Desafios da Logística na Distribuição de Insumos Agropecuários – Parte 3

Rafael Vieira[1], Fábio Delsin e Matheus Alberto Cônsoli

Dando sequência à série sobre os desafios na distribuição de insumos agropecuários, este artigo traz reflexões sobre o modelo logístico atual deste elo da cadeia do agronegócio no Brasil. Como mencionamos no artigo anterior, este setor vem se consolidando com a fusões e aquisições quase que semanais, as empresas vêm aumentando sua cobertura com abertura de novos pontos de venda, as plataformas de distribuição que se formam estão migrando as lojas atuais para um modelo mais conceitual sem a tradicional estrutura de armazém com estoque em anexo à loja, além de surgirem novas formas de acessar e se relacionar com o produtor rural, como os meios digitais. Todas essas mudanças trazem desafios relacionados à forma de atender os clientes e naturalmente às questões logísticas, assim este artigo pretende discutir a seguinte pergunta: **como se dará a eficiência do abastecimento dos depósitos das lojas e dos centros de distribuição?**

Primeiramente precisamos entender a dinâmica da cadeia de ofertantes de insumos agropecuários. Este setor se consolidou fortemente na década passada e começou a mover-se. Organizada com suas plantas de formulação de defensivos agrícolas, misturadoras de fertilizantes, produção e beneficiamento de sementes, as que possuem um pouco mais de recursos, informações e sistemas consolidam toda a demanda, suportando o ciclo de planejamento de suprimentos para adquirir matérias-primas, materiais intermediários de produção, embalagens etc.

Existem dois modelos básicos de atendimento às demandas que se convertem em vendas. O primeiro dele é o '*make to order*', que é produzir para atender o pedido diretamente. O segundo é o "make to stock", que é atender os pedidos através da construção de estoques. Devido às características sazonais e regionais da produção agropecuária do Brasil, a capacidade instalada não permite operar com o primeiro modelo ('*make to order*'), uma vez que as dimensões continentais de nosso país e onde estão localizadas as fábricas, misturadoras, unidades de beneficiamento de sementes – distantes das maiores regiões de produção que necessitam dos insumos agropecuários. Este cenário direciona então a indústria a atuar no segundo modelo ('*make to stock*') com o '*push system*' empurrando o estoque para os canais de distribuição que estão mais próximos do consumidor (produtor rural). Neste ambiente de negócio, onde as janelas de início de plantio são curtas, assim como a demanda para uso dos insumos requer respostas rápidas, surge a necessidade de armazenagem e a criação de um modelo de abastecimento contínuo entre indústria, cooperativas e revendas.

Assim, precisamos entender que a logística de fertilizantes, defensivos, especialidades, sementes, nutrição animal e produtos veterinários possuem cadeias de abastecimento diferentes. Entretanto, quando se avança na distribuição, o desafio logístico aumenta ainda mais em função das dificuldades específicas para assegurar a entrega do produto correto, no

local e prazo combinados. Este é o papel do distribuidor de insumos, que tem em seu portifólio o pacote completo de soluções para atender as necessidades do produtor rural, e que, dessa forma, precisa entender e dominar o processo logístico de cada segmento de insumos e de cada ofertante.

Pesquisas e dados de mercado apontam que as revendas são responsáveis por entregarem cerca de 40% de todos os insumos que chegam aos produtores rurais em todo o território nacional, se incluirmos as cooperativas este volume pode chegar a 70%. Ao olharmos por exemplo para a indústria de defensivos, esta já utiliza o avanço de seus estoques para Centros de Distribuição Regionais, posicionando pelo menos ~60% dos volumes de vendas para o *sell in* para distribuidores e cooperativas e ~40% para o *sell out* para atender os grandes clientes com vendas diretas. Em um levantamento junto aos principais operadores logísticos que atuam na armazenagem de agroquímicos, até o final da safra 22/23, somente para atender a indústria existem 1,3 milhões de posições pallets de capacidade de armazenagem em todo Brasil, se incluirmos as capacidades existentes nos distribuidores (revendas e cooperativas) esta estimativa ultrapassa os 2,0 milhões de capacidade de armazenagem em posição pallets. A grande questão é como usar toda esta capacidade de armazenagem instalada com inteligência logística.

De início, isso passa por entender que a logística não pode estar separada da agenda comercial entre as indústrias e os canais de distribuição. A capacidade de armazenagem da cadeia com um todo se utilizada de forma integrada, otimizada com inteligência, propicia aumento da eficiência operacional e redução de custos logísticos para todos os players.

O primeiro exercício a ser feito é o Redesenho Logístico, que dentro deste segmento do agronegócio passa por cinco premissas básicas:

a) Nível de serviço esperado na entrega.
b) Custo de movimentação de armazenagem.
c) Custo de fretes.
d) Gerenciamento de riscos
e) ICMS - No Brasil, este também precisa ser considerado, pois impacta a margem operacional em função do Convênio 100/97.

Dessa forma, redesenhar ou desenhar desde o zero uma rede de distribuição deverá trazer como resultado a otimização dos custos da logística total do distribuidor, a melhoria do serviço ao produtor rural, o aumento da flexibilidade e a capacidade de respostas nas entregas, entre muitos outros.

Em resumo, os principais benefícios de uma rede de distribuição podem incluir:

i. Dimensionar adequadamente as capacidades de armazenagem nos Centros de Distribuição e Lojas, de acordo com a necessidade atual e futura, permitindo estruturas modulares para atender possível crescimento.

ii. Elevar o percentual de disponibilidade de produto e alcançar a excelência na experiência do cliente, o que acarreta aumento nas vendas e maior fidelização.
iii. Conseguir uma otimização na gestão de inventários com redução sem perder flexibilidade e capacidade de resposta.
iv. Padronização do processo contínuo de abastecimento logístico.

A chave para o sucesso é desenhar uma rede logística que ofereça uma vantagem competitiva, direcionada para o cliente, cujo objetivo central seja o de buscar a plena satisfação deste cliente com equilíbrio entre a eficiência da cadeia de abastecimento e a otimização dos recursos disponíveis.

Como exemplo, e já consolidado nas grandes redes de atacado e varejistas, o processo de comercialização foi dividido em dois momentos distintos: negociação comercial (produto, share de prateleira, preço, condições de pagamento, etc.) e negociação logística, que passa por atender o principal indicador de entrega denominado 'pedido perfeito' ou 'OTIF' ('*on time and full*'), muito bem disseminado neste setor, a ponto do fornecedor ser penalizado por não entregar o pedido no horário agendado no Centro de Distribuição.

Assim, ao olharmos para esse exemplo do varejo, podemos afirmar que ninguém quer fazer receita com ineficiência, por isso que defendemos que a logística dos fornecedores precisa ter um canal direto com a logística do distribuidor, para buscar atender o que foi acordado comercialmente sem a necessidade de uma intermediação, desde que a condição comercial acordada não sofra alteração por algum gargalo logístico não considerado no fechamento do contrato ou acordo comercial.

A realidade dos negócios no mercado agropecuário, em geral, pode parecer distante para uma visão com alta exigência, porém é importante observar por exemplo que não faz sentido enviar um caminhão para um distribuidor, cooperativa ou até um cliente final se não há a confirmação de recebimento e capacidade para armazenar. Quem ainda atua assim está utilizando de forma inadequada os ativos logísticos envolvidos e aumentando a exposição a riscos, uma vez que os insumos agropecuários possuem alto valor agregado, podendo custar até R$ 80.000/ton a depender do produto.

Em nossas agendas de projetos de consultoria com revendas, cooperativas e indústria temos mencionado que uma Logística *Outbound* eficiente requer uma Logística *Inbound* organizada e integrada, ou simplesmente combinar as regras do jogo. Infelizmente ainda é comum encontrar filas de caminhões na porta de distribuidores que foram despachados pela indústria sem um alinhamento operacional prévio da logística entre as partes envolvidas.

Vale ressaltar que não podemos generalizar, existem boas práticas bastante consolidadas nesta relação da distribuição de insumos com a indústria, como por exemplo a adoção do agendamento das entregas de produtos. Algumas revendas e cooperativas já possuem sistemas pela web, outros já utilizam aplicativos com soluções simples e efetivas oferecidas

por várias Logtechs e operadores logísticos para conectar as operações logísticas às relações comerciais.

O distribuidor que não adotar o agendamento acabará convivendo com vários contratempos operacionais enfrentados na gestão de carga e descarga. Em logística, como sempre, irá existir algum fator que foge do controle e impede que a gestão de carregamento ou descarregamento ocorra como planejado, o que torna essa gestão uma dor de cabeça na operação. A adoção de um processo de carga e descarga, suportado por um sistema de agendamento de horários e sincronização de entrada e saída de veículos nos depósitos realizado pelo fornecedor na origem e confirmado pelo cliente no destino, traz eficiência na utilização de recursos como caminhões, mão-de-obra, empilhadeiras, transpaleteiras etc. Essa adoção de tecnologia agiliza a operação evitando filas nas proximidades dos pontos de recebimento e mitigando riscos desnecessários.

Assim, tanto para canais de distribuição quanto para indústrias, o caminho é partir para uma logística integrada e colaborativa, sabendo que esta é um fator chave de sucesso para capturar oportunidades, melhorar a eficiência operacional, manter as estruturas de despesas em patamares competitivos, reduzir movimentação de produtos entre lojas, eliminar rupturas operacionais em toda cadeia, prezando pelo atendimento do cliente final. O ponto central é começar as transformações necessárias através de alguma iniciativa logística na distribuição, passando por conectar com a indústria e vice-versa, aprender transferindo conhecimentos, preparar as equipes para trazer inovação com tecnologias digitais, potencializando os negócios para o futuro. Para isso, é necessário colocar a logística na agenda de discussão. Pense nisso e ótimo trabalho!

Para maiores informações sobre nossas soluções em Logística, entre em contato:

projetos@markestrat.com.br

Matheus Alberto Cônsoli - consoli@markestrat.com.br

Rafael Vieira - rafael.vieira@kcl-invest.com

Fábio Delsin – fdelsin@markestrat.com.br