

O Futuro da Distribuição e o Distribuidor do Futuro – Parte 3

Matheus Alberto CÔnsoli

Estamos discutindo nessa sequência de artigos alguns desdobramentos a respeito de temas relevantes, tendências e seus impactos diretos no Modelo de Negócio dos agrodistribuidores, sua estrutura de gestão, suas estratégias e “especulando” como serão essas empresas num futuro próximo. Como operarão, quais serão suas características, o que tende a ser mais exitoso em termos de estratégias, processos, pessoas e sistemas de gestão. Tentar discutir e influenciar como será o “Distribuidor do Futuro” é o objetivo dessa discussão.

Já falamos no artigo anterior sobre como as mudanças demográficas, de acesso a informação e adoção de novas tecnologias estão influenciando os negócios do “Distribuidor do Futuro”. Aqui avançamos o tema de como a recente concentração na indústria de insumos, o fortalecimento de players globais e redução do número total de fornecedores, com a contrapartida da redução de patentes e maior oferta de genéricos possivelmente impactará esse mercado.

Uma das consequências natural dos processos de consolidação em um elo da cadeia (indústria), é que por principio das teorias da organização industrial (setores), estimula-se a consolidação em outros setores na cadeia, nesse caso a distribuição. O acelerado movimento e expansão das cooperativas e a busca por investidores, fusões e aquisições na distribuição já mostra claramente os resultados disso. Vale considerar que a consolidação da distribuição já está ocorrendo não apenas por meio de atração de investidores externos, mas também pela fusão entre empresas diretamente.

Nossa área de inteligência já mostra que os 10 principais agrodistribuidores do Brasil já concentram 25% dos negócios indiretos. Desses 5 são revendas e 5 são cooperativas. Se olharmos os 50 maiores, a concentração salta para 33%, com 33 revendas e 17 cooperativas. Já os 100 maiores concentram 65% do acesso indireto, com cerca de 70 distribuidores e 30 cooperativas. Quais as possíveis consequências disso para o “Distribuidor do Futuro”?

- **Maior seletividade:** com uma indústria mais consolidada, é possível que as estratégias de acesso sejam “revisadas”. Por que ter 300-500 canais de acesso se com uma quantidade menor e mais estruturada pode-se garantir algo como 50% de acesso ao mercado indireto? Isso indica que possivelmente alguns fabricantes selecionarão mais

seus clientes indiretos e focarão seus esforços e investimentos em um número menor de agrodistribuidores de maior tamanho, capacidade e qualidade de negócios.

- **“Bandeirização”**: O mercado brasileiro de distribuição de insumos (no caso de revendas) já foi bastante bandeirizado (onde em geral uma revenda tinha um fabricante de defensivos e sementes prioritário). Nos últimos 5-8 anos esse processo vinha se reduzindo, mas poderá mudar novamente para uma rede mais “fidelizada”. E o tema não é apenas por questão de portfólio ou patentes de produtos, como ocorria no passado. Mas pelo fato de termos menos fabricantes com ampla linha de produtos, incluindo defensivos, sementes, nutrição, produtos biológicos e tecnologias digitais em uma única oferta integrada por players consolidados em nível global. Essa poderá ser um tema verificável, se o tema de seletividade se confirmar.

Naturalmente, existe uma tendência contrária a esses dois itens anteriores – o fato de mais fabricantes de genéricos estarem ampliando sua oferta e buscando nossos canais de acesso, que passa por ter uma rede extensa de agrodistribuidores, uma estratégia naturalmente diferente dos players consolidados e de produtos patenteados e de pós patente.

- **Desenvolvimento de novos tipos de acesso**: A depender do que ocorrer nas dinâmicas dos itens acima citados, se compararmos com o que se passa em outros segmentos de mercado não agro, poderá haver – por parte de fabricantes – o desenvolvimento de novos tipos de canais, que poderão ser complementares ou concorrentes do modelo de distribuição atual. Exemplos podem incluir redes próprias, criadas do zero ou por meio de aquisição de distribuidores; desenvolvimento de redes especializadas ou franquias, com produtos e serviços integrados alinhados com a estratégia de um único fabricante; e o potencial e eminente desenvolvimento de canais digitais de acesso, com oferta de produtos e serviços, sendo implementados, recomendados e acompanhados por uma rede de agrônomos cadastrados e remunerados por essas plataformas. Modelos semelhantes poderão ocorrer com parcerias e integração de plataformas online com distribuidores locais para sua execução e operacionalização (inclusive para atender as questões legais vigentes).

Nos modelos de acesso a mercado das indústrias, o maior foco em grandes players (revendas e cooperativas) e a busca por maior “bandeirização” como estratégia dos fabricantes globais. Novos acessos e estratégias de vendas diretas também serão inseridas nesse contexto.

-Vendas diretas: Não dá para desprezar que com a concentração dos agrodistribuidores e maior pressão por margens e poder de barganha, algumas indústrias podem orientar suas estratégias para maiores vendas diretas, inclusive com operacionalização por meio de plataformas digitais e e-procurement, integrados com serviços e equipes de campo. O contrapeso nesse processo poderá ser a formação efetiva de redes de negócios entre distribuidores e centrais de cooperativas.

Assim, o “Distribuidor do Futuro” será possivelmente diferente em termos de operações comerciais e técnicas, com novos tipos de relacionamento e interação com seus fornecedores. A questão é que alguns enveredarão para uma estratégia de diferenciação, serviços e elevado nível de interação e atendimento, possivelmente mais fidelizados a algum fabricante/provedor de soluções. Outros serão mais orientados para eficiência operacional, baixos custos e preços competitivos. Uma integração desses dois modelos poderá coexistir, caso tenham segmentação clara de clientes e diferentes estruturas de atendimento. Pense nisso e se prepare para o futuro!

Sobre o autor:



Matheus Alberto Cónsoli

Especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos.

Doutor em Eng. Produção pela EESC/USP. Mestre e Graduado em Administração pela FEA/USP. Professor de MBA's na FGV, FUNDACE, FIA, PECEGE/Esalq, FAAP entre outras.