O Jogo Competitivo e os Potenciais *Winners* na Distribuição de Insumos – Foco em Eficiência Operacional e Logística (Parte 4)

Fábio Gusman Delsin
Matheus Alberto Cônsoli

Nessa série de artigos estamos apresentando temas que são chave para você, AgroDistribuidor, se posicionar como *winner* no jogo competitivo cada vez mais acirrado no setor. Nas publicações anteriores já discutimos sobre os modelos de atendimento e a diferenciação de ofertas integradas aos nossos clientes. Neste quarto artigo da série iremos abordar o Foco na Eficiência Operacional e Logística dentro dos canais de distribuição.

Como temos notado, as mudanças no agro estão cada vez mais rápidas e algumas movimentações têm alterado a dinâmica de mercado como: a verticalização da indústria em alguns segmentos, o avanço direto da indústria em produtores de médio porte antes atendidos pela distribuição, a consolidação de canais e formação de plataformas nacionais de insumos com aportes de grandes grupos e fundos. Esses e outros fatores têm criado importantes reflexos nos negócios dos AgroDistribuidores.

Nesse cenário, impactos como a redução das margens praticadas, o aumento da concorrência, o aumento do nível de serviço e relacionamento com os produtores, os novos perfis de produtores na linha de sucessão da gestão das fazendas, e demandas por serviços diferenciados e presença digital afetam o dia a dia do negócio da distribuição de insumos.

Historicamente, em um mercado menos competitivo e com resultados mais garantidos, os canais de distribuição tiveram seu foco voltado muito para o comercial, na ponta em conexão com seus clientes, e no relacionamento com seus fornecedores de insumos. Agora, com essas mudanças, é importante olhar para a operação do canal para entender em quais áreas podemos ser mais eficientes, gerando maiores resultados a partir de economias encontradas. A busca por essa eficiência operacional nos leva a observar outras áreas de negócios, muito mais voltadas à manutenção da operação do canal e a “fechar as torneiras abertas”, gerando *savings* para o negócio como um todo. Com isso, conseguiremos ser mais produtivo, fazendo mais com a mesma quantidade de recursos alocados nessas tarefas.

Assim, se de um lado temos de olhar para o mercado, segmentar os clientes e sermos capazes de criar ofertas de valor diferenciadas, sugerimos que de outro podemos observar, propor melhorias e implementar ajustes em diversos pontos da operação, por exemplo:

a) **Otimização das estruturas:** redução de custos fixos com estruturas físicas superdimensionadas e com equipes dentro de cada área da empresa produzindo abaixo do padrão desejado, além de eliminação de custos relacionados a intermediários e terceiros nos negócios.
b) **Otimização e automação dos processos:** adaptação dos sistemas para redução de mão de obra de baixa capacitação, diminuição de erros humanos, aumento da velocidade de integração entre os sistemas desde a entrada do pedido até emissão das notas e entrega dos produtos, além de melhorias nos controles e acesso a dados e informações do realizado.
c) **Controles e gestão à vista:** definição de indicadores e metas de produtividade específicos para cada área e função, com gerenciamento e acompanhamento no dia a dia, o que se torna possível pela adaptação e integração dos sistemas.
d) **Estruturas de armazenagem dos produtos:** avaliação dos custos relacionados à armazenagem própria dos produtos, com alto nível de capital investido, versus redução das áreas das lojas em novos modelos, otimização dos espaços e possíveis parcerias com *players* especializados com suas estruturas de armazenagem.
e) **Estratégia de transportes e fretes:** avaliação dos custos relacionados à frota própria versus terceirização das atividades com operadores logísticos ou contratação de fretes de transportadoras e autônomos, o que pode reduzir custos e aliviar capital investido.
f) **Gestão de frotas:** sistemas e aplicações específicas podem melhorar o controle sobre as frotas utilizadas para entregas, com otimização dos abastecimentos, pedágios, manutenção dos veículos, entre outros.
g) **Custos logísticos escondidos:** por fim, vale observar outros custos que podem não estar claros e alocados nos centros de custos ideais, como os custos das entregas feitas pelos vendedores/consultores de venda e a transação de mercadorias entre lojas e estoques.

Observar esses diversos pontos, analisar e buscar otimizações e redução de custos e despesas ligadas a eles, já é um importante passo para levar as operações e as estruturas do canal para o foco em eficiência operacional. Como estamos citando nessa série de publicações, é importante estar atento ao tripé de processos, sistemas/ferramentas e pessoas, pois em cada um deles pode haver oportunidades latentes de redução de custos que mesmo que pequenas, no final da safra permitirão que o negócio alcance resultados melhores e trarão impactos relevantes sobre as margens que estão reduzidas.

Por fim, vale ressaltar a gama de benefícios para o AgroDistribuidor que essas otimizações podem trazer principalmente na possibilidade que criam no oferecimento e entrega de melhores serviços aos clientes. Na logística por exemplo, como falamos, pode-se automatizar processos e ter visibilidade da localização das cargas, bem como de agendamentos de retirada e entrega para os clientes. Pontos como esses com certeza geram diversos benefícios além das

possíveis reduções de custos e podem ajudar a formar uma oferta diferenciada para os produtores, diferenciando sua empresa da concorrência. Pense nisso!

Em linha com essa visão de transformar o negócio do AgroDistribuidor para o futuro e nos prepararmos para sermos *winners* no jogo competitivo cada vez mais acirrado, nas próximas semanas abordaremos os temas de Adaptação dos Modelos Financeiros e Orientação para Transformação Digital. Fique de olho nas novas discussões e bom trabalho a todos!

Sobre os autores:

Matheus Cônsoli

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

Fábio Delsin

Associado

Fábio tem experiência em diversos serviços de consultoria: planejamento estratégico, estratégia de go-to-market, posicionamento competitivo e análise de viabilidade de investimentos e novos negócios. Fábio é mestrando em Controladoria e Contabilidade Financeira pela FEA-RP/USP e possui graduação em Economia Empresarial e Controladoria também pela FEA-RP/USP.