

## **Desafios da Logística na Distribuição de Insumos Agrícolas #6**

*Matheus Alberto Cônsoli, José Carlos de Lima Júnior, Rafael Vieira, Fábio Delsin*

Concluindo a sequência de artigos sobre os desafios na distribuição de insumos agropecuários, abordaremos este último tema trazendo para reflexão a quinta pergunta de nossa série:

### **O custo logístico total com a indústria e distribuidores está assegurando a eficiência operacional no processo logístico até a chegada dos insumos no produtor rural?**

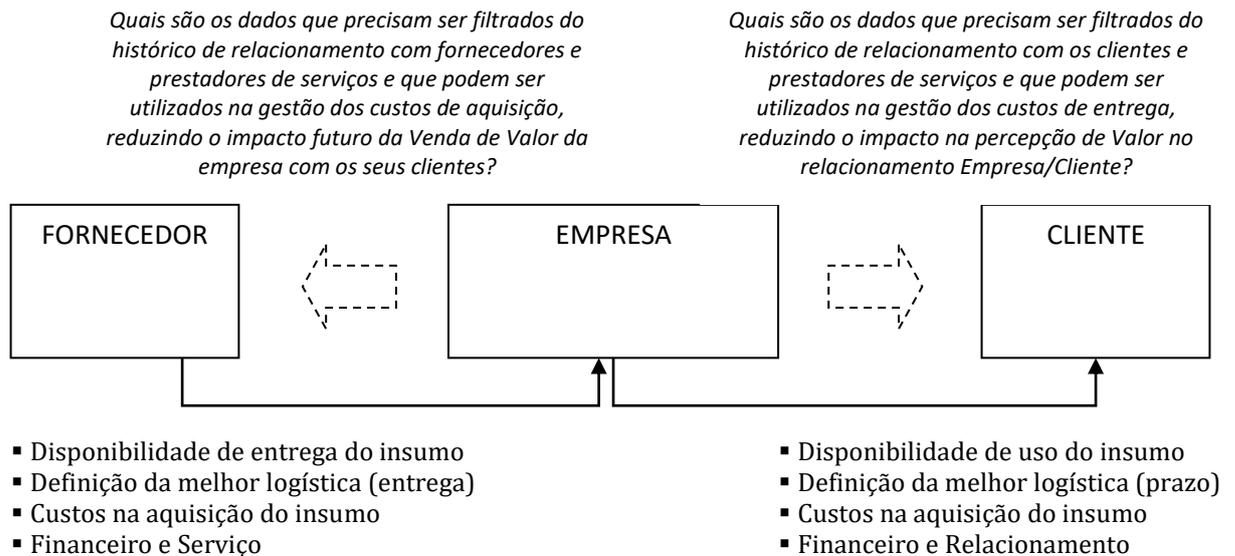
O agronegócio tem importante participação na geração de emprego e renda do Brasil com uma representação significativa na composição do Produto Interno Bruto (PIB) de 26,6% em 2021, segundo os cálculos do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), da ESALQ/USP e a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). O setor de logística vem crescendo juntamente com o Agronegócio, uma vez que as empresas deste setor (Transportadoras, Terminais e Operadores Logísticos) são responsáveis por armazenar e transportar insumos até as fazendas e escoar toda produção para as agroindústrias, centros de consumo interno e exportações por meio de rodovias, ferrovias e até hidrovias.

Considerando um custo logístico médio sobre a receita de 5% para as indústrias e 2,5% para a distribuição de insumos, estima-se que R\$ 9 bilhões sejam consumidos em gastos com armazenagem e frete pelas indústrias e distribuidores (revendas e cooperativas) para os insumos chegarem até as fazendas. Este montante dispendido evidencia a oportunidade existente de otimizações das operações com uma logística mais integrada entre os agentes envolvidos.

A logística integrada se aplica quando há uma sinergia entre vários setores da cadeia de abastecimento, tendo como princípio a gestão de todos os processos, meios e recursos envolvidos, além dos limites de fábricas, fazendas, armazéns e centros de distribuição. As recentes discussões evidenciam como os temas de logística ganharam relevância nos últimos anos em função dos efeitos e impactos na cadeia de abastecimento por conta da pandemia da Covid-19 e da guerra entre Rússia e Ucrânia, que colocou na logística uma pressão por aumento de custos para entregar o nível de serviço esperado.

Fato é que mudamos de ano, no entanto transportamos para 2023 a mesma insegurança das Cadeias de Suprimentos de 2022. Foram vários os gestores que ficaram atônitos quando perceberam que as suas margens estavam sendo corroídas nos dois lados da transação comercial (Figura 1). A inflação dos insumos e da prestação de serviços com frete nas redes de abastecimento e distribuição talvez tenha sido a mais fácil de identificar. Entretanto, identificar os pontos de ineficiência que corroeram as margens foi o que se mostrou mais complexo – histórico de informações nos relacionamentos Fornecedor/Empresa e Empresa/Cliente – uma vez que este trazia, incorporado, o receio de ‘como melhorar o custo

de aquisição e entrega sem prejudicar a história construída junto ao cliente (Valor da Empresa)?’.



**Figura 1: Os dois lados da transação comercial e seus respectivos desafios**

Fonte: Elaborado pelos autores

No relacionamento entre fornecedor, suprimentos, produção, distribuição e cliente existe um ambiente propício para promover de forma colaborativa a captura de oportunidades tanto no fluxo físico de movimentação de produtos (fertilizantes, sementes, defensivos, especialidades, originação e comercialização de grãos), quanto nas informações que andam paralelamente em toda cadeia logística. Assim, cada dado acumulado nesse histórico de relacionamento é relevante e deve ser tratado de maneira específica, com critérios definidos.

O ambiente de negócio cada vez mais competitivo e incerto, a briga por cada ponto percentual de *market share*, seja qual for o segmento de produtos, exigem que as áreas de marketing, comercial, operações e logística desenvolvam estratégias conjuntas que permitam a entrega de uma solução aos clientes que combine produto, assistência técnica, serviços financeiros e nível de serviço logístico na armazenagem e no transporte para assegurar a entrega no menor custo possível. Nesse sentido, cada vez mais um bom planejamento antes do início das safras passa a ser fundamental para efetivar o sucesso da colheita (produção vegetal) ou animal (ciclos pecuários).

Inserida nessa agenda produtiva, a atuação integrada entre todos os parceiros que formam o Sistema de Valor da empresa – indústria, cooperativas, revendas, transportadoras e operadores logísticos – torna crítica a organização e otimização da atuação de vários profissionais. A razão dessa dificuldade é que quando se tem por meta criar um ambiente colaborativo, cruzar e analisar os dados existentes de cada área, é fundamental fazê-lo sem viés ou certeza pré-concebida, para que com este suporte seja possível definir as estratégias de negócio que se mostrem mais efetivas na prática do dia-a-dia. Esta excelência pode vir tanto de processos internos (correção de ineficiências, aumento da produtividade e redução de custos) quanto de melhor aproveitamento de fatores externos (mensuração das oportunidades e ameaças).

### **A Importância da Logística**

Diante dos desafios que envolvem o crescimento do agronegócio (independente se antes, dentro ou depois da porteira) e das atividades econômicas que convivem nesse ambiente dinâmico, a Logística tornou-se um fator chave para entregar os resultados que são esperados pelos acionistas e gestores das empresas, uma vez que o atual ambiente de negócios se equilibra entre a pressão nos custos e a pressão inflacionária em serviços e mercadorias.

Por mais que a inteligência e o conhecimento já se encontrem dentro das empresas, estes ainda se mostram limitados ao quadro de colaboradores, o que implica a necessidade desses profissionais oxigenarem os seus pontos de vista por meio de conversas com profissionais de logística e/ou participação em Feiras, Congressos e Seminários. Nesse caso, o objetivo é atualizar informações, conhecer cases de sucesso e conhecer inovações externas, trazendo-as para dentro da empresa, pois é inquestionável que há mais conhecimento além dos limites verticais da empresa (controle de Unidades de Negócios que podem atuar como fornecedores e/ou clientes) ou horizontais (produtos/mercados).

Àqueles que buscam *benchmarks* em outras empresas certamente estarão na frente para criarem diferenciais competitivos. Entretanto, é preciso organizar um ambiente de negócios em que a inovação possa emergir por meio de líderes e equipes com visão refinada, uma vez que será essa ‘nova forma de olhar’ que permitirá identificar e melhorar processos ou selecionar e investir em tecnologias produtivas.

Acreditamos que a criação de uma agenda colaborativa com foco em Logística, elaborada em conjunto entre a indústria de insumos agropecuários e a distribuição pode trazer muitos benefícios ao produtor rural, oferecendo vantagens reais que estão além da entrega dos produtos, assistência técnica ou soluções financeiras.

Como mencionamos nos artigos anteriores, os produtores estão cada vez mais exigentes e sempre que citam a logística o fazem no sentido de cumprimento de prazos e certeza do

recebimento dos produtos como fatores relevantes na escolha do fornecedor e da decisão de compra.

### **Considerações Finais**

Neste ambiente competitivo, onde cada hectare é disputado por várias empresas, é essencial que a indústria e a distribuição promovam, entre os seus profissionais de logística, iniciativas e projetos de inovação. O melhor mapa para trilhar esse caminho é estruturar todo conhecimento disponível, seja por consultorias internas ou externas, mas com metodologias seguras e capazes de entregar resultados melhores, o qual tem como termômetro as margens e a satisfação do cliente final.

Já temos observado diversas iniciativas e projetos de inovação no Agronegócio, quase todas também envolvendo tecnologia em Logística, como as Logtechs, que trazem soluções digitais para amenizar (ou até mesmo resolver) problemas crônicos. Na prática, o que temos notado é que as dores que ainda persistem no relacionamento entre as indústrias e distribuidores só serão sanadas se as diferentes empresas se equilibrarem e resolverem o problema de maneira conjunta.

Algumas questões já parecem endereçadas e estão avançando para que dores relacionadas à elas sejam sanadas, por exemplo: Desenho de Estratégias de Logística, Consolidação de Estoques em Centros de Distribuição Regionais, Agendamento Eletrônico de Carga e Descarga, Primarização de Transportes, Transportadora Digital, Torre de Controle para Atuação Preventiva e Preditiva, Digitalização do Gerenciamento de Riscos, WMS e TMS Digitais. Estas são algumas entre outras inovações que utilizam o digital em diferentes mercados, principalmente nos marketplaces, e que, é importante lembrar, em algum momento irão se expandir (ainda mais) no segmento de oferta de insumos agropecuários.

Assim, fechamos com esse artigo a nossa série dos Desafios da Logística na Distribuição de Insumos Agropecuários. Esperamos ter contribuído com informações, exemplos, experiências e conhecimentos de como é possível transformar a logística antes e depois da porteira. Nosso próximo passo será a elaboração e publicação de um e-book, onde traremos um resumo de todos os pontos abordados nesta série de artigos.

Aos profissionais e empresas que nos acompanharam (e nos acompanham), desejamos uma excelente entrega de safra e sucesso com o planejamento para 2023/24. Recomendamos que considerem a Logística de maneira mais intensiva em sua agenda estratégica, tratando-a como ponte capaz de criar e gerar ótimos negócios, além de assegurar as margens almejadas. Bom trabalho a todos!

Para maiores informações sobre nossas soluções em Logística, entre em contato:  
[projetos@markestrat.com.br](mailto:projetos@markestrat.com.br)

Matheus Alberto CÔnsoli - [consoli@markestrat.com.br](mailto:consoli@markestrat.com.br)

Rafael Vieira - [rafael.vieira@kcl-invest.com](mailto:rafael.vieira@kcl-invest.com)

José Carlos de Lima Júnior – [jclima@markestrat.com.br](mailto:jclima@markestrat.com.br)

Fábio Delsin – [fdelsin@markestrat.com.br](mailto:fdelsin@markestrat.com.br)

