# Novos tempos, Novo Agrodistribuidor – Parte 2: Financeirização do Negócio de Distribuição

Matheus Alberto Cônsoli

As questões que envolvem as dinâmicas de negócios na distribuição de insumos e alguns temas relevantes que serão "acelerados" pelo momento e reflexos da pandemia do Covid-19 são o foco dessa série de artigos.

Iniciei a discussão do artigo introdutório destacando que com todas essas mudanças, a agricultura em geral vai bem, produzindo, exportando, mantendo as cadeias de suprimentos de alimentos em funcionamento. Naturalmente alguns setores como grãos, cereais, citrus e proteínas animais vão melhor, enquanto outros como hortifrutis, flores e cana passam por apuros maiores. Mas as principais dinâmicas que vínhamos discutindo, como consolidação de mercado, profissionalização, mudanças no perfil do produtor, multicanais de acesso e ominichannel com digital, dentre outras continuam válidas, inclusive se acelerando.

Ademais da necessidade de se evoluir nos temas tradicionais de gestão, tais como planejamento, governança, talentos, processos comerciais, logística, gestão financeira e crédito, alguns temas mais estratégicos que influenciam o modelo de negócio do distribuidor de insumos está mudando. Nessa linha, abordamos 4 grandes temas que estão relacionados com as estruturas do modelo de negócios de distribuição e que serão base para o "Novo AgroDistribuidor": (1) Financeirização do Negócio de Distribuição; (2) Servitização e Transformação Digital; (3) Revisão da Estrutura de Custos; e (4) Revisão no Modelo de Atendimento ao Produtor. Nesse artigo vou explorar o primeiro tema.

A questão da financeirização do modelo de negócio deve ser entendida como os direcionadores financeiros que estão relacionados com a estrutura de capital, gestão de caixa, crédito e resultados. Creio que o ponto inicial deve ser que os gestores precisam entender e incorporar nas suas decisões comerciais, as questões financeiras!

Costumo dizer que a distribuição é um "banco", só que o dinheiro vai "empacotado" em insumos! Nesse sentido, com a queda dos juros (SELIC) e redução dos recursos públicos para custeio das atividades agropecuárias, cada vez mais as operações privadas serão base para a fonte de recursos. Seja de fornecedores, bancos, investidores ou por meio de emissão de títulos e novos arranjos, o distribuidor terá que rever sua estrutura de capital, seu modelo de crédito e garantias, tanto recebidas dos produtores, quanto as ofertadas aos parceiros, incorporando novos processos e tecnologias/digital aos negócios

Quanto à estrutura de capital, o crescimento do negócio de distribuição de insumos demanda capital, dado que muito das vendas são financiadas a prazo. Para isso, a fonte de recursos tende a ser mais capital de terceiros em relação ao capital próprio – leia-se recursos de fornecedores, bancos ou outros tipos de credores/operações. O ponto chave aqui é que a capacidade de alavancar esses recursos e o custo de capital está relacionada à qualidade da

gestão, da governança e da estrutura/demonstrativos financeiros. Indicadores como capacidade de geração de caixa, relação dívidas/ativos, e dívidas/PL por exemplo devem ser gerenciadas para facilitar ao distribuidor o acesso a capital a custos competitivos.

Em geral, a relação e abordagem como fornecedores e bancos já é melhor conhecida pelos distribuidores, mas novas fontes, como emissão de títulos (tais como CRA e FIDC), acesso a fundos que emprestam recursos como "dívida" e não participação societária, por exemplo, ainda são pouco exploradas pela maioria das empresas do setor. Adicionalmente, a financeirização poderá estar relacionada com um outro fenômeno – o da bancarização – onde espera-se que com a queda dos juros e menor participação de recursos públicos no financiamento da agricultura (visto que como sabemos o caixa do governo e endividamento traz severas restrições de recursos) com custeio e crédito rural, devem levar o produtor também a financiar-se por linhas de crédito privados, que além das indústrias e traders, vão provavelmente envolver bancos, sejam eles públicos ou privados. Adicione-se ao tema todo potencial do ecossistema de agtechs/fintechs que com ferramentas de monitoramento, gestão de risco, crédito e facilitação e digitalização de transações.

Essas tendências trazem algumas implicações, oportunidades e desafios para os distribuidores. As implicações estão relacionadas com a estrutura e robustez da gestão financeira, processos de crédito e governança/controles que dão segurança para o negócio e para credores. As oportunidades estão relacionadas a novas fontes de recursos, geralmente mais baratas e com tipos de exigências diferentes quanto a garantias e responsabilidades. Já os desafios envolvem a gestão de riscos e possíveis mudanças na própria natureza da relação com produtores (que podem ficar menos dependentes do crédito do distribuidor, captar recursos no mercado e comprar à vista, por exemplo), mudanças no ambiente institucional, adoção de novas tecnologias, suporte e assessoramento jurídico/contábil. Da mesma forma, canais mais capitalizados e com acesso a fontes diversificadas de capital, dependerão menos das amarras tradicionais de crédito dos fornecedores, que em geral são um dos pilares do relacionamento e da interdependência dessas empresas.

Assim, o novo agrodistribuidor precisa se preparar para estar pronto para aproveitar as oportunidades e realinhar a estratégia, estrutura, processos e ajustes no modelo operacional de negócios para essas potenciais mudanças rumo a uma maior financeirização dos negócios nas cadeias produtivas.

No próximo artigo dessa série retomo os pontos abordados e discutirei a questão dos serviços e da transformação digital que já chegou no setor e deve se acelerar ainda mais nos períodos vindouros. Sucesso e bom trabalho a todos!