

Relação Distribuidor-Fabricante de Insumos: Dependência ou Interdependência?

Luciano Thomé e Castro*
Matheus Alberto Cônsoli*
Lucas Sciencia do Prado*

Se fizermos a seguinte pergunta a você distribuidor: se o seu principal fornecedor de insumos amanhã decidisse não mais fazer negócio com você, quanto você perderia em faturamento e lucro e quanto tempo demoraria para recuperar os resultados?

Agora, se fizermos a mesma pergunta para este seu fornecedor selecionado por você na pergunta acima: se este distribuidor em determinada região amanhã decidisse não mais fazer negócios com você, quanto você perderia em faturamento e lucro provenientes dessa região e quanto tempo demoraria para recuperar estes resultados?

Você distribuidor não deve se preocupar se sua resposta à primeira pergunta foi “perderia muito e demoraria bastante para me recuperar”. A preocupação deve estar mais na comparação da sua resposta na primeira pergunta com a provável resposta que o seu fornecedor daria para a segunda pergunta. Em outras palavras quem perderia mais?

Se você distribuidor perderia muito e o seu fornecedor também isso significa que vocês alcançaram um grau de alinhamento e desenvolvimento de parceria que nós denominamos interdependência. Você distribuidor depende das ações do seu fornecedor tal como ele depende de você. Ambos vão trabalhar para explorar o máximo do potencial do mercado naquela região e vão decidir juntos o futuro da parceria, para onde e como continuar crescendo. Você distribuidor representa um diferencial para o fabricante tal como ele representa para você. Ele contribui com “o que” você vende trazendo inovação, soluções e apoio. Já você é fundamental no “como” vender, com seus serviços e relacionamentos locais. Isto que se espera de uma relação fornecedor-distribuidor.

No entanto, se sua percepção é a de que você perderia muito mais do que seu fornecedor, então ao invés de interdependência, o que temos aí é uma relação de dependência. O contrário também pode ser perfeitamente verdadeiro, um fabricante dependente de um distribuidor de insumos.

Ai vem a pergunta - quais os problemas quando uma relação de dependência se configura? Seremos dependentes de alguém nos torna suscetíveis a aceitar condições não ideais em qualquer negociação natural de uma relação fornecedor-distribuidor. Corre-se o risco, por exemplo, de aceitar solicitações e agendas criadas unicamente e exclusivamente pelo fornecedor e você, distribuidor, deixar para segundo plano o seu planejamento estratégico, as suas diretrizes e ações que levarão a sua empresa para a situação desejada em um futuro próximo.

A inclusão de produtos e serviços, novas regiões, programas de relacionamentos devem respeitar e estar alinhadas com o seu interesse como distribuidor também. Se sua estratégia, na verdade não é sua, e este que a define, não necessariamente está preocupado com o sucesso do seu negócio no curto, mas também no médio e longo prazo, aí mora o perigo.

O outro lado é perfeitamente possível e verdadeiro também. Um fabricante dependente de um distribuidor em determinada região pode, temendo perder este distribuidor, aceitar condições comerciais não aceitáveis em condições de equilíbrio e se expor a condições de crédito não comuns. Pode, também, sacrificar seu posicionamento de marca, arriscando seu valor para citar dois exemplos corriqueiros. Estes são aspectos fundamentais para qualquer fabricante.

Portanto, o que fica evidente, é que tanto fabricantes, quanto distribuidores, precisam se esforçar para que a outra parte dependa o máximo do seu negócio e que, paulatinamente, nós também dependamos da outra parte, com a construção de confiança e parceria. Podem entrar neste contexto o desenho de contratos que formalizam esta parceria e que serão importantes para a governança do seu negócio. Bancos, potenciais parceiros futuros vão querer ver estes contratos para analisar a atratividade do seu negócio de distribuição ou fabricação de insumos. Mas não nos enganemos, um contrato formal é uma parte menor de um contrato relacional e informal muito maior construído pelo tempo, pelas decisões que cada uma das partes vem tomando e seus impactos.

Agora vale refletir sobre a atratividade que cada um tem para o outro. Quais os aspectos de atratividade devem ser considerados pelos distribuidores no seu esforço de serem considerados distribuidores excepcionais e quais aspectos devem ser considerados pelos fabricantes para serem considerados fabricantes excepcionais? A seguir três aspectos de cada lado serão destacados para reflexão.

Você distribuidor é mais atrativo para qualquer fabricante quanto mais você atender clientes que ele não tiver capacidade de atender diretamente. Falamos tipicamente de clientes de médio e pequeno porte. Aqui entra uma questão polêmica. Cada vez mais os clientes se concentram e faz sentido pensarmos que os distribuidores vão acabar concentrando seu faturamento em poucos clientes. Mas, ao fazer isso, vale questionar se não estamos sacrificando a sustentabilidade no médio e longo prazo e aumentando o risco do nosso negócio.

Ferramentas de relacionamento com clientes grandes são fundamentais, mas o distribuidor não pode descuidar de outros clientes garantindo a diversificação e equilíbrios necessários.

Você é mais atrativo quanto mais você tiver na sua empresa serviços que farão com que clientes prefiram se relacionar com você ao invés de distribuidores concorrentes. É inegável que o diferencial está migrando do “que” vender para o “como” vender. Então se o “como” é representado pelo serviço de atendimento, aplicação e pós-venda, todos querem estar com aquele que ao vender de forma diferenciada carrega o portfólio de produtos.

Você é mais atrativo quanto mais você souber lidar com questões de crédito e risco que são inerentes a informações e relacionamentos locais. A capacidade de concessão de crédito pelo uso de informações privilegiadas locais (da sua base de clientes) o garantem como bom parceiro também. Saber avaliar e conceder crédito e tornar isso uma função lucrativa é uma competência muito valorizada na distribuição de insumos no Brasil. Mas é preciso investimento em competências e ferramentas aqui.

O fabricante será mais atrativo para você quanto mais o portfólio de produtos e soluções que ele trazer for superior ao da concorrência. Fabricantes têm investido em enriquecimento do seu portfólio e busca da inovação. Produtos superiores agradam distribuidores que vão ter seu poder de venda maximizado. Um portfólio mais completo, mais “único”, melhor reconhecido no mercado pelos investimentos em comunicação do fabricante faz a diferença.

O segundo ponto está muito associado ao primeiro, produtos diferenciados permitem potencialmente margens melhores, dados que os preços sustentam um diferencial. A oportunidade de melhorar a margem é uma característica fundamental que distribuidores procuram em seus fabricantes.

Por último, fabricantes são valorizados se apoiam seus distribuidores quanto a conhecimento, capacitação, técnicas. Os programas de relacionamento dos fabricantes direcionados a distribuidores buscam entregar estes benefícios, afinal distribuidores precisam fazer valer o diferencial dos produtos e explica o seu valor no campo. A integração no atendimento aos clientes grandes e desafiadores é um ponto chave também neste sentido.

Portanto, se o distribuidor se fortalecer como negócio pensando na estratégia de distribuição, qualquer fornecedor vai sonhar em tê-lo como parceiro. O mesmo para o distribuidor, que irá sonhar em ter aquele fabricante como parceiro para ter acesso às soluções e apoio advindos dele. Acreditamos na construção da parceria e fortalecimento dos laços desse relacionamento. Mas que não nos confundamos. O saudável e lucrativo no longo prazo é a interdependência e não a dependência!

* Os autores são consultores da Markestrat e atuam em projetos de agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para maiores informações, acesse www.markestrat.org /www.unibusiness.org



* **Luciano Thomé e Castro** - Especialista em Marketing, Canais de Distribuição e Administração de Vendas. Doutor em Administração pela FEA/USP. Mestre em Administração também pela FEA/USP. Administrador de Empresas pela FEA-RP/USP. Professor da área de Marketing da EAESP - FGV. E-mail: ltcastro@markestrat.org. Email: ltcastro@markestrat.org



* **Matheus Alberto Consoli** - 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.



* **Lucas Sciencia do Prado** - Especialista em planejamento estratégico e gestão de canais de distribuição agropecuários, Negociação Empresarial e Desenvolvimento de equipes comerciais. Doutorando e Mestre em Administração de Organizações pela FEA-RP/USP. Administrador de Empresas também pela FEA-RP/USP.

