

# Eficiência Operacional

A Próxima Onda Estratégica no  
Negócio Agro e na Distribuição de Insumos

Report Analítico - Acesso Público

Março de 2021



**markestrat**  
Agribusiness

# Disclaimer



O documento “Eficiência Operacional: A Próxima Onda Estratégica no Negócio Agro e na Distribuição de Insumos”, desenvolvido pela Markestrat, foi elaborado com base em dados secundários de acesso público, não tendo sido a veracidade desses dados verificada pela Markestrat. Os exemplos citados não são exaustivos para os tópicos que representam, podendo haver outros aplicáveis aos mesmos cenários analisados no relatório.

As análises e conclusões apresentadas refletem a interpretação dos dados por parte dos sócios e associados, não sendo a Markestrat responsável por qualquer decisão tomada com base nesse relatório. Cabe ao leitor a interpretação e análise crítica das informações apresentadas, bem como a responsabilidade por qualquer uso individual do conteúdo presente neste material.

Aconselha-se que o presente relatório não seja interpretado como direcionamento estratégico, comercial e mercadológico, não se tratando de um relatório executado como parte de projeto de consultoria.

A Markestrat se reserva no direito de não dar continuidade na preparação e divulgação de relatórios futuros, bem como na atualização dos dados presentes nesse relatório.

Os slides a seguir apresentam uma estrutura padrão de demonstrativos financeiros que reflete a situação média de alguns setores relevantes para o Agro. Obviamente, alterações entre classificações e distribuições dos valores podem ser encontradas ao analisar companhias específicas, mas os números a seguir são um boa referência a respeito da média geral dos diferentes setores. Os números médios consideraram performance encerrada no ano de 2019. Os resultados apresentados como referência para a média do produtor têm como culturas principais soja e milho.

# O novo cenário da distribuição de insumos exige que as empresas obtenham melhores resultados a partir dos mesmos recursos disponíveis, sendo, portanto, mais eficientes

## Tendências



**Consolidação da indústria e distribuição**



**Mudanças no perfil do agricultor e novos comportamentos de compra**



**Maior competitividade**



**Margens mais apertadas**



**Necessidade de crescimento e expansão de negócios**

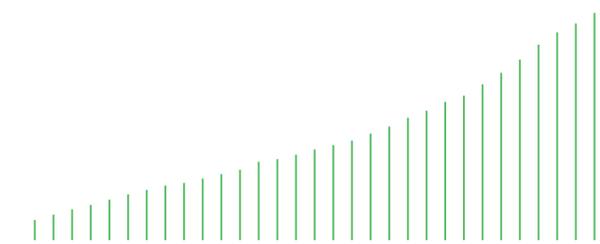


**Transformação digital e serviços**

### Eficiência Operacional

Proporção entre uma entrada obtida do negócio e uma saída para conduzir uma operação de negócios.

Ao melhorar a eficiência operacional, a proporção entrada para saída melhora.

- 
- 1 Aumentar a produção ou vendas com a mesma estrutura**
  - 2 Melhorar os resultados comerciais por unidade de análise de negócios**
  - 3 Redução de custos operacionais e SG&A em relação ao faturamento**

Nota: SG&A = Selling, General & Administrative expenses (despesas com vendas, gerais e administrativas)

Timothy J. Coelli, D.S. Prasada Rao, Christopher J. O'Donnell and George E. Battese: "An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis", Springer, 2005

# As empresas devem definir seu posicionamento baseado em um driver estratégico prioritário, adequando operações e processos para tal

Em termos estratégicos, as empresas precisam escolher quais os seus drivers prioritários. Apesar das oportunidades em melhorar a intimidade com clientes e ofertar soluções diferenciadas, em negócios de *commodities* torna-se mandatório o crescimento com maior eficiência operacional para geração de caixa, margens, alocação de capital e retorno sobre o investimento.



Fonte: Treacy and Wiersema, 1993

# Há oportunidades para melhoria da Eficiência Operacional em todos os elos da cadeia agro, da indústria de insumos até o processamento



## Indústria de Insumos

- Otimização de ativos: fábricas, escritórios
- Processos e Indústria 4.0
- Logística, operações e armazenagem
- Sales Effectiveness
- Go-to-Market e Acesso a Mercado
- Digitalização de Processos Comerciais e Burocráticos



## Distribuidores

- Otimização de Estruturas
- Modelos de Lojas
- Centros de Distribuição e Logística
- Centro de Serviços Compartilhados
- Eficiência de Processos e dimensionamento de equipe
- Modelos de Gestão de Equipes e Sistemas de Remuneração/ Incentivos
- Customer Relationship Management e Gestão de Carteiras
- Modelos digitais: Gestão, Crédito, Logística, Comercial e Marketing



## Produtores

- Otimização Operacional: Máquinas, Implementos e Equipes
- Agricultura de Precisão e uso de Ativos
- Digitalização: Gestão e Processos
- Gestão de Suprimentos e Compras
- Estrutura de Capital e Imobilizações
- Terceirização e serviços
- Estratégias e modelos de comercialização



## Agroindústria

- Otimização de ativos: fábricas, escritórios
- Processos e Indústria 4.0
- Logística, operações e armazenagem
- Gestão de Suprimentos: Matérias Primas e Insumos
- Integração com Fornecedores e Parcerias
- Digitalização de Processos
- Modelos de Comercialização
- Transformação Digital

# As análises de Eficiência Operacional nos diversos elos agrícolas são realizadas a partir do cálculo de indicadores obtidos nos relatórios financeiro-contábeis



➤ <b>Indicador</b>	📊 <b>Cálculo</b>	📈 <b>Relação com Eficiência Operacional</b>
<b>Margem Bruta</b>	$\frac{(\text{Receita Líquida} - \text{CMV})}{\text{Receita Líquida}}$	Margens brutas maiores demonstram melhor eficiência comercial e produtiva da empresa.
<b>Margem Operacional</b>	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Receita Bruta}}$	Margens operacionais maiores são resultados de melhor eficiência comercial, produtiva e administrativa.
<b>Margem de Lucro</b>	$\frac{\text{Resultado Líquido}}{\text{Receita Bruta}}$	Margens de lucro maiores são resultados das melhores práticas de eficiência operacional de gestão da empresa.
<b>Giro do Ativo</b>	$\frac{\text{Receita Líquida}}{\text{Ativo Médio}}$	Giro de Ativo maior demonstram melhor eficiência de alocação dos recursos e financeiros perante à menor demanda de capital.
<b>Despesas Operacionais / Faturamento</b>	$\frac{\text{Custo Operacional}}{\text{Receita Líquida}}$	Relações menores demonstram melhor otimização de despesas em relação às vendas de produtos e/ou serviços, resultante da melhor eficiência administrativa, operacional e logística.
<b>Capital de Terceiros / Capital Próprio</b>	$\frac{\text{Passivo Total}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Relações maiores, demonstram o quanto a empresa está conseguindo se alavancar em relação ao capital dos sócios alocados na operação.
<b>Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE)<sup>1</sup></b>	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	ROE maiores são resultados das melhores práticas de eficiência operacional em relação aos investimentos dos acionistas de uma empresa. Demonstra a atratividade do negócio.

Nota: 1) ROE = Return Over Equity

# Eficiência Operacional na Indústria de Insumos



# Necessidade de otimização de ativos e busca por eficiência operacional que melhorem as margens são drivers para indústria de insumos



## Balanco Patrimonial - R\$ Milhões

Ativo	2019	AV%
-------	------	-----

<b>Ativo Circulante</b>	<b>1.000</b>	<b>41,7</b>
-------------------------	--------------	-------------

Caixas e Banco	90	4%
Clientes	540	23%
Estoques	250	10%
Otras Contas A.C	120	5%

<b>Ativo Realiz. LP</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
-------------------------	----------	----------

Clientes	-	-
Otros	-	-

<b>Ativo Permanente</b>	<b>1.400</b>	<b>58,3</b>
-------------------------	--------------	-------------

Investimentos	200	8%
Imobilizado Líquido	600	25%
Intangível	600	25%

<b>Total do Ativo</b>	<b>2.400</b>	<b>100</b>
-----------------------	--------------	------------

Passivo	2019	AV%
---------	------	-----

<b>Passivo Circulante</b>	<b>730</b>	<b>30,4</b>
---------------------------	------------	-------------

Fornecedores	270	11%
Impostos a Pagar	-	-
Salários a Pagar	-	-
Empréstimos e Financiamentos	60	3%
Otras Obrigações	400	17%

<b>Passivo Exig. LP</b>	<b>1.100</b>	<b>45,8</b>
-------------------------	--------------	-------------

Empréstimos a Pagar	750	31%
Otras Obrigações a L.P	350	14,6%

<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>570</b>	<b>23,7</b>
---------------------------	------------	-------------

Capital Social	370	15%
Reserva de Lucros	200	8%

<b>Total do Passivo</b>	<b>2.400</b>	<b>100</b>
-------------------------	--------------	------------

## Demonstração do Resultado - R\$ Milhões

Descrição	2019	AV%
-----------	------	-----

<b>Receita Bruta</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
----------------------	------------	-------------

Impostos e Devoluções	-	0,0%
<b>Receita Líquida</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
CMV	- 165	-55,0%

<b>Resultado Bruto</b>	<b>135</b>	<b>45,0%</b>
------------------------	------------	--------------

<b>Despesas Operacionais</b>	<b>- 81</b>	<b>- 27,0%</b>
Despesas c/ Vendas	- 50	- 16,7%
Despesas Administrativas	- 11	- 3,7%
Otras Despesas Operacionais	-20	- 6,7%

<b>Resultado Operacional</b>	<b>54</b>	<b>18,0%</b>
------------------------------	-----------	--------------

<b>Resultado Financeiro</b>	<b>- 10</b>	<b>- 3,3%</b>
-----------------------------	-------------	---------------

<b>Receitas Financeiras</b>	<b>-</b>	<b>0,0%</b>
Rendimento Aplicações financeiras	-	0,0%
Descontos Obtidos, bonificações, Incentivos	-	0,0%
Ajuste a Valor Presente	-	0,0%
Otras Receitas Financeiras	-	0,0%

<b>Despesas Financeiras</b>	<b>- 10</b>	<b>- 3,3%</b>
-----------------------------	-------------	---------------

Juros Sobre Empréstimos	- 10	- 3,3%
Descontos Concedidos	-	0,0%
Ajuste a Valor Presente	-	0,0%
Otras Despesas Financeiras	-	0,0%

<b>Resultado Operacional + Financeiro</b>	<b>44</b>	<b>14,7%</b>
---	-----------	--------------

Receita / Despesa Não Operacional	-	0,0%
-----------------------------------	---	------

<b>Resultado antes do IR e CS</b>	<b>44</b>	<b>14,7%</b>
-----------------------------------	-----------	--------------

Provisão para IR e CS	-	0,0%
-----------------------	---	------

<b>Resultado Líquido</b>	<b>44</b>	<b>14,7%</b>
--------------------------	-----------	--------------

Margem Bruta



Margem Operacional



Margem de Lucro



Giro do Ativo



Despesas Operacionais / Faturamento



Capital Terceiros / Capital Próprio



Retorno PL



Demonstrativo ilustrativo normalizado que representa referência de companhias de capital aberto no setor de agroquímicos em nível global.

# Oportunidades para Eficiência Operacional na indústria incluem SG&A, logística e melhor alocação dos investimentos em marketing e programas



## Características Gerais do Segmento

- Margem Bruta em queda nos últimos anos
- Altos valores alocados para despesas comerciais e logística
- Estrutura de Marketing robusta para disputas de mercado
- Margens significativamente maiores que os distribuidores ainda permitem altos investimentos em marketing e programas de incentivo

## Oportunidades para melhoria de Eficiência Operacional

- Repensar a estrutura física de ativos e escritórios e avanços em digitalização para melhorias de processos
- Parcerias para P&D e centros de serviços compartilhados, sejam administrativos, operacionais e/ou logísticos em marketing e programas de incentivo

## Exemplos de Iniciativas

- Revisão de Segmentação e Programas de Rebates mais assertivos
- Adoção de tecnologias e suporte para otimizar capacidade de equipe de vendas no campo
- Revisão dos modelos de atendimento e acesso ao mercado
- Racionalização de linhas de produtos e SKUs

# Eficiência Operacional na **Distribuição de Insumos**



# Atenção à gestão do SG&A, logística e custos financeiros são os direcionadores chave para o resultado do negócio de distribuição de insumos



Balanco Patrimonial - R\$ Milhões		
Ativo	2019	AV%
<b>Ativo Circulante</b>	<b>215</b>	<b>41,7</b>
Caixas e Banco	5	0,0%
Clientes	120	0,2%
Estoques	50	0,1%
Otras Contas A.C	40	0,1%
<b>Ativo Realiz. LP</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Clientes	-	-
Outros	-	-
<b>Ativo Permanente</b>	<b>15</b>	<b>58,3</b>
Investimentos	10	0,1%
Imobilizado Líquido	5	0,3%
Intangível	-	0,3%
<b>Total do Ativo</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>
Passivo	2019	AV%
<b>Passivo Circulante</b>	<b>175</b>	<b>30,4</b>
Fornecedores	130	0,1%
Impostos a Pagar	-	-
Salários a Pagar	5	-
Empréstimos e Financiamentos	30	0,0%
Otras Obrigações	10	0,2%
<b>Passivo Exig. LP</b>	<b>10</b>	<b>45,8</b>
Empréstimos a Pagar	10	0,3%
Otras Obrigações a L.P	-	0,1%
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>45</b>	<b>23,7</b>
Capital Social	30	0,2%
Reserva de Lucros	15	0,1%
<b>Total do Passivo</b>	<b>230</b>	<b>100,0</b>

Demonstração do Resultado - R\$ Milhões		
Descrição	2019	AV%
<b>Receita Bruta</b>	<b>285</b>	<b>100%</b>
Impostos e Devoluções	- 5	- 1,8%
<b>Receita Líquida</b>	<b>280</b>	<b>98,3%</b>
CMV	- 240	- 84,2%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>40</b>	<b>14%</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>- 31</b>	<b>- 10,9%</b>
Despesas c/ Vendas	- 17	- 6%
Despesas Administrativas	- 10	- 3,5%
Otras Despesas Operacionais	- 4	- 1,4%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>9</b>	<b>3,2%</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>- 10</b>	<b>- 3,3%</b>
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>8</b>	<b>2,8%</b>
Rendimento Aplicações financeiras	3	1,1%
Descontos Obtidos, bonificações, Incentivos	5	1,8%
Ajuste a Valor Presente	-	0,0%
Otras Receitas Financeiras	-	0,0%
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>- 5</b>	<b>- 1,8%</b>
Juros Sobre Empréstimos	- 4	- 1,4%
Descontos Concedidos	- 1	- 0,4%
Ajuste a Valor Presente	-	-
Otras Despesas Financeiras	-	-
<b>Resultado Operacional + Financeiro</b>	<b>12</b>	<b>4,2%</b>
Receita / Despesa Não Operacional	-	-
<b>Resultado antes do IR e CS</b>	<b>12</b>	<b>4,2%</b>
Provisão para IR e CS	-	-
<b>Resultado Líquido</b>	<b>12</b>	<b>4,2%</b>

Margem Bruta



Margem Operacional



Margem de Lucro



Giro do Ativo



Despesas Operacionais / Faturamento



Capital Terceiros / Capital Próprio



Retorno PL



Demonstrativo ilustrativo normalizado que representa referência de demonstrativos com base em amostra de empresas do setor. Apenas vendas 2019. Não inclui cooperativas.

# Se bem gerenciado, o negócio de distribuição oferece alto retorno sobre o capital, porém é necessário se atentar às margens, mix e custos operacionais, drivers estratégicos no setor



## Características Gerais do Segmento

- Margens brutas mais baixas a cada ano, devido à redução da diferenciação de produtos entre fornecedores e excesso de competidores no mercado
- Esta estrutura de resultados exige uma estratégia de eficiência operacional
- Bom retorno sobre o capital próprio em função da alavancagem por se trabalhar muito com capital de terceiros (Fornecedores)

## Oportunidades para melhoria de Eficiência Operacional

- Distribuidores precisarão buscar eficiência operacional, para manter sua estrutura de despesas em no máximo 6,5% -7,5%
- Níveis eficientes de despesas somente serão possíveis com (1) Crescimento e Escala, (2) Revisão dos modelos de remuneração, (3) Eficiência comercial buscando uma média de faturamento por vendedor em patamares mais altos, (4) Melhorias logísticas e redução de movimentação de produtos entre unidades, e (5) Digitalização para ganhos de eficiência em processos
- Gestão dos programas de relacionamento dos fornecedores e recebimento dos Rebates integrais podem ser um diferencial

## Exemplos de Iniciativas

- Revisão de modelos de atendimento e implementação de estruturas de baixo custo
- Modelos de remuneração baseados em resultado e não apenas em volume vendido
- Adoção de tecnologias digitais para processos, credito, logística e Customer Relationship Management
- Implementação de modelos logísticos centralizados e roteirização
- Revisão das estratégias de captação de recursos financeiros (mercado) e compras de insumos

# Eficiência Operacional em Cooperativas com Foco em Insumos



# Cooperativas com foco em insumos se assemelham do modelo operacional de distribuidores, mas com diferente estrutura de capital



## Balanco Patrimonial - R\$ Milhões

Ativo	2019	AV%
<b>Ativo Circulante</b>	<b>235</b>	<b>77,05</b>
Caixas e Banco	25	8%
Clientes	120	39%
Estoques	60	20%
Otras Contas A.C	30	10%
<b>Ativo Realiz. LP</b>	<b>25</b>	<b>8,2</b>
Clientes	25	8%
Outros	-	-
<b>Ativo Permanente</b>	<b>45</b>	<b>14,75</b>
Investimentos	10	3%
Imobilizado Líquido	35	11%
Intangível	-	-
<b>Total do Ativo</b>	<b>305</b>	<b>100</b>
Passivo	2019	AV%
<b>Passivo Circulante</b>	<b>193</b>	<b>63,28</b>
Fornecedores	50	16%
Impostos a Pagar	3	1%
Salários a Pagar	10	3%
Empréstimos e Financiamentos	125	41%
Otras Obrigações	5	2%
<b>Passivo Exig. LP</b>	<b>47</b>	<b>15,41</b>
Empréstimos a Pagar	35	11%
Otras Obrigações a L.P	12	3,93%
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>65</b>	<b>21,31</b>
Capital Social	25	8%
Reserva de Lucros	40	13%
<b>Total do Passivo</b>	<b>305</b>	<b>100</b>

## Demonstração do Resultado - R\$ Milhões

Descrição	2019	AV%
<b>Receita Bruta</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
Impostos e Devoluções	- 5	- 1,8%
<b>Receita Líquida</b>	<b>295</b>	<b>98,3%</b>
CMV	- 250	- 83,3%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>45</b>	<b>14,9%</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>- 32</b>	<b>- 10,7%</b>
Despesas c/ Vendas	- 30	- 10%
Despesas Administrativas	- 5	- 1,7%
Otras Despesas Operacionais	3	1%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>13</b>	<b>4,3%</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>- 3</b>	<b>- 0,8%</b>
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>12</b>	<b>3,8%</b>
Rendimento Aplicações financeiras	12	3,8%
Descontos Obtidos, bonificações, Incentivos	-	-
Ajuste a Valor Presente	-	-
Otras Receitas Financeiras	-	-
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>- 14</b>	<b>- 4,7%</b>
Juros Sobre Empréstimos	- 14	- 4,7%
Descontos Concedidos	- 1	-
Ajuste a Valor Presente	-	-
Otras Despesas Financeiras	-	-
<b>Resultado Operacional + Financeiro</b>	<b>10</b>	<b>3,4%</b>
Receita / Despesa Não Operacional	-	-
<b>Resultado antes do IR e CS</b>	<b>10</b>	<b>3,4%</b>
Provisão para IR e CS	-	-
<b>Resultado Líquido</b>	<b>10</b>	<b>3,4%</b>

Margem Bruta



Margem Operacional



Margem de Lucro



Giro do Ativo



Despesas Operacionais / Faturamento



Capital Terceiros / Capital Próprio



Retorno PL



Demonstrativo ilustrativo normalizado que representa referência de demonstrativos de cooperativas nesse segmento disponível dos sites ou relatórios anuais das mesmas.

# Busca de maior eficiência comercial explorando o portfolio de produtos e serviços é um dos desafios para ganho de Eficiência Operacional nas cooperativas com foco em insumos



## Características Gerais do Segmento

- Margens brutas mais baixas a cada ano, devido à redução da diferenciação de produtos entre fornecedores e excesso de competidores no mercado
- A estrutura de resultados exige uma estratégia de eficiência operacional
- Redução das Vantagens competitivas em relação às revendas, com redução da competitividade do crédito rural, e modificações tributárias para os distribuidores

## Oportunidades para melhoria de Eficiência Operacional

- Revisar modelos de remuneração e tamanho das equipes pode ser um ponto de atenção
- Revisar a estrutura física de escritórios e imobilizados, visando redução da estrutura de despesas
- Profissionalização e Digitalização de processos
- Revisão da estratégia comercial e modelo de atendimento ao cooperado

## Exemplos de Iniciativas

- Revisão das estratégias de captação de recursos financeiros e compras de insumos
- Revisão modelos de atendimento e implementação de estruturas comerciais e técnicas integradas
- Modelos de remuneração baseados em resultado e não comissões
- Adoção de tecnologias digitais para processos, crédito, logística e Customer Relationship Management
- Implementação de modelos logísticos centralizados e roteirização
- Centro de serviços compartilhado e redução de estrutura física/imobiliária
- Racionalização de linhas de produtos, SKU e fornecedores

# Eficiência Operacional em Cooperativas Verticalizadas



# Cooperativas Verticalizadas possuem estrutura de capital e ativos mais robustos, com desafios para manter margens e aumentar retorno sobre capital



## Balanço Patrimonial - R\$ Milhões

Ativo	2019	AV%
-------	------	-----

<b>Ativo Circulante</b>	<b>355</b>	<b>68,27</b>
Caixas e Banco	70	13%
Clientes	160	31%
Estoques	120	23%
Otras Contas A.C	5	1%
<b>Ativo Realiz. LP</b>	<b>3</b>	<b>0,58</b>
Clientes	3	1%
Outros	-	-
<b>Ativo Permanente</b>	<b>162</b>	<b>31,15</b>
Investimentos	2	0%
Imobilizado Líquido	160	31%
Intangível	-	-
<b>Total do Ativo</b>	<b>520</b>	<b>100</b>

Passivo	2019	AV%
---------	------	-----

<b>Passivo Circulante</b>	<b>130</b>	<b>25</b>
Fornecedores	15	3%
Impostos a Pagar	5	1%
Salários a Pagar	-	-
Empréstimos e Financiamentos	50	10%
Otras Obrigações	60	12%
<b>Passivo Exig. LP</b>	<b>80</b>	<b>15,38</b>
Empréstimos a Pagar	70	13%
Otras Obrigações a L.P	10	2%
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>310</b>	<b>59,62</b>
Capital Social	20	4%
Reserva de Lucros	290	56%
<b>Total do Passivo</b>	<b>520</b>	<b>100</b>

## Demonstração do Resultado - R\$ Milhões

Descrição	2019	AV%
-----------	------	-----

<b>Receita Bruta</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
Impostos e Devoluções	- 4	- 1,2%
<b>Receita Líquida</b>	<b>296</b>	<b>98,8%</b>
CMV	- 230	- 76,7%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>66</b>	<b>22,1%</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>- 41</b>	<b>- 13,7%</b>
Despesas c/ Vendas	- 15	- 5%
Despesas Administrativas	- 11	- 3,7%
Otras Despesas Operacionais	- 15	- 5%
<b>Resultado Operacional</b>	<b>25</b>	<b>8,5%</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>- 8</b>	<b>- 2,7%</b>
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>7</b>	<b>2,3%</b>
Rendimento Aplicações financeiras	7	2,3%
Descontos Obtidos, bonificações, Incentivos	-	-
Ajuste a Valor Presente	-	-
Otras Receitas Financeiras	-	-
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>- 15</b>	<b>- 5%</b>
Juros Sobre Empréstimos	- 15	- 5%
Descontos Concedidos	-	-
Ajuste a Valor Presente	-	-
Otras Despesas Financeiras	-	-
<b>Resultado Operacional + Financeiro</b>	<b>17</b>	<b>5,8%</b>
Receita / Despesa Não Operacional	-	-
<b>Resultado antes do IR e CS</b>	<b>17</b>	<b>5,8%</b>
Provisão para IR e CS	- 1	- 0,3%
<b>Resultado Líquido</b>	<b>17</b>	<b>5,5%</b>

Margem Bruta



Margem Operacional



Margem de Lucro



Giro do Ativo



Despesas Operacionais / Faturamento



Capital Terceiros / Capital Próprio



Retorno PL



Demonstrativo ilustrativo normalizado que representa referência de demonstrativos de cooperativas nesse segmento disponível dos sites ou relatórios anuais das mesmas.

# Otimização de investimentos, uso dos ativos, integração entre os negócios e estratégias de comercialização são drivers estratégicos para Eficiência Operacional nas cooperativas verticalizadas



## Características Gerais do Segmento

- Margens Levemente maiores em função da verticalização
- Maior complexidade gerencial em função da diversidade de unidades de negócios
- Maior necessidade de capital, e investimento imobilizado para as estruturas de processamento
- Maiores níveis de capital próprio, diminuindo a atratividade do retorno sobre o capital

## Oportunidades para melhoria de Eficiência Operacional

- A revisão da estrutura de despesas operacionais de cada unidade de negócio, e a busca pela eficiência comercial e logística são os principais pontos de ganhos de eficiência
- Revisão da Estrutura de negócios e integração entre unidades de negócios
- Melhoria na tomada de decisão na alocação de recursos financeiros nos diferentes negócios

## Exemplos de Iniciativas

- Revisão das estratégias de captação de recursos financeiros e alocação de investimentos
- Revisão das estratégias comerciais e acesso a mercados (tanto insumos quanto produtos industrializados)
- Adoção de tecnologias digitais para processos, credito, logística e Customer Relationship Management
- Implementação de modelos logísticos centralizados e roteirização
- Centro de serviços compartilhado e redução de estrutura física/imobiliária
- Intercooperação para investimentos de capital e otimização de ativos operacionais e industriais

# Eficiência Operacional em Produtores

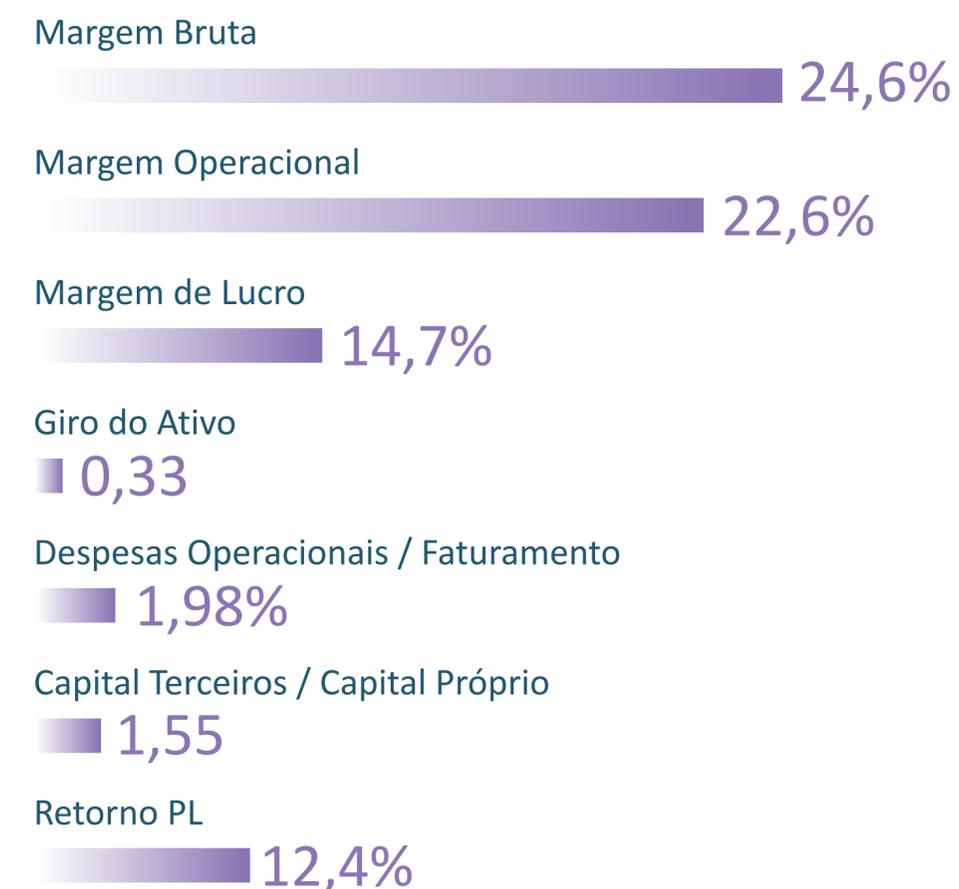


# Para produtores, a gestão operacional, uso dos ativos e gestão financeira suportados por bons controles internos base para ganhos de eficiência



Balanco Patrimonial - R\$ Milhões		
Ativo	2019	AV%
<b>Ativo Circulante</b>	<b>328</b>	<b>36,2</b>
Caixas e Banco	90	10%
Clientes	25	3%
Estoques	123	14%
Otras Contas A.C (Ativo Biológico)	90	10%
<b>Ativo Realiz. LP</b>	<b>15</b>	<b>1,66</b>
Clientes	-	-
Outros	15	2%
<b>Ativo Permanente</b>	<b>563</b>	<b>62,14</b>
Investimentos	280	31%
Imobilizado Líquido	280	31%
Intangível	3	0%
<b>Total do Ativo</b>	<b>906</b>	<b>100</b>
Passivo	2019	AV%
<b>Passivo Circulante</b>	<b>241</b>	<b>26,55</b>
Fornecedores	100	11%
Impostos a Pagar	-	-
Salários a Pagar	1	0%
Empréstimos e Financiamentos	80	9%
Otras Obrigações	60	7%
<b>Passivo Exig. LP</b>	<b>310</b>	<b>34,22</b>
Empréstimos a Pagar	120	13%
Otras Obrigações a L.P	190	21%
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>356</b>	<b>39,24</b>
Capital Social	121	13%
Reserva de Lucros	235	26%
<b>Total do Passivo</b>	<b>906</b>	<b>100</b>

Demonstração do Resultado - R\$ Milhões		
Descrição	2019	AV%
<b>Receita Bruta</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
<b>Receita Líquida</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
CMV	- 226	- 75,4%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>74</b>	<b>24,6%</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>- 6</b>	<b>- 2,0%</b>
Despesas c/ Vendas	- 15	- 5,1%
Despesas Administrativas	- 11	- 3,6%
Otras Despesas Operacionais	- 1	- 0,5%
Otras Receitas Operacionais	-	-
<b>Resultado Operacional</b>	<b>68</b>	<b>22,6%</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>- 24</b>	<b>- 8,0%</b>
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>19</b>	<b>6,5%</b>
Rendimento Aplicações financeiras	19	6,5%
Descontos Obtidos, bonificações, Incentivos	-	-
Ajuste a Valor Presente	-	-
Otras Receitas Financeiras	-	-
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>- 43</b>	<b>- 14,4%</b>
Juros Sobre Empréstimos	- 43	- 14,4%
Descontos Concedidos	-	-
Ajuste a Valor Presente	-	-
Otras Despesas Financeiras	-	-
<b>Resultado Operacional + Financeiro</b>	<b>44</b>	<b>14,7%</b>
Receita / Despesa Não Operacional	-	-
<b>Resultado antes do IR e CS</b>	<b>44</b>	<b>14,7%</b>
Provisão para IR e CS	-	-
<b>Resultado Líquido</b>	<b>44</b>	<b>14,7%</b>



Demonstrativo ilustrativo normalizado que representa referência de demonstrativos de produtores com foco em soja e milho.

# Profissionalização da gestão e implementação de controles internos/processos é um passo fundamental para a Eficiência Operacional dos Produtores



## Características Gerais do Segmento

- Altos Resultados Operacionais nas Últimas safras em função dos bons patamares de preços, e poucas regiões com frustrações de safra
- Alta necessidade de investimento em imobilizado, para o produtor com área própria
- Estratégia de arrendamento significa possibilidade de aumentar o retorno sobre o PL, porém deve ser feita com equilíbrio, para não aumentar o risco de maneira muito elevada
- Modelo de propriedade da terra, deixa o giro do ativo em patamares baixos
- Crédito rural perdendo competitividade, e novas alternativas de captação surgindo

## Oportunidades para melhoria de Eficiência Operacional

- Ter controle histórico de dados e indicadores financeiros e operacionais que permitam o produtor identificar áreas com falta de eficiência
- Mapear atividades e tomadas de decisão que podem ser desenvolvidas através de forma mais precisa e automática a partir de aplicativos e sistemas digitais
- Identificar benchmarking de indicadores regionais que possam direcionar os investimentos em eficiência operacional do produtor

## Exemplos de Iniciativas

- Implementação de ferramentas, processos e capacitação de equipes para controles gerenciais efetivos
- Revisão de organização, organograma, papéis e responsabilidades da equipe
- Melhorias de controles e gestão para melhorar acesso a recursos no mercado financeiro
- Gestão operacional da cadeia de produção, processos e otimização ativos operacionais
- Adoção de tecnologias de monitoramento agrícola e agricultura de precisão
- Revisão das estratégias de comercialização e gestão de riscos de commodities

# Eficiência Operacional nas **Agroindústrias**



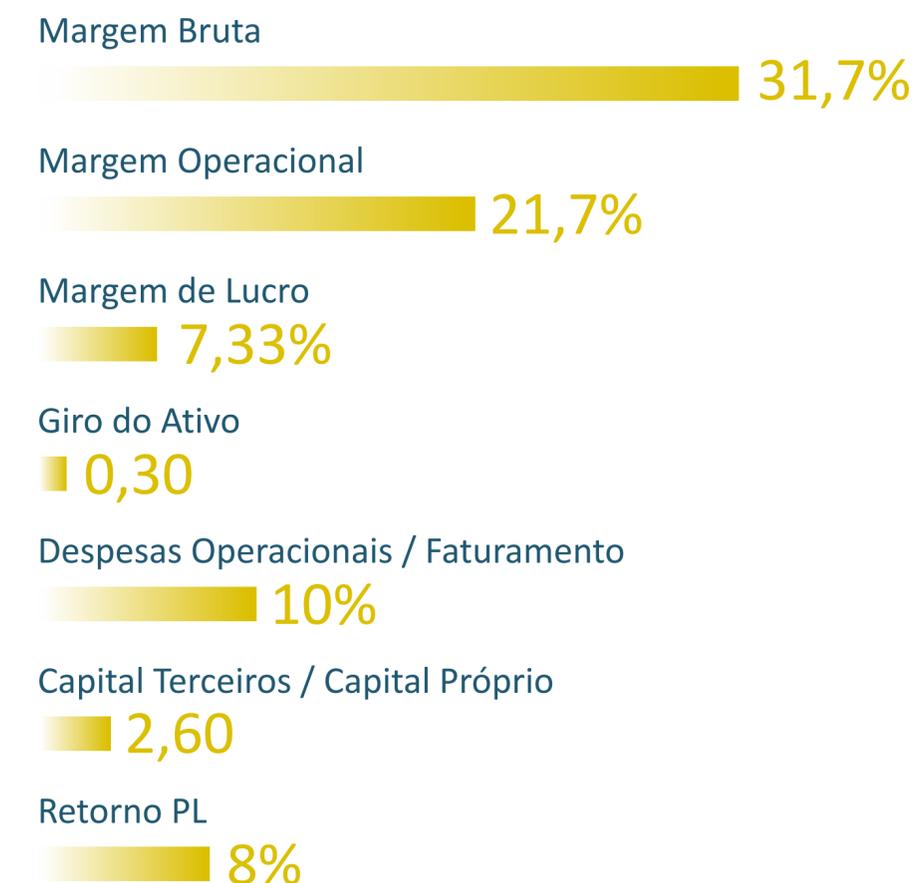
# Em Agroindústrias, no exemplo Usinas, a Eficiência Operacional está relacionada atividade industrial, processos e gestão das operações

## A estrutura de capital e custos financeiros são temas estratégicos



Balço Patrimonial - R\$ Milhões		
Ativo	2019	AV%
<b>Ativo Circulante</b>	<b>285</b>	<b>28,79</b>
Caixas e Banco	155	16%
Clientes	15	2%
Estoques	30	3%
Otras Contas A.C (Ativo Biológico)	85	9%
<b>Ativo Realiz. LP</b>	<b>45</b>	<b>4,55</b>
Clientes	0	0%
Outros	45	5%
<b>Ativo Permanente</b>	<b>660</b>	<b>66,67</b>
Investimentos	5	1%
Imobilizado Líquido	475	48%
Intangível	180	18%
<b>Total do Ativo</b>	<b>990</b>	<b>100</b>
Passivo	2019	AV%
<b>Passivo Circulante</b>	<b>145</b>	<b>14,65</b>
Fornecedores	15	2%
Impostos a Pagar	5	1%
Salários a Pagar	10	1%
Empréstimos e Financiamentos	50	5%
Otras Obrigações	65	7%
<b>Passivo Exig. LP</b>	<b>570</b>	<b>57,58</b>
Empréstimos a Pagar	345	35%
Otras Obrigações a L.P	225	22,70%
<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>275</b>	<b>27,78</b>
Capital Social	140	14%
Reserva de Lucros	135	14%
<b>Total do Passivo</b>	<b>990</b>	<b>100</b>

Demonstração do Resultado - R\$ Milhões		
Descrição	2019	AV%
<b>Receita Bruta</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
Impostos sobre vendas	-	-
<b>Receita Líquida</b>	<b>300</b>	<b>100%</b>
CMV	- 205	- 68,3%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>95</b>	<b>31,7%</b>
<b>Despesas Operacionais</b>	<b>- 30</b>	<b>- 10%</b>
Despesas c/ Vendas	- 10	- 3,3%
Despesas Administrativas	- 20	- 6,7%
Otras Despesas Operacionais	-	-
Otras Receitas Operacionais	-	-
<b>Resultado Operacional</b>	<b>65</b>	<b>21,7%</b>
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>- 35</b>	<b>- 11,7%</b>
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>10</b>	<b>3,3%</b>
Rendimento Aplicações financeiras	10	3,3%
Descontos Obtidos, bonificações, Incentivos	-	-
Ajuste a Valor Presente	-	-
Otras Receitas Financeiras	-	-
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>- 45</b>	<b>- 15%</b>
Juros Sobre Empréstimos	- 35	- 11,7%
Descontos Concedidos	-	-
Ajuste a Valor Presente	-	-
Derivativos	- 10	- 3,3%
<b>Resultado Operacional + Financeiro</b>	<b>30</b>	<b>10%</b>
Receita / Despesa Não Operacional	-	-
<b>Resultado antes do IR e CS</b>	<b>30</b>	<b>10%</b>
Provisão para IR e CS	- 8	- 2,7%
<b>Resultado Líquido</b>	<b>22</b>	<b>7,3%</b>



Demonstrativo ilustrativo normalizado que representa referência de demonstrativos de agroindústrias. Exemplo de usinas no setor sucroenergético.

# Otimização de ativos, gestão profissionalizada com uso de tecnologias e processos são importantes drivers para Eficiência Operacional na agroindústria



## Características Gerais do Segmento

- O processamento de produtos agrícolas oferece boas margens, porém exige uma estrutura administrativa robusta, assim como despesas e investimentos em estrutura industrial e tecnológica
- Resultado Operacional mediano
- Necessidade de investimento imobilizado alto
- Geralmente necessidade de captação de recursos também elevada; porém geralmente de longo prazo, para investimento em estruturas de produção
- A produção agrícola em áreas extensas podem dificultar a eficiência operacional, principalmente com relação a disponibilidade de máquinas e tomada de decisão frente a fatores adversos (ex. clima)
- A logística até as unidades de processamento também demanda atenção para identificar pontos de melhoria de eficiência

## Oportunidades para melhoria de Eficiência Operacional

- Revisar estrutura de despesas administrativas, e dimensionamento das operações em relação a otimização dos ativos e processos agroindustriais
- Investimento em tecnologias para melhoria da tomada de decisão e automatização de processos
- Investimentos em tecnologias agrícolas para melhoria da eficiência no campo
- Busca por melhorias nos processos de produção, redução de perdas

## Exemplos de Iniciativas

- Planejamento estratégico e revisão organizacional
- Melhorias de controles e gestão para melhorar acesso a recursos no mercado financeiro
- Gestão operacional da cadeia de produção, processos, otimização agroindustrial e ativos operacionais
- Adoção de tecnologias de monitoramento agrícola, agricultura de precisão e gestão de ativos (agrícolas e industriais)

# A Markestrat tem diversas soluções voltadas para melhoria da eficiência operacional e comercial de indústrias, distribuição e produção agrícola



01

## Mapeamento de processos

Análise de processos, com identificação de gargalos, revisões e simplificações com foco em maior agilidade e redução de custos

02

## Transformação digital

Análise e recomendação de transformação digital com foco em processos, gestão, crédito, finanças, operações, logística, vendas, Customer Relationship Management e Marketing

03

## Gestão comercial e *Sales Effectiveness*

Gestão de Operação de Vendas, Análise de Carteira, Dimensionamento de Equipes, Definição de Metas e Planos Comerciais

04

## Modelos de acesso

Avaliação e análise de viabilidade de novos modelos de acesso a mercado, vendas e distribuição

05

## Modelo de remuneração

Implementação de métricas e modelo de remuneração com foco variável, com base em resultados e pagamento PLR + Otimização Tributária

06

## Revisão organizacional

Alinhamento e otimização da estrutura organizacional, funções e responsabilidades

07

## Logística

Otimização Estoques, estratégia com centros de distribuição, Verticalização, Gestão de Rotas, Entregas/ Fretes

08

## Recuperação tributária

Em Parceria com Especialistas, a Markestrat oferece solução de recuperação tributária para os distribuidores com base na contabilização das receitas de subênção. Podendo chegar a zerar o IR do distribuidor e recuperar o pago nos últimos 5 anos

09

## Gestão de custos, estrutura e SG&A

Revisão da estrutura organizacional da empresa, de sua estrutura de custos e despesas, dimensionamento de pessoal, estrutura física. Recomendação de melhorias e acompanhamentos dos impactos no EBITDA da empresa

10

## Revisão estratégica para captação e renegociação de dívidas

Planejamento de fontes de captação de recursos, e renegociação de dívidas existente. Baseada na análise financeira e projeção de Caixa do negócio

Nota: Algumas soluções são oferecidas em conjunto com parceiros de negócios.

# Os desafios são do mesmo tamanho das oportunidades, e queremos apoiar a sua empresa a colher esses resultados



## Capacitação

Customização de abordagens, materiais, exemplos e cases para capacitar a equipe a identificar e implementar ações que melhorem a eficiência operacional



## Consultoria

Engajamento com a equipe para identificar necessidades e atuar com projetos de consultoria com foco nos temas e oportunidades latentes de melhoria de eficiência operacional



## Fee de sucesso

Soluções customizadas para implementar ações e ganhos de eficiência operacional, com remuneração em % dos Ganhos e/ou Redução de Custos decorrentes da implementação do projeto para uma relação de 2-3 anos de acompanhamento e execução

# Autores

---



**Matheus Alberto CÔnsoli**

**Sócio Markestrat**  
consoli@markestrat.com.br



**Rodrigo Alvim Afonso**

**Sócio Markestrat**  
ralvim@markestrat.com.br



**Lauro Kfouri Marino**

**Sócio Markestrat**  
lauro.marino@markestrat.com.br



**Franklin de S. Meirelles**

**Associado Markestrat**  
fmeirelles@markestrat.com.br



**Rodrigo Lourenço Farinha**

**Associado Markestrat**  
rlourenco@markestrat.com.br



## Sobre a Markestrat **Agribusiness**



Especialista em soluções de negócios no agro



Profundo conhecimento do agronegócio no mundo



Atuando em áreas específicas do agronegócio por meio de diversas iniciativas

### Markestrat em números...



**14 sócios**



**+30 associados**



**+20 consultores**



**+1.000 projetos**

Consultoria, Estratégia de Mercado e Treinamento



**+160 distribuidores**

Atendidos em consultorias e capacitação



**+7.000 pessoas**

capacitadas em Educação Corporativa



**+1.200 palestras**

realizadas para empresas e universidades



**+70 livros**

publicados pelos sócios



**+500 artigos**

publicados pelos sócios



**7 estudos de caso em Harvard**

publicados pelos sócios



**markestrat**  
Agribusiness

[markestrat.com.br](http://markestrat.com.br)

+55 16 3456-5555

Para mais informações sobre nossos estudos e projetos  
entre em contato conosco:

[comunicacao@markestrat.com.br](mailto:comunicacao@markestrat.com.br)