

O papel da Distribuição Agropecuária para atender as diferentes necessidades de produtores em mais uma safra recorde de verão 2023/24

Elio Galli Neto e Pedro Galvão Caserta

Diversos fatores fizeram com que o Agro brasileiro tivesse um crescimento acelerado nos últimos anos, não somente em termos de produção, mas também de visibilidade mundial devido à alta relevância na garantia da segurança alimentar global. Frente a isso, o abastecimento de insumos agropecuários a produtores brasileiros é um fator determinante para a garantia da produção da safra recorde que se espera em 2023/24.

A distribuição de insumos agropecuários no Brasil passou por grandes mudanças nos últimos anos, com acelerada consolidação. Movimento esse que ocorreu para equilibrar o poder de barganha na cadeia, frente à consolidação de indústrias, e o interesse de novos *players* em atuar com a distribuição: fundos de investimentos formando grandes plataformas de distribuição através da aquisição de revendas; indústrias e *tradings* verticalizando sua atuação e adquirindo revendas ou abrindo lojas próprias, além do surgimento de novas revendas com um nicho de atuação específica e relevante na cadeia.

Além da garantia de oferta dos insumos citada anteriormente, onde cerca de 70% (média nacional) do acesso ao mercado brasileiro de insumos é realizado via revenda, a distribuição no Brasil possui papel fundamental no suporte ao agricultor. Diferente de outros países, como os EUA, distribuidores com atuação nacional possuem função muito importante de financiamento da operação agrícola de produtores através do fornecimento de crédito com diferentes modalidades, além de garantir a logística de escoamento de produtos, Assistência Técnica, Serviços e demais ofertas de soluções em seus portfólios.

Frente a toda essa dinâmica de atuação do mercado, a distribuição em conjunto com fornecedores parceiros possui ainda papel fundamental no desenvolvimento de mercado por meio de ações de Geração de demanda, a fim de levar novos produtos e soluções ao produtor brasileiro, visando o aumento de produtividade. Essa integração faz com que pesados investimentos em P&D cheguem ao campo, trazendo melhores resultados na cadeia como um todo e, conseqüentemente, provocando o aumento de produção desejado por produtores.

Tendo em vista a relevância que a distribuição possui, atualmente, no Agronegócio brasileiro, há certas tendências que devem ser consideradas na construção de uma estratégia assertiva dos canais: consolidação de indústrias e revendas; maior competitividade no setor; margens mais apertadas; mudanças no perfil do agricultor e no comportamento de compra e transformação digital. Esse novo cenário da distribuição de insumos exige que as empresas tenham melhores resultados, através do ganho de eficiência operacional.

Para melhorar índices de eficiência operacional, algumas ações devem ser endereçadas em iniciativas internas, tais como: buscar ganho de escala para diluição de custos fixos; revisar modelos de remuneração da equipe comercial, com base em resultados, e não somente em volumes comercializados; adoção de ferramentas gerenciais para melhor controle de informações de clientes (CRM); otimização logística com a roteirização de cargas; revisão de

estratégias de captação de recursos financeiros e compra de insumos e revisão/ estruturação de processos atuais (OTCD) para maior agilidade de entregas e resolução de problemas.

Além das iniciativas internas citadas, a gestão de clientes tem se mostrado cada vez mais necessária para o sucesso comercial. Distribuidores devem ter clareza sobre indicadores de desempenho que demonstrem evoluções na gestão interna e realizar mapeamento de oportunidades de melhorias para adequação da estratégia ao decorrer da safra. Para uma gestão efetiva de clientes, temas como segmentação de clientes baseada em KPIs pré-estabelecidos (*potencial de mercado, Share of Customer, Market Share*), modelo de atendimento diferenciado por segmento e oferta personalizada têm sido necessários para um bom desempenho e diferenciação de distribuidores. Além disso, uma visão de carteira clara permite ao distribuidor uma tomada de decisão estratégica baseada em Inteligência comercial.

A atuação comercial das empresas é um processo “vivo”, que deve ser alimentado e atualizado com dados e informações sempre que possível, para maior assertividade de iniciativas estratégicas a serem desenvolvidas, reiterando a necessidade de ferramentas como CRM para gerenciamento do relacionamento com clientes. Outro fato que vale destacar é a alta rotatividade de colaboradores que empresas do Agro têm enfrentado, correndo o risco de perder informações de clientes que não estejam em sistemas, reforçando a necessidade de padronização de processos e utilização de ferramentas disponíveis.

Outro ponto muito comentado atualmente é a transformação digital e como ela impacta a cadeia como um todo. De fato, o digital passou a compor parte dos investimentos realizados pelos diferentes agentes do Agro, estando cada vez mais presente, inclusive, em iniciativas dos distribuidores. Iniciativas as quais englobam desde serviços digitais na produção ou colheita, plataformas de interação com distribuidores (cotações, notícias, histórico de compras, etc.), até mesmo no *e-commerce* para compra e venda de insumos ou *commodities*.

Um desafio que distribuidores enfrentaram nesses últimos anos foi a gestão dos estoques de produtos, agravado ainda pela pandemia, que afetou a oferta e demanda em âmbito mundial. Para redução de riscos frente aos estoques de produtos, distribuidores devem considerar alguns conceitos de logística em sua estratégia como “*First In, First Out*”, ou seja, os primeiros produtos a entrar em estoque devem ser os primeiros a serem escoados, além de um planejamento estruturado de compras e vendas dos insumos baseado em histórico e dados de inteligência para maior assertividade.

Os últimos dois anos trouxeram algumas imprevisibilidades aos distribuidores em razão de fatores externos, como a guerra da Rússia com a Ucrânia, que afetou diretamente preços de fertilizantes no Brasil. Além disso, observou-se a crescente alta nos preços das *commodities* em safras passadas, fazendo com que o produtor, que antecipava uma parcela maior da sua produção em momentos de comercialização (via barter ou contratos futuros), segurasse por mais tempo a compra de insumos e venda de *commodities*, esperando certa valorização de sua produção.

Diante de todo esse cenário, distribuidores necessitam gerenciar suas operações para ganho de eficiência, além de analisar formas de diferenciação e suporte ao agricultor, considerando possíveis verticalizações de atuação e incremento de iniciativas digitais que possam proporcionar ganho de escala e garantir o acesso ao produtor. Existem muitas oportunidades em um segmento que só cresce no Brasil e que desempenha nobre papel de suporte a agricultores brasileiros para alimentar uma demanda mundial.

Sobre os autores:

***Pedro Galvão Caserta** é Consultor Associado na Markestrat Group. Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP em Ribeirão Preto – SP.*

***Elio Galli Neto** é sócio da Markestrat Group. Especialista em Inteligência Competitiva, com atuação em projetos de Planejamento Estratégico, Gestão de Marketing & Vendas, Gestão de Canais de Distribuição e Acesso a Mercado. Elio é graduado em Administração de empresas pela FEARP/USP e pós-graduado em Inteligência de Mercado pelo IBRAMERC-SP.*