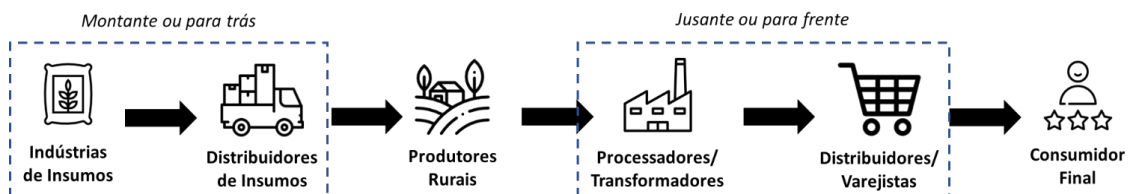


## Verticalização envolvendo canais de distribuição: Oportunidades e Desafios

*Luciano Thomé e Castro  
Franklin de Souza Meirelles  
Gabriel Vicentini Pereira*

Canais de distribuição de insumos são, muitas vezes, apenas um entre diversos negócios de empresários do setor agropecuário. Em alguns casos, a distribuição é criada inicialmente para abastecer a produção agrícola, enquanto em outras ocasiões enxerga-se a oportunidade de diversificação da distribuição através de produção própria de insumos. Essa integração de atividades é conhecida como integração vertical, ou verticalização dos negócios.

De maneira resumida, a verticalização contempla a realização, pela mesma entidade, de mais de uma etapa do processo produtivo. A figura abaixo apresenta uma cadeia padrão no agronegócio, com seus diferentes elos.



Se considerarmos o produtor rural como centro da análise, a verticalização pode ser a montante (ou para trás), com a incorporação das atividades anteriores, como a produção e/ou distribuição dos insumos ou verticalização a jusante (ou para frente), com as atividades posteriores à produção rural, como o processamento de produtos e/ou distribuição dos mesmos.

A estratégia por trás da verticalização, como todas as decisões a serem tomadas nos negócios, traz consigo ao mesmo tempo oportunidades e desafios. A seguir apresentaremos as principais oportunidades (e vantagens) das verticalizações envolvendo canais de distribuição, seguidas dos desafios (e desvantagens) das mesmas.

### **Principais Oportunidades de Verticalização envolvendo canais de distribuição de insumos**

1. Menor dependência de terceiros na execução de atividades chaves para o negócio, com sinergia na realização das atividades, que podem ser realizadas pensando no resultado dos elos e não apenas de um elo individual.

Um exemplo disso está em um produtor rural que opte por criar seu próprio canal de distribuição de insumos pode garantir que os insumos sejam entregues com maior agilidade em sua prioridade;

2. Ao executar uma atividade sem a presença de um elo terceiro, elimina-se um percentual de margem a ser deixado para aquele elo. Desta forma, uma vantagem da verticalização é a redução de custos.

Um canal de distribuição que opte por produzir um fertilizante próprio elimina o elo da indústria de insumos, reduzindo seus custos de produto e, eventualmente, capturando maiores margens nas vendas;

3. Uma preocupação das empresas na realização de parcerias com fornecedores e distribuidores está no desenvolvimento de tecnologias para o seu atendimento. A verticalização permite o domínio da tecnologia própria por parte das empresas.

Um exemplo simples dessa variável está na escolha dos fornecedores para o canal de distribuição, garantindo também a presença desses fornecedores na lavoura do proprietário do canal.

### **Principais Desafios de Verticalização envolvendo canais de distribuição de insumos**

1. A verticalização tem como consequência um aumento da estrutura, uma vez que dois negócios, embora com sinergia, exigem maior estrutura do que apenas um.

Um canal distribuidor que opte por criar uma sementeira para multiplicação das mesmas deverá contratar mais colaboradores, sistemas de gestão, fornecedores, veículos e imóveis para a realização da nova atividade.

2. Um dos principais desafios da verticalização é a manutenção de foco. Com mais negócios em diferentes segmentos, torna-se impossível focar em apenas uma operação, o que por muitas vezes faz com que a sinergia buscada seja consumida pela ausência do foco exigido nos negócios.

Um produtor rural que crie sua própria revenda poderá reduzir seu foco na produção agrícola para que consiga acompanhar os negócios da distribuição ou o contrário, perdendo oportunidades na distribuição dos insumos por entender que sua propriedade agrícola necessita de mais atenção.

3. Por fim, há riscos de empresas que se verticalizam de caminhar para um dos dois extremos na gestão dos negócios: Considerá-los como apenas um negócio, sem separação de resultados entre eles ou até mesmo uma gestão totalmente separada, sem sinergia, reduzindo as oportunidades existentes nesse tipo de estratégia.

Negócios que não são separados juridicamente podem ocultar ineficiências e prejuízos, já que não são analisados de maneira independente. Por outro lado, negócios que são administrados de maneira distante não conseguem aproveitar as oportunidades de redução de custo/ganho de escala e domínio da tecnologia.

Agora que você conheceu um pouco mais sobre a verticalização de negócios, esperamos que possa usufruir ao máximo dessa estratégia, obtendo melhores resultados e buscando maneiras de enfrentar os desafios existentes.

**Sobre os autores:**



**LUCIANO THOMÉ E CASTRO**

Especialista em Estratégia, Canais de Distribuição e Administração de Vendas. Mestre e Doutor em Administração pela FEA/USP com especialização na Alemanha (Kiel) e EUA (Purdue).

Administrador de Empresas pela FEA-RP/USP.



**FRANKLIN DE SOUZA MEIRELLES**

Graduado em administração de empresas pela FEARP/USP e pós-graduado em Marketing de Serviços pela FAAP. Mestre em Gestão Internacional pela ESPM e Doutorando em Administração das Organizações pela FEARP/USP.

Experiência em projetos de Inteligência/Pesquisa de Mercado, Acesso a Mercado, Planejamento Estratégico, Gestão de canais de distribuição e Posicionamento Competitivo.

