markestrat
Agribusiness

Novos Tempos, Novo Agrodistribuidor

O que a distribuição de insumos deve considerar nos avanços em modelos de negócios e iniciativas para ganhar competitividade?

As dinâmicas de mercado e movimentos nos negócios de distribuição de insumos ganham relevância com a aceleração tecnológica - consolidação de mercado, profissionalização, mudanças no perfil do produtor, multicanais de acesso e ominichannel com digital, busca por eficiência e foco no produtor.

No contexto atual e visando a retomada pós Covid-19, alguns reflexos e impactos de toda essa transformação nos negócios da distribuição de insumos serão sentidos.

A Markestrat continua engajada e comprometida em apoiar as empresas envolvidas na distribuição de insumos a continuarem evoluindo nos temas tradicionais de gestão, tais como planejamento, governança, gestão de talentos e liderança, processos comerciais, logística, gestão financeira e crédito.

Entretanto, alguns temas estratégicos que influenciam o modelo de negócio do distribuidor de insumos estão mudando e as empresas que quiserem alcançar protagonismo devem ser aquelas que derem foco, se prepararem e adaptarem suas formas de operação.

Matheus Alberto Cônsoli
Junho de 2020

A retomada dos negócios pós pandemia acelerará algumas dinâmicas e tendências observadas no agronegócio e no mercado de distribuição de insumos

Se preparando para a retomada

Impactos no Agro Distribuidor

- Cadeias agroalimentares funcionando bem
- Aceleração de mudanças na distribuição de insumos
- Aperfeiçoamento dos temas tradicionais de gestão (planejamento, governança, logística, processos comerciais)

Cenário de Euforia

GAZETA DO POVO
Agências internacionais estão otimistas com economia brasileira em 2020

Consumo deve voltar ao nível pré-crise em 2020
Valor Brasil
Na estimativa do Ibre/FGV, demanda das famílias deve retornar ao patamar anterior à recessão no primeiro semestre do ano que vem

ESTADÃO
Guerra comercial entre Estados Unidos e China beneficia o Brasil, dizem especialistas

Tempestade

O GLOBO
Com pandemia, governo prevê queda de 4,7% no PIB em 2020

BBC NEWS
EUA e China assinam acordo após 2 anos de guerra comercial: o que mudou ao longo da disputa?

veja
Petróleo registra a maior queda desde a Guerra do Golfo e derruba bolsas

Temas estratégicos para a revisão e evolução dos modelos de negócio na distribuição

Temas base para o novo Agrodistribuidor

Financeirização do negócio de distribuição

Cada vez mais as operações privadas serão base para as fontes de recursos. Seja por meio de fornecedores, bancos, investidores ou emissão de títulos e novos arranjos, o distribuidor terá que rever sua estrutura de capital, seu modelo de crédito e garantias, tanto recebidas dos produtores, quanto as ofertadas aos parceiros.

Servitização e Transformação Digital

Ganhos e experiências proporcionadas pela pandemia, serão mantidos. Por exemplo, eventos, dias de campo, feiras online, além de atendimento e reuniões à distância. Nesse contexto, o agrodistribuidor deve entrar nessas transformações, tentar inovar e aprender com erros. Essa transformação vem como forma de potencializar e facilitar as relações pessoais com produtores.

Revisão da Estrutura de Custos

Os agrodistribuidores deverão se reajustar à nova realidade, revisando processos, eliminando redundâncias, ajustando estruturas e modelos operacionais . Modelos de remuneração variável com base em resultados, terceirizações e otimização de estruturas e processos (como rotas de entrega e visitas) passarão a ser mandatórios para quem quiser ficar no jogo e ter eficiência.

Revisão no Modelo de Atendimento o Produtor

Produtores estão revendo o seus negócios. Os agrodistribuidores deverão acelerar implementação de CRM, segmentação de clientes (e eventualmente de equipes de vendas/atendimento), de modo a ofertar serviços e definir o modelo operacional de atendimento, interação, relacionamento, ofertas e precificação aderente para cada segmento de clientes.

Financeirização do Negócio de Distribuição

Um dos temas chave de mudança está relacionado à característica cada vez mais “financeira” do negócio de distribuição. Dado que um elemento característico do negócio de distribuição de insumos é a venda a prazo e crédito, a distribuição atua como um “banco”, só que o dinheiro vai “empacotado” em insumos! Nesse sentido, com a queda dos juros (SELIC) e redução dos recursos públicos para custeio das atividades agropecuárias, cada vez mais as operações privadas serão base para fonte de recursos. Seja de fornecedores, bancos, investidores ou por meio de emissão de títulos e novos arranjos, o distribuidor terá que rever sua estrutura de capital, seu modelo de crédito e garantias, tanto recebidas dos produtores, quanto as ofertadas aos parceiros.
E tudo isso com novos processos, agilidade e uso crescente de tecnologias.

As formas de financiamento dos distribuidores estão mudando consideravelmente, havendo oportunidades e desafios para os canais

Financeirização do Negócio de Distribuição

Financeirização do negócio = Os direcionadores financeiros que estão relacionados com a estrutura de capital, gestão de caixa, crédito e resultados.

Crescimento do canal
Aplicação de mais recursos para financiar o ciclo safra

Necessidade de capital de terceiros
Capacidade de alavancar recursos e reduzir custo de capital

Necessidade de maior qualidade da gestão
Maior monitoramento de indicadores:
- Dívidas/Ativos
- Dívidas/PL
- Liquidez

Abordagem Comum de Capitalização:

- Fornecedores
- Bancos

Novos Modelos de Capitalização:

- Emissão de Títulos
- Agtechs/ Fintechs
- Debêntures
- Bancarização (linha de crédito privado)

Canal de Distribuição = "BANCO"

"governança/controles que dão segurança para o negócio e para os credores"

Oportunidades:
novas fontes de recursos (mais baratas e com diferentes garantias)

Implicações:
mudanças na estrutura e robustez da gestão financeira, processos de crédito e governança/controles que dão segurança para o negócio e para credores

Desafios:
gestão de riscos, possíveis mudanças na natureza da relação com produtores, mudanças no ambiente institucional, adoção de novas tecnologias, suporte e assessoramento jurídico/contábil

Servitização e Transformação Digital

Os processos de transformação digital e maior orientação para diferenciação de serviços, como tendência dos principais setores da economia já é uma realidade. Os acontecimentos de 2020 e a pandemia aceleraram esse processo.

Por necessidade, do dia para a noite, as empresas tiveram que rever e se adaptar às novas formas de executar seus processos internos, equipes em isolamento, home offices, atendimento virtual, comunicação digital, capacitação e reuniões online, entre outros. Além disso, as demandas de serviços efetivos, envolvendo operações, agricultura de precisão, uso de dados e serviços financeiros ficaram mais evidentes.

Naturalmente, serão mantidas muitas atividades tradicionais e os serviços pessoais manterão sua importância, mas dificilmente voltaremos atrás nos ganhos e experiências proporcionadas pela pandemia, como eventos, dias de campo, feiras online, além de atendimento e reuniões à distância!

O movimento para operação de negócios e uma migração de orientação de produtos para serviços será uma grande mudança no perfil dos negócios das indústrias fornecedoras e distribuidores relevantes.

Existem grandes lacunas a serem preenchidas na utilização de tecnologia para o oferecimento de serviços ao produtor e integração na cadeia

Servitização e Transformação Digital

Evolução esperada na transformação e Integração tecnológica com Oferta de Serviços

1

Comunicação Digital

Ex: Whatsapp, Skype, Zoom, Telegram

2

Ferramentas de Controle de Interações/ Troca de Informações

Ex: Drives, Cloud, E-mail, Dropbox. EDI, Automação de Dados, Integração de Sistemas

3

Gestão de Operações e Agricultura 4.0

Ex: Automatizações e plataformas de trabalho, gestão de máquinas, operações, tratos culturais, recomendações inteligentes e análises preditivas

4

Transações Digitais

Ex: Transações digitais, blockchain, marketplace, e-commerce

Oportunidades

- Empresas inovadoras irão capturar valor no mercado
- Toda cadeia espera uma solução
- Fornecedores e indústria podem incentivar a implementação

Desafios

- Ceticismo dos distribuidores
- Falta de capacitação de distribuidores
- Diferentes soluções que não se integram

Servitização

Serviços operacionais

Serviços de agricultura de precisão

Serviços de dados e gestão (big data, recomendações, etc.)

Serviços financeiros e de crédito

Revisão da Estrutura de Custos

Se considerarmos o aprendizado histórico, crises e guerras, por mais tristes e problemáticas que sejam, fazem as pessoas e empresas se ajustarem às novas realidades. Na distribuição de insumos, já se pode verificar empresas que rapidamente avançaram (ou deram continuidade) em revisão de processos, eliminação de redundâncias, ajustes de estruturas e modelos operacionais.

Dado que se avaliarmos os custos operacionais de um distribuidor de insumos, o componente mão de obra (equipes técnicas, vendedores e administrativo) e logística (visitas a clientes, transporte, entregas e armazenamento de produtos) são os dois principais componentes.
Um mergulho em ajuste nas estruturas de custos desses temas, com modelos de remuneração variável com base em resultados, terceirizações e otimização de estruturas e processos (como rotas de entrega e visitas a clientes) passarão a ser mandatórios para quem quiser ficar no jogo e ter eficiência.

A lucratividade e retorno sobre o capital será alavancado para as empresas que otimizarem suas estruturas e ganharem eficiência operacional e comercial em seus negócios. E isso não poderá ser realizado sem o emprego de tecnologias e sistemas automatizados, com capacitação de equipes e revisão de processos.

As estruturas de custos do distribuidor devem ser revistas para a busca por maiores margens

Revisão da Estrutura de Custos

Elevado crescimento da distribuição nos últimos anos → Redução da margem bruta → Margem líquida estável → como?

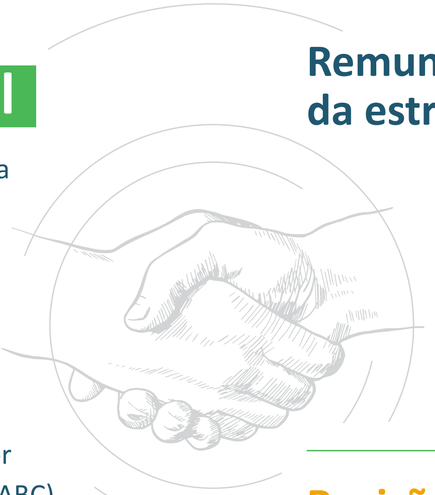
- Ganho de escala
- Maior eficiência comercial e operacional

Eficiência Operacional

- Faturamento / funcionário / vendedor / loja
- Custo de atendimento ao cliente
- Tempo de processos

Eficiência Comercial

- Gestão das carteiras de clientes
- Número de clientes atendidos por consultor
- Concentração das vendas a clientes (curva ABC)
- Margem média por segmento de produtos
- Ticket médio



Remuneração de Equipes é um dos principais componentes da estrutura de custos do distribuidor. E sugere-se uma migração:

Modelos de remuneração baseado em volume ou faturamento → Modelos de remuneração baseado em indicadores tradicionais + remuneração sobre margem gerada. Além de poder incluir indicadores menos usuais (prazo, inadimplência, geração de demanda, dentre outros).

Revisão de Estrutruas e Processos para Maior Eficiência Operacional

Ex: Centralização de Operações (administrativo, centros de distribuição, faturamento e crédito) e Centros de Serviços Compartilhados

Revisão no Modelo de Atendimento ao Produtor

O produtor, que já vinha mudando em termos de perfil, profissionalização, acesso à informação e capacitação (técnica e de negócios) está aproveitando também para rever seus negócios. Isso traz implicações importantes para as empresas envolvidas na distribuição de insumos, que deverão acelerar implementação de CRM, segmentação de clientes (e eventualmente de equipes de vendas/atendimento), de modo a ofertar serviços e definir o modelo operacional de atendimento, interação, relacionamento, ofertas e precificação aderente para cada segmento de clientes. O tradicional “fazer tudo igual para todos” ou concentrar a carteira em poucos clientes grandes já é - e será cada vez mais problemático - em termos de custos de servir e rentabilidade para o negócio. Esse será um divisor de águas entre os “ganhadores” e “perdedores” na distribuição e sua evolução e possibilidade de avanços estão relacionado aos três temas abordados anteriormente.

Implementar ferramentas e técnicas para atender o produtor será essencial à sobrevivência de distribuidores no futuro

Revisão no Modelo de Atendimento ao Produtor

Pouco se evoluiu no modelo de atenção, gestão e atendimento dos produtores

Por quê?

Antigamente existia baixa preparação das empresas para implementar inteligência de vendas, alto crescimento de vendas sem ferramentas e poucas opções disponíveis. Atualmente, existem muitas ferramentas, mas implementação não é o foco da cadeia.

Reflexão

- Qual o seu controle sobre a carteira de clientes (indicadores de fidelização, frequência de compra, concentração, etc.)?
- Se o vendedor sair da empresa, quantos dos dez principais clientes vão embora também?

Agrodistribuidores deverão implementar inteligência de vendas para se tornarem competitivos. Isso deve ser feito por meio de:

Segmentação

Utilização de indicadores assertivos e estratégicos possibilitam:

- Priorização corporativa de clientes baseado em indicadores
- Direcionamento de ações
- Foco e ampliação de carteira

Níveis de Benefícios

A segmentação bem estabelecida e tecnologias que suportem a gestão de clientes possibilitam:

- Criação de diferentes serviços, e produtos por categoria de cliente
- Entregar benefícios diferenciados para clientes estratégicos
- Personalizar atendimento

Customização

Com a utilização de novas tecnologias e sistemas mais inteligentes será possível realizar mapeamento de perfis de clientes e da equipe de vendas, possibilitando:

- Atendimento diferenciado por perfil de cliente
- Vendedor especializado em um tipo de cliente (perfis que possuem um *fit estratégico*)
- Integração de dados e controle de agenda de vendedor

Condições Comerciais

Modelo de personalização da gestão do cliente deverão possibilitar precificações e condições comerciais dinâmicas. Modelos podem:

- Variar de acordo com potencial x participação no cliente
- Fidelidade
- Mix de produtos
- Modalidade de compra
- Nível de risco

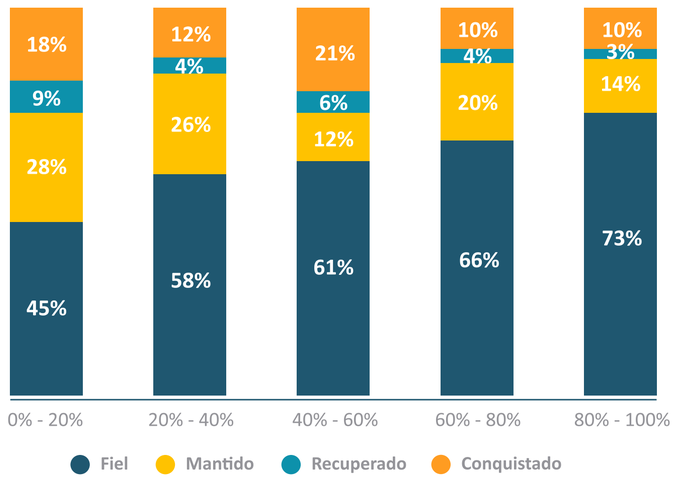
A automação e inteligência de dados, alinhada à sistematização de processos e capacitação de equipe será fator crítico de sucesso

Inteligência Comercial, Gestão de Carteira de Clientes de Forma Inteligente, Orientação para RESULTADOS e não VOLUME

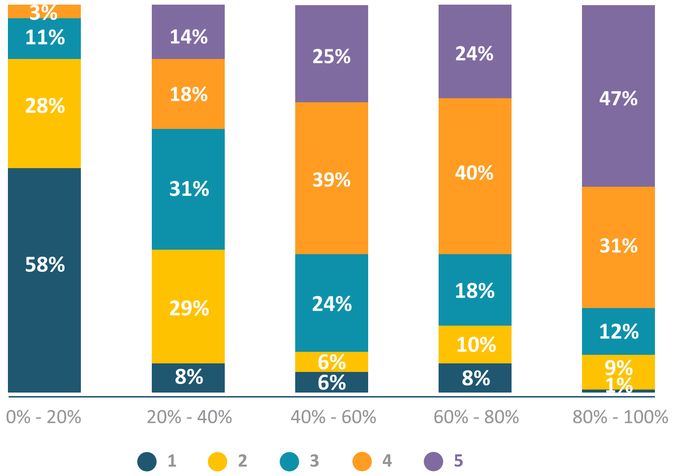
Dados de carteiras de distribuidores mostram que participação nos clientes (SOC – Share of Customer) é maior quanto mais fiel e bem atendido é o produtor*

*fidelidade medida em recompra nas últimas 3 safras

SOC médio x Fidelidade (em % de Clientes)



SOC médio x Cross Selling (em % de Clientes)



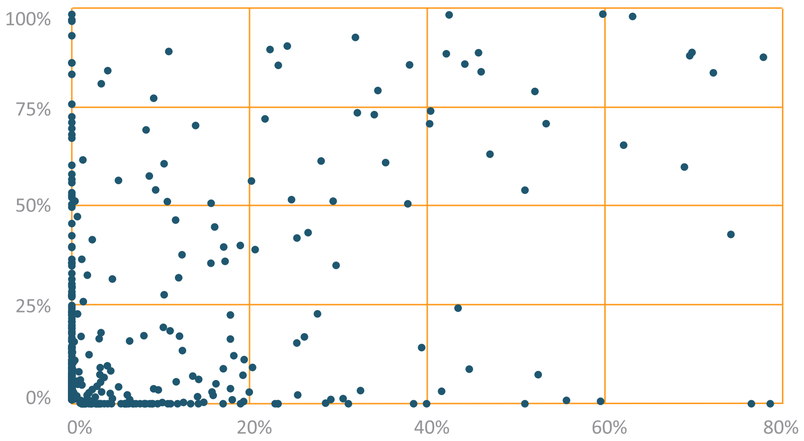
O modelo de atendimento e estratégia de gestão de carteira/CRM teve ter claro que melhores resultados (em margem e mix) também são alcançados com clientes mais fieis e com maior SOC.

A automação e inteligência de dados, alinhada a sistematização de processos e capacitação de equipe será fator crítico de sucesso

A análise de dados, cruzando negócios e linhas de produtos pode esclarecer oportunidades e falhas comerciais

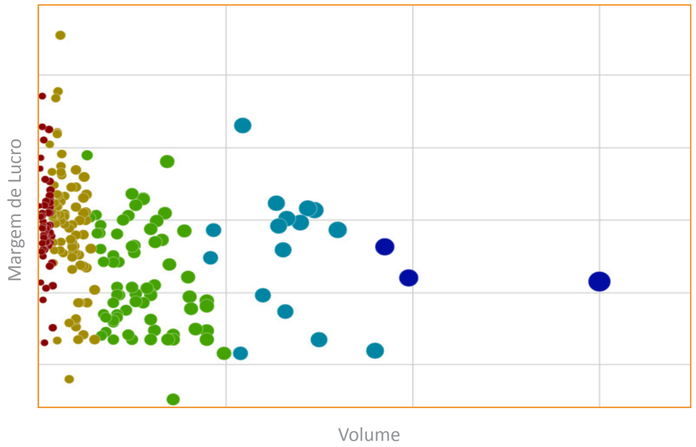
Para empresas que atuam com insumos e grãos, o modelo de atendimento deve estar orientado a garantir fidelidade na compra de insumos e na entrega de grãos, sempre tendo a rentabilidade como driver. No exemplo ao lado, 15% dos clientes que representam quase 50% dos insumos vendidos, não operaram grãos na empresa em análise.

SOC Insumos x SOC Grãos (Em %)



Cada ponto representa um cliente.

Margem Bruta (em %) por Volume Adquirido (em Kgl)



Cada ponto representa um cliente.

Modelo de atendimento por segmento de clientes deve levar em consideração a precificação e políticas comerciais. No gráfico ao lado, as cores agrupam clientes por tamanho de compras. Mas as margens, para um mesmo volume de compra chegam a cair mais de 50%.

O Futuro está nas mãos dos líderes e gestores na distribuição de insumos

O resumo de análises, pontos de vistas, expectativas futuras e tendências quanto a essas transformações foram apresentados nesse relatório. No futuro voltaremos a ver os acertos e erros quanto ao que realmente se concretizará e passará a ser “normal” no negócio de insumos agrícolas e pecuários, mas ao menos a reflexão já é interessante.

De qualquer maneira, mesmo com toda a onda tecnológica que vivemos e ainda está por vir, é nas pessoas que residirá os diferenciais dos negócios. Para isso, a liderança das empresas precisa estar preparada para promover mudanças e ajustes nos seus modelos de negócios – sejam eles os abordados nesse material, sejam outros.

Rever a orientação de produtos para serviços, se preparar para um alinhamento estratégico com parceiros, pavimentar o caminho para a transformação digital dos negócios, simplificar processos e capacitar, orientar, incentivar e gerenciar equipes de maneira estratégica não pode ser feito apenas com softwares e sistemas. Dependerá de pessoas com visão de negócios, competências, resiliência, inovação e muita capacidade de liderança para promover melhorias nos negócios que definirão o futuro das empresas na distribuição de insumos e o futuro das pessoas que nela estão.

Para nossos clientes e parceiros uma mensagem simples: o futuro depende muito mais de você do que você imagina. Ficar parado assistindo o filme pode ser muito arriscado. O futuro é você quem faz!

O Modelo de Negócios que trouxe as empresas até aqui não as levará para o futuro, preparem-se!

O Futuro é você quem faz

Para capturar as oportunidades dentro dos 4 temas estratégicos, 5 tópicos centrais devem fazer parte da agenda do líder da distribuição:

1. Revisar a estrutura organizacional:
   Possibilitar um modelo que seja receptivo a mudanças
2. Revisar funções e cargos:
   Criar mecanismos para que colaboradores tragam inovações
3. Estabelecer avaliação de desempenho e remuneração variável:
   Criar um ambiente meritocrático valorizando as pessoas por resultados
4. Formar líderes:
   Tornar os colaboradores “donos do negócio” e tirar o máximo dos liderados
5. Formar conselho do gestão:
   Desenvolver mecanismos que direcionem o desenvolvimento e crescimento do negócio

Autores

Matheus Cônsoli

Sócio

Matheus é especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Acesso a Mercado, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. É Doutor em Engenharia de Produção pela EESC/USP – Texas A&A, Mestre e Graduado em Administração pela FEA/USP. Matheus também é professor de MBA's na FGV, Palestrante e investidor anjo.

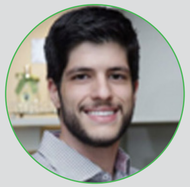
consoli@markestrat.com.br

Franklin Meirelles

Associado

Franklin tem experiência em projetos de inteligência/ pesquisa de mercado, acesso a mercado, planejamento estratégico, gestão de canais de distribuição e posicionamento competitivo. É Doutorando em Administração das Organizações pela FEARP/USP, Mestre em Gestão Internacional pela ESPM e graduado em administração de empresas pela FEA-RP/USP.

fmeirelles@markestrat.com.br



Rodrigo Farinha

Associado

Rodrigo tem experiência em planejamento e gestão estratégica de marketing. Desenvolveu projetos e estudos nas áreas de planejamento estratégico, planode marketing, pesquisa de mercado e comportamento de compra do produtor rural. Possui especialização em estratégia pela Harvard University. É mestre em Estratégias de Marketing, pela FGV-EAESP e graduado em Administração pela FEA-RP/USP.

rlourenco@markestrat.com.br

markestrat
Agribusiness

Especialistas em Soluções de Negócios no Agro

Somos comprometidos com os resultados de nossos clientes.

Usamos o conhecimento de negócios e do setor agro para criar soluções customizadas para os desafios dos nossos clientes.Buscamos constantemente a construção de valor no longo prazo, de forma sustentável e sistêmica. Somos proativos, flexíveis e integradores.

Atuamos em 3 unidades integradas de negócio:

Consultoria de Negócios

Apoiamos empresas a diagnosticar oportunidades, melhorias e alavancas de valor nos negócios. Buscamos apoiar na tomada de decisão mais efetiva e na implementação de estratégias aderentes.

Educação Corporativa

Desenvolvemos as competências, conhecimentos e habilidades das equipes e dos líderes das empresas, para uma tomada de decisão mais assertiva e melhor gerenciamento dos negócios.

Inteligência de Mercado

Buscamos constantemente antecipar o futuro e buscar os melhores insights para nossos clientes.

Acesse: **www.markestrat.com.br**

AGRO DISTRIBUIDOR

O objetivo da iniciativa AgroDistribuidor é gerar inovações, conhecimento e informações úteis para o setor de distribuição de insumos, assim como atividades de desenvolvimento de conteúdo e publicações gerenciais para o setor e seus agentes.

Além disso, as soluções e serviços gerados pela iniciativa do AgroDistribuidor são desenvolvidas pela Markestrat em atividades como projetos de consultoria, pesquisas e análises de mercado, ferramentas gerenciais e modelos de negócio, programas de treinamento e capacitação customizados orientados para as necessidades dos agentes envolvidos na distribuição de insumos.

Acesse: **www.agrodistribuidor.com.br**

Este documento foi desenvolvido pela Markestrat Agribusiness.

As análises e conclusões apresentadas refletem a interpretação de dados e experiência em projetos por parte de sócios e associados. Cabe ao leitor/usuário a interpretação e análise crítica das informações apresentadas, bem como a responsabilidade por qualquer uso individual do conteúdo presente neste material.

markestrat
Agribusiness

Para falar com a Markestrat:

+55 16 3456-5555
projetos@markestrat.com.br