

## As Mudanças na Indústria e a Distribuição de Insumos (V)

Discutimos nos artigos anteriores dessa sequência sobre potenciais cenários para a distribuição de insumos alguns temas que envolvem a concentração da distribuição, as questões e possíveis impactos no grau de exclusividade entre distribuidores e fornecedores e oportunidades para os negócios de nicho.

Neste artigo vamos abordar o quarto cenário que envolve a concentração na distribuição com desenvolvimento do atacado (redistribuidor como chamamos no mercado de agroquímicos no Brasil). O que estamos considerando nessa análise específica são duas premissas básicas: a concentração na distribuição aumentará e as pequenas revendas (muitas de nicho) se manterão, principalmente em mercados/regiões de estrutura fundiária fracionada e segmentos de hortifrúti por exemplo.

Assim, nesse cenário nossa análise considerou que grandes distribuidores, visualizando o mercado de “pequenas revendas” que acessam pequenos produtores, pode ser uma alternativa de incremento de faturamento e margens, dado que para o próprio distribuidor atender pequenos produtores com venda, crédito, logística etc, trará uma complexidade e custos para o qual sua estrutura não é eficiente.

Com isso, grandes distribuidores passariam a integrar aos seus negócios a operação de atacado (redistribuição) para atender esse mercado de revendas menores. Adicionalmente, como já abordamos em um artigo sobre modelos de negócios, esses mesmos distribuidores que porventura verticalizarem a operação de atacado, poderão também se tornar operadores logísticos e prestar serviços para as indústrias. Um cenário com a mesma lógica, mas “invertida” é que os operadores logísticos que existem atualmente no mercado venham a se transformar em grandes distribuidores.

Como eles já conhecem o mercado, já sabem quem são os principais clientes (sejam distribuidores ou produtores), “só” lhes faltam estrutura comercial e crédito para mudar o perfil do negócio e avançarem para frente na cadeia atuando como distribuidor.

Para as empresas estabelecidas na distribuição, desenvolver uma operação logística e atacado abre oportunidades de agregação de margens e serviços, mas demanda um nível de gestão, controles e capacidade financeira e logística que a maioria ainda não tem. Já operadores precisariam mudar rapidamente o escopo do negócio, pois apesar de conhecer e dominar a logística, lhes falta know-how comercial, mas que poderia ser adquirido via fusões e aquisições.

Por fim, as indústrias podem visualizar esse cenário como oportunidades e outras como ameaças, a depender da sua estrutura de distribuição, acordos e modelos de acesso. Conforme temos destacado em todos os artigos dessa série, são apenas análises de cenários, mas se ocorrerem, você está preparado? Bom trabalho.

Sobre os autores:



**Matheus Albeto Cõnsoli**

E-mail: [consoli@markestrat.org](mailto:consoli@markestrat.org)

Especialista em Estratégias de Negócios, Gestão de Cadeias de Suprimentos, Distribuição e Marketing, Vendas e Avaliação de Investimentos. Doutor pela EESC/USP. Mestre em Administração pela FEA/USP. Administrador de Empresas pela FEA-RP/USP. Professor de MBA's na FUNDACE, FIA, FAAP, PECEGE/ESALQ, entre outros.



**Matheus Kfourri Marino**

E-mail: [mmarino@markestrat.org](mailto:mmarino@markestrat.org)

Especialista em estratégia empresarial, go to market (aceso à mercado), programas de incentivos e relacionamento, gestão de clientes, inteligência competitiva, gestão de vendas e cooperativas agroindustriais. Doutor em Administração pela FEA-USP em 2005, Mestre em Engenharia de Produção pela UFSCar em 2001, Engenheiro Agrônomo na FCAVJ-UNESP em 1997. Professor da FGV-EESP (Escola de Economia de São Paulo) e Sócio da Markestrat.

