

Financeirização do Distribuidor (Parte 3) - Operações Estruturadas de CRA

Rodrigo Alvim Afonso

Matheus Alberto Cõnsoli

No artigo anterior já discutimos a questão das parcerias com fundos de direitos creditórios como fonte de captação de recursos. Conforme temos abordado nessa sequência de artigos, outras alternativas existem, tais como, as operações estruturadas de CRA, parcerias bancárias, operações de exportação e antecipação de recebíveis, e constituição de fundos próprios ou emissão de moedas próprias. Abordaremos nesse artigo o tema das operações com CRA.

É um fato que as operações de CRA já se tornaram bem conhecidas dos distribuidores de insumos, muitas vezes estimulados pelas indústrias de insumos, que desejam ter uma maior segurança no recebimento e melhorar seus indicadores de balanços. Neste cenário, nos últimos anos, boa parte dos canais de distribuição já fizeram algum tipo de operação de CRA em que os valores antecipados dos recebíveis eram direcionados para as indústrias, como se fosse um pagamento a vista para a indústria de insumos.

Para conseguir levantar um bom montante de recursos e para diminuir um pouco o risco da operação, estas operações tradicionais normalmente foram organizadas pelas indústrias, mas com o envolvimento de um grupo maior de distribuidores, ou seja, a indústria encabeça a organização do CRA, mas capta as CPRs junto a um grupo de cerca de 10 distribuidores, por exemplo.

Estas operações tradicionais geravam um certo desconforto para os distribuidores, pois eles se sentiam meio que obrigados pelas indústrias a participar, caso contrário, poderiam não ter limite de crédito suficiente para realizar todas as compras de defensivos para a safra, mas ao mesmo tempo, eles se viam participando de uma operação estruturada junto a outros distribuidores que eles não tinham conhecimento algum sobre qual era o processo de gestão e critérios de concessão de créditos destas outras empresa.

Sendo assim, ao entrar em operações de CRA pulverizados, o distribuidor se sentia assumindo um risco fora de seu controle, dado que um percentual do capital levantado na operação fica restrito para suprir eventuais casos de inadimplência, e para garantir a posição do investidor que comprou o título.

Durante um tempo acreditava-se que emissão de CRAs corporativos, ou individualizados seria inviável, por ter um risco muito elevado e conseqüentemente um alto custo de captação.

Atualmente, porém, com o amadurecimento das operações de CRA, já é possível que os distribuidores se organizem em grupo para emissão de um CRA pulverizado, mas sem depender da indústria de insumos, ou até mesmo realizar a emissão do CRA corporativo individualizado.

O que percebemos é que neste momento, há algumas operações de CRA sendo estruturadas pelos próprios distribuidores, fazendo a captação diretamente para eles, esta situação permite maior independência do distribuidor, e melhor definição do direcionamento para a utilização do recurso antecipado pela emissão de CRA.

Por fim temos observado que esta operação vem ganhando importância, e mais recentemente uma nova alternativa de emissão vinculada a moeda estrangeira, e boa parte delas tem oferecido condições financeiras mais atrativas do que as compras a prazo, ou seja, uma boa oportunidade de ganho de eficiência. Porém, para aproveitar esta situação é importante que o distribuidor tenha algumas características e preparação:

- 1- **Bom rating de crédito:** O distribuidor que deseja melhorar seus resultados por meio da emissão do CRA precisa possuir um bom rating de crédito - precisa ter uma boa situação financeira, organização contábil/fiscal, e bons padrões de gestão. Isso é necessário pois a situação da empresa que está emitindo o CRA é analisada na hora da avaliação dos riscos e determinação do custo de captação deste recurso;
- 2- **Boa Qualidade das CPRs:** Os procedimentos de controle sobre as CPRs, e a qualidade das CPRs será analisada no momento da emissão do CRA, portanto quanto mais seguras as CPRs são percebidas, melhores as atratividades;
- 3- **Boa Estrutura de Concessão de Crédito, monitoramento e qualificação das garantias:** Neste cenário de emissão de CRA, a segurança da empresa e da forma com que o distribuidor qualifica as garantias pode fazer toda a diferença no custo desta forma de captação, sendo assim, investir em tecnologia e parcerias para monitoramento e qualificação das garantias pode fazer toda a diferença;
- 4- **Balanços Auditados:** No momento de tentar estruturar um CRA corporativo, um grande diferencial para as empresas é possuir os demonstrativos financeiros auditados, para garantir a qualidade das análises numéricas da empresa, este fato geralmente resulta em maior segurança à operação e consequentemente menor risco, portando menores custos financeiros.

Dessa forma, avançamos nesse artigo com um maior detalhamento sobre como aproveitar eventuais oportunidades de captação por meio de operações estruturadas com CRA. Já no próximo artigo abordaremos as parcerias com bancos nesse contexto de financeirização do negócio de distribuição. Ótimo trabalho e sucesso a todos!

Sobre os autores:



Rodrigo Alvim Afonso – Mestre em Administração de Organizações pela FEARP/USP, Especialista em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria pela FGV e administração de Empresas pela UNISEB/COC. Sócio da Markestrat atuando em projetos de consultoria em estratégia e finanças.

Email: ralvim@markestrat.com.br



Matheus Albeto Cónsoli – 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. Professor de MBA's na FUNDACE, FIA, FAAP, PECEGE/ESALQ, entre outros.

Email: consoli@markestrat.com.br



Financeirização do Distribuidor (Parte 3) - Operações Estruturadas de CRA

Rodrigo Alvim Afonso

Matheus Alberto Cónsoli

No artigo anterior já discutimos a questão das parcerias com fundos de direitos creditórios como fonte de captação de recursos. Conforme temos abordado nessa sequência de artigos, outras alternativas existem, tais como, as operações estruturadas de CRA, parcerias bancárias, operações de exportação e antecipação de recebíveis, e constituição de fundos próprios ou emissão de moedas próprias. Abordaremos nesse artigo o tema das operações com CRA.

É um fato que as operações de CRA já se tornaram bem conhecidas dos distribuidores de insumos, muitas vezes estimulados pelas indústrias de insumos, que desejam ter uma maior segurança no recebimento e melhorar seus indicadores de balanços. Neste cenário, nos últimos anos, boa parte dos canais de distribuição já fizeram algum tipo de operação de CRA em que os valores antecipados dos recebíveis eram direcionados para as indústrias, como se fosse um pagamento a vista para a indústria de insumos.

Para conseguir levantar um bom montante de recursos e para diminuir um pouco o risco da operação, estas operações tradicionais normalmente foram organizadas pelas indústrias, mas com o envolvimento de um grupo maior de distribuidores, ou seja, a indústria encabeça a organização do CRA, mas capta as CPRs junto a um grupo de cerca de 10 distribuidores, por exemplo.

Estas operações tradicionais geravam um certo desconforto para os distribuidores, pois eles se sentiam meio que obrigados pelas indústrias a participar, caso contrário, poderiam não ter limite de crédito suficiente para realizar todas as compras de defensivos para a safra, mas ao mesmo tempo, eles se viam participando de uma operação estruturada junto a outros distribuidores que eles não tinham conhecimento algum sobre qual era o processo de gestão e critérios de concessão de créditos destas outras empresa.

Sendo assim, ao entrar em operações de CRA pulverizados, o distribuidor se sentia assumindo um risco fora de seu controle, dado que um percentual do capital levantado na operação fica restrito para suprir eventuais casos de inadimplência, e para garantir a posição do investidor que comprou o título.

Durante um tempo acreditava-se que emissão de CRAs corporativos, ou individualizados seria inviável, por ter um risco muito elevado e conseqüentemente um alto custo de captação.

Atualmente, porém, com o amadurecimento das operações de CRA, já é possível que os distribuidores se organizem em grupo para emissão de um CRA pulverizado, mas sem

dependem da indústria de insumos, ou até mesmo realizar a emissão do CRA corporativo individualizado.

O que percebemos é que neste momento, há algumas operações de CRA sendo estruturadas pelos próprios distribuidores, fazendo a captação diretamente para eles, esta situação permite maior independência do distribuidor, e melhor definição do direcionamento para a utilização do recurso antecipado pela emissão de CRA.

Por fim temos observado que esta operação vem ganhando importância, e mais recentemente uma nova alternativa de emissão vinculada a moeda estrangeira, e boa parte delas tem oferecido condições financeiras mais atrativas do que as compras a prazo, ou seja, uma boa oportunidade de ganho de eficiência. Porém, para aproveitar esta situação é importante que o distribuidor tenha algumas características e preparação:

- 5- **Bom rating de crédito:** O distribuidor que deseja melhorar seus resultados por meio da emissão do CRA precisa possuir um bom rating de crédito - precisa ter uma boa situação financeira, organização contábil/fiscal, e bons padrões de gestão. Isso é necessário pois a situação da empresa que está emitindo o CRA é analisada na hora da avaliação dos riscos e determinação do custo de captação deste recurso;
- 6- **Boa Qualidade das CPRs:** Os procedimentos de controle sobre as CPRs, e a qualidade das CPRs será analisada no momento da emissão do CRA, portanto quanto mais seguras as CPRs são percebidas, melhores as atratividades;
- 7- **Boa Estrutura de Concessão de Crédito, monitoramento e qualificação das garantias:** Neste cenário de emissão de CRA, a segurança da empresa e da forma com que o distribuidor qualifica as garantias pode fazer toda a diferença no custo desta forma de captação, sendo assim, investir em tecnologia e parcerias para monitoramento e qualificação das garantias pode fazer toda a diferença;
- 8- **Balancos Auditados:** No momento de tentar estruturar um CRA corporativo, um grande diferencial para as empresas é possuir os demonstrativos financeiros auditados, para garantir a qualidade das análises numéricas da empresa, este fato geralmente resulta em maior segurança à operação e consequentemente menor risco, portando menores custos financeiros.

Dessa forma, avançamos nesse artigo com um maior detalhamento sobre como aproveitar eventuais oportunidades de captação por meio de operações estruturadas com CRA. Já no próximo artigo abordaremos as parcerias com bancos nesse contexto de financeirização do negócio de distribuição. Ótimo trabalho e sucesso a todos!

Financeirização do Distribuidor (Parte 4) - Parcerias com Banco Privados ou Consórcios Bancários

Rodrigo Alvim Afonso

Matheus Alberto Cónsoli

Estamos discutindo nessa sequência de artigos o tema da financeirização do negócio de distribuição de insumos, abordando seus impactos no modelo de negócio e gestão e destacando algumas oportunidades e alternativas de fontes de captação de recursos, como fundos de direitos creditórios, operações estruturadas de CRA, parcerias bancárias, operações de exportação e antecipação de recebíveis, e constituição de fundos próprios ou emissão de moedas próprias.

Dado que as revendas de insumos agrícolas no Brasil possuem uma certa resistência em investir no relacionamento com os Bancos comerciais, discutiremos aqui eventuais parcerias com bancos privados ou consórcios bancários. De fato, entendemos que para os distribuidores, no modelo atual, muitas vezes que as operações de captação junto a estas instituições financeiras prejudicam os níveis de lucratividade do negócio dado seu elevado custo de capital histórico.

Esta percepção foi verdadeira por um bom período de tempo, já que as taxas básicas de juros no Brasil eram muito altas, e os spreads bancários também altos, ou seja, durante muitos anos, a estratégia dos distribuidores de insumos foram estruturadas visando gerar capital de giro por conta própria, e evitar ao máximo as captações bancárias.

O fato é que o cenário econômico mudou e esta realidade está um pouco diferente, os juros básicos caíram, e montar uma estratégia que utilize várias fontes de captação é uma atividade fundamental para os distribuidores de insumos.

Em paralelo, os bancos privados vêm querendo se aproximar cada vez mais do Agronegócio, percebendo sua importância econômica, e entendendo que este setor econômico tende a sofrer impactos menores em tempos de crises. Adicionalmente, a utilização de tecnologias, a melhor disponibilidade de informações e possibilidade de monitorar clientes e áreas agrícolas tendem a reduzir os riscos de se emprestar recursos no agro.

No entanto, esta aproximação dos bancos privados, porém ainda não está totalmente formatada e uma parte destes bancos ainda enxergam apenas as oportunidades relacionadas às pessoas físicas dos produtores, dando pouca atenção para os outros elos da cadeia, porém alguns trabalhos de aproximação e mudança no modelo que os bancos privados enxergam o Agronegócio já estão sendo feitos.

Neste sentido uma aproximação estratégica com alguns bancos privados pode viabilizar algumas linhas de financiamento complementares que podem ajudar o distribuidor a solucionar problemas de capital de giro, podem ajudar os distribuidores compor novas formas para aquisição de produtos, como por exemplo cobrindo um eventual gap de tempo, para que os recursos de uma operação estruturada entre no caixa do distribuidor.

Temos observado que estas operações estão se tornando cada vez mais atrativas do ponto de vista de custos financeiros, sendo muitas vezes mais baratas do que os juros embutidos nas operações de vendas a prazo em reais oferecidas pelos fornecedores de insumos.

Além disso, é possível desenvolver junto a estes bancos relações de parcerias em que o distribuidor pode apresentar ao banco todo seu modelo de gestão, modelo de concessão de crédito, e modelo de análise e qualificação das garantias, para que a partir desta relação de confiança possam ser estruturadas operações de parceria em que os bancos oferecem o crédito ao distribuidor para financiar os produtores.

Porém, para que estas operações tenham sucesso e possam efetivamente ser mais competitivas para os distribuidores é necessário que as empresas desenvolvam as seguintes frentes de trabalho para ganhar a confiança das instituições financeiras:

- 1- **Organizar sua gestão de crédito:** Desenvolvendo modelos de concessão de crédito mais robustos, muitas vezes se utilizando de softwares e ferramentas mais objetivas para definição de Credit Score;
- 2- **Desenvolvimento de acompanhamento de safra:** Desenvolver uma modelagem de acompanhamento da safra do cliente, para que seja possível antecipar possíveis problemas e tomar as medidas de cobrança que são necessárias no momento correto, tais operações de acompanhamento de safra, podem ter apoios de softwares de monitoramento com imagens via satélite e serviços de interpretação de dados, bem como acompanhamentos presenciais da lavoura, que podem ser realizados por empresas especializadas ou até mesmo pela própria equipe do distribuidor de insumos;
- 3- **Qualificação das garantias:** Fazer uma boa análise e qualificação das garantias é condição fundamental para que os bancos ganhem confiança nesta parceria, as instituições financeiras são muito orientadas para a relação das garantias na operação, e possuir um sistema que qualifique, principalmente as CPRs, assegurando a existência do penhor faz toda a diferença;
- 4- **Aproximação estratégica e parceria:** Fazer uma aproximação estratégica com bancos, demonstrar a estas instituições financeiras os planos da empresa, os modelos de gestão, e ter uma construção evolutiva com os bancos também

pode fazer a diferença. Investir na construção de um relacionamento e não os vê apenas como oportunidades pontuais.

Dessa forma, o relacionamento mais estratégico com bancos pode ser também uma fonte competitiva para algumas necessidades de recursos e se estruturar para esse processo, demonstrar organização, transparência e governança é um passo fundamental. No próximo artigo, damos continuidade ao tema da financeirização, abordando as operações de exportações com antecipação de recebíveis, em situações onde possa existir esse tipo de operação por parte dos distribuidores. Bom trabalho e ótimo negócios a todos!



Financeirização do Distribuidor (Parte 5) - Operações de Exportações com Antecipação de Recebíveis

Rodrigo Alvim Afonso

Matheus Alberto Cónsoli

Discutimos e abordamos nos artigos anteriores dessa série, algumas modalidades e possíveis fontes de recursos a serem captados pelos distribuidores de insumos. Já avaliamos as questões que envolvem parcerias com fundos de direitos creditórios, as operações estruturadas de CRA e as parcerias bancárias. Nesse artigo discutiremos em especial as operações de exportação e antecipação de recebíveis e encerraremos a série com um último artigo sobre a constituição de fundos próprios ou emissão de moedas próprias.

Dado que boa parte das commodities agrícolas produzidas no Brasil acabam sendo comercializados para exportação, elas abrem a oportunidade para que as empresas do setor possam realizar operações de captação em moedas estrangeiras, estando “*hedgeadas*” naturalmente, dado que as vendas para exportação também gerarão uma receita em moeda estrangeira.

Neste sentido, principalmente para as empresas que trabalham com Barter e que passam o grão por dentro do CNPJ da empresa de distribuição, que “compram” o grão do produtor e “vendem” o grão para a trading, pode aparecer uma oportunidade de desenvolver um novo mercado comprador, no exterior, para o qual a empresa faria a exportação do grão.

Esta operação para o mercado externo, transacionada em moedas internacionais como o dólar por exemplo, pode ser feita com o envolvimento de algum parceiro financeiro internacional, que poderá fazer a antecipação do recebível dessa exportação e aportar o recurso no caixa do distribuidor, mediante este contrato de exportação firmado com o comprador internacional.

Na maioria dos casos estas operações em moedas internacionais são mais atrativas, do ponto de vista do custo financeiro, e tendem a gerar ganhos de competitividade para as empresas que as operam.

É bem provável que tenhamos cada vez mais operações deste tipo acontecendo à medida que o processo de consolidação da distribuição avança e as empresas vão se tornando cada vez maiores, seja na venda de insumos, seja na originação de grãos. Assim, para poder aproveitar este tipo de oportunidade, no entanto o distribuidor deverá:

- 1- **Procurar uma empresa parceira:** Um parceiro que possa apoiar na prospecção e na aproximação dos contatos com os eventuais compradores no mercado externo, e que possam já fazer toda a conexão com as instituições financeiras que irão participar da operação oferecendo antecipação dos recursos financeiros;

Existem muitas regras específicas para realizar as operações de exportação e procurar ajuda especializada facilita os distribuidores a ganhar tempo e não executar atividades irregulares, o que traria maiores riscos ao negócio;

- 2- **Providenciar todos os registros para exportação:** Tentar trabalhar com exportação direta, pode exigir que a empresa exportadora tenha alguns registros específicos junto aos órgãos reguladores;
- 3- **Investir na construção do relacionamento e parceria:** Dado que estes tipos de operações tendem a ganhar relevância e ampliação do volume, conforme as partes vão se conhecendo melhor, se aproximando e transações posteriores são realizadas, por isso, é preciso que o distribuidor pense nestas alternativas como um investimento;
- 4- **Ter boa organização financeira e bons controles da origem do grão:** Dado que será feita uma operação de antecipação de recebíveis vinculados à exportação, o distribuidor assumirá um compromisso com empresas estrangeiras, e terá com isso algumas obrigações, físicas e financeiras. Neste sentido é fundamental que o distribuidor tenha plena consciência de que será possível cumprir os termos do contrato, dado que um eventual rompimento, podem deixar o distribuidor bastante exposto;
- 5- **Investir no Monitoramento de safras:** Como dito anteriormente, este tipo de operação o distribuidor assume uma obrigação do comprador do grão no mercado externo, portanto garantir que toda a soja originada seja realmente recebida é fundamental, para não deixar o distribuidor exposto. Sendo assim, estabelecer parcerias com empresas que apoiam no monitoramento de safra é um diferencial que traz segurança. Este monitoramento pode ser feito via satélite com as tecnologias hoje já disponíveis e eventualmente complementadas com visitas presenciais.

Dessa forma, para aqueles distribuidores que já operam grãos e para os consolidadores, as alternativas podem se expandir com a captação de recursos via antecipação no mercado internacional. Naturalmente, será preciso planejamento, organização e estrutura para avançar com mecanismos mais complexos e operações dessa natureza. Pense nisso, se organize e ótimo trabalho!

Financeirização do Distribuidor (Parte 6) - Constituição de Fundos Próprios ou Emissão de Moeda

Rodrigo Alvim Afonso

Matheus Alberto Cónsoli

Depois de abordar o tema da financeirização do negócio de distribuição, encerramos essa série de materiais sobre esse tema discutindo a questão da constituição de fundos próprios ou emissão de moeda pelos distribuidores de insumos. É importante lembrar que todas as alternativas de fontes de captação de recursos apresentadas devem ser consideradas e avaliadas pelos distribuidores, considerando também parceria com fundos de direitos creditórios, as operações estruturadas de CRA em grupo ou individualizado, as parcerias com bancos privados ou consórcios bancários, e as operações de exportações (caso seja possível) com antecipação de recebíveis.

Mas focando o tema na questão dos fundos, vale destacar que as tecnologias vêm evoluindo e cada vez mais vemos um processo de digitalização acontecendo no Agronegócio – e as ferramentas digitais já fazem parte das discussões de boa parte dos distribuidores de insumos. No entanto, ao falar sobre digitalização, o primeiro pensamento do setor tende a ser a respeito de vendas online. Porém, as possibilidades de digitalização nos distribuidores de insumos são muito mais amplas do que apenas a comercialização de insumos online, e extrapolam muitas vezes a área comercial.

Neste cenário, gostaríamos de abrir um pouco o pensamento dos distribuidores de insumos para a possibilidade de avançar no processo de digitalização, relacionado à concessão de crédito e ao registro e qualificação das garantias, pois tais operações poderão levar as empresas do setor novas possibilidades e estruturas de captação.

Estamos falando aqui da possibilidade de utilização de tecnologias de blockchain para garantir de maneira eletrônica toda a qualidade dos registros e elaborações das garantias do Agronegócio, relacionando eletronicamente emissores da CPR com os órgãos de registros de maneira que diminuam todas as possíveis falhas e duplicidades - e desta forma possa se usar de maneira mais segura as CPRs como lastro para uma eventual emissão de moeda no Agronegócio, ou eventualmente utilização destas CPRs para constituição de fundos próprios, que poderá trabalhar a atração de investidores interessados em investimentos que estejam vinculados aos recebíveis do Agronegócio.

É fato que estas alternativas ainda são iniciais, e não se sabe ao certo quais serão os resultados práticos efetivamente, mas o que podemos dizer é que já há algumas empresas trabalhando para ampliar tais possibilidades para as empresas do Agro.

Neste sentido, podendo aproveitar este movimento ou sendo vista como uma oportunidade para o futuro, é importante que os distribuidores de insumos possam avançar no processo de digitalização financeira de seu negócio, trabalhando os seguintes aspectos:

- 1- **Avançar para a estruturação de CPRs eletrônicas:** Fazendo uma análise simplista da CPR eletrônica, pode parecer que a e-CPR seja apenas uma substituição da CPR em papel por uma CPR elaborada em computador em que a assinatura deixar de ser no arquivo físico para ser em via eletrônica, validada por um sistema de autenticação digital. Porém, esta mudança que parece inicialmente simples e com pouco impacto, deve no médio prazo permitir grande integração com cartórios, corretoras e bolsas de valores, no sentido de tornar mais ágil e seguro o processo de registro das CPRs. Nós já temos algumas empresas trabalhando de maneira muito forte as CPRs eletrônicas, mas ainda há uma boa parcela dos distribuidores de insumos ainda fazendo a CPR em papel, de maneira tradicional;
- 2- **Ter uma parceria com empresa de monitoramento via satélite e qualificação de CPRs:** Com as possibilidades de utilização da CPR para levantamento de recursos nestas formas alternativas de captação, é fundamental trabalhar a qualificação desta CPR, ou seja, procurar garantir toda a segurança deste título e a real existência da área e do grão, sem duplicidade de penhor para conseguir acessar as novas oportunidades. Neste sentido a Terra Magna (www.terramagna.com.br) é a parceira Markestrat, gostaríamos de apresentar para trabalhar este fortalecimento do processo de concessão de crédito e qualificação das garantias junto aos distribuidores;
- 3- **Trabalhar um modelo de concessão de crédito Estruturado e Sistematizado:** Ao falarmos em aproveitar as CPRs para novas alternativas de captação, estamos falando diretamente sobre a qualidade dos recebíveis do distribuidor, e isto está diretamente relacionado à forma como o distribuidor analisa e define sua concessão de crédito.

Assim, encerramos essa série de artigos sobre a financeirização do negócio de distribuição de insumo e esperamos continuar contribuindo para a qualificação, evolução e desenvolvimento da distribuição de insumos, esse setor fundamental para atendimento, difusão de tecnologias e atendimento ao produtor rural brasileiro. Contem

Rodrigo Alvim Afonso – Mestre em Administração de Organizações pela FEARP/USP, Especialista em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria pela FGV e administração de Empresas pela UNISEB/COC. Sócio da Markestrat atuando em projetos de consultoria em estratégia e finanças.

Email: ralvim@markestrat.com.br

Matheus Albeto Cónsoli – 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. Professor de MBA's na FUNDACE, FIA, FAAP, PECEGE/ESALQ, entre outros.

Email: consoli@markestrat.com.br

