

Distribuidores e Cooperativas: Análises e Impressões (Parte 3)

Matheus Alberto Consoli*
Matheus Kfourri Marino*

O terceiro artigo da série explora as sinergias entre revendas e cooperativas e apresenta os fatores de competitividade de cada agente e suas limitações. As cooperativas são instituições que congregam um conjunto ampliado de associados que seguem determinadas normas para obtenção de benefícios concedidos pelo Estado. Entretanto, o elevado número de associados exige uma formalização da governança interna, o que pode tornar a decisão morosa e não representativa. As revendas representam um conjunto especializado de fabricantes de insumos o que lhe confere foco em uma determinada linha de produtos.

Destacam-se como fatores de competitividade das cooperativas e revendas:

- 1) Acesso a uma linha de crédito “crédito rural” subsidiada pelo Estado. A cooperativa é de propriedade dos produtores. Pela atividade agrícola ser uma atividade estratégica para o Brasil e de elevado risco, o governo aloca recursos para garantia de competitividade. As cooperativas acessam diretamente este recurso, entretanto, os produtores também podem captar estas linhas na rede bancária credenciada e adquirir os insumos diretamente nas revendas. Com isso, a queda taxa de juros dos últimos anos reduz o diferencial das cooperativas perante as revendas;
- 2) Portfólio de insumos agrícolas ofertados pelo agrodistribuidor. As revendas possuem um portfólio limitado, porém especializado, para comercialização com os agricultores. A representação de poucos fornecedores não conflitantes permite à revenda um conhecimento aprofundado da sua linha de produtos, recebendo todo apoio dos fornecedores. As cooperativas por sua vez, comercializam um ampliado leque de produtos de vários fornecedores, o que muitas vezes dificulta o posicionamento por parte da sua equipe comercial. Por distribuir produtos de inúmeros fornecedores, é comum evidenciar a falta de apoio dos fabricantes em momentos de conflitos comerciais e posicionamento de produtos;
- 3) Poder de barganha com fornecedores. Conforme discutido no artigo 2 desta série, as cooperativas cresceram por meio da ampliação do número de associados e regionalmente, o que lhe confere uma escala de operação elevada. A aquisição de grande montante de insumos proporciona melhores condições de negociação da cooperativa perante o fornecedor, entretanto, a não exclusividade de produtos conflitante pesa contra no momento da negociação. É comum observarmos posicionamento de preço superior por parte do fornecedor em cooperativas quando comparado com revendas. Também evidenciamos o ganho de poder de negociação de algumas revendas ou grupos de revendas que ampliaram suas atividades, diversificaram-se e faturam montantes similares às grandes e médias cooperativas;

4) Economia de escala. As cooperativas avançaram com o crescimento na comercialização de insumos e atuação em diversas etapas da cadeia produtiva, como a mistura de fertilizantes, a industrialização da produção. Transformaram-se em grandes conglomerados econômicos, que capturam vantagens em função da elevada escala, mas estão sujeitas a perda de foco. A atuação em diversas etapas do processo produtivo exige o desenvolvimento de novas competências distintas da comercialização de insumos, o que exige investimento e foco por parte da cooperativa. O processo de verticalização na cadeia produtiva, atuação nos diversos elos, não está restrito às cooperativas, algumas revendas também avançaram nesta direção;

5) Acesso a pequenos agricultores. É uma falácia atribuir exclusivamente o atendimento a pequenos agricultores às cooperativas. Existem exemplos claros de revendas que possuem estratégia orientada e bem sucedida de comercialização para pequenos e micro agricultores. A agilidade no atendimento e o conhecimento local permitem à revenda a construção de vantagens competitivas para atendimento a este nicho atrativo de mercado. As cooperativas atuam fortemente com os pequenos agricultores, mas também buscam escala e fidelização de grandes clientes;

6) Laços sociais. Tradicionalmente as cooperativas surgiram de reuniões de produtores que eram “amigos” próximos, e que uniram forças para ganhar competitividade via escala de produção em uma sociedade. Com o crescimento de algumas cooperativas, os laços sociais se enfraqueceram, assim, passaram a atuar como agentes econômicos sem o privilégio da preferência. Por sua vez, as revendas investiram fortemente na aproximação do agricultor e criaram fortes laços de confiança, o que pode lhes conferir vantagens na relação com clientes;

7) Agilidade. As revendas são constituídas por poucos sócios, possuem estrutura enxuta e focada em um conjunto limitado de produtos o que lhe confere uma agilidade comercial valorizada pelo agricultor. Por ser uma sociedade de um conjunto ampliado de produtores, as cooperativas seguem rígidas regras de governança para tomada de decisão o que a torna mais morosa, entretanto, as decisões são discutidas e aprofundadas o que dificulta “erros” estratégicos. O crescimento das revendas e as novas estruturas de capitais adotadas por alguns agentes, também exigirá a formalização de uma governança no processo de tomada de decisão em alguns distribuidores, principalmente os que estão se expandindo vertical e horizontalmente.

Revendas e cooperativas apresentam fatores de competitividade e limitação. O amadurecimento da economia brasileira e do mercado de distribuição de insumos agrícolas aproxima revendas e cooperativas, o que exige de cada agente, a construção de vantagens competitivas. A construção de vantagens competitivas na distribuição de insumos passa pela identificação e exploração das sinergias entre revendas e cooperativas.

Dentre essas opções, as questões legais e institucionais que envolvem a distribuição de insumos, afetam tanto revendas como cooperativas. Acreditamos (como ocorre nos EUA), que se andassem juntas e não separadas, teriam mais a ganhar e contribuir para o agronegócio e para o Brasil.

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



* **Matheus Kfourri Marino** - Doutor em Administração pela FEA/USP, professor da FGV-EESP e coordenador do MBA em Gestão Estratégica do Agronegócio da FGV.

