

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

Matheus Alberto Cònsoli

Matheus Kfourri Marino

Discutimos nessa sequência de artigos alguns potenciais cenários que visualizamos para a distribuição de insumos considerando a crescente integração entre fabricantes e indústrias, principalmente em Defensivos e Sementes. Abordamos algumas situações de maneira especulativa, discutindo com agentes e profissionais, considerando também outras variáveis de mercado, como as novas tecnologias, modelos de negócios inovadores, atração de investimentos, AgTech e crescimento dos genéricos.

Listamos e discutimos nos artigos anteriores os cinco primeiros cenários e nesse último artigo finalizamos com a abordagem do sexto cenário listado nessas consultas a profissionais do setor. Vale lembrar, como já comentado, que esses cenários não são totalmente independentes, sendo alguns complementares e outros excludentes, e servem apenas como reflexão para as estratégias futuras e planejamento das empresas.

1. Maior concentração na distribuição e menor exclusividade com fornecedores;
2. Concentração na distribuição e maior exclusividade com fornecedores;
3. Concentração na distribuição e surgimento de negócios de nicho;
4. Concentração na distribuição com desenvolvimento do atacado (redistribuidor);
5. Pouca concentração na distribuição e ampliação das vendas diretas;
6. Maior integração na cadeia indústria – distribuição – produtor.

Como listado, o nosso último cenário aqui abordado trata da possibilidade de maior integração na cadeia, onde a indústria pode se envolver mais na relação e organização da cadeia desde os insumos e potencialmente até os consumidores.

As premissas nesse cenário envolvem a tentativa da indústria em agregar valor aos clientes e às cadeias produtivas por meio de serviços e expertise, dado que alguns produtos podem perder valor devido à concorrência com genéricos e outras variáveis. Assim, uma integração na cadeia pode ser uma proteção e “lock in” garantindo por mais tempo o posicionamento, relacionamento, fidelidade, margens e barreira à entrada de concorrentes.

Novamente, essas iniciativas já existem em alguns mercados, como no café, algumas frutas, iniciativas em cana de açúcar e mesmo na pecuária. Entretanto, são ainda iniciativas isoladas, que individualmente representam pouco do faturamento total das empresas.

Nesse cenário, entretanto, as indústrias tenderiam a reforçar essas iniciativas, aproveitando a sua rede de distribuição (que estariam auferindo menor margem no modelo atual de distribuição) como distribuidores, mas também prestadores de serviço que podem incluir o negócio atual de insumos, mas também rastreabilidade, informações e até comercialização dos produtos finais dos seus produtores/clientes.

O valor agregado dessa integração na cadeia é em partes capturado pela indústria que coordena e toma a iniciativa, mas distribuído em forma de preços, qualidade superior, serviços e garantias (de comercialização, acesso a mercados, menor variação de oferta/demanda por exemplo) aos agentes, principalmente os produtores e compradores finais.

Para a indústria, isso demanda equipes multifuncionais, investimentos, pessoas e “paciência” até que as iniciativas se consolidem e comecem a retornar investimentos (isso pode durar anos!). Para distribuidores, a saída do status quo do negócio atual e “abrir a cabeça” a novos modelos pode ser um dos grandes limitantes. Você está preparado para isso? O que muda no seu modelo de negócios? Reflita um pouco, pois talvez essa oportunidade bata na sua porta. 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 revendas 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.