



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

A Importância da Análise de Vendas das Indústrias nos Distribuidores

Felipe Queiroz Pimentel

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2025.



Felipe Queiroz Pimentel

A Importância da Análise de Vendas das Indústrias nos Distribuidores

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador(a) : João Renato de Souza Coelho Benazzi

Agradecimentos

Expresso minha eterna gratidão à minha mãe, Simone Saad Queiroz Pimentel, e ao meu pai, Rodrigo Caetano Pimentel, pelo amor incondicional, apoio constante e incentivo em cada etapa desta caminhada. A dedicação, os ensinamentos e o exemplo de esforço e resiliência de vocês foram fundamentais para a minha formação, tanto pessoal quanto acadêmica.

Agradeço também ao meu irmão mais velho, Matheus Queiroz Pimentel, cuja parceria, amizade e conselhos sempre foram fonte de apoio e inspiração. Sua presença contribuiu para que eu me tornasse uma pessoa mais madura, equilibrada e determinada.

Agradeço ainda à minha namorada, Giovana Julio de Melo, por todo o carinho, paciência e compreensão ao longo deste processo. Seu apoio emocional e incentivo diário foram essenciais para que eu mantivesse o foco, a motivação e a confiança para seguir até o fim desta jornada.

Agradeço profundamente a Guilherme Duque Estrada, Luiza Zacchè Lopes e Milena Duarte pelo constante apoio, incentivo e amizade ao longo de toda a jornada acadêmica. A presença de vocês foi essencial não apenas durante os desafios do curso, mas também nos momentos de crescimento pessoal e profissional. Cada conversa, conselho e gesto de companheirismo contribuíram de forma significativa para o meu desenvolvimento e para que eu chegasse até aqui com mais maturidade, segurança e propósito.

Estendo meus sinceros agradecimentos ao professor orientador Benazzi, cuja orientação, paciência e dedicação foram fundamentais para a construção e conclusão deste trabalho. Seu olhar crítico e suas contribuições acadêmicas foram determinantes para o aprimoramento do TCC e para o meu aprendizado como pesquisador. Agradeço ainda ao professor Marcus Wilcox Hemais pelos valiosos conselhos acadêmicos e profissionais, que contribuíram para o meu amadurecimento intelectual e para o direcionamento da minha trajetória durante o curso.

A todos, minha mais sincera gratidão por fazerem parte desta caminhada e por ajudarem a transformar o percurso universitário em uma experiência enriquecedora e inesquecível.

Resumo

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema a importância da análise de vendas das indústrias em seus distribuidores, com foco no canal indireto de vendas. O estudo busca compreender como a utilização estratégica dos dados comerciais pode melhorar o desempenho operacional e fortalecer o relacionamento entre indústria, distribuidor e ponto de venda. Diferentemente do varejo, o distribuidor possui dinâmicas próprias, exigindo uma análise detalhada de indicadores como Sell In, Sell Out, giro de estoque e cobertura. A pesquisa propõe identificar métodos, ferramentas e práticas que tornam a análise de vendas mais eficiente, além de avaliar como essas informações influenciam as decisões estratégicas e comerciais. Por meio de um estudo de caso e entrevistas com profissionais qualificados, o trabalho pretende oferecer uma visão prática e aplicada sobre o tema, contribuindo para o aprimoramento da gestão comercial e o fortalecimento das parcerias no canal indireto.

Pimentel, Felipe. A Importância da Análise de Vendas das Indústrias nos Distribuidores. Rio de Janeiro, 2025. 47 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Palavras- chave

Distribuidores

Vendas

Metas

Relacionamento

Produtos

Indústria

Abstract

This Final Graduation Project focuses on the importance of sales analysis between industries and their distributors, emphasizing the indirect sales channel. The study aims to understand how the strategic use of commercial data can enhance operational performance and strengthen the relationship between manufacturers, distributors, and points of sale. Unlike retail, distributors operate with distinct dynamics, requiring a detailed analysis of indicators such as sell-in, sell-out, stock turnover, and coverage. The research seeks to identify methods, tools, and practices that make sales analysis more efficient, as well as to evaluate how this information influences strategic and commercial decisions. Through a case study and interviews with qualified professionals, the project provides a practical and applied perspective on the topic, contributing to the improvement of commercial management and the strengthening of partnerships within the indirect sales channel.

Pimentel, Felipe. *A Importância da Análise de Vendas das Indústrias nos Distribuidores*. Rio de Janeiro, 2025. 47 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Key-words

- Sales Analysis
- Indirect Sales Channel
- Distribution Management
- Business Intelligence

Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	1
1.2. Objetivos do estudo	3
1.2.1. Objetivo final do estudo	3
1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo	4
1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	5
1.4. Delimitação e focalização do estudo	7
2 Referencial Teórico	9
2.1. Análise de Vendas e Indicadores no Canal Indireto	9
2.1.1. Indicadores e Ferramentas de Análise no Canal Indireto	10
2.2. Inteligência de dados aplicada à gestão comercial	11
2.2.1. A inteligência de dados na tomada de decisão e na eficiência comercial	11
2.3. A gestão da cadeia de suprimentos e tipologia dos distribuidores	13
2.3.1. A integração entre indústria e distribuidores na eficiência da cadeia de suprimentos	13
2.4. A construção de relacionamentos comerciais saudáveis no canal indireto	15
2.4.1. A relação entre indústria, distribuidores e pontos de venda	15
3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	17
3.1. Etapas de coleta de dados	17
3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo	17
3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo	18
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	19

3.5. Limitações do Estudo	20
4 Apresentação e análise dos resultados	22
4.1. Empresas	23
4.1.1 Empresa A	23
4.1.2 Empresa B	23
4.1.3 Empresa C	24
4.2. Descrição dos Entrevistados	24
4.3. Descrição e análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa	25
4.4. Análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa na Empresa A	25
4.4.1. Modelo de Atuação e Estratégia de Distribuição	26
4.4.2. Gestão de Informações Comerciais e Indicadores de Vendas	26
4.4.3. Ferramentas de Análise e Desafios na Consolidação dos Dados	27
4.4.4. Relacionamento com Distribuidores	28
4.4.5. Impactos na Análise de Vendas	28
4.5. Análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa na Empresa B	29
4.5.1. Modelo de Atuação e Estratégia de Distribuição	29
4.5.2. Gestão de Informações Comerciais e Indicadores de Vendas	29
4.5.3. Ferramentas de Análise e Consolidação dos Dados	30
4.5.4. Relacionamento Comercial com os Distribuidores	31
4.5.5. Metas Comerciais, Execução e Políticas de Preço	31
4.5.6. Rotina Comercial e Treinamentos dos Times	32
4.5.7. Impactos na Análise de Vendas	32
4.6. Análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa na Empresa C	33
4.6.1. Modelo de Atuação e Estratégia de Distribuição	34
4.6.2. Metas Comerciais, Execução e Políticas de Preço	34
4.6.3. Impactos na Análise de Vendas	34
4.7. Comparações entre as 3 empresas	35
4.7.1. Aspectos Comuns entre as Empresas A, B e C no Canal Indireto	36
4.7.2. Aspectos Distintos entre as Empresas A, B e C no Canal Indireto	37
4.8. Análise dos resultados do Questionário	38

5 Conclusões e recomendações para novos estudos	40
5.1. Recomendações para Novos Estudos	40
5.2. Conclusões	41
6 Referências Bibliográficas	44
Anexo 1	46

Lista de figuras

Figura 1: Brasão colorido da PUC-Rio - Exemplo de figura com legenda formatada.....	2
---	---

Lista de Tabelas

Tabela 1: Exemplo de legenda da tabela 1 formatada.....	1
---	---

1 O tema e o problema de estudo

Este estudo pretende entender as melhores formas de analisar as vendas em distribuidores, buscando compreender as melhores maneiras de utilizar os dados comerciais para melhorar o desempenho e fortalecer o relacionamento com esse tipo de cliente. A análise de vendas é fundamental para identificar oportunidades, ajustar estratégias e construir relações sólidas e de confiança entre indústria e distribuidor. Diferentemente do varejo ou do atacado, o distribuidor possui dinâmicas próprias, que exigem uma leitura mais detalhada de indicadores como giro de estoque, cobertura, mix de produtos e demanda regional. Dessa forma, este trabalho busca entender como métodos adequados de análise podem contribuir para uma gestão mais estratégica e para o desenvolvimento de parcerias duradouras, capazes de gerar valor para toda a cadeia de suprimentos.

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

Em um mercado cada vez mais dinâmico e orientado por dados, entender como realizar uma análise de vendas eficaz pode ser o diferencial entre crescer de forma sustentável ou perder espaço para concorrentes mais bem preparados. No canal indireto, essa realidade se apresenta de forma ainda mais desafiadora, especialmente para os distribuidores — agentes fundamentais da cadeia de suprimentos que, apesar de sua importância estratégica, muitas vezes são pouco estudados no ambiente acadêmico. Enquanto grandes varejistas e indústrias produtoras recebem atenção constante em pesquisas e práticas de mercado, os distribuidores operam em um espaço de menor visibilidade acadêmica, mas com alto impacto sobre a eficiência e o alcance das estratégias comerciais.

A distribuição envolve uma cadeia complexa de decisões, como a gestão de estoque, definição de rotas, atendimento a diferentes perfis de clientes e previsão de demanda. Todas essas decisões dependem de uma leitura correta e estratégica dos dados de vendas. Tomemos como exemplo um pequeno

distribuidor de alimentos no interior do Brasil. Ele atende dezenas de pequenos comércios, realiza compras semanais com diversos fornecedores, ajusta preços com base na concorrência local e na margem de preço condizente com a indústria que está trabalhando e precisa manter um estoque equilibrado para evitar perdas ou rupturas. Diferente de uma rede de supermercados, esse distribuidor precisa lidar com mais de uma relação comercial como a compra de produtos na indústria e vender para os seus respectivos pontos de venda. Ainda assim, é esperado que ele atinja metas, aumente o volume de vendas e fidelize seus clientes.

A análise de vendas, nesse contexto, é uma ferramenta decisiva para a tomada de decisões. No entanto, quando falamos de distribuidores, surgem especificidades importantes: ampla variedade de produtos, sazonalidade na demanda, múltiplos fornecedores, variações constantes de preços, e uma base de clientes bastante heterogênea. Isso torna mais difícil definir quais dados priorizar, como organizá-los e interpretá-los, e quais ferramentas ou métodos empregar para extrair insights úteis e aplicáveis.

Apesar dessa complexidade, nota-se que o papel dos distribuidores no canal indireto de vendas é frequentemente negligenciado na formação acadêmica. Como estudado em pesquisas e experiências profissionais ligadas ao atendimento direto a distribuidores, muitas decisões são tomadas pensando em maneiras de agradar e suprir as necessidades dos múltiplos fornecedores, do próprio distribuidor e dos vários pontos de vendas, o que pode comprometer a performance da empresa, as análises de vendas e os diversos relacionamentos comerciais. Nesse cenário, torna-se evidente a necessidade de desenvolver um olhar mais técnico, estruturado e estratégico sobre a gestão comercial desses agentes.

Responder à pergunta de como realizar uma boa análise de vendas em distribuidores permite identificar quais ferramentas, indicadores e métodos são mais apropriados para transformar dados brutos em informações úteis, auxiliando gestores a tomar decisões mais assertivas, reduzir desperdícios, melhorar os relacionamentos comerciais e aumentar a lucratividade. Assim, este TCC busca oferecer uma contribuição prática ao propor caminhos mais eficientes e fundamentados para a análise de vendas em distribuidores, fortalecendo a gestão comercial e a competitividade no setor.

1.2.Objetivos do estudo

Os objetivos deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foram pensados com a intenção de construir, ao longo do estudo, um entendimento sólido, prático e aplicável sobre os tipos existente desses clientes, os relacionamentos comerciais que existem nesse tipo de canal de venda e a melhor forma de analisar as vendas dentro do canal indireto. O objetivo final do trabalho é identificar qual abordagem mais eficiente pode ser adotada com os distribuidores para analisar suas vendas de maneira estratégica, com foco em melhorar os resultados comerciais, apoiar a tomada de decisões e garantir uma gestão mais inteligente do negócio.

1.2.1.Objetivo final do estudo

O presente trabalho tem como objetivo analisar de forma crítica e estratégica as melhores práticas de análise de vendas em distribuidores, buscando compreender como o uso inteligente e estruturado dos dados pode aprimorar a tomada de decisão, fortalecer o relacionamento entre os agentes da cadeia de suprimentos e elevar a eficiência operacional. Em um cenário de alta competitividade, a capacidade de interpretar informações de forma estratégica tornou-se um diferencial essencial para o sucesso das empresas que atuam na distribuição.

A análise de vendas, nesse contexto, é um instrumento fundamental para compreender o desempenho comercial e identificar oportunidades de melhoria. Ela permite visualizar padrões de compra, avaliar a rentabilidade de produtos, compreender a sazonalidade da demanda e mensurar a frequência de compra dos clientes. No entanto, a aplicação dessas análises exige mais do que o simples acompanhamento de números — requer interpretação contextualizada, alinhada à realidade de cada distribuidor e ao tipo de relacionamento que ele mantém com a indústria e com o cliente final.

É importante destacar que o mercado de distribuição é heterogêneo e multifacetado, englobando diferentes tipos de distribuidores que variam conforme o porte da empresa, o segmento de atuação, o grau de autonomia comercial e o relacionamento que possui com as indústrias que trabalha e com os Pontos de venda que atende. Existem distribuidores que operam de forma mais independente, com ampla liberdade na definição de preços e políticas

comerciais, enquanto outros seguem diretrizes rígidas estabelecidas pela indústria parceira.

Além disso, é importante destacar que os distribuidores também se diferenciam conforme o setor em que atuam, como é o caso dos distribuidores farmacêuticos, alimentícios, de cosméticos, de bebidas e de bens de consumo, entre outros. Cada segmento possui suas particularidades operacionais, exigências regulatórias e dinâmicas de mercado específicas, o que influencia diretamente a forma como os dados de vendas são analisados e as decisões comerciais são tomadas. Essa diversidade faz com que cada relação comercial entre indústria e distribuidor seja única, impactando as estratégias de gestão, o fluxo de informações, os indicadores utilizados e a interpretação dos resultados de vendas, tornando essencial adaptar as análises à realidade e às necessidades de cada tipo de distribuidor.

Assim, compreender a dinâmica das relações entre indústria e distribuidor é essencial para avaliar o impacto das análises de vendas na performance empresarial. Um relacionamento próximo, baseado em troca de informações e alinhamento estratégico, tende a gerar análises mais precisas e decisões mais assertivas.

O estudo também busca mapear os principais indicadores de desempenho (KPIs) utilizados nas indústrias com seus distribuidores e compreender quais métricas efetivamente orientam decisões estratégicas. Além disso, pretende-se analisar as ferramentas tecnológicas e metodologias disponíveis no mercado, desde planilhas estruturadas e dashboards até sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP) integrados e plataformas de Business Intelligence, avaliando suas vantagens, limitações e adequações a diferentes portes de empresas.

O presente trabalho também busca não apenas identificar falhas ou limitações, mas propor caminhos práticos e realistas para o aprimoramento da gestão comercial dos distribuidores. Ao integrar a teoria de autores consagrados da área de marketing, logística e gestão de operações com a realidade observada no mercado, o estudo pretende oferecer recomendações aplicáveis que promovam maior profissionalização, eficiência e capacidade analítica nas empresas de distribuição.

1.2.2. Objetivos intermediários e específicos do estudo

Os objetivos específicos deste estudo buscam aprofundar o papel estratégico da análise de vendas no canal indireto, investigando como ela se

integra às rotinas operacionais e decisórias de indústrias e distribuidores. Para isso, o estudo identifica os principais indicadores utilizados — como Sell In, Sell Out, margem, DOH e frequência de compra — e analisa como cada métrica orienta decisões táticas e estratégicas. Também avalia criticamente as ferramentas e métodos de acompanhamento de vendas, desde planilhas até ERPs e sistemas de Business Intelligence, considerando suas vantagens, limitações e adequação a diferentes perfis de distribuidoras. Além disso, examina como a análise de vendas influencia decisões como planejamento de compras, gestão de estoques, definição de metas e campanhas promocionais.

O estudo ainda mapeia boas práticas e falhas recorrentes no mercado, classifica os tipos de distribuidores com base em porte, segmento, estrutura e tecnologia, e analisa como essas características moldam a forma ideal de trabalhar os dados. Por fim, busca propor práticas que fortaleçam a colaboração entre indústria e distribuidor, promovendo transparência, troca estruturada de informações e decisões conjuntas mais eficientes, com maior alinhamento estratégico e previsibilidade nas demandas.

1.3. Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

Apesar de sua importância estratégica, o canal indireto de vendas ainda apresenta muitas lacunas de entendimento, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente corporativo. Enquanto o varejo e as indústrias recebem ampla atenção nas pesquisas de mercado, os distribuidores — que fazem a ponte essencial entre o fabricante e os pontos de venda — permanecem como um elo menos estudado, embora sejam fundamentais para garantir o alcance das marcas e a competitividade das empresas em diferentes regiões e perfis de consumidores.

No relacionamento entre indústria e distribuidor, nem sempre há clareza sobre quais responsabilidades cabem a cada parte, como deve ocorrer o compartilhamento de informações e quais indicadores são realmente relevantes para o acompanhamento dos resultados. Em muitos casos, a indústria define metas e políticas comerciais sem compreender completamente a realidade operacional do distribuidor, o que pode gerar desalinhamentos na análise de vendas, rupturas de estoque e decisões baseadas mais em percepções subjetivas do que em dados concretos.

De forma semelhante, o relacionamento do distribuidor com os pontos de venda (PDVs) apresenta desafios particulares. Cada distribuidor atende uma

carteira diversificada de clientes — que pode incluir pequenos comércios locais, mercados regionais, farmácias, bares ou minimercados — e precisa equilibrar políticas comerciais, margens de lucro, prazos de entrega e níveis de serviço. No entanto, a ausência de integração entre os dados de Sell In (venda da indústria para o distribuidor) e Sell Out (venda do distribuidor para o PDV) ainda representa um grande obstáculo, dificultando a leitura real da demanda e a identificação de oportunidades de melhoria ao longo da cadeia.

Essas dificuldades refletem as principais dúvidas que norteiam este estudo, como compreender quais métodos de análise de vendas realmente se aplicam à realidade dos distribuidores, como alinhar as expectativas e estratégias entre indústria e distribuidor de maneira colaborativa e de que forma a análise de dados pode fortalecer o relacionamento comercial, gerando benefícios mútuos para todos os agentes envolvidos.

As maiores barreiras encontradas estão relacionadas à falta de padronização das análises, à escassez de dados consolidados entre os diferentes elos da cadeia e à baixa utilização de ferramentas tecnológicas capazes de transformar informações em inteligência de mercado. Muitos distribuidores ainda operam com controles manuais, planilhas desconectadas e relatórios limitados, o que reduz a capacidade de planejar estrategicamente, prever tendências e tomar decisões com base em evidências concretas. Além disso, muitos dados relevantes para a análise de vendas são considerados privados ou confidenciais, o que faz com que nem sempre sejam totalmente compartilhados entre as partes envolvidas, seja entre a indústria e o distribuidor, seja entre o distribuidor e os pontos de venda. Essa limitação na troca de informações compromete a visão integrada do desempenho comercial, dificultando a identificação de oportunidades, gargalos e padrões de comportamento ao longo da cadeia de suprimentos.

Diante desse cenário, as informações que este estudo prevê produzir são de grande relevância tanto prática quanto acadêmica. Elas poderão ser úteis às indústrias, ao oferecer uma compreensão mais profunda das dinâmicas e desafios enfrentados por seus parceiros distribuidores; aos distribuidores, que poderão adotar práticas mais estruturadas de análise de vendas e fortalecer sua gestão comercial; e também a gestores, consultores e pesquisadores, que encontrarão neste trabalho uma referência sobre o papel dos distribuidores na cadeia de suprimentos.

A utilidade deste estudo consiste em oferecer um modelo analítico adaptável à realidade dos distribuidores, capaz de promover decisões mais

assertivas, previsibilidade nos resultados e maior alinhamento entre as partes envolvidas. No campo acadêmico, contribui para preencher uma lacuna teórica significativa, ao aprofundar a compreensão sobre o papel estratégico do distribuidor e sua influência na criação de valor, na eficiência logística e na consolidação de parcerias comerciais duradouras e sustentáveis.

1.4.Delimitação e focalização do estudo

O presente estudo se delimita ao canal indireto de vendas, com foco na relação entre as indústrias e seus distribuidores e na forma como as práticas de análise de vendas podem ser otimizadas para aprimorar o desempenho comercial e fortalecer os relacionamentos de parceria ao longo da cadeia de suprimentos. O objetivo é compreender como as distribuidoras podem transformar seus dados comerciais em uma ferramenta estratégica capaz de gerar melhores resultados operacionais, comerciais e relacionais. A escolha desse tema se justifica pela importância das distribuidoras no mercado e pela constatação de que, apesar de seu papel essencial na ligação entre indústria e ponto de venda, ainda há carência de uma abordagem estruturada e sistemática sobre como essas empresas analisam suas vendas e utilizam essas informações para tomar decisões mais assertivas.

O objeto de pesquisa são as práticas de análise de vendas dentro de cada relacionamento comercial, com ênfase na utilização de indicadores de desempenho (KPIs) e de ferramentas tecnológicas para transformar dados de vendas em insights estratégicos. Busca-se investigar como as indústrias gerenciam suas informações comerciais com as distribuidoras que trabalham, quais métodos e sistemas utilizam — desde planilhas e relatórios manuais até plataformas de Business Intelligence (BI) e sistemas de gestão integrados (ERP) — e quais são as melhores práticas que podem ser implementadas para aprimorar esse processo. Além disso, o estudo pretende compreender as características específicas dos distribuidores, como o porte da empresa, o segmento de mercado e as tecnologias disponíveis, que influenciam diretamente a forma como as análises são realizadas e aplicadas.

O objeto desta pesquisa é marcado pela diversidade de práticas entre distribuidores, pela falta de padronização nas análises de desempenho e pela assimetria de informações entre indústria, distribuidores e pontos de venda. Muitos atuam com controles manuais, planilhas desconectadas e relatórios limitados, o que reduz a precisão das análises e dificulta decisões estratégicas.

Além disso, boa parte dos dados relevantes é tratada como confidencial, limitando o compartilhamento e comprometendo a visão integrada do desempenho comercial e o desenvolvimento de estratégias conjuntas.

Outro aspecto relevante é a multiplicidade de contextos de atuação. Alguns distribuidores trabalham com autonomia na definição de preços e políticas comerciais, enquanto outros seguem diretrizes rígidas da indústria. Há ainda diferenças significativas entre segmentos — como alimentos, farmacêutico, cosméticos, bebidas e bens de consumo — que apresentam particularidades operacionais, regulatórias e de mercado. Essa heterogeneidade impacta a coleta e interpretação dos dados, o relacionamento comercial e as decisões estratégicas, reforçando a importância de identificar abordagens adequadas para cada realidade.

O estudo analisará conceitos centrais como KPIs, giro de estoque, margem de contribuição, Sell In, Sell Out, cobertura de estoque e demanda regional, além de temas ligados à inteligência de mercado, relacionamento B2B e tomada de decisão orientada por dados. Esses elementos serão avaliados à luz de modelos de gestão comercial e logística, buscando mostrar como a análise de vendas pode ser aprimorada e utilizada como ferramenta de cooperação entre indústria e distribuidores.

A pesquisa se delimita ao contexto brasileiro contemporâneo, considerando avanços como digitalização, integração de sistemas e maior dependência de decisões baseadas em dados. Embora não aprofunde questões financeiras complexas, o estudo foca a dinâmica operacional e estratégica da análise de vendas, investigando como distribuidores podem aplicar métodos mais eficientes e colaborativos em suas rotinas.

A questão central que orienta o estudo é: como as indústrias podem aprimorar suas análises de vendas nos distribuidores para melhorar as decisões operacionais e estratégicas, fortalecer o relacionamento comercial e aumentar a proximidade com os pontos de venda? A investigação busca compreender práticas atuais, identificar ferramentas e métodos mais eficazes e propor soluções adaptadas às diferentes realidades do setor. Trata-se de um tema relevante para gestores industriais e distribuidores, bem como para pesquisadores de administração, marketing e logística, por oferecer conhecimento aplicado que favorece práticas mais estratégicas, integradas e baseadas em dados, contribuindo para a profissionalização do canal indireto no Brasil.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos que sustentam a análise do estudo, considerando que a gestão de vendas no canal indireto envolve dimensões estratégicas, operacionais, tecnológicas e relacionais. O referencial teórico foi estruturado em quatro eixos: (1) análise de vendas e indicadores no canal indireto, abordando fundamentos de mensuração e práticas analíticas; (2) inteligência de dados aplicada à gestão comercial, destacando o uso de informações para decisões mais precisas; (3) gestão da cadeia de suprimentos e tipologia dos distribuidores, considerando como porte, segmento e estrutura influenciam a análise de vendas; e (4) desenvolvimento de relacionamentos comerciais saudáveis, enfatizando confiança, cooperação e alinhamento estratégico. Esses eixos serão discutidos de forma integrada para conectar teoria e prática e sustentar as análises dos capítulos seguintes.

2.1. Análise de Vendas e Indicadores no Canal Indireto

A análise de vendas constitui um dos elementos centrais da gestão comercial em indústrias que operam por meio de distribuidores. Esse processo envolve a coleta, o tratamento e a interpretação de informações relacionadas ao desempenho comercial, permitindo compreender tendências, projetar cenários, identificar oportunidades e antecipar riscos dentro do canal indireto. De acordo com Davenport e Harris (2017), organizações que estruturam suas decisões a partir de dados tendem a operar com maior precisão e competitividade, o que é especialmente relevante no contexto indireto, onde múltiplos intermediários influenciam a dinâmica de mercado. Nesse ambiente, a análise de vendas ganha ainda mais importância, pois integra dados de Sell In, Sell Out, indicadores operacionais, financeiros e logísticos, oferecendo uma visão ampla e conectada da performance comercial.

A correta leitura dessas informações permite compreender o comportamento da demanda, ajustar o abastecimento, monitorar a performance dos distribuidores, avaliar a execução comercial e alinhar metas entre indústria e parceiros. Quando diferentes distribuidores operam em regiões distintas, com

estruturas variadas e níveis diferentes de maturidade operacional, os indicadores tornam-se fundamentais para padronizar análises, comparar desempenhos, identificar gargalos e direcionar ações estratégicas. Assim, a análise de vendas no canal indireto não é apenas uma ferramenta de diagnóstico, mas um componente indispensável para sustentar uma gestão comercial orientada por evidências e voltada para resultados.

2.1.1. Indicadores e Ferramentas de Análise no Canal Indireto

Os indicadores de desempenho representam o núcleo da análise de vendas e são utilizados pelas indústrias para monitorar o comportamento do canal indireto de maneira contínua. Neely, Adams e Kennerley (2002) destacam que as métricas de desempenho funcionam como instrumentos de avaliação que permitem verificar se os resultados alcançados estão alinhados às metas e às estratégias definidas. No contexto das indústrias estudadas, alguns indicadores se consolidam como essenciais, entre eles o Sell In, que representa o volume faturado ao distribuidor e serve como parâmetro para acompanhar metas comerciais; o Sell Out, que corresponde às vendas realizadas pelo distribuidor ao cliente final e é decisivo para identificar a demanda real do mercado; o giro de estoque e o DOH (Days on Hand), que permitem avaliar a velocidade de movimentação dos produtos e antecipar riscos de ruptura ou excesso de estoque; além de métricas como margem, mix de vendas, Execuções de PDV e evolução de carteira, que conectam desempenho financeiro, operacional e comercial em uma perspectiva integrada.

A utilização desses indicadores é potencializada pelo uso de ferramentas tecnológicas específicas. Laudon e Laudon (2018) ressaltam que sistemas de informação eficientes ampliam a capacidade analítica das empresas, possibilitando maior precisão e agilidade no processo decisório. No canal indireto, o ERP assume papel relevante ao centralizar informações de faturamento, estoque e pedidos, enquanto as plataformas de Business Intelligence (BI) se destacam por transformar dados brutos em painéis analíticos e relatórios gerenciais que facilitam a visualização de tendências e a identificação de desvios. As planilhas estruturadas, apesar de sua simplicidade, permanecem amplamente utilizadas, especialmente em empresas que ainda estão em transição para modelos de análise mais digitalizados. Em alguns casos, sistemas integrados entre indústria e distribuidores permitem acesso direto a dados de Sell Out, embora a disponibilidade e o nível de detalhamento

dessas informações variem significativamente conforme a maturidade tecnológica de cada parceiro.

A combinação entre indicadores bem definidos e ferramentas adequadas oferece maior visibilidade operacional e permite que a indústria tome decisões com base em informações consolidadas. Isso facilita a definição de metas mais realistas, a identificação de oportunidades de crescimento, a prevenção de rupturas e a construção de estratégias comerciais mais coerentes com as necessidades dos diferentes mercados atendidos. Dessa forma, a análise de vendas deixa de ser uma atividade meramente operacional e passa a ocupar espaço estratégico dentro da gestão comercial, fortalecendo o relacionamento entre indústria e distribuidores e contribuindo para um canal indireto mais eficiente, transparente e competitivo.

2.2. Inteligência de dados aplicada à gestão comercial

A inteligência de dados aplicada à gestão comercial consiste no uso estratégico das informações para apoiar decisões que aumentem a eficiência e a competitividade das empresas. No canal indireto de vendas, ela tem papel essencial, pois permite que indústrias e distribuidores compreendam melhor o comportamento do mercado, antecipem demandas e identifiquem oportunidades de melhoria nas operações. Essa prática transforma dados em conhecimento útil, orientando ações mais precisas e alinhadas aos objetivos comerciais. Além disso, favorece a integração entre os agentes da cadeia de suprimentos, promovendo maior transparência e cooperação nas relações comerciais. Dessa forma, a inteligência de dados se torna um instrumento indispensável para otimizar a análise de vendas, aprimorar a tomada de decisão e fortalecer o relacionamento entre indústria, distribuidor e ponto de venda.

2.2.1. A inteligência de dados na tomada de decisão e na eficiência comercial

A inteligência de dados aplicada à gestão comercial tem se consolidado como um elemento fundamental para o sucesso das empresas que atuam no canal indireto de vendas, especialmente no relacionamento entre indústrias e distribuidores. Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, competitivo e orientado por informação, a capacidade de coletar, organizar e interpretar dados tornou-se determinante para o alcance de resultados sustentáveis. Segundo Davenport e Harris (2017), a inteligência de dados

representa o uso sistemático de informações para apoiar decisões estratégicas, reduzindo incertezas e substituindo a intuição por análises objetivas. No contexto comercial, isso significa transformar indicadores de desempenho — como volume de vendas, rentabilidade, frequência de compra e cobertura de estoque — em insights capazes de direcionar ações mais eficazes e alinhadas às metas organizacionais.

Kotler e Keller (2016) destacam que a análise de dados é o elo entre o planejamento estratégico de marketing e a execução comercial, pois possibilita compreender o comportamento dos clientes e antecipar suas necessidades. No canal indireto, essa prática é ainda mais relevante, já que o processo envolve múltiplos agentes — indústria, distribuidor e ponto de venda — e uma grande quantidade de informações descentralizadas. A análise dos fluxos de Sell In e Sell Out, por exemplo, é essencial para manter o equilíbrio entre a produção e a demanda real do mercado, evitando rupturas de estoque e maximizando a eficiência das operações.

Ferramentas tecnológicas como Business Intelligence (BI) e dashboards interativos têm ampliado significativamente a capacidade de análise e interpretação dos dados. De acordo com Laudon e Laudon (2020), essas ferramentas permitem transformar grandes volumes de dados brutos em informações visuais e compreensíveis, facilitando o acompanhamento de indicadores e o monitoramento de tendências. Em uma distribuidora, o BI pode ser utilizado para mapear quais produtos apresentam maior giro, identificar sazonalidades de demanda e comparar o desempenho entre diferentes regiões ou clientes. Já para a indústria, essas ferramentas possibilitam avaliar o desempenho de seus distribuidores, ajustar políticas comerciais e direcionar estratégias de incentivo com base em evidências concretas.

Além da tecnologia, a inteligência de dados também está relacionada à cultura organizacional e à capacidade das empresas de utilizar as informações de forma colaborativa. Quando indústria e distribuidor compartilham dados de vendas, estoques e previsões de demanda, criam uma base sólida para decisões conjuntas e mais assertivas. Segundo Porter (2009), a integração e o compartilhamento de informações entre os elos da cadeia aumentam a eficiência coletiva e geram vantagem competitiva sustentável, uma vez que reduzem desperdícios e fortalecem a coordenação das estratégias. No contexto da distribuição, isso se traduz em melhor planejamento de estoques, campanhas promocionais mais assertivas e maior previsibilidade de resultados.

2.3. A gestão da cadeia de suprimentos e tipologia dos distribuidores

A gestão da cadeia de suprimentos e a tipologia dos distribuidores representam componentes essenciais para o entendimento do canal indireto de vendas, pois envolvem toda a dinâmica de fluxos de produtos, informações e relacionamentos entre indústria, distribuidor e ponto de venda. Essa integração é o que garante a eficiência das operações, o equilíbrio de estoques e a agilidade na entrega, fatores determinantes para a competitividade no mercado. Analisar os diferentes tipos de distribuidores — que variam em porte, estrutura logística, segmento de atuação e grau de autonomia comercial — permite compreender como cada um se posiciona dentro da cadeia e como suas características impactam o desempenho global. Há distribuidores mais independentes, com liberdade para definir preços e estratégias, e outros que seguem diretrizes rígidas da indústria parceira, refletindo diferentes formas de coordenação e cooperação. Compreender essas variações é fundamental para aprimorar a gestão comercial, otimizar processos e fortalecer os vínculos de parceria, promovendo uma cadeia de suprimentos mais integrada, eficiente e orientada por resultados sustentáveis.

2.3.1.A integração entre indústria e distribuidores na eficiência da cadeia de suprimentos

A gestão da cadeia de suprimentos, no contexto do canal indireto, vai muito além da simples movimentação de produtos: ela envolve a integração estratégica entre indústria, distribuidores e pontos de venda, com o objetivo de gerar valor para todos os agentes envolvidos. Ballou (2006) define a cadeia de suprimentos como o conjunto de atividades que abrangem o planejamento, a implementação e o controle do fluxo eficiente de bens, serviços e informações desde a origem até o consumidor final. Essa integração permite otimizar recursos, reduzir custos e garantir que as decisões operacionais estejam alinhadas às metas comerciais. No canal indireto, a complexidade aumenta, pois a indústria depende da eficiência dos distribuidores para manter sua competitividade e atender de forma adequada às demandas do mercado.

Christopher (2011) complementa ao afirmar que uma cadeia de suprimentos eficaz deve ser orientada por colaboração e flexibilidade. No caso das distribuidoras, isso significa adotar práticas de gestão que permitam antecipar mudanças de mercado e adaptar as operações conforme as variações

de demanda, sazonalidade ou características regionais. Um distribuidor que atua em grandes centros urbanos, por exemplo, tende a operar com maior volume e tecnologia de automação, enquanto aquele presente em regiões menores pode depender de relacionamentos mais próximos com o varejo e de processos operacionais simplificados. Essa diversidade reforça a importância da tipologia dos distribuidores, que permite compreender como diferentes modelos de operação influenciam a eficiência e a estratégia comercial de toda a cadeia.

Segundo Chopra e Meindl (2016), os distribuidores exercem papel crucial como intermediários logísticos e comerciais, pois reduzem a distância entre a produção e o consumo final, facilitando o acesso a mercados e garantindo a disponibilidade dos produtos. A tipologia desses agentes pode variar conforme o porte (pequeno, médio ou grande), o setor de atuação (alimentício, farmacêutico, cosmético, entre outros) e o nível de autonomia na tomada de decisões. Distribuidores independentes, por exemplo, possuem liberdade para definir preços, negociar condições comerciais e escolher mix de produtos, o que lhes confere agilidade, mas também maior exposição a riscos de mercado. Já os distribuidores que seguem diretrizes rígidas da indústria tendem a operar com mais previsibilidade, porém com menor flexibilidade estratégica.

Além disso, autores como Lambert, Cooper e Pagh (1998) destacam que a gestão eficiente da cadeia depende da qualidade das relações entre seus elos. No caso da indústria e dos distribuidores, a confiança e a troca de informações são determinantes para o sucesso da parceria. O compartilhamento de dados sobre estoque, vendas e previsões de demanda permite decisões mais rápidas e alinhadas, reduzindo rupturas e excesso de produtos. Essa colaboração gera o que se chama de cadeia de suprimentos integrada, na qual todos os agentes trabalham de forma sincronizada em busca de objetivos comuns, como aumento da eficiência, redução de custos e ampliação da satisfação dos clientes.

No Brasil, a diversidade de mercados e o tamanho continental do território tornam a gestão da cadeia de suprimentos ainda mais desafiadora. Distribuidores de diferentes regiões enfrentam realidades distintas quanto à infraestrutura logística, capacidade de investimento e disponibilidade de tecnologia. Isso influencia diretamente a análise de vendas e as estratégias de relacionamento com a indústria. A ausência de padronização nos processos e o acesso limitado a ferramentas tecnológicas avançadas são fatores que ainda dificultam a integração plena entre os elos da cadeia.

2.4. A construção de relacionamentos comerciais saudáveis no canal indireto

A integração entre indústria, distribuidores e pontos de venda é fundamental para a eficiência do canal indireto e para o sucesso da cadeia de suprimentos. Essa relação colaborativa permite alinhar estratégias comerciais, otimizar estoques e garantir o abastecimento adequado ao mercado. O distribuidor atua como elo estratégico entre a indústria, que busca ampliar sua presença, e o ponto de venda, que precisa atender às necessidades do consumidor com rapidez e variedade. Quando há troca de informações sobre Sell In e Sell Out, torna-se possível prever demandas, ajustar o mix de produtos e planejar ações promocionais de forma mais assertiva. A falta dessa integração, por outro lado, gera falhas na comunicação, rupturas e perdas de eficiência. Assim, compreender e fortalecer essa relação é essencial para aprimorar a análise de vendas, promover decisões conjuntas e construir parcerias sustentáveis que beneficiem todos os agentes da cadeia comercial.

2.4.1.A relação entre indústria, distribuidores e pontos de venda

A integração entre indústria, distribuidores e pontos de venda é um dos pilares mais importantes para a eficiência da cadeia de suprimentos e o sucesso do canal indireto de vendas. Esse modelo de operação, baseado em cooperação e interdependência, exige que as informações e os fluxos de produtos sejam gerenciados de forma sincronizada, garantindo que as decisões comerciais e logísticas estejam alinhadas às necessidades do mercado. Ballou (2006) explica que a cadeia de suprimentos é um sistema integrado de processos que visa coordenar o fluxo de bens, serviços e informações entre os diferentes elos, desde o fornecedor até o consumidor final. No contexto do canal indireto, isso significa garantir que indústria, distribuidor e ponto de venda atuem em harmonia para otimizar custos, reduzir desperdícios e atender com eficiência às expectativas dos consumidores.

O distribuidor desempenha um papel estratégico nessa estrutura, funcionando como o elo que conecta a produção industrial à demanda do varejo. Segundo Christopher (2011), o distribuidor agrega valor à cadeia ao reduzir o tempo de entrega, adaptar volumes às necessidades locais e oferecer suporte comercial ao ponto de venda. Além de intermediar produtos, ele também atua como difusor de informações de mercado, repassando à indústria dados sobre vendas, comportamento dos clientes e tendências regionais. Esse fluxo de informações

— conhecido como *feedback comercial* — é essencial para que a indústria possa ajustar sua produção, seu portfólio e suas estratégias de marketing de acordo com a realidade do consumidor final.

A integração entre os elos do canal depende do compartilhamento eficiente de informações, especialmente dos dados de Sell In (vendas da indústria ao distribuidor) e Sell Out (vendas do distribuidor ao ponto de venda). Kotler e Keller (2016) ressaltam que a análise conjunta desses indicadores permite compreender o desempenho comercial e identificar problemas como excesso de estoque, rupturas e falhas de planejamento. Quando apenas um dos lados tem acesso completo às informações, tanto a indústria quanto o distribuidor correm o risco de superestimar a demanda ou planejar mal seus pedidos.

Nesse cenário, a integração baseada em dados e sistemas torna-se essencial. Laudon e Laudon (2020) destacam que tecnologias como BI e CRM permitem transformar informações dispersas em conhecimento estratégico, possibilitando previsões mais precisas, acompanhamento em tempo real e decisões conjuntas mais eficientes — fatores decisivos em mercados altamente competitivos.

Além da tecnologia, o aspecto relacional exerce papel fundamental. Lambert, Cooper e Pagh (1998) defendem que confiança e colaboração fortalecem a cadeia de suprimentos e sustentam parcerias duradouras, promovendo transparência, alinhamento e ganhos mútuos. No canal indireto, essa lógica colaborativa é determinante para resultados superiores, já que o desempenho depende da coordenação entre todos os elos.

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

Este capítulo apresenta os métodos utilizados para a coleta e análise dos dados, explicando como as informações foram selecionadas, organizadas e tratadas segundo critérios que garantem confiabilidade e precisão. Descrevem-se também os procedimentos analíticos adotados e a forma como os dados foram interpretados à luz dos objetivos da pesquisa. Ao longo do capítulo, evidencia-se a importância da metodologia para a construção dos resultados, mostrando como ela sustenta a compreensão do fenômeno estudado e assegura a consistência científica das conclusões desenvolvidas nas seções seguintes.

3.1. Etapas de coleta de dados

Este trabalho adota o estudo de caso como método principal, complementado por entrevistas e questionários com profissionais experientes e diretamente envolvidos no canal indireto de vendas. Essa abordagem permite uma análise aprofundada e contextualizada do processo de análise de vendas entre indústria, distribuidores e pontos de venda, suprimindo a dificuldade de acesso a dados detalhados e garantindo a coleta de informações reais sobre a complexidade dessas relações comerciais. As entrevistas possibilitaram captar percepções, práticas e experiências de profissionais qualificados, revelando desafios, indicadores e métodos utilizados na gestão comercial. Além disso, foi realizada uma investigação qualitativa complementar, com entrevistas de profissionais de alta confiança e um questionário discursivo elaborado para obter tanto informações objetivas quanto interpretações e vivências práticas. A combinação entre estudo de caso, entrevistas e questionários ampliou o escopo analítico, fortaleceu a robustez metodológica e integrou fundamentação teórica com a realidade operacional do mercado.

3.2. Fontes de informação selecionadas para coleta de dados no estudo

Os elementos de interesse deste estudo foram definidos para permitir uma compreensão aprofundada das práticas de análise de vendas no canal indireto,

considerando a relação entre indústria, distribuidores e pontos de venda. O universo da pesquisa inclui profissionais que atuam diretamente nesse modelo — gestores comerciais, analistas de vendas, profissionais de trade marketing, especialistas em distribuição e colaboradores envolvidos na gestão de Sell In e Sell Out — além de documentos estratégicos como relatórios comerciais, indicadores de desempenho e materiais utilizados na análise de dados.

A seleção dos participantes seguiu critérios de tipicidade e experiência, priorizando profissionais em cargos de confiança com contato direto com a dinâmica comercial do canal indireto. Foram incluídos indivíduos atuantes no relacionamento B2B, na gestão de distribuidores, na construção de metas e no acompanhamento de indicadores estratégicos, garantindo percepções alinhadas à realidade do mercado. O critério de acessibilidade também foi considerado para assegurar participação voluntária e viável. Além dos dados primários, foram utilizados dados secundários — relatórios de vendas, documentos de gestão comercial e bases atualizadas sobre o funcionamento do canal indireto — selecionados por sua relevância, atualidade e aderência aos objetivos do estudo, com prioridade para materiais produzidos em 2025. Esses documentos complementaram e validaram as informações obtidas nas entrevistas.

Os participantes pertencem a empresas multinacionais de grande porte e foram escolhidos por seus cargos, rotinas de interação com distribuidores e experiência prática com o canal. No total, participaram 2 Gestores, 2 Gerentes, 2 Analistas Sêniores e 2 Estagiários, todos com mais de um ano e seis meses de atuação em funções diretamente relacionadas ao canal indireto.

3.3. Procedimentos e instrumentos de coleta de dados utilizados no estudo

A coleta de dados deste estudo foi planejada de forma estruturada e conduzida em múltiplas etapas, utilizando instrumentos complementares para compreender em profundidade as práticas de análise de vendas no canal indireto. Foram empregados dois métodos principais: entrevistas semiestruturadas e um questionário qualitativo discursivo. O uso combinado desses instrumentos possibilitou triangulação metodológica, ampliando a validade dos dados e permitindo analisar o fenômeno sob diferentes perspectivas, alinhado à natureza aplicada e exploratória da pesquisa.

A primeira etapa consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais experientes e ocupantes de cargos de confiança envolvidos

diretamente na gestão comercial entre indústria e distribuidores. As entrevistas foram previamente agendadas para garantir conforto e disponibilidade dos participantes, que receberam orientações formais sobre os objetivos da pesquisa e um conjunto de perguntas-guia elaborado a partir da revisão de literatura e dos objetivos do estudo. O roteiro foi dividido em dois blocos: um bloco padronizado, focado em práticas gerais de análise de vendas, uso de indicadores e relacionamento com distribuidores; e um bloco direcionado, adaptado à realidade de cada empresa, explorando métodos de análise, ferramentas utilizadas, dificuldades enfrentadas, integração com distribuidores e particularidades dos processos internos. A condução seguiu dinâmica flexível, permitindo que os entrevistados aprofundassem temas e relatassem exemplos práticos, o que enriqueceu a compreensão sobre desafios e decisões relacionadas ao canal indireto. As entrevistas foram registradas por meio de anotações e áudios, e posteriormente organizadas.

A segunda etapa envolveu o envio de um questionário qualitativo discursivo, composto por perguntas abertas e elaborado para estimular respostas detalhadas e reflexivas. O instrumento foi encaminhado digitalmente com explicações sobre o estudo e orientações de preenchimento. Essa etapa teve como objetivo complementar as entrevistas e ampliar o alcance das percepções, permitindo que os participantes compartilhassem o questionário com membros de suas equipes. Dessa forma, a coleta contemplou diferentes níveis hierárquicos, reunindo percepções gerenciais, operacionais e estratégicas. As respostas discursivas possibilitaram que os profissionais expressassem com liberdade suas interpretações, desafios e experiências relacionadas aos processos internos e aos indicadores utilizados no canal indireto.

3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo

O tratamento e a análise dos dados coletados foram conduzidos de forma gradual, seguindo os princípios da pesquisa qualitativa e a necessidade de transformar informações brutas — como falas, percepções, exemplos práticos e respostas discursivas — em evidências capazes de responder aos objetivos do estudo. Conforme Bardin (2011) e Minayo (2014), dados qualitativos exigem organização, classificação, interpretação e categorização para permitir compreensão aprofundada do fenômeno analisado. Assim, todas as entrevistas e respostas ao questionário foram examinadas para identificar significados,

recorrências, padrões de discurso e elementos relevantes para compreender como ocorre a análise de vendas no canal indireto.

Após a pré-análise, o conteúdo foi organizado em três campos temáticos, definidos a partir da repetição de ideias, da relevância dos assuntos e da relação com os objetivos da pesquisa. O primeiro campo reuniu informações sobre ferramentas de análise utilizadas pelos profissionais, como sistemas de FTP, planilhas, dashboards e soluções de monitoramento de vendas, estoques e desempenho. O segundo abordou a relação entre indústria e distribuidores, explorando interações, trocas de informação, práticas colaborativas e desafios de alinhamento comercial. O terceiro campo concentrou-se nas análises de dados e nas fontes de informação, incluindo formas de obtenção, tratamento, organização e uso dos dados para embasar decisões estratégicas. Essa categorização orientou todo o processo analítico, permitindo estruturar o material de forma coerente e alinhada ao problema de pesquisa.

As falas das entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo temática, conforme o método de Bardin (2011), sendo classificadas nos três campos temáticos estabelecidos. Esse procedimento possibilitou interpretar tanto o conteúdo explícito quanto os significados implícitos das respostas, além de identificar implicações práticas, alinhamentos, divergências e conexões com a literatura revisada. A análise comparativa entre diferentes profissionais e empresas ampliou a compreensão do fenômeno e garantiu maior profundidade às interpretações produzidas.

3.5.Limitações do Estudo

A condução deste estudo apresentou limitações metodológicas que podem ter influenciado, ainda que parcialmente, os resultados e interpretações. A primeira refere-se ao número reduzido de participantes disponíveis para entrevistas e questionários. O canal indireto é composto por profissionais altamente especializados, com rotinas intensas, prazos curtos, metas desafiadoras e forte responsabilidade comercial, o que restringiu o tempo disponível para participação na pesquisa e dificultou a ampliação da amostra.

Outro fator limitante está na complexidade e heterogeneidade do tema, já que cada empresa adota ferramentas, processos, indicadores e níveis de integração distintos na análise de vendas dos distribuidores. A ausência de um padrão único dificulta comparações diretas e impede a construção de um modelo universal, fazendo com que parte das informações reflita realidades específicas

e limite a generalização dos resultados. Soma-se a isso a possibilidade de vieses decorrentes das percepções individuais dos profissionais, influenciadas por experiências pessoais, contextos organizacionais e eventos específicos de suas rotinas de trabalho.

Além disso, devido à confidencialidade dos dados comerciais no canal indireto, não foi possível acessar documentos internos sensíveis, como relatórios detalhados de Sell In e Sell Out ou planilhas operacionais. Essa limitação, comum em estudos empresariais, reduziu a profundidade de análises objetivas e exigiu maior dependência das percepções qualitativas fornecidas pelos participantes.

4 Apresentação e análise dos resultados

A partir deste capítulo, inicia-se uma das etapas centrais do estudo: a apresentação e a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas e dos questionários aplicados aos profissionais que atuam diretamente no canal indireto de vendas. O capítulo está organizado em diferentes seções que descrevem, analisam e interpretam os dados coletados, buscando compreender como cada empresa lida com a análise de vendas, quais ferramentas utiliza, como se estrutura o relacionamento com seus distribuidores e como a gestão comercial acontece na prática dentro do ambiente B2B estudado.

Para garantir profundidade analítica e respeitar a individualidade das experiências, cada empresa investigada será analisada separadamente. Essa decisão metodológica permite observar as especificidades de cada organização, compreender suas práticas particulares e identificar padrões ou contrastes relevantes entre diferentes contextos empresariais. Após essa etapa individual, os resultados das empresas serão analisados em conjunto, permitindo comparar as respostas, identificar convergências e divergências entre as organizações e compreender como diferentes abordagens geram impactos distintos na gestão comercial e na análise de vendas no canal indireto. Cada empresa contou com pelo menos três entrevistados experientes, todos com forte envolvimento no canal indireto e com vivência direta em atividades relacionadas à gestão de distribuidores, acompanhamento de indicadores comerciais e outras atividades pertinentes para o estudo.

Além dessas etapas, ao final da análise comparativa entre as empresas, será apresentada uma seção dedicada exclusivamente à interpretação geral das respostas do questionário aplicado. Esse momento final sintetiza os principais padrões observados, identifica tendências comuns entre os profissionais do canal indireto e ressalta percepções recorrentes que ajudam a compreender de forma abrangente como o mercado lida com análise de vendas, indicadores e gestão de distribuidores. Essa visão consolidada complementa a análise individual e a análise comparativa, oferecendo uma perspectiva mais ampla e integrada sobre os resultados da pesquisa.

Por questões éticas, metodológicas e sigilosas, não é possível divulgar os nomes dos entrevistados nem identificar as empresas participantes. Essa decisão visa proteger a privacidade dos profissionais, resguardar informações estratégicas e assegurar que todas as percepções compartilhadas durante a pesquisa fossem fornecidas com liberdade, segurança e confiança. A anonimização também se justifica pela natureza delicada de algumas informações, especialmente aquelas relacionadas a desempenho comercial, estratégias internas, práticas de gestão e fluxos de informação entre indústria e distribuidores. Assim, ao preservar a identidade dos participantes, o estudo mantém a integridade dos dados e garante que o conteúdo analisado seja utilizado exclusivamente para fins acadêmicos.

4.1. Empresas

Vamos analisar individualmente as empresas estudadas, destacando seus segmentos e características gerais. É importante compreender o setor em que cada uma atua para interpretar as diferenças de estrutura, operação e práticas comerciais. Cada segmento possui dinâmicas próprias de distribuição, níveis distintos de dependência do canal indireto e formas variadas de trabalhar a análise de vendas. Assim, este panorama inicial contribui para contextualizar as análises que serão desenvolvidas nos tópicos seguintes.

4.1.1 Empresa A

A Empresa A pertence ao segmento de cosméticos, beleza e cuidados pessoais, atuando globalmente com um portfólio amplo de marcas reconhecidas em diferentes categorias. Trata-se de uma organização marcada por forte presença no canal indireto. Sua estrutura é robusta, com alto investimento em inteligência de mercado, acompanhamento de indicadores comerciais e integração de dados entre indústria, distribuidores e pontos de venda. A empresa trabalha com políticas comerciais bem definidas, forte padronização de processos e uso frequente de ferramentas de Business Intelligence para suportar decisões estratégicas relacionadas ao Sell In e Sell Out.

4.1.2 Empresa B

A empresa B atua no segmento de bebidas alcoólicas e sem álcool e outras linhas do portfólio de consumo massivo. Com grande presença nacional e

alto volume de operações logísticas, essa organização se apoia fortemente no canal indireto para ampliar sua distribuição e garantir presença em milhares de pontos de venda em todo o país. A empresa possui uma estrutura comercial altamente dinâmica, orientada por metas agressivas, grande diversidade de distribuidores parceiros e forte ênfase em execução no ponto de venda. Suas práticas de gestão envolvem métricas operacionais rigorosas, acompanhamento semanal de indicadores, ciclos constantes de performance e integração tecnológica avançada para monitoramento de estoque, frequência de compra e cobertura de mercado.

4.1.3 Empresa C

A empresa C pertence ao segmento de bens de consumo e produtos de limpeza, com atuação global. Sua estratégia comercial no Brasil é fortemente baseada no canal indireto, utilizando distribuidores para alcançar regiões mais amplas e diversificadas. A empresa tem uma operação marcada por grande variedade de SKUs, forte sazonalidade em algumas categorias e necessidade constante de planejamento de estoque e previsão de demanda. Seu modelo de gestão comercial combina indicadores de vendas, análises de Sell In e Sell Out, políticas claras de negociação e uma abordagem colaborativa com distribuidores, buscando alinhar expectativas, garantir padronização de execução e manter uma presença consistente nos diferentes pontos de venda atendidos.

4.2. Descrição dos Entrevistados

A amostra de entrevistados deste estudo foi composta por profissionais que atuam diretamente no canal indireto de vendas e que possuem experiência consolidada na gestão comercial com distribuidores. Para garantir diversidade e profundidade nas percepções coletadas, cada uma das três empresas analisadas contou com três entrevistados, totalizando nove participantes. Todos os profissionais selecionados tinham mais de um ano e seis meses de atuação na função atual, o que assegura que já tinham passado por ciclos comerciais completos de ligadas ao relacionamento com distribuidores.

A escolha dos participantes buscou contemplar uma variação de níveis hierárquicos, incluindo desde estagiários e analistas até coordenadores e gerentes. Essa pluralidade foi deliberada, pois permite captar uma gama mais

ampla de percepções sobre o canal indireto. Profissionais em posições mais estratégicas oferecem uma visão macro dos processos, políticas comerciais, indicadores e metas, enquanto participantes em funções mais operacionais contribuem com observações detalhadas sobre atividades diárias, desafios práticos, rotinas de acompanhamento e contato contínuo com distribuidores. A integração dessas perspectivas enriquece a análise, permitindo compreender o canal indireto sob diferentes ângulos e responsabilidades.

Embora exerçam funções parecidas e ao mesmo tempo distintas, todos os entrevistados compartilham uma característica essencial: o contato cotidiano e direto com o canal indireto de vendas. Cada profissional, dentro de suas atribuições e da estrutura de sua empresa, mantém relações comerciais constantes com distribuidores. Essas relações influenciam sua visão sobre processos, desafios e oportunidades dentro do modelo de Sell In e Sell Out, e refletem as especificidades de cada empresa e de cada segmento estudado.

Além disso, as responsabilidades dos entrevistados variavam conforme a natureza de cada organização, o que contribuiu para que o estudo abrangesse percepções diferentes sobre ferramentas utilizadas, abordagens de análise de vendas, fluxos de informação e dinâmicas de relacionamento com distribuidores.

4.3. Descrição e análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa

Nesta seção, serão apresentados e analisados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os profissionais das três empresas estudadas. A análise será conduzida em duas etapas: primeiro, os dados serão examinados individualmente para cada empresa, considerando suas particularidades, práticas comerciais e especificidades do canal indireto. Em seguida, será realizada uma análise conjunta, comparando os achados e identificando convergências, divergências e padrões que emergem quando as três organizações são observadas de forma integrada.

4.4. Análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa na Empresa A

Agora serão apresentadas as análises referentes à Empresa A, abordando de forma objetiva e estruturada como seu modelo de distribuição, sua gestão de indicadores e seu relacionamento com distribuidores impactam diretamente a qualidade da análise de vendas no Canal Indireto.

4.4.1. Modelo de Atuação e Estratégia de Distribuição

A Empresa A opera com uma estratégia comercial profundamente orientada à expansão de presença no mercado por meio da distribuição, priorizando alcançar o maior número possível de pontos de venda ao invés de concentrar esforços exclusivamente no aumento do volume de Sell Out. Esse foco representa uma escolha estratégica que molda toda a dinâmica de análise de vendas da organização, já que a performance comercial passa a depender não apenas do consumo final, mas também da eficiência logística, relacional e operacional de cada distribuidor envolvido. A empresa está fortemente presente em Distribuidores Farma, algo coerente com seu segmento, mas que também expõe uma elevada dependência desse canal específico. No modelo adotado, quando um distribuidor já atua em determinada região, a Empresa A não busca um segundo parceiro para competir naquele território. Porém, não existe contrato de exclusividade, o que permite que o próprio distribuidor trabalhe com outras marcas do mesmo setor. Essa ausência de exclusividade gera desafios relevantes, já que a empresa não controla plenamente a prioridade dada aos seus produtos. Esse contexto torna a análise de vendas ainda mais crítica, pois exige que os dados sejam avaliados considerando fatores externos ao controle direto da companhia. Ainda assim, a empresa busca trabalhar apenas com distribuidores que mantenham um alto padrão de qualidade, execução e entrega, pois entende que qualquer desvio nesses pontos afeta diretamente os principais indicadores de Sell Out, ruptura, giro e distribuição, impactando toda a estratégia comercial.

4.4.2. Gestão de Informações Comerciais e Indicadores de Vendas

A gestão de dados comerciais da Empresa A apresenta forças e fragilidades que influenciam diretamente a qualidade da análise de vendas. Os dados de Sell In são totalmente integrados à rede interna de vendas, permitindo à empresa acompanhar com precisão seu faturamento, abastecimento, distribuição de estoque e previsões comerciais. Essa integração proporciona uma base sólida para as análises e garante que as informações de entrada de produto no canal estejam sempre claras e atualizadas. Em contrapartida, os dados de Sell Out são obtidos por meio de fornecedores terceirizados, o que introduz uma camada de incerteza e reduz a confiabilidade plena das informações. Essa diferença de origem entre Sell In e Sell Out gera

descompassos que impactam diretamente a tomada de decisão, especialmente em análises relacionadas à performance real no consumidor final. Os principais indicadores acompanhados no Canal Indireto incluem retorno sobre investimento por distribuidor, margem operacional, evolução de Sell Out, cobertura de estoque medida em DOH (Days on Hand), distribuição ponderada e numérica, além das metas comerciais individuais estruturadas especificamente para cada distribuidor. Esse modelo, que trata cada distribuidor como uma unidade de negócios autônoma, exige análises extremamente detalhadas de giro, ruptura, rentabilidade e abastecimento. Para impulsionar o desempenho dos distribuidores, a empresa utiliza mecanismos de incentivo como viagens e bonificação anual de % do faturamento, o que fortalece o engajamento, embora não elimine as limitações estruturais do canal. Esse conjunto de indicadores e práticas reforça a importância estratégica da análise de vendas dentro do modelo comercial da empresa, já que qualquer inconsistência impacta diretamente a performance do canal e a precisão das decisões.

4.4.3. Ferramentas de Análise e Desafios na Consolidação dos Dados

A principal ferramenta utilizada pela Empresa A para análise de vendas é um dashboard comercial que deveria integrar as informações de loja, marca e cliente de forma clara e prática. No entanto, a empresa enfrenta uma dificuldade constante: as informações presentes no dashboard frequentemente divergem dos dados enviados pelos distribuidores. Essa divergência prejudica a credibilidade da ferramenta, dificulta o acompanhamento dos indicadores e impede a realização de análises precisas sobre Sell In, Sell Out, DOH e abastecimento. Como resultado, a análise de vendas se torna um processo complexo e, muitas vezes, fragmentado, já que diferentes fontes apresentam leituras diferentes da performance comercial. Esse cenário exige que a empresa concilie manualmente os dados e investigue divergências, o que consome tempo, aumenta a margem de erro e compromete a qualidade da tomada de decisão. Em um ambiente onde o Canal Indireto é responsável por grande parte da distribuição, a falta de alinhamento entre ferramentas internas e relatórios externos representa um dos maiores desafios analíticos enfrentados pela organização.

4.4.4. Relacionamento com Distribuidores

O relacionamento comercial da Empresa A com seus distribuidores não é marcado por grande proximidade ou colaboração estratégica. A empresa não transmite de forma consistente um sentimento de parceria, coesão e alinhamento, o que já resultou em discussões duras e momentos de conflito. Essa falta de sinergia afeta diretamente a análise de vendas, pois reduz a transparência, dificulta a troca de informações e enfraquece a confiança necessária para validação de dados. Um dos principais desafios relatados é justamente a dificuldade de verificar a veracidade das informações fornecidas pelos distribuidores, o que interfere na leitura correta dos indicadores, na identificação de oportunidades e no planejamento de ações comerciais. Essa fragilidade relacional influencia, inclusive, a execução em PDV, a priorização das marcas e a qualidade dos relatórios enviados, tornando o processo analítico mais vulnerável a falhas. Esse ponto, demonstra como variáveis humanas e comportamentais interferem diretamente na capacidade da empresa de construir um modelo analítico sólido e confiável.

4.4.5. Impactos na Análise de Vendas

A análise dos aspectos estruturais, operacionais e relacionais da Empresa A evidencia que todo o seu desempenho no Canal Indireto depende diretamente da qualidade e consistência das informações utilizadas na avaliação de vendas. O cenário apresentado mostra uma operação com alta capilaridade, forte dependência dos distribuidores e significativa assimetria de dados entre Sell In e Sell Out, o que naturalmente gera riscos para a tomada de decisão. As divergências entre fontes internas e externas, aliadas à ausência de exclusividade com distribuidores e à fragilidade no relacionamento comercial, criam um ambiente em que a confiabilidade das informações se torna um desafio central. Esse conjunto de fatores reforça a necessidade de uma análise de vendas rigorosa, contínua e profundamente estruturada, capaz de identificar distorções, corrigir desvios e reduzir incertezas.

Realizar uma boa análise de vendas no Canal Indireto é essencial para a Empresa A porque esse canal concentra grande parte de sua distribuição, construção de presença em PDV e capacidade de expansão. Sem análises precisas, a empresa perde visibilidade sobre a real performance dos produtos, sobre o grau de execução dos distribuidores e sobre a efetividade de sua

estratégia no ponto de venda. Também se torna mais difícil antecipar problemas como rupturas, excesso de estoque, queda de giro ou perda de competitividade. A qualidade da análise de vendas impacta diretamente a margem, o retorno sobre investimento e a sustentabilidade do relacionamento com os distribuidores, influenciando decisões de incentivos, metas e alocação de recursos.

4.5. Análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa na Empresa B

Agora serão apresentadas as análises referentes à Empresa B, abordando de forma objetiva e estruturada como seu modelo de distribuição, sua gestão de indicadores e seu relacionamento com distribuidores impactam diretamente a qualidade da análise de vendas no Canal Indireto.

4.5.1. Modelo de Atuação e Estratégia de Distribuição

A Empresa B opera em um setor marcado por forte competitividade e grande oscilação entre os distribuidores, que variam em força conforme o segmento atendido e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado. Trata-se de um ambiente descrito como uma verdadeira gangorra competitiva, onde os distribuidores ganham e perdem relevância com rapidez, dependendo de preço, execução e produtividade. Dentro desse cenário, a estratégia comercial da Empresa B se apoia fortemente na capilaridade, na busca por pontos de venda com maior giro e na priorização de indicadores como Distribuição Numérica, Volume, Share e Produtividade. A empresa entende que alcançar PDVs estratégicos é determinante para sustentação da marca, mas somente uma análise de vendas sólida permite identificar quais distribuidores apresentam melhor desempenho, maior foco e maior alinhamento comercial. Por atuar com clientes B2B em regiões complexas, muitas vezes pouco digitalizadas, o modelo de distribuição da Empresa B exige decisões rápidas baseadas em dados confiáveis, reforçando a importância da análise de vendas como eixo central de gestão do Canal Indireto.

4.5.2. Gestão de Informações Comerciais e Indicadores de Vendas

A gestão de informações comerciais da Empresa B se apoia em uma combinação de fontes internas e externas que permitem acompanhar o desempenho tanto do Sell In quanto do Sell Out. A empresa utiliza ferramentas

como Power BI, dados provenientes de Notas Fiscais, além de sistemas de mercado, que oferecem visibilidade ampla sobre o comportamento dos pontos de venda, a dinâmica competitiva e o giro dos produtos. Esses sistemas fornecem uma base sólida para a tomada de decisão, mas ainda assim enfrentam limitações importantes em regiões onde os PDVs não possuem tecnologia adequada. Nesses casos, a leitura de share e o entendimento da execução ficam prejudicados, exigindo que a empresa utilize estimativas baseadas em lógica comercial e experiência prática.

Dentro do conjunto de KPIs monitorados pela Empresa B, os mais relevantes são Share, Distribuição Numérica e Volume, que funcionam como pilares para avaliar o impacto do distribuidor na expansão da marca, no alcance de mercado e na competitividade do portfólio. Esses indicadores são fundamentais para determinar se o produto está ganhando visibilidade e giro no PDV, e se a estratégia de distribuição está sendo implementada de forma efetiva pelos parceiros. Como o Canal Indireto depende de múltiplos intermediários e diferentes níveis de maturidade operacional, a análise de vendas se torna imprescindível para identificar gaps na execução, oportunidades de crescimento e regiões onde a marca pode estar perdendo relevância.

A qualidade da análise de vendas da Empresa B está diretamente ligada à consistência e frequência dos dados recebidos, e os desafios operacionais enfrentados exigem uma leitura cuidadosa para evitar interpretações equivocadas.

4.5.3. Ferramentas de Análise e Consolidação dos Dados

A Empresa B baseia grande parte de sua análise de vendas em ferramentas como Power BI e Excel, que oferecem flexibilidade e rápida adaptação às constantes mudanças de metas e prioridades do setor. O Power BI permite integrar dados de vendas, histórico de pedidos, desempenho de portfólio e indicadores estratégicos, enquanto o Excel funciona como uma ferramenta complementar para análises específicas e ajustes rápidos que exigem personalização. Apesar da utilidade dessas ferramentas, a empresa enfrenta desafios significativos na consolidação dos dados, sobretudo em pontos de venda que não utilizam sistemas adequados para registrar vendas, share ou informações operacionais. Essa falta de digitalização compromete a qualidade das análises e obriga a equipe a trabalhar com estimativas baseadas em lógica comercial e observação de campo. O processo de consolidação dos dados,

portanto, exige atenção constante, revisão crítica e validação recorrente para evitar interpretações incorretas. Nesse contexto, a análise de vendas se torna um elemento crucial, pois precisa transformar informações heterogêneas em insights confiáveis para orientar decisões estratégicas, ajustes de execução e políticas comerciais mais assertivas.

4.5.4. Relacionamento Comercial com os Distribuidores

O relacionamento da Empresa B com seus distribuidores é caracterizado por uma rotina contínua de alinhamento e interação comercial. As equipes mantêm conexões semanais para apresentação de portfólio, oportunidades estratégicas, resultados recentes e prioridades operacionais. Essa estrutura de comunicação fortalece a proximidade com o distribuidor e cria uma base mais sólida para o envio de informações, o que colabora diretamente para a qualidade da análise de vendas. A empresa também atua em regiões com características socioeconômicas diversas, incluindo áreas humildes e locais com baixa digitalização, o que exige uma relação ainda mais próxima e colaborativa com os distribuidores para garantir que os produtos estejam devidamente expostos, abastecidos e competitivos. A força desse relacionamento é essencial para a tomada de decisão, pois muitos dos dados utilizados dependem da transparência, do comprometimento e da execução dos parceiros. Assim, o relacionamento comercial não apenas sustenta a estratégia de vendas, mas também influencia diretamente a profundidade e a precisão das análises realizadas.

4.5.5. Metas Comerciais, Execução e Políticas de Preço

As metas comerciais da Empresa B são desdobradas mensalmente com base no histórico de compra dos clientes e no potencial de crescimento de cada região. A empresa tem como foco o aumento da rentabilidade, acompanhando de perto a produtividade dos distribuidores e o comportamento do mercado. Em um setor altamente sensível ao preço, qualquer mudança nas políticas comerciais — sejam descontos, incentivos ou promoções — impacta diretamente a execução no canal e a forma como os distribuidores priorizam os produtos. Embora existam políticas de preços fixos e diretrizes estruturadas, os estabelecimentos possuem liberdade para praticar seus próprios preços, desde que atendam às regras estabelecidas para participação em benefícios

adicionais. Essa dinâmica reforça a importância da análise de vendas para entender como as políticas de preço afetam os resultados, como diferentes regiões respondem aos ajustes e onde estão as melhores oportunidades para crescimento. A execução comercial, portanto, depende de uma leitura constante dos indicadores, permitindo ajustes rápidos e alinhamento adequado entre metas, realidade de mercado e capacidade operacional dos distribuidores.

4.5.6. Rotina Comercial e Treinamentos dos Times

A rotina comercial da Empresa B segue uma estrutura disciplinada e focada em resultados. O dia começa com uma reunião matinal que define as prioridades e revisa o desempenho do dia anterior, analisando resultados diários, semanais e mensais. Ao longo do dia, há acompanhamento dos principais indicadores e execução em campo, seguido por uma reunião vespertina dedicada ao fechamento dos desafios abertos. Além dessa rotina diária, a empresa realiza treinamentos semanais e mensais sobre temas essenciais para o desenvolvimento do time, como execução no PDV, técnicas de venda, abordagem comercial e análise de indicadores. Essa estrutura contínua de monitoramento e capacitação fortalece o desempenho da equipe e melhora significativamente a qualidade das informações enviadas ao time de análise. Quanto mais maduro e treinado é o time, mais precisos e confiáveis são os dados que alimentam o processo de decisão, reforçando o papel da análise de vendas como ferramenta de evolução constante no Canal Indireto.

4.5.7. Impactos na Análise de Vendas

O cenário comercial da Empresa B revela uma operação marcada por forte competitividade, variações constantes no comportamento dos distribuidores e diferenças significativas na maturidade tecnológica dos pontos de venda. Essa complexidade torna evidente que a análise de vendas desempenha um papel central no desempenho do Canal Indireto, funcionando como o principal instrumento capaz de transformar um ambiente instável em decisões estratégicas coerentes. A empresa atua em um mercado dinâmico, caracterizado por oscilações rápidas de força entre os distribuidores, sensibilidade extrema às políticas de preço e atuação frequente em regiões pouco digitalizadas. Esses elementos, combinados, reforçam que a qualidade das informações obtidas e a

capacidade de interpretá-las corretamente são determinantes para o sucesso comercial.

Em um contexto onde grande parte dos clientes não possui sistemas adequados para registrar vendas ou gerar dados confiáveis, a análise de vendas se torna ainda mais indispensável. É por meio dela que a Empresa B consegue identificar tendências, medir produtividade, avaliar a efetividade da distribuição numérica, acompanhar o share nos PDVs e entender quais regiões apresentam maior potencial de crescimento. Sem esse acompanhamento estruturado, a empresa ficaria sujeita a interpretações intuitivas, decisões pouco embasadas e perda de competitividade em segmentos nos quais a velocidade de resposta é fundamental.

Além disso, a Empresa B depende fortemente de indicadores como Volume, Distribuição Numérica e Share para orientar suas estratégias de precificação, metas, incentivos e execução comercial. Qualquer desalinhamento entre esses indicadores e a realidade do campo pode comprometer o desempenho da marca, gerar rupturas, prejudicar o giro dos produtos e desbalancear a rentabilidade do negócio. A análise de vendas atua, portanto, como o elo entre estratégia e operação, garantindo que metas, políticas comerciais e ações promocionais estejam fundamentadas em informações consistentes.

Outro ponto relevante é a diversidade de perfis dos distribuidores e dos territórios atendidos. Muitas regiões atendidas pela Empresa B são pouco digitalizadas, possuem limitações de infraestrutura e exigem adaptações constantes. Nesses locais, a análise de vendas assume uma função ainda mais estratégica, pois permite compensar a falta de dados estruturados com interpretações sólidas baseadas em padrões históricos, sinais de execução e desempenho real captado em campo.

4.6. Análise dos resultados da Pesquisa Qualitativa na Empresa C

Agora serão apresentadas as análises referentes à Empresa C, abordando de forma objetiva e estruturada como seu modelo de distribuição, sua gestão de indicadores e seu relacionamento com distribuidores impactam diretamente a qualidade da análise de vendas no Canal Indireto.

4.6.1. Modelo de Atuação e Estratégia de Distribuição

A Empresa C opera com uma estratégia comercial baseada na busca oportunidades comerciais nos territórios. Esse nível de proximidade fortalece a qualidade da execução e aumenta o comprometimento dos envolvidos. Além disso, a Empresa C oferece diversos treinamentos, tanto técnicos quanto operacionais, buscando aprimorar o uso dos sistemas internos, o processo de vendas e a capacidade de execução no PDV. Esse investimento resulta em distribuidores mais preparados, engajados e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Como a análise de vendas é uma ferramenta fundamental para medir o desempenho e direcionar ações, essa relação estruturada e colaborativa facilita o fluxo de informações e contribui para a tomada de decisões mais eficientes e precisas.

4.6.2. Metas Comerciais, Execução e Políticas de Preço

As metas dos distribuidores da Empresa C são definidas de maneira conjunta, garantindo alinhamento entre capacidade operacional, potencial de mercado e objetivos estratégicos da companhia. Os distribuidores participam diretamente das discussões sobre metas e contribuem com informações sobre realidade regional e oportunidades emergentes. A empresa também oferece benefícios comerciais importantes, como o menor preço do portfólio, o que fortalece a competitividade do distribuidor em cada território. Além disso, existe uma estrutura de incentivo baseada em competições trimestrais e anuais, com premiações como viagens, onde os distribuidores são agrupados por porte e concorrem dentro de seus segmentos. Esse sistema motiva o alcance das metas e melhora a qualidade da execução nos PDVs. A análise de vendas é fundamental nesse processo, pois permite acompanhar o ranking, mensurar o cumprimento dos objetivos e identificar as regiões onde é necessário reforçar ações comerciais.

4.6.3. Impactos na Análise de Vendas

O cenário operacional da Empresa C revela um modelo de atuação altamente dependente do desempenho e da qualidade dos seus distribuidores, que são considerados parceiros estratégicos e parte essencial da execução no ponto de venda. A estrutura territorial exclusiva, a relação próxima e o alinhamento contínuo com os distribuidores criam um ambiente propício para o

avanço do Sell Out, da distribuição e da execução — pilares que sustentam o crescimento da empresa no canal indireto. No entanto, esse mesmo modelo gera desafios específicos que tornam a análise de vendas um elemento indispensável para monitorar, compreender e direcionar o desempenho comercial.

Como a Empresa C recebe dados de Sell Out semanalmente de uma grande quantidade de distribuidores, cada um com padrões próprios de envio e níveis diferentes de organização, a consolidação das informações se torna uma tarefa complexa. A falta de padronização exige um processo rigoroso de validação e interpretação, e qualquer falha nessa etapa pode distorcer a leitura da performance comercial. Isso impacta diretamente a capacidade da empresa de avaliar se as metas estão sendo alcançadas, se a execução está dentro do esperado e se a distribuição está crescendo de forma consistente.

Nesse contexto, a análise de vendas se torna o principal instrumento para transformar um volume elevado e heterogêneo de dados em conhecimento estratégico. Ela permite identificar quais territórios estão performando acima do esperado, onde há queda de produtividade, quais distribuidores estão alinhados com a execução desejada e onde é necessário reforçar treinamento ou ações comerciais. A análise também orienta a tomada de decisão sobre incentivos, políticas comerciais, metas trimestrais e acompanhamento da competição interna entre distribuidores.

Além disso, a análise de vendas tem papel determinante para monitorar o impacto de lançamentos, entender a receptividade dos PDVs, avaliar o comportamento da distribuição ponderada e garantir que o ganho de Market Share seja sustentável ao longo do tempo. Em um modelo onde os distribuidores têm exclusividade territorial e participação direta no planejamento, a análise de vendas funciona como uma ponte entre estratégia e execução, garantindo clareza, precisão e coerência nas decisões da empresa.

4.7. Comparações entre as 3 empresas

Para aprofundar a compreensão sobre o funcionamento do Canal Indireto e a importância da análise de vendas nesse contexto, será realizada a comparação estruturada entre as empresas estudadas. O objetivo é identificar padrões, diferenças operacionais e particularidades estratégicas que influenciam diretamente o desempenho comercial no canal. A partir dessa análise comparativa, é possível observar como cada empresa organiza sua relação com distribuidores, como estrutura seus indicadores, quais ferramentas utiliza e quais

desafios enfrenta na consolidação de dados. Esse movimento permite evidenciar tanto os elementos comuns que caracterizam o Canal Indireto quanto os pontos específicos de cada organização, contribuindo para uma visão mais completa, crítica e fundamentada sobre a gestão comercial por meio de distribuidores.

4.7.1.Aspectos Comuns entre as Empresas A, B e C no Canal Indireto

As três empresas analisadas apresentam um conjunto significativo de práticas e fundamentos operacionais em comum no que diz respeito à gestão do Canal Indireto e à utilização da análise de vendas como instrumento estratégico. De forma geral, todas reconhecem os distribuidores como agentes essenciais para a ampliação da capilaridade comercial, garantindo maior presença da marca nos pontos de venda e contribuindo diretamente para o crescimento do Sell Out e do Market Share. Em todos os casos, a distribuição numérica e a expansão territorial são tratadas como elementos estruturais para consolidar competitividade e alcançar eficiência na execução. As empresas também convergem na utilização de indicadores-chave como Sell In, Sell Out, distribuição e volume, demonstrando compreensão de que o desempenho comercial no Canal Indireto depende do monitoramento sistemático desses dados.

Outro ponto comum, de grande relevância para a análise de vendas, é a dependência das informações enviadas pelos distribuidores, o que reforça a necessidade de sistemas internos, dashboards gerenciais e plataformas de suporte capazes de consolidar dados de forma organizada e permitir interpretações confiáveis. Embora cada empresa utilize ferramentas diferentes, todas compartilham a percepção de que a tecnologia é indispensável para gerar visibilidade sobre o desempenho regional, identificar oportunidades, prevenir perdas e orientar decisões comerciais. Além disso, as três empresas enfrentam desafios relacionados à padronização, consistência e qualidade das informações provenientes dos distribuidores, realidade que torna a análise de vendas uma prática crítica para reduzir incertezas, corrigir desvios e garantir alinhamento entre execução e estratégia.

Por fim, observa-se também um alinhamento comum na compreensão de que o relacionamento com os distribuidores é um pilar fundamental para o sucesso no Canal Indireto. Seja por meio de planejamento conjunto, comunicação frequente, treinamentos ou mecanismos de incentivo, todas as empresas buscam estabelecer vínculos que permitam maior engajamento do distribuidor e melhor qualidade na execução comercial. Em síntese, as empresas

A, B e C compartilham uma estrutura conceitual semelhante para operar no Canal Indireto, baseada na valorização do distribuidor, na centralidade da análise de vendas e na busca contínua por expansão, eficiência e competitividade nos pontos de venda.

4.7.2.Aspectos Distintos entre as Empresas A, B e C no Canal Indireto

Apesar de compartilharem princípios estruturais semelhantes no uso do Canal Indireto, as empresas A, B e C apresentam diferenças significativas em seus modelos de operação, gestão de distribuidores, dinâmica de metas e estruturas de informação, o que evidencia a diversidade de estratégias adotadas dentro de um mesmo canal de vendas. Essas particularidades influenciam diretamente a forma como cada organização interpreta seus dados, constrói suas análises de vendas e conduz sua expansão comercial no mercado.

A Empresa A trabalha sem exclusividade territorial, permitindo que os distribuidores atuem também com marcas concorrentes e, em alguns casos, apresentando menor proximidade no relacionamento cotidiano. Esse modelo gera um ambiente em que a governança comercial é mais limitada e a validação das informações requer maior rigor, especialmente devido às divergências recorrentes entre os dados internos e os dados enviados pelos distribuidores. A ausência de exclusividade e a menor integração relacional tornam o processo analítico mais complexo e exigem monitoramento contínuo para garantir que informações estratégicas não sejam comprometidas por falhas operacionais ou conflitos de prioridade no distribuidor.

A Empresa B, por sua vez, opera em um ambiente caracterizado por variação constante de competitividade entre distribuidores e forte presença em regiões pouco digitalizadas. Isso provoca desafios específicos na coleta e interpretação de dados no ponto de venda, uma vez que muitos clientes não possuem sistemas estruturados capazes de gerar informações de share, giro ou ruptura. Esse contexto faz com que parte das análises tenha de ser baseada em estimativas, observações presenciais e construção lógica a partir de dados incompletos. A empresa se apoia em ferramentas flexíveis e adaptáveis, como Power BI e Excel, o que possibilita reagir rapidamente às mudanças do mercado, mas também reforça a necessidade de capacidade interpretativa elevada para transformar dados fragmentados em decisões estratégicas consistentes.

Já a Empresa C possui um modelo mais estruturado de exclusividade territorial, no qual cada distribuidor é responsável por uma área específica e não pode comercializar produtos de concorrentes do mesmo segmento. Esse formato cria maior alinhamento estratégico e fortalece a execução no PDV, além de permitir participação ativa dos distribuidores no processo de definição de metas e planejamento comercial. A empresa mantém relação de parceria sólida, com treinamentos constantes e integração operacional mais avançada, incluindo o envio automático semanal de dados de Sell Out. Entretanto, sua principal dificuldade reside na grande quantidade de distribuidores e na diversidade de padrões de envio de dados, o que exige elevado rigor na consolidação e validação das informações.

4.8. Análise dos resultados do Questionário

As respostas do questionário desempenharam um papel essencial para aprofundar e validar os achados obtidos nas entrevistas com os profissionais das empresas A, B e C. As perguntas abrangeram temas amplos da operação comercial, desde critérios utilizados para análises de vendas (Questão 1) até desafios relacionados aos dados de Sell In e Sell Out (Questões 2 e 13). Ao analisar o conjunto de respostas, percebeu-se que cada empresa reforçou, de maneira coerente, aquilo que já havia sido antecipado pelos entrevistados. A Empresa A, por exemplo, voltou a destacar que prioriza fatores como expansão de cobertura, presença em PDVs e retorno sobre o investimento ao avaliar vendas, sinalizando uma abordagem fortemente orientada à distribuição. Suas respostas sobre dados de Sell Out e Sell In confirmaram a dependência de fornecedores externos (Questão 2), além do foco em indicadores como margem, evolução do Sell Out e DOH (Questão 3). Essa consistência entre questionário e entrevistas evidencia que a empresa opera com processos mais pragmáticos, apoiados em ferramentas básicas e relatórios de terceiros, como também foi reforçado nas respostas sobre uso de ferramentas analíticas (Questão 4).

A Empresa B apresentou um perfil mais estruturado e analítico em suas respostas. No questionário, seus profissionais reafirmaram que utilizam sistemas internos robustos para integrar dados de Sell In e Sell Out (Questão 2), complementados por dashboards consolidados e ferramentas de BI e CRM (Questão 4). Também reforçaram a existência de KPIs claros e padronizados, como giro, ruptura, margem e execução comercial (Questão 3). As informações sobre alinhamento de metas (Questão 6) e influência dos dados nas decisões

estratégicas (Questão 7) mostraram um processo maduro de governança comercial, no qual as decisões são altamente orientadas por dados e acompanhadas de forma recorrente. Isso complementa as entrevistas ao demonstrar que a empresa não apenas possui infraestrutura tecnológica, mas também cultura analítica consolidada.

A Empresa C demonstrou características intermediárias nas respostas ao questionário, confirmando seu estágio de desenvolvimento rumo a uma gestão comercial mais analítica. Na Questão 2, seus profissionais relataram dificuldades parciais para obtenção de Sell Out, ainda dependendo de parceiros externos, ao mesmo tempo em que avançam em processos de digitalização. Os KPIs mais citados foram evolução de carteira, margem e ruptura (Questão 3), reforçando a fase de transição descrita nas entrevistas. Em relação às ferramentas (Questão 4), a empresa relatou uso híbrido entre ERP, planilhas e soluções pontuais de BI. As respostas sobre concorrência entre distribuidores (Questão 5), liberdade de execução (Questão 11) e dificuldades de gestão de informações (Questão 10) mostraram que ainda há desafios operacionais a serem resolvidos, o que dialoga com sua estrutura em evolução.

Além de detalhar práticas específicas, o questionário contribuiu para identificar padrões gerais entre as três empresas. Perguntas como as que tratam da relação com distribuidores (Questão 8), da rotina de treinamento no PDV (Questão 9) e de experiências positivas ou negativas no canal indireto (Questão 12) ajudaram a revelar dimensões subjetivas e operacionais que nem sempre emergem com profundidade nas entrevistas. Esses relatos permitiram comparar como cada empresa constrói seu relacionamento, quais práticas são mais valorizadas e onde surgem dificuldades comuns, como lacunas de informação ou desalinhamentos estratégicos.

No conjunto, o questionário serviu como uma ferramenta complementar indispensável às entrevistas. Enquanto as entrevistas forneceram narrativas ricas, histórias de campo e percepções individuais, o questionário permitiu padronizar respostas, confirmar tendências, eliminar vieses e identificar convergências entre profissionais da mesma empresa. A triangulação entre os métodos reforçou a credibilidade dos resultados e permitiu uma análise integrada sobre a gestão do canal indireto, os indicadores priorizados, o impacto dos dados nas decisões e os desafios estruturais do ambiente B2B. Essa combinação metodológica ampliou a robustez do estudo e proporcionou uma compreensão mais completa e comparativa das práticas adotadas pelas Empresas A, B e C.

5 Conclusões e recomendações para novos estudos

Com base no percurso investigativo desenvolvido ao longo deste trabalho, torna-se necessário sintetizar os principais achados e refletir sobre as contribuições produzidas. A partir deste ponto, será apresentada a conclusão do estudo, estruturada de modo a retomar o problema de pesquisa, destacar os aspectos centrais identificados na análise e evidenciar os resultados mais relevantes obtidos. Além disso, a conclusão também aponta caminhos possíveis para pesquisas futuras, reconhecendo que, embora este estudo se encerre aqui, o tema permanece aberto a novos aprofundamentos teóricos e práticos.

5.1.Recomendações para Novos Estudos

Esta seção apresenta sugestões de pesquisas futuras que podem ampliar e aprofundar as análises realizadas, reconhecendo que temas complexos como a gestão e a análise de vendas no canal indireto possuem múltiplos caminhos de investigação. Um dos temas mais promissores refere-se à padronização e integração dos dados de Sell In e Sell Out entre indústrias e distribuidores, uma vez que diferenças no formato, na frequência de envio e no nível de detalhamento ainda geram inconsistências e dificultam análises estratégicas. Estudos que explorem soluções tecnológicas, interoperabilidade, automação e mecanismos de governança de dados podem contribuir para processos mais ágeis e confiáveis.

Outro campo relevante envolve pesquisas comparativas entre setores que dependem do canal indireto, como alimentos, bebidas, farmacêuticos, cosméticos e bens de consumo. Essas categorias apresentam dinâmicas próprias em termos de maturidade digital, competitividade, estrutura de distribuição e papel do varejo, o que torna pertinente expandir o número de empresas e segmentos investigados para identificar padrões mais abrangentes e elementos comuns do desempenho no canal indireto.

Sugere-se também o aprofundamento da relação entre cultura organizacional, governança comercial e qualidade do relacionamento entre indústria e distribuidores. Aspectos humanos, como confiança, alinhamento estratégico, cooperação, transparência e participação na definição de metas,

exercem forte influência sobre a performance comercial, mas ainda são pouco explorados na literatura. Pesquisas qualitativas com líderes industriais, gestores de distribuidores e equipes de campo poderiam revelar novas perspectivas sobre esses fatores.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros ampliem a análise desde o ponto de vista dos distribuidores, que permanece menos abordado em comparação à perspectiva da indústria. Investigações sobre estratégias internas, desafios operacionais, infraestrutura tecnológica, práticas de gestão de vendas e métodos próprios de análise podem oferecer uma visão complementar essencial para compreender, de forma mais completa, o funcionamento e a evolução do canal indireto.

5.2. Conclusões

O presente estudo teve como propósito investigar a importância da análise de vendas das indústrias no Canal Indireto, com atenção especial ao papel desempenhado pelos distribuidores como agentes estratégicos na relação entre indústria e ponto de venda. O problema central consistiu em compreender como a utilização adequada de informações de Sell In, Sell Out, distribuição e execução podem impactar a performance comercial das empresas, considerando seus desafios internos e externos. O foco do estudo recaiu sobre a dinâmica operacional dos distribuidores, sua influência na construção de Market Share e o papel da análise de vendas como ferramenta de suporte à tomada de decisão. Tal questão assume crescente relevância na medida em que os distribuidores apresentam dinâmicas próprias, diferentes do varejo tradicional, exigindo um aprofundamento mais detalhado da realidade operacional, conforme apresentado no início do trabalho.

Para sustentar essa investigação, recorreu-se a um referencial teórico que integrou diferentes perspectivas sobre gestão comercial, análise de dados, relacionamento entre indústria e distribuidores, e funcionamento do canal indireto. Foram considerados autores que discutem indicadores de desempenho, comportamento do canal, governança de dados e estratégias de distribuição. A literatura demonstrou que não existe uma visão única sobre a melhor forma de gerir o canal indireto, revelando abordagens diversas entre especialistas quanto à integração de sistemas, à autonomia dos distribuidores, ao impacto da execução no PDV e às práticas de mensuração de resultados. Essa diversidade teórica permitiu estruturar uma base sólida que orientou o estudo empírico,

conectando conceitos tradicionais com práticas mais recentes relacionadas a Business Intelligence, análise preditiva e gestão colaborativa.

Quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo adotou uma abordagem qualitativa, sustentada por questionários e principalmente por entrevistas com profissionais diretamente envolvidos na gestão comercial do canal indireto. Os participantes foram selecionados de forma intencional, considerando sua experiência prática, tempo de atuação no setor e nível de responsabilidade na tomada de decisões. A coleta de dados concentrou-se em compreender o processo de integração de informações, os indicadores utilizados, a confiabilidade dos dados disponíveis, os desafios operacionais e as práticas de relacionamento entre indústria e distribuidores. O tratamento das informações seguiu etapas de categorização, análise temática e comparação entre padrões emergentes do material coletado, permitindo identificar pontos de convergência e de divergência entre as realidades analisadas.

Os resultados obtidos ao longo do estudo revelam que a análise de vendas no canal indireto é profundamente influenciada pela estrutura relacional entre indústria e distribuidores, pela qualidade dos fluxos de informações e pela capacidade operacional de consolidação dos dados. Entre os principais pontos examinados, destacou-se o papel central do Sell Out como métrica fundamental para mensurar a efetividade do canal, reforçando que o desempenho no PDV é uma construção conjunta entre empresa e distribuidores. Também se evidenciou que indicadores como distribuição numérica e ponderada, execução em gôndola e cobertura de estoque exercem influência direta na formação do Market Share e na eficiência comercial.

Outro aspecto relevante identificado foi a diferença substancial na forma como as empresas estruturam seus relacionamentos com distribuidores, especialmente no que diz respeito à exclusividade, definição de metas, políticas de incentivos e integração tecnológica. Em alguns casos, a ausência de padronização dos dados gerou divergências significativas entre as informações internas e externas, comprometendo a clareza das análises e aumentando a necessidade de validação manual. Em outros, o alto nível de proximidade e colaboração contribuiu para a ampliação do desempenho, demonstrando que a maturidade do relacionamento é determinante para a robustez das análises comerciais.

A investigação também apontou que a execução no ponto de venda é fortemente condicionada pela qualidade dos dados disponíveis. Empresas que recebem informações consistentes conseguem ajustar rapidamente suas

estratégias de distribuição, identificar falhas de abastecimento, corrigir desvios e orientar melhor seus distribuidores. Por outro lado, empresas que enfrentam lacunas ou baixa digitalização dos PDVs acabam atuando com maior margem de incerteza, o que pode gerar decisões imprecisas, metas desalinhadas e fragilização da competitividade.

Observou-se também que a dependência de múltiplos distribuidores, cada um com padrões operacionais próprios, gera desafios de padronização e sincronização das informações. Isso evidencia a necessidade de investimentos contínuos em tecnologia, integração de sistemas, automação de processos e capacitação comercial. Os resultados também destacam a importância dos incentivos como mecanismo para impulsionar o Sell Out, aumentar a frequência de execução e fortalecer a competitividade no território.

Assim, conclui-se que a análise de vendas no canal indireto é indispensável para a gestão estratégica das empresas que trabalham com distribuidores. A qualidade dos dados, a consistência dos indicadores, a maturidade do relacionamento comercial e a estrutura tecnológica disponível influenciam diretamente a precisão das decisões, a previsibilidade dos resultados e a capacidade de expansão no mercado.

6 Referências Bibliográficas

BALLOU, R. H. Logística Empresarial: transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2006.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operação. São Paulo: Pearson, 2016.

CHRISTOPHER, M. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DAVENPORT, T.; HARRIS, J. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 2, p. 1–20, 1998.

LAUDON, K.; LAUDON, J. Sistemas de Informação Gerenciais. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

LAUDON, K.; LAUDON, J. Sistemas de Informação Gerenciais. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. London: Financial Times/Prentice Hall, 2002.

PORTER, M. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MATRIX. Vendas para distribuidores e atacadistas. Disponível em: <https://www.mtrix.com.br/blog/vendas-para-distribuidores-e-atacadistas/>
. Acesso em: 12 de agosto de 2023.

MAXIMATECH. Análise de vendas: como usar métricas para melhorar seus resultados. Disponível em: <https://maximatech.com.br/analise-de-vendas/>
. Acesso em: 23 de agosto de 2021.

DEMANDER. Estratégias de vendas para distribuidora. Disponível em: <https://www.demander.com.br/estrategias-de-vendas-para-distribuidora/>
. Acesso em: 7 de março de 2021.

NEOGRID. Execução no PDV: por que é tão importante? Disponível em: <https://neogrid.com/execucao-no-pdv-por-que-tao-importante/>
. Acesso em: 24 de setembro de 2021

Anexo 1

Esse questionário tem o objetivo de pegar percepções de como a indústria que os entrevistados trabalham faz a análise de dados de seus distribuidores e entender melhor como isso impacta no negócio, nas tomadas de decisões e no relacionamento com o distribuidor.

Questionário e Roteiro da Pesquisa:

Questão 1: O que é levado em consideração quando estão fazendo análises das vendas? Tanto do Canal Indireto, quanto de forma geral.

Questão 2: Como a sua empresa obtém os dados tanto de Sell In quanto de Sell Out dos distribuidores?

Questão 3: Quais são os principais indicadores de desempenho (KPIs) utilizados para avaliar o desempenho comercial no canal indireto?

Questão 4: Quais ferramentas tecnológicas (ERP, BI, CRM, planilhas etc.) são utilizadas na gestão e análise das vendas? Quais as vantagens e desvantagens de cada?

Questão 5: Como é a concorrência dos Distribuidores na sua indústria?

Questão 6: Como é feito o alinhamento entre as metas comerciais da indústria e as metas dos distribuidores?

Questão 7: De que maneira as decisões estratégicas (como políticas de preços, promoções ou campanhas de incentivo) são influenciadas pelos dados de vendas?

Questão 8: Quais são os principais pontos fortes do relacionamento que a sua indústria tem com os distribuidores?

Questão 9: Como é a rotina de treinamento e contato com os pontos de vendas dos distribuidores?

Questão 10: Quais são as principais dificuldades encontradas na análise de vendas e na gestão de informações dentro do canal indireto?

Questão 11: Como funciona a "liberdade" de preço e execução comercial da sua indústria com os distribuidores?

Questão 12: Pode contar um exemplo ou uma experiência positiva ou negativa que viveu no mundo de vendas do Canal Indireto?

Questão 13: Quais são as principais facilidades e dificuldades de analisar os dados de vendas (Tanto Sell In quanto Sell Out) no Canal Indireto?