

O Futuro da Distribuição e o Distribuidor do Futuro – Parte 2

Matheus Alberto Cònsoli

Não dá para discutir como será o Distribuidor do Futuro, se não aprofundarmos o entendimento das mudanças de comportamento e perfil do produtor brasileiro. Dados recentes de pesquisas da ABMR&A e de alguns dados preliminares do Censo IBGE, além de pesquisas e projetos nossos destacam várias mudanças no perfil do produtor.

Tanto os processos de planejamento, compras, operacionais/manejo, comercialização, financeiros e gestão, bem como a escolha dos parceiros de negócios tem sido modificado por diversos fatores. Seleciono apenas alguns para ilustrar:

- **Demografia:** os jovens estão cada vez mais envolvidos no campo. Há um processo natural de sucessão e produtores mais jovens e com maior nível de escolaridade começam a gerenciar as atividades agropecuárias. Além disso as mulheres também já representam cerca de 1/3 das decisões tomadas no campo. Isso muda a forma e o conteúdo de como as empresas que vendem insumos precisam atuar.
- **Informação:** o produtor está mais informado. A internet e disponibilidade de informações por meio de eventos, materiais de comunicação, internet e aplicativos tem empoderado substancialmente o produtor no acesso a informações que influenciam e ajudam a direcionar suas decisões. Em conjunto com maior escolaridade, experiências acumuladas e pesquisas/testes próprios, os critérios de decisão estão mais técnicos e consultores de vendas com baixa capacidade técnica e de negócios já não são mais atrativos para esses produtores.
- **Tecnologias:** A quantidade de ofertas de produtos tem crescido e o produtor está se acostumando a adotar novas tecnologias, não só de produtos, mas também de serviços, que inclui uma ampla gama de soluções de agricultura digital, serviços operacionais, financeiros, softwares etc. A estrutura de negócios e o modelo de produção e gestão está em franca transformação. Mas muitos distribuidores ainda não enxergaram e continuam vendendo produto-prazo-preço. A oferta de serviços e a diferenciação de atendimento será crítico para o sucesso e mesmo a viabilidade

Nesse sentido, o Distribuidor do Futuro precisará reinventar seu processo de gestão e atendimento a clientes. Via de regra, quando se realiza, o distribuidor faz uma gestão de carteira de clientes, segmenta aqueles de maior valor e potencial e foca suas ações de desenvolvimento e crescimento nesses clientes. Esse é um bom processo, ajuda a definir prioridades e dá foco da equipe comercial. Mas não é suficiente para o futuro.

Mesmo clientes bem atendidos e fidelizados podem ter perfis de compra diferentes. Uns valorizam mais serviços e relacionamento, outros são mais focados em preços e custos baixos. A maior parte dos distribuidores tem um modelo de negócio, equipes e custos operacionais que consegue atender bem e com rentabilidade os clientes prioritários que mantém alguma relação de custo/benefício e são “menos” orientados a custo.

O Distribuidor do Futuro precisará desenvolver, ao menos, outros dois modelos diferentes de atendimento (e eles são desafiadores).

O primeiro diz respeito a atender “grandes” clientes transacionais. Clientes que compram em volume, não valorizam serviços (por serem autossuficientes ou contratarem diretamente esses serviços por exemplo) e que fazer forte pressão por preço e acabam reduzindo as margens do negócio. O segundo diz respeito a clientes “pequenos”, a chamada “cauda longa”, que envolve uma grande quantidade de clientes, mas que são de pequeno porte. Esses são produtores “mal atendidos” pela distribuição. Não recebem atenção, visitas, assistência etc da maioria dos distribuidores existentes no Brasil (o foco da análise envolver prioritariamente o mercado de grãos). Em partes, pois seu volume de negócios não cobre seus custos de atendimento, em partes, pois as empresas não tem uma estratégia e estrutura para os atender.

Em ambos os casos, o modelo de atendimento de vendas, crédito, logística e assistência dos agrodistribuidores (revendas e cooperativas) mostra-se incapaz de atender esses clientes com resultados para o distribuidor. Novos modelos deverão incluir canais alternativos de acesso, como redistribuição, atendimento em “balcão”/telemarketing e atividades em massa para a utilização de vendas por meios de plataformas digitais (vendas online, e-procurement e aplicativos) pode ser uma saída para reduzir os custos de atendimento e gerar negócios viáveis com pequenos produtores que compram pouco e grandes que pagam pouco!

A automação de processos comerciais também precisará ser revista no Distribuidor do Futuro, assim como os modelos de remuneração de equipes (que em muitos casos premiam o volume e não a rentabilidade), isso só será viável com a implantação efetiva de sistemas de controle e gestão de vendas, com funcionalidades de mobilidade. A utilização de representantes de vendas também dará lugar para equipes contratadas e com participação em resultados (PLR).

Por fim, nesse contexto, nossa análise também considera que o Distribuidor do Futuro deverá ampliar mix de negócios e linhas de produtos, inclusive serviços digitais,

agricultura de precisão e serviços financeiros. Mas isso só será viável em empresas com modelos de negócio de elevada eficiência operacional. Quem não for eficiente, auferir elevada escala e ter baixos custos de operação, provavelmente não será viável ou será de baixa lucratividade nos mercados mais concorridos, como os de soja, milho, café, citros e cana de açúcar.

Essa análise pode soar negativa, mas não é. Em vários outros setores de negócios as empresas estão se reinventando. Varejo, bancos, transporte pessoal (taxi x Uber), aviação, linha branca etc já sentiram esse tipo de mudanças e continuam a buscar eficiência e novos modelos de acesso a mercado. É uma ótima oportunidade para a distribuição se mexer. Bom trabalho a todos!

Sobre o autor:



Matheus Alberto Cõnsoli

Especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos.

Doutor em Eng. Produção pela EESC/USP. Mestre e Graduado em Administração pela FEA/USP. Professor de MBA's na FGV, FUNDACE, FIA, PECEGE/Esalq, FAAP entre outras.

