, de prática, de certificação, de estudo... Isso tudo custa muito caro uma vez que não temos acesso a cursos acadêmicos e técnicos de qualidade na região e dificilmente os fabricantes fazem turmas de treinamentos na região.
(Entrevistado B)

Este relato concedido pelo entrevistado B foi muito além de falar apenas de sua dificuldade. De forma estruturada e com exemplos práticos, calcados em sua experiência e atuação no estado da Bahia, ainda foi dito que há uma grande dificuldade tanto na formação do profissional, ou seja, no preparo deste para compreender e dominar tecnologias envolvendo infraestrutura de TI, quanto na manutenção deste no mercado após um trabalho de desenvolvimento ser concluído.

Ao abordar com mais profundidade o tema e perguntar especificamente sobre a retenção de profissionais neste cenário de escassez de oferta, mais uma vez houve unanimidade entre os relatos dos entrevistados afirmando que este é um grande desafio para o gestor de um canal indireto. Ao explicar sua posição, o entrevistado D,

relatou que um fator que contribui para o alto *turnover* nas posições técnicas é a baixa média salarial da região como um todo frente às demais regiões, especialmente as mais desenvolvidas como o Sudeste. Em sua opinião, mesmo que não haja como comparar uma empresa que atua no mercado local nordestino com o potencial de geração de negócios e receita com uma empresa de Minas Gerais, Rio de Janeiro e, especialmente, São Paulo, ainda assim a média salarial é demasiadamente baixa considerando o volume de negócios e receita financeira que geralmente é de responsabilidade desse profissional. Isso faz com que muitas vezes qualquer mínimo incremento ou proposta salarial de uma outra empresa da região, por exemplo, seja um fator decisivo para o profissional deixar seu cargo para buscar essa evolução financeira. Ao final, ainda trouxe uma importante contribuição sobre a escassez destes profissionais na região:

Importante acrescentar que a dificuldade por achar profissionais qualificados na área de TI não é exclusividade dos canais indiretos que tem como seu principal negócio a venda de soluções. Se você conversar com os CIOs da região, verá que este é um problema unânime e que é uma permanente preocupação para quem ocupa uma posição de gestão ou diretoria de tecnologia em alguma empresa, independente do porte. Na prática, existem algumas “cadeiras” que, ao se tornarem vagas, não tem como repor no mercado a não ser pagando um salário acima da média regional, para então se equiparar com as regiões mais ricas do país e atrair algum recurso de lá - e que muitas vezes não justifica o investimento. Então é sim um ponto muito complicado considerando a região como um todo. “(Entrevistado D, 2014)

Esta declaração do entrevistado D serve de abertura para o relato do entrevistado B, que coloca os próprios clientes dos canais indiretos como um concorrente pelos profissionais mais bem qualificados da região devido a escassez destes recursos. Neste caso, como as maiores empresas da região habitualmente tem um poderio financeiro muito superior frente ao de um canal indireto, acaba fazendo propostas que não deixam escolhas ao funcionário – e ao dono da empresa, por conseguinte – senão a mudança.

O entrevistado C, por sua vez, opinou que o motivador do alto *turnover* neste mercado não é restrito apenas ao plano financeiro, mas sim a própria falta de um plano de desenvolvimento e de carreira:

A retenção do profissional neste mercado se mostra algo muito complexo. Em geral as empresas contratam o profissional, investem na sua qualificação e esquecem de construir um plano de carreira com ele, porque o investimento naturalmente deve vir acompanhado de uma valorização do profissional,

financeira, profissional e pessoal – não ser apenas um aspecto isolado. As empresas da região, dado aquele perfil de empreendedor avesso a investimento como falei anteriormente, querem continuar pagando o mesmo que pagavam quando contrataram o profissional, quando este sabia – e portanto, valia – muito menos do que sabe e vale no presente. Isso (a construção de um plano de carreira) não é muito comum aqui e, hoje, isso é um dos maiores causadores do alto *turnover* que temos no mercado de tecnologia na região. “(Entrevistado C, 2014)

Sobre este tema, o entrevistado F tratou de esclarecer que, em sua visão, existem dois perfis de profissionais diferentes e que as razões envolvidas na sua baixa taxa de retenção são distintas:

Na área comercial, o maior problema é o profissional entender que a venda de TI é algo muito particular, que agrega uma infinidade de processos, de técnicas, enfim, que é uma abordagem diferenciada e que o tempo de um negócio se desenvolver e fechar é diferente da maioria dos outros segmentos de atuação. Então a compreensão e internalização disso é o principal desafio para reter o profissional.

Já na área técnica o problema não é esse, pois esse profissional sabe o que faz e geralmente gosta muito do que faz. A perda do profissional aqui se dá quando ele está num nível de qualificação onde todos querem contar com ele em seu quadro de profissionais, e eventualmente, um fabricante ou outra grande empresa da região acaba oferecendo uma proposta que não consigo cobrir. (Entrevistado F, 2014)

Após desenvolver este ponto, em alguns casos a conversa se encaminhou para uma pergunta direta aos entrevistados, majoritariamente empresários e donos de canais indiretos de TI: qual é a estratégia utilizada em seu empreendimento para a retenção de profissionais? Suas respostas, neste ponto, também foram bastante similares:

“Para reter esse profissional qualificado, tão raro em nosso mercado, eu costumo pagar uma comissão superior em comparação com média do mercado, além de fornecer um vale alimentação com valor muito superior à média e construir um plano de desenvolvimento com o profissional para saber onde ele quer chegar e como podemos fazer isso juntos. Faço isso como um incentivo ao profissional permanecer conosco, com diferentes tipos de incentivos que envolvem áreas diferentes de seu interesse. (Entrevistado E, 2014)

A forma que faço para segurar esse profissional é fazer um pacote de remuneração e benefícios atrativo, acima da média da região, alinhado com um plano de capacitação e desenvolvimento constante. Essa é a única alternativa que vejo para tentar manter o profissional, portanto é a que adoto no meu negócio. (Entrevistado F, 2014)

O empresário às vezes tem a inocência, ou ignorância, de achar que o profissional vai ficar por “amor à camisa”, por gratidão ou qualquer outro sentimento nobre, mas não é assim que funciona e eu não culpo o profissional. Como falei anteriormente, para maximizar a retenção da equipe

e, conseqüentemente, a continuidade do negócio, é preciso trabalhar a carreira, trabalhar a qualificação do profissional. Tem que dar perspectivas para que este profissional queira se manter no teu time e dar seu máximo potencial ali. É dessa forma que costumamos fazer aqui e acreditamos que estamos na direção certa. (Entrevistado C, 2014)

A forma que ocorre a capacitação dos profissionais também foi um dos temas explorados sobre qualificação de mão-de-obra especializada na região Nordeste. Quando indagados sobre, houveram algumas divergências de opinião quanto a existência de centros de excelência na formação e desenvolvimento de profissionais focados na área de tecnologia e quem acaba dispendendo mais esforços – e recursos – no desenvolvimento de profissionais focados em infraestrutura de TI.

O entrevistado A foi enfático ao afirmar que as instituições de ensino da região não preparam efetivamente o profissional para o mercado, pois apenas tangenciam o conhecimento e não trazem outros subsídios, além do teórico, para que o profissional conclua a universidade ou o tecnólogo com *know-how* suficiente para conversar com um cliente sobre uma solução de infraestrutura de TI que poderá otimizar seu negócio ou diminuir seus custos. Ao ser indagado sobre formas alternativas de obtenção deste conhecimento, seu relato foi, mais uma vez, preciso:

Acredito que sejam as duas coisas. No momento em que os cursos presenciais e certificações, que acabam por diferenciar e qualificar o profissional para o mercado e dar visibilidade ao mercado do profissional, são caros, e o salário médio de entrada do profissional é muito baixo, você acaba vendo um círculo vicioso que complica o crescimento do profissional e suas perspectivas de carreira. Claro que hoje em dia temos a internet e diversas formas de obter conhecimento remoto, mas aí entra outro problema muito característico na região: a barreira do idioma. O domínio da língua inglesa na região é algo muito restrito, sendo que os cursos online mais elaborados, sem exceção, estão somente disponíveis na língua inglesa. Isso tudo contribui para que o profissional não se sinta motivado a seguir carreira na área de tecnologia, salvo se ele tiver algum colchão financeiro ou a empresa que esteja disposta a investir nele, suplantando essas dificuldades e obtendo o conhecimento adequado para solidificação de sua carreira (Entrevistado A, 2014)

O entrevistado B, ao ser questionado sobre este assunto, frisou que existem realidades distintas quanto a centros de qualidade na formação de profissionais capacitados em TI, variando com a área da TI da qual estamos tratando:

Isso depende de qual área da TI estamos falando. Existem diversos fundos de apoio e investimentos do governo quando falamos em desenvolvimento de software, plataformas livres, desenvolvimento de plataformas mobile... Software, em geral, detém uma parcela muito maior de investimentos do que

a parte de hardware e infraestrutura de TI. Quando falamos do mundo de hardware, a realidade é que o preparo do profissional fica mesmo na mão das empresas privadas, principalmente dos canais indiretos, que têm interesse no desenvolvimento dos profissionais por sua pura necessidade de mercado. As universidades e cursos técnicos, em sua grande maioria, ensinam somente o “be-a-ba”, o conceito em si da tecnologia, mas não como um servidor aliado a alguns softwares se transformam em uma solução de TI e não um simples produto de prateleira, por exemplo. Quando falamos de infraestrutura e suporte, o profissional depende de si e, naturalmente, dos fabricantes aliados a empresa aonde trabalha, para evoluir profissionalmente. (Entrevistado B, 2014)

Por outro lado, o relato dos entrevistados D e E contradizem estas óticas ao afirmar que sim, existem centros de excelência na capacitação de profissionais na região para a área de tecnologia e infraestrutura de produtos de TI - embora ambos também tenham enfatizado que seja necessário trabalhar no refinamento do conhecimento deste profissional que para este possa, efetivamente, trazer os resultados esperados de sua atuação:

Existem centros de excelência na qualificação de profissionais para a área de tecnologia, especialmente nas capitais Recife e Fortaleza. Em Salvador e na região da Bahia, no geral, dada a proximidade com a região Sudeste, não temos tantos centros mas temos essa facilidade de deslocamento que facilita a capacitação. Na prática, entretanto, esse estudo obtido na universidade serve apenas como base e precisa, necessariamente, de complementação através de certificações, cursos especializados, aplicação prática de conhecimentos no dia-a-dia...Nesta etapa complementar entra a presença do fabricante, ao apoiar seus canais na qualificação de profissionais através de cursos online ou presenciais (embora estes geralmente aconteçam em 90% dos casos no Sudeste); do canal, ao dar continuidade na transmissão de conhecimento de seus profissionais mais experientes para os mais novos; e da aplicação do profissional em absorver e aplicar esse conhecimento no seu dia-a-dia. Sem essa complementação decisiva do fabricante e do próprio canal, como disse anteriormente, haveria uma deficiência no domínio do conhecimento prático e, conseqüentemente, na função do canal indireto de desenvolvimento e maturação dos mercados onde se propõe a atuar. (Entrevistado D, 2014)

Existem alguns centros de formação na área de tecnologia, especialmente aqui falo de um programa do governo de construção de escolas técnicas para qualificação de profissionais para áreas técnicas, dentre elas tecnologia. Desde que comecei a participar do programa, contratei já duas pessoas e tenho outra duas em experiência aqui em minha empresa. Entretanto, mesmo que haja esse investimento do governo na formação e qualificação de mão-de-obra, o que se vê na prática é que o profissional ainda chega com um conhecimento bem rudimentar. Em suma, ela não consegue trabalhar sem que você faça um trabalho de desenvolvimento de pelo menos 6 meses, podendo levar até 8 meses para que se tenha um profissional realmente qualificado para trabalhar sozinho e trazer os resultados que se espera dele e do investimento feito em sua “lapidação”. (Entrevistado E, 2014)

Estes foram os principais *insights* e contribuições envolvendo o pilar “qualificação de mão-de-obra na região Nordeste”. Ainda que tenha gerado uma extensa listagem de exemplos, de pontos e contrapontos, o que se viu foi uma grande convergência nas opiniões e na visibilidade geral dos entrevistados sobre o assunto.

3.4.7 Tributação

O bloco de perguntas sobre o regime tributário brasileiro, suas particularidades e os respectivos desafios que agrega à operação dos canais indiretos foi um tema que gerou pouco debate. Alguns dos entrevistados deram mais ênfase no tema, enquanto que outros – a maioria – não dispendeu muita atenção e tempo em falar sobre isso.

Segundo o entrevistado E, este tema não é alvo de sua atenção, uma vez que a definição do imposto e do quanto se tem de pagar em determinada localidade está escrita na lei, sendo, portanto, algo imutável:

A tributação não impacta o meu negócio, porque eu trabalho bastante no cenário de comissionamento onde eu me envolvo minimamente no cenário tributário, já que o faturamento sai direto do fabricante para o meu cliente. Para quem trabalha com revenda, onde incide a bitributação, acredito que também não impacta porque a lei está ali, escrita. Você só precisa aplicar a lei, para tanto, trabalhar na construção de uma tabela de referência com todas as particularidades tributárias das localidades onde habitualmente se faz negócios ou se prospecta clientes. Isso é facilmente resolvido com um bom contador. (Entrevistado E, 2014)

Já o entrevistado C destacou que, em sua ótica, este é um grande desafio para os revendedores de produtos de TI, especialmente para aqueles que atuam no Nordeste inteiro e acabam lidando com essas diferenças de alíquotas de estado para estado:

Este é um ponto muito complexo quando se fala de produtos de TI. Se você me perguntasse sobre serviços, que de forma unânime é de onde os revendedores de valor agregado obtêm grande parte de sua rentabilidade, o cenário não seria muito complexo pois a quantidade de impostos que incidem sobre este tipo de operação é menor e mais simples do que ocorre quanto a produtos.

Mas ao falar de produtos, estamos falando de alíquotas diferenciadas de PIS/COFINS/ICMS de acordo com o estado para o qual se está faturando os pedidos, gerando uma enorme complexidade para gerenciar isso na prática do dia-a-dia, especialmente naqueles casos onde falamos de muito volume.

Entretanto, nem sempre é possível contornar e maximizar a rentabilidade na negociação, sendo que a opção em alguns negócios é simplesmente a desistência. Para não prejudicar o negócio, uma das saídas viáveis é a abertura de diversos CNPJs em diferentes estados para poder aproveitar-se dos benefícios de determinadas localidades. Isso é comum de acontecer no Brasil todo, mas no Nordeste, justamente pela atuação regional dos canais indiretos, acaba sendo um diferencial. (Entrevistado C, 2014)

O entrevistado F, por sua vez, também expôs este ponto como um grande desafio para seu trabalho na região. Primeiramente, relatou que operações para algumas localidades envolve uma carga tão alta de impostos que acaba ficando impraticável levar adiante, pois o preço final ao cliente acaba fugindo do quanto o mercado costuma pagar por aquele produto naquela configuração. Em adição a isso, há também a complexidade gerada pelas diferenças entre alíquotas e regras de estado para estado. Sua percepção é que isso acaba agregando um grande trabalho operacional por parte de sua equipe interna para não acabar incorrendo, involuntariamente, em algum delito fiscal e isso acabar todo o ciclo de venda do produto até que seja regularizado.

Essa ótica sintetiza a visão da grande maioria dos entrevistados, em sua ótica de revendedor ou fabricante. Entretanto, um dos entrevistados (H) trabalha atualmente em um grande distribuidor de tecnologia de envergadura nacional e trouxe um grande relato, bastante esclarecedor sobre o quanto a tributação é decisiva para a saúde financeira de suas operações diárias e o quanto de complexidade ela adiciona, inclusive em sua estruturação e organização:

Falando de um real desafio regional, na ótica que tenho hoje, dentro de um distribuidor, eu acredito que é a tributação.

A empresa na qual atuo hoje tem cinco centros de distribuição, sendo um deles na região Nordeste, em Recife. Devido as diferentes alíquotas que incidem nos produtos, de acordo com o estado para o qual este produto está sendo faturado, as vezes utilizamos o centro de distribuição que está no Espírito Santo, em São Paulo ou até mesmo em Goiânia, para dar ao cliente final um preço mais competitivo. Em muitas vezes, o prazo de 2, 3 ou 4 dias a mais acaba compensando a diferença de preço, para todos os elos da cadeia.

Para o distribuidor, existem dois momentos em que é necessária atenção para minimizar os custos e a carga tributária ao final do negócio: o faturamento do estoque do fabricante até o meu centro de distribuição; e o faturamento do meu centro de distribuição até o cliente final. Um erro neste processo pode significar a diferença entre eu ter lucratividade ou prejuízo no negócio, ou ainda, entre ganhar ou perder um negócio.

Dando um exemplo prático de minha realidade: nós temos um centro de distribuição em Santa Catarina. Se eu faturar do estoque de um dos fabricantes com o qual trabalho, que fica no Paraná, para Santa Catarina, e posteriormente vou revender este produto para um cliente em Santa Catarina, a incidência de impostos das duas operações vai tornar o produto mais caro

do que se eu faturasse do Paraná para o Espírito Santo e, posteriormente, faturasse o produto e enviasse do Espírito Santo para Santa Catarina. Ou seja, fica mais barato atravessar metade do território brasileiro do que faturar dentro do próprio estado de Santa Catarina. [...] Por este motivo é que muitos distribuidores acabam tendo diversos centros de distribuição e razões sociais ao longo do Brasil, em estados diferentes. Não é pela logística, mas sim para ter competitividade no valor dos produtos ao final de todo o quebra-cabeça tributário brasileiro.

Então, na minha percepção, para distribuição o que mais impacta o negócio do canal é a tributação, mais do que qualquer outro ponto. (Entrevistado H, 2014)

Adicionando a percepção do entrevistado H, que muito agrega ao tema por ser uma visão diferenciada da amostragem geral, notou-se que os demais relatos não trouxeram contribuições que alterariam decisivamente a percepção final sobre o tema tributação.

3.4.8 Logística

Este tema foi bastante citado pelos entrevistados quando na etapa inicial da entrevista, que tratou da descentralização econômica nordestina. Entretanto, ao longo da entrevista houveram questões específicas sobre logística, que trouxeram percepções e insights diferentes do que foi colocado na etapa inicial, quando o tema era secundário. Isso motivou tratar deste tema específica e isoladamente em um item a parte, embora, ao final do estudo, foram consideradas todas as opiniões para justificar a conclusão quanto a este assunto.

Quando questionados especificamente sobre logística - embora logística seja um termo mais amplo do que falar simplesmente de transporte e deslocamentos de produtos e recurso - este foi exatamente o enfoque dado pelos entrevistados quando questionados sobre o cenário logístico da região Nordeste e os potenciais desafios que isso representa para a operação de um canal indireto. Longe de ser um desconhecimento dos entrevistados, que demonstraram deter um sólido conhecimento sobre o tema, a percepção é que a conversa se direcionou ao deslocamento simplesmente por essa ser a principal dificuldade quando se atém ao assunto na região Nordeste.

O entrevistado B mais uma vez trouxe um rico relato quando questionado sobre a logística na região Nordeste e o quanto isso é um desafio no seu dia a dia:

Eu vou te dar um exemplo prático dessa dificuldade de deslocamento no meu dia a dia. Nós temos alguns clientes em Fortaleza e eu, já te disse isso, morro de medo de avião. Então quando eu vou fazer uma visita na região prefiro pegar o carro e ir para lá, dá cerca de 1 dia de viagem com algumas paradas no caminho para comer, banheiro e dormir umas 5 horas. Em determinada vez, meu tio, que mora em Fortaleza, me sugeriu de fazer um outro trajeto para chegar até lá e que reduziria uns bons quilômetros de estrada. Era um caminho que ia pelo agreste e sertão nordestino e não pela beira mar, como é o habitual. Em determinados momentos da viagem, eu passei por trechos de até 150 km sem ver um posto de gasolina, sem ver uma viva alma no acostamento e esporadicamente via um carro indo ou voltando. E se eu tivesse uma pane mecânica ou hidráulica, como ia funcionar? Quanto tempo demoraria para um socorro chegar? Que ponto de referência eu iria utilizar? Então quando eu falo de não ter infraestrutura, eu falo mesmo de não ter uma estrada adequada; de não ter uma estrutura de suporte mínima para você viajar como uma malha hoteleira com os mínimos serviços necessários, pois eu já fui em muito hotel que não tem sequer internet; eu falo de ter que pegar metade de um dia de conexão para fazer determinados trechos na região, como na vez que demorei mais para ir de Salvador a Buenos Aires do que de Salvador a Belém do Pará... Então quando se fala de crescimento, sim, é possível notar que algumas regiões vem crescendo e melhorando, mas a melhoria que se tem hoje na verdade é oferecer um serviço que, para região Sul e Sudeste, é básico e já está disponível a 10, 15 ou 20 anos. Como falei no início, o crescimento de qualquer coisa sobre nada é muito e é isso que temos vivenciado nos últimos anos.” (Entrevistado B, 2014)

Nota-se que sua percepção é bastante influenciada pelo seu medo de voar, o que acaba resultando em utilizar-se quase exclusivamente do modal viário para fazer suas visitas, mesmo as mais longas. Embora isso faça com que seu relato tenha a vantagem da prática, de conhecer os trechos em seu dia-a-dia, obviamente por acabar sofrendo maior impacto de uma infraestrutura deficitária é preciso ponderar seu ponto de vista.

Em seu relato, o entrevistado B nem ao menos citou esta deficiência como um complicador no envio e transporte de produtos de TI na região. Entretanto, é fácil deduzir através de seu exemplo que a falta de infraestrutura também afeta este viés da operação do canal indireto. Dando mais foco neste aspecto, o relato do entrevistado F complementa o quanto este é um desafio latente para seu negócio, além de também dar sua opinião sobre o quanto isso afeta seu negócio quanto ao trânsito de seus recursos nos diversos mercados que atua ao longo do Nordeste:

Eu não entendo como uma carga demora dez dias para chegar nas capitais da região saindo de São Paulo, realmente não consigo entender. Como os grandes centros de distribuição logística está no Sul e Sudeste, numa venda para o Maranhão, por exemplo, o que acontece é que a mercadoria as vezes sai de um centro de distribuição no Sul, vai para a região Sudeste e depois acaba indo pro seu destino. Isso é muito complicado e

complexo, pois você, além de ter um prazo muito estendido para entrega do produto, precisa torcer para não dar nada errado com a carga nesse trajeto... Na prática, ainda não temos muitos distribuidores que trabalhem com estoque local no Nordeste, alguns distribuidores vêm “ensaiando” esse movimento mas isso ainda é muito tímido.

Falando no desenvolvimento de mercados e vendas junto aos clientes, não temos muita dificuldade no deslocamento ao longo da região. O problema são as distâncias e, conseqüentemente, agendas. Se eu olhar para Petrolina, por exemplo, são quase 10 horas de viagem. No caminho, esse vendedor passa por Vitória do Santo Antão, Caruaru, Belo Jardim, Pesqueira, Arco Verde, Custódia, Floresta, Serra Talhada e, depois disso tudo, Petrolina, sendo que em todas as cidades que citei temos negócios. Para fazer uma agenda dessas, demoraria cerca de 15 dias. Então o que fazemos é o vendedor ir de carro até lá, passando por todos esses locais, e voltando de avião de Petrolina para Recife. Não vejo grandes problemas neste ponto.” (Entrevistado F, 2014)

Em outro relato, também dividindo a resposta entre deslocamento de recursos e transporte de produtos na região, o entrevistado D abrange também o modal aéreo ao longo do Nordeste, diferentemente dos relatos anteriores. Além disso, também traz à tona um importante fator regional: o período de férias, onde a infraestrutura da região, especialmente das capitais, acaba comprometida.

Quando falamos no transporte de produtos, temos sim grande complexidade envolvida no processo devido a malha rodoviária ainda ser muito escassa e em mau estado de conservação. Isso, somado ao enorme tamanho da região, acaba se tornando uma variável determinante para os negócios. Entretanto, o cliente dessa região já sabe que o prazo para recebimento de um produto de TI, que muitas vezes é importado, é maior que o aplicável para as demais regiões do país. Ele já coloca esse prazo estendido no seu planejamento ao criar um projeto de infraestrutura e, se não coloca, acaba penalizando a ele mesmo. Outro ponto a considerar é a existência de distribuidores que tem centros de distribuição na região e são decisivos para um atendimento mais rápido comparado a relação fabricante-cliente final, uma vez que isso elimina o tempo necessário para fabricação de produtos no fabricante e posterior entrega. Fazendo um balanço entre tudo isso, acredito que o fator logístico envolvendo os produtos de TI hoje não é um fator determinante ou um desafio latente.

Já no universo de deslocamento de recursos ao longo da região para atender e desenvolver mercados, aí temos um sim um problema. [...] Estradas em mau estado, cidades sem infraestrutura hoteleira mínima para ficar algum tempo em uma região mais afastada, longas distâncias sem nada no entorno para algum socorro em caso de imprevistos... a viagem terrestre é algo extremamente complicado e inibe um pouco o canal baseado na capital a ir em direção aos interiores.

Falando do modal aéreo, temos poucos aeroportos na região, sendo que somente nas capitais temos voos comerciais frequentes para que você possa fazer um “bate-volta”. Aí você tem outro ponto a considerar que é o turismo. De Novembro a Março, um terço do ano, se eu não me planejo para comprar passagens e reservar hotéis, fica muito caro viajar, posso não conseguir hospedagem, o deslocamento interno nas cidades fica ainda pior... então, no final das contas, eu considero que a logística é um grande desafio para o canal.” (ENTREVISTADO D, 2014)

A mesma visão relatada acima foi compartilhada, de forma menos detalhada, pelo entrevistado A. Segundo sua percepção, a logística do Nordeste acaba comprometendo o negócio dos canais indiretos tanto na entrega de produtos aos clientes, uma vez que uma infraestrutura viária deficitária acaba por tornar o prazo de entrega muito volátil e até mesmo não confiável, até o fomento de negócios ao longo do território, uma vez “afasta” o canal de clientes em regiões mais longínquas e, conseqüentemente, afasta o acesso do cliente a tecnologias que poderiam melhorar seu negócio.

O entrevistado G, por sua vez, acaba vendo esse fator como o maior desafio a ser superado para operar seus negócios na região:

Hoje, no Nordeste, temos longas distâncias entre cidades polo e pouquíssima densidade demográfica na maioria das localidades da região fora do eixo capital-região metropolitana. Então o investimento é mais escasso e lento de ser aprovado e essa falta de investimentos, hoje, reflete em falta de aeroportos fora das capitais e voos regionais com uma certa frequência. Isso faz com que você fique preso ao transporte terrestre, que não é de boa qualidade. Pegando o exemplo de Arapiraca, uma cidade que cresce muito ao longo do interior nordestino, se quero fazer o envio de peças para resolução de alguma emergência do cliente preciso enviar de avião para Maceió e, depois, enviar via modal rodoviário para Arapiraca. É muito custo e complexidade que não permite fazer um atendimento de excelência – imagine, então, em cidades menos desenvolvidas...
Falando dos modais aquaviário e ferroviário, não temos nenhum benefício no uso destes – são escassos e de péssima qualidade.
Então quando falamos de infraestrutura, Julio, posso arriscar a dizer que talvez seja este o grande desafio para o trabalho na região Nordeste.
(ENTREVISTADO G, 2014)

De forma geral, estes relatos sintetizam a visão dos entrevistados sobre a logística enquanto um desafio na operação de canais indiretos na região Nordeste. Embora alguns dos entrevistados não tenha feito um grande detalhamento do tema, ficou claro que isso gera algum tipo de impacto e que, portanto, deve ser considerado como um ponto de atenção em seu cotidiano de negócios

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi, à luz das teorias, histórico de mercado e relato de profissionais da área, compreender quais são os principais desafios enfrentados por canais indiretos no fornecimento de produtos de TI para os diversos mercados da região Nordeste. Objetivando isto, primeiramente foi realizada extensa pesquisa em livros, publicações, estudos e matérias de sites especializados para melhor compreender o que são canais indiretos e suas diferentes designações de acordo com seu papel e função em um canal de *marketing*. Além disso, foram realizadas pesquisas documentais sobre temas secundários que serviram de base para a condução das entrevistas em profundidade com os especialistas selecionados, como tributação, mão-de-obra e logística. Posteriormente, com base no conhecimento adquirido, foram realizadas 9 pesquisas com especialistas da região para compreender, então, quais eram seus principais desafios em seu cotidiano de negócios. A consolidação e interpretação deste material, ao final, serviu como base para chegar as conclusões a respeito da questão foco deste estudo.

4.1 CONCLUSÕES

Antes de adentrar nas conclusões, é importante fazer a devida ressalva sobre o objeto deste estudo, que é a singularidade dos diferentes contextos organizacionais e os diferentes impactos culturais e estruturais locais que incidem sobre os canais indiretos ao longo da região Nordeste. Falar sobre desafios na operação de um determinado empreendimento é algo variável, devido a fatores que podem ir desde a estruturação da empresa, seu foco e perfil de clientes até, principalmente, o ecossistema no qual a empresa estar inserida e o perfil e experiência dos sócios que conduzem a operação. Esse conjunto de fatores forma uma marca indivisível e inigualável tal qual uma impressão digital, o que contribui para que determinadas situações sejam encaradas como um desafio por alguns e, para outros, não. Com isso esclarecido, é possível então prosseguir nas conclusões do estudo.

Com base no relato dos entrevistados, viu-se que a recente e crescentemente descentralização econômica na região Nordeste, ocasionada pelo crescimento de cidades médias na região metropolitana e, principalmente, ao longo do interior dos estados, é um grande desafio para o canal indireto que fornece produtos de TI para estes mercados. Mais do que qualquer outro ponto, a principal dificuldade apontada pelos entrevistados foi a cultura do empresário local, ainda pouco arrojada e avessa a investimentos em áreas que não sejam o *core* de seu negócio.

No contexto onde a TI não é vista como prioridade, mas sim como mais uma área administrativa ou de apoio, o canal indireto se vê obrigado a lidar com diferentes desafios, sendo que superar cada um destes é vital para que possa executar com qualidade seu trabalho e desenvolver sua função na região. Podem ser citados como exemplo:

- Dispende muito tempo por atuar como um dos ou o principal provedor de conhecimento sobre tecnologia e “evangelizar” o cliente final, tornando mais longo e imprevisível o retorno sobre o investimento feito nessa ação;
- Enfrentar dificuldade redobrada em posicionar uma solução de TI, por resistência ou incompreensão de como essa solução pode otimizar um processo, reduzir um custo ou mesmo simplificar um ambiente de negócio;
- Ver o orçamento dedicado a TI ser facilmente cortado ou postergado para outro período, pondo em risco um trabalho de meses ou até mesmo anos; e por fim
- Falta de clareza do quanto esse trabalho pode gerar um impacto positivo e influenciar um decisor de negócios a adquirir uma solução de infraestrutura de TI.

Todos estes riscos e dificuldades estão diretamente associados, na ótica dos entrevistados, ao perfil dos decisores da maioria dos empreendimentos que cresceram e continuam prosperando nas principais cidades em desenvolvimento do interior Nordeste. Não obstante, este não foi o único desafio considerado pelos entrevistados baseando-se na descentralização econômica do Nordeste.

Além desse perfil de empresas, que já eram existentes na região e foram crescendo em conjunto com as cidades, há também as grandes empresas, majoritariamente indústrias, que se instalaram no interior nordestino e, por vezes, foram as grandes impulsionadoras do desenvolvimento de determinada localidade.

Estas empresas, não raro, acabam tendo matriz e sede administrativa em outras localidades do país, especialmente no eixo Rio-São Paulo. Nestes casos, o que era para ser na prática um grande cliente acaba não representando nenhuma geração de receita local, uma vez que a decisão de investimentos acaba ficando concentrada na matriz que, por sua vez, delega um grande projeto de infraestrutura da região Nordeste a um canal com influência na matriz e, conseqüentemente, com base e atuação na região Sudeste. Isso se configura como um grande desafio ao canal indireto que atua na região, que vê grandes negócios da região serem desenvolvidos por canais indiretos de outras localidades.

Esses dois fatores, de forma isolada, serviriam para considerar a descentralização econômica da região Nordeste como um grande desafio ao canal indireto local. Entretanto, houveram ainda citações de outros fatores que reforçam ainda mais essa condição, mas que serão tratados de forma isolada por estarem relacionados a outro objetivo deste trabalho, como por exemplo a escassez de mão-de-obra especializada em infraestrutura de TI e a grande dimensão territorial, com o agravante de contar com uma degradada ou insuficiente malha viária e aeroviária.

Tocando no ponto mão-de-obra especializada, o relato dos entrevistados foi unânime: este é um dos principais, senão principal desafio para o canal indireto da região. Ao analisar os relatos, a conclusão é de que este é um problema que inicia-se na formação do profissional e chega até a retenção dele dentro do canal.

Falando da formação do profissional de TI na região Nordeste, o que apontam os relatos é que não existem grandes centros de formação de profissionais com foco em infraestrutura de TI, o que acaba dificultando o acesso a informação e ao estudo das zonas de conhecimento que são fundamentais para um sólido conhecimento na área. Como um agravante, viu-se também que a complementação desse conhecimento, essencialmente teórico, é de difícil acesso e muito custosa, selecionando ainda mais aqueles que realmente poderão trilhar uma carreira sólida na área.

Sobre a retenção dos profissionais, o que se viu foram relatos generalizados sobre concorrência desleal entre os próprios canais indiretos da região, falta de poderio financeiro para concorrer com fabricantes ou outras grandes empresas que também concorrem por essa mão-de-obra qualificada, além de pouco comprometimento do profissional que o próprio plano de carreira traçado pelo gestor do canal. O conjunto destes fatores acaba por fazer a taxa de retenção desses

profissionais ser muito baixa, o que impacta decisivamente na continuidade do trabalho do canal.

Por fim, e não menos importante, está a grande responsabilidade do canal indireto no refinamento deste profissional, que na maioria das vezes chega num perfil de conhecimento inicial ou intermediário, para que este chegue num nível de especialista e possa trazer os resultados que são esperados de sua função. Segundo os relatos, inclusive de profissionais que trabalham em fabricantes de TI, primordialmente há necessidade de capacitação desse profissional, seja em cursos especializados promovidos pelo próprio fabricante que trabalha em parceria com o canal indireto, seja no repasse do conhecimento prático de alguém mais experiente para outrém que está iniciando ou complementando seus conhecimentos na área. Isso tudo representa um pesado investimento feito pelo canal indireto que, por vezes, não consegue recupera-lo porque perde o profissional para o mercado antes do final de um trabalho de capacitação.

Aliando-se estes elementos, chega-se a conclusão de que a escassez de profissionais qualificados, a dificuldade de qualificação de mão-de-obra na região e a dificuldade na retenção desses profissionais faz deste um dos principais desafios enfrentados pelo canal indireto de TI na região Nordeste.

Outro ponto de destaque foi a logística da região, especificamente tratando do deslocamento de produtos e recursos do canal indireto para fomento e execução de suas atividades junto a seus clientes. Houveram divergências de opiniões sobre o quanto isso afeta ou não a operação do canal ao longo do Nordeste, com alguns colocando isso como uma dificuldade minoritária e outros colocando logística como sua principal dificuldade. Seja qual for o grau, a conclusão é de que a logística na região, na atual qualidade dos meios e modais hoje, é sim um impacto para a operação do canal indireto, independente de qual estado este esteja baseado no Nordeste, com destaque as incursões que o canal faz em territórios mais afastados das capitais e não oferecem, muitas vezes, o básico de infraestrutura.

Quando se tratou do assunto tributação, mais uma vez vimos opiniões divergentes e, desta vez, bastante diversas sobre este fator como um desafio para a operação do canal indireto. A premissa inicial era de que este fator representaria um desafio em razão das diferenças locais entre alíquotas de determinado imposto de estado a estado, ou, ainda, conjunto de regras sobre determinado imposto que se traduziria numa complexidade operacional diária de um canal indireto que costuma

atuar em mais de um estado. Essa premissa não foi confirmada pela maioria dos respondentes como seu principal desafio quanto a tributação, sendo este a carga tributária envolvida nas atividades de revenda de produtos de TI. Como muitos destes, entretanto, atuam num modelo de intermediação, ou seja, são comissionados por uma operação de venda entre o fabricante e o cliente final, acabam por não incorrer em bitributação e, conseqüentemente, não são afetados pela complexidade envolvida nesta operação.

Sendo o ponto chave para a maioria dos entrevistados a carga tributária, e esta, por sua vez, está prevista em lei e é uniforme ou ao menos similar para todo o território nacional, a conclusão é de que este não é um desafio para os canais indiretos que estão baseados no Nordeste, mas sim um desafio para todos os canais indiretos do Brasil. Como não foram feitas amostragens com parceiros de outras regiões e o estudo se delimita ao Nordeste, acredita-se que este é um desafio, mas por razões diferentes do que inicialmente colocado como uma premissa, cabendo salientar, entretanto, que visto como gerenciável por grande parte dos canais, especialmente aqueles que tem suas operações mais fortemente centradas num modelo de comissionamento, ou intermediação.

Já sobre a pergunta feita aos canais sobre qual outro desafio eles enfrentam em seu dia-a-dia não relacionados com os temas da pesquisa – que, a saber, são os temas tocados aqui até então – tivemos toda a sorte de respostas. Interpretando-as, foi possível ver que algumas estão diretamente ligadas as dificuldades operacionais do canal indireto com os fabricantes com quem trabalham, outras ligadas a particularidades da localidade do Nordeste no qual fazem negócios e, ainda, outras que são relacionadas exclusivamente a seus negócios ou a condução de seus negócios.

Não há como concluir de forma geral, por se tratarem de aspectos muito diferentes e, alguns, particulares a realidade de determinado canal indireto. O que se pode afirmar é que, fora dos temas propostos como objetivos secundários e tratados como os potenciais maiores desafios do canal indireto da região, existem diversos outros pequenos desafios que, juntos, acabam por se tornar uma complicada rede de “pontos de atenção” que o canal indireto precisa dominar, ou ao menos se conscientizar sobre, para não acabar prejudicando seus negócios e a continuidade destes.

4.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Segundo estudo de mercado da Accenture, gigante global da área de serviços em TI, cerca de 70% dos negócios na indústria de alta tecnologia advém do trabalho de canais indiretos, sendo que a expectativa é que este percentual atinja 80% até 2015 (ANGELOS *et al.*, 2014, p. 4). Isso significa dizer que, globalmente, o canal indireto vem cada vez mais aumentando sua importância no canal de *marketing*, tornando-se vital para o sucesso da operação e existência dos fabricantes de produtos de TI.

A região Nordeste, por sua vez, está em uma crescente econômica jamais vista até então. Com o monumental volume de investimentos já realizados e outros por realizar, há uma grande expectativa de que a região passe a representar uma fatia cada vez maior do PIB brasileiro, diversificando também sua matriz de receitas (MENNA, 2014). Isso, aliado ao prognóstico otimista de crescimento também no investimento em TI e Telecom no Brasil como um todo, fazem da região um grande celeiro de oportunidades para empresas que fornecem produtos de TI.

Estes dois fatores supraelencados dão base para compreensão do quão relevante é compreender as fortalezas e, principalmente, os pontos de dificuldade – ou desafios – envolvendo a operação dos canais indiretos. Nessa perspectiva, o presente estudo representa um avanço na compreensão de quais são alguns destes desafios e como estes podem ser melhor gerenciados, a fim de potencializar o valor do canal indireto no canal de *marketing* e melhorar cada vez mais o atendimento de demandas envolvendo produtos de TI por empresas de diversos segmentos da região Nordeste.

4.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

A principal limitação do presente estudo reside no diferente nível de maturidade econômica entre os estados que compõe a região, bem como suas diferenças culturais. Ainda que o macrocenário tenha muitos pontos de convergência, permitindo

a análise de caráter holística, as diferenças existentes entre a realidade econômica, estrutural e cultural de um estado para outro acaba por limitar o aprofundamento de questões específicas num contexto regional.

Um fator a ser melhorado para estudos futuros dentro deste tema é a busca de equilíbrio entre os entrevistados. Houve uma tendência muito grande para profissionais que trilharam suas carreiras dentro de um revendedor, o que pode ter ofuscado as considerações envolvendo um distribuidor ou um integrador de sistemas, por exemplo. Com uma maior diversificação de opiniões, será mais fácil entender o que suas diferentes funções no canal de *marketing* resulta em potenciais diferentes desafios que cada elemento enfrenta para cumprir seu papel.

REFERÊNCIAS

ANGELOS, Jason *et al.* **Improving the ROI of Indirect Channel Incentives.** Disponível em <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Improving-The-ROI-of-Indirect-Channel-Incentives.pdf>. Acesso em 24 de Novembro de 2014.

BACKER, Stephen. **US B2B Channel sales reach nearly \$62 Billion in 2013, According to The NPD Group.** Disponível em: <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/us-b2bchannel-sales-reach-nearly-62-billion-in-2013-according-to-the-npd-group/>. Acesso em: 22 de Abril de 2014

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** 3ed. Lisboa: Edições 70, 2004

BONATTELI, Circe. **IDC: Mercado de Telecom e TI deve crescer 9,2% em 2014.** Disponível em <https://br.financas.yahoo.com/noticias/idc-mercado-telecom-ti-deve-crescer-9-2-122300798--finance.html>. Acesso em: 27 de Abril de 2014

COMPTIA. **IT Industry Outlook 2013.** Disponível em <http://www.transactiondirectory.com/articles-2013/130211%20WP%20-%202013%20IT%20Industry%20Outlook%20by%20CompTIA.pdf>. Acesso em: 22 de Abril de 2014

COUGHLAN, Anne *et al.* **Canais de marketing e distribuição.** Tradução Lucia Simonini. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

Logweb. **Análise – Uma década de logística: o que mudou?** Disponível em: <http://www.logweb.com.br/novo/conteudo/noticia/25496/analise--uma-decada-de-logistica-o-que-mudou-no-periodo/>. Acesso em: 27 de Setembro de 2014

LOUREIRO, Michele. **O Nordeste cresce mais que o Brasil e ganha poder econômico.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1047/noticias/o-nordeste-quer-mais>. Acesso em: 27 de Setembro de 2014

MADEIRO, Carlos. **Com investimentos de US\$ 50 bi, Nordeste vira rota de grandes empresas.** Disponível em <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/02/19/com-investimentos-de-mais-de-r-100-bi-nordeste-vira-rota-de-grandes-empresas.htm>. Acesso em 27 de Setembro de 2014

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da conversação**. São Paulo: Ática, 1986. (Série Princípios).

MENNA, Vinicius. “**O Nordeste não só cresce, mas cresce de maneira sustentável.**” Disponível em <http://tribunadonorte.com.br/noticia/o-nordeste-nao-so-cresce-mas-cresce-de-maneira-sustentavel/291250>. Acesso em 27 de Setembro de 2014.

MOHR, Jakki J; SENGUPTA, Sanjit; SLATER, Stanley. **Marketing of High-Technology Products and Innovations**. 3ed. Prentice Hall, 2009.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NIELSEN. **Com desempenho superior em relação ao Brasil, Nordeste é uma grande aposta para novos mercados.** Disponível em <http://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2014/Com-desempenho-superior-em-relacao-ao-Brasil-nordeste-e-uma-grande-aposta-para-novos-mercados.html>. Acesso em 27 de Setembro de 2014.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação para o Mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

PETTEY, Christy. **Gartner Says IT Spending in Brazil to Grow 3.6 Percent in 2014**. Disponível em <http://www.gartner.com/newsroom/id/2617618>. Acesso em: 22 de Abril de 2014

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Logística: evolução na administração – desempenho e flexibilidade**. Curitiba: Jurua, 2006

RAZZOLINI FILHO, Edelvino. **Logística empresarial no Brasil: tópicos especiais**. 2ed. Curitiba: Ibpex, 2011

ROCCATO, Pedro Luiz. **A Bíblia de Canais de Vendas e Distribuição**. São Paulo: M. Brooks do Brasil, 2008.

ROSEMBLOOM, Bert. **Marketing Channels: A Management View**. 7ed. South-Western, 2005

ROSS, David Frederick. **Introduction to supply chain management technologies**. 2ed. Boca Raton: CRC Press, 2011.

SHINGAKI, Mario. **Gestão de Impostos – Para Pessoas Físicas e Jurídicas**. 1ed São Paulo: Saint Paul, 2002.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 50-58

VILLELA, Danielle. **Nordeste Cresce Acima da Média do País**. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,nordeste-cresce-acima-da-media-do-pais,165312,0.htm>. Acesso em: 27 de Abril de 2014

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO GUIA DAS ENTREVISTAS

Descentralização econômica

- a) Como você analisa o crescimento de pequenas e médias cidades do interior de alguns estados nordestinos?
- b) Neste cenário, quais são os principais limitadores para o exercício da venda/revenda de produtos de TI?
- c) Quais são as principais oportunidades que você identifica nesse cenário?

Qualificação de Mão de Obra

- a) Com a crescente complexidade e surgimento de novas tecnologias, mão-de-obra qualificada é fundamental para inserção dessas tecnologias no mercado. Qual é o atual cenário envolvendo qualificação de mão de obra na região Nordeste?
- b) Este cenário é uniforme nas principais capitais da região ou concentra-se em determinadas localidades?

Tributação

- a) Sabido que existem diferenças na alíquota e protocolos tributários ao longo do território brasileiro, o quanto isso é uma dificuldade palpável na revenda ou intermediação de produtos de TI?
- b) Qual ação você toma para mitigar essa dificuldade e otimizar seu negócio?

Logística

- a) A logística na região Nordeste se qualifica como um desafio na operação de fornecimento de produtos de TI e fomento de negócios na região Nordeste?
- b)

Outros

- a) Quais outros fatores não citados aqui você classifica como significativamente impactantes na venda, revenda ou intermediação de produtos de TI na região Nordeste?

- b) Por que considera este ponto relevante? É uma dificuldade generalizada ou específica do seu negócio?