

Alternativas para redução de custos nos agrodistribuidores

Lauro Kfouri Marino*

Os agrodistribuidores vêm enfrentando cada vez mais pressão nas margens operacionais da sua atividade de comercialização de insumos. Isso ocorre devido ao leque mais abrangente de produtos ofertados e do grande número de canais de distribuição existente no país. Segundo a Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários (ANDAV), em 2011 eram 8.322 canais de distribuição comercializando uma infinidade de agroquímicos de diversas marcas, incluindo os genéricos.

A comercialização desses produtos tem ocorrido com preços bem inferiores aos praticados no passado. É o que se verifica, por exemplo, em grandes polos agrícolas do país, tais como Rio Verde (GO) e Sorriso (MT) que concentram mais de 30 agrodistribuidores em cada município. Nestes casos observa-se que determinados produtos são comercializados pela metade do preço praticado há apenas alguns anos.

Assim, uma das preocupações dos agrodistribuidores deve ser a elevação das suas margens com a comercialização de soluções entre serviços e produtos. E como parte de uma estratégia para elevação das margens os agrodistribuidores devem procurar alternativas para reduzir os seus custos e despesas.

Sabe-se que o resultado econômico da atividade de uma empresa resulta do excedente da diferença entre a receita, custos e despesas. Quando o excedente for positivo, a empresa estará obtendo lucro. Quando negativo, a empresa estará operando no prejuízo. Na prática, os agrodistribuidores têm que objetivar o excedente positivo comprando insumos agrícolas no valor inferior ao de venda menos custos e despesas da empresa.

Como consultores, atuamos em projetos que visam minimizar os custos e despesas com o propósito de chegar numa estratégica relação custo/benefício. A seguir estão descritos os seis principais custos, despesas operacionais e despesas financeiras que são focados nos projetos de consultoria:

1. Estoque

Trata-se do maior custo do canal quando mal administrado. Muitos gestores desconsideram o custo do “carrego” de estoque ao longo do tempo por falta de conhecimento técnico e/ou estrutura de ERP adequada para o cálculo. Outros gestores consideram o custo do estoque, mas não estão alinhados com a estratégia comercial ou financeira da empresa. Para uma boa gestão de estoque é imprescindível fazer um planejamento de recebimento de produtos junto aos fornecedores;

2. Regime Contábil

Deve se analisar anualmente o melhor regime contábil que o agrodistribuidor pode optar. O suporte de um bom e qualificado profissional da área é imprescindível para o canal decidir pela melhor opção. Infelizmente, ainda verifica-se que muitos canais estão desprovidos de bons profissionais da área contábil que tenham conhecimento adequado das particularidades do setor de distribuição de insumos.

3. Funcionários

Observa-se entre os agrodistribuidores espalhados pelo país a utilização de diversos tipos de contratação ou prestação de serviços de funcionários, principalmente na área comercial. Alguns preferem contratação (CLT), outros optam pela prestação de serviços de pessoa jurídica e alguns atuam na forma mista chamada de CLT – Flex. Percebe-se que grande parte dos canais opta pela prestação de serviços via pessoa jurídica já que é a maneira mais viável para as empresas operarem com a força comercial. Usualmente, estes funcionários são remunerados por uma reduzida parcela fixa mais a variável que é a comissão das vendas (percentual nas comercializações dos insumos). No entanto, estes canais estão correndo sérios riscos trabalhistas pelo fato de não estarem operando da forma jurídica mais adequada. Diante deste cenário, os gestores devem analisar e discutir com os sócios e com um profissional da área, as opções que o canal tem para contratar serviços comerciais levando em consideração as vantagens e desvantagens de cada alternativa.

4. Juros

Costuma-se dizer hoje que os agrodistribuidores que efetivamente estão obtendo boa rentabilidade na atividade de comercialização agrícola são os que estão capitalizados. Verificamos que as margens financeiras têm um peso relevante na atividade em vista das atuais margens operacionais espremidas do setor. Os canais que possuem bons volumes financeiros aplicados no capital de giro da empresa conseguem aproveitar oportunidades pontuais e momentâneas de ofertas de insumos com reduzidos preços de compra e descontos de adiantamentos de pagamentos junto aos fornecedores, além de vender os insumos a prazo com juros bem atrativos aos clientes.

Entretanto, grande parte dos canais depende de recursos financeiros externos para evoluir com a atividade, ou seja, compram os insumos a prazo dos fornecedores ou utilizam financiamentos dos bancos com juros altos, próximos a 20% ao ano. Infelizmente, estes custos financeiros podem inviabilizar ou tornar a atividade pouco atrativa nas atuais situações do mercado de distribuição agrícola. Os gestores devem estar sempre atualizados com as ferramentas de *funding*¹ que o canal pode utilizar e/ou fazer planejamento para acumular recursos financeiros a fim de aumentar o capital de giro da empresa.

5. Atendimento ao Cliente

Muitos agrodistribuidores ainda estão desprovidos de gestão de clientes/CRM e podem estar com custo muito alto de atendimento à carteira de cliente. Percebe-se que estes canais não possuem uma estratégia comercial alinhada e focada nos clientes de maior valor ou potencial, gastando recursos financeiros com clientes de menor importância. Para reduzir este custo de atendimento ao cliente é necessário quebrar fortes paradigmas comerciais e procurar vender mais e com melhores margens para um grupo reduzido e estratégico de clientes.

¹ *Funding*: obtenção de recursos, financiamento.

6. Veículos

Verifica-se que esta decisão é muito relativa à região e a estratégia do canal. Os gestores devem analisar as opções de utilização de veículos próprios e/ou terceirizados. Cada modalidade tem vantagens e desvantagens.

Levando em consideração que atualmente a lucratividade do setor de distribuição está bem espremida, próxima de 6 % ao ano², os canais deverão gerenciar muito bem os custos e despesas para não correr o risco de se obterem prejuízos com a atividade nos próximos anos.

* O autor é consultor da Uni.Business Estratégia e atua em projetos em agronegócios e distribuição de insumos agropecuários. Para informações visite www.unibusiness.org



Lauro Kfouri Marino é engenheiro agrônomo pela FCAVJ-UNESP e pós-graduado em finanças pelo INSPER/IBMEC-SP. Especialista em gestão de canais de distribuição de insumos com foco na área estratégica de negócios e financeiro com forte atuação nas operações estruturadas de Trocas/Barter. Gerente de projetos do setor de distribuição de insumos na Uni.Business Estratégia e professor pela FUNDACE e FGV (E-mail: lauro@unibusiness.org).

² Segundo pesquisa realizada pela Uni.Business Estratégia com cerca de 200 agrodistribuidores em 2011.