

Desafios da Logística na Distribuição de Insumos Agropecuários

Rafael Vieira¹, Fábio Delsin e Matheus Alberto Cônsoli

Diante do movimento de consolidação das indústrias e revendas de insumos agropecuários, o cenário de continuidade da expansão e do surgimento das plataformas de distribuição já é bastante conhecido e cada anúncio de uma nova fusão ou aquisição mostra a rápida movimentação pela qual este segmento está passando. Neste contexto, temas de eficiência operacional e como melhor atender às demandas dos clientes surgem como diferenciais competitivos entre os diferentes players, e estão muito ligados à melhoria das operações, como armazenagem e transporte.

Assim, considerando estes temas relacionados à Logística, surgem algumas perguntas centrais:

- i) Como fica o desafio logístico diante deste novo formato no segmento de oferta de insumos?**
- ii) Como se dará a eficiência do abastecimento dos depósitos das lojas e dos centros de distribuição?**
- iii) Com a aproximação dos motoristas autônomos dos embarcadores através das Logtechs, quais serão as tendências da gestão de fretes?**
- iv) Como está sendo o gerenciamento de riscos de armazenagem e transportes de cargas?**
- v) O custo logístico total com a indústria e distribuidores (revendas e cooperativas) está assegurando a eficiência operacional até a chegada dos produtos no produtor rural?**

Essas são perguntas chave que buscaremos tratar nesta primeira série sobre os Desafios da Logística na Distribuição de Insumos Agropecuários.

Em março de 2021, na publicação “**Eficiência Operacional: A Próxima Onda Estratégica no Negócio Agro e na Distribuição de Insumos**” (acesse no [link](#)), a Markestrat falava como essa eficiência operacional entraria cada vez mais nas mesas de discussão dos distribuidores. Hoje, esta onda já chegou. Observando algumas cadeias de abastecimento, percebe-se que foram impactadas pelos efeitos da pandemia de COVID-19, por conflitos geopolíticos e pelo aumento da demanda global por alimentos, matéria-prima, energia e commodities nos últimos anos. Tudo isso impactou diretamente nos preços dos insumos, bem como nos custos operacionais em todas as cadeias agroindustriais. Dessa forma, a discussão de aumentar a eficiência operacional através de metodologia para redução de custos logísticos precisa estar nas prioridades estratégicas das empresas, dado que estes custos podem variar de 2% a 5% do faturamento líquido, dependendo do elo da cadeia.

Independente do posicionamento estratégico da empresa, seja de liderança em produto, seja de intimidade com o cliente ou de foco na excelência operacional, as atividades como gestão

de estoques, movimentação, armazenagem, transporte, gerenciamento de riscos e todo ecossistema envolvido com as ações logísticas podem primeiro servir como alavanca de margem, com potenciais *savings* e melhoria da rentabilidade do negócio na última linha, e depois trazer oportunidades de novos serviços no futuro. Essas análises têm ocorrido cada vez mais, uma vez que as organizações têm se desafiado na redução de custos fixos e transacionais, na otimização de processos e na eliminação de elos intermediários em algumas operações.

Vamos abordar nessa sequência de artigos algumas questões e discussões exatamente sobre este tema dos custos logísticos. Nesta busca de economias não há fórmulas prontas, mas a partir de diagnóstico e análises, discussões em conjuntos e insights e percepções acerca das principais atividades logísticas na empresa, é possível levantar pontos de melhorias, necessidades de ajustes nestas atividades logísticas e modelos de negócios com potenciais *savings* bastante significativos e muito conectados com as estratégias de assegurar eficiência operacional nos distribuidores.

Este tema é bastante significativo quando consideramos as margens dos negócios da distribuição de insumos, que estão cada vez mais apertadas em um ambiente mais competitivo com o passar do tempo. Se antes o foco era muito de olhar para o futuro e entender como a empresa poderia crescer e aproveitar as oportunidades de mercado, hoje se faz necessário olhar também para as operações e buscar as otimizações necessárias, e é aqui que uma revisão da estratégia logística conectada à estratégia da empresa pode fazer a diferença.

O primeiro passo sempre deve ser o de realizar um diagnóstico a partir de dados históricos e simulando projeções futuras para o negócio, na sequência, a partir desse arcabouço de dados e informações, discutir qual o modelo logístico mais adequado ao posicionamento estratégico adotado e aos objetivos traçados pela empresa, sempre considerando o momento e as tendências de mercado, bem como o cenário econômico-financeiro. Apesar desta complexidade e destes fatores que devem ser levados em consideração, há um fator determinante: não há como buscar resultados diferentes realizando as atividades da mesma forma – é preciso inovar e não criar mais complexidade na execução.

Nessa linha, buscaremos levantar estes temas para discussão e responder às perguntas centrais do início deste artigo de uma forma simples e objetiva, permitindo a todos um exercício de pensar e refletir na atual situação da operação logística em suas empresas. Nos próximos artigos então, voltaremos a abordar estes temas e discutir, principalmente do ponto de vista dos distribuidores, grandes oportunidades e desafios relacionados à Logística no Agronegócio. Bom trabalho a todos!

1Rafael Vieira é sócio da KCL Consultoria e consultor parceiro da Markestrat. Especialista em Supply Chain, Logística, Distribuição, Procurement e Gestão de Cadeias de Suprimentos, possui ampla experiência com gestão executiva nos mercados de distribuição de alimentos e bebidas, produtos de tecnologia e insumos agropecuários na América Latina. Nos últimos 30 anos atuou em cargos executivos e projetos em empresas como: Syngenta Crop Protection, Syngenta Seeds, Parmalat, JMacêdo, Hewlett Packard e AmBev.

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.