Caminhos do bom negócio

Os canais de distribuição são fundamentais na disseminação e comercialização da tecnologia

LEONARDO SOLOGUREN E HERMÓGENIS CROSARA



Na última década, o agronegócio brasileiro passou por uma profunda reestruturação. Houve mudanças recorrentes no ambiente microeconômico, provocadas pelas inovações tecnológicas, diferenciação de produtos, efeitos de escala, diversificação de mercado. Alterações de caráter macroeconômico tiveram também expressivo impacto sobre os diversos sistemas agroindustriais (SAGs).

Por sua vez, reformas de política econômica, como a ampla abertura comercial e financeira realizada, tiveram forte impacto na vida das organizações. Assistiu-se a um expressivo número de fusões e aquisições no Brasil, com aumento significativo da concentração de vários setores produtivos. No caso específico do agronegócio, a estrutura e organização das indústrias de insumos agrícolas passaram a contar com presença marcante de grupos internacionais.

Em forma de concessão de crédito, o governo reduziu sua participação, tanto no que diz respeito à oferta quanto à regulação. O crédito concedido à agricultura através do Sistema Nacional de Crédito Rural, no qual o Banco do Brasil atua intensamente, caiu mais de 60% entre o início da década de 1980 e o final da de 90.

A menor atuação do Estado e a redução dos recursos voltados para o financiamento da agricultura, além da implementação de políticas setoriais, levaram os diversos sistemas agroindustriais a inovar seus modelos de relações contratuais. Uma reestruturação fundamental diante de um novo ambiente competitivo e institucional, com outras estruturas de governança e coordenação. Paralelamente, foi surgindo um crescimento significativo do crédito informal oriundo de diversas fontes privadas.

A forte concentração no setor de insumos agrícolas e expressivas mudanças nas relações contratuais entre as indústrias e o produtor rural afetaram de modo significativo os canais de distribuição, considerados um dos principais patrimônios das indústrias de insumos agrícolas.

Quando se contabilizam as 10 últimas safras consolidadas (de 1992/93

Recentemente têm sido adotadas pelos pontos-de-venda políticas de crédito baseadas na exigência de gestão mais sofisticada, como a emissão de CPRs ou operações de troca de insumos por grãos. Essas operações envolvem certo nível de complexidade e exigem treinamento e preparo

a 2001/02), vê-se que a área plantada com grãos no país apresentou um crescimento de 12,9%, segundo dados da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). No entanto, o crescimento da produção no mesmo período foi da ordem de 41,8%. O fruto desse aumento expressivo da produção decorreu do aumento da produtividade, que foi de 25,6% no período analisado.

Em outras palavras, o uso de tecnologia no campo se intensificou, o que se traduz em maior índice de uso por hectare de fertilizantes, sementes e defensivos, além do maior índice de mecanização utilizada na propriedade rural. Os canais de distribuição surgem então como os principais atores na disseminação e comercialização da tecnologia, movimentando mais de US$5 bilhões por ano. Sua gestão ganha em complexidade.

A maior parte dos distribuidores tem uma história muito parecida, pois suas empresas passaram de micro para médio e grande portes em pouquíssimos anos. O maior canal de distribuição do país, a Agro Amazônia, já figura entre as 800 maiores empresas do Brasil, de acordo com o último *ranking* da *Valor Econômico*, edição 2003, tendo alcançado uma receita líquida de R$184,3 milhões em 2002.

No processo de comercialização entre os canais de distribuição e as empresas de insumos agrícolas, a relação entre distribuidores e fornecedores é repleta de conflitos e interesses. A negociação sempre causa desgaste, pois envolve receita e despesa para as partes.

De um lado, os canais de distribuição são tidos como parceiros estratégicos e clientes das empresas de insumos agrícolas, com o objetivo de alcançar o consumidor final. De outro, são dependentes de seu fornecedor, que também visa atender o mesmo cliente-alvo. Há conseqüentemente um interesse comum que sustenta e dá razão à existência dessa relação, no atendimento do produtor rural, elo final para gerar receita a ambas as partes.

Nessa parceria estratégica, o canal de distribuição cumpre papéis extremamente importantes para as indústrias de insumos agrícolas, como nos casos de lançamento de novos produtos e busca de maior participação de mercado através de sua força de venda. Pelo fato de o Brasil possuir uma área geográfica muito extensa, o número de distribuidores espalhados pelo país é significativo. Algumas indústrias de insumos agrícolas chegam a administrar cerca de mil canais de distribuição. Não há dúvida de que a operação é extremamente complexa.

Há grande diversidade institucional entre os canais de distribuição. A estrutura administrativa da maior parte deles não acompanhou o forte ritmo de crescimento das vendas. Enquanto alguns são extremamente organizados, outros apresentam falhas primárias, como ausência de controle de caixa.

Esse contexto heterodoxo representa sérios riscos para as indústrias fornecedoras, cuja imagem junto ao consumidor final fica prejudicada quando o produto não é comercializado corretamente, indicando as doses necessárias ou os meios corretos de utilização ou aplicação, ou quando ocorre inadimplência por parte do distribuidor, uma vez que diversos canais são extremamente desorganizados do ponto de vista financeiro. O resultado fatal a ser evitado é a perda de mercado, principalmente se a força de vendas não for qualificada para o serviço necessário.

Recentemente têm sido adotadas pelos pontos-de-venda políticas de crédito baseadas na exigência de uma gestão mais sofisticada, como a emissão de CPRs ou operações de troca de insumos por grãos. Essas operações envolvem certo nível de complexidade e exigem treinamento e preparo prévios. Uma operação que resulte em prejuízo aumenta a exposição do fornecedor em termos de recebimento.

Para alinhar as estratégias entre as indústrias de insumos e os canais de distribuição, aparece o conceito de redes de empresas em sua vertente de coordenação interorganizacional. A indústria de insumos desempenha papel fundamental na coordenação de uma rede de relacionamentos, para aumentar a capacidade de enfrentar a instabilidade ambiental e gerar mecanismos internos de resolução de conflitos e incentivos para estimular a interação entre as partes.

O objetivo é profissionalizar a gestão dos canais de distribuição com ferramentas gerenciais que reduzam a diversidade institucional. A elaboração conjunta de políticas de crédito (operações de troca, CPRs), treinamento das equipes de venda, implementação da gestão financeira, metodologia de pesquisa de mercado permitirá a adoção de ações coletivas para obter ganhos de eficiência de ambas as partes, além do aumento da confiança mútua.

Desafios e evolução da distribuição

A análise de diversos canais de distribuição no Brasil permite detectar alguns pontos que devem ser otimizados.

- Comunicação e delineamento de estratégias

Trabalhos realizados por consultorias constatam que, para a maioria dos distribuidores, houve resultados práticos na elaboração de planos de marketing, orçamentos, concessão

de crédito, ações corretivas na condução dos negócios. A criação de um comitê executivo é a base da mudança no processo de gestão. Reuniões periódicas com pauta, ata e curta duração proporcionam a discussão e solução das dificuldades, oportunidades e pontos de interesse.

O grande desafio para a implementação do comitê é a criação da cultura do agendamento e disciplina para a realização de reuniões. Para tornar estas reuniões freqüentes dentro da empresa, um grande distribuidor da região de Goiás organiza os encontros a cada semana em um de seus pontos-de-venda. Isso facilita ao empresário a troca de informações e realiza avaliações comparativas entre suas lojas (distribuição de produtos, *banners, layout*).

- Área administrativo-financeira

É a área com a principal demanda de consultoria, na falta de uma política empresarial coesa, segura e clara de gestão administrativo-financeira. Para otimizar sua administração, os canais devem realizar:

- um orçamento anual, com previsão de preços, quantidades, custos dos produtos e serviços, margem de lucro e investimentos;
- otimizar o uso do *software* de gestão, item em que se detectou falta de treinamento e confiança no sistema, pois há um acréscimo significativo do retrabalho, elevando as margens de erros;
- analisar as linhas de produtos por rentabilidade e desenvolver uma política segura de concessão de créditos (histórico de clientes, níveis de garantias, acompanhamento das culturas).

Nas regiões de produção de soja e milho, a rentabilidade média varia de 3 a 5%. O distribuidor necessita de um rígido controle na gestão e nas práticas de concessão de créditos. No estado do Mato Grosso, alguns estabelecimentos estão instituindo processos de análise de crédito cliente a cliente. O procedimento consiste em o consultor de vendas sugerir o volume de crédito e numa análise conjunta da área administrativo-financeira. São também avaliados os níveis de garantia.

- Área comercial

É o setor mais bem estruturado, porém o principal é a falta da formalização e planejamento, que podem ser otimizados pela transcrição da memória virtual para a real. As empresas, em sua maioria, possuem uma percepção do potencial total do mercado, ou seja, um controle parcial do potencial por cliente e por cultura. Essas informações devem ser organizadas, podendo-se implementar projetos de focalização (quais os melhores clientes?) e estabelecer os critérios de seleção desses clientes (rentabilidade, pagamento, tempo de relacionamento e potencial de compras).

Os métodos adotados em alguns distribuidores no Paraná proporcionaram êxito no processo de fidelização. A equipe comercial, por meio da informação de custo médio de culturas multiplicadas pelo total de hectares plantados, obtém o potencial por cliente e cultura. Com levantamento de informações do *software* (vendas realizadas, margem, pagamento) chega à participação (*market-share*) de cada cliente, dando mais base para as projeções de vendas.

A partir desse ponto, pergunta-se como e quando implementar essas ações estratégicas. Pode-se citar como exemplo a metodologia de delineamento de estratégia de um distribuidor do estado de Goiás, que realiza reuniões periódicas com sua equipe comercial para discutir ações e planejar estratégias cliente a cliente. O importante é o resultado do planejamento de vendas, que permite realizar o planejamento de marketing e o orçamento (receita).

A indústria de insumos é fundamental na coordenação de uma rede de relacionamentos que aumente a capacidade de enfrentar a instabilidade ambiental e gerar mecanismos internos de resolução de conflitos e incentivos para estimular a interação

O principal objetivo do planejamento da área comercial é tornar as ações estratégicas ações pontuais, planejadas e contínuas.

- Área de recursos humanos

Como envolve talento humano, a inovação requer contratação de funcionários através de empresas especializadas em recrutamento e seleção. Porém, a maioria das contratações é realizada pelo critério do relacionamento e não por um perfil delineado para a empresa (quais os conhecimentos, habilidades e atitudes para cada cargo e função).

As regiões Sudeste e Sul são as mais favorecidas em termos de opção de contratação, pela maior disponibilidade de universidades, que oferecem mão-de-obra qualificada. Outro ponto é a formalização da estrutura organizacional e de um plano de treinamento.

Em São Paulo, um distribuidor possui planos de contratação de estagiários para formação e possível contratação, com políticas anuais de treinamento sugeridas pelos próprios funcionários em conjunto com o departamento de RH. A partir desse calendário, podem-se programar em conjunto com os fornecedores ações que reduzam custos e otimizem estruturas.

Leonardo Sologuren e Hermógenis Crosara *são consultores em agronegócio da Céleres.*