

O Jogo Competitivo e os Potenciais *Winners* na Distribuição de Insumos (parte 1)

Matheus Alberto Consoli

Rodrigo Alvim Afonso

A consolidação de mercados, sempre traz desafios e oportunidades para as empresas envolvidas em um determinado setor. Durante esse processo, tanto empresas que já atuam (tecnicamente chamadas incumbentes) ou novos entrantes procuram de alguma maneira reestruturar seus modelos de negócios e propostas de valor ao mercado. Como qualquer “jogo” competitivo, existem *winners* e *losers* nesse processo.

A questão fortemente debatida como drivers de sucesso nesse processo de consolidação em diversos setores e em diferentes países, envolve como diferentes empresas buscam ganhar competitividade, atender melhor os clientes, melhorar sua eficiência operacional e se diferenciar dos concorrentes. Em anos mais recentes, além dos temas naturais de negócios, a questão de serviços, inovação e tecnologias se acoplaram às estratégias e tem direcionado a criação de novos mercados e modelos de negócios, ao mesmo tempo que condenam à decadência outros que não evoluem com as mudanças de mercado – principalmente dos clientes!

Há alguns anos passamos a olhar, criticar e tentar contribuir para a melhoria, atualização e evolução de modelos de negócios na distribuição de insumos. Desde ajustes internos, processos, novos modelos de acesso, ações de relacionamento e serviços, adoção de tecnologias digitais e inovação em estruturas e formas de fazer negócios. Os recentes movimentos de mercado sinalizam que a “coisa” começou ganhar velocidade.

O movimento de uma empresa acaba acelerando o movimento de outras, e a velocidade de mudanças e melhorias aumenta. Como citamos acima, teremos incumbentes, entrantes, *winners* e *losers*. Entretanto, alguns temas parecem favorecer os winners: revisão nos modelos de atendimento a clientes, diferenciação de ofertas integradas de produtos e serviços, foco em eficiência operacional e logística, adaptação dos seus modelos financeiros, orientação para transformação digital.

Revisão nos modelos de atendimento a clientes: já não é de hoje que vimos falando sobre a necessidade de ganho em eficiência comercial, as novas tecnologias estão disponíveis e permite hoje que as vendas tenham grande número de informações a respeito do cliente, de toda forma, as estratégias de segmentação, customização de ofertas, as políticas de CRM, estruturas de atendimento omnichannel e precificação dinâmica precisam ser implementadas, caso contrário as vendas continuarão com as médias de faturamento igual às praticadas atualmente, e com forte retração de margens.

Diferenciação de ofertas integradas de produtos e serviços: Já há alguns anos a servitização da distribuição de insumos vem sendo discutida, porém com grandes dificuldades práticas, dadas as resistências dos agricultores em pagar pelos serviços prestados pela distribuição de insumos, além de aspectos institucionais e culturais. Novos entrantes, entretanto, não tem esse bloqueio mental, e poderão superar as tradicionais dificuldades da distribuição de insumos estruturar uma unidade de negócios relacionadas aos serviços prestados ao agricultor. O momento atual é de pensar em integrar ofertas de portfólios com prestação de serviços efetivos e reais, sempre vinculados com o negócio de insumos e tecnologias digitais.

Foco em eficiência operacional e logística: as margens da distribuição vêm caindo já há alguns anos por fatores diversos, como por exemplo “abertura” na dinâmica de acesso a mercado, equilíbrio e nivelamento das ofertas/tecnologias das companhias fornecedoras, concorrência, entre outros. Neste sentido a distribuição precisa compreender que a busca por resultados, passa de maneira muito mais intensa pela estratégia de eficiência operacional, em que as linhas de gastos precisam ser revistas e otimizadas. Além das estruturas comerciais, os temas de logística, armazenagem e transporte são bolsões de oportunidades. Com isso os custos logísticos aparecem como uma fonte de atenção, dado que há muitas transferências de produtos entre unidades, devoluções, custos de armazenagens e ineficiências que geralmente são “ignorados” pelos distribuidores, ou não são tratados monitorados com a atenção adequada.

Adaptação dos seus modelos financeiros: outro pilar do ganho de eficiência e melhoria dos resultados dos canais está nas operações financeiras. Com a aproximação do mercado de capitais no Agro, e linhas de financiamento competitivas dos bancos, já é possível os distribuidores repensarem suas estratégias de compras, assegurando alguns ganhos extras com uso de diferentes mecanismos financeiros que ajudam no resultado da última linha.

Orientação para transformação digital: Dentro de todas as frentes aqui comentadas, a transformação digital deve permitir ganhos adicionais aos distribuidores, e quando falamos em digital, a revenda precisa pensar em duas frentes: como as ferramentas digitais podem nos ajudar a ganhar eficiência operacional (interna, processos, operações, logística e transações), incluindo robotização e automações, bem como uma outra frente, que abordam como as ferramentas digitais podem contribuir para que se consiga atender melhor os clientes, com mais conhecimento, mais flexibilidade, interações e customização mais assertiva.

Assim, abordamos nesse primeiro artigo de uma série de temas estratégicos, e nas próximas publicações iremos explorar com maiores detalhes cada um dos 5 temas citados acima, e que em nossa visão irão contribuir em muito para o sucesso dos distribuidores de insumos nos próximos anos. Nos acompanhe e fiquem atentos às nossas publicações. Bom trabalho a todos!!

Sobre os autores:



Matheus Cõnsoli

Sócio

Matheus é sócio fundador da Markestrat Group. Ele é especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Acesso a Mercado, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Possui ampla experiência em negócios agro no Brasil e exterior, suportando diversas indústrias de insumos, distribuidores e cooperativas, além de entidades públicas e empresas de outros setores a definir e implementar suas estratégias, redefinir estruturas e se posicionar no mercado em busca de competitividade e performance. É Doutor em Engenharia de Produção pela EESC/USP, Mestre e Graduado em Administração de Empresas pela FEA/USP, professor em MBA's da FGV e instrutor especialista em diversos programas de capacitação executiva. Investidor anjo, também apoia startups e investidores em avaliar e desenvolver negócios e processos de transformação digital e adoção de novas tecnologias e processos.



Rodrigo Alvim Afonso

Sócio

Especialista em Planejamento Estratégico, Canais de Distribuição de Insumo, Gestão Financeira de Empresas e Produtores Rurais e Análises de Investimentos. Mestre em administração de Empresas pela FEARP/USP. Pós Graduado em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela FGV-SP. Administrador de Empresas pela Faculdade COC.