

# AGRODISTRIBUIDOR



MATHEUS ALBERTO CÔNSOLI  
LUCAS SCIENCIA DO PRADO  
MATHEUS KFOURI MARINO  
(Organizadores)

# AGRODISTRIBUIDOR

## O futuro da distribuição de insumos no Brasil

---

### Autores

Adriana Cristina Ferreira Caldana	José Carlos de Lima Júnior
Beatriz Arieta Mantovanini	José Guilherme A. Nogueira
Camila Dias de Sá	Lauro Kfourri Marino
Carlos Antônio Barbosa	Leandro Angotti Guissoni
Diogo Mazotini	Luciano Thomé e Castro
Fabio Matuoka Mizumoto	Luiz Alberto Bittencourt Moraes
Frederico Fonseca Lopes	Marcelo Henrique CÔnsoli
Giovana Sandin Brocatto	Marcos Fava Neves
Henrique Mazotini	Paulo Sérgio Lima Caldana
Isabela Grespan da Rocha Teixeira	Roberto Fava Scare

---

### Prefácios

Luís Antônio Moreira e Luiz Paulo Foggetti





# SUMÁRIO

*Nota sobre a Markestrat*, xiii

*Nota sobre a Uni.Business Estratégia*, xvii

*Depoimentos*, xix

*A iniciativa AgroDistribuidor*, xxi

*Prefácio 1*, xxiii

*Prefácio 2*, xxv

*Introdução*, 1

## **1 Panorama do setor de distribuição de insumos no Brasil**

*(Henrique Mazotini, Luiz Alberto Bittencourt Moraes, Lucas Sciencia do Prado e Matheus Alberto CÔnsoli)*, 7

1 Caracterização do sistema de distribuição de insumos no Brasil, 8

2 O setor de distribuição de insumos no Brasil, 10

2.1 Histórico do setor de distribuição de insumos, 10

3 Panorama geral da distribuição no Brasil, 12

4 Desafios e oportunidades, 14

*Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 15

*Questões para discussão*, 16

*Conteúdo on-line*, 16

*Notas*, 16

## **2 Aspectos gerenciais e desafios da distribuição no agronegócio**

*(Matheus Alberto CÔnsoli, Matheus Kfourri Marino e Lucas Sciencia do Prado)*, 18

1 Introdução, 19

- 2 Que oportunidades e ameaças rondam o setor?, 19
- 3 Alguns desafios de gestão, 23
  - 3.1 Capacitação de funcionários, 23
  - 3.2 Infraestrutura (capacidade de atendimento), 24
  - 3.3 Planejamento estratégico – médio e longo prazo, 25
  - 3.4 Desenvolvimento de soluções, 27
  - 3.5 Gestão financeira, 27
- Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos, 29*
- Questões para discussão, 30*
- Conteúdo on-line, 30*
- Notas, 30*
  
- 3 Drivers de valor e o relacionamento entre indústrias e distribuidores no setor de insumos** (*Matheus Alberto Cònsoli, Matheus Kfourri Marino, José Carlos de Lima Júnior, Lucas Sciencia do Prado e Marcos Fava Neves*), **32**
  - 1 Introdução, 33
  - 2 Mudanças na dinâmica da distribuição de insumos, 34
  - 3 A relação indústria-distribuidor-produtor, 36
    - 3.1 Como o produtor agrega valor para indústrias e distribuidores?, 37
    - 3.2 Como a indústria agrega valor para distribuidores e produtores?, 38
    - 3.3 Como o distribuidor agrega valor para a indústria e produtores?, 39
  - 4 As relações no canal do ponto de vista dos custos de transação, 40
    - 4.1 Economia dos custos de transação: uma aplicação no canal de distribuição de insumos, 43
- Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos, 46*
- Questões para discussão, 47*
- Conteúdo on-line, 47*
- Notas, 48*
  
- 4 Principais aspectos jurídicos na distribuição de insumos no Brasil** (*Diogo Mazotini*), **49**
  - 1 Exigências para funcionamento da revenda, 50
    - 1.1 Exigência 1 – cadastros, 50
    - 1.2 Exigência 2 – responsável técnico, 50
    - 1.3 Exigência 3 – localização, 51
    - 1.4 Exigência 4 – licenciamento ambiental, 51
    - 1.5 Exigência 5 – normas, 51
    - 1.6 Exigência 6 – relatório de produtos comercializados, 52
    - 1.7 Exigência 7 – Ibama, 52
    - 1.8 Exigência 8 – comercialização dos produtos, 53
    - 1.9 Exigência 9 – nota fiscal, 53
    - 1.10 Exigência 10 – orientação ao agricultor, 53
  - 2 Características da Legislação Estadual, 53
  - 3 Transporte de produtos perigosos, 54
    - 3.1 Base legal, 54
    - 3.2 Exigências, 54

3.3	Fiscalização, 54
4	Legislação ambiental, 55
4.1	Base legal, 56
4.2	Avaliação e licenciamento ambientais das revendas, 56
5	Unidade de recebimento de embalagens vazias, 56
5.1	Como foi criada, 57
5.2	Funcionamento, 57
5.2.1	Unidade de recebimento, 57
5.2.2	Responsabilidades, 57
5.3	Expectativas futuras, 58
6	Aspectos tributários das revendas, 58
7	Aspectos trabalhistas, 59
8	Relação contratual das revendas com a indústria, 59
	<i>Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos, 61</i>
	<i>Questões para discussão, 61</i>
	<i>Conteúdo on-line, 61</i>
	<i>Notas, 62</i>
<b>5</b>	<b>Competências essenciais para captura de valor na comercialização de sementes (Camila Dias de Sá e Matheus Kfoury Marino), 64</b>
1	Introdução, 65
2	O mercado de sementes no Brasil, 65
3	As contribuições da biotecnologia e a propriedade intelectual, 69
4	Os desafios para a distribuição de insumos, 76
	<i>Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos, 79</i>
	<i>Questões para discussão, 79</i>
	<i>Conteúdo on-line, 79</i>
	<i>Notas, 80</i>
<b>6</b>	<b>Planejamento inicial: criando um canal de distribuição de insumos (Lucas Sciencia do Prado e Isabela Grespan da Rocha Teixeira), 82</b>
1	Planejando sua distribuidora de insumos agrícolas, 83
2	Análise de mercado, 85
2.1	Análise política, econômica, social e ambiental, 85
2.2	Área de atuação e potencial de mercado, 86
3	Estrutura física, 88
3.1	Localização, 88
3.2	Expansão, 89
3.3	Armazenagem, 89
3.4	Estrutura interna, 90
4	Aspectos legais, 90
5	Análise financeira, 91
5.1	Investimento inicial, 92
5.1.1	Abertura da empresa, 93
5.1.2	Instalações e reformas do imóvel, 93
5.1.3	Escritório, 93

- 5.1.4 Outros investimentos, 93
- 5.2 Levantamento dos custos, 93
  - 5.2.1 Mão de obra, fixos mensais e custo das mercadorias vendidas, 94
- 5.3 Análise de viabilidade, 94
  - 5.3.1 Ponto de equilíbrio, 94
  - 5.3.2 Retorno do investimento (*payback*), 94
  - 5.3.3 Valor presente líquido (VPL), 95
  - 5.3.4 Taxa interna de retorno (TIR), 95

*Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 95

*Questões para discussão*, 96

*Conteúdo on-line*, 96

*Notas*, 96

## **7 Planejamento estratégico: traçando o futuro do negócio de distribuição de insumos** (*Lucas Sciencia do Prado, Roberto Fava Scare e Matheus Alberto Cónsoli*), 98

- 1 Missão, visão e valores: direcionadores para a definição da estratégia das empresas, 99
- 2 Elaboração do planejamento estratégico: uma abordagem prática para os distribuidores de insumos, 102
  - 2.1 Fase 1: investigação e início do planejamento estratégico, 103
    - 2.1.1 Análise interna, 104
    - 2.1.2 Análise externa, 105
  - 2.2 Fase 2: consolidação da matriz SWOT e definição das estratégias, 107
  - 2.3 Fase 3: definição dos projetos estratégicos e agenda de implementação, 108
    - 2.3.1 Priorização dos projetos estratégicos, 110
  - 2.4 Fase 4: implementação e monitoramento dos projetos, 111

*Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 111

*Questões para discussão*, 111

*Conteúdo on-line*, 112

*Notas*, 112

## **8 Estratégias de crescimento dos distribuidores de insumos agrícolas** (*José Guilherme A. Nogueira, Lucas Sciencia do Prado e Matheus Alberto Cónsoli*), 115

- 1 Introdução, 116
- 2 Estratégias de desenvolvimento das empresas: como crescer?, 117
  - 2.1 Produtos/serviços/fornecedores, 118
    - 2.1.1 Extensão da linha com o mesmo fornecedor, 119
    - 2.1.2 Extensão da linha com fornecedores diferentes, 120
    - 2.1.3 Produtos de outras categorias, 120
    - 2.1.4 Produtos de outros segmentos, 120
    - 2.1.5 Novos serviços e soluções completas, 121
  - 2.2 Região de atuação, 121
    - 2.2.1 Crescimento em regiões limítrofes, 122
    - 2.2.2 Novas regiões, 124
  - 2.3 Clientes, 125
    - 2.3.1 Fidelização de clientes, 125



- 2.3.2 Atividades e culturas, 126
  - 2.3.3 Desenvolvimento de novos clientes, 126
  - 3 As estratégias utilizadas pelos distribuidores de insumos, 127
  - Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 129
  - Questões para discussão*, 129
  - Conteúdo on-line*, 130
  - Notas*, 130
- 9 Planejamento sucessório e governança nas empresas de distribuição de insumos** (*Fabio Matuoka Mizumoto, Camila Dias de Sá, Matheus Kfourri Marino e Matheus Alberto Cônsoli*), **131**
- 1 Como vai a sua empresa familiar?, 132
    - 1.1 O conceito e as características da empresa familiar, 132
    - 1.2 As síndromes das empresas familiares, 133
    - 1.3 A importância das regras, 134
  - 2 Um estudo sobre a governança familiar de revendas, 135
    - 2.1 A sucessão e a profissionalização, 135
    - 2.2 A amostra de revendas estudadas, 136
    - 2.3 Lições sobre profissionalização e sucessão, 137
  - 3 Lições de governança para melhorar a gestão da sua revenda familiar, 139
    - 3.1 A governança corporativa em empresas familiares na distribuição de insumos, 139
    - 3.2 A governança corporativa e o plano de sucessão, 140
    - 3.3 A governança de empresas de capital fechado, 141
    - 3.4 Conselho, conselho de família e protocolo familiar, 142
- Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 143
- Questões para discussão*, 144
- Conteúdo on-line*, 145
- Notas*, 145
- 10 Planejamento de vendas e estruturação da área comercial na revenda de insumos** (*Leandro Angotti Guissoni, Luciano Thomé e Castro e Matheus Alberto Cônsoli*), **147**
- 1 O escopo da administração de vendas, 148
    - 1.1 Planejamento e organização de vendas, 149
    - 1.2 Gerenciamento de força de vendas, 157
    - 1.3 Controle de vendas, 158
- Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 158
- Questões para discussão*, 159
- Conteúdo on-line*, 159
- Notas*, 160
- 11 Gestão do processo de vendas e monitoramento da equipe comercial** (*Leandro Angotti Guissoni, Matheus Alberto Cônsoli e Lucas Sciencia do Prado*), **161**
- 1 Visão do processo de vendas, 162
    - 1.1 Prospecção e qualificação, 163

- 1.2 Planejamento da venda, 165
  - 1.3 Abordagem e apresentação de vendas, 166
  - 1.4 Superação de objeções e negociação, 168
  - 1.5 Fechamento, 170
  - 1.6 Pós-vendas, 171
  - 2 Monitoramento da equipe comercial, 172
    - 2.1 Indicadores de avaliação da equipe comercial, 172
    - 2.2 Método para avaliação da equipe comercial, 173
    - 2.3 Utilizando campanhas de incentivos para monitorar a equipe comercial, 177
- Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 181
- Questões para discussão*, 182
- Conteúdo on-line*, 182
- Notas*, 183

## **12 Gestão de clientes e relacionamentos: implementação de processos focados em clientes especiais** (*Luciano Thomé e Castro, Beatriz Arieta Mantovanini e Paulo Sérgio Lima Caldana*), **184**

- 1 Introdução, 185
  - 2 Processo de gestão de clientes, 186
    - 2.1 Mapeamento e priorização de clientes, 187
    - 2.2 Visão geral do relacionamento atual, 190
    - 2.3 Entendimento aprofundado do cliente e negócio, 190
      - 2.3.1 Equação de valor para o produtor, 194
    - 2.4 Definição de metas de curto e longo prazo, 196
    - 2.5 Novas iniciativas estratégicas, 197
    - 2.6 Implementação e controle, 198
- Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 200
- Questões para discussão*, 200
- Conteúdo on-line*, 201
- Notas*, 201

## **13 Gestão de pessoas e desenvolvimento de competências orientadas para a distribuição de insumos** (*Adriana Cristina Ferreira Caldana, Giovana Sandin Brocatto e Isabela Grespan da Rocha Teixeira*), **203**

- 1 Importância da gestão de pessoas nos distribuidores de insumos agrícolas, 204
  - 2 Gestão de pessoas, 205
  - 3 Seleção e contratação de pessoas, 207
  - 4 Avaliação de desempenho e valorização, 209
  - 5 Desenvolvimento e capacitação, 213
- Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 215
- Questões para discussão*, 216
- Conteúdo on-line*, 216
- Notas*, 217

## **14 Tecnologia da informação: ferramentas de gestão empresarial para a distribuição de insumos** (*Carlos Antonio Barbosa*), **218**

- 1 O contexto e as necessidades empresariais, 219

- 2 As ferramentas de TI para gestão empresarial, 219
  - 2.1 O sistema ERP, 220
    - 2.1.1 Vantagens da utilização de sistemas ERP, 223
  - 2.2 O sistema CRM, 223
    - 2.2.1 Vantagens da utilização de sistemas CRM, 223
  - 2.3 O sistema de BI, 224
    - 2.3.1 Vantagens da utilização de sistemas de BI, 227
- 3 Como escolher um sistema, 227
- 4 Roteiro para implantação de sistemas, 230
- Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos, 232*
- Questões para discussão, 233*
- Conteúdo on-line, 233*
- Notas, 233*
  
- 15 Importância dos controles gerenciais para gestão financeira nos distribuidores agrícolas** (*Marcelo Henrique Cônsoli, Frederico Fonseca Lopes e Isabela Grespan da Rocha Teixeira*), **235**
  - 1 Gestão financeira nos distribuidores agrícolas, 236
    - 1.1 Conceito de gestão financeira, 236
    - 1.2 Resultado econômico e financeiro dos distribuidores de insumos, 238
    - 1.3 Papel do gestor financeiro, 240
  - 2 Controles gerenciais, 241
    - 2.1 Conceito, objetivos e aplicações dos controles gerenciais, 241
    - 2.2 Princípios para implantação dos controles gerenciais, 242
    - 2.3 Controles gerenciais utilizados em distribuidores, 243
- Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos, 245*
- Questões para discussão, 246*
- Conteúdo on-line, 246*
- Notas, 247*
  
- 16 Controle orçamentário, fluxo de caixa e capital de giro na distribuição de insumos agrícolas** (*Marcelo Henrique Cônsoli e Isabela Grespan da Rocha Teixeira*), **248**
  - 1 Introdução, 249
  - 2 Controle orçamentário, 250
  - 3 Fluxo de caixa, 252
  - 4 Capital de giro, 254
- Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos, 258*
- Questões para discussão, 259*
- Conteúdo on-line, 259*
- Notas, 260*
  
- 17 Gestão de crédito e risco na distribuição de insumos agrícolas** (*Marcelo Henrique Cônsoli, Lauro Kfoury Marino, Lucas Sciencia do Prado e Matheus Alberto Cônsoli*), **261**
  - 1 Introdução, 262
  - 2 Política de crédito nos distribuidores agrícolas, 263

- 2.1 Processo de gestão de crédito, 263
  - 2.1.1 Definição da política de crédito, 263
  - 2.1.2 Análise das informações cadastrais, 264
  - 2.1.3 Definição do limite de crédito, 265

3 Desafios da gestão de crédito para os distribuidores de insumos, 267

*Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 268

*Questões para discussão*, 269

*Conteúdo on-line*, 270

*Notas*, 270

**18 Gestão das operações estruturadas de trocas na distribuição do agronegócio**  
(*Lauro Kfourri Marino, Matheus Kfourri Marino e Marcelo Henrique Cónsoli*), 271

- 1 Introdução, 272
- 2 Principais riscos, 276
- 3 Gestão de trocas, 279
- 4 Desafios, ameaças e oportunidades, 284

*Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 285

*Questões para discussão*, 286

*Conteúdo on-line*, 286

*Notas*, 287

**19 Desafios para gestores na distribuição de insumos** (*Matheus Alberto Cónsoli, Lucas Sciencia do Prado e Matheus Kfourri Marino*), 288

- 1 Introdução, 289
- 2 Relacionamento com produtores, 290
  - 2.1 Credibilidade local/regional, 291
  - 2.2 Produtos de qualidade, portfólio e comprovação de resultados, 291
  - 2.3 Prestação de serviços, 292
  - 2.4 Informações e relacionamento, 293
  - 2.5 Entregas rápidas e armazenamento, 294
  - 2.6 Política comercial, crédito e trocas, 294
- 3 Relacionamento com fornecedores, 295
  - 3.1 Capitalização e oferta de garantias, 296
  - 3.2 Estrutura física e gerencial adequada, 296
  - 3.3 Cobertura regional, equipe de vendas e penetração de mercado, 297
  - 3.4 Credibilidade e relacionamento/acesso aos produtores, 297
  - 3.5 Alinhamento estratégico, 298
- 4 Gestão operacional e estratégica, 298
  - 4.1 O gestor com perfil técnico/comercial, 299
  - 4.2 O gestor com perfil administrativo, 300
  - 4.3 O desafio dos gestores na distribuição de insumos, 300

*Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos*, 302

*Notas*, 304

*Nota sobre os organizadores*, 307

*Nota sobre os autores*, 309

*Índice remissivo*, 313

# NOTA SOBRE A MARKESTRAT

[www.markestrat.org](http://www.markestrat.org)

## Apresentação

A Markestrat, Centro de Pesquisas e Projetos em Marketing e Estratégia, é uma organização voltada para o desenvolvimento de soluções que gerem valor para os clientes por meio do desenvolvimento de métodos aplicados e soluções integradas de gestão.

Nosso negócio se baseia nas experiências acadêmicas e profissionais dos membros do grupo, com foco no desempenho de atividades de análise, planejamento e implementação de estratégias para organizações orientadas ao mercado. Além da orientação para o mercado, nossa organização prioriza o enfoque em redes de relacionamentos (*networks*), com posterior ampliação de escopo e competências para oferta de amplo portfólio de produtos e soluções de gestão e estratégia. Por isso conta com uma ampla rede de profissionais e organizações associadas.

A Markestrat é comprometida com o desenvolvimento de projetos inteiramente customizados para seus clientes em suas áreas de competência, exigindo, por isso, um profundo entendimento das necessidades e oportunidades de seus clientes. Também, a Markestrat acredita verdadeiramente que um projeto será mais bem-sucedido se a organização contratante for capaz de adquirir as competências necessárias para implementar novas rotinas e ferramentas. Por isso, diversos programas de treinamento e educação são oferecidos ao longo dos projetos de consultoria.

## Missão

Desenvolver e Aplicar Conhecimento sobre Planejamento e Gestão de Estratégia e Marketing em Redes Produtivas, Visando Aumentar a Competitividade das Empresas, por meio da Interação entre Pesquisa, Ensino e Extensão.

## Assim Pensamos, Assim Executamos

O método de trabalho da Markestrat envolve ferramentas desenvolvidas para auxiliar as organizações nas tomadas de decisões, planejando e implementando ações estratégicas para a melhoria de desempenho e competitividade das empresas.

## Escopo de Soluções Markestrat

As soluções desenvolvidas e aplicadas pela Markestrat são baseadas em suas competências, com alinhamento e desenvolvimento de projetos que aumentem o Valor dos Negócios de Nossos Clientes, com integração dos pilares abaixo ilustrados.



Assim, nossos diferenciais estão relacionados à busca constante por excelência, desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com nossos clientes, customização de soluções com forte embasamento teórico e técnico, visão sistêmica dos negócios, proatividade, flexibilidade e desenvolvimento e aplicação de métodos.

## **Exemplos de Projetos, Pesquisas e Treinamentos Desenvolvidos pela Markestrat**

- Planejamento e gestão estratégica de marketing
- Estruturação e planejamento de canais de distribuição
- Desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing
- Revisão de contratos com parceiros, fornecedores, distribuidores e varejistas
- Planejamento e gestão de comunicação integrada de marketing
- Análise de desempenho e retorno de investimentos em marketing
- Gestão de marcas e linhas de produto
- Análise de parcerias estratégicas e formação de *joint ventures*
- Gestão estratégica e planejamento estratégico
- Inteligência de mercados e gestão de informações de mercado
- Desenho de planos de incentivo e retorno para distribuidores e fornecedores
- Análise de projetos e investimentos
- Análise de franquias
- Pesquisas de mercado
- Revisão e implementação de estrutura organizacional em marketing





# NOTA SOBRE A UNI.BUSINESS ESTRATÉGIA

[www.unibusiness.org](http://www.unibusiness.org)

A Uni.Business é uma empresa de consultoria em estratégia e planejamento, focada no desenvolvimento metodológico personalizado. Seu diferencial está centrado na integração de sólidos conhecimentos da academia com experiência executiva nas empresas.

Fundada por Matheus Kfourri Marino e Fabio Matuoka Mizumoto, em 2004, a Uni.Business Estratégia é constituída por profissionais com ampla experiência de mercado, aliados a mestres, doutores e professores de importantes instituições de ensino do país.

**Nossa missão:** A Uni.Business é uma organização de talentos comprometida com o resultado de seus clientes.

**Nossa visão:** A Uni.Business será uma organização reconhecida pela formação de talentos e será uma referência como desenvolvedora de soluções para seus clientes.

## Áreas de Competência

As principais áreas de atuação da Uni.Business envolvem a Estratégia e Gestão de Organizações, construção de diretrizes estratégicas com base na análise do ambiente competitivo e da estrutura interna das organizações, com temas específicos, tais como:

- Implementação da Responsabilidade Social Corporativa
- Desenvolvimento de Mecanismos de Governança Corporativa

Além disso, atua com Estudos e Planejamento, como:

**A) Estratégia e Gestão**

- Gestão e Planejamento Estratégico
- Planejamento Estratégico de Marketing
- Gestão de Clientes (CRM)
- Planejamento e Gestão Financeira
- Recursos Humanos

**B) Estudos e Planos**

- Análise de Estruturas de Mercado (Organização Industrial)
- *Business Plan* (Viabilidade Econômica)
- Estudos de Sistemas Produtivos
- Pesquisas de Mercado

**C) Temas Específicos**

- Gestão de Empresas Familiares
- Governança Corporativa
- Sistemas Agroindustriais
- Sustentabilidade e Responsabilidade Social
- Distribuição de Insumos Agropecuários
- Gestão de Cooperativas
- Gestão de Associações de Interesse Privado

## DEPOIMENTOS

Parabenizo a Markestrat e a Uni.Business pela bela iniciativa de escrever um livro relacionado a um segmento tão importante no elo das cadeias produtivas do agronegócio. O setor de distribuição agrega muito valor às indústrias e aos produtores rurais. São difusores de tecnologias, produtos e serviços que contribuem para o aumento de produtividade do setor e para o desenvolvimento sustentável do agronegócio. Vocês realmente conhecem os pontos fortes, problemas, ameaças e oportunidades do setor de distribuição no Brasil.

Excelência na gestão, planejamento estratégico, processos claramente definidos, gestão de pessoas/equipes treinadas e motivadas, ética, ferramentas comerciais diferenciais, logística, excelência no relacionamento, responsabilidade social e ambiental são itens fundamentais para o sucesso do nosso setor. Com certeza este livro irá promover e incentivar o desenvolvimento e profissionalização do sistema de distribuição de insumos agropecuários no Brasil.

*Roberto Motta*

Sócio-Diretor da Agroamazônia

Em sua história recente, o Brasil deixou de ser um importador para ser um grande *player* exportador de alimentos para o mercado mundial. Essa revolução verde realizada de forma sustentável, com desenvolvimento tecnológico, com capacidade financeira e com o desenvolvimento de pessoas do campo proporciona uma posição estratégica do Brasil perante o mundo.

O desenvolvimento destes conhecimentos, habilidades e atitudes do nosso mundo rural passa pelos nossos distribuidores do agribusiness. No futuro do distribuidor de insumos, se ganha um papel cada vez mais estratégico do trade marketing das indústrias de insumos, máquinas e equipamentos. O relacionamento desenvolvido por esses canais de distribuição com os agricultores e pecuaristas é feito de forma única e com competência empresarial.

*Caetano Haberli Jr.*

Gerente de Marketing – Gestão de Clientes, Bunge Fertilizantes S.A.

O livro *AgroDistribuidor* revela a presente situação dos distribuidores de insumos do Brasil, apresenta ferramentas imprescindíveis para permanência neste mercado, atentando-se ao sucesso e preocupação com o futuro do setor. O conteúdo é um desafio para todos nós e para qualquer distribuição que luta pela excelência.

*Carlos Henrique F. Nottar*

Grupo Desempar

Foi com grande satisfação que li a presente obra. Ela chegou em boa hora para que todos os atores envolvidos na cadeia do agronegócio possam compreender com clareza e profundidade do setor em que está inserido. O livro mostra com muita pertinência como a melhoria de gestão pode provocar transformações positivas e relevantes em uma organização. Saber, entender e incorporar o conhecimento dos autores expressos aqui é fundamental para propiciar o desenvolvimento almejado por todos nós.

*Guido Visintin Junior*

Gerente de Departamento Gestão de Clientes, BASF

# A INICIATIVA AGRODISTRIBUIDOR

A iniciativa AgroDistribuidor é um projeto da Markestrat e da Uni.Business, interessadas em desenvolver o setor de distribuição de insumos agrícolas e pecuários, com atividades junto a revendas, distribuidores, cooperativas, produtores, indústrias de insumos e entidades de classe que apoiam o setor.

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 serão desenvolvidas pela Markestrat e Uni.Business em atividades como projetos de consultoria, pesquisas de mercado, ferramentas gerenciais e modelos de negócio, programas de treinamento e capacitação customizados e orientados para as necessidades dos agentes envolvidos na distribuição de insumos.

Dessa forma, esperamos apoiar o desenvolvimento desse importante setor, levando soluções e informações úteis para proprietários e gestores de revendas e distribuidores de insumos, gestores de vendas, distribuição e marketing das empresas fornecedoras, bem como facilitadores e profissionais com atuação no setor de insumos com foco na distribuição, prestação de serviços, indústria e atendimento a produtores.

Para mais informações, acesse o *site*: <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)>.



# PREFÁCIO 1

O setor distribuição de insumos agropecuários, as revendas como usualmente são chamadas, representa hoje um volume extremamente considerável na economia do nosso país, porém ainda é um setor não reconhecido com a importância do papel que desempenha. Este livro coloca aos leitores de uma forma muito clara, todo o ambiente que envolve uma empresa distribuidora de insumos agropecuários, bem como suas ameaças e oportunidades.

Os autores demonstram um conhecimento profundo, da realidade do negócio dos distribuidores de insumos, retratando nessa obra a evolução dessas empresas, e a grande necessidade de estruturação qualificada em processos de gestão, que garantam a diminuição de riscos, que são uma presença forte nesse negócio.

Merece um destaque a maneira com que foi descrito cada tema que faz parte da vida do distribuidor, seja tema do ambiente interno ou externo, e isso permite ao leitor que não é empresário ou profissional atuante na área, passe a ter um conhecimento da complexidade e riscos desse negócio dentro da cadeia produtiva do agronegócio. Para os empresários e profissionais atuantes na área é, sem dúvida, uma oportunidade de fazer uma grande reflexão sobre o seu negócio e suas necessidades. Com uma linguagem didática e simples, todas as abordagens feitas assumem um importante papel de transmissão dos conhecimentos que sem dúvida resultará em melhoria de processos no setor.

Num contexto de economia globalizada, integração de mercados, fusões e aquisições de empresas, a importância de temas como qualidade de gestão, venda direta e indireta e custos operacionais merecem cada vez mais serem tratados como tópicos de relevância para a definição do rumo do futuro da distribuição no

Brasil. A perenidade e sustentabilidade das empresas do setor e sua relevância no futuro do distribuidor, sendo que o livro trata essas questões quando destaca que todas essas movimentações serão resultados do bom relacionamento entre indústrias, distribuidores e produtores e ações conjuntas e enérgicas das suas entidades representativas setoriais, sendo os distribuidores representados pela sua entidade Andav.

Pois bem, diante de tantas questões diretas, indiretas, internas ou externas que influenciam e acumulam incertezas a esse negócio, e a extrema necessidade de profissionalização e capacitação de conhecimento em planejamento, reconheço neste livro uma ferramenta de grande contribuição para que os distribuidores consigam enxergar caminhos e se conscientizarem da necessidade de união do setor, para fazer acontecer um futuro sustentável, com empresas de elevado padrão de qualidade.

*Luís Antônio Moreira*

Sócio-Diretor da empresa Agrocerrado Prod. Agríc. Ltda.  
Presidente do Conselho Diretor da Andav – Gestão 2010/2012



## PREFÁCIO 2

É impossível escrever o prefácio deste importante livro sem a seguinte introdução: Se você tem alguma conexão com o agronegócio de maneira direta e indireta sinta-se privilegiado! Estamos vivendo um momento único na agricultura aonde o Brasil consolida-se definitivamente como potência agrícola constituindo-se provedor de combustível de fonte de alimento para países que passam a se alimentar mais e melhor como a China, Tailândia, Índia, dentre outros.

Os fundamentos das commodities no longo prazo são excelentes, a possibilidade de crescermos sobre área de pastagem, a vontade do agricultor brasileiro de se adaptar a novas tecnologias no plantio e a disponibilidade de água colocam o Brasil na rota absoluta e certa de celeiro do mundo. O Brasil já é o país do presente.

O agricultor por sua vez ainda precisa vencer grandes desafios internos e externos para aumentar sua competitividade mundial e assim garantir livre acesso a todos os mercados possíveis e imaginários no planeta. O problema de infraestrutura se agrava mais e sem uma posição definitiva e acelerada na construção de portos e ferrovias corremos a chance real de um apagão na entrega do grão. O custo de capital no Brasil continua sendo um dos mais altos do mundo, aonde o juro além de desacelerar o investimento interno também colabora com a entrada maciça de dólares forçando a valorização do real que por sua vez tira parte da competitividade dos nossos produtos comercializados internacionalmente. Outro desafio a ser tratado de maneira séria é a necessidade de uma política de seguros agrícolas nos países – a ausência de um ressegurador atuante para o setor conhecedor do segmento e de suas limitações seria fundamental para assegurar a proteção medida para esta atividade de risco e por fim precisaríamos trabalhar em uma política agrícola de longo prazo por meio das câmeras setoriais do governo que agregam entidades de toda a cadeia produtiva aonde a palavra planejamento

e organização permitiria reduzir sensivelmente a volatilidade de produção e também mitigar riscos recorrentes da atividade.

No campo da agricultura algumas mudanças já estão sendo incorporadas na cadeia de suprimentos como (1) a maior aceitação do agricultor pelas sementes geneticamente modificadas, (2) a necessidade de defensivos mais “limpos”, (3) a adesão da tecnologia de precisão como forma de tratamento pontual das necessidades de adubação, (4) maquinário cada vez mais “inteligente” na economia de combustíveis e no manejo da lavoura e (5) utilização de ferramentas biológicas para maior controle de pragas dentro da lavoura. Neste campo não existe verdade absoluta e o que importa é o maior número de ferramentas possíveis a assegurar o aumento de produtividade dentro deste novo ambiente limpo e sustentável que vigora globalmente.

Papel de destaque e tema de interesse deste livro é a importância do Distribuidor de Insumos na cadeia agrícola. Ao fomentar, promover a agricultura responsável e prover parte das ferramentas necessárias para o plantio, o canal de distribuição torna-se parte do sistema logístico ligando a indústria à produção rural. Ao procurar unificar sua estratégia e seu conhecimento aos seus canais de distribuição, fornecedores e canais estão partindo cada vez mais para um caminho de integração. O intuito é garantir a profissionalização crescente dos canais bem como prover o ferramental necessário para o crescimento estruturado do mesmo nas respectivas áreas de atuação.

Atuando a mais de 50 anos perto aos canais de distribuição tivemos a grande oportunidade de trocar experiências e crescer junto com nosso sistema. O direcionamento macro sempre nos acompanhou, mas nunca deixamos de considerar as peculiaridades de cada área no país: cada cultura tem sua própria lógica/ciclo e cada região do Brasil tem seu próprio comportamento, que caso sejam ignorados, pode comprometer a própria solidez de um programa de relacionamento.

Esta obra tem a grande chance de mostrar os avanços que estão sendo feitos em termos de gestão do canal bem como as ferramentas que estão à disposição. Leitura obrigatória para quem precisa se reciclar ou se aprofundar no conhecimento de um canal de distribuição. Não existe dúvida da grande contribuição da Markestrat ao nosso setor.

Acusam-me de entusiasta da agricultura. Realmente sou. Como diretor de vendas de uma exitosa empresa do setor, tive a oportunidade de ver cidades inteiras sendo levantadas com base no agronegócio, pude observar o surgimento e amadurecimento de canais de distribuição ao longo de todo o Brasil e também compreender as dificuldades e o empreendedorismo tão notório do nosso produtor. Para quem acompanha diariamente esta realidade pujante pergunto: existe razão para não ser otimista?

*Luiz Paulo Foggetti*

Diretor Comercial – FMC Química do Brasil Ltda.

## AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a todos os envolvidos nas atividades de idealização desse material, desde nossos clientes, profissionais das áreas de insumos, marketing, estratégia, vendas e distribuição que colaboraram direta e indiretamente e puderam servir de base aplicada e geração de experiências que puderam ser retratadas neste livro.

Especial agradecimento também para todos os autores e colaboradores que tiveram participação no desenvolvimento desta obra, além de diversos dos nossos amigos do meio acadêmico e das empresas e organizações da área de insumos e soluções para o agronegócio com as quais tivemos atividades de projetos, treinamentos e pesquisas, e que as equipes de projetos e pesquisa da Markestrat e da Uni.Business tiveram o prazer e privilégio de atuar nos últimos anos, como FMC, Basf, Bayer, Monsanto, Syngenta, Bunge, Valtra, Case IH, John Deer, Nutreco Fri-Ribe, Matsuda, Ouro Fino, CRV Lagoa, CRI Genética, Wolf Seeds, Netafim, Valmont, Rochfer, entre outras.

Agradecemos também aos mais de 200 canais de distribuição de insumos que nossas equipes atuaram com projetos diretos, patrocinados e treinamentos. Eles de fato foram os responsáveis pelo aprendizado e desenvolvimento de muitos dos materiais e experiências descritos neste material.

Não poderíamos deixar de agradecer também às instituições nas quais temos atuado e participado e que possibilitam que novos conhecimentos sejam sempre aprimorados e desenvolvidos, como a FEA-RP/USP, a Fundace, FIA, Pecege/Esalq e FGV, onde temos atuado em cursos e MBAs na área de agronegócios e com isso

interagido, discutido e trocado experiências e opiniões com mais de 1.200 profissionais da área de insumos e tecnologias para o agronegócio.

Também dedicamos um agradecimento especial às equipes de projeto e pesquisa da Markestrat e da Uni.Business, em nome de todos os nossos pesquisadores, colaboradores e associados, pelo apoio recebido na elaboração desta obra e pelas oportunidades de trabalho geradas. Sem nossas equipes não teríamos construído nenhum dos pilares de valores e negócios que sustentam e viabilizam nossas organizações.

Um agradecimento especial às pessoas que deram origem e impulsionaram nossa atuação no agronegócio, pela capacidade inovadora e visionária dos Profs. Marcos Fava Neves e Décio Zylbersztajn, que desde a origem nos grupos de pesquisa em agronegócios da USP já discutiam a importância do agronegócio, das relações na cadeia e dos canais de distribuição há mais de 15 anos, muito antes de o Brasil ser a potência global que é hoje. Eles representam o adubo, a semente e as tecnologias aplicadas em conhecimento há quase duas décadas e que hoje se materializam em profissionais e publicações globais na área de agronegócios.

### Apoio e Parcerias



# INTRODUÇÃO

## AGRODISTRIBUIDOR: O FUTURO DA DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS NO BRASIL

---

*Matheus Alberto Cônsoli*  
*Lucas Sciencia do Prado*  
*Matheus Kfoury Marino*

---

Este livro nasceu do nosso interesse e necessidade de trabalharmos no sentido de promover e incentivar o desenvolvimento e profissionalização dos distribuidores de insumos agropecuários por todo o Brasil, principalmente aquelas empresas relacionadas com a prestação de serviços, comercialização e distribuição de defensivos agrícolas, fertilizantes, sementes e produtos veterinários.

Tradicional e historicamente, essas empresas têm sido chamadas de **revendas** ou **revendedores**. Pelo nosso reconhecimento da importância desse elo nas cadeias produtivas do agronegócio, pela necessidade de rever o posicionamento dessas empresas junto aos fornecedores e produtores, e mesmo pela solicitação de vários empresários do ramo, adotaremos o termo **distribuidor de insumos** para caracterizar essas empresas, independentemente da região, produto ou forma de atuação.

Como pesquisadores, professores e consultores, boa parte da equipe que se envolveu no desenvolvimento desse material possui mais de dez anos de experiência atuando com indústrias de insumos, distribuidores, cooperativas e associações. Vimos o setor crescer e se consolidar após a definitiva inserção do Brasil como um fornecedor global de alimentos, energia e biomassa. Assistimos no final dos anos

90 e início dos anos 2000 a consolidação e concentração da indústria de insumos no Brasil, processo esse importante para fixar e dar corpo às multinacionais presentes no país, assim como permitiu que empresas brasileiras tivessem acesso a capital e assim desenvolveram seus negócios isoladamente, por meio de parcerias ou integração por meio de fusões e aquisições. Mais mudanças poderão ainda ocorrer, novos processos de consolidação, novos entrantes e novas parcerias. Mas uma coisa é certa. Essa é uma indústria global.

Considerando uma visão de cadeia, no outro extremo da distribuição de insumos estão os produtores. Considerados até poucos anos como o “elo fraco” do agronegócio, os produtores se organizaram. Reforçaram a atuação em cooperativas, principalmente no Sul e Sudeste do país, e passaram a desenvolver grupos de compras, negociação e aumentaram a barganha junto às indústrias e aos distribuidores, notadamente na região Centro-Oeste, se expandindo também para as demais áreas do país. Mas o fato relevante é que, em um ciclo de geração, esses produtores passaram a ter mais acesso a crédito, informação, tecnologia e estão se consolidando e crescendo, de maneira mais organizada e capitalizada. Será inevitável o processo de concentração na agricultura brasileira, mesmo com todos os esforços em incentivar a agricultura familiar, fato que apoiamos e parabenizamos as ações governamentais nesse sentido.

Ademais, principalmente nas culturas extensivas, como grãos e cana-de-açúcar, por exemplo, a escala é um fator estratégico e, seja individualmente ou em grupos, os produtores continuarão a desenvolver estratégias de aumento de escala e barganha. E não são apenas produtores brasileiros que estão nessa corrida. Já se verificam vários grupos internacionais adquirindo ou arrendando vastas áreas para produzir no Brasil, que cada vez mais se consolidam como plataforma global de produção. Assim, a produção agrícola e pecuária – e os produtores envolvidos nesse elo da cadeia – estão cada vez mais globais.

E o distribuidor de insumos, como se encaixa nessa história? Não sabemos ao certo os rumos que esse setor irá tomar. Notadamente no Brasil, diferente de outros países como Estados Unidos, as indústrias de insumos coordenam boa parte dessa cadeia, organizando suas vendas diretas, ou por meio de cooperativas e distribuidores. Se haverá mais concentração, entrada de novas empresas e consolidação de grupos de distribuidores não sabemos com certeza, mas temos premissas e expectativas que esse processo ocorra naturalmente, dado o nível de desenvolvimento e inserção global das indústrias e produtores. Ademais, evidências de outros setores e de outros países reforçam a tese de que, com maior desenvolvimento econômico, os canais de distribuição tendem a se especializar e concentrar-se, acirrando a relação entre venda direta e indireta.<sup>1</sup>

Entretanto, sabemos que o setor de distribuição precisa se estruturar. Dada a complexidade de um negócio que envolve riscos financeiros e relacionados às *commodities*, elevado volume de transações financeiras, conhecimento técnico e

gerencial, relacionamento com indústrias e produtores e uma série de órgãos que regulam a atividade do ponto de vista legal e ambiental, não haverá futuro para as empresas que não estiverem sendo bem gerenciadas. Dessa forma, independentemente das estratégias que os distribuidores e indústrias adotarem quanto ao crescimento e estruturação da distribuição de insumos, o alicerce básico que permitirá a adoção e implantação de qualquer estratégia é a capacidade de gestão dos empresários e equipes envolvidas com o negócio.

Seja por incentivo das indústrias – processo este já iniciado há alguns anos – ou por proatividade dos empresários do setor e suas associações, o desenvolvimento de bons processos de gestão e qualificação das pessoas será sempre uma constante que acompanhará as estratégias individuais e setoriais. Pela nossa experiência relativamente concentrada em canais de distribuição de insumos agrícolas, é natural que os temas tratados tenham um foco maior para esse tipo de empresa, mas acreditamos que grande parte dos desafios gerenciais aqui discutidos, bem como os processos de gestão, sejam igualmente aplicáveis e importantes para as vendas de produtos veterinários e lojas agropecuárias.

Com base nessas questões, desenvolvemos este livro trazendo temas a respeito de como a melhoria na gestão dessas empresas poderá mudar o futuro da distribuição de insumos no Brasil. Você encontrará em cada capítulo um pouco de nossa visão gerencial, opiniões e sugestões de processos de gestão fundamentais para a operação do negócio. Apresentamos uma série de conceitos e exemplos, que, além do material do livro, poderá ser complementado com materiais extras, atualizações e ferramentas que estarão disponíveis no portal do livro, para isso acesse:

**<[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)>**

Dessa maneira, como conteúdo do livro, abordamos diversas temáticas referentes ao setor, desafios e aspectos de gestão nas empresas de distribuição de insumos (vendas). Assim, dividimos os assuntos apresentados nos 19 capítulos que compõem o livro em seis temas principais, conforme ilustra a Figura 1.

Iniciamos o livro com uma discussão ampla e nossa visão sobre o ambiente de negócios e perspectivas para o setor de insumos agropecuários, derivados de nossas experiências e discussões com pesquisadores, indústrias e distribuidores. Começamos no Capítulo 1 um panorama sobre o setor e seu histórico recente, discorrendo no Capítulo 2 resultados de levantamentos e pesquisas do Markestrat e Uni.Business quanto aos aspectos gerenciais críticos do ponto de vista dos distribuidores. A partir dessas análises, apresentamos o que chamamos de *Drivers* Estratégicos na Distribuição de Insumos (DEDI) no Capítulo 3, relacionando como cada agente – indústria, distribuidor e produtor – pode agregar valor entre si e as implicações para os relacionamentos nesse canal. Por fim, apresentamos um panorama dos aspectos jurídicos e legais (Capítulo 4) que regulam e trazem uma série

de desafios ao setor, para então debater sobre como o setor de sementes pode ser uma oportunidade para os distribuidores de insumos no Capítulo 5.

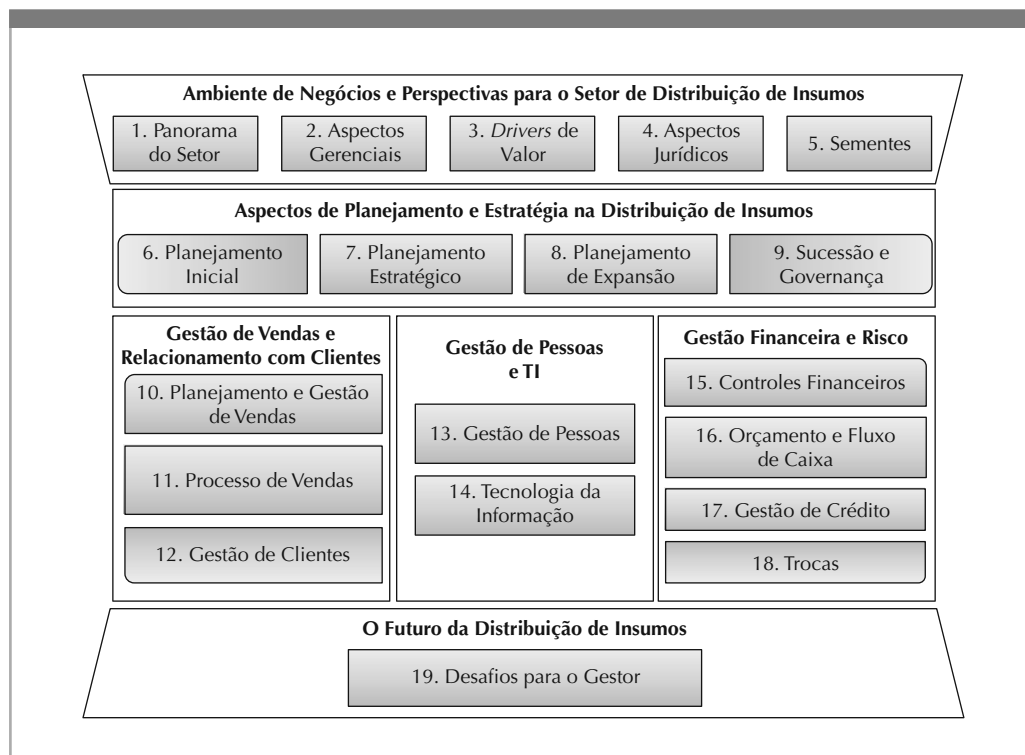


Figura 1 Estrutura e conteúdo do livro.

Em uma segunda temática, abordamos a questão do planejamento e das estratégias na distribuição de insumos, discorrendo sobre o planejamento inicial para empresas e investidores interessados em entrar no setor no Capítulo 6 e sugestões para o planejamento estratégico das vendas no Capítulo 7. Em seguida, abordamos algumas estratégias de crescimento e alternativas para os distribuidores no Capítulo 8. Encerramos essa seção com uma importante discussão sobre os aspectos de sucessão familiar, governança e relacionamento entre sócios no Capítulo 9.

A questão da gestão de vendas e relacionamento com clientes, um dos *drivers* de valor dos distribuidores de insumos é detalhada em três capítulos. No Capítulo 10, apresenta-se uma visão mais gerencial e estratégica sobre o planejamento e gestão de vendas, sendo que o Capítulo 11 detalha a operação e processos de vendas, culminando no detalhamento das ações de relacionamento com clientes no Capítulo 12.



Em nosso quarto tema, são abordadas as questões de gestão de pessoas, com um enfoque estratégico e operacional, destacando a importância de processos profissionais nessa área (Capítulo 13), além de discutirmos a importância e processos de gestão de tecnologia de informação, uma das bases da sociedade moderna do conhecimento, no Capítulo 14.

A penúltima seção do livro trata da gestão financeira, que junto com a parte comercial, são o coração do negócio de distribuição. Discutimos aspectos mais operacionais de controles financeiros (Capítulo 15) e gestão de orçamento, fluxo de caixa e capital de giro no Capítulo 16. A partir desses temas abordamos aspectos mais críticos, como os processos e políticas de crédito no Capítulo 17, finalizando com uma ampla visão estratégica e operacional dos processos de trocas e seus desdobramentos para a revenda no Capítulo 18.

Por fim, procuramos consolidar um resumo de nossa visão setorial, estratégica e operacional e os desafios que essas questões trazem para os gestores de empresas envolvidas na distribuição de insumos e soluções para os produtores, considerando que a forma como esses desafios serão encarados pelos gestores e proprietários de revendas e seus parceiros terá uma grande influência no futuro da distribuição de insumos agropecuários no Brasil.

Desejamos a você uma boa leitura e que possamos colaborar para ajudar a desenhar o futuro da distribuição de insumos no Brasil!

## Nota

<sup>1</sup> Essa é uma importante implicação e expectativa futura que demanda melhoria de gestão e profissionalização do setor. Uma referência de pesquisa nessa área pode ser consultada: MALLIN, B. Marketing channels and economic development: a literature overview. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Bradford, 1996, v. 26, Iss. 5, p. 42-48. Uma constatação da pesquisa, no original: “The relationship usually depicted is as follows: at low levels of development there is little specialization between distribution and non-distribution functions, because of the small market size, so that firms, for example, may be simultaneously involved in manufacturing, wholesaling, retailing, banking, etc. This, incidentally, is not the same as the integrated firms that are familiar in the highly developed countries. The firms described at this early stage are selling a wide variety of goods and services at each level, without necessarily selling the same or directly related products at the other levels of their operation. As market size develops, firms start to specialize into distribution and specific non-distribution operations. With further development, the distribution firms specialize within the distribution function, becoming specific types of wholesaler, agent and retailer. At the stage of highly developed economies, vertical integration appears, and more direct distribution becomes a strong structural characteristic.”



# 1

## PANORAMA DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS NO BRASIL

---

*Henrique Mazotini*  
*Luiz Alberto Bittencourt Morais*  
*Lucas Sciencia do Prado*  
*Matheus Alberto CÔnsoli*

---

O entendimento da configuração do setor de distribuição de insumos brasileiro é fundamental para que os temas que serão abordados durante o livro sejam compreendidos. Com pouco mais de 50 anos de história, os canais distribuidores (revendas) têm um papel fundamental na distribuição de insumos para o agronegócio no Brasil e no mundo. A proximidade e bom relacionamento com os produtores, um portfólio de produtos completo, a concessão de crédito para os clientes são alguns dos fatores que tornam os distribuidores um importante elo na cadeia produtiva dos principais produtos agropecuários. No entanto, a dinâmica do setor está mudando, e com o aumento da competitividade os distribuidores terão que buscar novas maneiras de se diferenciarem e de fortalecerem a sua posição na distribuição. É com base nesse contexto que este capítulo abordará a evolução do histórico da distribuição de insumos no Brasil, e alguns dos principais desafios e oportunidades, com o objetivo de criar uma base para a compreensão dos demais capítulos do livro.

## Objetivos

- Apresentar como o setor de distribuição de insumos brasileiro evoluiu.
- Destacar números relativos a composição e importância do setor.
- Caracterizar o sistema de distribuição de insumos do país.

## Pontos de aprendizado

Esperamos que com a leitura deste capítulo o leitor possa entender como o setor de distribuição de insumos do país está estruturado, bem como quais foram os fatores ocorridos durante sua evolução até sua atual configuração.

## 1 Caracterização do sistema de distribuição de insumos no Brasil

O setor de distribuição de produtos agropecuários no Brasil é composto por um conjunto de empresas responsáveis por comprar esses insumos dos fabricantes e revender para produtores agrícolas e pecuaristas, conhecidos como distribuidores agropecuários (ou revendas). Essas empresas têm sido muito importantes para o desenvolvimento do setor de agronegócios como um todo, pela capacidade de prestação de serviços, disponibilidade de produtos, novas tecnologias, e principalmente pela oferta de crédito.<sup>1</sup>

A atuação dos distribuidores de insumos no Brasil tem como foco a geração de receita com base na venda de insumos e prestação de serviços sobre a forma de uso (assistência técnica, consultoria e apoio) desses produtos, geralmente sem a agregação de receitas separadas (produtos e serviços),<sup>2</sup> mas que pode vir a ser uma realidade no futuro. A Figura 1 apresenta um esboço dos canais de distribuição de insumos no Brasil, destacando quais são as diferentes formas de distribuição e classificação dos agentes nesse canal.

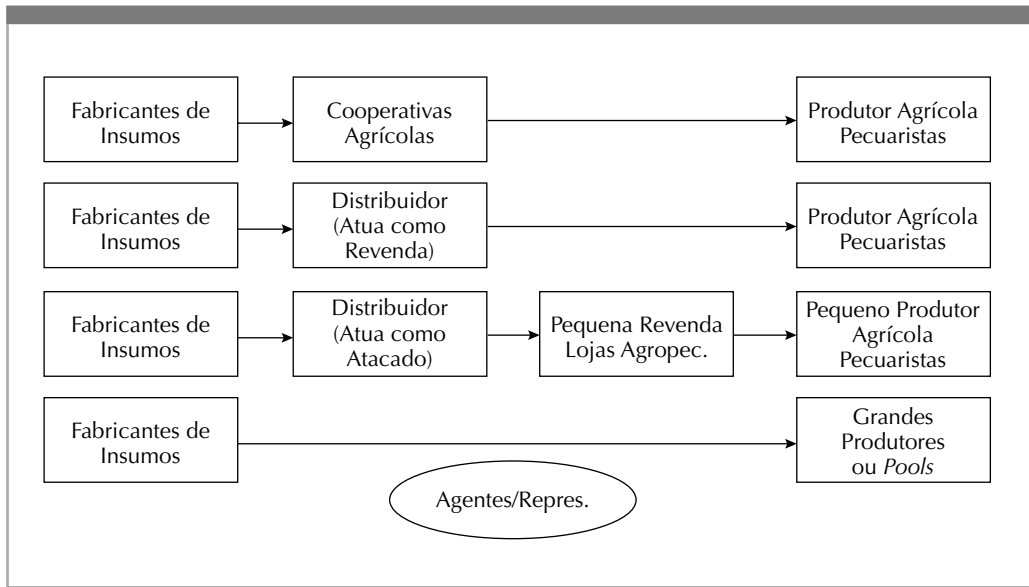


Figura 1 Canais de distribuição de insumos no Brasil – tipos de agentes.<sup>3</sup>

Nota-se pela Figura 1 que a distribuição dos insumos agrícolas pode ocorrer de quatro formas. A primeira acontece por meio da participação das cooperativas agrícolas. As cooperativas podem ser caracterizadas por arranjos institucionais difundidos por diferentes setores da economia e que têm como característica principal compartilhar os princípios do cooperativismo.<sup>4</sup> As cooperativas agrícolas no Brasil têm como função-objetivo a distribuição dos seus resultados imediatos na forma de benefícios para a aquisição de produtos (insumos) com melhores preços, bem como na forma de prestação de serviços e assistência técnica a seus cooperados.<sup>5</sup>

A segunda forma ocorre por meio dos distribuidores de insumos (revendas) que atendem a produtores em uma determinada região. As revendas se diferenciam em porte, número de lojas, variedade de produtos, marcas e serviços. Em sua maioria, comercializam sementes, fertilizantes e defensivos (predominantemente no setor agrícola), além de empresas de produtos veterinários, rações, acessórios e ferramentas (principalmente no setor de pecuária). No entanto, outras ainda agregam máquinas, implementos, entre diversas outras possibilidades. Essas revendas se especializam no atendimento ao produtor agrícola e pecuaristas em geral.

Uma terceira possibilidade é o funcionamento do distribuidor como um “atacado de insumos” (redistribuidor), quando este opera em mercados muito pulverizados, com pequenos produtores que demandam pequenas quantidades e, por isso, revendas de menor porte acabam se especializando nesse segmento e compram insumos de outros distribuidores (retomaremos essa discussão no

Capítulo 3). Uma situação típica são pequenas lojas em “CEASAs” que demandam pequenas quantidades de produtos para produtores de hortaliças, ou atendimento a lojas ou casas agropecuárias. O redistribuidor quase sempre é uma grande revenda, que, por um acordo com um fornecedor específico, passa a operar como atacadista.

Finalmente, uma quarta possibilidade é a venda direta do fornecedor para grandes produtores agrícolas ou *pools* de compra, os quais demandam quantidades superiores e condições especiais. Muito frequentemente, os revendedores também participam do negócio por meio de agenciamento de vendas, ou seja, trabalhando comercialmente e recebendo uma comissão pelo serviço de vendas (muito comum no segmento de fertilizantes, por exemplo). Nesse sentido, a participação do distribuidor como agente acaba sendo uma forma de aproveitar oportunidades, sem envolver capital e recursos, além de administrar o conflito da venda direta, garantindo que grandes clientes possam comprar direto, mas recebam serviços do distribuidor.

É importante salientar que um mesmo revendedor pode representar os três diferentes papéis para um fabricante: distribuidor (revenda) de fato, atacadista ou agente, dependendo do tipo de cliente atendido, do contexto local de mercado, relacionamento com clientes e fornecedores.

## 2 O setor de distribuição de insumos no Brasil

### 2.1 *Histórico do setor de distribuição de insumos*

Em meados da década de 1960, o Brasil já mostrava sinais de crescimento de suas novas fronteiras agrícolas. Nessa época, as cooperativas agrícolas já possuíam estruturas adequadas de atendimento aos cooperados e atendiam a uma parcela importante dos agricultores e pecuaristas, sendo que poucas revendas (distribuidores) tinham atividades comerciais bem desenvolvidas.

Nos anos 70, inicia-se uma mudança, necessária pelo agravamento das geadas de 1974/75. Em uma conjunção do surgimento de novas moléculas, abertura de novas áreas de produção e a necessidade de estarem junto ao produtor, profissionais oriundos de cooperativas, de empresas fabricantes de insumos e mesmo extencionistas perceberam a oportunidade que se abria devido à necessidade de atendimento ao produtor que se desenvolvia e que cada vez mais desbravava novos horizontes. De uma agricultura com resquícios da monarquia, fazia-se necessário o uso de tecnologias que permitissem o aumento da produtividade agrícola e da melhoria e sanidade dos rebanhos.

Paralelamente ao desenvolvimento dos cultivos, também surgia a necessidade de novas variedades de sementes, que trariam ganhos a produtividade. Além

disso, a fertilização das terras já desgastadas se mostrava muito importante, mas ainda rejeitada por alguns produtores e agentes da cadeia. Surgiam e se desenvolveram também as pragas (plantas daninhas, insetos, fungos e bactérias), algumas já conhecidas e outras que ocorriam com a massificação dos plantios, sendo comum a identificação de novos surtos endêmicos que atacavam lavouras e rebanhos. Neste cenário, surgiram as campanhas de erradicação, abrindo espaço para a criação de diversos campos demonstrativos, visando mostrar na prática os efeitos dos produtos utilizados na produção agropecuária.

Diante deste quadro, nota-se que em 50 anos o Brasil reverteu a falta de tecnologia e assumiu a vocação agrícola e pecuária, própria de um país que tem a vantagem de possuir vasta extensão de terra e variedade de clima e solo.

Foi nesse contexto que ocorreu o desenvolvimento e início da consolidação dos distribuidores de insumos, os quais foram gradativamente assumindo a responsabilidade da assistência técnica aos produtores. Os distribuidores passaram a ter um papel fundamental no dia a dia dos produtores, orientando-os sobre qual a melhor maneira de cuidar de suas culturas. Estavam sempre presentes, por mais distantes que fossem as novas áreas, fazendo com que o produtor produzisse cada vez mais e com mais qualidade.

Como destacado, apesar de serem excelentes vendedores, faltavam aos proprietários das revendas experiência e conhecimentos administrativos e gerenciais, o que encurtava o ciclo de vida das revendas, em média apenas seis anos de duração.<sup>6</sup>

Depois de atravessar grandes crises, o setor de distribuição precisou mudar em diversos aspectos para que a revenda pudesse sair desse amadorismo, já que a gestão informal e planilhas avulsas não atendiam mais às necessidades do mercado. Assim, foi necessário adequar-se a técnicas gerenciais e atender às crescentes e exigentes legislações sobre o comércio de insumos, que teve sua regulamentação promulgada em 1989.<sup>7</sup> Simultaneamente, as empresas credoras (*tradings*, bancos e fornecedoras) passaram a exigir dos distribuidores cada vez mais domínio dos negócios, principalmente na área financeira e gerencial, não mais apenas na capacidade técnica.

Para consolidar o “negócio distribuidor”, foi necessário investir, contratar, treinar profissionais, enfim, profissionalizar-se. A tecnologia ajudou muito nesse sentido. Sistematizar não só o cadastro dos clientes, mas, principalmente, o processo de gestão financeira, garante aos gestores visão macro e estratégica.

Tornaram-se empresários e gestores qualificados, podendo assim garantir as mais novas tecnologias ao produtor rural, respeitando sempre o homem e o meio ambiente. São hoje empresários que buscam manter a eficiência do sistema produtivo difundindo técnicas para o aumento de produção de alimentos e o equilíbrio do homem com a natureza. Quanto mais os produtos se tornam parecidos em termos de atributos, mais as empresas buscam diferenciais em serviços e

suporte. Esta realidade acontece devido à diária proximidade com o produtor, o que faz da revenda um importante componente da cadeia produtiva de quase todos os alimentos, sejam de origem vegetal ou animal.

Dos pilares de gestão cujo canal de distribuição profissionalizado tem concentrado mais esforços pode-se verificar áreas, como: finanças/administrativo e comercial/gestão de clientes; além de recursos humanos e sucessão familiar, que são processos igualmente importantes. Esses e outros temas serão discutidos durante os capítulos seguintes deste livro.

### 3 Panorama geral da distribuição no Brasil<sup>8</sup>

No que se refere ao tamanho e estrutura do setor da distribuição de insumos, de acordo com os dados divulgados pela Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários (Andav)<sup>9</sup> até o final do ano de 2007 o setor contava com aproximadamente 7.000 distribuidores e mais de 15.000 vendas voltadas para a agropecuária em todo o país. A dispersão dos distribuidores de insumos nas regiões brasileiras pode ser melhor observada pela Figura 2.

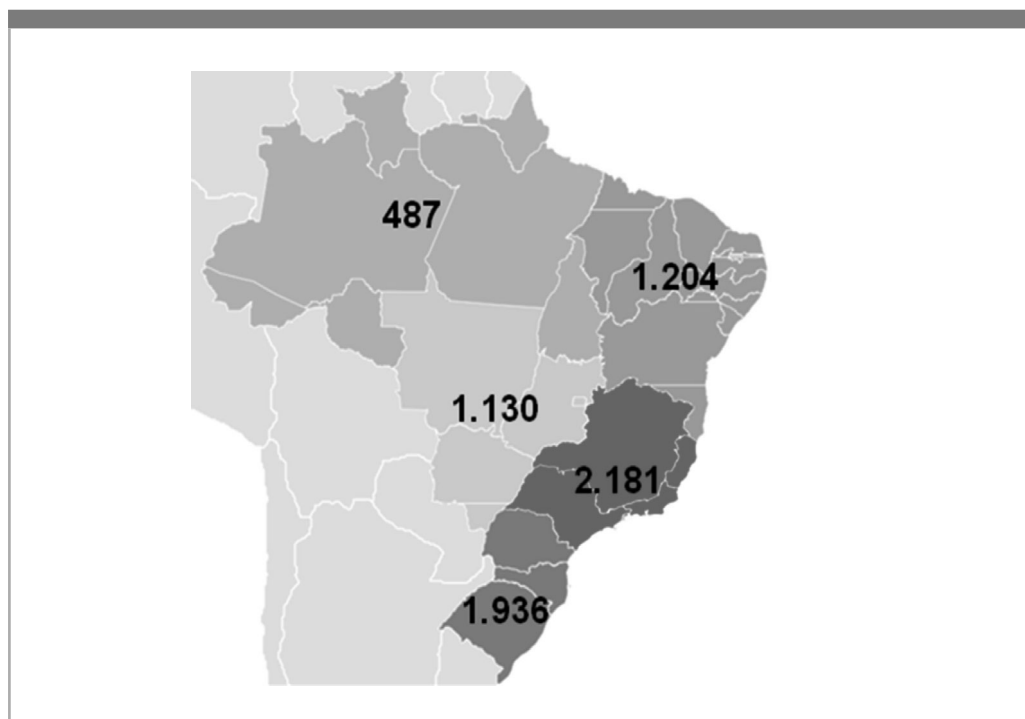


Figura 2 Canais de distribuição de insumos no Brasil – estrutura.<sup>10</sup>



Analisando-se a Figura 2 pode-se perceber que existe uma concentração de distribuidores nas regiões Sul e Sudeste do país, que juntas somam quase 60% do total dos canais existentes. O perfil das empresas também é diferente. Enquanto no Sul e Sudeste do país os distribuidores são relativamente menores e mais pulverizados, no Centro-Oeste as empresas atuam em mercados mais concentrados e geralmente têm um porte maior, por atuar nos principais mercados de grãos e pecuária do país.

Apesar desse cenário, as revendas das regiões Sul e Sudeste são empresas que estão há mais tempo no mercado. Conforme já destacado no capítulo, muitos funcionários de cooperativas, multinacionais, produtores e empreendedores vislumbraram uma oportunidade com o desenvolvimento do agronegócio no país e optaram por desenvolver seu próprio negócio, entrando no segmento da distribuição de insumos. Assim, como a produção agrícola ainda era muito concentrada nas regiões Sul e Sudeste do país, novos distribuidores começaram a se instalar nessas regiões. Com o desenvolvimento das atividades agrícolas em novas regiões do país, notadamente na região Centro-Oeste, surgiu uma grande necessidade do desenvolvimento de distribuidores locais que fossem capazes de atender a essa demanda. Assim, é comum observar nessas regiões revendas ainda muito novas, porém com um faturamento já elevado, dado a alta necessidade local.

Outra tendência que se pode perceber é que nos últimos anos as revendas estão passando por um processo de consolidação. Em 2002 eram estimados mais de 8.000 pontos de distribuição de insumos, já em 2008 esse número teve uma redução de mais de 15%, ficando abaixo dos 7.000 pontos.<sup>11</sup> Espera-se que tal nível de consolidação do segmento resulte em uma redução do número de distribuidores atuantes no setor em termos de número de empresas e no estreitamento das relações com um número reduzido de fornecedores de insumos, fortalecendo o conceito de parceria.<sup>12</sup> Por outro lado, em algumas regiões a atuação de revendas como “atacado” e ampliação do número de fornecedores já começam se desenvolver.

Outros dados que comprovam a importância dos distribuidores de insumos no país é que atualmente quase 60% das vendas de defensivos agrícolas acontecem nas revendas, sendo o restante distribuído em cooperativas e vendas diretas da indústria. Quando se fala em insumos veterinários, estima-se que mais de 90% está concentrado nos distribuidores e lojas agropecuárias. Além disso, o canal de distribuição tem ganhado força como um grande influenciador no processo de decisão do produtor no momento de adquirir os seus produtos e sementes. Segundo os dados da Andav,<sup>13</sup> em 2004 apenas 21% das compras eram influenciadas, já em 2008 esse número superou os 35%.

## 4 Desafios e oportunidades

Assim, conhecendo o tamanho e relevância do setor, é importante destacar como esses canais são atualmente gerenciados. Alguns canais já passam por uma reestruturação nos seus modelos de gestão, aumentando o nível de profissionalização,<sup>14</sup> e sabendo da importância que tem e terá na produção de alimentos no país, o setor começa a se preparar para atender bem a essa demanda.<sup>15</sup> Além da mudança no perfil de gestão das empresas, ressalta-se que os profissionais passam a ser mais valorizados nas revendas e demandados por outras empresas, como fornecedores e produtores, sendo esses profissionais qualificados a chave para o sucesso dos negócios. Nesse sentido, o Capítulo 13 do livro aborda como um distribuidor pode melhorar a gestão de pessoas, além de como os treinamentos podem ser utilizados para aumentar o desempenho e retenção da equipe.

O planejamento estratégico das revendas passa a ser parte desse crescimento. As indústrias fornecedoras de insumos já colocam a presença do planejamento estratégico como peça fundamental para o sucesso das revendas, sendo que as revendas que possuem planejamento implementado já são bonificadas pelos programas de relacionamento.<sup>16</sup> Para maiores detalhes sobre como implementar um planejamento estratégico em um distribuidor, o leitor pode consultar o Capítulo 7.

Outro desafio a ser enfrentado está relacionado aos créditos oficiais, vindos de programas governamentais. Esses geralmente são escassos e o financiamento agrícola direto nos bancos privados é burocrático e caro.<sup>17</sup> Dessa forma, o crédito vindo dos fornecedores, também denominado *Trade Credit*, acaba assumindo função preponderante. Estima-se que cerca de 35% da necessidade de crédito anual da produção agrícola brasileira venha de fornecedores de insumos e os canais de distribuição (distribuidores) são os agentes dessa concessão.

É importante destacar o papel de avaliação e concessão de crédito que é desempenhado por grande parte desses agentes, sendo um dos mais fundamentais para o funcionamento e dinâmica do setor, que traz uma série de riscos e desafios de gestão, uma vez que esses revendedores ficam responsáveis pela transferência de crédito que vem das empresas fornecedoras e assumindo parte do risco de inadimplência.<sup>18</sup>

Para que o efeito inadimplência seja diminuído, é necessária uma avaliação de crédito mais efetiva e profundo conhecimento dos clientes e suas atividades. Os primeiros passos nesse sentido foram tímidos e receosos, pois os laços entre revendedores e proprietários rurais sempre foram bastante estreitos. Porém, é útil e necessário manter um cadastro detalhado e criterioso dos clientes, seja qual for o segmento. Essa política, no decorrer dos anos, tem evitado problemas no recebimento e ofertado menores riscos aos credores. O Capítulo 17 traz uma discussão sobre como os distribuidores podem melhorar sua gestão e concessão de crédito para seus clientes.

Ademais, a falta de uma política mais adequada sobre o seguro rural causa desconforto em toda a cadeia; assim, faz-se necessária a discussão e inserção de políticas mais realistas com as diferentes regiões brasileiras. O objetivo do seguro rural é transferir o risco climático ao qual os produtores estão expostos para os outros agentes econômicos, como seguradoras e resseguradoras. O governo por meio do Ministério da Agricultura disponibiliza recursos a título de subvenção agrícola – recurso que proporciona ao segurado pagar um percentual menor do prêmio de seguro, ou seja, a diferença é paga à seguradora pelo governo, a um percentual que varia de acordo com cada cultura, recurso este que é insuficiente para atender à demanda.

Outro desafio para o setor pode ser o aumento da oferta de produtos genéricos que tem causado uma redução nos preços dos insumos, o que é bom para o agricultor, que tem produtos de alta eficácia com preços mais justos, porém é necessário que se faça uma relação entre as margens e os custos dos canais de distribuição para manter viável o futuro desse tipo de negócio.

Além desses desafios, muitas oportunidades também se apresentam aos canais de distribuição profissionalizados: serviços de armazenagem, serviços e orientação na gestão da propriedade rural, aplicação de novas tecnologias que atendam às necessidades dos clientes e diminuam o custo operacional da distribuição, segmentação dos clientes com perfil (necessidades) diferentes e agricultura de precisão.

Uma atenção especial deve ser dada à tendência de qualificação e certificação dos canais de distribuição, observando as normas e diretrizes legais, que é condição essencial ao atendimento das exigências globais de qualidade. Os benefícios são o equilíbrio do setor e fidelização dos clientes.

Considerando o macroambiente em que as revendas brasileiras estão inseridas, a natural competitividade e dinamismo do segmento, é importante que cada distribuidor realize sua própria análise e desenvolva ações que consolidem o presente, preparando-se para um futuro que coloca o Brasil na liderança da produção de alimentos, fibras, biomassa e energia.

Ao passo que os distribuidores fiquem cada vez mais capacitados e preparados, é fundamental que o governo entenda as atividades do setor de distribuição e sua relação com os produtores rurais, com o objetivo de permitir acesso aos créditos e aos seguros. É necessária também a regulamentação do Fundo de Catástrofe, criação de fundos privados e outros seguros que possam garantir as operações financeiras, medidas que certamente darão maior credibilidade e segurança ao agronegócio.

### **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Este capítulo abre e inicia a discussão sobre o histórico e evolução do setor de insumos e seus agentes de distribuição. Trata de questões relacionadas ao ambiente de negócios e das dinâmicas que foram mudando com o tempo, deixando

o setor mais competitivo, ao mesmo tempo mais controlado e monitorado pela legislação e órgãos reguladores, dadas as características e natureza dos produtos comercializados.

Por outro lado, abordou-se a questão da qualificação e profissionalização do canal de distribuição, tema que será discutido em quase todos os capítulos do livro, uma vez que independentemente das mudanças setoriais, não haverá espaço para empresas com baixa capacidade de gestão, que acabam, por desespero ou necessidade, realizando negócios com baixas margens, produtos sem qualidade e várias outras atividades que podem gerar risco para a atividade, ao produtor e acabam por denegrir a imagem do setor, além de reduzir a competitividade de todas as empresas envolvidas.

Nesse sentido, reforça-se e parabeniza-se os esforços da Andav, em parceria com diversos canais de distribuição, indústrias, entidades de classe e governo, na tentativa de apoiar e ajudar no desenvolvimento dos distribuidores, contribuindo cada vez mais para o futuro da distribuição de insumos e maior competitividade do agronegócio brasileiro.

### Questões para discussão

1. Discuta como o setor de distribuição de insumos evoluiu nas diversas regiões do Brasil.
2. Como a evolução no agronegócio brasileiro poderá afetar o sistema de distribuição de insumos? Quais são as ações que poderão ser realizadas a fim de manter/aumentar a competitividade do setor?
3. Discuta sobre os desafios e oportunidades do setor de distribuição brasileiro.

#### CONTEÚDO ON-LINE

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- Espaço para envio de fatos interessantes no *blog* sobre a história da evolução do setor de distribuição de insumos, nas diversas regiões do Brasil.
- Artigos e materiais de consulta sobre o setor de distribuição de insumos.

### Notas

<sup>1</sup> MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Org.). *A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro*. São Paulo: Atlas, 2008.

- <sup>2</sup> CASTRO, L. T. *Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos*. 2008. 234 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- <sup>3</sup> Idem.
- <sup>4</sup> ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*. Marcelo José Braga, Brício dos Santos Reis (Org.). Viçosa, 2002.
- <sup>5</sup> BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Rev. Econ. Sociol. Rural [online]*, v. 45, nº 1, p. 119-138, 2007.
- <sup>6</sup> Estimativas Andav. Henrique Mazotini.
- <sup>7</sup> Lei nº 7.802/89.
- <sup>8</sup> Elaborado e adaptado com base em CÔNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T.; PRADO, L. S. Uma análise dos principais desafios gerenciais no varejo agropecuário no Brasil. *3º Congresso Latino-Americano de Varejo*. São Paulo – SP: FGV-EAESp, 2010.
- <sup>9</sup> ANDAV, Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários. Cenário do Setor de Distribuição – 2008. Disponível em: <<http://www.andav.com.br/setor-cenario%202008.aspx>>. Acesso em: 15 maio 2010.
- <sup>10</sup> Elaborada pelos autores com base em Andav <[www.andav.com.br](http://www.andav.com.br)>.
- <sup>11</sup> ANDAV, Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários. Cenário do Setor de Distribuição – 2008. Disponível em: <<http://www.andav.com.br/setor-cenario%202008.aspx>>. Acesso em: 15 maio 2010.
- <sup>12</sup> MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Org.). *A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro*. São Paulo: Atlas, 2008.
- <sup>13</sup> ANDAV, Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários. Cenário do Setor de Distribuição – 2008. Disponível em: <<http://www.andav.com.br/setor-cenario%202008.aspx>>. Acesso em: 15 maio 2010.
- <sup>14</sup> Andav 2008.
- <sup>15</sup> ANDAV, Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários. Planejamento e Futuro do Canal de Distribuição de Insumos. *Revista Agroanalysis*, nov. 2009. Disponível em: <<http://www.andav.com.br/nov09.aspx>>.
- <sup>16</sup> Idem.
- <sup>17</sup> ALMEIDA, L. F.; ZYLBERSZTAJN, D. The determinants of capital structure choice for soybean production in Brazil. Publicado em *Proceedings of the International Agribusiness Management Association Conference*, realizado em Parma, Itália, 2007.
- <sup>18</sup> CASTRO, L. T. *Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos*. 2008. 234 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

# 2

## ASPECTOS GERENCIAIS E DESAFIOS DA DISTRIBUIÇÃO NO AGRONEGÓCIO

---

*Matheus Alberto Cônsoli*

*Matheus Kfourri Marino*

*Lucas Sciencia do Prado*

---

Abordaremos neste capítulo uma discussão inicial sobre os desafios gerenciais no setor de distribuição de insumos, que é composto por mais de 7.000 pontos de venda e distribuição e tem movimentação financeira relevante, tendo distribuidores de diferentes formatos, desde os tradicionais com *mix* de produtos muito diversificado, direcionado a pequenos produtores e mesmo consumidores finais, até aquele mais especializado, com *mix* menor de produto, direcionadas a médios e grandes produtores. Esses distribuidores (ou revendas agrícolas) apresentam serviços diferenciados relacionados à aplicação de produtos, assistência técnica e consultoria. Esse segundo perfil tem tido um papel fundamental como canal de distribuição de insumos da indústria para produtores, levando soluções e muitas vezes compartilhando o risco de crédito com outros membros de canal. Entretanto, diversos desafios e dificuldades ainda são enfrentados por essas empresas e podem ser considerados fatores críticos de sucesso, como a capacitação de funcionários, infraestrutura de atendimento, realização e implementação de um planejamento estratégico, desenvolvimento de soluções e serviços, e gestão financeira.<sup>1</sup>

## Objetivos

- Apresentar e discutir algumas oportunidades e ameaças para empresas envolvidas na distribuição de insumos.
- Discutir os principais desafios de gestão para os distribuidores de insumos e suas implicações e possíveis soluções.

## Pontos de aprendizado

Esperamos que após a leitura deste capítulo você possa entender melhor as variáveis ambientais de oportunidades e ameaças na distribuição de insumos e diagnosticar os desafios gerenciais que as empresas do setor encontram, bem como verificar quais desses desafios estão mais presentes em seu negócio, preparando-se para se adaptar e ajustar seus processos gerenciais.

## 1 Introdução

O estudo de canais de distribuição tem ganhado destaque na gestão de marketing recentemente. Quanto mais produtos se tornam mais parecidos em termos de atributos, mais as empresas buscam diferenciais em serviços. No entanto, muitas vezes são distribuidores os responsáveis por serviços como a explicação de atributos aos clientes com seu atendimento, instalação, orientação técnica e atendimento pós-venda.

Os canais de distribuição são muitas vezes responsáveis pela criação e entrega de serviços. Por isso, fabricantes estão se esforçando em como desenvolver relacionamento com canais de distribuição para que estes se sintam motivados para oferecer os produtos aos clientes finais. Os fabricantes geralmente têm se preocupado em capacitar e estarem próximos de distribuidores e buscam entender as suas características e discutir os desafios gerenciais para crescimento conjunto. Nesse contexto, discutiremos aqui alguns dos aspectos críticos de gestão na distribuição de insumos e apresentamos resultados de como um conjunto relevante de distribuidores se avaliam quanto a estes aspectos, fornecendo uma ideia do estágio de desenvolvimento de gestão neste setor.

## 2 Que oportunidades e ameaças rondam o setor?

Durante todo o período que temos atuado com indústrias e distribuidores em projetos de pesquisa, treinamentos e consultorias, pudemos identificar uma série (não exaustiva) do que classificamos como sendo algumas das principais oportunidades e ameaças para a distribuição de insumos no Brasil.<sup>2</sup> Dentre diversos

fatores listamos alguns selecionados e completados com dados quantitativos disponíveis em publicações setoriais. As seguintes ameaças e oportunidades podem ser consideradas e avaliadas pelos gestores no segmento de distribuição de insumos, conforme listado nos Quadros 1 e 2.

Quadro 1 *Ameaças e desafios para gestão na distribuição de insumos.*<sup>3</sup>

<b>Ameaças</b>	<b>Impactos</b>
Escassez de crédito para o produtor	Volume de recursos disponibilizado pelo Crédito Rural insuficiente perante o endividamento do setor, fazendo com que os distribuidores atuem de forma importante na concessão de crédito e assumam riscos.
Inadimplência	Elevado índice de inadimplência na venda de insumos agrícolas, fazendo com que as empresas atuem de forma mais efetiva na avaliação de crédito.
Crescimento de culturas menos intensivas em insumos	Forte concentração de algumas regiões no plantio de cana-de-açúcar e reflorestamento, demandando novas estratégias de atuação e <i>mix</i> de produtos e serviços.
Aumento da oferta de produtos genéricos	Segundo estimativas, os produtos genéricos no Brasil representam 40% do mercado de defensivos, e desta porcentagem quase a metade ainda é comercializada somente pelas empresas detentoras das patentes vencidas. No entanto, espera-se que uma diminuição do prazo e processos para registros de produtos genéricos ocasione crescimento do número de empresas e participação de mercado de genéricos, inclusive com importações de países como China. Cerca de 20 empresas ofertam genéricos no Brasil e diversas outras aguardam registros de produtos. <sup>4</sup>
Pirataria	Aumento na incidência de produtos piratas, aumento do contrabando de insumos, diminuindo o mercado para os distribuidores legalizados.
<i>Pools</i>	Possibilidade dos produtores de se organizarem em <i>pools</i> de compra para compra direta e com descontos. Necessidade de escala e melhores técnicas de vendas. Possibilidade de distribuidores se organizarem em conjunto.
Vendas diretas	Possibilidade de a indústria de fertilizantes e defensivos agrícolas realizar vendas diretas não somente para <i>pools</i> de compras, mas para grandes clientes, de acordo com a região.
Novos entrantes	Possibilidade de estrangeiros investirem no Brasil no setor de produção (sobretudo de genéricos) e distribuição de insumos agrícolas.
Indefinição sobre regras de transgênicos	Morosidade e indefinição quanto à legalização de novas tecnologias tornam o mercado indefinido. Apenas em 2005, a soja transgênica foi autorizada.



Crescimento de lavouras transgênicas e redução do mercado de defensivos	Em 2010, a produção de transgênicos no mundo chegou próximo à marca dos 150 milhões de hectares. Em um cenário composto por 29 países produtores de transgênicos, o Brasil ocupa a segunda posição, atrás apenas dos Estados Unidos, que teve uma produção total de 66,8 milhões de hectares em 2010. Com um crescimento de 18%, relativo a 2009, o Brasil produziu 25,4 milhões de hectares, sendo a soja a principal cultura transgênica do país, com 17,8 milhões de hectares (75% de adoção). As culturas transgênicas do milho (7,3 milhões ha) e do algodão (250 mil ha) também apresentam grande desenvolvimento, sendo que para o milho mais da metade da área plantada é transgênica. A tendência para os próximos anos é que mais países passem a adotar a tecnologia dos transgênicos, chegando a uma produção de mais de 200 milhões de hectares em 2020. <sup>5</sup> Apesar de poder impactar no uso de defensivos químicos, o setor de sementes e tecnologias pode ter seu valor aumentado com essas tendências.
Políticas de gestão de canais dos fornecedores de insumos	Definição de política de preço das multinacionais do setor pode reduzir competitividade dos canais de distribuição de insumos.
Roubos	Aumento de roubos (insegurança) e encarecimento de seguros.
Maior fiscalização	Maior fiscalização no recolhimento das embalagens, demandando maior ação conjunta dos distribuidores via associações.
Modelos econômicos dos distribuidores	Concorrências com distribuidores que não oferecem serviços agregados e, por isso, trabalham com um custo operacional baixo.
Trocas	Pacote de troca (fertilizante, semente e defensivo) entre o produtor e uma <i>trading</i> , diminuindo o poder de influência do distribuidor isoladamente.
Concentração de fabricantes	Alta concentração da indústria agroquímica e de fertilizantes (recentes processos de fusões e aquisições) aumentando a dificuldade de negociação com fabricantes. Gestão conjunta dos negócios de sementes e defensivos em inúmeros fabricantes de insumos.
Conflitos societários e sucessão	Conflitos societários em função do envelhecimento dos proprietários das revendas e da entrada de uma nova geração na gestão do negócio.
Informações dos agricultores	Fabricantes de insumos investem no conhecimento dos mercados e dos agricultores, gerenciando seu acesso.
Fortalecimento de empresas estatais na produção de fertilizantes	Maior controle da produção e de preço por parte dos fabricantes de fertilizante. Potencial conflito de interesses entre Estado e distribuidores.

Quadro 2 Oportunidades e desafios para gestão na distribuição de insumos.<sup>6</sup>

Oportunidades	Impactos
Serviços de armazenagem	Produtor necessita de serviços de armazenagem e logística e os distribuidores podem melhorar e alavancar operações logísticas regionalmente, inclusive em conjunto com fabricantes.
Negócios com culturas de bioenergia	Expansão das áreas destinadas ao cultivo de culturas destinadas à produção de agroenergia, principalmente, cana-de-açúcar. Novas parcerias de comercialização com maturidade do mercado.
Parcerias com grupos estrangeiros	A distribuição de insumos, se bem gerenciada, é um negócio rentável, com possibilidade de atrair capital estrangeiro.
Oportunidade de oferecer serviços de orientação	Produtores menos tecnificados e menores ainda fazem a gestão da propriedade de forma bastante ineficiente, mas valorizam ações que lhes ajudem a administrá-la de forma mais eficiente.
Novas tecnologias	Disponibilidade de tecnologias que atendam melhor às necessidades dos clientes e diminuam o custo operacional da distribuição.
Usar segmentação	Clientes com perfil e necessidade diferentes demandam atenção e atuação diferenciadas por parte dos distribuidores e nem todos sabem fazer isso corretamente.
Proximidade com fabricantes	Tendência de alguns fornecedores em estreitar o relacionamento com alguns distribuidores.
Disponibilizar seguros agrícolas	Necessidade dos produtores por seguros agrícolas que tenham viabilidade econômica.
Aproveitar recursos governamentais	Recursos disponibilizados pelo governo para a agricultura familiar (assentamentos).
Desenvolver trabalho com agricultores de menor porte	A agricultura de algumas regiões do país é realizada por uma grande quantidade de pequenos produtores, que demandam produtos, serviços e assistência.
Iniciar trabalhos com agricultura de precisão	Produtores começam a se interessar mais fortemente por agricultura de precisão.
Atuar em certificação	Necessidade cada vez maior do produtor em certificar sua produção para exportação.
Atuar como gestor financeiro do agricultor	Redução do risco da atividade agropecuária por meio de operações estruturais com o objetivo de garantir o custo dos insumos e preço de venda da produção.
Ampliação do portfólio de produtos	Venda de fertilizantes, defensivos e sementes e comercialização de safra.

Assim, considerando a lista de ameaças e oportunidades apresentadas, é importante que os distribuidores de insumos realizem sua própria análise e desenvolvam ações e implementem boas práticas de gestão, preparando-se para aproveitar e mitigar tais impactos. A seguir, apresentamos o resultado de um levantamento que destaca alguns dos principais problemas identificados pelos gestores de distribuidores, ilustrando os principais pontos críticos para uma boa gestão.

### 3 Alguns desafios de gestão

Levantamentos realizados pelo Markestrat e pela Uni.Business diretamente com distribuidores ou em eventos têm procurado identificar os temas prioritários e com maior importância para os gestores do setor. Em um trabalho realizado em 2009, de 13 fatores críticos selecionados, 5 representavam 54% da prioridade para as empresas consultadas, sendo que esses fatores envolvem aspectos e necessidades destacadas pelos participantes quanto às melhorias de gestão quanto à capacitação dos funcionários e gestão de pessoas, estrutura física (capacidade) para atender clientes e demandas do mercado, metodologias e procedimentos para elaboração e implementação de um planejamento estratégico, desenvolvimento de soluções e “pacotes” de valor para atrair, satisfazer e fidelizar clientes, e ferramentas de gestão financeira.

Assim, em dois eventos realizados com gestores (proprietários e gerentes) distribuidores, solicitamos que os participantes debatessem as práticas que gostariam que fossem implementadas em suas empresas dentro de um ano. A seguir, os principais fatores são comentados e apresentados de maneira resumida para que possam ser utilizados como referência e ponto de partida para uma mudança consistente na gestão e profissionalização, para um melhor futuro para a distribuição de insumos no Brasil.

#### 3.1 Capacitação de funcionários

O fator com maior média de importância no levantamento envolveu a gestão de pessoas, sendo o foco das empresas participantes a questão da capacitação (técnica e gerencial) dos colaboradores. Os resultados atuais e pesquisas anteriores<sup>7</sup> têm mostrado que a questão da capacitação das equipes dos distribuidores no agronegócio tem sido um tema priorizado constantemente (para maiores detalhes, consulte o Capítulo 13). Verificam-se inicialmente dificuldades de contratação e retenção de profissionais capacitados para a realização das necessidades gerenciais das revendas. Esse desafio é ainda maior quanto mais a localização da empresa distar-se de centros urbanos de médio porte, dado que essas empresas estão geralmente situadas nas fronteiras agrícolas do país.

Verificou-se nas discussões que as dificuldades históricas nesse segmento e foco nos aspectos técnicos levaram a poucos investimentos (dos distribuidores e parceiros) em qualificação gerencial. Com isso, dada maior necessidade de eficiência, controles, processos de planejamento e implementação de melhorias, esbarra-se na questão da qualificação de pessoal. Nesse sentido, as recomendações e soluções discutidas envolveram:

- diagnóstico atual da equipe: levantamento e avaliação dos requisitos do cargo e função, qualificação atual e qualificação desejada/necessária;
- análise de *gaps* (nível atual × desejado): priorização das áreas/temas de qualificação;
- preparação de programa de capacitação (curto e longo prazo);
- realização de investimentos em qualificação (internos ou externos);
- avaliação do programa e melhorias consequentes do programa de capacitação (envolve avaliar praticamente o que a equipe que foi capacitada passou a utilizar no dia a dia).

Especificamente no que diz respeito à motivação, considerou-se a necessidade de se contemplar na política de gestão de pessoas algumas questões sobre sistemas de incentivos, sejam eles financeiros e/ou não financeiros. Entretanto, quando se trata do tema motivação, foram considerados os fatores internos (motivação intrínseca) e externos (motivação extrínseca) na discussão com os envolvidos. Nesse sentido, o alinhamento entre as empresas foi de que os sistemas de incentivos, premiações e reconhecimento podem melhorar aspectos de motivação extrínseca, sendo que a motivação intrínseca está muito relacionada às características e perfil dos colaboradores, que devem ser tratadas desde o processo seletivo, programas de capacitação e envolvimento do ambiente de trabalho.

### **3.2 Infraestrutura (capacidade de atendimento)**

O segundo tema priorizado pelos participantes envolveu a infraestrutura necessária para o desenvolvimento da empresa e atendimento das demandas do mercado. Em geral, o tema “estrutura” teve uma divergência de entendimento, sendo que os grupos o avaliaram sob diferentes pontos de vista, incluindo:

- Estrutura de armazenagem e estocagem. Nesse caso o foco envolveu a adequação dessa estrutura à legislação vigente, além de considerar investimentos em segurança e áreas de armazenagem que possibilitem fácil movimentação de produtos e segregação de áreas para diferentes fornecedores e possivelmente clientes. Uma vez que os produtores preferem não

manter estoques nas propriedades, verificou-se que boa parte das vendas já utiliza sua estrutura para prestar esse serviço aos clientes.

- Estrutura de atendimento aos clientes. O foco das melhorias nesse tipo de estrutura considerou alguns aspectos, como área para recebimento de clientes, salas de atendimento e divulgação de informações (ex.: terminais, TV etc.), laboratório de análise de produtos, veículos de apoio e visitas a campo, além de área para exposição de produtos, fachada de lojas, estacionamento, entre outras comodidades.
- Estrutura administrativa. Foi considerada bastante relevante a necessidade de uma estrutura de apoio para as atividades comerciais, como área financeira, faturamento, contábil e recursos humanos, por exemplo. Além da notável importância de uma estrutura humana, com profissionais capacitados nessas atividades, é também necessário pelos revendedores que estes tenham estruturas próprias, com local, sistemas, processos e procedimentos para execução de suas funções.

As discussões nos eventos resultaram em recomendações para que as empresas realizem um diagnóstico para entendimento das reais necessidades de melhorias (geralmente isso já se realiza no planejamento estratégico), para então priorização de ações, de forma a evitar concorrência interna por recursos que não estejam vinculados à melhoria de desempenho da revenda.

Um ponto destacado é que pensando nos clientes, a conveniência de localização, bem como estacionamento devem ser analisados cuidadosamente, já que isso influi na decisão do produtor muitas vezes de visitar e passar mais tempo nas instalações da empresa. Por outro lado, a questão legal que envolve esse tipo de negócio e os planos diretores dos municípios (e as tendências de modificações nesse sentido) precisam ser avaliados para então as decisões de investimento na área possam ser feitas (para maiores detalhes, consulte o Capítulo 6).

Assim, verificou-se que, em geral, os pontos de diferenciação dos distribuidores quanto à conveniência no relacionamento do cliente estão relacionados com a boa localização e acesso que facilita a comunicação com o cliente, além, logicamente, da proatividade da equipe comercial e técnica no contato com os produtores.

### **3.3 Planejamento estratégico – médio e longo prazo**

Ficou claro o reconhecimento dos empresários de que o planejamento estratégico deve ser encarado como uma ferramenta de gestão. Considera-se, inclusive, que os fatores anteriores poderiam ser derivados de um processo de gestão estratégica nessas empresas. Assim, foi possível verificar que a principal dificuldade dos distribuidores de insumos está na elaboração dos planos, seguida pela dificuldade de implementação daquilo que foi definido no planejamento. Durante

as discussões os participantes frisaram a colocação “*nós sabemos o que temos que melhorar, temos dificuldades, na verdade, de implementar as melhorias*”.

Dessa forma, conduzimos a discussão procurando destacar que a ferramenta de planejamento não é somente uma oportunidade de identificar projetos de melhoria, mas permite também, a partir de uma leitura do ambiente externo e interno e a definição dos objetivos organizacionais, definir o direcionamento estratégico da empresa. Para alcançar os objetivos, os projetos são implementados e geridos em ciclos de gestão. Essa dinâmica é que permite à empresa subir de patamar e se estruturar naquilo que ela julga ser fundamental para seu sucesso.

Quanto à metodologia ou processo de planejamento a ser adotado, diversas são as publicações a respeito desse planejamento, assim como os métodos de consultorias utilizados.<sup>8</sup> Entretanto, procurou-se apresentar uma sequência simplificada para a construção do plano estratégico e implementá-lo por meio de um modelo de gestão estratégica, envolvendo:

- revisão da missão e da visão da empresa;
- análise dos pontos fortes e a melhorar da revenda seguindo *checklist* de estruturação das áreas;
- análise dos fatores críticos de sucesso e a comparação da revenda com os concorrentes;
- análise do ambiente externo e definição das ameaças e oportunidades;
- revisão do direcionamento estratégico;
- definição dos objetivos de crescimento;
- consolidação das informações anteriores em projetos estratégicos a serem implementados;
- priorização dos projetos seguindo critérios definidos;
- detalhamento dos projetos (coordenador, equipe, principais ações, marcos de controle, resultados esperados, prazo);
- montagem de um comitê gestor para gerenciamento da implementação;
- definição de uma rotina organizacional com equipes multidisciplinares trabalhando sobre os projetos estratégicos e avaliados pelo comitê de gestão.

Por fim, discutiu-se com os participantes que o fechamento de um ciclo de implementação de projetos estratégicos pode elevar o moral de todos os colaboradores, dado que todos sentem que a empresa está construindo um futuro por meio de uma escolha estratégica e não simplesmente ao “sabor dos ventos” do mercado. Além dos resultados práticos, colaboradores que participam desse processo tendem a passar por um verdadeiro treinamento em gestão, já que têm que

se desenvolver e aprender para alcançar melhores resultados. Um processo e metodologia de planejamento são apresentados em detalhes no Capítulo 7.

### **3.4 *Desenvolvimento de soluções***

Verificamos que quando se avalia a agregação de valor do distribuidor como um intermediário entre a indústria de insumos e os produtores (em que geralmente já se excluem produtores de maior porte e estratégicos para a indústria), que a tendência desse negócio deverá estar mais focado na prestação de serviços técnico-comerciais e facilitação do negócio dos clientes, assim como apoio no posicionamento de seus parceiros em uma determinada região.

Dessa maneira, os distribuidores de insumos agropecuários devem iniciar um processo de avaliação de oportunidades (isso geralmente está inserido no planejamento estratégico) de negócios a partir de serviços, diretos ou indiretos a seus clientes. Essa lista de oportunidades deve ser tratada como um “produto” que a empresa oferece a seus clientes – deve diferenciar o distribuidor dos demais –, tem seus custos e deve ter também seus preços. Um fator importante discutido foi a necessidade de se considerar que o avanço na atuação com serviços demanda automaticamente equipes com maior nível de qualificação.

Como resultados, foram considerados serviços de apoio como agricultura de precisão, vendas consultivas, atividades de pós-venda, produtos aplicados, coleta e avaliação e processamento de informações de clientes, apoio a gestão de fazenda e financeira, entre outros, como alguns exemplos de iniciativas já encontradas no portfólio de algumas empresas do setor, mas isso envolve uma mudança de postura, estratégia e sensíveis alterações no modelo de negócios, que apesar de difícil implementação, geram grande potencial de lucros, aumentam fidelização (cria-se custo de mudança para os clientes e maior importância para a indústria parceira) e destaca o distribuidor da concorrência local (consulte o Capítulo 8 para uma discussão sobre as estratégias de crescimento e ampliação de serviços).

### **3.5 *Gestão financeira***

Esse foi um dos temas e fatores que mais demandaram discussões e apareceu como “foco estratégico” dos participantes dos eventos. O ponto central da gestão financeira do distribuidor é a definição das formas de captação de recursos, sua aplicação nas diferentes áreas e a análise de crédito junto a clientes. Conforme já discutido, este é um item de importância vital na distribuição de insumos, pois elas encaminham muitas vezes o crédito recebido de fornecedores e lidam com o risco inerente do negócio agrícola.

Debateu-se bastante também a ferramenta de orçamento como uma ferramenta necessária para se ter mais controle sobre a aplicação de recursos da empresa

e seu controle. Como ação, discutiu-se que a orçamentação nada mais é do que a organização de uma “planilha” (ou sistema) dividida em receitas e despesas e seu detalhamento feito para um exercício futuro. Enquanto as despesas são conhecidas pelo histórico e por estimativas das empresas (está mais sob controle), as receitas dependem de uma estimativa de previsão de vendas.

Assim, o orçamento passa a ser uma ferramenta de controle quando se possui a capacidade de orçar receitas e despesas e averiguar o realizado, sabendo justificar os desvios e adotar medidas corretivas imediatas. Um fator considerado é que a previsão de vendas e a negociação com fornecedores definirão uma estimativa baseada na expectativa do volume a ser comercializado no ano da safra e o crédito de fornecedores e demais fontes a serem buscadas. Da mesma forma, a negociação com clientes e a análise de crédito desses clientes definirão a forma como esse crédito (os produtos) poderá ser alocado aos clientes.

Para as empresas do setor, esse exercício combinado com os preços de compra e de venda, somados às despesas administrativas, comerciais e financeiras do distribuidor, devem permitir a construção de uma planilha de controle. Sabe-se da dificuldade na previsibilidade na prática de preços e alterações de preços na compra e na venda. Todavia, discutiu-se que não se deve desistir da ferramenta, mas saber lidar com a dificuldade de previsibilidade desses tópicos.

Outro ponto nessa temática foi a capacidade da empresa sobre sua análise de crédito de clientes, sendo esse inclusive um critério importante na avaliação de quase todos os fornecedores sobre a qualidade na distribuição. Assim, analisar o crédito de um produtor depende de diversos fatores. Um modelo clássico de avaliação discutido foi os “5Cs”. Este coloca que deve ser avaliado em crédito: O *Caráter* do produtor em itens como idoneidade, reputação e credibilidade; *Capital*, que tem relação com a qualidade desse produtor como empresário gerir suas receitas e despesas e por isso sua solvência; *Condições* do ambiente externo e seu impacto no negócio dele; *Capacidade* de pagamento em relação à operação contratada com os entendimentos dos riscos envolvidos e, finalmente, o *Collateral* (Garantias), que é a qualidade das garantias dadas pelo produtor para a operação existente.

Desse modo, o distribuidor que desenvolve uma boa avaliação de crédito consegue analisar qualitativa e quantitativamente esses cinco fatores e determinar níveis de crédito e garantias para seus clientes avaliados. A seguinte agenda de trabalho foi discutida quanto a este aspecto:

- elaboração de uma previsão de vendas;
- negociação de crédito com fornecedores e demais fontes;
- avaliação de crédito dos clientes selecionados;
- elaboração de uma planilha de orçamentação de receitas e despesas detalhadas;



- acompanhamento do orçamento *versus* o realizado de forma mensal com definição de ações corretivas.

Os temas de gestão financeira são discutidos em maiores detalhes no Capítulo 15, que aborda a questão dos controles gerenciais; Capítulo 16, que explica os processos de gestão de orçamento; e nos Capítulos 17 e 18, os aspectos de crédito, gestão de risco e trocas são discutidos.

### **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Com as informações discutidas no capítulo, os distribuidores e fornecedores de insumos podem explorar as características, estratégias e aspectos críticos de gestão da distribuição de insumos, que apesar de importante estratégica e economicamente, ainda carece de melhorias para os agentes distribuição e prestadores de serviço no setor de insumos agrícolas e pecuários.

Temos verificado que o estágio de desenvolvimento profissional deste setor é recente, dado que, com o crescimento do agronegócio, os agentes também tiveram crescimento acelerado principalmente nos últimos 15 anos. Assim, a complexidade do setor e sua exposição a desafios e riscos operacionais, climáticos e financeiros trazem uma série de necessidade de melhorias e aprimoramento de gestão.

Nosso papel nesse momento é “convencer” os agentes envolvidos na distribuição de insumos de que esses fatores críticos de sucesso serão a base para que se permaneça e prospere no setor de atuação, sendo os fatores mais relevantes discutidos e debatidos em nosso entendimento a capacitação de funcionários, infraestrutura de atendimento, realização e implementação de um planejamento estratégico, desenvolvimento de soluções e serviços, e gestão financeira.

Como facilitadores, temos condição de opinar sobre o entendimento a respeito da dificuldade que os distribuidores possuem para implementar esses processos ou ferramentas de gestão, bem como as fontes de informações e apoio mais utilizadas. De maneira geral, as empresas com elevada capacidade de implementação (envolvimento da gestão, qualificação da equipe, conhecimento técnico-gerencial, desejo de mudança, sistemas de incentivo etc.) conseguem realizar melhorias com apoio informacional, que envolve materiais de apoio, treinamentos de curta duração e consultorias pontuais, sem grande necessidade de acompanhamento externo dessas iniciativas.

No outro extremo, temos visto várias empresas com baixa capacidade de implementação, que geralmente demandam maior apoio consultivo, que envolve desde treinamentos específicos e customizados para as necessidades gerenciais do negócio, até consultoria para desenvolvimento das ações e acompanhamento da implementação dessas atividades, variando em geral de 3 meses a 1 ano de acompanhamento.

Assim, apresentaremos durante todo esse material conceitos, sugestões e ferramentas para que os gestores possam avaliar seu negócio, entender suas necessidades e preparar um processo de análise e implementação das melhorias necessárias para garantir seu desenvolvimento e o futuro do negócio de distribuição de insumos, negócio esse tão peculiar e importante para o agronegócio brasileiro.

### Questões para discussão

1. Faça uma reflexão de como as oportunidades e ameaças no setor de insumos podem influenciar seu negócio. Você está preparado para aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças?
2. Realize um diagnóstico dos processos gerenciais da sua empresa e compare com os desafios de gestão discutidos no capítulo, bem como formas alternativas de melhorar seus processos gerenciais.

#### CONTEÚDO ON-LINE

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* interessantes sobre matérias que envolvem oportunidades e ameaças sobre a distribuição de insumos.
- Artigos e materiais de consulta sobre desafios gerenciais e como melhorar seus processos gerenciais.
- Acesse o *blog* para comentar outros desafios gerenciais e dar sugestões de como melhorias podem ser implementadas para gestão das revendas. Você pode também enviar sua história ou *case* para disponibilizar no *blog*.

### Notas

<sup>1</sup> Temáticas agrupadas por meio de levantamento com mais de 70 distribuidores em 2009. Temas debatidos por CÒNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T.; PRADO, L. S. Uma análise dos principais desafios gerenciais no varejo agropecuário no Brasil. 3<sup>o</sup> CLAV – FGV, 2010.

<sup>2</sup> Elaborado a partir de MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Org.). *A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro*. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>3</sup> Elaborado a partir de CASTRO, L. T. *Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos*. 2008. 234 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo e MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Org.). *A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro*. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>4</sup> BOUÇAS, C. China mira mercado de defensivos no Brasil. *Valor Econômico*. Disponível em: <[www.valoronline.com.br](http://www.valoronline.com.br)>. Acesso em: 23 abr. 2007; BRANDÃO, A. C. C. Defensivos genéricos: opção mais barata. *O Estado de S. Paulo*. Disponível em: <[www.estadao.com.br](http://www.estadao.com.br)>. Acesso em: 27 out. 2006.

<sup>5</sup> INÁCIO, Alexandre. Brasil lidera a expansão global dos transgênicos. *Valor Econômico Online*, 23 fev. 2011. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/impresso/agronegocios/105/388262/brasil-lidera-a-expansao-global-dos-transgenicos>>.

<sup>6</sup> Elaborado a partir de CASTRO, L. T. *Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos*. 2008. 234 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo e MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Org.). *A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro*. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>7</sup> MARINO, M. K.; NEVES, M. F. (Org.). *A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro*. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>8</sup> O Markestrat tem seus métodos fortemente embasados em conhecimento acadêmico e pesquisas, além de melhorias em múltiplos projetos implementados. Algumas referências sobre esses métodos podem ser encontrados em: ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001; ANSOFF, H. I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983; GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques and applications*. 4. ed. Oxford: Blackwell Business, 2002. 551p.; MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

# 3

## DRIVERS DE VALOR E O RELACIONAMENTO ENTRE INDÚSTRIAS E DISTRIBUIDORES NO SETOR DE INSUMOS

---

*Matheus Alberto Cônsoli*

*Matheus Kfourir Marino*

*José Carlos de Lima Júnior*

*Lucas Sciencia do Prado*

*Marcos Fava Neves*

---

Abordaremos neste capítulo uma discussão sobre as mudanças verificadas nas dinâmicas do agronegócio e o setor de insumos, procurando destacar como essas mudanças já estão impactando e poderão influenciar as estruturas e estratégias relacionadas à distribuição e aquisição de insumos, tanto por parte das indústrias, como distribuidores e produtores.

Apresentaremos uma discussão mais ampla e estratégica para o setor, considerando os principais *drivers* estratégicos na distribuição de insumos, que são consequências de análises e experiência da Markestrat e da Uni.Business durante vários anos de atuação no setor, onde relacionamos esses *drivers* como ações e desafios para o desenvolvimento e manutenção de bons relacionamentos entre os agentes do setor. Destacaremos ainda uma visão mais ampla de sistema produtivo para abordar a questão dos custos de transação que envolvem os relacionamentos entre indústrias, produtores e distribuidores, inserindo algumas possíveis mudanças que podem ocorrer nos custos de transação desses agentes caso se desenvolva o elo de “atacado de insumos”, ainda incipiente no mercado brasileiro.

## Objetivos

- Apresentar mudanças nas dinâmicas do setor e impactos estratégicos para as empresas atuantes no canal de distribuição de insumos.
- Discutir alguns *drivers* estratégicos na distribuição de insumos no Brasil.
- Apontar alternativas estratégicas para os distribuidores agregarem mais valor nas relações como fornecedores e produtores.
- Analisar as relações entre indústrias, distribuidores e produtores sob o ponto de vista dos custos de transação e sistemas agroindustriais.

## Pontos de aprendizado

Esperamos que após a leitura deste capítulo o leitor possa ampliar sua visão estratégica quanto às dinâmicas do setor e entender algumas alternativas ou caminhos para agregação de valor nas relações entre agentes no setor de insumos, encontrar um posicionamento adequado a suas estratégias individuais e reduzir os custos de transação entre sua rede de relacionamentos a montante e a jusante na cadeia.

## 1 Introdução

Todo visitante que acessasse a página eletrônica do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) no início de 2011 encontraria a seguinte mensagem redigida pelo então ministro Wagner Rossi:

“O agronegócio brasileiro é estratégico para a consolidação econômica do país: representa hoje 26,4% do PIB nacional, garante 36% das nossas exportações e responde por 39% dos empregos gerados no mercado interno. É um setor indispensável, sinônimo de liderança na produção de alimentos para o mundo.”<sup>1</sup>

A mensagem institucional na página *web* do Ministério destaca as conquistas que, ano após ano, o Brasil tem alcançado com este setor produtivo. Nos dias atuais, o país é reconhecido internacionalmente como um dos maiores produtores mundiais de grãos e fibras, além de se destacar na pesquisa e emprego da bioenergia. Arroz, feijão, soja, café, milho, cana-de-açúcar, celulose, suco de laranja, fumo, carne bovina, carne suína, aves, entre tantos outros produtos, se destacam na Balança Comercial, permitindo superávit interno ao mesmo tempo em que alimentam populações distribuídas em países das Américas, Europa, África, Ásia e Oceania.

No entanto, a quem ousa observar com olhos mais atentos cada uma dessas atividades, perceberá que a produção agropecuária traz em si particularidades

que precisam ser consideradas caso se queira realizar uma perfeita gestão gerencial. Se no início do século XX, a produção agropecuária era predominantemente familiar, sendo somente o excedente comercializado principalmente nas feiras livres, o desenvolvimento econômico mundial que se construiu nos anos posteriores fez com que esses processos se tornassem especializados.

Surgiram assim, nos anos posteriores a 1950, as primeiras observações de que as macroetapas de produção, distribuição e comercialização aconteciam sempre de forma descentralizada, assumindo cada uma delas particularidades ao longo de cada processo conforme o produto final almejado.

Se por um lado a produção agrícola mundial e brasileira cresceu, os produtores passaram a desempenhar um papel mais ativo, consolidando-se, profissionalizando-se e investindo em tecnologia. Entretanto, para que isso ocorresse, as indústrias de insumos, bem como diversas empresas de pesquisa (públicas ou privadas), como a Embrapa, por exemplo, tiveram também uma importância fundamental ao desenvolverem produtos e serviços que possibilitassem o incrível avanço na produção, especialmente no caso brasileiro.

Entretanto, pode-se dizer que é quase impossível que todos os produtores, nas mais diversas atividades e culturas agrícolas e pecuárias, pudessem ser atendidos e acessados os produtos, serviços e tecnologias diretamente com as empresas e indústrias produtoras. Foi nesse sentido que se desenvolveram os canais de distribuição de insumos que envolvem distribuidores, revendas, cooperativas, lojas agropecuárias e representantes que realizam a importante função de canal de redução do número de transações, compartilhamento de riscos, carregamento de estoques, prestação de serviços, fracionamento de lotes, gestão de relacionamentos, entre diversas outras formas de agregação de valor nos canais de distribuição de insumos.

Assim, sem um alinhamento e desenvolvimento conjunto das estratégias de distribuição das indústrias e distribuidores para melhor atender os produtores rurais de todo país, dificilmente o Brasil teria alcançado os resultados citados pelo ministro do Mapa acima mencionado. Mas qual o papel de cada um desses agentes: indústrias de insumos, distribuidores e produtores? Como isso tem mudado a dinâmica no setor de insumos no agronegócio brasileiro? Quais as implicações para essas empresas? Esses são alguns dos temas analisados a seguir.

## **2 Mudanças na dinâmica da distribuição de insumos**

Conforme discutido no capítulo introdutório deste livro, o interesse e esforço de entendimento e apoio às indústrias e distribuidores de insumos residem no fato de acreditar que as transformações estruturais e dinâmicas do agronegócio

dependerão, em parte, da capacidade da distribuição dos produtos e melhorias na prestação de serviços aos produtores.

Nesse sentido, conforme apresentado na Figura 1, ocorreram avanços significativos nas estruturas e dinâmica dos setores industriais e de produção agropecuária, que estão influenciando e pressionando para novas estruturas e formas de gestão na distribuição de insumos. Isso pode ser atribuído, principalmente, ao fato de que está havendo um processo de consolidação e concentração nas indústrias e dos produtores, que também estão cada vez mais tecnificados e preparados para atuar em um mercado mais competitivo.

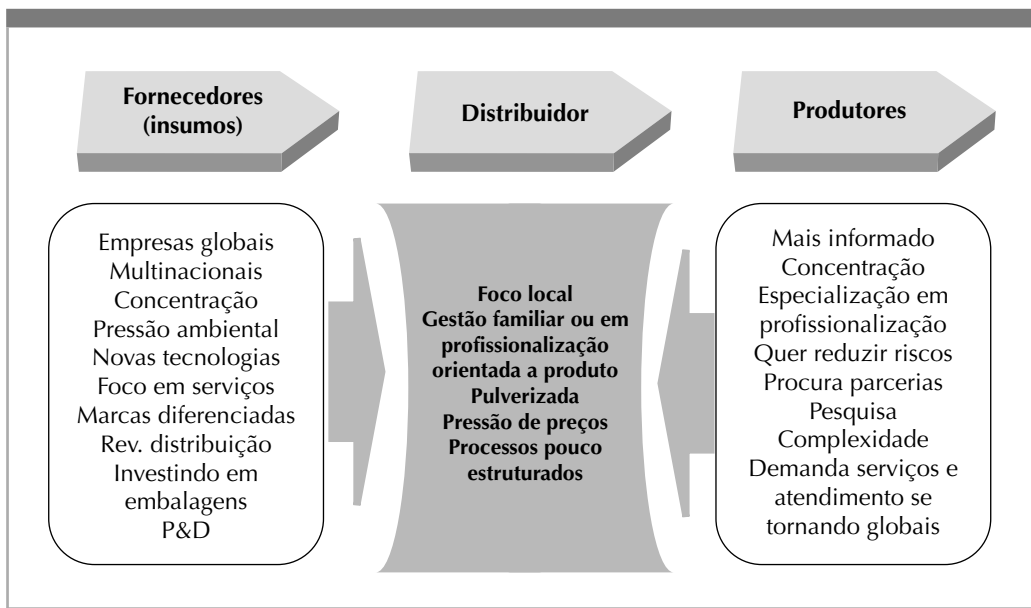


Figura 1 Mudanças na dinâmica do setor de insumos.<sup>2</sup>

Com isso, entende-se que, atualmente, muitas empresas distribuidoras de insumos (revendas) ainda estejam com estruturas que ainda demandam ajustes e avanços para poderem competir em um setor cada vez mais consolidado, o que inclusive poderá levar a ondas de concentração também no elo distribuidor nos próximos anos.

Dessa forma, a principal constatação, considerando essas dinâmicas, é que independentemente das estratégias adotadas pelos distribuidores de insumos, seja para melhorar seu posicionamento, reduzir custos, capturar clientes ou desenvolver novas parcerias, será necessário que melhorias consideráveis em processos gerenciais e gestão do negócio de distribuição, orientados para o bom relacionamento e parceria com fornecedores e melhor atendimento aos produtores, sejam realizadas por essas empresas. Esse é um dos princípios que motiva o desenvolvimento deste livro.

### 3 A relação indústria-distribuidor-produtor

Não há ou ao menos não foi encontrada uma única forma de descrever e caracterizar a relação entre indústrias, distribuidores e produtores e suas inter-relações. Dependendo do ponto de vista, cada um pode tecer considerações a essas relações. Deve-se assim avaliar essas relações utilizando duas abordagens. Na primeira, é indicado observar o que aqui se denomina “*Drivers* Estratégicos na Distribuição de Insumos” (Dedi). No próximo tópico, essa questão será abordada sob o ponto de vista dos Custos de Transação.

No que se refere aos *drivers* estratégicos para cada elo, procurou-se uma visão neutra, considerando o que aparenta ser o “motivo” central (geral) para existência desses negócios. Assim, em uma visão ampla, entende-se que uma indústria de insumos tem como *driver* principal a oferta de tecnologia e marcas. Já um distribuidor ou revenda tem como *driver* do negócio de distribuição a prestação de serviços, apoio e gestão de relacionamentos (com fornecedores e produtores). Do mesmo modo, entende-se que o *driver* principal do produtor nos resultados (em termos de produção e econômicos), produtividade e segurança das suas atividades agropecuárias. Assim, a Figura 2 consolida essa visão a respeito desses *drivers* e os impactos nas relações entre os agentes em termos do que cada elo (ou empresa) faz para agregar valor aos demais membros na relação “indústria-distribuidor-produtor”.



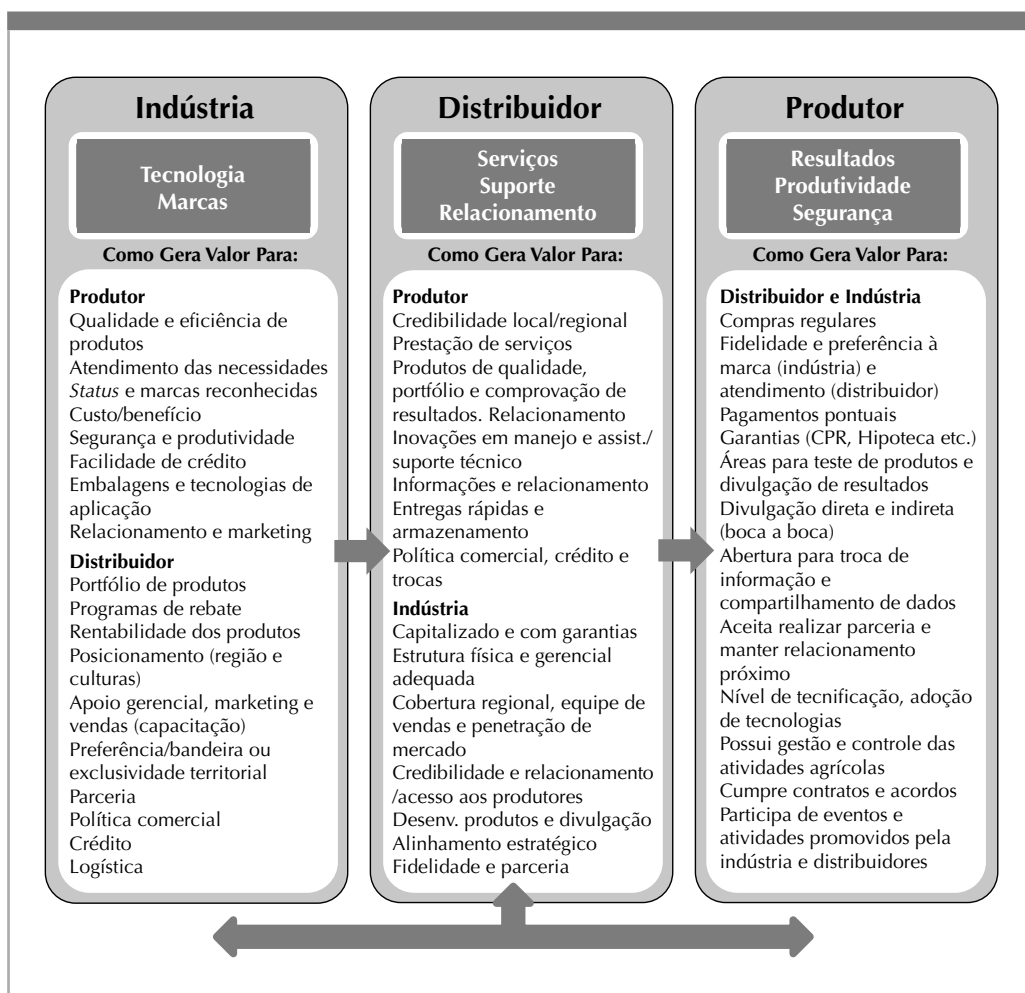


Figura 2 Drivers estratégicos na distribuição de insumos (Dedi).<sup>3</sup>

A seguir, são analisados alguns dos principais aspectos que envolvem a forma como indústrias, distribuidores e produtores se relacionam, considerando como unidade de análise o “valor” que cada agente no setor de distribuição pode agregar aos demais nessa complexa rede de relações.

### 3.1 Como o produtor agrega valor para indústrias e distribuidores?

Uma das consequências dessa análise é o fato de que os *drivers* de agregação de valor, ou seja, o que as indústrias e distribuidores “gostariam” que um produtor tivesse, e assim o torna mais importante e valorizado, são muito semelhantes, senão os mesmos, para as indústrias e distribuidores.

Conforme é apresentado na Figura 2, um produtor terá mais valor para seus parceiros a montante no canal de distribuição de insumos quanto mais regulares e maiores forem suas compras, bem como se for fiel e der preferência à marca (indústria) e ao atendimento (distribuidor). Ademais, pagar em dia e oferecer garantias (CPR, hipoteca etc.) e cumprir contratos e acordos são fatores básicos dessa relação.

Além das questões de tamanho, potencial e pagamentos, uma série de outros *drivers* mais relacionais é considerada e geralmente agrega valor na relação, tais como disponibilizar áreas para teste de produtos e divulgação de resultados, apoiar e realizar a divulgação direta e indireta (boca a boca) entre produtores e influenciadores, estar aberto para troca de informação e compartilhamento de dados, aceitar a realização de parcerias e manter relacionamento próximo com a indústria e distribuidor, além de participar de eventos e atividades promovidos pela indústria e distribuidores. Ainda, novos temas têm surgido como a elevação do nível de tecnificação e adoção de tecnologias, além de possuir processos de gestão organizados e controle das atividades agrícolas.

Entretanto, há um tema crítico nessas relações que é a venda direta. Do ponto de vista de canais de distribuição,<sup>4</sup> clientes grandes, de elevada importância estratégica, concentrados territorialmente e com elevada necessidade de informações, justificam a atuação direta das indústrias (de qualquer setor), mas isso pode gerar alguns conflitos. Especificamente sobre esse tema, o que se avalia como mudanças nas dinâmicas é que com a consolidação e concentração dos produtores em algumas regiões, estes passam a demandar atendimento “direto”, o que pode trazer riscos para o negócio de distribuição e conflitos nos relacionamentos no canal.

### **3.2 Como a indústria agrega valor para distribuidores e produtores?**

Considerando agora o lado oposto do canal de distribuição de insumos, o elo industrial é aquele que, em geral, coordena o sistema de distribuição no Brasil, que possui especificidades e diferenças com relação a outros países, principalmente os Estados Unidos. Nesse sentido, pode-se dizer que a grande parte das indústrias “escolhem” seus distribuidores e trabalham em parceria para que estes desenvolvam o mercado local onde atuam com os produtos da empresa.

Para o distribuidor, uma indústria fornecedora será mais interessante (agrega mais valor ao seu negócio) se esta possuir um bom portfólio de produtos para as culturas predominantes em sua região. Assim como se a mesma tiver um bom posicionamento (região e culturas) e for capaz de oferecer preferência, bandeira ou exclusividade territorial para o distribuidor, com uma política comercial e de crédito, que possibilite uma competitividade local com rentabilidade dos produtos da indústria.

Cada vez mais a agregação de valor da indústria para um distribuidor também está relacionada a aspectos relacionais (que também envolvem recomposição de margens) como os programas de rebate (relacionamento), a oferta de apoio gerencial, marketing e vendas (capacitação), o desenvolvimento de uma parceria de longo prazo e uma estrutura logística capaz de atender às demandas locais.

Por outro lado, considerando como a indústria agrega valor para o produtor (seja por atendimento direto ou por meio de distribuidores e revendas), verifica-se que alguns *drivers* são diferentes e envolvem fatores, como a qualidade, confiabilidade e eficiência de produtos, que devem ser capazes de atender às necessidades do produtor, oferecendo segurança e produtividade, com *status* e marcas reconhecidas, mas com uma relação de custo-benefício que justifique a escolha de determinada marca ou indústria.

Além disso, como já é sabido, aspectos de serviços, como facilidades e opções de crédito, inovações em embalagens e novas tecnologias de aplicação, além de ações de marketing e relacionamento, estão cada vez mais envolvidas no pacote de valor que um produtor considera na escolha de determinada marca.

### **3.3 Como o distribuidor agrega valor para a indústria e produtores?**

Quando se observar, de maneira mais detalhada, o negócio de distribuição (revenda), considerando os aspectos e dinâmicas apresentados anteriormente, verifica-se um desafio para o distribuidor quanto ao fato de este ser capaz de agregar valor tanto para a indústria (que em geral coordena a distribuição de insumos) quanto para os produtores, que de fato são aqueles que possuem o poder final de decisão, uma vez que são os usuários finais dos insumos a eles oferecidos.

Nesse sentido, para melhor agregar valor aos produtores, o distribuidor precisa possuir ou desenvolver credibilidade em nível local ou regional, mas que tenha produtos de qualidade e um portfólio capaz de comprovar resultados, oferecendo uma política comercial atrativa, com opções de crédito e trocas. Além disso, percebe-se que a questão da prestação e oferta de serviços, inovações em manejo, assistência técnica e suporte técnico aos produtores, como gestão eficiente de entregas e armazenamento, estão se tornando *drivers* de valor cada vez mais importantes para o distribuidor, que ainda precisa ser capaz de oferecer informações relevantes e desenvolver relacionamentos duradouros com produtores como forma de “fechar” a equação de valor que poderá lhe diferenciar da concorrência no setor.

Por outro lado, para que tenha essa capacidade, é necessário que os produtos disponibilizados (parceiros fornecedores) sejam diferenciados e, para tal, ser um distribuidor importante para as indústrias se torna uma estratégia cada vez mais relevante. Para isso, os *drivers* de valor que o distribuidor pode oferecer para uma indústria envolvem temas como capacidade financeira e oferta de garantias, além

de possuir estrutura física e gerencial adequada, com forte alinhamento estratégico com as empresas parceiras.

Além disso, para que juntas (indústrias e distribuidores) possam agregar valor aos produtores, o distribuidor necessita desenvolver uma cobertura regional, equipe de vendas e penetração de mercado, que atenda às necessidades das indústrias parceiras, bem como ter credibilidade, relacionamento e acesso aos produtores da sua região. Os objetivos são, a partir dessa situação, que elas possam apoiar o desenvolvimento de produtos da indústria e a divulgação de suas marcas, a fim de desenvolver um nível de parceria e fidelidade que incentive maiores investimentos conjuntos da indústria no negócio do distribuidor.

O que se destaca aqui é que alguns dos *drivers* de valor da indústria para os produtores podem ser obtidos ou melhorados por meio dos distribuidores, principalmente aqueles relacionados a serviços, apoio ao produtor e credibilidade local. Sob o ponto de vista dos autores, essa é uma oportunidade para indústrias e distribuidores estreitarem relacionamento como foco no que juntos podem desenvolver em termos de agregação de valor ao produtor.

#### 4 As relações no canal do ponto de vista dos custos de transação

No entanto, quando se observam os fluxos contínuos que ocorrem entre indústria e distribuidor (revenda), percebe-se que cada um possui objetivos que os tornam diferenciados ao longo da cadeia produtiva. Do ponto de vista conceitual, essas relações foram motivos de vários estudos acadêmicos que tiveram início na Universidade de Harvard, Estados Unidos,<sup>5</sup> que passaram a sugerir que as análises gerenciais nos sistemas de *commodities* fossem iniciadas a partir de determinado produto. Ou seja, se o sistema de produção tem como produto final a soja, os agentes deveriam ser analisados a partir da contribuição que cada um oferecia nas etapas necessárias à produção da soja.

A compreensão das etapas necessárias à produção, com a identificação dos insumos básicos, produção, estocagem, processamento e comercialização, denominada como Sistema Agroindustrial (SAG), deveria ser igualmente estendida à compreensão dos agentes externos que poderiam afetar a organização para o perfeito funcionamento desse sistema, como instituições governamentais, mercado e associações.

Esse olhar sistêmico analisa esses fluxos contínuos entre os elos<sup>6</sup> em dois sentidos. O primeiro, que acontece no sentido “indústria de insumos até o consumidor final da *commodity* analisada”, destaca a transformação da matéria-prima, serviços e comunicações, e o segundo, que ocorre no sentido oposto, “consumidor

final da *commodity* até a indústria de insumos”, destaca o fluxo de informações, pedidos e receitas (pagamentos) geradas.

Sob esta ótica, o gestor deve notar que há uma retroalimentação contínua e constante ao longo de todo o sistema produtivo, fato que se destaca de maneira muito mais ampla do que a transformação “matéria-prima em produto”. Quando se observa apenas a cadeia de suprimentos existente entre a indústria, os distribuidores e os produtores, o gestor tem somente uma análise distributiva dos recursos. Esta noção básica de produção, transferência e consumo é o que se denomina cadeia produtiva,<sup>7</sup> ilustrado na Figura 3. Para a Cadeia Produtiva, a visão distributiva é a mais relevante, por isso, a observação do modo como os recursos são conduzidos entre os elos é o elemento principal.

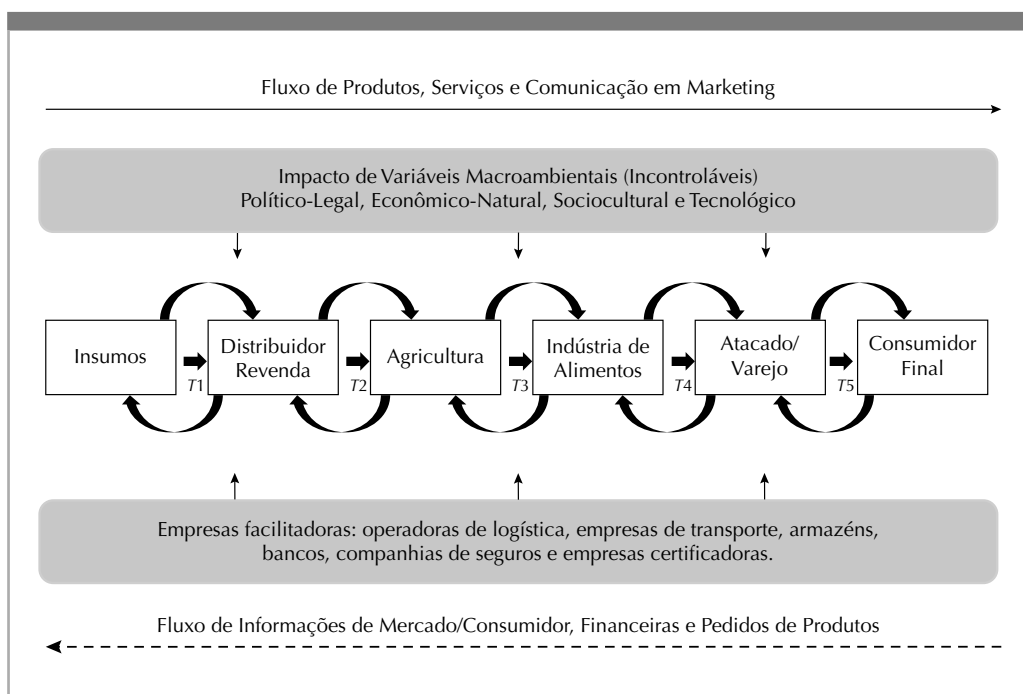


Figura 3 Transações típicas e forças que atuam em um sistema agroindustrial.<sup>8</sup>

Dessa forma, a principal diferença existente entre um SAG e Cadeia Produtiva é a maneira como a relação entre os diferentes agentes que se fazem presentes em cada um dos elos é observada. No SAG, o olhar do gestor tem um critério muito mais amplo do que o mero processo de transformação existente da Cadeia Produtiva, pois este deve considerar a existência de um Ambiente Institucional (que são as regras, tradições e culturas do país ou do território em que ocorre a produção) e de um Ambiente Organizacional (que são as instituições públicas e privadas

presentes nesse território) como duas importantes estruturas que ampara ao mesmo tempo em que diferencia o SAG de um local para outro.

Por exemplo, quando um analista observa resumidamente um processo produtivo, focando apenas dois elos, “Indústria e Distribuidor”, emergem para ele pequenas redes formadas por, no mínimo, duas empresas que mantêm, entre si, uma relação de cadeia de suprimentos. Se estendida a observação dessa rede para todo SAG em que ambas fazem parte, notar-se-á que os processos produtivos assumem contornos específicos em acordo ao produto final produzido. Dessa forma, o SAG do Milho terá um Ambiente Institucional e um Ambiente Organizacional particular, assim como agentes em cada elo, diferente de um SAG da Soja ou SAG da Bovinocultura de Corte.

E aqui é que surge a importante observação segundo a qual para que todo o sistema funcione adequadamente, há necessidades de mecanismos de coordenação entre esses mesmos agentes. Esses mecanismos somente destacam as próprias especificidades produtivas e os custos de transação gerados no próprio processo de coordenação existente, conforme ilustra a Figura 4, que serão necessários para que os fluxos de retroalimentação contínua citados acima possam ocorrer.

Nesse exemplo, o que queremos mostrar é que na relação indústria, distribuidor, produtor, em geral, a coordenação de como as atividades de distribuição são executadas está bastante concentrada na forma como a indústria define suas estratégias de distribuição e parcerias, bem como na forma de compras e relacionamento que os produtores mais valorizam, cabendo ao distribuidor se desenvolver cada vez mais para se adequar e ganhar vantagens competitivas, tanto na relação com seus parceiros fornecedores, quanto clientes.

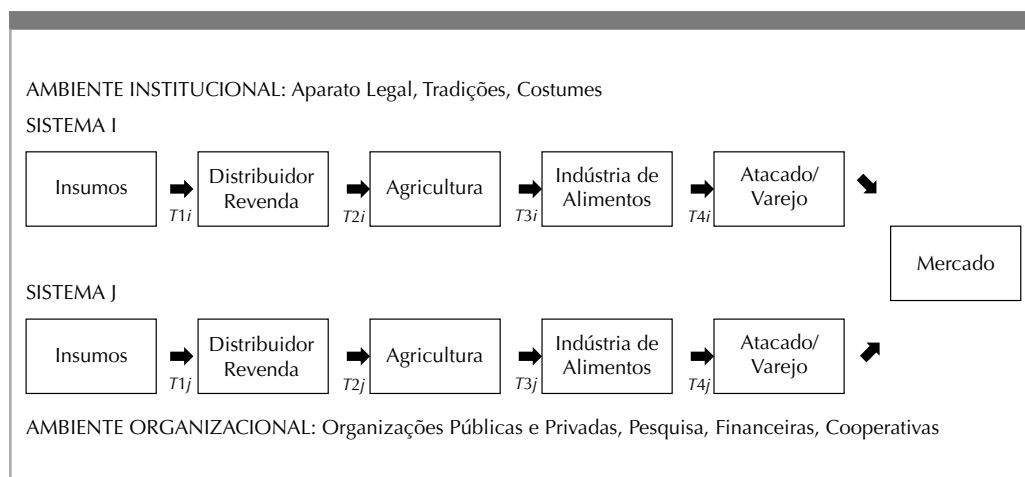


Figura 4 *Eficiência comparada – competitividade de sistemas agroindustriais.*<sup>9</sup>

Assim, grande parte do sucesso gerencial aplicado em sistemas produtivos primários encontra-se no melhor entendimento do modo como acontece o relacionamento entre duas empresas presentes em um SAG. Esta compreensão é essencial, pois ela proporcionará a seleção e definição do funcionamento mais adequado ao próprio processo produtivo, ocasionando resultados econômicos satisfatórios para os agentes envolvidos, sejam eles indústrias, distribuidores ou produtores.

#### **4.1 Economia dos custos de transação: uma aplicação no canal de distribuição de insumos**

Adota-se neste tópico uma visão que considera a expansão do setor de distribuição de insumos, com o desenvolvimento de atacadistas (ou distribuidores que podem crescer e passar a revender seus produtos para revendas de menor porte). Nesse cenário, que já ocorre em algumas regiões, principalmente para insumos para pecuária, tem-se o sistema de distribuição composto por indústria, atacado, distribuidor (ou revenda) e produtores.

Verifica-se assim que, durante muito tempo, aspectos organizacionais ou de relacionamento com clientes e fornecedores na maioria das vezes foram ignorados, de tal maneira que grande parte das empresas era representada apenas como uma “Função Produção”.<sup>10</sup> Outras relações de troca, como informações e acordos, eram minimizadas, apesar do consenso entre essas próprias empresas de que essas atividades aconteciam e eram tão relevantes quanto a própria transformação dos insumos (fertilizantes, sementes etc.) em produto (soja, milho, carne).

Surgiu assim uma das primeiras noções dos custos de transação entre esses agentes. Preliminarmente, é preciso entender que os custos de transação são todos os custos não relacionados diretamente com a produção, mas que aconteciam à medida que esses agentes se relacionavam entre si e problemas de coordenação das suas ações emergiam.<sup>11</sup> São os “custos” de manter relacionamentos, por exemplo, os custos do distribuidor de manter relacionamento com um determinado fornecedor ou produtor.

Faz menção, portanto, como consequência dos relacionamentos, a possíveis ações oportunistas de comportamento dos próprios agentes envolvidos, que geralmente acontecem devido à assimetria de informações existentes. Ou seja, uma parte pode ter conhecimento de algo que a outra parte envolvida na transação desconhece, onde, a partir desse desconhecimento, uma das partes fica exposta à ação oportunista da outra (como exemplo: um distribuidor que desrespeita a área de atuação ou uma indústria que vende direto ao cliente da revenda, ou um produtor que deixa de pagar a uma revenda, sabendo que terá crédito em outra).

Por essa razão, todo gestor de uma empresa agrícola ou pecuária precisa conhecer as regras do ambiente institucional (leis, costumes, valores, cultura) do

seu SAG para pensar na melhor forma de organizar a sua empresa. Assim, podem propor ou desenvolver o melhor arranjo (institucional) que possibilite a coordenação de todos os relacionamentos existentes: a montante, com os seus fornecedores, e a jusante, com os seus clientes e agentes de mercado. Um dos objetivos desses arranjos é a tentativa de diminuir os custos nos relacionamentos entre as diferentes empresas que inevitavelmente ocorrerão, ou seja, diminuir os custos de transação.

Em geral, os custos de transação (manter os relacionamentos) são maiores de acordo com algumas dimensões, que envolvem:<sup>12</sup> (i) frequência; (ii) incerteza ou risco; (iii) especificidades dos ativos.

A frequência está relacionada com a repetição em que determinada transação ocorre entre dois agentes (ex.: compras da revenda com a indústria). Aplicado no setor de insumos, a pergunta que deve ser analisada pelo gestor é: qual a frequência (periodicidade) que um distribuidor, por exemplo, adquire produtos de uma Indústria de Insumos? É baixa? É alta? Assim, quanto maior a **frequência**, menores serão os custos fixos associados à informação e à necessidade de se fazer um contrato (ou acordo) complexo que imponha restrições a comportamentos oportunistas entre as partes. Outro fator importante é que, quanto mais frequente for a própria transação, ou seja, quanto mais contínua for a relação indústria e distribuidor, menores serão as possibilidades de um deles impor perdas ao outro, pois isso tende a acarretar prejuízos financeiros para ambas as partes.

A **incerteza ou risco** está relacionada à assimetria de informações entre os agentes; é possível que ocorram lacunas devido ao próprio ambiente de incerteza em que ocorrerão os negócios. Um exemplo no setor de insumos pode ser uma ação em que a indústria demora para repor os estoques dos distribuidores devido a problemas internos, ocasionando ao próprio distribuidor o não atendimento dos seus clientes. Nesse caso, informações específicas da própria indústria não permitiram ao distribuidor gerenciar os seus pedidos com o mercado, devido ao desconhecimento e assim perder oportunidades de vendas. Quanto maiores essas lacunas, maiores serão as probabilidades de acontecerem ações oportunistas e custos de transação.

A **especificidade dos ativos** diz respeito aos investimentos que os próprios agentes realizam para que aconteça a própria atividade produtiva. No setor de insumos, por exemplo, podem ser os investimentos que um distribuidor faz em infraestrutura para atender plenamente à estocagem de produtos entregues pela indústria, fachadas, sistemas de troca de dados etc. Nesse caso, o distribuidor tem uma especificidade física (galpão), ou a imagem da revenda, ou o *software* de troca de informações, que mesmo sendo reaproveitada para outro fim, tende a gerar alguma espécie de prejuízo financeiro.



A especificidade dos ativos está muito ligada, por exemplo, a “coisas que o distribuidor faz para o produtor ou para a indústria” que só “serve” para essa relação. Em geral, a especificidade pode ser temporal (ex.: um contrato vigente por dois anos); física, como o galpão da empresa; humana, como treinamentos realizados pela equipe para conhecer melhor os produtos de um fornecedor; tecnológica, como os sistemas de informação dedicados para saber a localização ou a quantidade de um determinado produto em estoque, por exemplo; e de marca, que envolve a construção do nome e da reputação da empresa (ex.: um distribuidor que por anos representou a marca A e depois passa a representar a marca B).

Dessa forma, considerando uma visão ampliada, com o possível desenvolvimento do elo atacadista de insumos, os pontos em que ocorrem os custos de transação no setor de insumos agrícolas são exatamente nas extremidades onde os agentes se relacionam, conforme mostra a Figura 5,<sup>13</sup> ilustrados com o símbolo “T”.

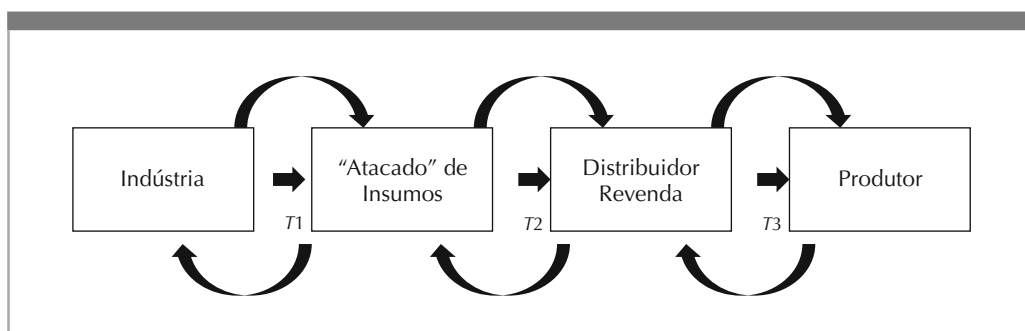


Figura 5 Exemplos de transações nos canais de insumos.<sup>13</sup>

O que se destaca nessa análise é que os custos de transação com a possível expansão do “atacado de insumos” podem mudar. Algumas empresas, como pequenas revendas, por um lado, podem visualizar como uma oportunidade de ter mais opções de compras e preços mais competitivos. Distribuidores já estabelecidos, por outro lado, podem ver esse elo como um concorrente, que terá maior escala e poderá também vender para o produtor. Outros distribuidores poderão ver como oportunidade de ampliar o escopo de negócio e atuar como “atacado”. O produtor pode ver como mais opções de compra e melhores custos ou não considerar essa opção se não houver prestação de serviços, como fazem os distribuidores.

Uma indústria que tem uma boa rede de distribuidores poderá considerar o atacado como uma ameaça, já outras empresas podem usar esses agentes como forma de ampliar suas vendas e penetrar em novas regiões.

Assim, quando se observa exclusivamente o elo atacado, esse poderá alterar as estruturas de relacionamento no setor, uma vez que se espera que seu foco seja

manter uma relação a montante com as indústrias para aquisição de produtos. Uma vez de posse dos produtos, o atacado de insumos (que podem ser novos entrantes, inclusive internacionais, ou um grande distribuidor que faz o que se chama no mercado de “redistribuição”) terá uma segunda relação, esta a jusante, com as revendas (e possivelmente produtores), que por sua vez terá igualmente a jusante uma relação com o produtor, ou usuário final dos produtos da indústria. Nesse caso, pelo próprio fluxo contínuo que caracteriza um SAG, é importante observar onde estão os principais pontos de contato que podem impactar a relação, destacando assim situações que podem proporcionar ações oportunistas nesse relacionamento.

Dessa forma, a partir da exposição das ações esperadas de cada agente, os pontos de contato e dos pontos de atenção nos relacionamentos, verifica-se que, tanto nos exemplos acima, considerando as transações quanto na discussão inicial a respeito dos *drivers* estratégicos nas relações entre indústrias, distribuidores e produtores, visualizamos uma necessidade ou tendência de todos possuírem os “melhores” parceiros, a fim de reduzir seus riscos e melhorar o retorno de cada negócio. Dessa forma, cientes da possibilidade de ter estas ocorrências, os agentes poderão se municiar de contratos ou acordos (formais ou relacionais), sendo que cada elo procurará minimizar os possíveis efeitos internamente, antecipando, mesmo com uma racionalidade limitada, eventualidades que podem acontecer no próprio fluxo produtivo.

Com isso, é possível acreditar que com uma possível consolidação e concentração no setor de distribuição, as relações passem a ser mais formais, sendo que alguns fornecedores priorizarão distribuidores mais “exclusivos” e fiéis, mas possivelmente também será verificada a ascensão de modelos mistos como distribuidores “multimarcas” ou várias empresas (revenda) que atuam fisicamente com marcas separadas, mas que de fato pertencem a um mesmo proprietário ou grupo, como já é o caso da distribuição de veículos no Brasil, por exemplo.

### **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Destacamos inicialmente que acreditamos que os *drivers* de valor discutidos neste capítulo são resultados da dinâmica do setor. Naturalmente, esses direcionadores podem se alterar com o tempo, mas indicam que a competitividade das indústrias, distribuidores e produtores estarão de certa forma relacionada à capacidade de cada agente “agregar valor” aos demais.

Do ponto de vista do distribuidor, que é nosso foco aqui, isso traz implicações profundas na gestão do negócio, principalmente no que diz respeito à excelência operacional e capacidade de ofertar cada vez mais soluções para os produtores e para as indústrias. Para as indústrias, o valor do distribuidor está aparentemente relacionado a sua capacidade financeira, fidelização, parceria e rede de clientes potenciais para os produtos do parceiro. Para o produtor, o distribuidor terá ainda

que desenvolver novas competências e investimentos, pois a comercialização apenas dos produtos poderá não ser suficiente para a manutenção e rentabilidade dos negócios. Nesse sentido, soluções mais amplas e serviços poderão ser melhor explorados pelas empresas do setor.

Quando tratamos da questão dos custos de transação, o que pretendemos “atrair a atenção” é que manter os relacionamentos tem seu custo. Se aspectos de oportunidade, tanto por parte da indústria, quanto dos distribuidores e dos produtores, não começarem a ser tratados de maneira mais aberta e transparente, conflitos e novos custos de transação poderão surgir, principalmente se houver maior concentração na produção agropecuária em algumas regiões e no setor de distribuição, o que poderá alavancar o desenvolvimento do atacado de insumos, o qual ainda não temos condições claras de discutir as implicações positivas ou negativas para o setor. Entretanto, a tendência está cada vez mais clara e o alinhamento e estratégias conjuntas entre indústrias e distribuidores, pensando sempre na agregação de valor na cadeia é que definirá parte do futuro da distribuição de insumos no Brasil.

### Questões para discussão

1. Faça uma análise dos *drivers* estratégicos discutidos no texto e avalie sua condição como agregador de valor para os demais elos no qual se relaciona.
2. Quanto ao relacionamento entre indústrias, distribuidores e produtores, procure avaliar os fatores críticos e como sua empresa pode ajudar na redução de conflitos e custos de transação.
3. Discuta o futuro da distribuição de insumos sob um ponto de vista estratégico e liste aspectos que você concorda ou discorda em nossa abordagem.
  - a. Caso queira enviar sugestões ou considerações, acesse o conteúdo *on-line*.

#### CONTEÚDO ON-LINE

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- Artigos atuais e futuros sobre a distribuição de insumos, publicados pelo Markestrat, Uni.Business ou parceiros.
- Acesse o *blog* no *site* para enviar comentários e sugestões e compartilhar suas experiências e opiniões com demais empresas do setor.

## Notas

<sup>1</sup> MAPA. *Planos e programas*. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/portal/page/portal/Internet-MAPA/pagina-inicial/ministerio/planos-e-programas>>. Acesso em: 11 mar. 2011.

<sup>2</sup> Elaborada pela Markestrat com base em discussões com distribuidores e indústrias de insumos em 2009 e 2010.

<sup>3</sup> Elaborada pela Markestrat com base em discussões com distribuidores e indústrias de insumos. Material detalhado em aula inicial com Distribuidores participantes da UNIANDAV, núcleo Sorriso – MT, em 18 de março de 2011.

<sup>4</sup> Para um maior detalhamento sobre as estratégias de distribuição e estrutura de canais, consulte: CÔNSOLI, M. A. *Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing*. 2005. Dissertação de Mestrado. FEA-USP; COUGHLAN, A. T. et al. *Canais de marketing e distribuição*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002; NEVES, M. F. *Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos*. 1999. 297 f. Tese (Doutoramento) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo; ROSENBLOOM, B. Conflict and channel efficiency: some conceptual models for a decision maker. *Journal of Marketing*. v. 37 (3), p. 26-30, July 1973; ROSENBLOOM, B. *Marketing channels: a management view*. 6. ed. Orlando: Dryden Press, 1999. 688 p.

<sup>5</sup> Para maiores detalhes, consulte GOLDBERG, R. A. *Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, Soybean, and Florida Orange Economies*. Division of Research. Graduate School of Business and Administration. Harvard University, 1968.

<sup>6</sup> Para maiores detalhes, consulte ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições*. 1995. 237 f. Tese (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Elaborada pelos autores a partir de ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições*. 1995. 237 f. Tese (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995; e NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2006.

<sup>9</sup> Elaborada a partir de ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições*. 1995. 237 f. Tese (Livre-Docência em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

<sup>10</sup> AZEVEDO, P. F. *Integração vertical e barganha*. 1996. 220 f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

<sup>11</sup> Idem.

<sup>12</sup> WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firm, markets, relational contracting*. New York: The Free Press, 1985. 450 p.

<sup>13</sup> Figura elaborada pelos autores.

# 4

## PRINCIPAIS ASPECTOS JURÍDICOS NA DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS NO BRASIL

---

*Diogo Mazotini*

---

A distribuição de agrotóxicos é o segmento brasileiro com maior incidência regulatória (leis, decretos, portarias, atos, resoluções, normas técnicas etc.). A legislação é complexa, muitas vezes controversa e tema de discussão entre fiscalização e distribuidores. Cabe às revendas estarem bem assessoradas e aptas a atender às exigências do setor. Nota-se como tendência o aumento das exigências ambientais, principalmente quanto à localização e adequação dos depósitos. O produto até chegar às revendas percorre longo percurso burocrático. A lei aponta para a necessidade de serem obedecidas as regras dos ministérios competentes, no âmbito de suas respectivas áreas de competência. Dentre os diversos ministérios existentes no governo federal, citamos alguns deles, tais como o Ministério da Agricultura, que é responsável pelas normas e procedimentos para o registro dos produtos; o Ministério da Saúde, que cuida dos aspectos sanitários; Ministério do Meio Ambiente, responsável pelos aspectos ambientais. No que se refere ao registro de produtos, os órgãos de fiscalização estadual ligados à agricultura e meio ambiente também atuam na realização dos registros em todos os Estados em que o produto for comercializado. Somente após os respectivos registros os produtos estão aptos à comercialização. Nesse contexto, este capítulo busca conduzir uma discussão de temas importantes em relação aos aspectos jurídicos na condução de negócios dos distribuidores. Além disso, este capítulo é base para o

desenvolvimento do planejamento inicial da abertura de um distribuidor, tema esse que será abordado no Capítulo 6 do livro.

## Objetivos

- Discutir os principais aspectos jurídicos que envolvem o sistema de distribuição de insumos brasileiro.
- Propor um guia para reflexão e atenção sobre pontos que devem ser observados durante a condução de um negócio de distribuição de insumos.

## Pontos de aprendizado

Esperamos que após a leitura do capítulo o leitor possa entender um pouco mais sobre os principais fatores que envolvem o ambiente legal da distribuição de insumos no Brasil, bem como avaliar as necessidades de melhoria e adequação de seu negócio.

## 1 Exigências para funcionamento da revenda

Este tópico tem por objetivo alertar os distribuidores sobre as exigências existentes para atendimento da legislação, implementação de melhorias e mitigação dos riscos nas operações diárias. A seguir, estão apresentadas essas principais exigências que devem ser seguidas.

### 1.1 Exigência 1 – cadastros

Sem prejuízo dos procedimentos padrões adotados para a constituição de qualquer empresa (atos societários, inscrição estadual e municipal, alvará da prefeitura e corpo de bombeiro, e licenças), os comerciantes de insumos agrícolas necessitam do cadastro junto ao órgão da agricultura estadual.<sup>1</sup> A exceção são os Estados do Ceará e Rio de Janeiro, cujo registro é feito no órgão ambiental. Após a promulgação da Lei nº 9.974/2000,<sup>2</sup> tornou-se necessário comprovar o local adequado para recebimento das embalagens vazias (seção 5 do capítulo).

### 1.2 Exigência 2 – responsável técnico

A empresa tem que possuir responsável técnico legalmente habilitado<sup>3</sup> (Engenheiro Agrônomo, Florestal, Técnico Agrícola). O distribuidor deverá informar o órgão responsável pelo registro de comerciante estadual seu respectivo responsável técnico.

### **1.3 Exigência 3 – localização**

Os armazéns e depósitos são fatores críticos para empresas comercializadoras de insumos agrícolas. A localização dos armazéns e depósitos precisa observar o que dispõe a legislação federal (distância de mananciais, rios, locais com possibilidade de alagamento, escolas, hospitais etc.), as leis estaduais e municipais. O município pode legislar de maneira mais restritiva, pois o impacto é local. A escolha do local da empresa precisa ser bem avaliada para que as decisões de investimentos sejam realizadas nas áreas que possam ser feitas sem problemas futuros. O plano diretor municipal e o zoneamento urbano precisam ser observados. Com o crescimento dos municípios e a tendência da alteração do plano diretor, a atual localização dos depósitos poderá não mais ser permitida. Faz-se necessário acompanhar as propostas de alteração de plano diretor e de zoneamento urbano apresentado pelo poder executivo municipal (câmara dos vereadores). Nesse aspecto, as associações regionais representativas e vinculadas às empresas desempenham papel fundamental de auxílio para o acompanhamento das proposições de lei apresentadas.

### **1.4 Exigência 4 – licenciamento ambiental**

É necessário o licenciamento ambiental das empresas. As licenças não são definitivas e têm período estabelecido para a renovação. Atualmente, são poucos os Estados que as exigem, mas a tendência é que todos passem a exigir. No Rio Grande do Sul, as exigências do órgão ambiental estadual praticamente inviabilizam a continuidade da atividade. Existe grande questionamento quanto a sua eficácia. A norma estadual demanda preocupação dos revendedores e necessidade de revisão.

### **1.5 Exigência 5 – normas**

Além da legislação federal e das exigências estaduais, existem várias outras normas que necessitam ser atendidas. Elas são constantemente revisadas e atualizadas. É dever do distribuidor acompanhar as modificações e realizar as adequações necessárias. Destacamos as principais, dentre outras correlatas no Quadro 1.

Quadro 1 *Exemplos de normas regulatórias para distribuição de insumos.*<sup>4</sup>

<b>Norma</b>	<b>Definição</b>
ABNT NBR 9843	Agrotóxicos e afins – Armazenamento, movimentação e gerenciamento em armazéns, depósitos e laboratórios.
ABNT NBR 7500	Identificação para o transporte terrestre, manuseio, movimentação e armazenamento de produtos.
ABNT NBR 7503	Transporte terrestre de produtos perigosos – Ficha de emergência e envelope – Características, dimensões e preenchimento.
NR-11 – MTE	Transporte, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais.
NR-7 – MTE	Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO).
NR-9 – MTE	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).
NR-17 – MTE	Ergonomia.
NR-26 – MTE	Sinalização de segurança.

### 1.6 *Exigência 6 – relatório de produtos comercializados*

Definido por meio da lei dos agrotóxicos e legislação estadual. Todo comerciante de agrotóxico deverá informar ao órgão fiscalizador a relação dos produtos comercializados, no prazo e na forma, estabelecida para cada Estado de atuação da empresa.

### 1.7 *Exigência 7 – Ibama*

A Lei Federal nº 10.165/2000<sup>5</sup> instituiu a Taxa de Controle e Fiscalização Ambiental (TCFA) para as atividades potencialmente poluidoras ou utilizadoras de recursos naturais. A revenda por comercializar agrotóxicos (produtos químicos) está enquadrada no disposto na lei. Para atender à norma, basta realizar o cadastro da empresa (CNPJ) matriz e filiais junto ao Ibama,<sup>6</sup> cadastrar o representante legal e realizar a entrega dos relatórios ambientais. Os relatórios deverão ser entregues todos os anos de 1º de janeiro a 31 de março. Devem ser informados todos os produtos comercializados no ano anterior à entrega do relatório, por princípio ativo, informando a quantidade em quilo ou litro.

O pagamento da TCFA é trimestral, tendo o seu valor vinculado ao porte das empresas (faturamento). O não cumprimento acarreta elevadas multas, além da



possibilidade de enquadramento como crime ambiental. Por meio de leis estaduais, os Estados de Minas Gerais, Goiás, Bahia, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Mato Grosso do Sul e Piauí, instituíram a Taxa de Fiscalização Ambiental estadual (TFA). É a mesma taxa cobrada pelo Ibama, só que para efeito de pagamento o revendedor deverá pagar na proporção de 60% a título da TFA – Estadual (MG, GO, BA, SC, RJ, PE, RN, MS e PI) e 40% a título da TCFA – Ibama. Nos demais Estados, o pagamento é integral ao Ibama. Maiores informações sobre o tema podem ser consultados no *site* indicado nas notas de rodapé do presente capítulo.<sup>7</sup>

### **1.8 Exigência 8 – comercialização dos produtos**

Os agrotóxicos somente podem ser comercializados mediante apresentação prévia da receita agrônômica.<sup>8</sup> Deverá ser prescrita por profissional legalmente habilitado (Engenheiro Agrônomo, Florestal, Técnico Agrícola). A receita será específica para cada cultura ou problema. Será retida pelo comerciante, que a manterá à disposição da fiscalização competente.

### **1.9 Exigência 9 – nota fiscal**

Além das informações fiscais usuais, o revendedor necessita atender à Resolução nº 420/2004<sup>9</sup> da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). Dispõe sobre as informações necessárias para constar na nota fiscal (conforme descrito na seção 3 deste capítulo). Além dessas, faz-se necessário indicar no corpo da nota fiscal o local para o recebimento das embalagens vazias.

### **1.10 Exigência 10 – orientação ao agricultor**

Cabe frisar que o distribuidor tem o dever de orientação ao cliente quanto ao uso correto e seguro dos produtos e quanto à necessidade de utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). O EPI recomendado deverá ser indicado conforme a modalidade de aplicação (costal, aérea e tratorizada) do produto. Necessário também orientar quanto à obrigatoriedade da devolução das embalagens vazias.

## **2 Características da Legislação Estadual**

Compete aos Estados e ao distrito federal legislar supletivamente sobre agrotóxicos, nos termos da Constituição Federal<sup>10</sup> e Lei nº 7.802/1989, artigos 10 e 11. Assim, todo Estado possui legislação própria com diversidade de requisitos e falta

de uniformização. Os diversos requisitos exigidos pelos Estados acabam dificultando a comercialização interestadual.

Para mudar a realidade, desde o ano de 2001 foi criado o Encontro Nacional da Fiscalização (Enfisa).<sup>11</sup> Tem como objetivo principal harmonizar a legislação e os procedimentos referentes à fiscalização de agrotóxicos de todos os Estados. Durante o ano são realizados quatro eventos, sendo três regionais e um nacional. Ao final de cada encontro  elaborada uma carta que relata os temas tratados, ações sugeridas e os compromissos assumidos pela fiscalização. A recomendação da Andav aos distribuidores  atenção e conhecimento das cartas. Caso necessário, imediata adequação às normas.

### **3 Transporte de produtos perigosos**

A classe dos agrotóxicos exige certos cuidados legais e de infraestrutura para que o transporte dos produtos possa ser feito de maneira segura e dentro de padrões estabelecidos. A seguir, são apresentados os principais tópicos que devem ser observados pelos distribuidores em suas operações cotidianas.

#### **3.1 Base legal**

O transporte de agrotóxico é regulamentado pela Norma n 420/2004<sup>12</sup> da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). A norma regulamenta não so o transporte de agrotóxicos, mas todo produto considerado perigoso. A norma é geral, ampla e irrestrita, independentemente da quantidade transportada e porte do veículo (pequeno, médio, grande).

#### **3.2 Exigências**

Dentre as exigências existentes elencadas na legislação que rege o assunto, citamos algumas delas, sem prejuízo da importância de outros requisitos legais aqui não elencados, conforme exemplificado no Quadro 2.

#### **3.3 Fiscalização**

Realizada pela Polícia Rodoviária Federal, há, no entanto, a delegação de competência em alguns Estados. As penalidades são sempre aplicadas em duplicidade para cada tipo de infração, ou seja, as penalidades são aplicadas tanto para o expedidor do produto (revenda), como para o transportador do produto (revenda ou agricultor). Assim, para cada infração serão sempre duas multas.

Quadro 2 Exigências para o transporte de produtos fitossanitários.<sup>13</sup>

Exigências
Classificação e identificação dos produtos perigosos, classes e subclasses.
Características dos veículos.
Sinalização dos veículos, rótulo de risco e painel de segurança.
Sinalização dos veículos no transporte de carga fracionada.
Regras de colocação dos painéis e rótulos nos diferentes tipos de transporte (transporte de embalados ou fracionados, produtos diferentes como o mesmo risco, produtos e riscos diferentes, veículo vazio).
Kit de emergência.
EPIs.
Cadastro no Registro Nacional de Transportadores de Carga (RNTRC) quando transportar produtos de terceiros ou utilizar transportadoras e operadores autônomos.
Documentos de porte obrigatório (nota fiscal, ficha de emergência, envelope para transporte).
Incompatibilidade de produtos.
Procedimentos em caso de emergência.
Motorista habilitado para o transporte de Produtos Perigosos.

A revenda está entre os dois polos (expedidor/transportador) e, portanto, certamente será atuada ao menos em uma. A dificuldade das vendas é a adequação das exigências pela falta de espaço para os veículos de pequeno porte (*pick ups*). Ao longo dos anos, trabalhando diretamente com revendedores, podemos afirmar que o transporte de produtos perigosos é a maior fonte de autuações e infrações.

O transporte realizado fora dos padrões legais, além das multas, poderá culminar em condenação administrativa, civil e penal, tanto pela lei dos agrotóxicos, como pela lei de crimes ambientais.<sup>14</sup> A recomendação é a imediata adequação e cumprimento das normas, por meio de assessorias especializadas<sup>15</sup> e treinamento dos colaboradores.

#### 4 Legislação ambiental

As preocupações com a sustentabilidade e os impactos ambientais estão cada vez mais presentes no setor de distribuição de insumos. Assim, é importante que

o distribuidor esteja regularizado em relação às exigências ambientais para evitar multas e problemas com seus *stakeholders*.<sup>16</sup> A seguir, são detalhados os principais pontos sobre os cuidados legais que um distribuidor deve ter em relação ao meio ambiente.

#### **4.1 Base legal**

A licença ambiental não assegura universalmente ao seu titular a sua manutenção. Constitui “uma declaração de vontade do Poder Público coincidente com a pretensão do particular, visando à atribuição de certos direitos ou vantagens ao interessado”.<sup>17</sup> A licença é atribuída ao solicitante sempre nas condições impostas ou consentidas pelo poder público. Não há qualquer direito subjetivo à obtenção ou à continuidade de autorização. A administração pode negá-la, como pode cessar a licença a qualquer momento, sem indenização alguma. É o que no mundo jurídico chamamos de licença precária.

#### **4.2 Avaliação e licenciamento ambientais das revendas**

O objetivo central da análise ambiental é evitar que um projeto (obra ou atividade), justificável pelo prisma econômico ou em relação aos interesses imediatos de seu proponente, revele-se posteriormente prejudicial ao meio ambiente. Para solicitar a licença ambiental, a revenda precisa fornecer as condições do projeto, conceder certidão ambiental negativa quanto a impedimentos de ordem legal (entenda-se, adequação da proposta aos planos de desenvolvimento regional, planos de uso do solo, planos diretores e códigos e posturas municipais), conter exigências básicas e primordiais de aceitabilidade de um projeto ou empreendimento da revenda.

O licenciamento ambiental para as revendas possui respaldo tanto na legislação federal, como estadual. A licença ambiental tanto poderá ser expedida pelo órgão ambiental como agricultura, dependendo da legislação do Estado.

Destaca-se que o licenciamento ambiental de atividades comerciais ainda não é usual no país. O segmento também sob esse aspecto é pioneiro.

### **5 Unidade de recebimento de embalagens vazias**

O descarte das embalagens vazias dos agrotóxicos também está ligado aos impactos ambientais que o negócio da distribuição pode ter. No entanto, o Brasil conta com uma boa estrutura de retorno de embalagens, que pode ser tida como uma referência para outros setores industriais. A gestão do retorno de embalagens é uma responsabilidade do fabricante dos produtos, porém, tanto o elo do

distribuidor, quanto o elo do produtor têm suas atividade que visam facilitar e contribuir para a eficácia do processo.<sup>18</sup> A seguir, será detalhado qual é o papel de cada elo da cadeia, bem como as regulamentações que regem essas transações.

## 5.1 Como foi criada

A Lei Federal nº 9.974/2000, regulamentada pelo Decreto Federal nº 4.074/2002, determina o retorno das embalagens para o destino correto. O setor é pioneiro na chamada responsabilidade pós-consumo.<sup>19</sup> É considerada atualmente a legislação mais avançada no mundo. Nenhum outro país prevê um controle tão grande e total do percurso percorrido pelas embalagens.

## 5.2 Funcionamento

Este tópico tem como objetivo detalhar qual é o funcionamento do processo de retorno de embalagens. Para facilitar o entendimento, será analisado qual o papel de cada elo: fornecedor, distribuidor/revenda e usuário.

### 5.2.1 Unidade de recebimento<sup>20</sup>

Local privado, devidamente adequado e licenciado,<sup>21</sup> mantido por fabricantes, ou em conjunto com revendas, destinado ao recebimento e armazenamento provisório de embalagens vazias de agrotóxicos devolvidas diretamente pelos produtores.

### 5.2.2 Responsabilidades

**Usuário.**<sup>22</sup> É toda pessoa física ou jurídica que utilize agrotóxicos. Tem o dever de efetuar a devolução das embalagens vazias no local indicado na nota fiscal de compra dos produtos. Poderá ser no estabelecimento comercial em que foi adquirido, desde que licenciado para recebimento das embalagens vazias. Ou como normalmente acontece nas unidades de recebimento de embalagens vazias, as quais são construídas para essa única finalidade. O usuário tem o prazo de um ano para devolver as embalagens vazias. Na hipótese de descumprimento será penalizado pela legislação de agrotóxicos (responsabilidade civil e penal), bem como pela lei dos crimes ambientais.

**Distribuidor/Revenda.**<sup>23</sup> As empresas são responsáveis por disponibilizar local adequado para o recebimento das embalagens vazias. No ato de comércio, informar os procedimentos de lavagem, acondicionamento, armazenamento, transporte e o local da devolução das embalagens vazias. Indicar na nota fiscal o local da unidade de recebimento das embalagens vazias. O descumprimento

poderá ocasionar responsabilidades na lei de agrotóxicos (civil, administrativa, penal) e lei dos crimes ambientais.

**Fabricantes.**<sup>24</sup> Realizar o recolhimento, a reciclagem ou a destruição das embalagens vazias devolvidas às unidades de recebimento, no máximo, um ano, a contar da data de devolução. O descumprimento poderá ocasionar responsabilidades na lei de agrotóxicos (civil, administrativa, penal) e lei dos crimes ambientais.

### 5.3 *Expectativas futuras*

A tendência é a profissionalização da gestão das associações que gerenciam as unidades de recebimento. A gestão administrativa mostra-se necessária e fundamental para minimizar os riscos trabalhistas, ambientais e fiscais. A gestão financeira é o gargalo, uma vez que os custos envolvidos são elevados e a operação ainda não alcançou o equilíbrio financeiro. A tendência é a construção de novas unidades em locais ainda não bem dimensionados e o fechamento de algumas unidades devido à insuficiência de embalagens recebidas.

A Lei Federal nº 12.305/2010<sup>25</sup> instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos. O dispositivo legal dispõe sobre a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos e a disposição ambiental dos resíduos. Dessa forma, os demais resíduos gerados na agricultura, quer seja, embalagens vazias de veterinários, domissanitário, sacaria de sementes, fertilizantes, entre outros, também serão obrigatórios à disposição final ambientalmente adequada, assim como os agrotóxicos.

Atualmente, as associações que gerenciam as unidades de recebimento possuem tão somente revendas que comercializam agrotóxicos. Poderá ser uma oportunidade de aumento de receita e equilíbrio financeiro com a inclusão das empresas agora obrigadas a dispor de seus produtos. Orientamos uma análise aprofundada da viabilidade ou não da inclusão dessas empresas, sob todos os aspectos (novas exigências, diferentes licenças ambientais, ampliação das unidades, aumento do número de funcionários), entre as já inerentes à atividade atualmente desenvolvida.

## 6 Aspectos tributários das revendas

Diversas são as variáveis que precisam ser verificadas. As revendas possuem particularidades próprias, por isso precisam ser individualmente analisadas, pois podem levar a várias soluções. O que percebemos é que as empresas que fazem um bom planejamento tributário têm um melhor controle e gestão do negócio. Ao fazer um planejamento tributário benfeito, não implica dizer que a empresa pagará menos impostos, mas pagará somente o que são devidos de forma planejada.

Com a maior integração dos sistemas de controle do fisco e a implementação da escrituração fiscal digital (SPED – Fiscal, SPED – Contábil, NF-e, NFS-e etc.),<sup>26</sup> a fiscalização está tornada mais efetiva. Para o setor, o sistema de controle eletrônico é um marco divisorio, pois necessita de adequação de todas as empresas, tornando a competitividade justa e sadia.

Atualmente, é simples para o fisco detectar fraudes fiscais, impedindo a realização de controle paralelo. Nossa recomendação é que a revenda faça tudo dentro da lei, minimizando riscos com o fisco e ações judiciais que oneram demasiadamente as empresas.

## 7 Aspectos trabalhistas

No que se referem aos aspectos trabalhistas envolvidos nas contratações usualmente feitas pelas revendas, há que ter cuidado na contratação dos colaboradores, principalmente vendedores. A contratação deverá ser realizada nos termos constantes na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), especialmente no que se refere à questão das remunerações fixas e variáveis, bastante comuns nos contratos de trabalho de vendedores. No direito do trabalho, o contrato do trabalhador é entendido com um contrato realidade, ou seja, a relação existente e provada no seu dia a dia é a que prevalece para fins de apurações de verbas trabalhistas, pouco importando o que ficou disciplinado no contrato escrito de trabalho.

Outro aspecto importante a ser observado pelas revendas é quanto à contratação de empresas prestadoras de serviços em geral. Nessas contratações é sempre recomendável exigir rotineiramente da empresa prestadora a comprovação dos recolhimentos previdenciários e dos documentos relacionados à saúde, segurança do trabalho relativo a todos os terceirizados destacados para a execução dos serviços contratos.

Tomando essas cautelas, minimizam-se os riscos de as revendas serem condenadas, de forma subsidiária ou solidária com a empresa prestadora, ao pagamento de verbas trabalhistas ou securitárias, que não são de sua responsabilidade direta.

## 8 Relação contratual das revendas com a indústria

A própria definição do termo *revenda* nos remete à ideia de relação contratual de compra e venda. A revenda em sua mais simples acepção é a aquisição de algo com determinada margem de desconto ou sob uma condição especial com o fito de venda posterior.

Várias podem ser as formas da relação contratual (escrita ou verbal) existente entre a revenda e a indústria. As mais comuns são as dos contratos de distribuição

e os contratos de representação comercial. Atualmente, ambas possuem previsão no Código Civil, mas apesar de estarem tratadas num mesmo capítulo do diploma legal, possuem aplicações diferenciadas.

Os contratos de distribuição comercial possuem como principal diferencial dos contratos de representação comercial a posse e disponibilidade do produto. Assim, por princípio, se o sujeito adquire bens de um determinado fabricante e os revende, atendendo a cláusulas de exclusividade e de área geográfica de atuação, estamos diante de uma relação típica de distribuição comercial.

Já a relação de representação comercial tem como característica principal a intermediação da venda de bens mediante uma remuneração vulgarmente chamada de comissão. Assim, na relação de representação comercial, o representante não dispõe do bem, ele apenas faz a aproximação entre o fabricante e o potencial interessado. A venda em si acontece, portanto, entre o dono do produto (fabricante) e o interessado, tendo o representante apenas o papel de intermediador do negócio. A atividade de representação comercial encontra-se regulamentada por lei especial desde 1965 (Lei nº 4.886/1965) e agora também está disciplinada no Código Civil de 2002.

Com o advento da Lei nº 4.886/1965, a representação comercial passou a ser uma profissão regulamentada, estando a empresa de representação ou o representante autônomo sujeito ao registro no Conselho dos Representantes Comerciais.

Apesar de ser praxe dentre as vendas de insumos não possuírem contrato escrito de distribuição ou representação comercial, a melhor recomendação é a de ter tais relações consolidadas através de documento escrito, de forma a maximizar a proteção dos distribuidores no que se refere à exclusividade de área geográfica de atuação, margens e outras condições especiais comumente negociadas, mas nem sempre honradas por falta de formalização prévia.

Além das disposições elencadas, o Código Civil prevê que os contratos por prazo indeterminado podem ser resolvidos por qualquer das partes contratantes, mediante a concessão de aviso prévio de 90 dias, desde que tenha transcorrido o prazo contratual compatível com o vulto do investimento exigido.

É comum no setor, por exemplo, o fabricante exigir do distribuidor, como condição de negócio, que sejam realizados determinados investimentos em infraestrutura. Assim, com o intuito de proteger o distribuidor de um rompimento contratual repentino é que o legislador teve a cautela de disciplinar a necessidade de concessão de aviso prévio com antecedência razoável e proporcional ao vulto dos investimentos exigidos. E é nesse exemplo que se encontra mais uma razão para a existência de contrato escrito disciplinando todas as condições negociais, prazos, inclusive quanto aos eventuais investimentos exigidos na negociação, pois em eventual rompimento sem a concessão à obediência de prazo razoável, a prova dos investimentos exigidos fica muito mais simples e evidente.



Apesar de estarmos tratando da importância de termos um contrato escrito regendo a relação, há algumas situações em que o fabricante é quem impõe o contrato escrito e, nesse caso, fica também o alerta e a orientação para que sejam tomadas todas as cautelas possíveis ao analisar o contrato de forma a se evitar que a revenda assuma responsabilidades maiores que as de praxe e as legalmente exigíveis.

### Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos

Este capítulo teve como objetivo apresentar quais são os principais temas relativos aos aspectos jurídicos da distribuição de insumos no Brasil. Como demonstrado, o comércio de agrotóxicos está cercado por diversas exigências legais. Além disso, as exigências técnicas abordadas são complexas, de difícil entendimento, interpretação, e estão em constante alteração. Assim, sugere-se que os distribuidores tenham o acompanhamento técnico de um profissional do setor jurídico, que possa prestar um suporte para a adequação e revisão nas normas e obrigações características a essas operações.

Como pôde ser visto neste capítulo, o aparato legal que envolve o setor, bem como as questões jurídicas devem ser sempre avaliadas a fim de permitir melhores relações e dirimir riscos e custos, que podem inclusive inviabilizar a operação dos distribuidores. Nesse caso, manter-se atualizado da legislação vigente, adaptar-se a elas e desenvolver estratégias cooperativas com as empresas do setor são ações que podem ajudar muito na manutenção, desenvolvimento e expansão futura da distribuição de insumos no Brasil.

### Questões para discussão

1. Com base nos assuntos discutidos no capítulo, avalie como sua empresa está em relação aos aspectos jurídicos do setor de distribuição.
2. Discuta sobre como um distribuidor de insumos pode contribuir para a efetividade das políticas de retorno de embalagens e garantir a minimização dos impactos ambientais.

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* para materiais de consulta sobre leis e regulamentações do setor de distribuição de insumos.
- *Link* e contato para a Andav e demais entidades de apoio ao setor.

## Notas

<sup>1</sup> Lei nº 7.802/1989, art. 4º, Decreto nº 4.074/2002, art. 37, <<http://www.senado.gov.br/legislacao/>>.

<sup>2</sup> Lei nº 9.974/2000, art. 1º, § 2º, Decreto nº 4.074/2002, arts. 53 a 57, <<http://www.senado.gov.br/legislacao/>>.

<sup>3</sup> Decreto Federal nº 4.074/2002, art. 37, § 2º.

<sup>4</sup> Elaborado com base nas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). <<http://www.abnt.org.br/>> e normas do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). <<http://www.mte.gov.br/legislacao/>>.

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/index.jsp>>.

<sup>6</sup> Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br/>>.

<sup>7</sup> Informativo ANDAV nº 11 de 2010. <<http://www.andav.com.br/informativos.aspx?ID=93>>.

<sup>8</sup> Lei nº 7.802/1989, art. 7º, Decreto Federal nº 4.074/2002, arts. 64 a 67.

<sup>9</sup> Disponível em: <[http://appeantt.antt.gov.br/resolucoes/00500/Anexos/Resolucao420\\_v3\\_20080123.pdf](http://appeantt.antt.gov.br/resolucoes/00500/Anexos/Resolucao420_v3_20080123.pdf)>.

<sup>10</sup> Constituição Federal, arts. 23 e 24. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988\\_13.07.2010/CON1988.shtm](http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_13.07.2010/CON1988.shtm)>.

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://www.enfisa.com.br/>>.

<sup>12</sup> Disponível em: <[http://appeantt.antt.gov.br/resolucoes/00500/Anexos/Resolucao420\\_v3\\_20080123.pdf](http://appeantt.antt.gov.br/resolucoes/00500/Anexos/Resolucao420_v3_20080123.pdf)>.

<sup>13</sup> Para maiores informações, solicite apoio informacional junto à Associação Nacional dos Distribuidores de Produtos Agrícolas e Veterinários (Andav). <[www.andav.com.br](http://www.andav.com.br)>.

<sup>14</sup> Lei nº 9.605/1988, art. 56: “Produzir, processar, embalar, importar, exportar, comercializar, fornecer, transportar, armazenar, guardar, ter em depósito ou usar produto ou substância tóxica, perigosa ou nociva à saúde humana ou ao meio ambiente, em desacordo com as exigências estabelecidas em leis ou nos seus regulamentos: Pena – reclusão, de um a quatro anos, e multa.” Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9605.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9605.htm)>.

<sup>15</sup> Consulte o *site* da Andav para maiores informações <[www.andav.com.br](http://www.andav.com.br)>.

<sup>16</sup> *Stakeholders* são todos aqueles que influenciam ou são influenciados pelas atividades das empresas. Para mais informações sobre o tema, ver FREEMAN. R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

<sup>17</sup> MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*, 1995, p. 160.

<sup>18</sup> Baseado em informações do Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias (Inpev). Disponível em: <[www.inpev.org.br](http://www.inpev.org.br)>. Consulte o *site* para maiores informações sobre o processo.

<sup>19</sup> Responsabilidade pós-consumo é um termo amplo e recorrente em políticas de gestão ambiental de resíduos. É a responsabilidade do fabricante de arcar com o ônus da gestão ambiental de seu produto em caso de, após ser consumido, não poder ser destinado ao lixo comum. A responsabilidade pós-consumo implica: (i) assegurar que os produtos lançados no mercado, após seu uso e recolhimento, sejam reutilizados, reciclados, recuperados ou eliminados de maneira ambientalmente adequada e (ii) difundir entre os consumidores os sistemas de coleta. A responsabilidade pós-consumo deve envolver vários atores além dos fabricantes, dentre eles: os comerciantes e dis-

tribuidores, a comunidade em geral, os meios de comunicação e estabelecimentos educacionais, os governos locais. Por ter que arcar com o recolhimento do produto após seu consumo, o fabricante repassa esse custo ao preço do produto vendido. Desse modo, o consumidor final estará pagando não somente pelo bem que usufruiu como também pela sua disposição ambientalmente correta quando não tiver mais utilidade. Fonte: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade\\_p%C3%B3s-consumo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Responsabilidade_p%C3%B3s-consumo)>. Para maiores detalhes, veja também LEITE, P. R. *Logística reversa*. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

<sup>20</sup> Decreto Federal nº 4.074/2002, art. 1º, V, XXX.

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res03/res33403.xml>>.

<sup>22</sup> Lei nº 7.802/1989, art. 6º, com a inclusão do § 2º, dada pela Lei nº 9.974/2000.

<sup>23</sup> Lei nº 7.802/1989, art. 6º, § 5º, com a nova redação dada pela Lei nº 9.974/2000.

<sup>24</sup> Lei nº 7.802/1989, art. 6º, § 5º, com a nova redação dada pela Lei nº 9.974/2000.

<sup>25</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm)>.

<sup>26</sup> Disponível em: <<http://www1.receita.fazenda.gov.br/default.htm>>.

# 5

## COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA CAPTURA DE VALOR NA COMERCIALIZAÇÃO DE SEMENTES

---

*Camila Dias de Sá*  
*Matheus Kfoury Marino*

---

Neste capítulo abordaremos a questão da inclusão da semente no portfólio dos distribuidores e como isso apresenta alguns desafios para essas empresas. Discutimos dois deles: a necessidade da revenda se estruturar para realização de uma venda com forte apelo técnico e o estímulo ao desenvolvimento do mercado de sementes certificadas. O primeiro refere-se ao empenho que as revendas deverão ter para preparar uma equipe técnica para a venda do insumo sementes. O segundo diz respeito às competências que precisarão desenvolver para convencer o agricultor que a semente com garantia de origem e resultado de inovação é vantajosa em relação ao material pirateado e gera resultado financeiro superior. Dessa maneira, este capítulo discute as inovações que estão surgindo com a intensificação da tecnologia aplicada às sementes e os desafios das revendas de insumos agrícolas frente a essas mudanças.

### **Objetivos**

- Apresentar e discutir um panorama sobre o mercado de sementes e oportunidades para a distribuição.
- Discutir os principais desafios de gestão para os distribuidores de insumos e as competências necessárias para desenvolver ações estratégicas no setor de sementes.

## Pontos de aprendizado

Esperamos que após a leitura deste capítulo você possa entender melhor o desenvolvimento do mercado de sementes, as oportunidades e desafios para os distribuidores, bem como avaliar as competências necessárias para atuar de maneira mais preparada nesse mercado.

## 1 Introdução

O emprego da biotecnologia é crescente pela indústria de sementes e a adoção das novas tecnologias pelos agricultores brasileiros, especialmente a transgênica, cresce ano após ano. Entre 2004 e 2010, o país aumentou em pouco mais de cinco vezes a área cultivada com sementes transgênicas.

As novas sementes que chegam ao mercado vêm carregadas de atributos que envolveram grandes investimentos em pesquisas. Incluem-se aqui não apenas as sementes híbridas de milho, mas também sementes de soja e outras culturas que adquirem valor agregado cada vez maior em função do desenvolvimento de novas cultivares, da modificação e manipulação genética e da inserção de novos genes. Assim, a semente de soja deverá adquirir no médio prazo a mesma importância da semente de milho.

O valor agregado das sementes aumenta ao mesmo tempo que o seu preço e sua importância dentro do negócio das revendas de insumos agrícolas. Por esse motivo é premente que as revendas incluam em seu portfólio a venda de sementes juntamente com os agroquímicos e os fertilizantes, bem como serviços de apoio relacionados ao uso desses produtos.

A próxima seção traz uma descrição sucinta do mercado de sementes no Brasil e de como está estabelecida a cadeia da indústria sementeira. Em seguida, são apresentados os principais marcos institucionais relativos à propriedade intelectual em sementes no Brasil e um apanhado geral da situação da pirataria no país. O capítulo encerra-se com uma discussão sobre os principais desafios das revendas de insumos em função do panorama apresentado.

## 2 O mercado de sementes no Brasil

Na safra 2010/11, o segmento de sementes movimentou cerca de 4,5 bilhões de reais no Brasil, segundo a Associação Brasileira de Sementes e Mudas (Abrasem).<sup>1</sup> Na safra 2008/09, segundo a mesma fonte, foram produzidos mais de dois milhões de toneladas de sementes. A Figura 1 apresenta a evolução do volume de produção de sementes das principais culturas, e a Figura 2 exemplifica a cadeia de valor de sementes.

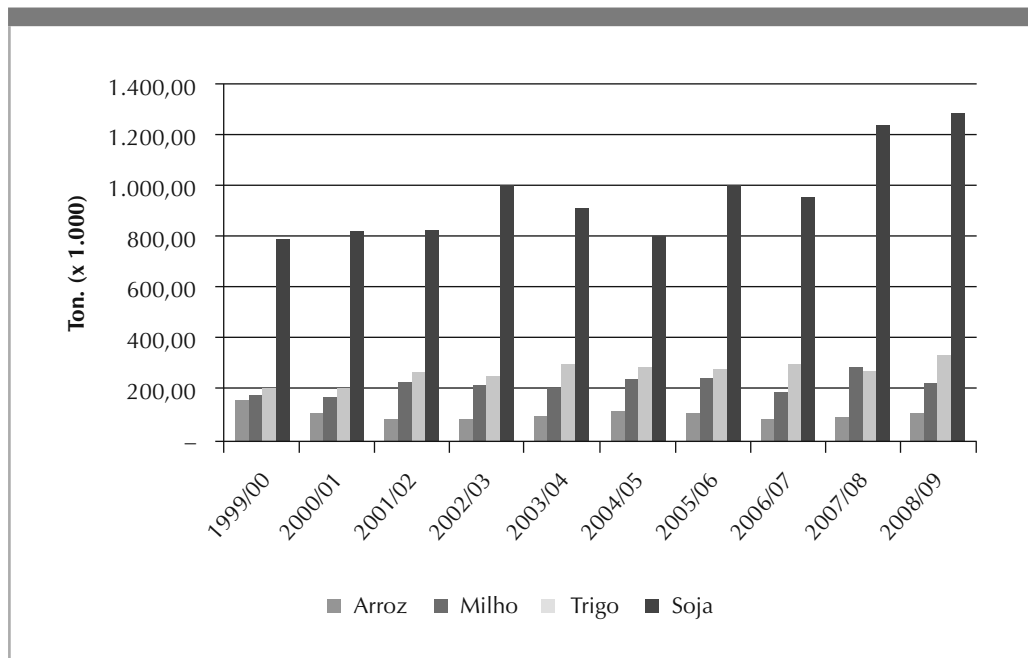


Figura 1 Evolução do volume de produção de sementes das principais culturas (em mil toneladas).<sup>2</sup>

Destaca-se que os gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D) representam uma parcela importante do custo da semente. O segmento de P&D desmembra-se em duas indústrias diferentes: a indústria que trabalha com organismos geneticamente modificados (OGMs) e aquela que trabalha com melhoramento genético.<sup>3</sup>

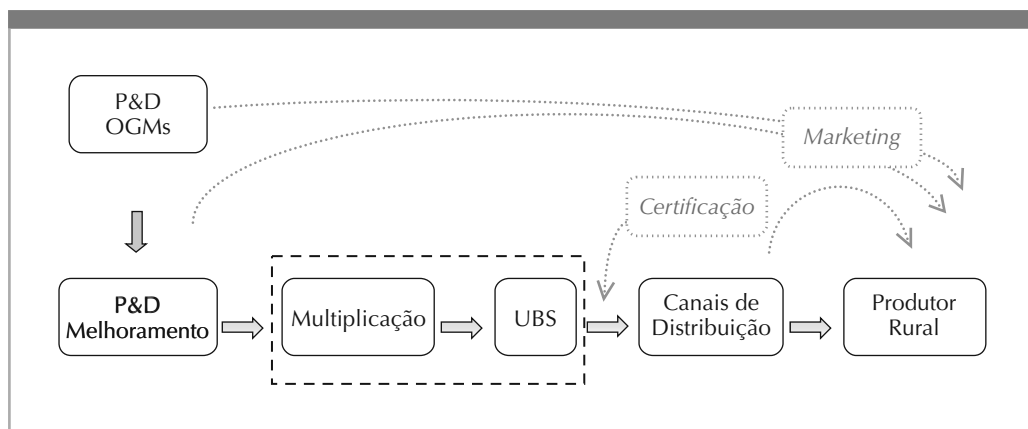


Figura 2 Cadeia de valor das sementes.<sup>4</sup>

Dessa forma, o segmento de OGMs é dominado basicamente por grandes empresas transnacionais. As atividades realizadas por essas empresas envolvem a manipulação de genes para favorecer características desejadas nas plantas, como: resistência aos insetos, tolerância à herbicida e prolongamento da vida pós-colheita.

#### Boxe 1 – Os OGMs

Todo transgênico é um OGM, mas nem todo OGM é um transgênico. Uma planta OGM é aquela que foi modificada geneticamente, com o intuito de expressar mais ou menos intensamente um determinado gene ou conjunto deles. Já as plantas transgênicas possuem em sua constituição parte do DNA retirado de espécies diferentes. Por exemplo, uma espécie que tenha recebido um gene resistente a inseto originário de outra espécie.

A P&D em melhoramento diz respeito ao processo sucessivo de seleção e cruzamento entre plantas da mesma espécie vegetal para obtenção de indivíduos com características desejáveis. No desenvolvimento de uma nova cultivar busca-se obter variedades vegetais com características desejáveis relacionadas ao tamanho (porte), coloração, vida pós-colheita, resistência às pragas e doenças, adaptação às diferentes condições edafoclimáticas, entre outras. O melhoramento genético é realizado tanto por organizações públicas como privadas.

Como resultado do melhoramento genético obtém-se uma semente básica. Essa semente que será encaminhada para a multiplicação pode conter ou não um gene com a tecnologia OGM. A etapa de multiplicação é geralmente repassada pela empresa detentora da cultivar para produtores especializados ou cooperativas que atuam por meio de licenças contratuais. A atribuição dos multiplicadores é a produção de sementes em larga escala com manutenção das características de identidade genética e pureza varietal da semente básica.

A Unidade Beneficiadora de Sementes (UBS) é responsável pelo processamento da semente, ou seja, na UBS são realizadas as etapas de limpeza, secagem, tratamento, empacotamento, rotulagem e armazenagem das sementes comerciais. Em muitos casos, os multiplicadores possuem sua própria UBS, no entanto, há também a ocorrência de terceirização dessas atividades.

Já o marketing e a distribuição de sementes são realizados no Brasil pelas empresas detentoras de tecnologia juntamente com os seus canais de distribuição. A competência das revendas de insumos agrícolas dentro da cadeia de valor sementeira no Brasil é o tema central deste capítulo e será discutida mais adiante em detalhes.

É importante destacar na cadeia apresentada o fato de que mundialmente as empresas de agroquímicos são também as principais investidoras em P&D de sementes, especialmente aquela relacionada à tecnologia OGM. Dessa forma, a biotecnologia aplicada às sementes e sua interação com os agroquímicos estão inseridas em uma estrutura específica de mercado concentrada em nível global, dominada em grande parte por poucas empresas transnacionais. Tais empresas atuam localmente, em grande maioria, por meio de arranjos contratuais com multiplicadores e empresas públicas ou privadas de melhoramento para inserção dos “seus” genes nas cultivares adaptadas às condições locais de cada região.

Verifica-se, portanto, que a indústria de sementes avança cada vez mais em termos da tecnologia empregada. As empresas que atuam neste setor focam seus esforços na utilização de biotecnologia, com destaque para a utilização de OGMs, e tecnologia de hibridação (sementes híbridas) que, por sua vez, confere aos obtentores maior segurança na apropriação dos direitos de propriedade.

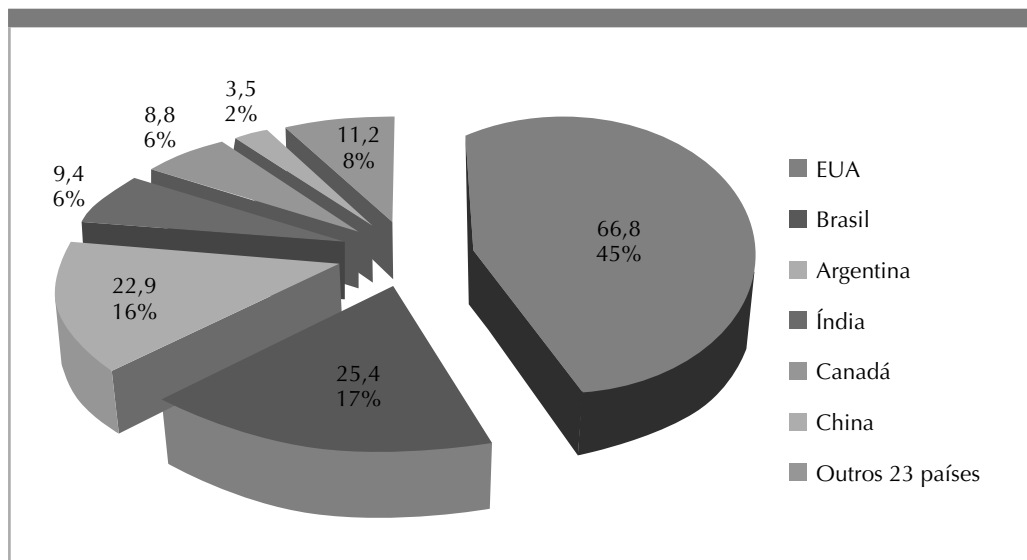


Figura 3 Participação no cultivo mundial e área cultivada (em milhões de hectares) dos principais países adotantes de sementes transgênicas.<sup>5</sup>

A agricultura brasileira tem se destacado pela velocidade com que adere à utilização dos transgênicos em suas lavouras. Em 2009, o país alcançou o segundo lugar mundial em cultivo de transgênicos, com 21,4 milhões de hectares. Em 2010, segundo as estimativas do Serviço Internacional para a Aquisição de Aplicações em Agrobiotecnologia (ISAAA), o Brasil aumentou a sua área de cultivo com transgênicos mais do que qualquer outro país – um recorde de crescimento



em quatro milhões de hectares – e atingiu 25,4 milhões de hectares plantados com sementes transgênicas. Esse crescimento tem sido determinado notadamente pelo aumento da área cultivada com o milho RI segundo o ISAAA.<sup>6</sup>

Ainda segundo as estimativas da organização, em 2010, pela primeira vez as culturas transgênicas ocuparam 10% de toda a área agrícola mundial. A Figura 3 apresenta os principais países em termos de utilização de sementes transgênicas.

A Tabela 1 apresenta a participação da semente nos custos com insumos das principais culturas. O valor apresentado é uma média dos principais Estados produtores na safra 2009/10.

Tabela 1 *Participação da semente nos custos com insumos nas principais culturas.*<sup>7</sup>

Culturas	Cultivo convencional			Cultivo transgênico		
	Sementes	Defensivos	Fertilizantes	Sementes	Defensivos	Fertilizantes
Algodão	7%	52%	38%	9%	46%	42%
Soja	16%	31%	52%	20%	22%	58%
Milho	20%	17%	64%	31%	14%	55%
Arroz	14%	33%	53%	–	–	–

Nota-se que a semente é um item importante na composição de custos das principais culturas, especialmente quando ela contém a tecnologia transgênica. É importante mencionar que a semente está entre os insumos que têm oferecido a melhor rentabilidade para as revendas de insumos agrícolas. Embora os fertilizantes foliares proporcionem uma condição melhor de margem para a revenda, as sementes possuem um giro muito maior do que os foliares, podendo representar boas oportunidades para as empresas do setor.

### 3 As contribuições da biotecnologia e a propriedade intelectual

O contexto em que a produção agrícola mundial está inserida envolve desde preocupações com o impacto das mudanças climáticas sobre a produtividade agrícola e da própria produção agrícola sobre o meio ambiente, passa pelo aumento no preço dos alimentos, pelos riscos e incertezas relacionados ao setor energético e engloba as discussões sobre o avanço do plantio de culturas para a produção de biocombustíveis sobre as terras cada vez mais caras.

Desde a Revolução Verde, que promoveu mudanças intensas em relação ao emprego de tecnologias agrícolas, como o uso intensivo de agroquímicos, fertilizantes, sementes melhoradas, máquinas, equipamentos de irrigação etc.; e em função da importância, para não dizer polêmica geralmente envolvida nos temas acima, a biotecnologia assume papel cada vez mais estratégico no contexto descrito.

#### Boxe 2 – Norman Borlaug<sup>8</sup>

Considerado figura central da “Revolução Verde” por suas pesquisas que resultaram no desenvolvimento de variedades de plantas de alta resistência e produtividade que possibilitaram o alcance da segurança alimentar em diversos países pobres, Borlaug recebeu em 1970 o Prêmio Nobel da Paz. Defensor da **biotecnologia** para aumentar a produtividade agrícola, sofreu críticas, especialmente de ambientalistas. No entanto, estima-se que seu trabalho tenha socorrido da inanição cerca de um bilhão de pessoas em todo o mundo.

Paralelamente à intensificação do uso de tecnologias aplicadas à agricultura, iniciou-se no final da década de 50 a conformação do marco institucional sobre os direitos de propriedade dos obtentores de plantas. Em 1961, foi fundada a União para a Proteção de Obtenções Vegetais (UPOV), que estabeleceu proteção específica para as inovações em plantas.

#### Boxe 3 – UPOV<sup>9</sup>

A União para a Proteção de Obtenções Vegetais (UPOV), é uma organização intergovernamental cujo objetivo é estabelecer regras gerais e zelar pela proteção de novas variedades de plantas por meio de direitos de propriedade intelectual (direitos dos obtentores de plantas). Quando um país adere à UPOV, tem a garantia de que os direitos dos obtentores serão respeitados pelos demais países signatários e reciprocamente se compromete em respeitar os direitos dos obtentores dos demais países. A organização adota o princípio do tratamento nacional, em que os países têm autonomia para estabelecer os critérios de suas legislações e implementar políticas específicas a partir do cumprimento de certas exigências das convenções da UPOV. A organização revisou a primeira convenção estabelecida em 1961 em quatro ocasiões, 1972, 1978 e 1991.

Na década de 80, os países industrializados começaram a se pronunciar no âmbito das negociações internacionais sobre suas preocupações com a proliferação, sem autorização, de medicamentos, vídeos e outras inovações e expressões

culturais. Essa época foi marcada ainda pelo advento da Revolução Biotecnológica. Sobre este período, pesquisadores afirmam que os grandes avanços na área biotecnológica e o elevado valor de mercado dos seus produtos provocaram uma busca pela redefinição do sistema de apropriação de direitos de propriedade em nível mundial.<sup>10</sup>

Em 1994, o acordo TRIPS (Acordo de Propriedade Intelectual Relacionado ao Comércio)<sup>11</sup> definido durante a Rodada do Uruguai de Negociações Comerciais Multilaterais do GATT, mais tarde transformado em OMC (Organização Mundial do Comércio), determinou um prazo para que os países-membros adequassem suas legislações nacionais no campo da propriedade intelectual.

#### Boxe 4 – Propriedade Intelectual

Os instrumentos de proteção à propriedade intelectual na área de pesquisas biotecnológicas têm como objetivo garantir a apropriação de resultados econômicos, como forma de remunerar os recursos utilizados e os riscos assumidos no desenvolvimento de novas variedades vegetais.

No Brasil, as legislações que reconhecem e regulam a propriedade intelectual são a Lei de Propriedade Industrial de 1996 e a Lei de Proteção de Cultivares (LPC) de 1997.<sup>12</sup> Ambas têm a atribuição de reconhecer a propriedade sobre lançamentos e de proteger o direito de seus criadores. A primeira dispõe sobre produtos e processos (patente) e a segunda sobre variedades vegetais (direito de obtentores).

As duas legislações são de extrema importância para o mercado de sementes, especialmente de soja, visto que as plantas transgênicas são protegidas simultaneamente pelas duas legislações: a variedade vegetal pela Lei de Proteção de Cultivares e o gene inserido pela Lei de Propriedade Industrial.<sup>13</sup> No entanto, apesar dessa formalização, sabe-se que existe no Brasil um expressivo mercado paralelo de sementes, mais conhecidas como sementes piratas.

A legislação brasileira de proteção de cultivares permite que o produtor rural reserve e plante sementes para uso próprio, o que significa que ele pode usar grãos de uma safra como semente na safra seguinte. Popularmente, quando ele age dessa maneira diz-se que o produtor está salvando a semente.

Tal possibilidade prevista em lei tem impacto diferente quanto à apropriação dos direitos de propriedade, em função do tipo de reprodução dos diversos gêneros de plantas. No caso das plantas propagadas assexuadamente (diversas flores,

frutíferas e forrageiras) e plantas de polinização aberta como a soja, o arroz e o trigo, o direito do obtentor está ameaçado.<sup>14</sup>

#### Boxe 5 – A LPC e a semente salva

Em função da pirataria de sementes no Brasil, há por parte dos melhoristas uma pressão para alteração da LPC. A principal argumentação ocorre em favor da limitação do dispositivo de uso próprio. O uso próprio, previsto na legislação, permite que os produtores rurais utilizem parte de sua colheita para o replantio como semente na próxima safra sem autorização do titular da variedade. Tal situação é tida como uma brecha legal que possibilita o crescimento do mercado de sementes piratas no país.

No entanto, os produtores rurais operam historicamente sob uma construção social caracterizada pela ausência de direitos de propriedade intelectual. O ato de salvar sementes de uma safra para outra é considerado por muitos um direito tradicional do agricultor.

Já aquelas plantas usualmente propagadas por sementes híbridas, como milho, sorgo e girassol, em que a transmissão de características genéticas para gerações futuras não ocorre ou ocorre apenas de forma limitada, sofrem pouco ou nenhum impacto do dispositivo de uso próprio. Uma das características destas plantas é a impossibilidade de autorreprodução, assim, não faz sentido o aproveitamento pelo agricultor de grãos de uma safra para serem utilizados como sementes para a safra seguinte. Os produtores precisam sempre adquirir sementes novas. Tal característica configura-se como um mecanismo natural de apropriação de inovações genéticas.<sup>15</sup>

A soja, o arroz e o trigo caracterizam-se pela autorreprodutibilidade, logo, produtores podem reaproveitar grãos de uma safra como sementes para a safra seguinte. Esta característica implica dificuldade de apropriação dos resultados das inovações. Especialmente no caso da soja transgênica, o produtor rural que salva uma semente transgênica apropria-se de característica genética nela contida, capturando o direito de propriedade originalmente conferido à empresa detentora da tecnologia.<sup>16</sup> Assim, as características biológicas da semente de soja dificultam a recuperação dos investimentos realizados por empresas de biotecnologia que precisam então recorrer a mecanismos de proteção dos seus direitos. A Figura 4 a seguir apresenta a evolução da taxa de utilização de sementes certificadas pelos agricultores brasileiros nas culturas de soja, do trigo e do arroz.

No caso específico da soja, verifica-se que a partir da safra 2003/04 houve queda significativa na utilização de sementes certificadas. Este período refere-se àquele em que produtores da região Sul do país optaram pelo plantio de sementes

transgênicas importadas clandestinamente da Argentina, já que até então eram proibidas no Brasil, e por isso as sementes utilizadas não eram certificadas.

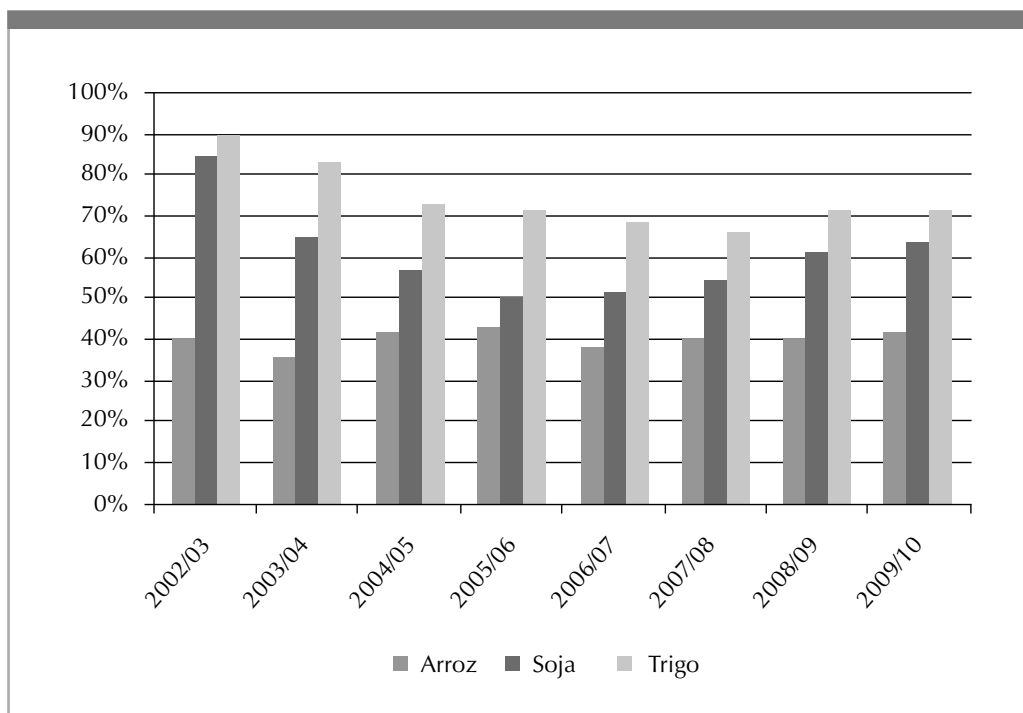


Figura 4 *Evolução da taxa de utilização de sementes certificadas pelos agricultores brasileiros nas culturas de soja, do trigo e do arroz.*<sup>17</sup>

Destaca-se, porém, que nesse período, em função do elevado nível de adoção da tecnologia, o governo brasileiro viu-se obrigado a autorizar o plantio, por meio de medidas provisórias emitidas posteriormente ao mesmo. Em 2005, a “Nova Lei de Biossegurança” regulamentou a utilização de OGMs. A Figura 4, entretanto, mostra que a utilização de sementes piratas ainda é grande, principalmente para a cultura da soja e do arroz. Na safra 2009/10, essas sementes corresponderam a 36% das sementes de soja e 58% das sementes de arroz utilizadas no país. Já a Figura 5 apresenta a evolução da taxa de utilização de sementes certificadas de soja nos principais Estados produtores.

Observa-se que o Estado com maior ocorrência de utilização de sementes piratas é o Rio Grande do Sul. Na safra 2009/10, a utilização de sementes

certificadas ficou em apenas 36% contra 85% do Estado do Mato Grosso, que se destaca na utilização das mesmas. A média nacional de utilização de sementes certificadas na mesma safra foi de 64%, conforme a Figura 4. A observação da Figura 5 ainda permite notar que o mercado de sementes no Rio Grande do Sul deverá crescer em função da possibilidade de ampliação da taxa de adoção de sementes certificadas.

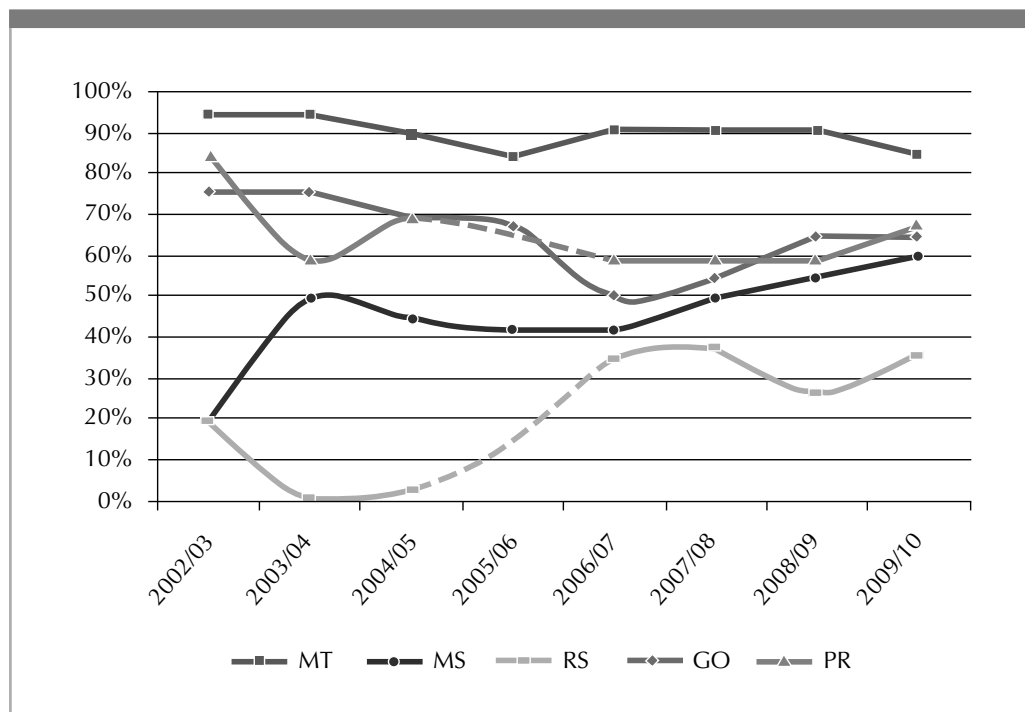


Figura 5 Evolução da taxa de utilização de sementes certificadas de soja nos principais Estados produtores.<sup>18</sup>

Ademais, o Brasil pode estar perdendo pelo menos 20% do total de grãos produzidos a cada safra por conta da utilização de sementes piratas. Considerando-se as estimativas para a safra 2010/11, isso significa que em lugar dos 154 milhões de toneladas previstos pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), o Brasil poderia produzir 185 milhões de toneladas.<sup>19</sup>

### Boxe 6 – Arroz pirata<sup>20</sup>

Em janeiro de 2010, a multinacional alemã Basf anunciou que por conta da pirataria praticada por arroseiros gaúchos, não traria ao Brasil a segunda geração da variedade de arroz ClearField. A ClearField é a semente de arroz mais utilizada no país, porque torna mais eficiente o combate ao arroz vermelho – uma das principais pragas da cultura no Brasil. Na ocasião, países europeus e latino-americanos já estavam plantando a ClearField 2, enquanto os brasileiros ficaram restritos à primeira geração, de 2003. A Basf anunciou ainda que devem chegar em breve ao mercado variedades geneticamente modificadas de arroz, que também não seriam trazidas ao Brasil caso o problema da pirataria persista.

Como medida para inibir a pirataria do ClearField, a Basf anunciou que poderia utilizar o bloqueio de navios com carregamentos de arroz para exportação nos locais de destino.

Segundo dados da empresa, duzentos mil hectares de arroz foram plantados na safra 2009/10 com sementes piratas de ClearField e duzentos e cinquenta mil foram plantados com sementes legais.

O problema da pirataria de sementes não se restringe apenas às grandes culturas; cultivos hortícolas como melancia e pimentão também sofrem com o problema. A Associação Brasileira do Comércio de Mudanças e Sementes (Abcsem)<sup>21</sup> estima que 20% da área plantada de pimentão no Brasil sejam de sementes “salvas” de lavouras comerciais.

Além da menor produtividade nas lavouras cultivadas, a utilização de sementes piratas pode ainda resultar na introdução de pragas e doenças em áreas indevidas. E mais, a utilização de sementes piratas, além de comprometer o trabalho do próprio agricultor, representa uma redução no retorno das empresas de biotecnologia. Os *royalties* pagos pelos produtores ao adquirirem as sementes remuneram a indústria de biotecnologia para manutenção dos investimentos em pesquisa. Assim, ao fazer uso de sementes piratas, o produtor deixa de remunerar os investimentos em P&D realizados pelas empresas, desincentiva novas pesquisas e inibe inovações.

O fortalecimento do setor de sementes está diretamente ligado à utilização de sementes com garantia de origem. Em função dos atributos que uma semente certificada carrega, como: resistência às pragas e doenças, tolerância a condições ambientais adversas, maior tempo de vida pós-colheita, maior teor de vitaminas, entre outros que refletem uma lavoura mais vigorosa e produtiva e um produto de melhor qualidade, é sabido que o benefício com a utilização é muito maior do que o custo.

Segundo estudo encomendado pela Abrasem sobre os benefícios econômicos do uso da biotecnologia, que considerou o período entre as safras 1996/97 e

2008/09, o retorno econômico obtido (incluindo agricultores e indústria detentora da tecnologia) atingiu US\$ 3,6 bilhões.<sup>22</sup>

No mesmo estudo foram identificados também benefícios socioambientais em função da adoção da biotecnologia. Entre esses benefícios destacam-se a redução do uso de água nas pulverizações, do consumo de óleo diesel (e consequente diminuição de emissão de gás carbônico na atmosfera) do uso de agroquímicos nas lavouras.

#### 4 Os desafios para a distribuição de insumos

Como visto, apesar da existência de um regramento que abrange a proteção à propriedade intelectual no campo da biotecnologia agrícola, a pirataria em sementes no Brasil é bastante significativa. Por esse motivo, a efetividade da proteção à propriedade intelectual em sementes no Brasil demanda esforço maior do que aquele estabelecido pela legislação de cultivares. Nesse sentido, o papel dos canais de distribuição de insumos como conscientizadores da importância da utilização de sementes com procedência certificada torna-se fundamental.

Levando-se em consideração também a tendência de que os canais de distribuição de insumos obtenham margens menores na comercialização de fertilizantes e agroquímicos e que as sementes transgênicas ganham cada vez mais espaço na agricultura brasileira, elevando a importância das sementes no negócio dos canais de distribuição, o monitoramento da origem das sementes torna-se um desafio e uma tarefa importante para a sustentabilidade do negócio das revendas de insumos agrícolas.

De maneira resumida a cadeia sementeira possui de um lado empresas de biotecnologia que utilizam acordos de licenciamento com o intuito de coordenar sua cadeia de valor com diversas empresas de sementes e, com isso, atingir o mercado de forma mais efetiva. Sob este arranjo a firma detém a propriedade do gene (no caso dos transgênicos) ou do cultivar, mas licencia seu uso para determinados melhoristas e multiplicadores. Por outro lado, os produtores rurais devem recolher *royalties* e taxas tecnológicas e estabelecer relações contratuais com empresas de biotecnologia.<sup>23</sup>

Em função da maneira como está estabelecida a atual legislação de cultivares, tais contratos são mais prementes no caso de sementes de variedades, como as da soja, do trigo e do arroz e também de outros materiais propagativos, como é o caso de plantas ornamentais e frutíferas. As sementes de variedades e as mudas (reprodução assexuada) podem ser reproduzidas de forma indiscriminada pelos próprios produtores, colocando em risco a apropriação dos esforços de P&D. Sob os contratos, agricultores comprometem-se a não salvar sementes.<sup>24</sup>



Este cenário sugere uma condição de tensão, nem sempre aparente, entre produtores rurais e empresas de biotecnologia, já que as empresas buscam a remuneração das pesquisas e o produtor tem o direito tradicional de guardar grãos para serem utilizados como sementes. Tal configuração do mercado de sementes demanda um novo posicionamento estratégico das organizações atuantes neste mercado. As sementes, por sua vez, assumem cada vez mais a função de plataformas tecnológicas: compostas por diferentes características genéticas, nem sempre naturais à sua espécie vegetal (no caso dos transgênicos) e constituídas pelo esforço de pesquisa de diferentes empresas.<sup>25</sup>

Diante deste cenário descrito, a coordenação da cadeia sementeira torna-se cada vez mais desafiadora. Qual será então o papel da revenda de insumos neste panorama? A participação e a importância do negócio de sementes dentro dos canais de distribuição devem crescer em função da alta tecnologia empregada no seu desenvolvimento e produção. Assim, a pergunta que ocorre é: será que estrategicamente a revenda deverá assumir cada vez mais funções de monitoramento do lastro das sementes para entregar aos seus clientes um produto que garanta o melhor desempenho das lavouras?

Além das atividades operacionais que uma revenda de insumos já realiza em relação às sementes como a verificação do material para que atenda a padrões mínimos de qualidade fisiológica e sanitária, quais outras ela deverá contemplar? Qual o novo papel da revenda neste cenário, em que uma simples semente carrega cada vez mais tecnologia? Diante do panorama descrito, será que as revendas estão preparadas para a distribuição de sementes?

Este capítulo encerra-se com uma lista de competências que deverão tornar-se imprescindíveis para que os canais de distribuição estejam preparados para os desafios alvitrados neste texto, ou seja, trata-se de aptidões que as revendas precisarão desenvolver para realizar a comercialização de sementes com competência.

As revendas que conseguirem atender a esses requisitos estarão desenvolvendo vantagens dentro da sua área de atuação. O Quadro 1 apresentado a seguir exhibe as competências necessárias para a comercialização de sementes, ações que as revendas deverão tomar e respectivas vantagens que poderão ser desenvolvidas a partir do atendimento às mesmas.

Quadro 1 *Competências das revendas de insumos agrícolas para a comercialização de sementes.*<sup>26</sup>

Competências necessárias	Ações	Vantagens
<b>Gerenciamento da cadeia de suprimentos</b>	Aprimorar capacidade de previsão de vendas de sementes e estruturar armazenamento adequado para venda, de maneira a atender à demanda dos agricultores e manter a disponibilidade de variedades correspondentes. Redobrar cuidados com estoque, já que sementes de safras anteriores perdem a qualidade com o tempo.	Capacidade de atendimento diferenciado e customizado às necessidades específicas de cada cliente.
<b>Venda técnica</b>	Embasamento científico e prático para argumentação com os agricultores. Conhecimento para realizar recomendações conjugadas com outros insumos (agroquímicos e fertilizantes). Desenvolvimento de equipe comercial capacitada para comercialização de sementes com tecnologia específica para cada agricultor em função do nível tecnológico e das condições edafoclimáticas de cada propriedade.	
<b>Parcerias com fornecedores</b>	Selecionar fornecedores com material genético competitivo. Atualização constante em relação aos materiais lançados para culturas e região a cada safra. Capacidade de monitoramento do plantio de sementes piratas. Desenvolvimento conjunto do mercado para inclusão de novos materiais. Coleta de informações das necessidades dos agricultores para desenvolvimento de tecnologia. Ações de marketing para convencimento do agricultor para utilização dos materiais diferenciados (campos experimentais, dias de campo, <i>trading marketing</i> , comunicação, <i>outdoors</i> , <i>folders</i> , eventos técnicos com produtores formadores de opinião).	Diferentemente de defensivos e fertilizantes, as sementes apresentam características diversas. A revenda que oferecer um bom material genético terá um forte diferencial. Posicionamento diferenciado perante as empresas de tecnologia e entrega de insumo com garantia de origem aos agricultores.

## Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos

Assim, as revendas de sucesso serão aquelas com capacidade de realizar vendas técnicas, que possuam parcerias com fornecedores e que gerenciem a cadeia de suprimentos. A venda técnica sem material inovador não cria vantagem, assim como a parceria com fornecedor sem a venda técnica incapacita a revenda de convencer o agricultor. A capacidade de gerenciamento da cadeia de suprimentos é fundamental para atender à demanda criada a partir da oferta de material inovador e do convencimento do agricultor sobre a importância de utilização do mesmo.

Além das vantagens descritas no quadro, a revenda que conseguir desenvolver as competências listadas deverá garantir melhores margens, uma vez que as sementes têm ganhado importância no custo de produção dos produtores rurais.

Outra vantagem será a otimização de portfólio por meio de venda da solução completa (sementes, agroquímicos e fertilizantes). Importante lembrar que a semente é o primeiro item na decisão de compra do agricultor e que se trata de um insumo cujo recebimento ocorre no curto prazo. Assim, a revenda que desenvolver a excelência na comercialização de sementes poderá obter vantagens no recebimento de suas contas. Finalmente, a disponibilização de material genético diferenciado ao agricultor tende a aproximá-lo da revenda e assim facilitar a origem de grãos.

## Questões para discussão

1. Faça uma reflexão sobre as oportunidades no mercado de sementes e sobre como você pode melhorar sua atuação. Que novas competências sua empresa precisa desenvolver?
2. Avalie os custos de produção na sua região e qual impacto das sementes no custo do produtor e no seu *mix* de faturamento.

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* interessantes sobre matérias que envolvem oportunidades e novos produtos no setor de distribuição de insumos.

## Notas

<sup>1</sup> Dado preliminar informado em março de 2011. Sujeito à alteração pela Abrasem em função da divulgação do fechamento da safra 2010/11. Associação Brasileira de Produtores de Sementes (Abrasem). Estatísticas. Disponível em: <<http://www.abrasem.com.br/>>; Os benefícios econômicos da biotecnologia agrícola no Brasil: 1996 – 2009. Céleres. Disponível em: <<http://www.abrasem.com.br/downloads/materias/1270815363.pdf>>; Os benefícios ambientais da biotecnologia agrícola no Brasil: 1996 – 2009. Céleres Ambiental. Disponível em: <<http://www.abrasem.com.br/downloads/materias/1270771011.pdf>>.

<sup>2</sup> Elaborada pelos autores com base em dados da Abrasem (2011). Disponível em: <[www.abrasem.com.br](http://www.abrasem.com.br)>.

<sup>3</sup> A Convenção sobre Diversidade Biológica da ONU define o termo biotecnologia de maneira bem ampla como o “uso de conhecimentos sobre os processos biológicos e sobre as propriedades dos seres vivos, com o fim de resolver problemas e criar produtos de utilidade”. Por outro lado, a P&D relativa aos OGMs é muitas vezes chamada de indústria da biotecnologia. O termo tem sido muito utilizado para denominar o emprego da tecnologia de DNA recombinante, que inclui a tecnologia transgênica, de modo que na agricultura a palavra biotecnologia tem sido diretamente associada com a P&D em transgênicos. Convention on biological diversity (CBD). Disponível em: <<http://www.cbd.int/>>.

<sup>4</sup> Elaborada pela Uni.Business.

<sup>5</sup> JAMES, Clive. *Global status of commercialized biotech/GM crops: 2010*. ISAAA Brief nº 42. ISAAA: Ithaca, NY, 2010. Disponível em: <<http://www.isaaa.org/resources/publications/briefs/42/executivesummary/default.asp>>.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Elaborada pelos autores com base em dados do Agriannual 2011. Anuário da Agricultura Brasileira (Agriannual, 2011). AGRA FNP Pesquisas. São Paulo, 2011.

<sup>8</sup> International Service for the Acquisition of Agri-biotech Applications (ISAAA, 2011). ISAAA celebrates the life of its founding patron, Nobel Peace Laureate. Disponível em: <<http://www.isaaa.org/kc/cropbiotechupdate/tribute/borlaug/ISAAA-Tribute.pdf>>.

<sup>9</sup> GREENGRASS, B. Direitos de obtentores e outras formas de proteção de propriedade intelectual. In: Simpósio sobre propriedade intelectual na agricultura e proteção de cultivares, 1., 1992. *Anais...* Brasília: COBRAFI, 1993; Union Pour La Protection Des Obtenciones Vegetales (UPOV). International Convention for the Protection of New Varieties of Plants (text of 1991). Publication number 221. Geneva, 1991. Disponível em: <<http://www.upov.int/en/-publications/conventions/1991/act1991.htm>>.

<sup>10</sup> AGUIAR, Ana R. C. et al. Intellectual property and biotechnonology. *Agricultura em São Paulo*, São Paulo, v. 41, nº 2, p. 29-58, 1994.

<sup>11</sup> Agreement on Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights. Agreement On Trade Related Aspects Of Intellectual Property Rights (TRIPS), 1993, Marrakesh. Annex 1C – legal instruments: results of the Uruguay round. v. 31, p. 319-351, 1994. Disponível em: <[http://www.wto.org/english/docs\\_e/legal\\_e/27-trips.pdf](http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/27-trips.pdf)>.

<sup>12</sup> Respectivamente Lei nº 9.279 de 1996 e Lei nº 9.456 de 1997.

<sup>13</sup> CARVALHO, Sergio M. P. de. *Propriedade intelectual na agricultura*. Campinas, 2003. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências.

<sup>14</sup> SÁ, Camila D. de. *Propriedade intelectual na cadeia de flores e plantas ornamentais: uma análise da legislação brasileira de proteção de cultivares*. 2010. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo. Universidade de São Paulo.

<sup>15</sup> ZYLBERSZTAJN, et al. *Organização dos mercados de insumos e suas relações com a agricultura*. São Paulo: PENZA/CNA, 2008. 191p. Relatório.

<sup>16</sup> MONTEIRO, Guilherme F. de A. *Direitos de propriedade, estratégia e ambiente institucional*. 2010. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo. Universidade de São Paulo.

<sup>17</sup> Elaborada pelos autores com base em Abrasem (2011).

<sup>18</sup> Elaborada pelos autores com base em Abrasem (2011). Obs.: Não há dados para a safra 2005/06 referentes à taxa de utilização de sementes certificadas para os Estados do Rio Grande do Sul e Paraná.

<sup>19</sup> ABRASEM. Disponível em: <[www.abrasem.com.br](http://www.abrasem.com.br)>. A referência foi o sexto levantamento da safra 2010/11 realizado pela CONAB, divulgado em 10/03/2011. Ver também Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB, 2011). Acompanhamento da safra brasileira – sexto levantamento da safra de grãos, março 2011. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1253&t=2>>.

<sup>20</sup> SILVEIRA, Luiz. Arroz pirata tira o Brasil das estratégias da Basf. *Brasil Econômico*, São Paulo, 26 jan. 2009. Ano 2, nº 89, p. 28.

<sup>21</sup> Associação Brasileira do Comércio de Mudanças e Sementes (ABCSEM). Notícias e eventos. Disponível em: <<http://www.abrasem.com.br/>>.

<sup>22</sup> “Os benefícios econômicos da biotecnologia agrícola no Brasil: 1996 – 2009” e “Os benefícios ambientais da biotecnologia agrícola no Brasil: 1996 – 2009”, relatórios executados pela Céleres.

<sup>23</sup> MONTEIRO, Guilherme F. de A. *Direitos de propriedade, estratégia e ambiente institucional*. 2010. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo. Universidade de São Paulo.

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Elaborada pelos autores. Desenvolvimento de materiais e consultorias Uni.Business.

# 6

## PLANEJAMENTO INICIAL: CRIANDO UM CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS

---

*Lucas Sciencia do Prado  
Isabela Grespan da Rocha Teixeira*

---

*“...um dia é preciso parar de sonhar, tirar os planos das gavetas e, de algum modo, começar”.*

Amyr Klink

Mas, por onde começar? Este é um questionamento já vivido por muitos que iniciaram ou pretendem iniciar seu próprio negócio. Ter dinheiro suficiente para começar as atividades não é garantia de que ele será bem-sucedido. Da mesma forma, apenas ter experiência no setor ou coragem também não garantem o sucesso. É necessária uma combinação equilibrada de competências, capital, análises de mercado e um bom plano de negócio.

Dados mostram que o agronegócio no Brasil está em crescimento, elevando as expectativas do setor. Em 2010, o Ministério da Agricultura registrou US\$ 76,4 bilhões nas exportações, um crescimento de 18% em relação ao ano anterior<sup>1</sup> e a previsão da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) para a safra 2010/11 é de que haja recorde na produção, atingindo a marca de 154,2 milhões de toneladas.<sup>2</sup> O Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola

(Sindag) divulgou dados que indicaram 9% de alta para venda de agroquímicos, totalizando US\$ 7,24 bilhões em 2010.<sup>3</sup> Embora seja um mercado altamente competitivo, ainda existe muito espaço para novas empresas, especialmente para as profissionalizadas.

Neste capítulo, buscou-se apresentar alguns pontos importantes a fim de auxiliar a estruturação de um plano para abertura de uma empresa de distribuição de insumos agrícolas. O foco aqui será dado na estruturação da empresa, no que tange às etapas para análises de mercado, para elaboração do plano estrutural, legal e financeiro. Estes passos, se bem executados, permitem minimizar as incertezas e os riscos do negócio.

## Objetivos

- Apresentar as etapas essenciais para abertura de uma empresa de distribuição de insumos agrícolas (revenda).
- Auxiliar o gestor na estruturação do plano de abertura da empresa, evidenciando pontos importantes na análise de mercado, de estrutura e legislação.
- Destacar a importância de um bom planejamento inicial, a fim de mitigar possíveis acontecimentos indesejados.
- Mostrar como o investidor pode mapear os investimentos necessários, bem como realizar uma simulação de qual será o seu retorno do investimento realizado.

## Pontos de aprendizado

Com a leitura deste capítulo, o empreendedor terá maior clareza nas ações iniciais a serem executadas antes de abrir sua empresa de insumos agrícolas. Desde os aspectos do mercado que devem ser avaliados até aspectos financeiros de investimento no negócio.

## 1 Planejando sua distribuidora de insumos agrícolas

Em nosso cotidiano planejamos a todo o momento, mesmo que de maneira inconsciente. Por exemplo, quando temos que ir a algum lugar, planejamos a melhor forma de chegar. Se o destino é conhecido, usamos mais nossa experiência, sem nos preocuparmos em coletar informações. Se é novo, pegamos informações com quem conhece o caminho e traçamos a melhor maneira de chegar. Com o planejamento empresarial não é diferente. Ele é uma importante ferramenta para visualizar o caminho que seu negócio pode seguir. O planejamento ajuda a direcionar o rumo que a empresa deve tomar e, como consequência,

reflete uma visão de futuro. Assim, pode-se dizer que é necessário planejar para que o futuro seja levado em consideração e para que exista maior controle sobre a organização. Como benefícios, obtém-se a melhor coordenação da empresa, o diagnóstico mais veloz de possíveis mudanças no mercado, a adaptação de estratégias em tempo hábil e o menor risco de ações desencontradas.<sup>4</sup> Esse conjunto de benefícios permite minimizar as dificuldades, uma vez que elas terão sido previstas.

Neste capítulo, é sugerida uma sequência de atividades com vistas a ajudar o gestor na elaboração do plano de abertura da empresa de distribuição de insumos agrícolas. A Figura 1 sintetiza a elaboração do planejamento inicial do distribuidor.

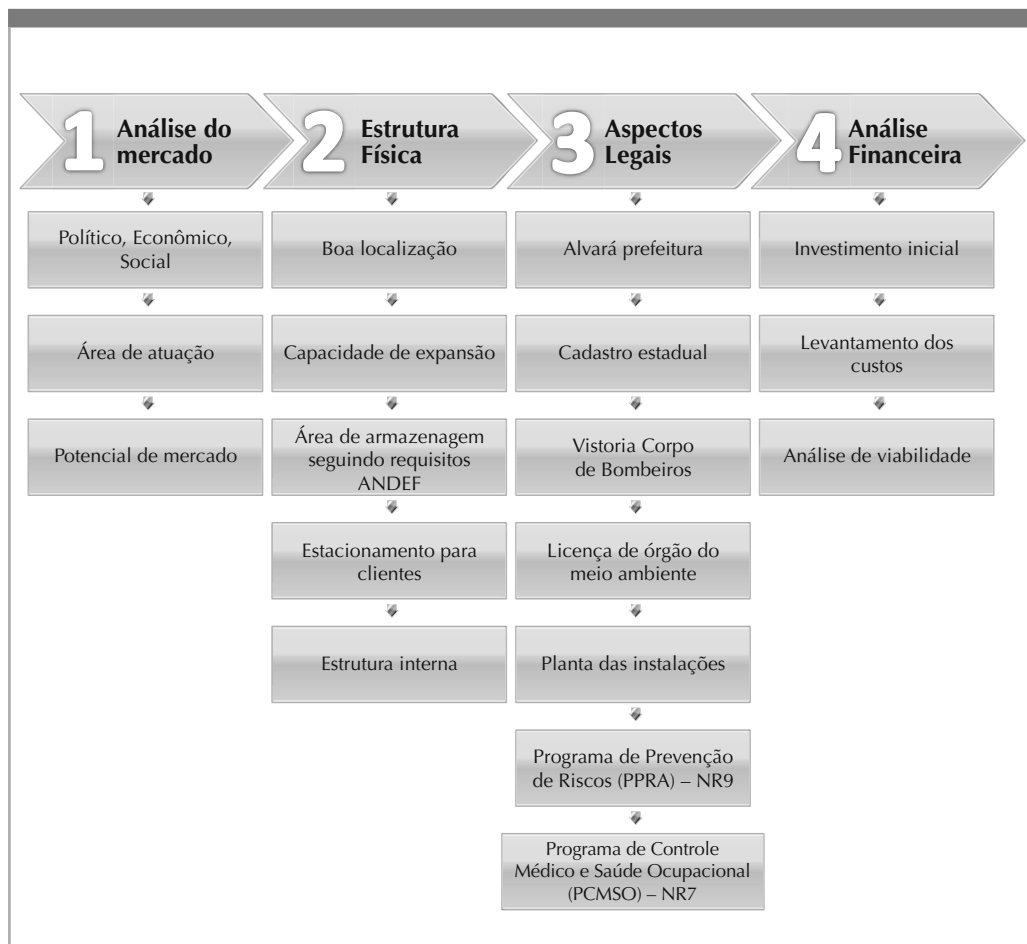


Figura 1 Síntese das etapas do planejamento inicial.



Este capítulo não pretende ser um manual para o investidor, mas apenas uma sugestão de atividades e etapas a serem consideradas na avaliação ou intenção de abertura de um negócio. Aspectos legais e tributários devem ser avaliados caso a caso, respeitando a legislação Federal, Estadual e Municipal. Para isso, sugere-se que profissionais como Advogados e Contadores e Consultores especializados sejam consultados.

Para interessados, a Andav também pode fornecer informações e apoio jurídico mediante a consulta e associação.

## 2 Análise de mercado

A análise de mercado é onde se verificam as tendências do setor e as possibilidades de atuação do distribuidor. Ela é importante em todas as fases (estágios) de uma empresa e é indispensável na fase do planejamento inicial. Ao realizá-la, o gestor terá maior facilidade para escolher a melhor região de atuação e os produtos que a empresa irá focar, além de identificar as possibilidades de parcerias e mostrar as oportunidades e ameaças do negócio.

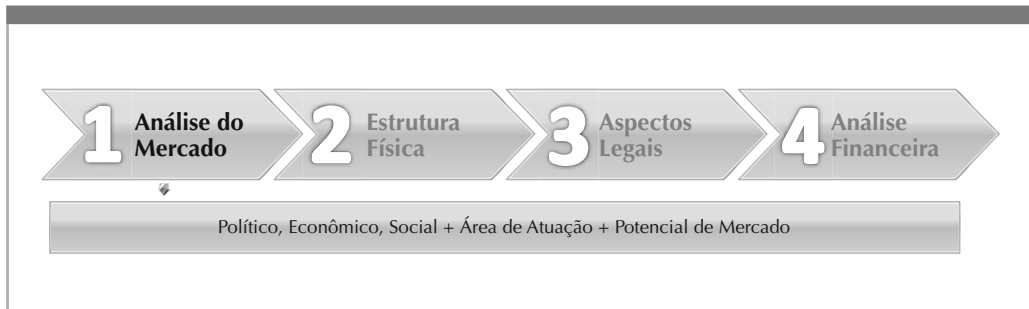


Figura 2 Primeira fase: análise de mercado.

### 2.1 Análise política, econômica, social e ambiental

A análise da conjuntura política, econômica, social e ambiental é uma importante ferramenta na elaboração do plano inicial. Conforme apresentado no Capítulo 4, analisar as legislações vigentes em âmbito nacional, estadual e municipal permite saber quais são as regulamentações que envolvem o mercado de distribuição de insumos agrícolas. É essencial para determinar, entre outras, a localização mais adequada para a revenda, a forma de armazenagem dos produtos, que tem

relevância no tamanho das dependências da empresa e na possibilidade de expansão. Além disso, o empreendedor deve conhecer bem os órgãos que legitimam o setor.<sup>5</sup> Associação Nacional de Defesa Vegetal (Andef), Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (Sindag), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), Instituto Nacional de Embalagens Vazias (Inpev) são alguns deles. Outros pontos que merecem atenção estão relacionados à estabilidade do governo, às leis tributárias que incidem na comercialização de produtos agrícolas, às leis dos sindicatos, às leis de reciclagem de embalagens, barreiras tarifárias, tributárias e subsídios.

Realizada a análise do ambiente político, é possível visualizar quais são os rumos previstos para economia e as perspectivas de crescimento econômico global, do país e da região de atuação. As taxas de juros, de inflação, linhas de crédito, taxa de câmbio, tendências de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), concentração de fornecedores e compradores têm impacto direto sobre o negócio.

Outro fator que influencia no planejamento está relacionado com as características sociais que exercem impacto, especialmente no recrutamento de pessoas para formação da equipe, bem como a disponibilidade de profissionais qualificados na área de interesse. Ademais, o nível educacional da população local e o grau de desenvolvimento costumam influenciar os níveis salariais e a disponibilidade em conseguir mão de obra qualificada.

Por fim, um assunto que tem importância crucial no setor envolve os aspectos ambientais. Isso implica um entendimento aprofundado da legislação vigente no que diz respeito ao negócio de insumos, principalmente quanto aos produtos químicos e veterinários. Assim, entender esses aspectos e avaliar as pressões ambientais na região de atuação pode ajudar muito a entender as oportunidades e riscos associados a esse tipo de negócio.

## ***2.2 Área de atuação e potencial de mercado***

Depois de realizada a análise econômica, política, social e ambiental da região na qual se pretende montar o negócio, a análise das principais culturas plantadas é o próximo passo. A diversidade de culturas presentes na área do distribuidor e a época de plantio são fundamentais para diagnosticar o perfil da região. Estudos apontam que as necessidades dos produtores variam de acordo com o que está sendo produzido e, no mercado de agroquímicos, a revenda deve estar atenta às exigências e sempre pronta para atender seus clientes visando, com isso, fidelizá-los. Nota-se, sobretudo, que as oportunidades nem sempre estão onde se gostariam que estivessem. Diante dessa afirmativa, a empresa deve buscar se estabelecer em regiões que apresentem um bom potencial financeiro e de compra dos insumos agrícolas e, preferencialmente, de crescimento para este setor.

As informações para elaboração do potencial de mercado e análise da distribuição das culturas por regiões podem ser visualizadas em associações de produtores, censo agropecuário, em órgãos como a Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (Cati), o Mapa, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ou ainda por meio de uma empresa de inteligência de mercado.

Conhecendo bem as culturas da área e o potencial de mercado da região, é possível selecionar os municípios (ou território) para atuação da empresa. Essa seleção deve verificar a concentração de produtores por município e, como consequência, a concentração da área plantada. Nesta fase é importante fazer um levantamento dos produtores, traçar o perfil de cada um, para estimar a quantidade que a revenda pode acessar. Esses produtores provavelmente já compram de outros distribuidores, outras marcas ou direto da indústria. Então, a nova empresa deverá oferecer alguns benefícios para capturar o potencial dos clientes.

O dimensionamento da área de atuação leva a conhecer melhor os clientes potenciais, estruturar a equipe de vendas e também avaliar melhor a concorrência. A delimitação da região de atuação serve para melhor gestão dos clientes, pois permite identificar o perfil de compra deles e, com isso, melhores formas de atendê-lo com uma equipe de vendas mais preparada, conforme será aprofundado nos Capítulos 10 e 11. Além disso, possibilita identificar quem são as outras empresas de distribuição agrícolas, onde estão localizadas, quem são seus parceiros, quais as bandeiras que elas representam e qual o foco de cada uma. Mesmo que todos comercializem diversos tipos de insumos, sementes, defensivos, fertilizantes, máquinas etc., os distribuidores de insumos, assim como empresas de uma maneira geral, têm sempre um foco maior e acabam sendo reconhecidas pelo setor por uma característica predominante, seja ela por prestação de serviços, vendas de produtos diferenciados, política comercial, entre outros.

Nesse sentido, é importante determinar o posicionamento que sua nova empresa deverá assumir e observar que, caso haja oportunidade de crescimento para regiões que extrapolem a área determinada, o distribuidor pode considerar a possibilidade de expansão para novas áreas por meio de filiais.

Outro ganho que o gestor terá em conhecer o tamanho da área plantada na região e o perfil dos clientes é que as informações poderão ajudar a planejar o tamanho da área de armazenagem e necessidade de capital de giro. Existem regiões em que os produtores podem preferir armazenar os produtos em sua propriedade após a compra. Em outras, é possível que eles prefiram deixar armazenado na revenda, o que impactaria na disponibilidade de armazenagem. Além da preferência dos produtores, existem as questões legais sobre armazenagem e transporte que devem ser seguidas rigorosamente. Atualmente, é permitida armazenagem nas propriedades rurais, entretanto, o rigor na fiscalização está aumentando, o que pode trazer oportunidades para os distribuidores, por exemplo. Isso faz com que os produtores que não têm estrutura adequada, evitem armazená-los criando uma

oportunidade de venda de serviços. O t3pico a seguir trata de aspectos estruturais sugeridos para serem considerados na avalia33o de abertura de um neg33cio de distribui33o de insumos agr33colas.

### 3 Estrutura f33sica

A an33lise do mercado permite determinar o tamanho e dimensionamento da estrutura necess33ria para atender 33 a regi33o delimitada pelo empreendedor. O planejamento da estrutura deve olhar o futuro e considerar a dimens33o que a organiza33o pretende ser, sempre com certo risco a ser assumido. A Figura 3 ilustra alguns pontos a serem considerados.

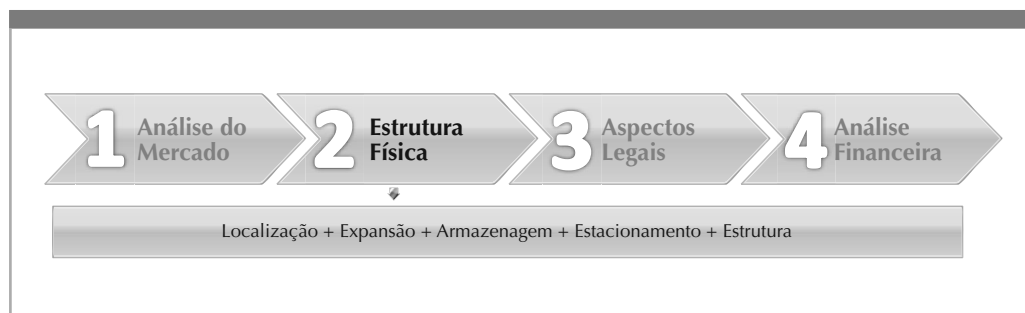


Figura 3 Segunda fase: estrutura f33sica.

#### 3.1 Localiza33o

O primeiro aspecto a ser levado em considera33o na escolha da localiza33o 33 referente 33s leis municipais. Por haver necessidade de armazenagem de produtos qu33micos, existem restri33o33es para libera33o de alvar33s em determinados pontos da cidade. Nesse caso, consultar o plano diretor da cidade 33 imprescind33vel. Entretanto, nele s33o apontados diversos pontos permitidos. E como escolher o melhor?

O ideal 33 que o distribuidor esteja localizado em pontos de f33cil acesso, permitindo o fluxo de clientes e fornecedores, principalmente para regi33o33es que t33m perfil de atendimento e venda no balc33o. No entanto, avenidas muito movimentadas n33o s33o indicadas, visto que podem atrapalhar as descargas de produtos e estacionamento de clientes.

Em algumas cidades existem avenidas (regi33o33es) onde est33o concentradas a maior parte das distribuidoras, sendo recomendada a abertura pr33xima dessa localiza33o. Geralmente, 33 o local mais adequado, pois al33m de estar perto do concorrente, 33 um ind33cio de que ali 33 permitido abrir este tipo de neg33cio e,

possivelmente, está afastado de escolas, hospitais, bairros residenciais, avenidas movimentadas, mananciais e nascentes. Entretanto, uma avaliação caso a caso deve ser considerada, pois restrições locais podem mudar com o tempo.

Nas cidades em que não existe esta concentração, uma alternativa pode ser a escolha de estradas vicinais que ligam a cidade à região de clientes com maior potencial. Neste caso, deve-se tomar cuidado com relação à segurança. Defensivos agrícolas têm alto valor agregado, e podem ser alvo de assaltos. Por isso, o distribuidor deve buscar locais seguros e bem iluminados, além disso, investir em um sistema de segurança com câmeras e alarmes, independentemente da localização.

### **3.2 Expansão**

Assim como em todas as empresas de outros segmentos, o objetivo dos distribuidores de insumos agrícolas é crescer e gerar mais lucros. Portanto, na escolha do local, prefira barracões com terrenos grandes e prédios que permitam expansões. É importante considerar, após a expansão, distância mínima de 10 metros de outras edificações e acesso ao depósito por dois lados ou mais. Essas medidas possibilitam o acesso do corpo de bombeiros em caso de acidente e ajudam na ventilação do local. Para tal, verifique a legislação vigente sobre o tema.

O Capítulo 8 apresenta com maiores detalhes como um distribuidor pode elaborar suas estratégias de crescimento. Muitas vezes, as estratégias de crescimento não são planejadas no início do negócio. No entanto, é importante que a empresa possa desde o começo de suas atividades refletir sobre o possível crescimento. Em alguns casos, é preferível investir em um imóvel maior, com melhor estrutura, que suporte o crescimento inicial da empresa sem que ela seja forçada a mudar de localização. Isso reduzirá o custo de uma mudança logo nos primeiros anos de operação.

### **3.3 Armazenagem**

Na maioria dos casos, as empresas distribuidoras de defensivos agrícolas têm um portfólio que vai além de defensivos agrícolas. Como são produtos específicos, os cuidados na armazenagem são diferentes. É necessário separar completamente o local de armazenagem de implementos, sementes e defensivos agrícolas, segundo a legislação vigente.

Os implementos agrícolas podem estar à vista, ou ter fácil acesso aos clientes, podendo estar dispostos de forma apresentável, ajudando a fomentar as vendas. As sementes devem estar em local seco, longe do calor intenso, da luminosidade e dos defensivos agrícolas. E os últimos necessitam de cuidados especiais. Cuidados com segurança, piso, ventilação e iluminação devem ser considerados. Uma fonte de informações sobre esses quesitos é a Andef.<sup>6</sup>

### 3.4 Estrutura interna

Em muitos casos, as empresas que estão no começo de suas atividades não se preocupam com a criação de ambientes internos para realização de suas atividades. É comum encontrar em um mesmo ambiente a recepção, os vendedores, os responsáveis pelo administrativo etc. Isso no início pode não representar um problema, porém, conforme a empresa cresce, novos funcionários são contratados, mais clientes vão até o distribuidor, os fornecedores passam a realizar visitas com maior intensidade e o espaço, que até então nunca tinha gerado problemas, passa a ser um ponto de atenção.

Assim, é importante que os distribuidores ao iniciarem suas atividades possam criar espaços que separem fisicamente as áreas. Alguns exemplos podem ser: uma recepção acomodar aqueles que chegam à loja; uma sala para os vendedores trabalharem quando estiverem na empresa; uma sala de reuniões para recepção de clientes que vão até a revenda ou ainda para receber os fornecedores; uma sala para os colaboradores do administrativo, entre outros espaços que irão acomodar melhor tanto aqueles que trabalham, quanto aqueles que vão ao distribuidor por qualquer motivo.

## 4 Aspectos legais<sup>7</sup>

O primeiro passo para abertura de uma empresa é a escolha do nome. Certifique-se de que não exista outra empresa com nome igual, pois problemas judiciais poderão ocorrer. Em seguida, é preciso formalizar o negócio, onde sugere-se que seja procurada a prefeitura e o órgão ambiental de sua cidade para conseguir licença prévia de funcionamento e vigilância sanitária. Caso haja necessidade de compra ou aluguel de imóvel, sugere-se que não seja feito antes desta autorização. A Figura 4 ilustra alguns pontos a serem considerados para a abertura da empresa em termos formais.

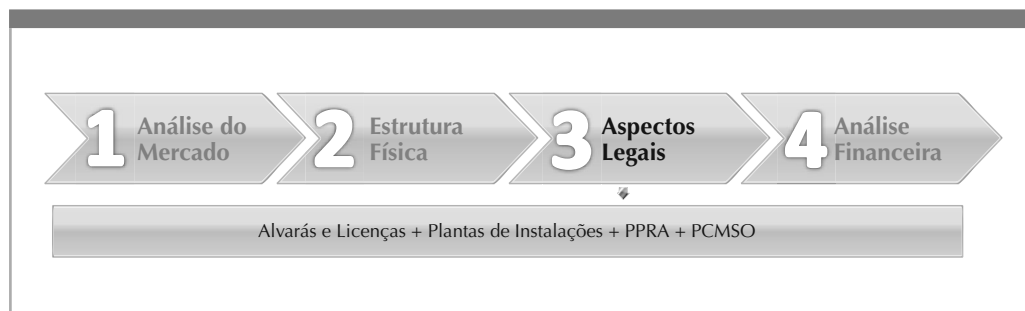


Figura 4 Terceira fase: aspectos legais.

Sugere-se que um advogado seja procurado para assinar e auxiliar na elaboração do contrato social. Nele, deve estar descrito o objetivo da empresa (objeto social), os interesses das partes, regras de entrada e saída dos sócios, aspectos societários e cotas de cada sócio. Com esse contrato em mãos, e junto dos demais documentos necessários, o próximo passo é recolher as taxas por meio do Darf e procurar a Junta Comercial do Estado ou o Cartório de Registro de Pessoa Jurídica para realizar o registro legal da empresa. Contadores também costumam estar capacitados e podem auxiliar nesse processo. O resultado é o Número de Identificação de Registro de Empresa (Nire), que deverá ser utilizado para adquirir o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) junto à Receita Federal.

Com o cadastro do CNPJ em mãos, deve-se procurar a prefeitura ou a Secretaria Municipal da Fazenda para solicitar o alvará de funcionamento. Nesses órgãos serão dadas orientações quanto aos documentos necessários para liberação. Posteriormente, procure a Secretaria Estadual da Fazenda para realizar a Inscrição Estadual.

Especificamente para distribuidoras de insumos agrícolas, existem mais alguns documentos que são exigidos. Entre eles, certificado de vistoria do Corpo de Bombeiros, retirada junto ao Corpo de Bombeiros; licença de operação expedida pela Secretaria do Meio Ambiente do Estado; laudo para-raios e planta das instalações existentes, ambas emitidas pelo engenheiro técnico responsável pelo imóvel. Para maiores informações, procure a Andav ou um advogado especializado.

Por fim, existem as normas regulamentadoras que devem ser seguidas de acordo com o número de pessoas que farão parte do seu quadro de funcionários. Entre elas citamos a NR 7, o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e a NR 9 é o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), ambas com o objetivo de preservar de maneira coletiva a saúde dos trabalhadores.<sup>8</sup>

Ressalta-se que os documentos, prazos e taxas para abertura de empresa variam de acordo com o Estado, podendo haver localidades que exijam mais documentos. Portanto, aconselha-se sempre consultar a legislação estadual, municipal e ambiental referente ao negócio.

## 5 Análise financeira

A análise de investimento permite verificar se a empresa, da maneira como está sendo planejada, trará retorno. Assim, essa fase mostrará resultados mais confiáveis de acordo com a precisão das análises de mercado, estrutura física e aspectos legais. O resultado dessas análises servirá como ponto de partida para a

parte financeira. Na Figura 5, exemplificam-se algumas análises que podem ser realizadas do ponto de vista de investimento para auxiliar a decisão quanto à entrada no negócio.

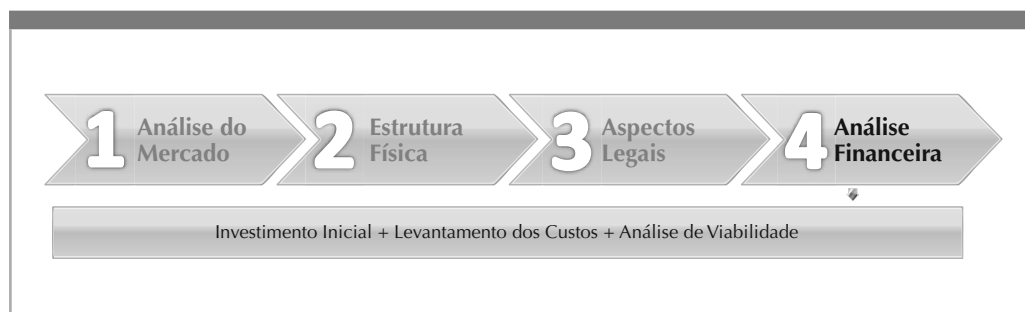


Figura 5 *Quarta fase: análise financeira.*

A análise de investimento permite verificar se a empresa, da maneira como está sendo planejada, trará retorno satisfatório. Assim, essa fase mostrará resultados mais confiáveis de acordo com a precisão das análises de mercado, estrutura física e aspectos legais. O resultado dessas análises servirá como ponto de partida para a parte financeira.

A primeira informação a ser levantada é com relação à composição do capital social, que é o valor que cada sócio pretende investir. Caso o valor pretendido para investimento não seja suficiente, os sócios precisam considerar alternativas de fonte de recursos, como busca por novos investidores ou empréstimos junto às instituições financeiras.

Seguindo com a análise de investimento, será necessário o levantamento do investimento inicial e dos custos inerentes à operação para seguir com a análise de viabilidade que engloba a elaboração do fluxo de caixa, ponto de equilíbrio, retorno do investimento, valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR).

### **5.1 Investimento inicial**

O investimento inicial indicará o valor total necessário para abertura da empresa. Para facilitar o levantamento de dados do cálculo, é recomendável que ele seja dividido em abertura da empresa, instalações e reformas do imóvel, escritório e outros investimentos. Todas as informações devem ser estimadas com base no tamanho da empresa, que foi definida a partir da análise de mercado explanada na seção 1 deste capítulo.



### 5.1.1 Abertura da empresa

São recursos necessários antes da abertura operacional, visto que alguns desembolsos começam antes de o negócio estar funcionando. Refere-se às taxas para registro e alvarás da prefeitura, bombeiros, órgãos ambientais, engenheiro, associações federais, estaduais, regionais e possíveis gastos com pesquisas etc.

### 5.1.2 Instalações e reformas do imóvel

Todos os gastos com reformas e instalações devem ser computados aqui. Esses custos envolvem obra civil, projeto de arquitetura, instalação do sistema de segurança, sistema contra incêndio e identidade visual da fachada.

### 5.1.3 Escritório

Gastos com *hardware*, como computadores, *notebooks*, impressoras, servidor, licenças de *software*, Internet, instalações de rede, aparelhos telefônicos, PABX, celulares, móveis, incluídos mesas, cadeiras, armários, ar-condicionado.

### 5.1.4 Outros investimentos

Recursos com marketing de inauguração, uniformes, veículos e capital de giro. Esse último diz respeito aos recursos necessários para funcionamento da empresa enquanto não houver entradas de recursos (faturamento). É comum as empresas não considerarem o capital de giro como parte do investimento inicial que deve ser realizado, no entanto, isso pode trazer uma falsa sensação de conforto ou tranquilidade para as empresas.

Dependendo da estrutura que foi montada, o distribuidor necessitará de um volume considerável de dinheiro para sustentar os primeiros períodos (em meses) de atividade, em que normalmente o faturamento estimado ainda não foi alcançado, sendo necessário que o investidor aporte mais dinheiro para sustentar os custos fixos e operacionais de sua atividade, como folha de pagamento, aluguel (quando aplicável), energia, água etc. O tópico a seguir mostra com mais detalhes como o levantamento desses custos pode ser realizado.

## 5.2 Levantamento dos custos

Sugere-se que sejam considerados os custos de mão de obra, custos fixos mensais, custo das mercadorias vendidas, entre outros. Neste capítulo serão abordados apenas os três primeiros, considerados mais relevantes para empresas de distribuição de insumos agrícolas.

### 5.2.1 Mão de obra, fixos mensais e custo das mercadorias vendidas

O custo de mão de obra considera o salário de todos os cargos que estão planejados, mais os encargos e benefícios como vale-transporte e refeição. Nesses casos soma-se, ainda, o valor estimado com pró-labore dos sócios.

Os custos fixos mensais são valores estimados mensalmente, como aluguel, manutenção predial, energia, água, conta de telefone e celular, material de higiene e limpeza, material de escritório, assessoria contábil e jurídica, despesas bancárias, impostos como IPTU, mídia, manutenção de veículo, combustível, viagens para fomentar negócios, entre outros. Por fim, o custo da mercadoria vendida diz respeito ao valor no qual os defensivos, herbicidas, sementes, implementos, quando for o caso, foram adquiridos. Em geral, faz-se o planejamento dos custos dos produtos como uma função (%) do faturamento estimado, adotando-se uma margem estimada para cada categoria de produtos que a empresa tem planos de comercializar.

## 5.3 *Análise de viabilidade*

Com todas as informações anteriores em mão, a análise de viabilidade indicará a aceitabilidade ou rejeição do projeto e os valores estimados que serão necessários para abrir e tocar o negócio. Os indicadores que mostram o resultado podem ou não levar em consideração o valor do dinheiro no tempo. Devido a este fato, recomenda-se a análise de todos os indicadores.

### 5.3.1 Ponto de equilíbrio

Essa análise representa o valor que a empresa precisa vender para cobrir todos os custos, ou seja, onde o lucro é igual a zero. Para seu cálculo é necessário saber a margem de contribuição dos produtos comercializados pelo distribuidor, que pode ser encontrada por meio do preço de venda da mercadoria subtraída dos impostos, dos custos variáveis e custos de venda do produto. É importante que o distribuidor possa ter uma receita superior ao seu ponto de equilíbrio para que a sua operação seja rentável, não exigindo novos aportes financeiros para cobrir a operação.

### 5.3.2 Retorno do investimento (*payback*)

Essa técnica analisa o tempo que a empresa leva para recuperar o seu capital investido a partir das entradas de caixa. Ela é vista como uma técnica não sofisticada de orçamento de capital, visto que não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo.<sup>9</sup> Seu cálculo é feito acumulando as entradas de caixa mensais ou

anuais até que o investimento inicial seja recuperado. Para análise de aceitação, o gestor deve estipular um prazo máximo que espera que seu investimento retorne, em geral, em anos. Se o resultado do *payback* for menor que esse prazo, há uma forte tendência a indicar abertura da empresa. Entretanto, outras análises devem ser somadas a esta.

### 5.3.3 Valor presente líquido (VPL)

Pode ser considerada uma técnica mais sofisticada de análise, pois considera o valor do dinheiro no tempo.<sup>10</sup> Para calculá-la, é necessário saber o custo de capital do distribuidor (taxa de desconto), e sua fórmula é dada pela subtração do valor presente das entradas de caixa descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa do investimento inicial. A aceitação só deve ocorrer caso o resultado seja positivo.

### 5.3.4 Taxa interna de retorno (TIR)

É a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial.<sup>11</sup> Se a TIR for maior que o custo de capital do distribuidor é indício de que o negócio é viável.

## Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos

Este capítulo procurou apresentar algumas das principais atividades que devem ser realizadas durante o planejamento de abertura de uma empresa no setor de distribuição de insumos ou de uma revenda agropecuária. Para facilitar o entendimento, foram apresentadas quatro fases: análise do mercado, estrutura física, análise dos aspectos legais e análise financeira. Os pontos aqui ressaltados devem ser entendidos como uma sugestão de boas práticas, que podem ser seguidas pelos interessados em iniciarem novos negócios.

Destaca-se que o entendimento do mercado em que a empresa será montada é uma fase fundamental, pois é a partir deste que o distribuidor poderá definir qual será a *mix* de soluções a ser trabalhado, quais serão os fornecedores principais do seu negócio, qual a quantidade de colaboradores, o investimento necessário, entre outros.

Nos próximos capítulos serão detalhados processos importantes da operação dos distribuidores. Um bom planejamento inicial facilita o desenvolvimento das demais atividades, uma vez que os recursos necessários estarão mais bem definidos. Espera-se que após a leitura deste capítulo o leitor esteja pronto para definir sua estratégia de atuação e se preparar para as futuras atividades de sua empresa.

## Questões para discussão

1. Discuta sobre a importância de se realizar um bom planejamento antes do início das atividades de um distribuidor de insumos.
2. Como a região em que a empresa será instalada pode influenciar no *mix* de produtos e serviços que a empresa irá apresentar?
3. Dados os diversos investimentos necessários para a abertura de um distribuidor, discuta a importância do capital de giro.

### CONTEÚDO ON-LINE

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- Artigos e materiais de consulta para aprofundar os conhecimentos sobre o mercado de insumos no país, perspectivas do futuro da distribuição, desenvolvimento de novas áreas, entre outros.
- Compartilhe suas dúvidas e sugestões de como iniciar um negócio de distribuição acessando nosso *blog*.

## Notas

<sup>1</sup> Portal Exame. Agronegócio tem superávit comercial recorde em 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/brasil/noticias/agronegocio-tem-superavit-comercial-recorde-em-2010>>. Acesso em: 24 fev. 2011.

<sup>2</sup> ValorOnline. Conab e IBGE preveem safra recorde no Brasil. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/impreso/agronegocios/105/395524/conab-e-ibge-preveem-safra-recorde-no-brasil>>. Acesso em: 24 fev. 2011.

<sup>3</sup> WISLEY, Tomaz. *Vendas de defensivos crescem 9%*. Disponível em: <<http://www.gazetadigital.com.br/materias.php?codigo=285890&codcaderno=15&GED=6781&GEDDATA=2010-06-23&UGID=0ea7ca9fb9c4dffdd1adc4f56ff449a2>>. Acesso em: 24 fev. 2011.

<sup>4</sup> NEVES, Marcos Fava. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2009.

<sup>5</sup> Para maiores informações, acessar os sites: Andef <[www.andef.com.br](http://www.andef.com.br)>; Sindag <[www.sindag.com.br](http://www.sindag.com.br)>; Mapa <[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)>; Inpev <[www.inpev.org.br](http://www.inpev.org.br)>.

<sup>6</sup> Um material completo com todas as obrigações para armazenagem de defensivos agrícolas pode ser encontrado no site da Andef em <[www.andef.com.br/manuais](http://www.andef.com.br/manuais)>.

<sup>7</sup> Baseado em informações do Sebrae disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/momento/que-ro-abrir-um-negocio/vou-abrir/registre-empresa/formalize/integra\\_bia?ident\\_unico=14](http://www.sebrae.com.br/momento/que-ro-abrir-um-negocio/vou-abrir/registre-empresa/formalize/integra_bia?ident_unico=14)>. Acesso em: 25 fev. 2011 e no Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <<http://www.portalconsular.mre.gov.br/retorno/guia-do-brasileiro-regressado-1/abertura-de-pequena-empresa/>>. Acesso em: 25 fev. 2011.

<sup>8</sup> Como as normas variam de acordo com a forma que a empresa foi registrada e o número de funcionários, sugere-se que o *site* do Ministério do Trabalho e Emprego seja visitado pelo endereço: <[http://www.mte.gov.br/legislacao/normas\\_regulamentadoras/default.asp](http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/default.asp)>.

<sup>9</sup> GITMAN, Lawrence Jeffrey. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Idem.

# 7

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: TRAÇANDO O FUTURO DO NEGÓCIO DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS

---

*Lucas Sciencia do Prado*

*Roberto Fava Scare*

*Matheus Alberto Cõnsoli*

---

*“A vida não consiste (somente) em ter boas cartas na mão e sim em jogar bem as que se tem.”*

Josh Billings

Conforme destacado no Capítulo 2, o planejamento estratégico é um dos principais desafios enfrentados pelos distribuidores de insumos do país. Nota-se que muitas empresas iniciam suas atividades em meio a uma oportunidade vislumbrada e em pouco tempo já apresentam um porte significativo, com um faturamento elevado, um número de funcionários crescente e em muitos casos sem um direcionador definido para os próximos anos. Dado esse contexto, neste capítulo será discutido como os distribuidores podem realizar seu planejamento estratégico. Nota-se que são vários os autores que propõem métodos e teorias para a realização do planejamento estratégico de empresas,<sup>1</sup> no entanto, neste capítulo será detalhada a estrutura de passos apresentada no Capítulo 2, bem como realizada uma aplicação do planejamento estratégico para os distribuidores, buscando trabalhar com as particularidades do setor. Este capítulo está dividido em

duas etapas: a primeira aborda a importância da definição da missão, visão e valores da empresa, estes que serão base para o desenvolvimento do planejamento estratégico dos distribuidores. A segunda envolve o detalhamento das etapas do planejamento estratégico, para que as empresas distribuidoras de insumos possam seguir como guia.

### **Objetivos**

- Apresentar a importância do planejamento estratégico dos distribuidores de insumos.
- Discutir como as declarações de missão, a visão e os valores das revendas são importantes e como essas podem ser revisadas ou elaboradas.
- Apresentar como o distribuidor pode definir seus projetos estratégicos que serão base para seu desenvolvimento nos próximos anos.
- Mostrar os benefícios da realização e implementação de um planejamento estratégico na distribuição de insumos.

### **Pontos de aprendizado**

Esperamos que após a leitura deste capítulo as empresas possam entender mais sobre o processo de planejamento estratégico e que se sintam motivadas a revisar ou em alguns casos realizar o seu primeiro plano, para que seus objetivos possam ser mais facilmente atingidos.

## **1 Missão, visão e valores: direcionadores para a definição da estratégia das empresas**

Conforme destacado, muitas empresas iniciaram suas atividades em meio a oportunidades que surgiram, porém, nem sempre tiveram um momento para pensar qual é o real significado do seu negócio e quais são seus objetivos para o futuro. No segmento de distribuição de insumos é comum escutar que são raras as empresas que estão há mais de dez anos no mercado. No entanto, aquelas que estão, normalmente, são empresas sólidas em suas regiões de atuação e que já iniciaram seus processos de expansão (ver Capítulo 8 para maiores detalhes). Talvez uma das possíveis causas desse baixo desempenho seja o desconhecimento de seus objetivos de curto e de longo prazo, bem como os princípios que serão seguidos durante sua jornada. Assim, a definição da missão e visão das empresas, bem como os valores que serão base para o desenvolvimento de sua estratégia são fundamentais. A Figura 1 apresenta como a missão, a visão e os valores da empresa estão integrados, formando assim a base para o planejamento estratégico.

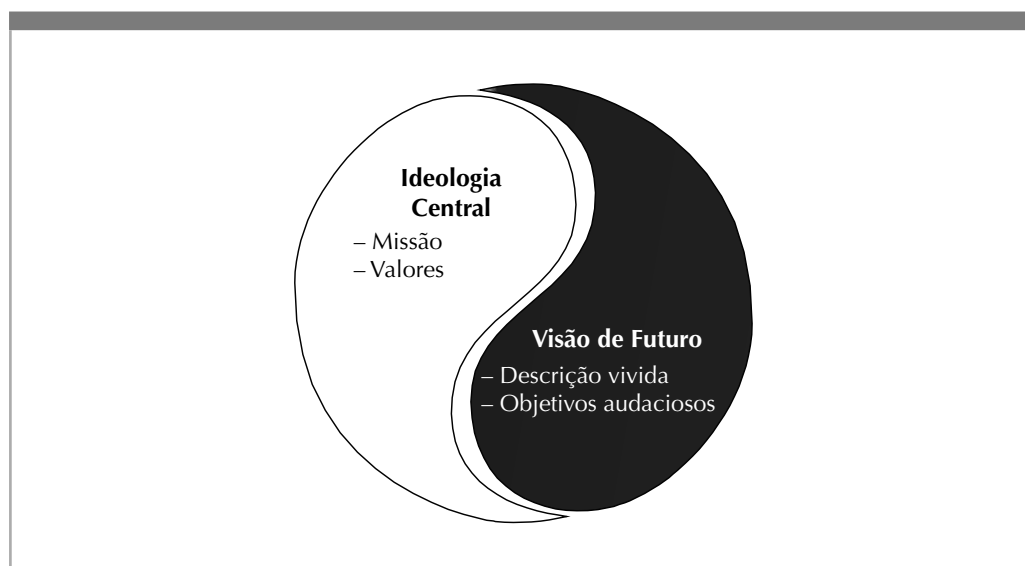


Figura 1 Definição da missão, visão e valores da empresa.<sup>2</sup>

Para que a empresa consiga definir seus objetivos futuros, é importante que ela consiga responder, primeiramente, o motivo de sua existência, ou seja, a pergunta, de “por que existe?”. A resposta dessa pergunta leva à definição da missão da empresa. A missão busca não só descrever os clientes alvos ou os objetivos da empresa, mas também descrever o que está na alma da empresa.<sup>3</sup> É importante que a declaração de missão da empresa possa responder ou clarificar o propósito único da empresa e a sua razão de existir.<sup>4</sup> Ter uma missão definida pode auxiliar os distribuidores a envolverem todos os colaboradores e demais *stakeholders*<sup>5</sup> da empresa na realização de sua atividade-fim.

Outro componente importante na construção da base para o planejamento estratégico é a visão. Esta está relacionada ao seu futuro, ou ainda a pergunta, “o que queremos ser?”. A declaração de visão reflete qual é o futuro desejado da empresa,<sup>6</sup> além disso, deve destacar quais são as reais aspirações de uma empresa. O Quadro 1 aponta quais são as características que uma boa declaração de visão deve possuir.

Além das considerações apontadas no Quadro 1, deve-se destacar que visões não necessariamente precisam ser finitas, com prazos definidos (como, por exemplo, ser o maior distribuidor em dez anos), essa também pode ter uma estrutura em que o prazo para o alcance da meta/objetivo não é especificado (como, por exemplo, ser o distribuidor referência para produtores da região X).



Quadro 1 *Características que uma declaração de visão de ter.*<sup>7</sup>

<b>Característica</b>	<b>Definição</b>
Brevidade	Deve ser curta, porém que não comprometa o esforço de afirmar a visão definitiva. Alguns autores apontam que uma declaração concisa deve ter de 11 a 22 palavras. <sup>8</sup>
Clareza	A declaração deve ser clara e precisa de forma que seja entendida e aceitável. A clareza deve ser obtida no sentido de deixá-la compreensível para qualquer um.
Orientação de futuro	A declaração deve estar focada nos objetivos de longo prazo da empresa e do ambiente em que ela está envolvida.
Estabilidade	A declaração deve ser abstrata e geral o bastante para que não seja afetada pela maioria das mudanças do mercado ou de tecnologia.
Desafiadora	A declaração deve motivar as pessoas a trabalharem na busca do objetivo desejado. Deve desafiar as pessoas a fazerem o melhor.
Abstrata	A declaração deve representar uma ideia geral em oposição a um objetivo específico. Ela não é um objetivo estreito, único, que pode ser alcançado e depois descartado.
Criadora do desejo ou habilidade de inspirar	A declaração deve representar um ideal que os seguidores terão vontade de trabalhar para que aconteça. Se os seguidores não acharem a visão atraente, eles, dificilmente, irão atrás.

Após definidas a missão e a visão, é importante que a empresa possa identificar quais são os seus principais valores, esses que são base para o desenvolvimento de suas atividades. Os valores muitas vezes estão associados a princípios essenciais e duradouros de uma organização. Esses devem ser definidos com base em que a empresa julga ser importante para a construção de seus objetivos, e normalmente não passam de cinco. Além disso, os valores centrais da organização devem ser aqueles essenciais a todos da empresa e não aqueles que a empresa julga possuir.<sup>9</sup>

Talvez um dos principais desafios das empresas, nesse caso dos distribuidores de insumos, seja como definir esses três componentes tão importantes para o planejamento estratégico. Existem várias maneiras pelas quais esses podem ser definidos e implementados, porém para este capítulo serão destacadas duas, que poderão ser aplicadas pelos distribuidores.<sup>10</sup> A primeira aplica-se a empresas que já são mais estruturadas e com um número de colaboradores maior, sendo que nesses casos o envolvimento de todos pode ser mais difícil. Assim, uma possível alternativa seria o envolvimento das pessoas-chave da empresa, tais como acionistas, gestores e principais gerentes. No entanto, é preciso tomar cuidado

com tal abordagem, uma vez que tanto a missão, como a visão da empresa devem ser conhecidas por todos e ser de fácil entendimento. Muitas vezes, a exclusão da maioria dos colaboradores no processo de construção pode dificultar esse envolvimento.

### Boxe 1 – Valores essenciais x Valores em moda

Alguns temas, como valorização das pessoas, meio ambiente, responsabilidade social, sustentabilidade, entre outros, são cada vez mais abordados pelas empresas em seu dia a dia. No entanto, é preciso ter alguns cuidados na definição dos valores empresariais. Lembramos que esses são princípios, presentes em todos (ou quase) da organização, e que o simples fato de a empresa adotar uma dessas palavras como um de seus valores, porque todos (os *stakeholders*) começam a cobrar, não vai tornar a empresa mais responsável. É preciso que a empresa, em nosso caso os distribuidores, possa avaliar quais são aqueles princípios que realmente irão conduzir as atividades da empresa e que todos aqueles que se relacionam com ela vão se identificar. A declaração dos valores deve estar conectada à estratégia de atuação da empresa, deve refletir a base da conduta da empresa.

A segunda maneira talvez seja a mais adequada para a maioria dos distribuidores, principalmente aqueles que apresentam uma estrutura funcional menor. Assim, a construção das declarações de missão e visão e as definições dos valores podem ser realizadas com base no envolvimento de todos os colaboradores da empresa, seguido de uma validação e alinhamento com a expectativa dos gestores. Seguindo uma ou outra metodologia, é importante que todos da empresa estejam familiarizados com as declarações, e que possam utilizá-las em seu dia a dia.

A definição desses três componentes é a base para o planejamento estratégico dos distribuidores. Assim, no próximo tópico será detalhado como os distribuidores podem iniciar seu planejamento estratégico.

## 2 Elaboração do planejamento estratégico: uma abordagem prática para os distribuidores de insumos

Depois de revisados ou definidos a missão, visão e valores da empresa é possível que o planejamento estratégico seja iniciado. Neste tópico será discutida uma sequência de passos construída com base em diversos autores que abordam o tema do planejamento estratégico.<sup>11</sup> A estrutura apresentada está dividida em quatro fases: a primeira envolve a investigação e conhecimento da empresa dos fatores internos e externos; a segunda é a fase da consolidação e definição das ações estratégicas; a terceira aborda o detalhamento dos projetos estratégicos; e a

quarta, a implementação e a gestão dos projetos. A Figura 2 apresenta um resumo das fases propostas para o planejamento estratégico.

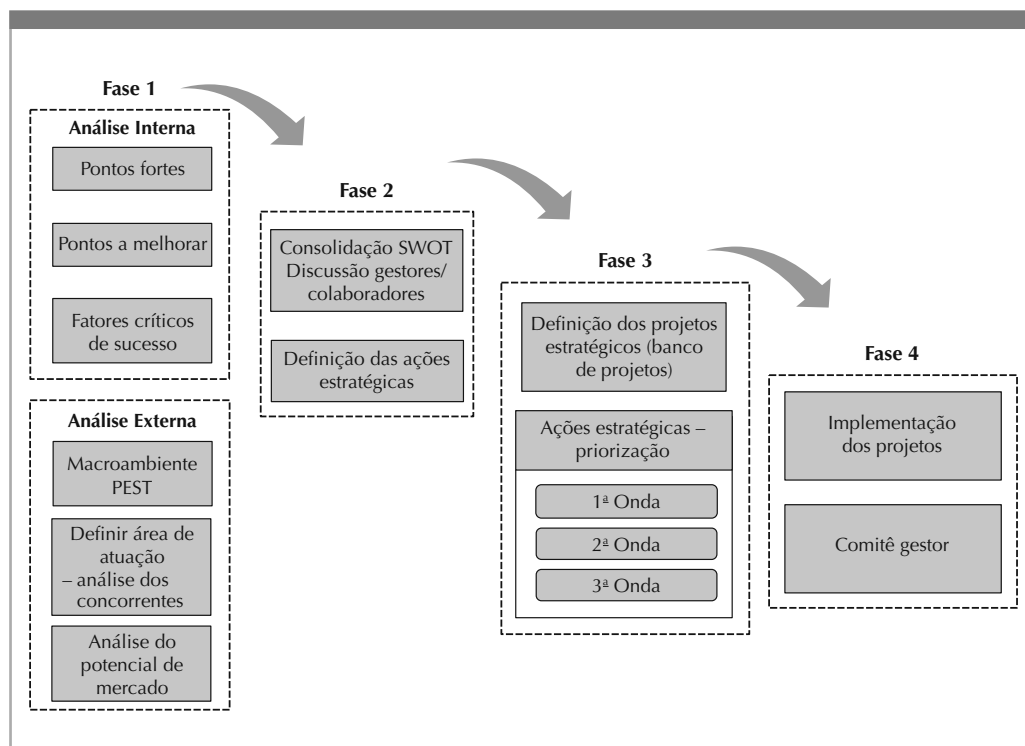


Figura 2 Fases do planejamento estratégico (método Markestrat).

## 2.1 Fase 1: investigação e início do planejamento estratégico

Essa fase envolve o entendimento do ambiente interno e externo da empresa. Na análise interna, o distribuidor deve analisar como ele está em relação a seus concorrentes, apontando seus principais pontos fortes e fracos. A análise do ambiente externo aborda as principais mudanças no macroambiente, envolvendo as questões político-econômicas, econômico-naturais, socioculturais e tecnológicas. A seguir cada um desses tópicos será detalhado.

### 2.1.1 Análise interna

A primeira fase do planejamento estratégico da revenda inicia-se com a análise do ambiente interno da empresa. O foco da análise interna é a avaliação em termos de recursos e competências, sendo que os recursos estão associados ao que a empresa tem (ativos, pessoas, parceiros fortes, bons produtos), já as competências estão associadas ao que a empresa faz (prestação de serviços, relacionamento com clientes, boa logística etc.).

Inicialmente, será destacada a análise dos pontos fortes e fracos da empresa. A definição desses pontos está associada à análise comparativa com os concorrentes da empresa, em relação aos fatores internos da empresa (políticas comerciais, preços, produtos, cultura organizacional, gestão de custos, políticas de gestão de pessoas, planos de investimentos, comunicação, entre outros). Essa análise pode demandar uma grande utilização dos recursos na busca e análise de informações do revendedor e dos concorrentes.<sup>12</sup>

É importante que a empresa possa conhecer quais são os seus principais pontos fortes e fracos, para que, assim, possa desenvolver seus projetos estratégicos. O levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa pode ser realizado de diferentes formas, tais como entrevistas com as áreas, ou ainda pelos próprios gestores/responsáveis pelos setores.

Além da análise dos pontos fortes e fracos, é importante que a empresa possa realizar a análise dos fatores críticos de sucesso. Os fatores críticos de sucesso estão relacionados com a satisfação do que os clientes necessitam e do que a empresa precisa para continuar competitiva.<sup>13</sup> Destaca-se que os fatores críticos são relativos a uma indústria (um setor industrial). Em nosso caso, um distribuidor pode avaliar os seus fatores críticos de sucesso em relação à região em que está inserida. A Figura 3 detalha como os fatores críticos podem ser entendidos.

O auxílio da área comercial pode ser importante para a definição dos fatores que os clientes mais valorizam. No caso do setor de distribuição de insumos, esses fatores podem envolver as marcas, amplitude do *mix* de produtos, serviços, oferecimento, crédito, condições de pagamento, entre outros. Essa análise pode ser realizada por meio da atribuição de notas (0-10) para o distribuidor e para os concorrentes em relação a cada fator.

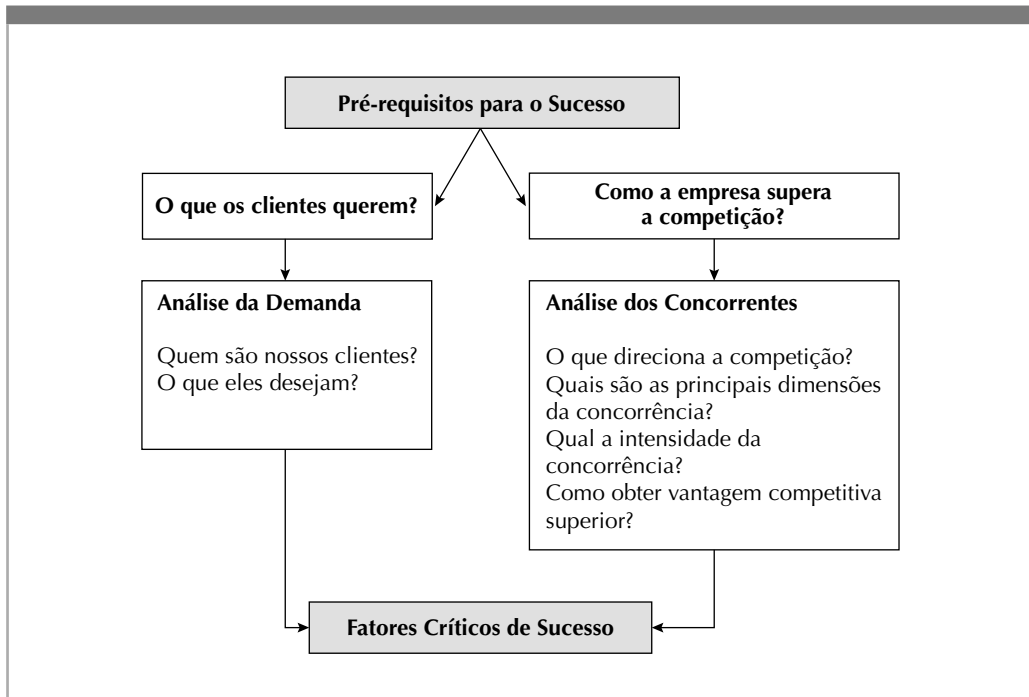


Figura 3 *Fatores críticos de sucesso.*<sup>14</sup>

### 2.1.2 Análise externa

A análise externa do distribuidor começa com a identificação das principais mudanças no ambiente em que a empresa está inserida. Uma das principais ferramentas, na visão de que facilitam a análise do ambiente externo da organização é conhecida como análise PEST.<sup>15</sup> Essa análise tem como objetivo identificar os fatores político-legais (P), econômico-naturais (E), socioculturais (S) e tecnológicos (T), sendo esses base para a elaboração do planejamento estratégico das empresas.<sup>16</sup> A realização dessa análise pode ser feita por meio de pesquisas em bases de dados secundárias, tais como jornais, revistas setoriais e relatórios, ou ainda com base na opinião de especialistas. A seguir está destacado um exemplo de análise PEST com base em pontos que são comuns a diversos setores,<sup>17</sup> bem como alguns específicos ao setor de distribuição de insumos.

- Político-legal: acesso a mercados protegidos; meio ambiente; reciclagem; políticas “antitruste”; legislação de monopólios; políticas tributárias; reforma das leis trabalhistas; estabilidade de governo; subsídios; certificação.
- Econômico-natural: mudanças na renda; custos de serviços; turismo/viagens; educação/profissional; emprego; taxas de câmbio; taxas de juros;

integração; concentração; ciclos de negócio; preços de grãos; tendências; culturas em geral.

- Sociocultural: grandes cidades; idade da população; tamanho das famílias; religião; escassez de tempo; envelhecimento; individualidade; família vai às compras; segurança/attitudes no trabalho; mudança de estilo de vida; segurança dos alimentos; mudanças nas preferências dos consumidores.
- Tecnológico: aceleração do passo da mudança tecnológica; ciclo de vida da inovação cada vez menor; biotecnologia, informática, circuitos, moléculas; agricultura de precisão.

Depois de identificadas quais são as principais mudanças macroambientais que poderão ocorrer no segmento em que o distribuidor está inserido, essas devem ser classificadas em ameaças e oportunidades. Destaca-se que cada empresa deve realizar a sua análise PEST e classificar as tendências como oportunidades e ameaças de acordo com a sua realidade. Alguns fatores destacados podem ser classificados como ameaças e oportunidades ao mesmo tempo, dependendo do efeito que essas poderão causar na empresa.

Essa classificação é importante, pois possibilitará a consolidação da matriz dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) e das ameaças e oportunidades (externas), conhecida como matriz SWOT, que será detalhada na próxima fase.

Além da análise dessas mudanças nessa fase, deve ser realizada a análise da concorrência em comparação com a empresa. Destaca-se, no entanto, que essa análise é diferente da análise realizada em comparação dos pontos fortes e fracos. Essa análise envolve pontos mais macros que comparam como os concorrentes da região estão posicionados. No Capítulo 4 foi apresentado que as empresas devem durante o seu planejamento inicial realizar a análise dos concorrentes para entender melhor a região em que serão instaladas. Assim, neste capítulo, retoma-se esse conceito, pois essa análise é fundamental para que a empresa possa traçar suas estratégias de longo prazo.

Essa é uma análise descritiva do distribuidor em relação aos seus principais concorrentes. Os fatores analisados não são os mesmos dos fatores críticos de sucesso. Aqui, o distribuidor deve investigar pontos que envolvem o número de unidades dos concorrentes, área atendida (em ha), segmentos de atuação, fornecedor parceiro (fornecedor/bandeira), perfil dos clientes, imagem da empresa no mercado, entre outros.

O Quadro 2 apresenta um exemplo genérico de análise dos concorrentes que pode ser realizada pelos distribuidores. O preenchimento da análise deve ser realizado pelos gestores e pessoas-chave da empresa, que conheçam o mercado em que o distribuidor está inserido. Essa análise facilita a visualização de como a empresa está em relação aos principais concorrentes, além de auxiliar na definição

do planejamento de quais serão suas estratégias de crescimento, tema que será abordado no Capítulo 8.

Quadro 2 *Análise da concorrência em relação aos distribuidores.*

Fatores	Sua empresa	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente n
Fator 1				
Fator 2				
Fator 3				
Fator 4				
Fator n				

Outro ponto que está contemplado na análise do ambiente externo é a análise do potencial do mercado em que o distribuidor está inserido. O estudo do potencial é importante, pois indica quanto a empresa poderá crescer no mercado que está localizada. O distribuidor deve analisar quais são as culturas atuais da região e quais são aquelas que aparecem com tendência. Esse dado servirá como base para a definição das estratégias de crescimento (Capítulo 8), como também para a elaboração das estratégias de vendas, tema abordado nos Capítulos 10 e 11.

## 2.2 Fase 2: consolidação da matriz SWOT e definição das estratégias

Depois de realizada a análise dos pontos fortes e fracos da empresa, bem como o estudo do ambiente externo, este tópico irá abordar como essas informações levantadas podem ser consolidadas para que ao final possam ser definidas as ações estratégicas da empresa. Como já destacado, a consolidação dessas informações é conhecida como análise SWOT (*Strengths* – Forças; *Weaknesses* – Fraquezas; *Opportunities* – Oportunidades; *Threats*, Ameaças). É importante que as empresas possam, por meio dessa análise, se preocupar em desenvolver/ampliar suas forças, eliminar suas fraquezas, explorar as oportunidades e minimizar as ameaças.<sup>18</sup>

O mérito da SWOT nas análises estratégicas relaciona-se com sua simplicidade e clareza.<sup>19</sup> No entanto, não basta que as empresas apenas listem quais são seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, é preciso ir além. O Quadro 3 mostra um *template* de como os distribuidores podem consolidar a matriz SWOT e como as ações podem ser detalhadas.

Quadro 3 *Matriz SWOT e definição das ações estratégicas.*<sup>20</sup>

<b>Pontos Fortes</b> Listar os pontos fortes identificados	Listar as ações estratégicas para maximizar os pontos fortes.
<b>Pontos Fracos</b> Listar os pontos fracos identificados	Listar as ações estratégicas para minimizar os pontos fracos.
<b>Ameaças</b> Listar as ameaças identificadas	Listar as ações estratégicas para minimizar as ameaças.
<b>Oportunidades</b> Listar as oportunidades identificadas	Listar as ações estratégicas para maximizar as oportunidades.

A partir da consolidação da matriz SWOT e com a lista de ações estratégicas definidas, os distribuidores estarão prontos para identificar e definir quais serão os projetos estratégicos. Sugere-se que, para a definição dos projetos estratégicos, sejam agrupados os temas/ações que apresentem maior sinergia. O próximo tópico abordará como a empresa pode descrever seus projetos estratégicos e como esses podem ser priorizados.

### 2.3 *Fase 3: definição dos projetos estratégicos e agenda de implementação*

Antes de iniciar a discussão sobre a definição dos projetos estratégicos, é importante destacar que os projetos devem ser entendidos como planos de ação estruturados para a implementação de ações de melhoria, processos e rotinas na empresa.

Assim, esta fase tem como objetivo destacar como os projetos estratégicos da empresa podem ser descritos e depois priorizados. Para que os projetos possam ser bem descritos e detalhados, é importante que o leitor conheça quais são as principais etapas da definição de um projeto. Para facilitar o entendimento e apresentação dos conceitos, será utilizado um exemplo de um projeto (plano de ação) para melhoria das políticas de gestão de pessoas do distribuidor.<sup>21</sup>

As principais fases envolvidas na descrição de um projeto são, entre outras: definição dos objetivos, escopo, atividades, coordenador e equipe envolvida, cronograma, indicadores de desempenho, orçamento/balanco de recursos e planos de contingência. A seguir, esses pontos serão brevemente detalhados, de modo que o leitor possa vislumbrar como essas atividades podem ser desenvolvidas.<sup>22</sup>

**Definição dos objetivos:** os objetivos devem ser claros, simples, muitas vezes expressando ações de decisão. Estão relacionados com o que a empresa quer



alcançar e devem estar diretamente ligados à estratégia da empresa. No nosso exemplo, o objetivo do projeto pode ser: “revisar as atuais práticas de gestão de pessoas do distribuidor e propor novas diretrizes para a realização da descrição de cargos e salários, além da implementação de benefícios”.

**Definição do escopo:** o escopo do projeto deve refletir os limites do projeto. Nesse ponto é importante destacar quais são as ações que fazem parte ou não do projeto. Essa definição facilita a operacionalização das ações e o retrabalho, dado que algumas ações podem já estar contempladas em outros projetos. Esse ponto deve ser observado na elaboração do cronograma de implementação, uma vez que alguns projetos podem ser dependentes uns dos outros. Aplicando ao nosso exemplo, temos: “este projeto engloba as atividades relativas a gestão de pessoas, além da revisão do organograma da empresa, definição das políticas de cargos e salários e benefícios”.

**Atividades:** são uma descrição das ações que deverão ser executadas durante o projeto. Essas deverão estar alinhadas com o objetivo e com o escopo definidos. É importante que as atividades sejam bem detalhadas, para que os envolvidos no processo possam ter claro quais são suas atribuições e o que é esperado que seja desenvolvido. Para a definição das atividades, devem-se utilizar verbos de ação, como definir, mapear, realizar, desenvolver etc. Aplicando ao exemplo, as atividades podem ser: “realizar análise dos cargos atuais; revisar salários e comparar com a média de mercado da região; criar critérios para a avaliação de desempenho, entre outros”.

**Equipe envolvida:** deve estar relacionada às atividades do projeto. Assim, no nosso exemplo, sugere-se que o coordenador do projeto seja o responsável pela gestão de pessoas no distribuidor, ou aquele que futuramente assumirá essa função. Já os demais componentes do grupo podem ser aqueles dispostos a participar da implementação ao que também estão relacionados a atividades próximas.

**Cronograma:** está diretamente relacionado com as atividades definidas. O gestor do projeto deve definir qual é o prazo que cada atividade deverá ser executada, bem como quando o projeto deverá ser iniciado, uma vez que esse pode estar relacionado com outros projetos.

**Indicadores de desempenho:** são marcos que devem ser monitorados durante a execução dos projetos. Esses devem ser claros e fáceis de ser identificados. É importante que os indicadores sejam marcados no cronograma do projeto, para que sua evolução possa ser acompanhada pelo coordenador. Em nosso exemplo, os indicadores podem ser: “finalizar a revisão do organograma da empresa; finalizar a descrição dos cargos; aprovar os critérios de avaliação de desempenho, entre outros”.

**Orçamento/balanco de recursos:** são fundamentais para a tomada de decisão. O orçamento do projeto deve contemplar quanto será investido em pessoas,

equipamentos, busca de informações etc. Além das despesas, devem-se estimar as possíveis receitas com o projeto. O balanço de recursos envolve a análise do custo-benefício do projeto. É importante que um projeto possa trazer mais benefícios do que custos para a empresa, de modo que possa agregar valor para o revendedor.

**Plano de contingência:** deve ser elaborado de forma preventiva, para os casos em que eventos indesejáveis aconteçam. O coordenador pode pensar na elaboração da matriz de risco do projeto, que envolve o impacto e a probabilidade de o risco acontecer, para que assim ações de mitigação e contingência possam ser elaboradas. No nosso exemplo podemos destacar: “a saída do líder do projeto, o gestor de pessoas; a dificuldade no levantamento dos salários médios da região, entre outras”.

### 2.3.1 Priorização dos projetos estratégicos

Após definidos e detalhados quais serão os projetos que o distribuidor estará envolvido, deve-se realizar sua priorização. Isso é importante, porque as organizações apresentam recursos (pessoas, dinheiro, tempo etc.) restritos e muitas vezes não têm condições para implementar todos os projetos de uma única vez. A qualidade da implementação também pode ficar comprometida, uma vez que os envolvidos terão que dividir seu tempo com um grande número de projetos.

Dentre as várias metodologias existentes para a priorização dos projetos podem-se destacar duas: pela escala de base 100<sup>23</sup> ou pelos critérios de urgência e relevância.<sup>24</sup> A primeira é mais adequada em situações que foram definidos poucos projetos estratégicos. Assim, os envolvidos na priorização (normalmente os sócios e gestores das vendas) devem distribuir um total de 100 pontos entre os projetos definidos, e os que são mais importantes devem receber mais pontos. Ao final, devem-se listar quais são os projetos que mais receberam pontos, sendo estes os priorizados.

Já a segunda metodologia é mais adequada para situações em que foram definidos muitos projetos estratégicos. Nesses casos, a atribuição dos pontos em base 100 pode ser difícil, o que prejudica a priorização dos projetos. Assim, sugere-se que para cada projeto seja dada uma nota de 1-10, tanto para sua urgência de implementação quanto para sua relevância (relativo ao impacto que terá na organização). Ao final, deve-se multiplicar uma coluna pela outra e verificar as notas finais. Aqueles que obtiverem maiores notas serão os projetos priorizados.

Assim, aqueles projetos mais bem classificados são aqueles que deverão ser implementados no primeiro momento. Já aqueles que não foram priorizados deverão ficar para um segundo momento, criando-se, assim, as ondas de implementação de projetos. É importante destacar que esses projetos também são importantes e que sua implementação não deve ser descartada.

## 2.4 Fase 4: implementação e monitoramento dos projetos

Depois de definidas as ondas de implementação dos projetos estratégicos do distribuidor deve-se construir um cronograma que engloba todos os projetos descritos. Esse cronograma deve ser elaborado com base na prioridade, e também na dependência entre os projetos, ou seja, alguns projetos mesmo sendo prioritários podem depender de atividades alocadas em outros projetos.

Após desenhado o cronograma dos projetos, estes estão prontos para ser iniciados. Sugere-se, entretanto, que seja criado um comitê gestor para o acompanhamento e monitoramento desses projetos. Esse comitê pode ser composto pelos líderes (coordenadores) de cada projeto, que periodicamente devem se reunir para discutir o desenvolvimento dos projetos e traçar possíveis ações de correção.

### Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos

Esperamos que este capítulo contribua para o desenvolvimento de um dos temas mais importantes na gestão de distribuidores de insumos. Destaca-se que o planejamento estratégico é um dos primeiros passos para a gestão estratégica das empresas. Para garantir a efetividade do planejamento estratégico, alguns pontos devem ser observados:

- As declarações de missão, visão e valores devem ser amplamente divulgadas e conhecidas por todos. Além disso, é importante que ela reflita a unidade da empresa, que todos os *stakeholders* que se relacionam com a empresa sintam-se motivados a alcançarem os objetivos desejados e possam contribuir para que isso aconteça.
- A análise interna e externa da empresa deve ser realizada de forma detalhada e profunda, para que assim os projetos estratégicos definidos possam refletir as reais necessidades de mudança nas empresas.
- A definição dos líderes é fundamental para que os projetos sejam implementados e acompanhados, evitando que sejam abandonados antes de seu término.

Por fim, é importante que o gestor compreenda que o planejamento estratégico não deve ser feito uma única vez. A solução para a revenda não está concentrada na realização de um único plano. É preciso que a revisão e a realização de novos planejamentos sejam parte da rotina do distribuidor. É preciso ter constância.

### Questões para discussão

1. Qual é a importância das definições da missão, visão e valores para os distribuidores? Como esses estão relacionados com o planejamento estratégico?

2. Como a análise do ambiente interno e externo pode auxiliar na elaboração do planejamento estratégico?
3. Como a implantação de projetos estratégicos pode ser muito desafiadora, reflita e discuta sobre os principais riscos que podem comprometer a implementação de projetos já definidos.

CONTEÚDO ON-LINE

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* interessantes sobre matérias que envolvem dados sobre o agronegócio brasileiro.
- Artigos e materiais de consulta sobre planejamento estratégico de empresas.
- Acesse o *blog* para fazer comentários e sugestões de como desenvolver, implementar e melhorar o planejamento estratégico das vendas.

## Notas

<sup>1</sup> A Markestrat tem seus métodos fortemente embasados em conhecimento acadêmico e pesquisas, além de melhorias em múltiplos projetos implementados. Algumas referências sobre esses métodos podem ser encontrados em: ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001; ANSOFF, H. I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983; GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques and applications*. 4. ed. Oxford: Blackwell Business, 2002. 551 p.; MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996; NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2009.

<sup>2</sup> Traduzida a partir de COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. In: HBR's must-reads on strategy. *Harvard Business Review*, p. 42-56, Sept./Oct. 1996.

<sup>3</sup> COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. In: HBR's must-reads on strategy. *Harvard Business Review*, p. 42-56, Sept./Oct. 1996.

<sup>4</sup> DAVID, F. R. How Companies define their mission. *Long Range Planning*, v. 22, nº 1, p. 90-97, 1989.

<sup>5</sup> Os *stakeholders* podem ser definidos como todos aqueles que são influenciados ou afetam as atividades da empresa. Freeman, R. E. pode ser considerado o principal autor sobre essa teoria. Para mais informações sobre a teoria dos *stakeholders*, pode-se consultar: FREEMAN, R. E. *Strategic*

*management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984; DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, nº 1, p. 65-91, 1995.

<sup>6</sup> COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. In: HBR's must-reads on strategy. *Harvard Business Review*, p. 42-56, Sept./Oct. 1996.

<sup>7</sup> Traduzido e adaptado pelos autores a partir de KANTABUTRA, S. What do we know about vision? *Journal of Applied Business Research*, v. 24, nº 2, 2008, p. 127-138.

<sup>8</sup> KANTABUTRA, S.; Avery, C. G. The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, v. 31, nº 1, p. 37-45, 2010.

<sup>9</sup> COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. In: HBR's must-reads on strategy. *Harvard Business Review*, p. 42-56, Sept./Oct. 1996.

<sup>10</sup> As metodologias apresentadas para a definição da missão, visão e valores são uma sugestão para os distribuidores de insumos (que na sua maioria não apresentam um porte muito grande), principais alvos desta obra. Para a realização e definição das declarações de empresas de maiores portes, como multinacionais, sugere-se a consulta de demais obras, como COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. In: HBR's must-reads on strategy. *Harvard Business Review*, p. 42-56, Sept./Oct. 1996. KANTABUTRA, S.; Avery, C. G. The power of vision: statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, v. 31, nº 1, 2010, p. 37-45, entre outras.

<sup>11</sup> Para maiores informações, ver ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001; ANSOFF, H. I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983; GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques and applications*. 4. ed. Oxford: Blackwell Business, 2002. 551 p.; MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996; NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2009.

<sup>12</sup> NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2009.

<sup>13</sup> GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques and applications*. 4. ed. Oxford: Blackwell Business, 2002.

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> GLAISTER, K. W.; FALSHAW, J. R. Strategic planning: Still going strong? *Long Range Planning*, v. 32, nº 1, p. 107-116, 1999.

<sup>16</sup> NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2009.

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> DYSON, R. G. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, nº 152, p. 631-640, 2004.

<sup>19</sup> COMAN, A.; RONEN, B. Focused SWOT: diagnosing critical strengths and weaknesses. *International Journal of Production Research*, 47:20, p. 5677-5689, 2009.

<sup>20</sup> Adaptado de NEVES, M. F. *Planejamento e gestão estratégica de marketing*. São Paulo: Atlas, 2007.

<sup>21</sup> Para maiores informações sobre o processo de gestão de pessoas nos distribuidores, consulte o Capítulo 13 do livro.

<sup>22</sup> Os conceitos destacados foram elaborados com base nos autores: WOILER, S.; FRANCO MATHIAS, W. *Projetos: planejamento, elaboração, análise*. São Paulo: Atlas, 1996; CLEMENTE, A. (Org.). *Projetos empresariais e públicos*. São Paulo: Atlas, 1998; RAJ, P. P. et al. *Gerenciamento de*

*peças em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006; CHAVES, L. E. et al. *Gerenciamento da comunicação em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

<sup>23</sup> A escala de base 100 (ou de soma constante) solicita que seja distribuído um certo número de pontos para uma sequência de atributos ou fatores, em geral algo entre 5 e 7, para não dificultar a alocação dos pontos. É uma escala que facilita a alocação de importância para determinadas atividades, fatores ou variáveis. Para maiores detalhes, consulte HAIR, J. F. et al. *Fundamentos de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

<sup>24</sup> Metodologia derivada e adaptada da Matriz GUT (Gravidade – Urgência – Tendência), geralmente utilizada em gestão de qualidade para priorização de ações e decisões.

# 8

## ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DOS DISTRIBUIDORES DE INSUMOS AGRÍCOLAS

---

*José Guilherme A. Nogueira*  
*Lucas Sciencia do Prado*  
*Matheus Alberto Cônsoli*

---

Este capítulo aborda uma reflexão sobre desafios e estratégias de crescimento das empresas no setor de distribuição de insumos, bem como as análises estratégicas que podem ser utilizadas por essas empresas. O modelo proposto para analisar a forma de crescimento aborda três dimensões: produtos e serviços, região e clientes (PRC). Este capítulo mostra também as estratégias e suas implicações no setor de distribuição de insumos agrícolas, auxiliando o distribuidor da melhor forma para a tomada de decisão. Casos de crescimento são apresentados neste capítulo para que o empresário possa enxergar como as estratégias propostas podem ser idealizadas.

### **Objetivos**

- Entender as estratégias de crescimento dos distribuidores de insumos (revendas).
- Elucidar como os distribuidores de insumos podem ampliar seus negócios e quais os possíveis desafios entre as escolhas.
- Fornecer exemplos e implicações para o distribuidor na forma de crescimento adotado.

## Pontos de aprendizado

Espera-se que após a leitura deste capítulo o leitor possa entender quais são os possíveis caminhos de crescimento para um distribuidor de insumos, bem como os principais pontos de atenção que este deve ter durante a implementação de sua estratégia.

## 1 Introdução

A vitória ou sucesso pode se caracterizar pelo crescimento de uma organização, seja ela um hospital, prefeitura, distribuidor ou até mesmo o crescimento de países, sendo algo desejado por todos os envolvidos na empresa/governo. Quando isso ocorre, é o resultado de grandes esforços que geram satisfação e comoção entre os principais envolvidos nas organizações. É fato que “crescer” e alcançar bons resultados é um objetivo de maior motivação entre as pessoas. O estudo sobre as estratégias e objetivos de crescimento das empresas é de grande importância para a sobrevivência e para a competitividade da organização no setor em que está envolvida. Dessa forma, os mais diferentes tipos de empresas buscam o desenvolvimento e sua representatividade no comércio do setor, e assim isso implica em uma forma de crescimento empresarial.

O crescimento pode ser focado (em produtos, mercados, clientes etc.) e analisado por fatores diversos, tais como: participação no mercado, volume de vendas, *mix* de produtos oferecidos, tamanho do faturamento/lucro, número de empregados, entre outros. Contudo, independentemente do que será o objetivo do crescimento, o mais importante é “**como chegar**” a esse objetivo e qual o caminho a ser percorrido até conseguir atingir o seu objetivo: o crescimento.

A esse processo de “como chegar”, como crescer e como desenvolver o negócio se chama de estratégia de crescimento. A essência do trabalho e superação em uma empresa são atingir resultados e, portanto, o método de atingi-los é fundamental para se conseguir atingir o objetivo proposto. Estratégias de crescimento são muito importantes e são parte de uma etapa do planejamento estratégico abordado no Capítulo 7, onde definimos como planejar para alcançar os objetivos propostos.

A concorrência no mercado de distribuição de insumos agrícolas é cada vez mais intensa, sendo que com a grande disponibilidade de informações e o maior número de empresas ligadas ao setor, o crescimento nesse mercado é uma barreira para muitas empresas, apesar das oportunidades em várias regiões. Muitos distribuidores têm se preocupado em diminuir suas margens e aumentar as vendas dos produtos em regiões mais extensas, porém, estratégias como essa, se não bem planejadas e estabelecidas pode ser uma ação com efeito negativo,



e assim deixar a empresa em risco na sua saúde financeira. Nesse contexto, será abordado neste capítulo alguns dos aspectos críticos na estratégia de crescimento das empresas, bem como exemplos de crescimento no setor de distribuição de insumos.

## 2 Estratégias de desenvolvimento das empresas: como crescer?<sup>1</sup>

Conforme nossa atuação com diversas empresas em segmentos distintos do agronegócio, foi possível identificar estratégias típicas de crescimento de algumas delas, sendo que grande parte destas utilizam estratégias de crescimento em produto e mercado, que são denominadas estratégias de crescimento intensivo.<sup>2</sup>

Essa estratégia é difundida em todos os segmentos do agronegócio, inclusive na distribuição de insumos. Contudo, percebemos que no segmento da distribuição podemos agregar outros fatores para uma melhor construção de estratégia de crescimento voltado para as vendas (podendo também ser explorado por outros segmentos).

Como observado, outros fatores influenciam diretamente no crescimento e desenvolvimento dos distribuidores e, além do produto/serviço e mercado (regiões de atuação) e o cliente. Baseado nos modelos de crescimento, podemos explorar, no caso dos distribuidores, as oportunidades de crescimento em três dimensões, produto – serviço – fornecedores, região e clientes, o qual denominamos cubo **PRC**.<sup>3</sup> A Figura 1 demonstra como pode-se utilizar essa metodologia para a tomada de decisão sobre estratégias de crescimento das empresas e como ela é realizada.

Dado o dinamismo do mercado de insumos agrícolas, a análise de estratégias de crescimento destacada acima baseia-se em clientes novos e atuais, regiões de atuação novas e atuais, e produtos/serviços/fornecedores novos e atuais, podendo ser uma forma mais assertiva no processo de definição de estratégias de crescimento.

Dessa forma, as estratégias adotadas terão pontos específicos (implicações para distribuição) para atenção dos gestores das distribuidoras, podendo tomar a melhor decisão e de que forma atuar para o crescimento.

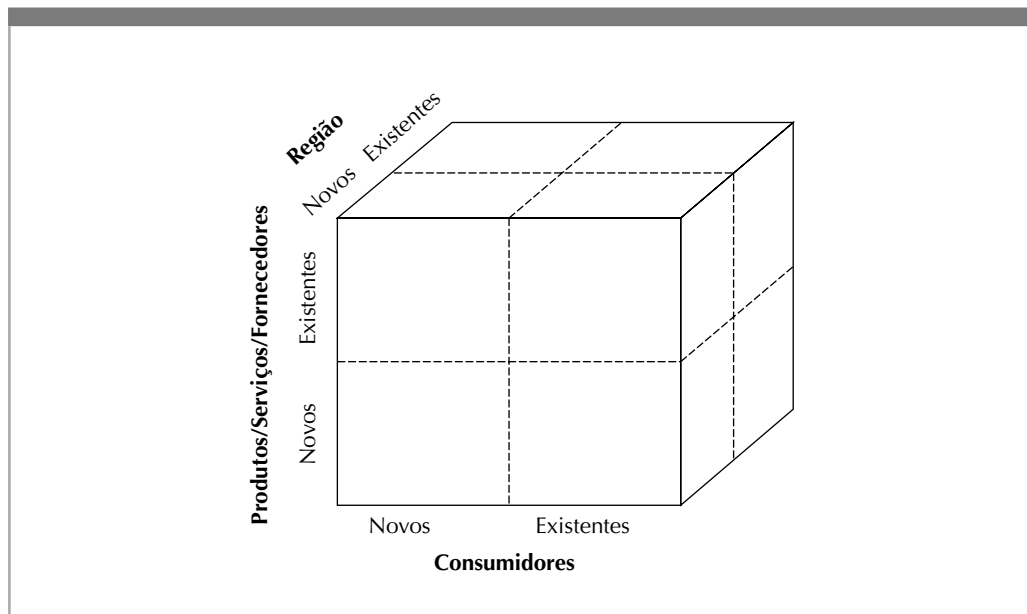


Figura 1 Alternativas de estratégias de crescimento – Cubo PRC.<sup>4</sup>

Às vezes, verificamos que certas empresas de insumos, ansiosas por um crescimento mais rápido, têm tomado a decisão de se desenvolver por meio de fusões e aquisições, sendo essa outra forma de crescimento para as empresas, optando, assim, por uma estratégia de crescimento mais agressivo. Outras empresas, no entanto, preferem crescer sozinhas com o seu desenvolvimento gradual em mercado e produtos, que privilegia o crescimento por meio de ações e desenvolvimento de mercado da própria organização, em que muitas vezes já conhecem o mercado. Seguras de que atuam em um segmento de risco como a agricultura, deve-se ter cautela com cada passo para o crescimento da empresa.

## 2.1 Produtos/serviços/fornecedores

Esse primeiro grupo de estratégias está relacionado com o crescimento por meio da agregação de novos produtos no portfólio da empresa. Conforme destacado no Quadro 1, a ampliação do *mix* de soluções pode ocorrer por meio de novas linhas de produtos, novas categorias, ou novos segmentos. A seguir será detalhado como cada uma dessas estratégias pode ser realizada pelas empresas.

Quadro 1 *Estratégias de crescimento para a distribuição em produtos/serviços/fornecedores e suas implicações.*

<b>Estratégia de crescimento</b>	<b>Implicações para distribuição</b>
Extensão da linha com o mesmo fornecedor	Crescimento mais fácil Reforça o relacionamento atual Aumenta o vínculo com fornecedores
Extensão da linha com fornecedores diferentes	Possível conflito com fornecedores Amplia portfólio e marcas Pode demandar especialização da equipe (tem demanda na gestão de portfólio)
Extensão nas categorias de produtos	Aumenta a possibilidade de atender mais necessidades do cliente Não é necessária a expansão para novas áreas para aumentar o faturamento
Produtos de outros segmentos (ou negócios) para mesmo público-alvo	Pode gerar conflitos com fornecedores, amplia o portfólio e atuação da empresa Pode fugir do negócio da revenda e necessita de capacitação de mão de obra Pode demandar novas competências gerenciais, comerciais, financeiras etc.
Novos serviços	Amplia portfólio de soluções Pode demandar ajuda dos fornecedores Aumenta chances de melhor relacionamento e custos de mudança do cliente Demanda novas competências de gestão

### 2.1.1 Extensão da linha com o mesmo fornecedor

As estratégias de crescimento adotadas pelas empresas de distribuição de insumos podem ser realizadas com produtos/serviços e fornecedores, relacionados a extensões da linha de produtos oferecidos. Oferecer herbicidas, fungicidas, acaricidas de um mesmo fornecedor pode ampliar o espectro de produtos para os clientes e oferecendo uma solução ao produtor. Contudo, existem implicações na distribuição que facilitam ou dificultam o crescimento. Nesse caso, o crescimento é facilitado por trabalhar com o mesmo fornecedor, pois reforça o relacionamento, sendo essa uma estratégia mais fácil para o crescimento da empresa. No entanto, o fornecedor parceiro pode não ter todas as opções de produtos na categoria desejada para comercialização, sendo que a preferência dos clientes da região pode ser por outra marca. Nesse caso sua competitividade frente aos concorrentes (demais distribuidores da região) pode ser afetada se não houver uma boa parceria com o fornecedor.

### 2.1.2 Extensão da linha com fornecedores diferentes

A ampliação de produtos de diferentes fornecedores é uma estratégia utilizada principalmente para aumentar o número de produtos e assim aumentar o portfólio da empresa e atuar com diversas marcas. Assim, em vários casos, a estratégia de oferecer novos produtos/serviços de outros fornecedores de insumos, “bandeiras” agrícolas, é comum, pois muitas vezes um único fornecedor não consegue suprir toda a necessidade de produtos do distribuidor. Assim, para aumentar o seu *mix* e a possibilidade de atender novos clientes (culturas diferentes por exemplo), os distribuidores acabam buscando novos fornecedores para complementar sua linha.

Apesar dos pontos destacados, essa estratégia pode apresentar alguns pontos fracos. Um deles seria o conflito entre o distribuidor e os diferentes fornecedores, visto que em muitos casos existe uma relação de exclusividade (bandeira), que é acompanhada de um programa de relacionamento que oferece uma série de vantagens para o distribuidor em troca dessa exclusividade. Ademais, se não for bem gerenciada, a ampliação de novas marcas pode reduzir o foco da empresa e da equipe comercial. Outro ponto a se considerar é a necessidade de treinamento da equipe (especialização) relacionado ao portfólio de produtos, para que a equipe distribua os produtos de forma organizada, conheça os atributos e benefícios, podendo assim se especializar e dar prioridade a alguns produtos.

### 2.1.3 Produtos de outras categorias

A primeira categoria de produtos que um distribuidor começa a trabalhar, normalmente envolve a comercialização de defensivos agrícolas. Com o passar do tempo, a empresa começa a ser mais conhecida na região e percebe que seus clientes que também compram defensivos são potenciais compradores para outras categorias que poderiam ser trabalhadas em conjunto, como fertilizantes e sementes.

Assim, uma possível estratégia de crescimento é a diversificação da linha para outras categorias de produto. Com esse aumento de portfólio, o distribuidor poderá aumentar o volume de vendas para os mesmos clientes, não sendo necessária a expansão para novas áreas. Novamente, deve-se atentar para modelos diferentes de remuneração, incentivos e foco da equipe para cada período do ano e categoria de produtos.

### 2.1.4 Produtos de outros segmentos

A entrada em outros segmentos ou negócios pode ser também uma estratégia de crescimento, entretanto, a tomada de decisão deverá ser bem criteriosa, visto

que pode não ser a “identidade” da empresa em vender outros produtos para o produtor. A venda de máquinas agrícolas, por exemplo, pelos distribuidores de defensivos gera uma grande modificação na estrutura empresarial, ocasionando muitas vezes outra empresa, ou criação de uma nova unidade de negócio, o que demanda planejamento, gestão e controles provavelmente independentes do negócio inicial.

As facilidades de lidar com os clientes e já estar nos canais de distribuição é um ponto vantajoso para atuar nesse mercado, contudo, toda precaução é pouca, pois o modelo muitas vezes é diferente e necessita de especialidades diferentes de crédito, vendas, atendimento etc. Além disso, a distribuição de produtos de outros segmentos pode impactar na estrutura física da empresa, uma vez que para estocar máquinas e implementos é necessária uma área muito grande, por exemplo.

### 2.1.5 Novos serviços e soluções completas

Uma das estratégias de crescimento das revendas, bastante discutida em termos de necessidades futuras para diferenciar o posicionamento das empresas, pode ser por meio do oferecimento de novos serviços. Buscando o aumento das vendas e rentabilidade, o distribuidor pode aumentar os seus serviços que atualmente são oferecidos, passando a obter receita sobre essas operações. Este conceito é conhecido como produto ampliado,<sup>5</sup> ou seja, o oferecimento de produtos e serviços, como: assessoria técnica ao produtor, facilidade no crédito, entrega rápida do produto, comercialização da safra do produtor, consultoria técnica, de custos e gerencial, produtos aplicados etc. são alguns exemplos. Com isso, pode-se buscar uma melhor remuneração, além de envolver outros fatores que auxiliam a fidelização do cliente com o distribuidor.

Nesse sentido, em alguns distribuidores norte-americanos essa prática já é mais comum. Em alguns casos, mesmo quando o produtor não compra os insumos do distribuidor, ele busca contratar o serviço da empresa. Isso somente acontece porque, com o tempo, a empresa foi desenvolvendo uma equipe treinada a oferecer serviços de alta qualidade, independentemente dos insumos que são comercializados pela mesma empresa. Será que não podemos avançar nesse sentido também no Brasil?

## 2.2 Região de atuação

A estratégia de crescimento regional é uma das mais utilizadas pelos distribuidores agrícolas. Nesses casos, o revendedor terá como estratégia a manutenção de seu atual portfólio de produtos e a busca de novas áreas de atuação, por meio da abertura de filiais ou abertura de novas empresas. O Quadro 2 apresenta um resumo das principais estratégias que podem ser desenvolvidas nesse sentido.

Quadro 2 *Estratégias de crescimento para a região e suas implicações.*

Estratégia de crescimento	Implicações para distribuição
Crescimento em regiões limítrofes	<p>Oportunidade de fortalecer o relacionamento com o fornecedor</p> <p>Pode não ser lucrativo para a empresa se aumentar custos de atendimento</p> <p>Necessidade de aumento da equipe e distribuição e planejamento das áreas</p>
Novas regiões produtoras	<p>Amplia mercado</p> <p>Reduz risco regional</p> <p>Pode demandar especialização da equipe</p> <p>Não conhecimento da área pode ser um risco</p> <p>Pode não ser viável para a empresa</p> <p>Demanda capacidade de gestão mais ampla</p>

### 2.2.1 Crescimento em regiões limítrofes

Esse tipo de estratégia em geral envolve a expansão geográfica para uma área “vizinha” ou próxima, por uma questão de oportunidade ou necessidade, o que pode vir acompanhada de nova concorrência, caso já existam outras vendas nessa nova área.

Em geral, com um bom desempenho em volume de vendas, fornecedores parceiros veem com bons olhos o desenvolvimento dessas regiões e levam em consideração como o distribuidor poderia atender regiões limítrofes a essa região de atuação e ainda conseguir ter competitividade em custos, serviços, bem como a atuação da força de vendas. Definido o mercado de atuação da empresa em regiões definidas pelos fornecedores, conforme o distribuidor vem crescendo em volumes de vendas, ganhando clientes e gerando lucros aos fornecedores, estes possivelmente cedem novas áreas limítrofes ao distribuidor que busca maior participação no mercado e tem maior competitividade de seus produtos, buscando o aumento da região de atuação. Entretanto, isso geralmente faz mais sentido se o potencial dos clientes na região atual já está bem explorado. Caso contrário, o questionamento envolve “por que ir para novas áreas se ainda é possível vender mais aqui?”.

Deve-se considerar também que quando um fornecedor cede novas áreas a um distribuidor, pode ser para iniciar ou melhorar a atuação na região, ou por motivos de substituição de algum distribuidor. Nesse caso, a perda de território para algumas empresas pode ser ocasionada por problemas de relacionamento com o

fornecedor ou atuação insuficiente. Outros exemplos envolvem empresas que antes atuavam de forma expressiva em determinada região, mas perdem espaço e deixam lacunas de mercado que podem ser supridas por empresas que estão crescendo em vendas e estreitando o relacionamento com os fornecedores, tornando assim qualquer oportunidade um potencial aumento de mercado para a revenda.

Assim, o fracasso ou falha da outra revenda deve ser bem estudado pela empresa entrante, para que a atuação seja feita de forma concisa e não desabe nos mesmos erros do distribuidor anterior. *Planejamento* é a palavra certa para que a empresa avalie se o mercado é realmente promissor e uma análise detalhada das características dos clientes, produtos, mercados, forma de atuação conta para o sucesso nas futuras vendas.

Além disso, essa estratégia pode ser realizada, em alguns casos, sem precisar abrir outra unidade e ao mesmo tempo aumentar a área de atuação, o que pode ser uma vantagem dessa estratégia, pois os custos administrativos e operacionais serão relativamente menores. No entanto, o distribuidor pode ter dificuldades para atender os clientes mais distantes, tendo, assim, uma baixa participação de mercado. Portanto, a expansão de novas áreas na mesma região de atuação pode ser uma estratégia viável para a empresa que tem uma boa equipe comercial e uma logística eficiente.

#### **Crescimento regional – o caso Desempar<sup>6</sup>**

A estratégia de crescimento do grupo Desempar pode ser um bom exemplo de como a abertura de novas regiões leva uma empresa a diversificar o seu portfólio de produtos e segmentos de atuação.

O grupo Desempar foi fundado em 1986, em meio à necessidade crescente da região do Estado do Paraná. Um fato interessante marca o início das atividades da empresa na região, que a princípio seria aberta na cidade de Ponta Grossa, no mesmo Estado. No entanto, a dificuldade de achar um local para a instalação da empresa foi o fator que determinou a escolha de uma cidade próxima a Ponta Grossa, chamada Palmeira.

Apesar da força das cooperativas na região (que segue até os dias atuais), a demanda dos produtores por um relacionamento próximo com o distribuidor era crescente. Em meio a esse cenário promissor, a empresa começou a se desenvolver e a expandir seus negócios para novas regiões. Para estimular o comprometimento e garantir a qualidade de suas lojas, a empresa optou por abrir parte do seu capital para os sócios que seriam os gestores das unidades.

A atuação em novas regiões gerou a necessidade de a empresa trabalhar com outros fornecedores e em outros segmentos de produto. Assim, em algumas unidades da empresa é possível encontrar um *mix* totalmente diferente de outras, isso porque as culturas atendidas e o perfil dos produtores são diferentes. Para se manter competitiva, a empresa precisou realizar uma adaptação no seu *mix*, sendo que em alguns casos foi preciso iniciar a comercialização de produtos veterinários e produtos florestais, para atender os produtores da região.

O número crescente de lojas e a necessidade de uma logística mais eficiente viabilizaram a abertura de uma transportadora própria com o foco na distribuição de produtos para suas diversas unidades. Outra diversificação que ocorreu foi o investimento e o fortalecimento dos serviços para fidelizar e atrair um maior número de clientes, estratégia essa que é cada vez mais valorizada pelo grupo.

Assim, por meio de diversas estratégias de crescimento, a empresa hoje possui 18 unidades, em três Estados brasileiros, com mais de 300 funcionários. Suas principais linhas de produtos são defensivos (fungicidas, inseticidas e herbicidas), fertilizantes, sementes, produtos florestais, linha veterinária, entre outros.

### 2.2.2 Novas regiões

Algumas estratégias de penetração de mercado em novas regiões (distintas e distantes das atuais) são comuns no ambiente do agronegócio, e a entrada do distribuidor em novas regiões não deixa de ser uma estratégia de entrar em um mercado ainda pouco explorado pela empresa. Por exemplo, em uma empresa que atua na região Sul do país e pretende atuar na região Centro-Oeste deve ser encarada como uma grande oportunidade, porém o risco associado a essa estratégia é alto, visto o desconhecimento da região e dos clientes.

No momento da parceria com os fornecedores de insumos para o distribuidor, possivelmente é a entrada em novos mercados de produção que pode alavancar as vendas e ganhar volume, criando uma revenda mais forte e com maiores lucros. Outra forma de entrada em novas regiões são distribuidores que desejam crescer em mercados ainda pouco explorados por outros distribuidores e que possivelmente os distribuidores que pretendem entrar nessa área tenham uma vantagem competitiva (custos/serviços/produtos diferenciados) aos que já atuam na região, como é caso de revendas expandindo atuação em novas fronteiras, como norte do MT, Maranhão e Piauí.

Uma alternativa para a expansão, ademais de investir isoladamente, pode ser por meio da parceria com outras revendas para mitigar alguns riscos e compartilhar investimentos. Isso pode ser interessante, pois no caso de ocorrência de uma oportunidade deixada por um distribuidor (que fechou ou está com dificuldades), alguns fornecedores de insumos agrícolas podem oferecer essa nova região para um distribuidor que tem um estreito relacionamento com o fornecedor e que possa contribuir com vendas e ser competitivo nessa nova área.

Entretanto, em qualquer setor, assim como na distribuição de produtos agrícolas, existem precauções a serem tomadas. A falta de conhecimento da nova região é um grande problema a ser enfrentado. Produtores sem crédito, alto índice de inadimplência, desconhecimento da melhor forma de atuação nessas regiões, cultura local, características específicas da região entre outros fatores podem levar



ao fracasso da nova unidade e comprometer a saúde financeira de todo o negócio. Assim, mesmo uma grande oportunidade pode apresentar grandes riscos, e o conhecimento e análise detalhada previamente desse mercado são essenciais para a tomada de decisão.

## 2.3 Clientes

Além do crescimento por meio do desenvolvimento do portfólio de produtos e de novos mercados, é possível que o distribuidor possa crescer por meio da fidelização e desenvolvimento de clientes atuais e novos clientes. O Quadro 3 mostra um resumo das três principais estratégias de crescimento que um distribuidor pode ter com o foco nos clientes.

Quadro 3 *Estratégias de crescimento para os clientes e suas implicações.*

Estratégia de crescimento	Implicações para distribuição
Fidelização de clientes	Constante aprendizado e visão de tendência do comportamento do produtor. Enxergar o produtor como parceiro. Maior busca por serviços. Oferecimento de “pacotes completos” para os problemas dos produtores. Coleta de informações. Verificação do potencial do cliente e suas vendas. Relacionamento com os clientes – CRM.
Culturas/Atividades	Oferecimento de suporte técnico e empresarial para o produtor. Pecuáristas podem se tornar grandes produtores de grãos. Integração agricultura e pecuária. Necessidade de treinamento da equipe para atender culturas/atividades diferentes.
Desenvolvimento de novos clientes	Fortalecimento das ações de vendas na região atual. Abertura de novos clientes. Necessidade de adequação da área de atuação dos vendedores (potencial de área).

### 2.3.1 Fidelização de clientes

Em geral, são os clientes que determinam a forma de atuação das empresas. Esse é um dos princípios de marketing. Assim, são os produtores que conduzem

o ritmo da compra dos insumos agrícolas. Todo o processo de venda não será eficaz se o cliente não adquirir os produtos comercializados. Dessa forma, para os atuais clientes, os distribuidores devem ter uma atenção diferenciada visando sua fidelização e também para gerar uma boa imagem da empresa perante o grupo de produtores, fortalecendo sua imagem e assim aproveitando melhor o potencial de compra do cliente para determinados tipos de produtos.

A oferta de produtos e serviços que satisfaçam a maioria das necessidades dos clientes é um dos mais relevantes objetivos na estratégia de melhor explorar os clientes e suas preferências, com foco na exploração do potencial dos clientes, por meio de ações inteligentes de marketing de relacionamento, que será discutido em mais profundidade no Capítulo 12.

### 2.3.2 Atividades e culturas

Essa estratégia de crescimento está diretamente ligada à diversificação de linha de produtos. Além de aumentar as vendas nos clientes atuais por meio das linhas de produtos existentes, conforme destacado no tópico acima, o distribuidor também pode buscar novas oportunidades de vendas junto a seus clientes, oferecendo-lhes outras soluções. Isso porque as atividades dos produtores podem ser as mais diversas, uma vez que a fazenda é um local onde a produção animal e vegetal pode ser cultivada e integrada, ampliando as oportunidades para os canais de distribuição.

Oferecer produtos para diversas culturas, ou mesmo atender clientes ligados à pecuária, piscicultura, entre outros, pode ser uma forma de crescimento para o distribuidor, oferecendo para seus clientes especificidades de cada área e agindo de forma customizada. Isso demanda profissionais que entendam as diversas atividades, para que a empresa ganhe flexibilidade e esteja mais bem preparada para atender da melhor forma possível seus clientes.

### 2.3.3 Desenvolvimento de novos clientes

Ainda com foco no cliente, pode-se destacar uma terceira estratégia de crescimento, que visa desenvolver novos clientes nas áreas atuais da empresa. Essa estratégia pode ser vista por muitos como algo muito simples, no entanto, quando um distribuidor realiza a análise do potencial de sua área, pode vir a perceber que o seu *market share* (participação de mercado) é extremamente baixo, em alguns casos não passando de 2% a 5%. Isso mostra que antes de iniciar o desenvolvimento de novas áreas os distribuidores podem fortalecer a sua atuação na região em que já estão instalados.

Para que isso aconteça é necessário que a capacidade de atendimento de sua equipe comercial seja revista, com estratégias de atendimento diferenciadas para

clientes atuais e potenciais, pois pode acontecer que a equipe já esteja completamente alocada e não consiga prospectar novos clientes (ou não esteja simplesmente se esforçando para isso). Depois de feita essa análise é preciso realizar um levantamento de quais são os principais clientes que podem ser prospectados, para que os esforços de vendas possam ser priorizados e direcionados (essas questões também serão detalhadas no Capítulo 12).

### 3 As estratégias utilizadas pelos distribuidores de insumos

Com base na discussão entre as diferentes estratégias de crescimento, qual pode ser considerada a melhor estratégia para a distribuição de insumos agrícolas? E a estratégia mais utilizada pelas empresas do segmento que obtiveram sucesso? A resposta depende de uma mistura de fatores. A melhor resposta é a empresa olhar para o seu objetivo e levar em conta como deseja estar no futuro em relação ao tamanho, fatia ou participação de mercado (*market share*) e posicionamento diante da concorrência.

Com base na experiência da Markestrat e Uni.Business em projetos de marketing e estratégia para distribuidores e indústrias de insumos, temos observado que o distribuidor cresce tanto em produtos, mercados e clientes. Surgem assim oportunidades do desenvolvimento de novos negócios que podem gerar e agregar valor à empresa, onde a revenda pode estar em qualquer fase de desenvolvimento, de forma que a escolha adotada por ela seja a melhor para atender e oferecer para o cliente todo o serviço necessário. A Figura 2 ilustra os passos em que, geralmente, as empresas de insumos desenvolvem ao longo da sua trajetória:

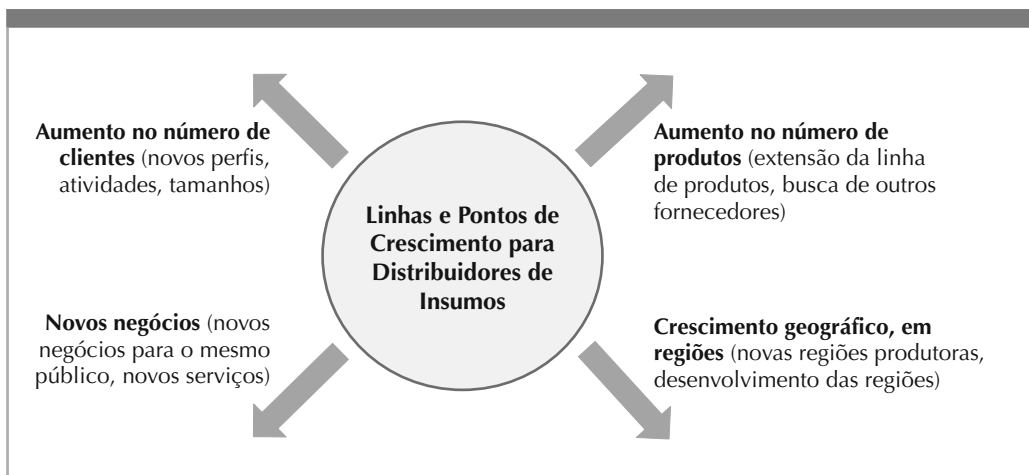


Figura 2 Formas de crescimento dos distribuidores de insumos agrícolas.

Considerando as diferentes formas de se desenvolver e suas fases, é importante que os distribuidores de insumos realizem sua própria análise e desenvolvam ações para implementarem as boas práticas de gestão que estão abordadas ao longo de todo o livro, e possam assim desenvolver melhor sua empresa e superar seus desafios.

### **O caso da Agro Amazônia: crescimento e diversificação<sup>7</sup>**

No início da década de 1980, em meio a oportunidade com desenvolvimento do setor da pecuária no Estado do Mato Grosso, nasce a primeira loja da Agro Amazônia. O foco inicial da empresa, conhecida como Casa do Tordon na época, foi suprir a necessidade dos produtores pecuários da região.

Diferentemente da maioria das empresas do setor agrícola existentes hoje no Brasil, a Agro Amazônia iniciou sua atuação na área de fornecimento de insumos, já como uma estratégia de crescimento. Três anos após o início de sua operação em 1983, a empresa optou por se tornar um distribuidor de insumos agrícolas, sementes e fertilizantes. Em meados da década de 1980, o mercado nessa região do país estava iniciando seu crescimento, sendo um dos principais fatores responsáveis pelo rápido crescimento da empresa. Desde então, a empresa continuou sua expansão territorial, porém focada na região do Estado do Mato Grosso.

O ano de 1997 também foi um marco na história de crescimento da empresa. Continuando sua estratégia de crescimento, a empresa optou por entrar em outro segmento, também ligado a atividade do agronegócio, no entanto, que demandaria uma mudança em sua estrutura. A empresa tornou-se um distribuidor de máquinas agrícolas, também com o objetivo de aproveitar o crescimento da agricultura na região.

Em 2002, foi fundada, também no Estado do Mato Grosso, mais uma unidade de negócio do grupo. A criação da AmazôniaPhos teve como objetivo fortalecer a atuação da empresa no segmento de nutrição animal. Assim, com um *mix* de produto cada vez maior, a empresa tornou-se uma referência para o produtor rural da região.

A última estratégia de crescimento utilizada pela empresa foi a expansão para novas áreas. Em meio a crescente oportunidade, em 2005 a empresa inicia a operação de lojas fora do estado de Mato Grosso, com a abertura em outras cidades dos Estados de Mato Grosso do Sul e Goiás.

Atualmente, o grupo conta com 29 pontos de venda, dos quais 20 são distribuidores de insumos e nove distribuidores de máquinas agrícolas. Além disso, a empresa possui um grande número de colaboradores, se aproximando dos 500. O fato de ser uma empresa bem diversificada, sempre motivou seus gestores a investir em treinamentos, capacitação técnica, processos de gestão, entre outros, pois somente assim o grupo acredita que poderá continuar crescendo de maneira sustentável.

## Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos

Neste capítulo procurou-se discutir algumas das possíveis estratégias de crescimento que podem ser desenvolvidas pelos distribuidores de insumos. É importante destacar que não existe uma única estratégia, ou a estratégia certa e/ou a errada. Muitas vezes, as próprias mudanças ambientais acabam direcionando qual será a estratégia que a empresa vai adotar. Para isso é importante que o gestor da empresa fique atento às mudanças e necessidades das regiões em que ele está inserido.

Outro ponto relevante é que em alguns casos uma estratégia pode ou deve vir acompanhada da outra. Um distribuidor pode definir por abrir uma nova filial, em uma cidade próxima a de sua sede, no entanto, é preciso que ele analise qual é o perfil da região (incluindo culturas, produtores, tecnificação etc.), em alguns casos será necessária uma extensão de linha de produtos ou até mudança para um novo segmento de atuação.

Portanto, seja qual for a estratégia de crescimento que uma revenda adotar, ela deve estar alinhada com o planejamento estratégico bem definido (ver Capítulo 7) e deve ser muito bem implementada. Sabe-se que o desenvolvimento de novos fornecedores e segmentos de atuação demanda tempo, esforços, investimentos, capacitação de pessoas, entre outras atividades. Assim, para enfrentar o desafio do crescimento, o distribuidor deve estar preparado. Os demais capítulos do livro serão base para a estruturação desse crescimento e apoio para o futuro do negócio de distribuição no Brasil.

## Questões para discussão

1. Qual é o momento certo para um distribuidor crescer? Discuta como uma empresa pode avaliar sua necessidade de crescimento e quais são os cuidados necessários.
2. Discuta quais são as possíveis estratégias de crescimento de um distribuidor e as implicações para seu negócio.
3. Qual a relação entre o desenvolvimento das estratégias de crescimento e os demais temas de gestão (pessoas, vendas, financeira etc.) de um distribuidor?

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* interessantes sobre dados de mercado que podem ser base para a definição de estratégias de crescimento.
- Artigos e materiais de consulta sobre estratégias de crescimento e casos de sucesso do setor.
- Acesse o *blog* para contribuir com novos *cases* e discutir opções de estratégias para o negócio de distribuição.

## Notas

<sup>1</sup> Para um entendimento mais amplo sobre as questões de estratégias de empresas, diversos materiais foram consultados, entre eles: ALMEIDA, M. I. R. *Manual de planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2001; ANSOFF, H. I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983; HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2005; ZYLBERZTAJN, D.; NEVES, M. F. et al. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000; LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000. 756 p.; MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996; NEVES, M. F. Marketing planning process under a network approach – IAMA – International Food and Agribusiness Management Association. *13th Conference*. Cancun, México, p. 21-24, June 2003.

<sup>2</sup> Para maior detalhamento das estratégias de crescimento, consultar ANSOFF, I. H. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

<sup>3</sup> Elaborado a partir de ANSOFF, I. H. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977; BLACK, J.; GREGERSEN, H. *Leading strategic change*. New Jersey: Prentice-Hall, 2002; SCHMITT, D. Crescimento agressivo ou orgânico. *Revista Liderança*, 2010. NAKAMURA, O. *Profissionalização do varejo agropecuário*. 3 Expo agrovenda. Disponível em: <<http://www.agrosoft.org.br/agropag/215516.htm>>. Acesso em: 12 mar. 2011.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

<sup>6</sup> Elaborado com base no *site* <[www.desempar.com.br](http://www.desempar.com.br)> e entrevistas com gestores da empresa.

<sup>7</sup> Elaborado com base no *site* <[www.agroamazonia.com.br](http://www.agroamazonia.com.br)>. *Revista Agrovenda*. Reportagem de capa. Edição de nov./dez. 2010, nº 35, ano VI.

# 9

## PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO E GOVERNANÇA NAS EMPRESAS DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS

---

*Fabio Matuoka Mizumoto*

*Camila Dias de Sá*

*Matheus Kfoury Marino*

*Matheus Alberto Cônsoli*

---

A empresa é viva porque tem uma família que a gere e a família vive porque é sustentada pela empresa. Simples e complicado como uma empresa familiar. Existe um manual de instruções para dirigir e gerenciar uma empresa familiar? Ou mesmo para conduzir um processo de profissionalização e sucessão? O que existe são pesquisas e experiências no atendimento às empresas familiares que permitem gerar um conjunto de práticas que devem ser criteriosamente adotadas pelas famílias empresárias.

Este capítulo reúne a experiência que os autores têm, no âmbito da Uni.Business Estratégia, em atender às distribuidoras familiares, juntamente com um conjunto de artigos, entrevistas e publicações acadêmicas sobre o tema. Começamos com a definição da empresa familiar e a caracterização de seus principais desafios. Analisamos o caso de 12 revendas familiares para garimpar lições de profissionalização e de sucessão familiar. Discutimos como as práticas de governança corporativa ajudam no modelo de gestão das revendas familiares e no plano de sucessão. Ainda mais, apresentamos as estruturas de governança de Conselho, Conselho de Família e Protocolo Familiar neste capítulo.

## Objetivos

- Apresentar e discutir conceitos relativos a gestão de empresas familiares.
- Caracterizar as empresas de gestão familiar e aspectos críticos no processo de sucessão e profissionalização.
- Discutir e apresentar argumentos para melhoria da governança e relacionamento entre sócios e/ou familiares nos distribuidores de insumos.
- Sugerir temas e tópicos a serem considerados em um protocolo familiar ou entre sócios.

## Pontos de aprendizado

Ao final da leitura espera-se que o leitor saiba o que é uma empresa familiar e quais são os seus principais desafios, bem como compreenda a importância das regras dentro de empresas familiares, os tipos de profissionalização e de sucessão e entenda como as práticas de governança corporativa ajudam as empresas familiares.

## 1 Como vai a sua empresa familiar?<sup>1</sup>

### 1.1 O conceito e as características da empresa familiar

Olhe ao redor. É seu irmão ou pai na mesa ao lado? É seu filho ou sobrinho que te cobra decisões? Seu patrão é aquele que toma decisões na segunda-feira, depois de uma reunião com dirigentes no domingo que se confunde com churrasco de família? Parabéns, a sua empresa é dirigida por uma família empresária.

Nessas empresas, as relações são muito próximas e tênues, existem muitos fóruns que favorecem interações fora do ambiente de trabalho. Refeições em casa, encontros no clube, reuniões na casa do avô, entre tantos outros. Quantas vezes um almoço de domingo não se tornou uma reunião de decisões estratégicas do seu negócio?

#### Boxe 1 – A empresa familiar<sup>2</sup>

A empresa familiar é uma organização em que uma ou mais famílias detém o seu controle (cotas de capital ou ações) e a sua gestão. A empresa familiar é composta por três subsistemas unificados pelo fundador da empresa em seu estágio inicial e que, com o crescimento da família e da empresa, passam a se desenvolver em diferentes direções, mas sempre inter-relacionados, conforme figura a seguir.



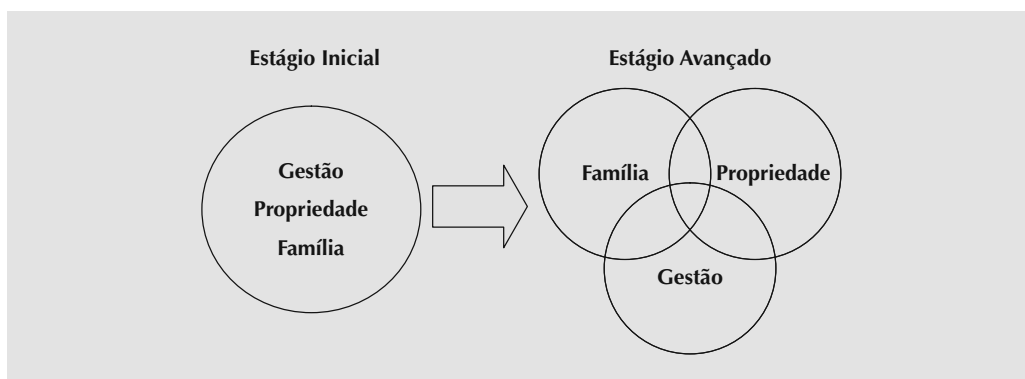


Figura 1 Os estágios das empresas familiares.<sup>3</sup>

## 1.2 As síndromes das empresas familiares

Quantas vezes as reuniões estratégicas da revenda concentraram energia na família? Aqui aparecem as “síndromes das empresas familiares”, tão discutidas de trabalhos científicos a ditos populares. Vamos nos ater a algumas de nossas experiências, no âmbito da consultoria da Uni.Business Estratégia e da Markestrat, no atendimento a empresas de distribuição de insumos.

A primeira delas é a preocupação da família em acomodar seus entes dentro da empresa. Muitas vezes ocorre a inversão de critérios, em que encontrar um cargo para determinado ente da família se torna mais importante do que procurar uma competência à altura da necessidade da empresa. Surge, na tentativa de evitar a primeira síndrome, uma segunda, de que familiar bom é aquele que fica em casa e deixa a empresa para uma equipe profissional. O que se busca, objetivamente, é competência e esta pode ser encontrada no mercado ou dentro da família. Muitas vezes, é possível capacitá-los dentro da própria empresa.

Não conversar sobre a gestão da empresa e sobre sua interface com a família pode ser considerada a terceira síndrome. Diversas vezes ouvimos “sou novo, não preciso me preocupar com a sucessão, mesmo porque meus filhos ainda não sabem se vão se interessar pelo negócio”. A conversa, inevitável, pode acabar acontecendo na antessala da UTI ou no velório.

### Boxe 2 – Como superar as “síndromes”<sup>4</sup>

Como superar a Síndrome 1: tenha critérios impessoais de contratação e defina as responsabilidades dos profissionais de sua empresa. Isso inclui a definição de responsabilidades, de formas de avaliação e de retorno sobre o desempenho de cada profissional, seja ele(a) da família ou do mercado de talentos.

Como superar a Síndrome 2: fique atento aos talentos que podem ser encontrados dentro da família. O membro familiar pode ter vantagens de já conhecer o trabalho pelo convívio de longa data e também por já conhecer as pessoas ligadas ao negócio. São vantagens que não podem ser ignoradas, sendo que as pesquisas acadêmicas já apontam para estes fatores como a vantagem competitiva das empresas familiares.

Como superar a Síndrome 3: converse sobre aquilo que é importante. O convívio diário não significa que existe alinhamento ou que se conhece as expectativas dos outros. É importante que os membros familiares conversem sobre cenários possíveis de futuro e como a família tomaria decisões perante cada um deles. Por exemplo, o que fazer se um sócio vier a faltar? O que fazer se um dos sócios sair do negócio? Como proceder se um herdeiro não tem interesse em continuar o negócio? Entre tantos outros cenários possíveis.

### 1.3 A importância das regras

Trabalhar para uma família empresária tem privilégios de se tornar parte dela, mas também tem seus dramas. O profissional contratado convive com as três síndromes apresentadas acima e ainda tem de lidar com o elemento “surpresa”. Voltemos ao primeiro parágrafo, que menciona o churrasco de domingo. Quantas vezes o profissional recebe ordens ou diretrizes que fogem da lógica da empresa, mas que foram motivadas por “vontades” do patriarca ou de seus sócios?

Razão e emoção estão presentes na família e na empresa. A interface entre o ambiente empresarial e o familiar requer o desenvolvimento de acordos comunicados por meio de regras. São exemplo de regras:<sup>5</sup> (i) a definição de critérios para transação acionária entre sócios; (ii) a política de aporte de capital dos sócios (chamada de capital); (iii) a política de investimento e distribuição de lucros; (iv) a política para realização de parcerias, fusões, aquisições ou venda do negócio; (v) a definição da remuneração dos familiares na gestão; (vi) o estabelecimento de critérios para contratação e demissão de sócios na gestão; (vii) a imposição de limites para o uso de bens e serviços da empresa pelos sócios; (viii) a análise dos negócios pessoais dos sócios que interferem na empresa (regime do casamento, endividamento, aval, garantias etc.); (ix) atenção especial à prestação de serviços por empresas ligadas aos sócios; (x) código de conduta dos sócios; e (xi) critérios para sucessão na gestão em caso de aposentadoria ou falecimento de um gestor.

O trabalho de consultoria em planejamento sucessório e governança procura organizar e sistematizar as tomadas de decisão dentro da empresa familiar e apoiar os decisores na discussão, mediação e definição das regras de negócio.

Organizar e sistematizar as tomadas de decisão significa combinar critérios objetivos entre os dirigentes da empresa, para que se mantenha uma cadência lógica e se evite o elemento “surpresa”. A mediação externa, parte do trabalho de consultoria, tem mostrado resultados positivos na condução da interface empresa e família. Diante do contexto, caso a caso, são contratados profissionais e são treinados entes familiares para tomar frente do negócio.

Convém reforçar que família empresária é o modelo mais utilizado no mundo. As estatísticas apontam números da ordem de 60 a 80% de empresas familiares, dependendo do país. Isso porque a empresa e a família equilibrada têm suas virtudes. Estudos norte-americanos e europeus mostram que a rentabilidade média das empresas familiares é superior à das empresas não familiares. Muitas vezes, o início do negócio somente é possível pelo financiamento direto de economias da família e seu sucesso está relacionado a reinvestimentos contínuos, também oriundos da família. É preciso, sem dúvida, cuidar da família e cuidar da empresa. Olhe ao redor novamente. Como vai a sua empresa familiar?

## 2 Um estudo sobre a governança familiar de revendas<sup>6</sup>

### 2.1 A sucessão e a profissionalização

A prosperidade da empresa familiar depende da sua capacidade de se adequar às novas realidades, tanto da estrutura familiar quanto do próprio negócio. A decisão sobre a continuidade da empresa familiar capta a fragilidade do equilíbrio entre aceitar gestores fora do círculo familiar e a entrada de herdeiros na gestão da empresa.

A sucessão interessa não só à família do fundador, mas aos empregados, clientes e credores da empresa, pois dá mais transparência e segurança aos processos decisórios, gerenciais e reduz o risco do negócio.

Alguns estudos<sup>7</sup> mostram que 99% das empresas privadas são familiares, destas 20% estão passando por processos sucessórios, que duram de três a cinco anos para serem concluídos. Entretanto, apenas 5% das empresas preparam a geração seguinte.<sup>8</sup> Com isso, a profissionalização tem uma face muito reconhecida pelos empresários que é a da substituição total dos membros familiares.<sup>9</sup> A outra é a da transformação no sistema de gestão da empresa por meio da qualificação dos

herdeiros. Assim, dentre os principais objetivos da profissionalização, citam-se: a empresa familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.

## 2.2 *A amostra de revendas estudadas*

Para detalhamento desse tópico, foram analisadas 12 revendas familiares, em amostra intencional e não probabilística. A soma do faturamento das revendas analisadas é de aproximadamente US\$ 216 milhões (em 2006). Estima-se que 75% do faturamento sejam provenientes da venda de defensivos agrícolas, um mercado que movimentou cerca de US\$ 4,243 bilhões em 2006.<sup>10</sup> Portanto, estima-se que a amostra represente 3,82% do volume distribuído de defensivos agrícolas. Por outro lado, a amostra busca representatividade geográfica: uma revenda de São Paulo, uma do Rio Grande do Sul, uma do Espírito Santo, uma da Bahia, uma de Pernambuco, duas de Minas Gerais, duas de Goiás e três do Paraná.

As revendas familiares analisadas foram agrupadas de acordo com o seu perfil de faturamento e de estágio da participação da família nos negócios. Os grupos são apresentados na Figura 2. As revendas que contam com herdeiros na gestão do negócio, independentemente do cargo, foram consideradas de 2ª geração. O critério de corte de faturamento foi aleatório, assume-se que empresas com faturamento superior a R\$ 40 milhões podem ser consideradas de grande porte, enquanto as demais são consideradas de médio porte. A empresa de menor faturamento movimentou R\$ 12 milhões em 2006, enquanto a maior atingiu R\$ 100 milhões.

O grupo 1 caracteriza-se pela gestão centralizada, pouco ou nenhum gestor contratado. Não há planejamento sucessório, nem preparação dos herdeiros que são jovens, fora da idade profissional ou sem interesse no negócio. Este grupo concentra a maior parte das revendas estudadas. No grupo 2, as revendas apresentam controle centralizado nos sócios, com participação de gestores contratados. As práticas administrativas são personalizadas, limitadas pelo relacionamento e confiança dos familiares. Não há planejamento sucessório aparente.

O grupo 3 concentra revendas de grande porte e que se encontram na segunda geração. Apresentam controle centralizado na família e a tomada de decisão envolve sócios, herdeiros e gestores contratados. Entrada dos herdeiros sem capacitação ou planejamento sucessório aparente. Identificados conflitos de gerações, com consequências para as famílias.

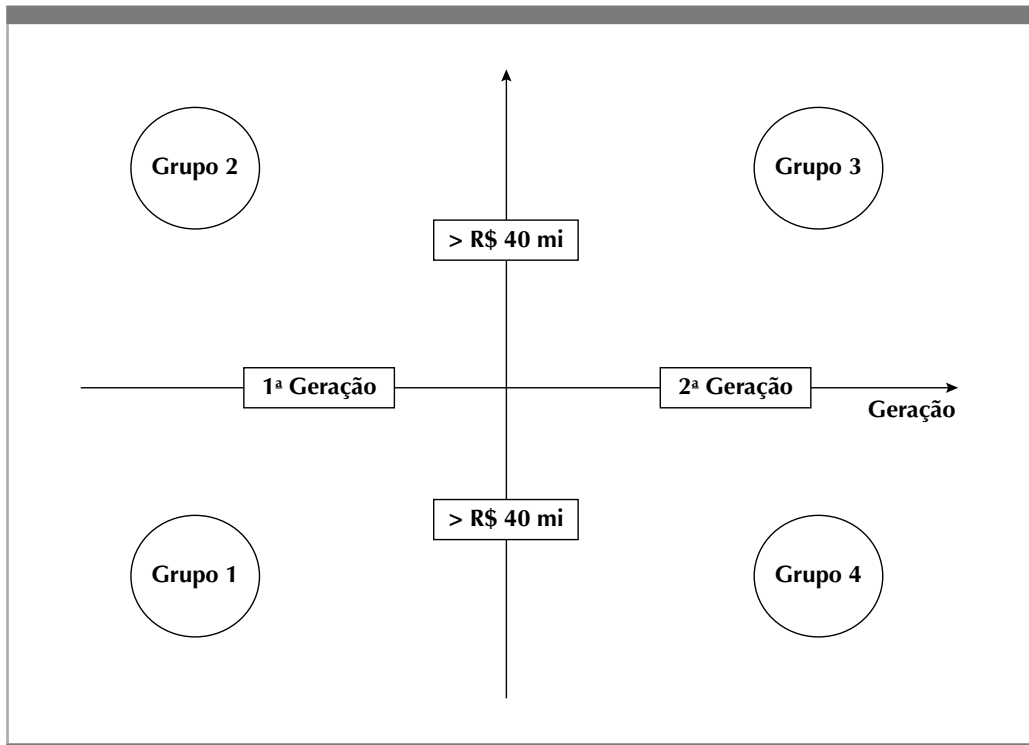


Figura 2 Grupos de vendas estudadas.<sup>11</sup>

Não foram identificadas no estudo vendas familiares no grupo 4. Apesar das limitações de representatividade, é possível indicar que na amostra estudada, as empresas do grupo 1 que cresceram passaram por um processo de profissionalização para o grupo 2 e/ou passaram por um processo de sucessão para o grupo 3. Outra possibilidade é que as empresas de grupo 1 que passaram para a segunda geração podem ter falido ou sofrido um processo de cisão que a tornou novamente uma empresa de grupo 1.

### 2.3 Lições sobre profissionalização e sucessão

A profissionalização é marcante do grupo 1 para o grupo 2. Nesse sentido, existe um avanço para a separação de propriedade e gestão da organização familiar. Embora passem a delegar as decisões operacionais, os proprietários retêm o direito de decisão para questões estratégicas, como forma de viabilizar o crescimento do negócio sem a perda de controle. Os investimentos dos profissionais contratados em tempo e esforço dedicado ao negócio familiar são favorecidos quando existem regras claras e transparentes que levem ao reconhecimento de seu trabalho.

Regras bem definidas evitam que os colaboradores se desgastem na tentativa de argumentar sobre questões decididas em foros familiares aos quais não têm acesso. Os contratos que eram estritamente relacionais passam, portanto, a seguir algum nível de formalização. A adoção de plano de carreira, a definição de cargos e salários são regras que costumam ser adotadas em substituição às promoções intuitivas fomentadas pelo estilo paternalista do grupo 1 (ver políticas e ferramentas para gestão de pessoas no Capítulo 13).

Para o crescimento dos negócios dentro da mesma geração, os sócios centralizam as decisões e os colaboradores podem se beneficiar de regras claras quanto ao seu plano de carreira, responsabilidades de seu cargo e formas de recompensa.

O processo de sucessão marca a passagem do grupo 2 para o grupo 3. Nesse sentido, o grupo 2 já tem a separação de propriedade e controle amadurecida, mas pode sofrer alterações mediante a entrada dos herdeiros. Os empregados, mesmo tendo regras internas de tomada de decisões, desejam que a família controladora adote uma postura clara com relação ao papel dos herdeiros, se posicionados como acionistas ou como potenciais gestores do negócio. Os herdeiros devem ser orientados a assumir atividades funcionais e de responsabilidade, para que tenham a oportunidade de ter o seu desempenho avaliado e reconhecido.

Nesse caso, a figura do “assessor do pai” leva ao entendimento difuso e não produtivo à organização familiar. Por sua vez, o investimento em conhecimento do negócio e de tempo dedicado do herdeiro à empresa familiar depende de regras claras sobre os critérios de entrada e avaliação de desempenho. Os contratos relacionais de pai para filho do âmbito familiar não podem ser replicados para o âmbito empresarial.

A entrada de herdeiros altera o equilíbrio de tomada de decisão entre sócios e seus colaboradores. Os herdeiros devem assumir atividades funcionais e de responsabilidade para mostrar o seu valor.

A sucessão sem profissionalização marca a passagem do grupo 1 para o grupo 3. O crescimento do porte do negócio associada à entrada da segunda geração no

negócio é temerária pela falta de amadurecimento dos contratos implícitos. A começar pela separação de propriedade e gestão ainda incipiente e que deve ainda contemplar os anseios dos herdeiros. Como os contratos relacionais prevalecem, os herdeiros podem utilizar-se de seu relacionamento com a família para entrar no negócio, o que implica em subinvestimento de sua capacidade de dedicar-se à empresa. A posição dos colaboradores torna-se ainda mais fragilizada; antes da entrada dos herdeiros já não havia regras claras, com a entrada da segunda geração, as decisões podem se tornar ainda mais tendenciosas.

O processo de crescimento da empresa com a simultânea entrada da nova geração impõe desafios adicionais. Os colaboradores demandarão regras mais claras e terão que lidar com os herdeiros que, via de regra, têm informações ou posições privilegiadas.

### **3 Lições de governança para melhorar a gestão da sua revenda familiar<sup>12</sup>**

#### **3.1 A governança corporativa em empresas familiares na distribuição de insumos**

O que você responderia se perguntado sobre a governança da sua empresa? Na sua resposta, esperamos que você nos contará como funciona a separação do papel da família e dos gestores, como funciona o processo de tomada de decisão entre os donos e os gestores, e também esperamos entender as formas de avaliação de desempenho e de prestação de contas entre os sócios.

Com base na nossa experiência de consultoria da Uni.Business e da Markes-trat às distribuidoras de insumos por todo o Brasil, temos certeza de que ainda pairam dúvidas sobre como responder a estes questionamentos.

#### **Boxe 3 – A governança corporativa em empresas familiares<sup>13</sup>**

A governança corporativa em empresas de controle familiar, portanto, estabelece “regras e procedimentos” não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão).

Aqui discutiremos como os mecanismos de governança poderão ser úteis para melhorar a gestão do seu negócio. Primeiro ressaltamos que tais mecanismos foram desenvolvidos para grandes corporações de capital aberto com o objetivo de evitar que os gestores (por exemplo, o CEO, *chief executive officer*) tomassem decisões em seu favor ao invés de valorizar as ações da empresa, que é o interesse dos acionistas. No caso da sua empresa, como fazer com que os gestores não tomem decisões em benefício próprio, mas a favor do seu negócio?

Isso acontece quando você não for o único dono e o único gestor do seu negócio. É comum que as revendas remunerem o trabalho da equipe comercial de acordo com o cumprimento das metas de vendas e de recebimento. Esta é uma forma de alinhar os interesses do dono e dos gestores. Mas este problema não está totalmente resolvido, existe um problema de horizonte nesta história, em que todos os esforços são concentrados para resultados de curto prazo. Como fazer com que minha equipe comercial faça mais do que o operacional do cotidiano, mas também se dedique ao relacionamento duradouro com nossos clientes?

Podemos aprender com as grandes corporações, que começaram a pagar seus gestores com ações da própria empresa. Assim, os executivos passaram a se preocupar mais em tomar decisões que valorizassem as ações da empresa. Ainda mais, os gestores passaram a receber ações da empresa que somente poderão ser convertidas em dinheiro depois de três a cinco anos (são as conhecidas opções de ações). Nesse sentido, nós observamos que algumas revendas começam a se estruturar no formato de sociedades com seus gestores, inclusive, com um plano para que os gestores possam comprar mais cotas da empresa com a distribuição de dividendos no final do ano.

### **3.2 A governança corporativa e o plano de sucessão**

Já ouvimos, com preocupação, afirmações como “fica tudo entre os membros da família, caso haja algum desvio... ficará dentro de casa de qualquer forma”. Aqui, nós enxergamos a semente da discórdia, em que mais cedo ou mais tarde surgirão conflitos. Eventualmente, este tipo de relacionamento pode prevalecer em uma sociedade de irmãos, mas certamente será um modelo de difícil replicação quando a geração seguinte vier a participar da gestão.

A governança corporativa nesse sentido prevê um plano de sucessão para os gestores de suas empresas. Aqui, cabe elucidar uma visão errônea, mas muito comum nas revendas familiares, de que a sucessão só será planejada na véspera da aposentadoria ou quando o gestor responsável se ausentar. É evidente que o sucessor precisará de preparo e que a sucessão será um processo que levará meses, talvez anos, para acontecer.



Devemos lembrar que o processo de sucessão costuma levar anos de experimentação e planejamento. Portanto, a disponibilidade de tempo é fator-chave para o sucesso da passagem de bastão.

### 3.3 A governança de empresas de capital fechado

A governança corporativa prevê mecanismos para evitar a perda de valor da empresa, como os já discutidos para alinhar os interesses entre acionistas e gestores. Em se tratando de valor de empresas listadas em bolsa de valores, o próprio mercado indica o valor da empresa refletido no valor de suas ações. Mas e no caso de revendas que são, na sua maioria, empresas LTDA.? Ainda mais importante, no caso de entrada ou saída de sócios, qual o valor das cotas de capital? Nas nossas consultorias para empresas familiares, temos desenvolvido acordos entre sócios em que são estipulados os critérios de valoração do negócio, com extensão para as definições de percentuais de reinvestimento na empresa e para a formação de provisionamentos ou fundos de liquidez.

Além disso, a governança corporativa tem permitido acesso a linhas de financiamento tão boas quanto melhores forem suas práticas na empresa. Por exemplo, o IFC (*International Finance Corporation*), braço privado do Banco Mundial que oferece produtos financeiros às empresas privadas, oferece taxas mais atrativas quanto melhores forem as práticas de governança da empresa. No Brasil, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) tem mostrado iniciativas na mesma direção, igualmente válidas para empresas LTDA.

Em meio ao relacionamento entre parentes, sucessão de lideranças e transição de gerações, as empresas familiares enfrentam os desafios de se estruturarem para crescer capitalizadas sem cair nas armadilhas do nepotismo e das decisões suportadas apenas por envolvimento emocional; realizar investimentos e desenvolver competências para geração de valor e perenização da organização. O Quadro 1 detalha um pouco mais os riscos e desafios presentes no ambiente familiar dos negócios.

Acreditamos que tais desafios podem ser transpostos com a adoção de práticas de governança e que ela seja um caminho produtivo para estruturar os processos de decisão dentro da empresa, para disciplinar o relacionamento da família e a empresa, e para planejar o futuro dos negócios.

Quadro 1 *Riscos e desafios na governança de empresas familiares.*<sup>14</sup>

RISCOS	DESAFIO
O crescimento familiar e o nível de demandas resultante podem comprometer os investimentos para o sucesso de longo prazo da organização.	Equacionar o crescimento das demandas familiares com o crescimento do fluxo de caixa disponível proporcionado pelo negócio.
Convivência, transição de gerações e a substituição de lideranças tendem a ser situações críticas que podem gerar disputas internas e afetar a qualidade da gestão. A tentativa de promoção, por diferentes sócios, de seus respectivos ramos familiares e a influência de agregados podem causar impactos negativos sobre a empresa.	Promover equalização da informação sobre o negócio entre todos os herdeiros e educá-los para o papel de acionistas que agreguem valor ao capital.
A discussão de assuntos familiares na empresa (e vice-versa), e a ausência de critérios para a separação de ativos familiares e corporativos podem causar prejuízos à organização.	Estabelecer foros de conciliação para o tratamento das questões familiares, societárias e de gestão, de modo a unificar a visão familiar e construir um planejamento corporativo amplo.
Relacionamentos pessoais e sentimentos envolvidos podem influenciar as decisões sobre o negócio. Maior dificuldade em exercer autoridade e regras de mercado entre familiares.	Profissionalizar a família no mesmo ritmo de profissionalização dos negócios. Criar competências para um bom processo decisório na empresa, na família e entre os acionistas.
Promoção automática de parentes pode minar a meritocracia no ambiente de trabalho, provocar fuga de talentos e aumentar a rivalidade entre membros da alta gestão.	Prestar contas de forma periódica aos envolvidos (inclusive acionistas familiares não gestores) para evitar assimetria de informação e potenciais conflitos dentro da família e entre os acionistas.

### 3.4 *Conselho, conselho de família e protocolo familiar*

As empresas de distribuição de insumos, geralmente familiares, podem conduzir as discussões do futuro dos negócios no âmbito de conselhos, geralmente formados pelos sócios com a eventual participação de gestores contratados. Entretanto, quando o assunto trata da governança da interface da família e negócios, é comum a formação dos conselhos de família, compostos pelos sócios, herdeiros, esposas e seus representantes.

Sugerimos que os entendimentos entre os membros da família fiquem registrados em um documento, em um protocolo familiar. O documento pode ganhar respaldo jurídico se for do interesse da família empresária, mas ressaltamos que o

seu maior valor é justamente a mobilização dos membros familiares para gerá-lo, a conscientização sobre a importância de definições das regras e critérios.

#### Boxe 4 – Tópicos sugeridos para a composição de um protocolo familiar<sup>15</sup>

1. Definição dos membros familiares envolvidos (interface com os outros membros da família) e regras de entrada no negócio (elegibilidade).
2. Normas de conduta (código de valores éticos).
3. Desenvolvimento individual (capacitação e treinamento).
4. Participação na gestão do negócio (plano de carreira, aposentadoria e continuidade).
5. Política de distribuição de lucros e de reinvestimentos.
6. Metodologia de avaliação do negócio, regras de saída da sociedade (valorização de cotas).
7. Permissão para aval e garantias pessoais.
8. Regras para negócios particulares dos sócios futuros (herdeiros).
9. Política de benefícios aos familiares (retiradas, uso de ativos e serviços da empresa).

### Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos

Este capítulo caracterizou os principais desafios das empresas familiares na distribuição de insumos e apresentou as alternativas para superá-los. Reforçamos a ideia de que as empresas familiares são as que geram mais valor do que as empresas não familiares,<sup>16</sup> mas para isso é preciso fazer a lição de casa. Isso inclui um bom modelo de gestão da empresa para que os colaboradores possam desempenhar todo o seu potencial, mesmo que as decisões sejam centralizadas nos sócios ou mesmo na presença de herdeiros no dia a dia da empresa. Para que o modelo de gestão se perpetue, é importante que haja um planejamento antecipado para a entrada dos herdeiros na empresa.

Destacamos a importância das regras do jogo em empresas familiares, ainda mais porque estão imersas em um ambiente de “muita emoção e muita razão”. Por vezes, as famílias enfrentam algumas síndromes, tais como a da comunicação perfeita. Acreditam que sabem muito um do outro, que estão alinhadas quanto às expectativas, quando na verdade faltam oportunidades para conversar de maneira apropriada sobre aquilo que é importante. Outra síndrome é a da “profissionalização” em que os herdeiros são impedidos de entrar e a continuidade dos negócios se dará por gestores contratados.

Discutimos como é possível e, por vezes desejada, a entrada de herdeiros nos negócios da família. Isso porque os herdeiros convivem de longa data com os negócios de seus pais, já vieram acumulando episódios da empresa, algumas experiências compartilhadas pelos seus pais ou até mesmo vividas. Além disso, os herdeiros naturalmente conhecem as pessoas ligadas aos negócios, tais como clientes e fornecedores. Sem dúvida nenhuma, esta ligação é de fundamental importância para o sucesso do negócio de vendas de insumos.

Apresentamos algumas lições sobre a profissionalização e a sucessão de vendas familiares. Reforçamos a mensagem de que a sucessão é de interesse não só dos membros familiares, mas também dos colaboradores e parceiros. Especialmente no caso de vendas e distribuidores e insumos, os fornecedores de insumos estão cada vez mais atentos para o preparo de seus canais de distribuição em continuar os negócios.

Assim, a governança corporativa oferece um conjunto de práticas que ajudam no processo de gestão dos negócios e no plano de sucessão, sendo que várias práticas podem ser adotadas pelas empresas de capital fechado. Por exemplo, a formação de um Conselho de Família pode ser bem-vinda para conduzir as conversas sobre temas de interesse tanto da família quanto dos negócios. Sugerimos, fortemente, que estes entendimentos sejam registrados em um protocolo familiar, consensualmente desenvolvido e formalizado entre sócios, familiares e gestores.

Por fim, destacamos que acreditamos nas empresas familiares e no potencial delas de desenvolver ainda mais o setor de distribuição de insumos no Brasil. É a forma de organização mais antiga e amplamente presente no mundo todo. As pesquisas apontam para a sua maior capacidade de gerar valor e a nossa experiência de campo, em atendimento às vendas familiares, reforça esta ideia!

### Questões para discussão

1. Quantas horas dos sócios já foram dedicadas a discutir a continuidade dos negócios?
2. A sua empresa tem um plano de profissionalização e de sucessão?
3. Como o protocolo familiar pode ajudar na governança da sua empresa?
4. Quais os principais assuntos e dificuldades que você tem encontrado na relação com sócios e familiares?

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- Sucessão familiar e profissionalização de empresas.
- Artigos e materiais de consulta sobre gestão de empresas familiares.
- Artigos e materiais de consulta sobre governança e aspectos societários.

## Notas

<sup>1</sup> Texto revisado e atualizado a partir do artigo originalmente publicado por MIZUMOTO, Fabio Matuoka; MARINO, Matheus Kfourri. Como vai sua empresa familiar? *AgroRevenda*, São Paulo, v. 1, p. 14 -15, 1º jun. 2006.

<sup>2</sup> Elaborado a partir de GERSICK, K. E. et al. *De geração para geração: o ciclo de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Para saber mais, consulte MIZUMOTO, Fabio Matuoka; SAES, Maria Sylvia Macchione. *Strategy in family businesses: the analysis of human capital and social capital*. AOM – Academy of Management Proceedings – Montreal – Canadá, 2010.

<sup>5</sup> Para saber mais, consulte entrevista “De Pai para Filho” concedida por Fabio Matuoka Mizumoto ao *NewsEntrepreneur* do Ibmecc São Paulo (atual Insper Instituto Educação e Pesquisa) de janeiro/fevereiro de 2007. Disponível em: <[http://arquivos.insper.org.br/Hotsite/compnews/edicao01/materia\\_principal.htm](http://arquivos.insper.org.br/Hotsite/compnews/edicao01/materia_principal.htm)>.

<sup>6</sup> Tópico adaptado de artigo acadêmico escrito por MIZUMOTO, Fabio Matuoka; PEDROSO JUNIOR, Roberto. A visão contratual da governança de empresas familiares: um estudo sobre o setor de distribuição de insumos agrícolas. *Anais do 3Es – Encontro de Estratégia da ANPAD*, 2007.

<sup>7</sup> MOREIRA, C. D. Esta sucessão também é complicada. *Senhor*, nº 106, p. 10-18, 30 mar. 1983.

<sup>8</sup> COHN, M. *Passando a tocha*. São Paulo: Makron Books, 1991.

<sup>9</sup> LODI, J. B. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1993.

<sup>10</sup> Estimativas do Sindicato Nacional da Indústria de Produtos para Defesa Agrícola (Sindac).

<sup>11</sup> MIZUMOTO, Fabio Matuoka; PEDROSO JUNIOR, Roberto. A visão contratual da governança de empresas familiares: um estudo sobre o setor de distribuição de insumos agrícolas. *Anais do 3Es – Encontro de Estratégia da ANPAD*, 2007.

<sup>12</sup> Texto revisado e atualizado a partir do artigo originalmente publicado em MIZUMOTO, Fabio Matuoka; DIAS DE SÁ, Camila. Lições de governança para melhorar a gestão de sua revenda familiar. *AgroRevenda*, São Paulo, nº 29, ano V, p. 50-54, nov./dez. 2009.

<sup>13</sup> IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil. 2006, 359 p.

<sup>14</sup> Adaptado a partir do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), 2006.

<sup>15</sup> Metodologia e processos de governance. Materiais de Consultoria da Uni.Business e Markestrat.

<sup>16</sup> Para saber mais, consulte a tese de doutorado: MIZUMOTO, Fabio Matuoka. *Strategy and entrepreneurial action in family business: the analysis of human capital and social capital*. 2009. 133 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA-USP, São Paulo. Outro texto de apoio sugerido para leitura: MIZUMOTO, Fabio Matuoka; SAES, Maria Sylvia Macchione. *Strategy in family businesses: the analysis of human capital and social capital*. AOM – Academy of Management Proceedings – Montreal – Canadá, 2010.

# 10

## PLANEJAMENTO DE VENDAS E ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA COMERCIAL NA REVENDA DE INSUMOS

---

*Leandro Angotti Guissoni*  
*Luciano Thomé e Castro*  
*Matheus Alberto Cònsoli*

---

No presente capítulo são apresentados os conceitos e ferramentas fundamentais para a gestão de vendas nos distribuidores agropecuários. Esse vem sendo um tema recorrente em organizações dos mais diversos setores, buscando tornarem-se cada vez mais competitivas, direcionando os esforços da força de vendas de acordo com as políticas e estratégias definidas pela empresa para alcançar os objetivos comerciais desejados.

### **Objetivos**

- Apresentar a sequência de etapas (método) para o planejamento e administração de vendas nos distribuidores de insumos e lojas agropecuárias.
- Explicar a etapa de planejamento e organização da força de vendas, gerenciamento da força de vendas e controle, de maneira a integrar essas atividades sob a perspectiva do processo de administração de vendas.
- Apresentar contribuições para que os distribuidores decidam sobre o papel do vendedor, divisão de territórios, especialização de força de vendas e modo de governança, dentre outras decisões abordadas no capítulo.

## Pontos de aprendizado

Esperamos com a leitura deste capítulo que o leitor compreenda o papel da administração de vendas no contexto do distribuidor de insumos, contribuindo a curto, médio e longo prazo no negócio do distribuidor, por meio de uma organização adequada de vendas de acordo com um determinado ambiente competitivo, promovendo um bom gerenciamento de vendas e controle efetivo da atuação dos vendedores.

## 1 O escopo da administração de vendas

Em um mercado extremamente competitivo e dinâmico considerando as recentes mudanças que são vivenciadas no campo com a produção, distribuição e comercialização de insumos, torna-se cada vez mais relevante o planejamento de vendas de maneira a orientar a atuação dos vendedores (sejam funcionários ou representantes) e contribuir para o sucesso do negócio do distribuidor de insumos, tanto no setor agrícola quanto na pecuária. Nesse contexto, é necessário que efetivamente sejam aplicados os conceitos e as ferramentas que possibilitem o melhor aproveitamento dos recursos, como tempo e dinheiro empreendidos nos esforços de atendimento aos clientes, de maneira a aumentar o desempenho de vendas nos territórios atendidos pelo distribuidor.

Dentre as principais atividades a que os gestores de venda devem se atentar, podem ser citadas: (1) planejamento e organização da força de vendas, com um bom entendimento dos clientes e análise de mercado, definição de potencial e metas de vendas, definição de territórios e dimensionamento da equipe, e definição de formas de contratação e remuneração. Outro conjunto de ações envolve a (2) implementação da força de vendas, com uma boa administração de clientes e informações, recrutamento, seleção, treinamento e motivação da equipe. Por fim, deve-se (3) monitorar a equipe com controles e gestão de conflitos.

As etapas dentro de cada uma das fases estão organizadas de forma sequencial e relacionada e tentam fornecer ao gestor de vendas no distribuidor um conjunto de ações que ao final permite cobrir os aspectos das decisões de vendas fundamentais às empresas. A Figura 1 ilustra o processo de administração de vendas, considerando uma perspectiva sobre a qual os gestores nos distribuidores de insumos devem se atentar e buscar aplicar no seu negócio.

Seguindo a lógica desse processo, nos tópicos a seguir, cada etapa do método é abordada, permitindo a ampla compreensão para o efetivo planejamento de vendas nos distribuidores.



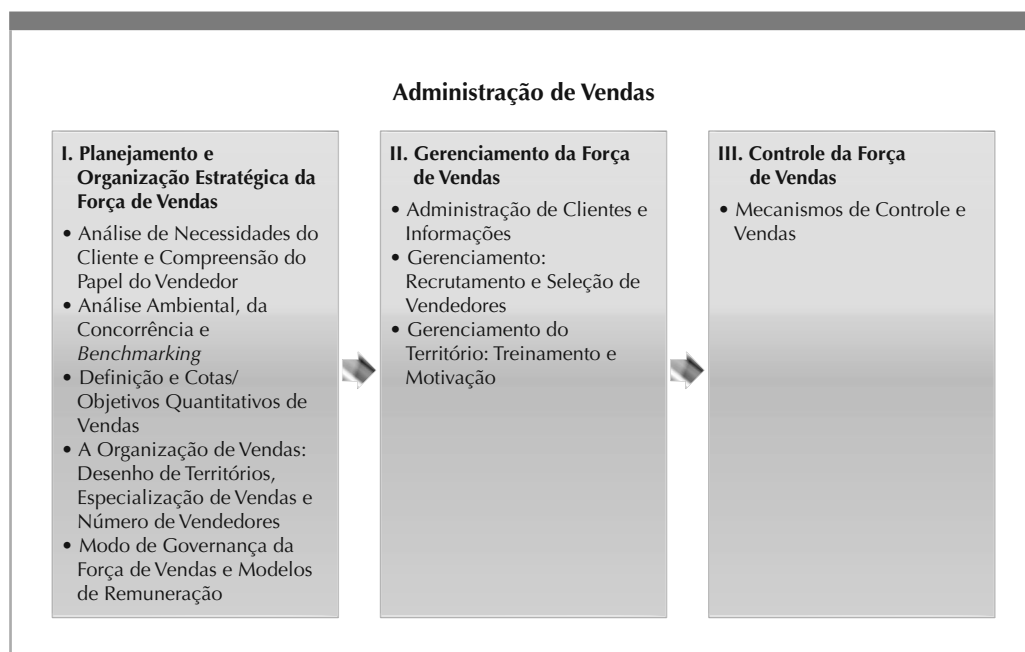


Figura 1 Processo de administração de vendas.<sup>1</sup>

## 1.1 Planejamento e organização de vendas

Alguns distribuidores, quando não possuem planos de vendas bem estruturados, não aplicam essa etapa e simplesmente fazem as coisas sem muito pensar o porquê. Depois, culpam seus vendedores por não conseguirem obter sucesso junto aos clientes e reclamam dos elevados custos empreendidos nos esforços de vendas. O resultado: territórios e potencial de vendas nos produtores mal aproveitados, clientes perdidos para a concorrência, vendedores desmotivados e objetivos de vendas não atingidos, sem contar os possíveis problemas e conflitos com fornecedores devido ao desempenho abaixo da expectativa.

Sendo assim, apesar de ser uma etapa que requer o esforço de tempo dos gestores, é importante realizar o planejamento de vendas como um exercício de reflexão e análise, pensando no futuro do distribuidor. Dessa forma, o distribuidor deve fazer a organização de venda para definir qual direção o negócio deve seguir, que compreende as seguintes atividades:

### a) Análise das necessidades do cliente e compreensão do papel do vendedor

Um ato de compra não acontece por acaso. Ele é derivado de uma necessidade que o produtor possui em relação a um produto que beneficiará o seu negócio, por exemplo, permitindo maior produtividade e segurança durante a

lavroua, também, tudo isso está relacionado aos valores do produtor com uma pessoa que também possui determinados valores, hábitos, conhecimentos e estilo de vida, conforme ilustra a Figura 2.

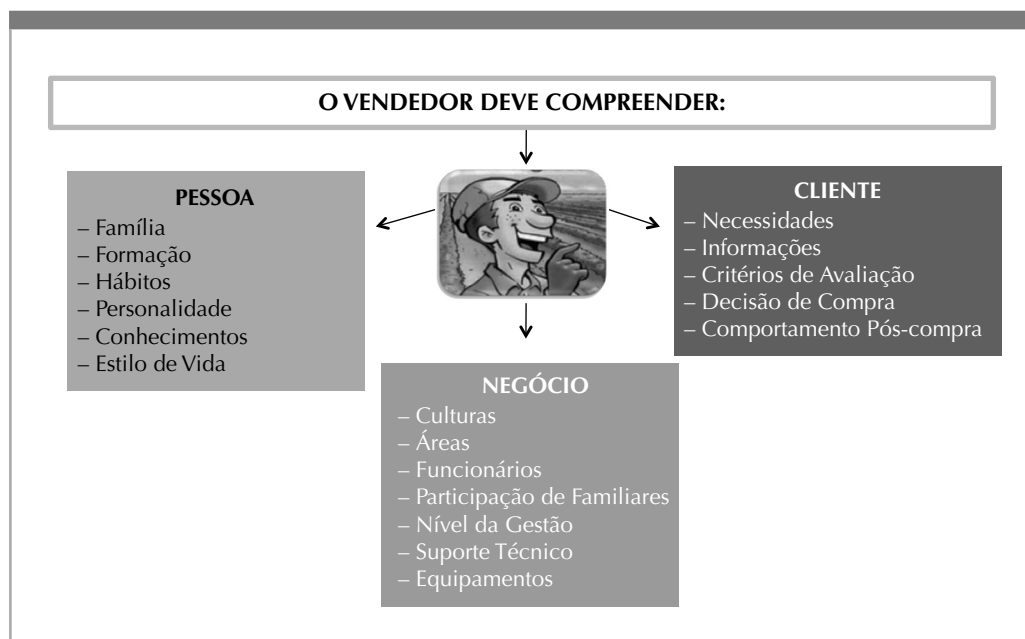


Figura 2 *Análise do cliente e pontos de atenção.*<sup>2</sup>

Entender quais são as atividades realizadas pelos produtores e como elas variam dependendo de ocasiões e do tipo de produtor pode dar a dimensão mais precisa do papel que se espera deste vendedor em um distribuidor agropecuário. É um papel fundamental dos gestores nos distribuidores agropecuários incentivarem essa busca de entendimento do produtor, para propor ações comerciais relevantes a ele, direcionando a atuação dos vendedores de campo e balcão.

Adicionalmente, usa-se a teoria de comportamento de compra industrial para entender com maior detalhe as atividades necessárias ao processo de compra. O papel de um vendedor em uma transação pode ser decomposto antes de o cliente efetuar a compra em um trabalho de fornecimento de informações e auxílio, durante a compra pela negociação buscando influenciar as características de sua oferta de acordo com os critérios de avaliação dos produtos e, também,

após a venda por atividades de acompanhamento do cliente e manutenção da sua satisfação.

Portanto, é importante que o distribuidor possua essas informações de seus clientes, conforme ilustrada na Figura 2, para compartilhar com os seus vendedores, contribuindo para a elaboração do plano de vendas e aplicação do processo de vendas por meio de técnicas que são apresentadas no Capítulo 11. Esse deve ser um processo constante de atualização de cadastro e perfil do cliente, que será utilizado em várias etapas do processo de negócio do distribuidor, como crédito, marketing, vendas e CRM.

### **b) Análise ambiental, da concorrência e *benchmarking***

A análise ambiental significa a busca de informações sobre o ambiente político, econômico, natural, tecnológico e social que, por sua vez, impactam – ou tendem a impactar – o plano de vendas do distribuidor e que, por sua vez, não está nas mãos do distribuidor controlar ou modificar os acontecimentos nessas variáveis (como a concentração de áreas, aumento da capitalização do produtor, produtos transgênicos e genéricos, por exemplo). Sendo assim, por meio dessa análise é possível que o distribuidor crie consciência das ameaças e oportunidades decorrentes do ambiente externo e busque propor ações para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças com atitudes ativas no seu plano de vendas.

Quanto à análise da concorrência, devem ser mapeados os elementos da administração de vendas das principais empresas concorrentes e comparados com o distribuidor, trazendo os pontos fortes e fracos relativos a este grupo de concorrentes selecionados na mesma área de atuação, como outras revendas, cooperativas etc.

Incluído na busca pelas melhores práticas de atuação, o processo de *benchmarking*, quando bem realizado, oferece ao distribuidor a possibilidade de avaliar quão bem as suas funções e habilidades estão sendo desempenhadas em comparação com outros distribuidores e de acordo com o desempenho do setor, permitindo analisar o desempenho desses canais de distribuição de insumos para identificar possíveis ajustes e fortalecer o negócio.<sup>3</sup>

### **c) Definição de cotas/objetivos quantitativos de vendas**

As cotas e metas são relevantes no contexto do plano de vendas do distribuidor, pois facilitam a compreensão do vendedor quanto ao desempenho de suas atividades e, mais do que isso, quando bem definidas e associadas a sistemas de

remuneração – conforme é abordado no Capítulo 11 – permite motivar o vendedor para atingi-las. Algumas considerações iniciais sobre esse sistema envolvem:

- estabelecer objetivos para vendas, atividades de visitas, promoção, recursos e desenvolvimento pessoal;
- os objetivos e metas devem ser definidos primeiro para a equipe como um todo e depois dividido para cada elemento (vendedor), e se possível por produto e cliente;
- as metas devem refletir desejos e ambições pessoais, para que haja um maior comprometimento;
- as metas guiam a equipe com relação ao que fazer, quando fazer, quem visitar e como vender;
- sem metas claras e bem definidas o gerente e a equipe ficarão dispersos no território, desperdiçando tempo e esforço.

Para a determinação de cotas e objetivos de vendas, o distribuidor irá definir que tipos de cotas são apropriadas para a sua equipe de vendas, como as cotas de volume de vendas (baseadas apenas em resultados alcançados de volume financeiro e físico), as cotas de atividades (baseados em atividades não relacionadas diretamente a vendas no curto prazo como realização de visitas, treinamentos a clientes, encontros organizados etc.) e finalmente as cotas financeiras, baseadas em metas de resultados financeiros alcançados pelos vendedores (como despesas de venda, margem bruta ou mesmo líquida). O Quadro 1 exemplifica alguns tipos de cotas que podem ser utilizadas pelas revendas em seu plano de vendas.

Por fim, apresentamos alguns fatores a considerar na escolha e composição de critérios para a elaboração das cotas:

- sazonalidade e variação de vendas (entre territórios e linhas de produto) considerando as diversas culturas atendidas pelo distribuidor nos territórios que atua;
- potencial e cobertura de vendas realizadas em relação ao que é esperado;
- distribuição relativa das metas entre territórios. Para isso, as metas devem refletir as características e potencial do território e não dos vendedores, pois, se precisar de um aumento no número de vendedores para atender ao potencial de determinado território, isso deverá ser analisado e realizado.

Quadro 1 Exemplos e sugestões de tipos de cotas de vendas.<sup>4</sup>

Tipos		Características
<b>Cotas de Resultado de Vendas:</b> mais comum e simples de definir	<b>Volume Financeiro</b>	Valores em R\$, linha de produtos ampla, mais fácil de definir.
	<b>Volume Físico</b>	Diferencia linhas de produtos, elevada variação de preços entre itens ou preços unitários elevados. Kg, Lts, Sacos, Caixas, Toneladas etc.
	<b>Produtos Específicos</b>	Seleção de itens para direcionar esforços. Geralmente de maiores margens.
	<b>Clientes Específicos</b>	Idem acima: clientes estratégicos, especiais ou de maior margem.
	<b>Pontuação</b>	Atribuição de pontos para atividades, volumes, clientes – base na rentabilidade, % mercado ou estratégia da empresa.
<b>Cotas Financeiras:</b> direciona o foco de lucratividade	<b>Despesas de venda</b>	Em valores, % das vendas ou base em orçamento.
	<b>Margem (%)</b>	Produtos com margem diferente, avaliação por linha e médias.
	<b>Lucro (R\$ ou %)</b>	Resultado financeiro líquido em valores ou %. Melhor, pois considera despesas e margens.
	<b>Prazos</b>	Considera impacto no capital de giro e fluxo de caixa.
	<b>Inadimplência</b>	Mensuração da qualidade da venda, seleção de clientes e processo de crédito (atualização de informações).
<b>Cotas de Atividades:</b> permite relacionar esforços ao resultado, foco médio e longo prazo	<b>Número de visitas a clientes</b>	Analisar o número de visitas feitas a clientes e acompanhamento do roteiro de visitas do vendedor.
	<b>Contatos realizados</b>	Número de contatos realizados pelo vendedor a clientes potenciais, podendo ser por telefone, e-mail etc.
	<b>Atualização de informações e cadastro</b>	Envolve o acompanhamento das informações sobre os clientes que são fornecidas pelo vendedor ao distribuidor.
	<b>Atividades de pós-vendas</b>	Atividades de pós-vendas realizadas para a manutenção do produtor como cliente do distribuidor.
	<b>Serviços realizados no produtor</b>	Serviços prestados ao produtor, relacionados à aplicação do produto, realização de eventos, palestras e treinamentos.

#### **d) Organização de vendas: desenho de territórios, especialização de vendas e número de vendedores**

Formar territórios de venda significa dividir as áreas de atuação em áreas de controle de vendas onde serão alocados vendedores e definidos esforços gerenciais. O distribuidor de insumos deve decidir qual critério deverá seguir para elaborar os seus territórios, podendo ser quantidade de horas, número de visitas necessárias ou custo de atendimento, por exemplo.

Já a decisão de especialização define se os vendedores serão especialistas em diferentes tipos de clientes, especialistas em linhas específicas de produto ou somente serão especialistas no território que atendem ou, ainda, em processos – por exemplo, quando um vendedor cuida da prospecção até a negociação e outros vendedores cuidam do pós-vendas – dentre outros possíveis arranjos híbridos, variando de acordo com as necessidades do distribuidor para atender o seu mercado.

Contudo, é preciso haver uma série de cuidados, pois dependendo da especialização da equipe definida pelo distribuidor, há o risco de haver lacunas no processo de vendas aos clientes, por exemplo, quando o distribuidor possui vendedores especializados por tipo de produto (defensivos, sementes e produtos veterinários, por exemplo) e ambos visitam os mesmos produtores, esses vendedores devem se comunicar para que haja melhor aproveitamento da venda no cliente e, também, de maneira a identificar oportunidades de vendas para outros produtos oferecidos pelo distribuidor, compartilhando informações sobre o produtor.

A questão de especialização também está diretamente relacionada às definições de número de vendedores e territórios, porque quanto mais especialista for uma equipe de vendas, provavelmente maior será o número de vendedores e o desenho de territórios deverá ser diretamente influenciado por essa escolha. O Quadro 2 ilustra as principais diferenças entre cada forma de especialização.

Dessa forma, após a definição dos territórios e a quantidade de vendedores dentro de cada um dos territórios, é possível que haja necessidades periódicas de ajustes, procurando reduzir desbalanceamentos muito grandes de tamanhos de equipes, levando em consideração a capacidade de um gerente territorial. Isso também é importante para evitar diferenças de sobrecarga de atendimento (ex.: vendedor A atende três vezes mais clientes que vendedor B), sendo que o mesmo se aplica para questões de remuneração. Quando isso ocorre, aparentemente a especialização por território geográfico parece não ser a melhor alternativa, a não ser que a revenda pretenda gerenciar os conflitos de remuneração entre seus diferentes vendedores.

Quadro 2 *Alternativas de especialização de vendas e suas características.*<sup>5</sup>

<b>Características das formas de especialização de vendas</b>	
<b>Especialização por Territórios</b>	Vendedores vendem todos os produtos para todos os clientes. É a mais fácil de administrar. Geralmente utilizada quando a empresa está em formação, ou é pequena ou quando a linha de produtos é pouco extensa.
<b>Especialização por Produtos</b>	Recomendada quando a linha de produtos oferecida pelo distribuidor é extensa, diversa e complexa (principalmente com muitos fornecedores e tecnologias diferentes). Utilizada quando os produtos e serviços são customizados para atender às necessidades de clientes específicos. Cuidados envolvem: grande risco na duplicação de esforços com vários vendedores visitando mesmo cliente e custos adicionais.
<b>Especialização por Tipo de Cliente</b>	Empresa trabalha com diferentes produtos para diferentes clientes; ou possui sistema de CRM e segmentação de clientes avançado. Ambiente muito competitivo e com mudanças muito rápidas. Útil como uma empresa quer entrar em um mercado que ainda não trabalha. Considera as diferenças significativas de abordagens de venda a serem utilizadas para os diferentes segmentos.
<b>Especialização por Processos</b>	Menos utilizada devido à dificuldade de gestão. Diferentes tipos de atividades de vendas requerem diferentes habilidades dos vendedores não facilmente combinadas. Utilizar diferentes vendedores para cada processo/etapa durante as vendas.

### e) Modo de governança da força de vendas e modelos de remuneração

Sobre a remuneração (financeira e não financeira), essa é em grande parte responsável pela motivação do vendedor (mas não a única variável de motivação!). O que será buscado é a definição do plano de remuneração financeiro e não financeiro que melhor motivará o vendedor para a realização das atividades necessárias de venda, que são as atividades esperadas pelo distribuidor. O plano de remuneração deve alinhar o que a empresa espera de um vendedor com o esforço feito por ele nas diversas atividades de venda. No Capítulo 11 está apresentada uma proposta de campanha de incentivos para esse fim.

No entanto, antes de qualquer coisa é preciso definir o modo de governança da força de vendas, principalmente envolvendo a decisão sobre representantes autônomos de vendas e vendedores contratados, ou equipes mistas. Esses são temas recorrentes que sempre incomodam e geram dificuldades de gestão nas empresas de insumos.

Existem duas análises que devem ser feitas sobre qual a melhor alternativa de contratação (além das questões legais específicas a cada uma). A primeira análise

é puramente financeira e a segunda tem a ver com considerações estratégicas e de risco para os distribuidores de insumos.

Com relação à questão financeira, sabe-se que representantes comerciais significam despesas de vendas fixas mais baixas comparativamente a vendedores contratados em regime de emprego. No entanto, as despesas variáveis de representantes são superiores, já que para mantê-los no negócio em geral os distribuidores pagam comissões de vendas mais altas para compensar a ausência de salário fixo e a realização ou reembolso de despesas como combustível, veículos, telefone e hospedagem.

Em geral, quando um território de vendas apresenta o potencial elevado, é mais econômico utilizar vendedores contratados porque a despesa fixa é diluída na realização das vendas em volumes altos. No entanto, quando um território de vendas é de potencial menor ou demanda um grande esforço de desenvolvimento, utilizam-se representantes comerciais, já que não se gera volume inicial de vendas para compensar o custo fixo da opção de vendedores empregados. A diferenciação entre maior e menor potencial pode variar de acordo com a região em que a revenda está localizada. Para ter uma regra simples financeira, deve-se dividir o salário fixo do vendedor no ano (somados todos os encargos e benefícios previstos) pela diferença entre a comissão do representante e do vendedor sugeridas. A fórmula abaixo ilustra esse cálculo e é explicada a seguir:

V = Volume de Vendas.

CR = % Comissão do Representante.

SF = Salário Fixo do Vendedor.

CV = % Comissão do Vendedor (se existir).

E = Encargos (% que incide sobre salário fixo e comissão do vendedor).

Assim, a análise do ponto de indiferença envolve:

$$\text{Volume de Vendas no Ponto de Indiferença} = (\text{SF} + \text{E}) / [\text{CR} - (\text{CV} + \text{E})]$$

Calculado esse valor, que denominamos ponto de indiferença, a revenda deve escolher qual a melhor alternativa. Assim, se o distribuidor acredita que o território que o vendedor trabalhará deverá gerar em vendas um valor superior a este ponto, será mais econômico utilizar vendedores e, se estiver abaixo desse valor, fica mais econômico utilizar representantes comerciais.

Além dessa análise, deve ser considerada a questão estratégica. Esta tem a ver com a natureza da relação e a intenção estratégica do distribuidor com os clientes a serem atendidos por esse vendedor. Devido a limitações jurídicas e do próprio



fato de um representante comercial ser um agente autônomo, a revenda precisa pensar se esta alternativa não limitará o relacionamento com os clientes.

Infelizmente, sabemos que muitas empresas, apesar de possuírem ótimos profissionais em regime de representação comercial, acabam tendo problemas na gestão desses profissionais. Com seu desenvolvimento e rede de negócios, muitos acabam saindo da empresa e abrindo seu próprio negócio de distribuição ou como forma de retenção se tornam sócios em novos empreendimentos da revenda. Assim, cada empresa tem de olhar se isso representa uma oportunidade (um novo sócio em uma filial, por exemplo) ou uma ameaça (mais um concorrente na região buscando os mesmos clientes!).

Discutidas as questões envolvidas na Fase 1 do planejamento de vendas, apresentamos a seguir as demais fases do processo de administração de vendas.

## **1.2 Gerenciamento de força de vendas**

Uma vez definidos todos os aspectos de planejamento e organização de vendas até este ponto, será preciso determinar padrões ou direções gerais à atuação dos vendedores. Todavia, o distribuidor deve refletir sobre os critérios de trabalho de um vendedor dentro de um território, fazendo esforços para que o que foi planejado seja executado, compreendendo as seguintes atividades:

### **a) Administração de clientes e informações**

Essa atividade busca contribuir com a elaboração de um quadro constando os tópicos importantes de atuação de um vendedor no seu território, devendo esse ser o que muitos chamam de “manual do vendedor”, no qual é mostrado o relacionamento entre os diferentes níveis de atividades na área de vendas, falando sobre a discussão estratégica, o gerenciamento dos territórios e enfim o trabalho individual do vendedor no campo. Portanto, o manual do vendedor é uma possibilidade de formalização do que a empresa espera do trabalho de um vendedor e mais um esforço de que, o que foi estabelecido em níveis estratégicos, deverá ser feito em nível operacional.

Quanto às informações, é crítico em vendas a dificuldade de troca de informações e comunicação entre os vendedores da empresa, seus gerentes e até mesmo o distribuidor (principalmente atualizações cadastrais e sistematização desse processo). Assim, o distribuidor precisa organizar o processo de criação de fluxos de informação e comunicação com o objetivo de aproximar esses diferentes agentes e explorar os diferentes benefícios dessa proximidade. Nesse processo pode estar envolvido inclusive algum tipo de incentivo e metas, como é proposto no Capítulo 11.

## **b) Gerenciamento do território: recrutamento, treinamento e motivação**

No recrutamento e seleção de vendedores, busca-se aumentar os esforços da escolha dos vendedores no sentido de reduzir os custos de supervisão e rompimento (como, por exemplo, os custos de alta rotatividade). O objetivo é discutir como adquirir uma equipe de vendas com alta qualidade e/ou com bom potencial.

Quanto ao treinamento e motivação, o objetivo é capacitar e motivar a equipe de vendas. É necessária uma reflexão sobre a necessidade de conhecimentos específicos envolvidos nos processos de vendas da empresa, com relação a clientes, produtos e processos e assim definir um plano de treinamento. É importante considerar que o treinamento da equipe de vendas é um processo e, como tal, deve ocorrer de maneira contínua no negócio do distribuidor de insumos e lojas agropecuárias. Alguns desses pontos são discutidos no Capítulo 13 a respeito de gestão de pessoas.

### **1.3 Controle de vendas**

Essa é a última fase do processo de administração estratégica de vendas que, por sua vez, deverá contribuir para o contínuo planejamento e organização de vendas nos distribuidores de insumos, fornecendo informações sobre a análise de indicadores relevantes de acordo com o escopo de negócio da empresa.

Complementarmente, no Capítulo 11 são apresentados diversos indicadores de avaliação da equipe comercial e um método que permita o efetivo controle do distribuidor para sua equipe comercial. A aplicação do método e dos indicadores que o compõe são fundamentais para orientar os planos de vendas dos distribuidores. Isso implica que não devem ser utilizados de maneira reativa – constando em relatórios, por exemplo –, mas sim utilizados pelos tomadores de decisão no dia a dia e acompanhamento do negócio do distribuidor.

### **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Se considerarmos os objetivos gerais do negócio de distribuição de insumos e os direcionadores de valor discutidos anteriormente neste livro, podemos afirmar que a gestão de vendas, a manutenção do relacionamento com produtores e a organização de uma estrutura capacitada de vendas é um dos maiores diferenciais de um distribuidor, tanto na relação com seus fornecedores quanto com seus clientes.

Mesmo assim, com certa frequência encontramos empresas do ramo com diversos problemas em relação ao planejamento de vendas. Falta de objetivos e processos claros, metas genéricas, falta de informação sobre clientes, problemas contratuais e informalidade na relação com equipes de representantes, controles insuficientes e, às vezes, baixo envolvimento dos proprietários e gestores

no acompanhamento das atividades de sua equipe comercial. Mas se esse pode ser um dos principais diferenciais do negócio, por que alguns o deixam tão negligenciados?

Dentre todos os processos de gestão abordados, acreditamos que aqueles relacionados à gestão comercial e financeira devem ser a base do negócio e prioridade do gestor no negócio de distribuição de insumos. Assim, há que enxergar que qualquer “gasto” em sistemas, ferramentas, qualificação da equipe e supervisão são na realidade investimentos nos pilares de diferenciação desse tipo de negócio.

Assim, reclamar que o mercado está competitivo, que os preços estão baixos ou que o fornecedor está vendendo direto, que são problemas e conflitos reais nesse setor, não resolverá os problemas se não houver processos e pessoas orientadas e focadas na realização e implementação de um bom planejamento de vendas, com uma visão de curto, médio e longo prazo. Detalharemos alguns desses processos e sugestões de atividades nos próximos capítulos, mas os esforços devem partir dos proprietários e gestores, que com foco e dedicação poderão construir um futuro muito melhor para a distribuição de insumos no Brasil.

### Questões para discussão

1. Como é feito o planejamento estratégico de vendas na sua empresa? Quem é o responsável? Quem monitora e cobra os resultados?
2. Considerando as fases do planejamento de vendas discutidas no capítulo, diagnostique seus processos internos e discuta com a equipe alternativas de melhorar e implementar um planejamento de vendas realmente estruturado.

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* interessantes sobre matérias de planejamento de vendas e gestão da equipe comercial e clientes.
- Artigos e materiais de consulta sobre planejamento de vendas.
- Acesse o *blog* para comentar e sugerir ações e procedimentos para melhorar o planejamento e vendas no negócio de distribuição de insumos.

## Notas

<sup>1</sup> CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2005.

<sup>2</sup> Desenvolvida pelo Markestrat. Materiais de projetos e treinamentos de vendas.

<sup>3</sup> LOPES, F. F.; GUISSONI, L. A.; PRADO, L. S. Benchmarking: método para aprender e comparar práticas empresariais bem-sucedidas. *AgroRevenda: Gestão da Revenda Agropecuária*, v. 32, p. 46-48, 1º maio 2010.

<sup>4</sup> Adaptado de CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2005.

<sup>5</sup> Idem.

# 11

## GESTÃO DO PROCESSO DE VENDAS E MONITORAMENTO DA EQUIPE COMERCIAL

---

*Leandro Angotti Guissoni*  
*Matheus Alberto Cônsoli*  
*Lucas Sciencia do Prado*

---

Aborda-se neste capítulo uma visão geral do processo de vendas que deverá ser executado pela equipe comercial nos distribuidores agropecuários, abrangendo as seguintes etapas: prospecção e qualificação de clientes, planejamento da venda, abordagem, apresentação de vendas, superação de objeções e negociação, fechamento e pós-vendas. Essa visão é relevante para que os objetivos de mercado do distribuidor sejam alcançados.

Contudo, como o distribuidor pode motivar os vendedores a aplicar o processo de vendas? De que maneira o distribuidor controla o desempenho da sua equipe comercial, oferecendo incentivos aos vendedores e, assim, geram bons resultados de acordo com os objetivos do plano de vendas do distribuidor (novos clientes e fidelização, alcance da meta de vendas, por exemplo)?

Contribuindo com essas questões, no capítulo é apresentada uma metodologia para controle da força de vendas e, em seguida, outra metodologia para a elaboração de campanhas de incentivo nos distribuidores.

## Objetivos

- Apresentar o processo de vendas que deverá ser executado pela equipe comercial nos distribuidores de insumos.
- Apresentar possíveis metodologias, acompanhadas de exemplos de aplicação, para que o distribuidor consiga monitorar o desempenho de sua equipe comercial de maneira coerente ao seu plano de vendas e, também, realize incentivos para sua equipe realizar o trabalho desejado pelo distribuidor, estando motivada para isso.

## Pontos de aprendizado

Com a leitura deste capítulo, esperamos que os distribuidores apliquem diversos processos e técnicas para possuírem equipes comerciais motivadas e de alto desempenho na sua atuação no mercado.

## 1 Visão do processo de vendas

A motivação e retenção da equipe de vendas em um distribuidor de insumos são resultantes de diversas variáveis e, sobretudo, é parte e consequência de um abrangente processo de planejamento e gestão de vendas, conforme discutido no Capítulo 10.

Nesse sentido, é fundamental que os gestores reflitam a respeito da capacitação e da motivação de suas equipes comerciais em realizar o trabalho necessário para o sucesso do distribuidor, buscando criar mecanismos e processos para que o distribuidor possa tentar incentivar de maneira contínua o trabalho dos vendedores e representantes que atuam no negócio, tornando-os mais preparados para aplicarem as técnicas de vendas.

Dessa maneira, o primeiro ponto fundamental é que a equipe comercial compreenda que vendas é, sobretudo, um processo. Como qualquer tipo de processo, é necessário o seu estudo contínuo para a sua melhor aplicação, permitindo atrair e fidelizar os clientes do distribuidor. A Figura 1 apresenta a visão de vendas como um processo contínuo, desde a prospecção até as atividades de pós-vendas.

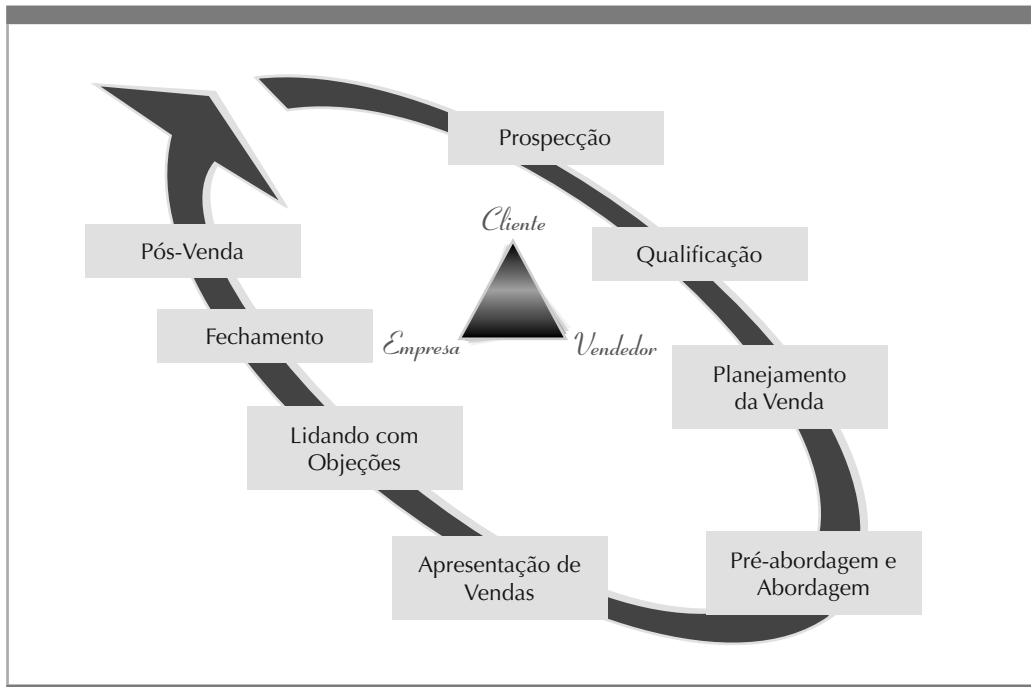


Figura 1 *Etapas do processo de vendas.*<sup>1</sup>

### 1.1 *Prospecção e qualificação*

Durante o trabalho de vendas, há momentos em que o vendedor deve buscar novas oportunidades de vendas, seja vendendo mais para os clientes atuais ou procurando novos clientes que possuam potencial para a venda de seus produtos ou serviços. O distribuidor, por sua vez, deverá oferecer mecanismos que facilitem esse processo de prospecção e incentive o vendedor a realizá-la. Na ferramenta de controle de vendas apresentada posteriormente no capítulo, é considerado incentivo para a prospecção de clientes e conversão dos clientes inativos do distribuidor.

Dessa maneira, a etapa de prospecção envolve a procura e identificação de produtores e clientes que provavelmente se interessem pelas ofertas do vendedor. Agora, como buscar novos contatos potenciais de vendas? Sobre essa questão, as informações sobre clientes potenciais têm diversas origens. No Quadro 1 a seguir estão ilustrados nove métodos de prospecção que podem ser utilizados e adaptados pela equipe comercial da revenda.

Quadro 1 *Técnicas de prospecção.*<sup>2</sup>

Cadeia de Indicações	<p>Vendedor/Distribuidor deve solicitar indicações de contatos dos clientes satisfeitos e que teriam interesse no produto do distribuidor</p> <p>Evento técnico e social promovido pelo distribuidor onde um cliente (formador de opinião) ajuda a convidar potenciais clientes</p> <p>Parcerias para indicações: Transportadores, Bancos, entre outros</p> <p>Montagem de um minigrupo de compra para desconto e serviço maior.</p>
Clientes Órfãos	<p>Vendedores de uma determinada área que saíram (da sua e de outras empresas), deixando de atender alguns clientes</p> <p>Os clientes inativos do distribuidor e do vendedor</p> <p>Clientes resistentes a outros vendedores de outras áreas divididos em comum acordo.</p>
Clube de Prospecção	<p>Um grupo pequeno formado por colegas vendedores de diferentes tipos de produtos para agricultores</p> <p>Considerar o contato com vendedores de empresas não concorrentes</p> <p>Reuniões a cada mês para troca de informações entre essas empresas/ vendedores não concorrentes: práticas, informações técnicas e principalmente novos clientes.</p>
Analisando o Perfil	<p>Envolve questões sobre o perfil de cliente potencial desejado</p> <p>Quem é o perfil do agricultor que preciso?</p> <p>Que tipo de culturas ele trabalha?</p> <p>Qual o tamanho da propriedade e produção?</p> <p>Eles têm preferências específicas?</p> <p>Eles frequentam que tipo de lugares e reuniões?</p> <p>Onde encontro clientes com esse perfil?</p>
Promoção Pessoal	<p>Invista para que os produtores conheçam o posicionamento técnico do distribuidor e do vendedor da área</p> <p>Escreva um artigo em um periódico lido pelos potenciais clientes na região e assine com o nome do seu distribuidor</p> <p>Envie para os potenciais clientes materiais por <i>e-mail</i> ou correio ou pessoalmente que saiba que são de interesse dele</p> <p>Ofereça como técnica de prospecção uma consultoria técnica gratuita e sem compromissos para aqueles de alto potencial.</p>
Centro de Influência	<p>Centro de influência é uma agremiação de potenciais clientes para objetivos diversos</p> <p>Pode ser uma associação, comunidade, grupo de compra, entre outros tipos</p> <p>Tente desenvolver uma abordagem diferenciada para o grupo, envolvendo mais de um cliente</p> <p>Envolva pessoas da administração da empresa para demonstrar prestígio e adequação às necessidades deste grupo.</p>



Área de Suporte a Vendas	Uma área de telemarketing ou um suporte a vendas pode lhe ajudar fazendo o primeiro contato e agendando visitas Capacitação e compreensão do processo de vendas de quem liga devem ser semelhantes às de um vendedor.
Comissão por Indicação	Pense na estruturação financeira de indicações Pessoas de confiança podem lhe ajudar a expandir o “radar de vendas” Cuidado ético na justificativa da comissão são fundamentais nessa técnica.
Monte sua Rede	A melhor forma de conseguir contatos é indicando potenciais clientes aos outros Mantenha um bom nível de contato com pessoas fundamentais para ajudar a desenvolver o negócio do distribuidor.

No entanto, nem todo cliente potencial é um cliente possível e interessante para o distribuidor. Sendo assim, a qualificação é uma etapa que permite a análise de diversos critérios para compreender se o esforço de venda a um determinado cliente é viável ao distribuidor. Para isso, é importante verificar aspectos, como:

- Características estruturais, como o tamanho, distância e localização do cliente.
- Características comerciais, como a necessidade de compra do cliente, o volume de negócios realizado, potencial, grau de fidelidade e relação com concorrentes, a propensão a formar parcerias, a probabilidade de continuar no mercado e realizar compras futuras da empresa e retorno de antigos clientes que querem voltar a comprar.
- Características financeiras, procurando avaliar principalmente a capacidade de pagamento do cliente, limites de crédito e possíveis formas de recebimento no caso de inadimplência.

## 1.2 Planejamento da venda

O planejamento da venda é uma etapa fundamental antes da abordagem do cliente. Ela envolve toda a organização do distribuidor e dos seus vendedores para que a visita aos clientes potenciais gere vendas e fidelidade do cliente. Para isso, a organização do trabalho do vendedor é fundamental e ele deverá possuir um plano de visitas (roteiro) contendo os objetivos da visita em cada cliente.

Por sua vez, os objetivos da visita são derivados da análise do perfil do cliente e, para cumprir os objetivos, um pacote de benefícios deverá ser proposto ao cliente. Ou seja, cada cliente deverá ser compreendido, pois um vendedor não pode tratar todos os clientes da mesma maneira, já que possuem características distintas um do outro. Além disso, o vendedor deverá conhecer os procedimentos operacionais do

distribuidor para a elaboração de propostas, pedidos, entregas, dentre outros processos para completar uma transação de venda e, evidentemente, conhecer bem as características e aplicações de todos os produtos oferecidos pelo distribuidor, para contribuir no momento de elaborar uma proposta de valor ao produtor.

A Figura 2 resume as atividades fundamentais a serem desenvolvidas no planejamento da venda.

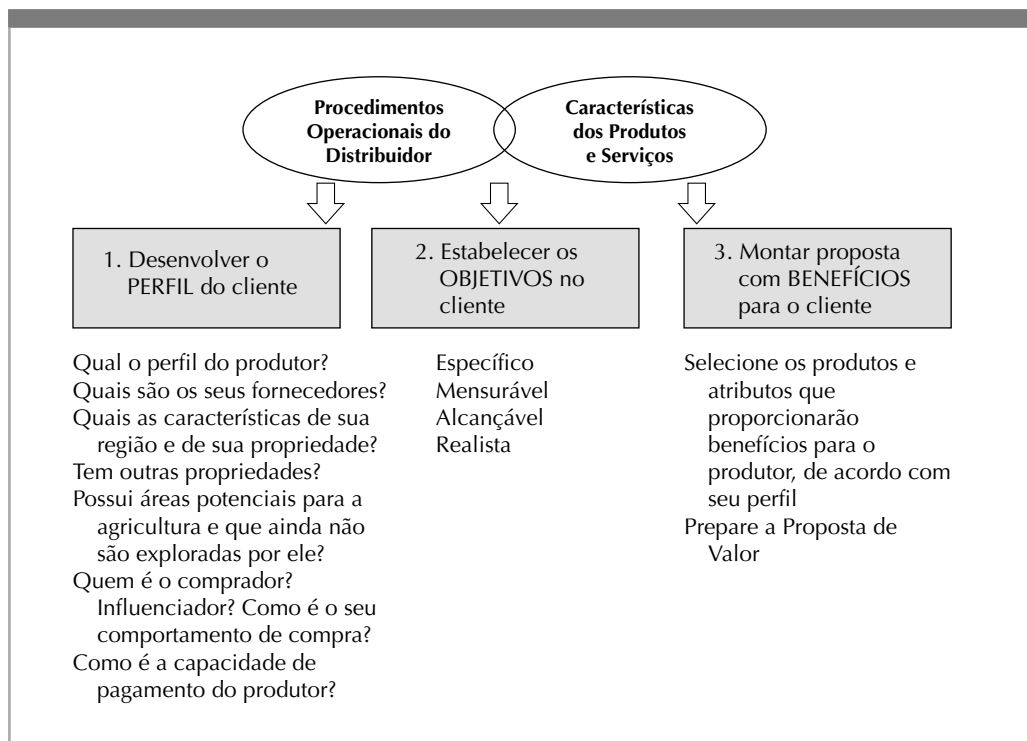


Figura 2 Planejamento da venda sugerida no setor de insumos.<sup>3</sup>

### 1.3 Abordagem e apresentação de vendas

O vendedor da revenda deve saber como abordar o comprador para obter um bom início de relacionamento. Para isso, ele deve estar sempre atento ao modo que o comprador se comporta e, também, se atentar para sua organização pessoal. Ou seja, saber ouvir com atenção o cliente, estar bem vestido, ter cuidado com os gestos que faz durante a conversa com o cliente, dentre outras evidências. É importante que durante a abordagem o vendedor busque organizar as informações do cliente para, cada vez mais, compreender quais são os benefícios que o produtor valoriza e, assim, selecionar os atributos que os produtos oferecidos poderão contribuir para que o produtor consiga obter os resultados que deseja.

O que infelizmente verificamos com frequência no campo são profissionais de vendas com elevada capacidade técnica, mas que perdem oportunidades por não saberem usar corretamente o conhecimento na hora de preparar e realizar as apresentações de vendas. Portanto, a Figura 3 apresenta uma “regra de ouro” de vendas que pode ser adotada por esses profissionais.

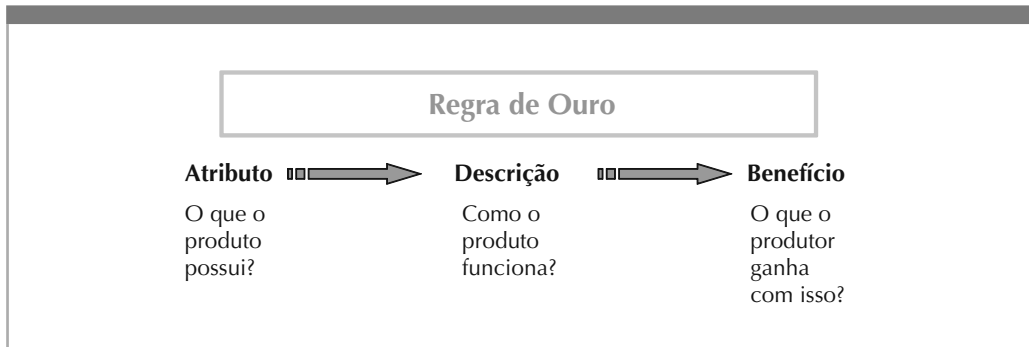


Figura 3 Regra de ouro em vendas de insumos.<sup>4</sup>

Por exemplo, se o vendedor vai apresentar um novo produto “A” que tem uma formulação inovadora (atributo), é necessário que ele saiba argumentar o que essa formulação traz de benefícios, como maior produtividade (comprovados em teses e campos experimentais), redução de custos etc., que resultará em maiores ganhos ao produtor. Entretanto, o produto proporciona esses benefícios, por exemplo, pelo fato de possibilitar controle simultâneo da praga *x* e *y*, além de possuir maior controle residual.

Assim, cada cliente será mais sensível a um determinado conjunto de atributos, características e benefícios. O vendedor precisa saber quais ele deve usar, para cada uma de suas apresentações de vendas, e o seu diferencial na apresentação de vendas será sua capacidade de preparar e apresentar uma proposta de valor específica a cada tipo de cliente.

Proposta de Valor significa o que será oferecido pelo vendedor ao cliente que vai ao encontro com os benefícios esperados pelo produtor, destacando os possíveis resultados para ele. Boas propostas de valor conseguem “tangibilizar” os possíveis resultados, por exemplo: “Com a aplicação desse produto e, baseada na experiência de outros clientes que já utilizaram o produto, sua produtividade aumentará em *x* sacas/hectare.”

## 1.4 Superação de objeções e negociação

O domínio, conhecimento e habilidades de negociação podem ser utilizados para melhorar o desempenho de vendas da equipe comercial em um distribuidor, pois eles contribuem para que as objeções feitas pelos clientes durante a apresentação de vendas sejam superadas e, com isso, facilite o fechamento da vendas.

Uma objeção é um questionamento levantado pelo comprador ou um desacordo entre o comprador e o vendedor. Todos os vendedores encaram objeções durante o processo de vendas, pois os compradores, em algum momento, irão levantar questionamentos referentes a algo que o vendedor disse ou fez. A partir do momento que o vendedor encara as objeções como algo natural e inerente ao processo de vendas, ele transforma tais objeções em oportunidades de venda e aprende com elas, tornando-as algo positivo e construtivo. Em geral, as diversas objeções concentram-se em quatro grandes grupos, conforme exemplificado no Quadro 2.

Quadro 2 *Agrupamentos e exemplos de objeções.*<sup>5</sup>

Exemplos	Como superá-las
<b>OBJEÇÕES DE NECESSIDADES DOS CLIENTES QUANTO AOS PRODUTOS E SERVIÇOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– O cliente diz que não precisa dos seus produtos ou serviços.</li> <li>– O cliente não conhece e nunca adquiriu o produto ou serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Demonstrar os benefícios funcionais e emocionais do produto ou serviço aos clientes.</li> <li>– Questionar o cliente com perguntas abertas para entender melhor suas necessidades e poder adequar a oferta ou ser mais claro sobre sua necessidade.</li> </ul>
<b>OBJEÇÕES AOS PRODUTOS/SERVIÇOS OU LINHAS ESPECÍFICAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– As novas características do produto ou serviço são vistas com resistência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Destacar que as alterações (ex.: atributos dos serviços, tamanho ou embalagem do produto) foram remodeladas, lançamentos, formas de uso etc.</li> </ul>
<b>OBJEÇÕES À EMPRESA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cliente não gosta da empresa/distribuidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Levantar razões e tentar mostrar que os pontos que o desagradam estão sendo tratados ou foram mal interpretados pelo cliente (pode ser insatisfação com compras anteriores, mal atendimento, defeitos etc.).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alega que a empresa/marca é desconhecida e não confia no que está sendo oferecido.</li> </ul>	Destacar pontos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>– O distribuidor com “x” anos de mercado, história, área de atuação, clientes importantes (no caso de mercado industrial).</li> <li>– Se possível, apresentar materiais institucionais, convidar para visitar <i>website</i> etc.</li> </ul>

<b>OBJEÇÕES AO TRABALHO DO VENDEDOR</b>	
– Cliente acredita que o número de visitas e qualidade do suporte são baixos.	– Mostrar esforços que sua empresa está investindo em processos e profissionais determinados a realizar um trabalho sério e estruturado.
<b>OBJEÇÕES AO PREÇO</b>	
– Preços em relação à concorrência.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Destacar atributos da empresa e atendimento contrapondo a questão dos preços.</li> <li>– Pontualidade e qualidade dos produtos/serviços e atendimento.</li> <li>– Destacar garantias e padrões da empresa.</li> <li>– Mostrar suas vantagens na relação custo/benefício.</li> </ul>

Assim, para desenvolver esse processo e suas habilidades, o vendedor da venda deve identificar as objeções mais comuns no seu dia a dia e assim se preparar (e ajudar outros membros da equipe) para as atividades de negociação com os clientes, uma fase que muitos vendedores gostariam de “pular” pelas dificuldades inerentes de lidar com os clientes!

Isso se dá, pois a negociação em vendas, no passado, era considerada como sinônimo de relações adversas, porém, hoje é fonte de vantagem competitiva para os que souberem se posicionar melhor; afinal, em uma negociação, os dois lados têm interesses comuns e interesses conflitantes, mas só há negociação quando há uma alternativa de resolução e solução, tendo que ser vista como uma atividade ganha-ganha.<sup>6</sup> Assim, o processo de negociação envolve um conjunto de entradas (como esforços) utilizadas com o objetivo de gerar um resultado a respeito do que está sendo negociado e envolve as seguintes etapas:<sup>7</sup>

**1. Preparação:** estabeleça e priorize os objetivos; determine as questões que se pode fazer e quais se deseja obter em troca; colete o máximo possível de informações; planeje a estratégia e a tática de apoio.

**2. Exploração das necessidades:** esclareça suas próprias necessidades e as do produtor; teste as suas hipóteses; crie um clima onde todos ganham; comunique sua posição receptiva e aprenda sobre a posição do produtor enquanto negocia.

**3. Sinalização da movimentação:** sinalize que está preparado para a negociação e/ou responda aos sinais de interesse do produtor.

**4. Teste com propostas:** faça propostas tentativas, a fim de investigar os pontos em que o outro lado fará concessões; reordene propostas rejeitadas para uma forma considerada mais aceitável.

**5. Troca de concessões:** negocie as concessões; conceda ao produtor algumas solicitações em troca de outras concessões que você queira.

**6. Fechamento do acordo:** evite fazer concessões demais; o processo de barganha deve ser encerrado por um fechamento aceitável e com credibilidade.

**7. Amarrar as pontas soltas:** confirme exatamente o que ficou combinado com o cliente; resuma os detalhes do acordo por escrito; concorde com um plano que possa resolver possíveis diferenças.

Nesse sentido, é importante que o distribuidor incentive a sua equipe comercial a conhecer e aplicar o processo de negociação, tendo, sobretudo, flexibilidade durante o processo, de maneira a atender bem o cliente e realizar bons negócios.

### 1.5 Fechamento

Neste momento, é importante que os vendedores compreendam que esta é mais uma etapa do processo de venda e não o fim desse processo. Para iniciar o fechamento, é importante utilizar algumas técnicas, tais como os exemplos apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 *Técnicas de fechamento e exemplos de perguntas.*<sup>8</sup>

Tipo de Fechamento	Perguntas ou colocações do vendedor
– Fechamento direto.	– Como o sr.(a) prefere pagar?
– Fechamento pressuposto.	– Quer que entreguemos ou o sr.(a) retirará na revenda?
– Fechamento com pergunta aberta.	– Em que dia quer que seja feita a entrega?
– Fechamento de entrega e serviço.	– Podemos entregar-lhe amanhã. Quer que traga alguns materiais adicionais?
– Fechamento de persuasão leve.	– Aproveite que as matérias-primas ainda não subiram e feche hoje.
– Fechamento com urgência.	– Na semana que vem os preços de tabela subirão. – Amanhã não garantimos que teremos em estoque.
– Fechamento com produtos/ serviços complementares.	– Não quer aproveitar e ver nossas opções de ferramentas?
– Fechamento “qual dos dois”.	– Prefere levar tudo ou deixar parte na revenda? – Posso lhe visitar na segunda ou na quinta?

## 1.6 Pós-vendas

Os distribuidores devem sempre incentivar o trabalho da equipe comercial no sentido de não somente fazer vendas, mas sim manter os clientes comprando e estabelecer com eles um relacionamento duradouro e positivo para ambas as partes. Para isso, a etapa de pós-vendas (a famosa gestão de relacionamento com clientes) contribui de maneira a estabelecer atividades de acompanhamento e manutenção de clientes.

Para isso, vendedores que desejam obter alto desempenho, imediatamente após o fechamento, devem se preocupar em completar os detalhes necessários para a finalização da transação de venda, como o prazo de entrega, condições de compra e outros assuntos. Devem se programar para futuras visitas ou contatos. Assim, é importante que o distribuidor oriente sua atividade de vendas pessoais a relacionamento e não somente a transações, conforme ilustrado na Figura 4.

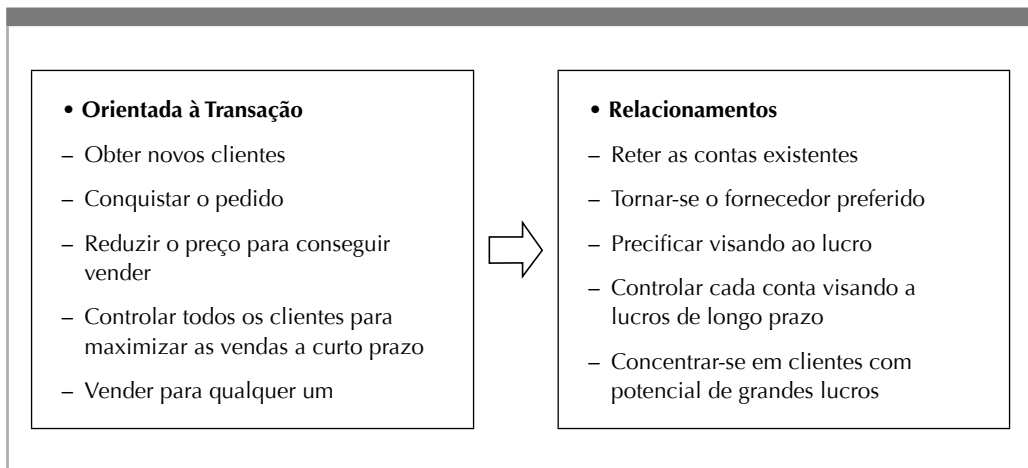


Figura 4 Orientação das vendas pessoais para relacionamentos.<sup>9</sup>

Nesse contexto, é importante diferenciar os tipos de pós-vendas. Verificamos que algumas revendas possuem atividades de pós-vendas, porém, somente de acompanhamento do cliente, ou seja, não é o pós-vendas ativo, preocupado com a manutenção do relacionamento no longo prazo. No entanto, considerando a intensificação da concorrência e o fato de que cada vez é mais complicado fidelizar os produtores, pois muitos aplicam diversos produtos concorrentes em sua lavou- ra, o distribuidor deverá desenvolver atividades de pós-vendas ativo e permanente (CRM), conforme ilustra a Figura 5. Destacamos que a gestão de relacionamentos e alguns de seus processos serão discutidos em detalhes no Capítulo 12.

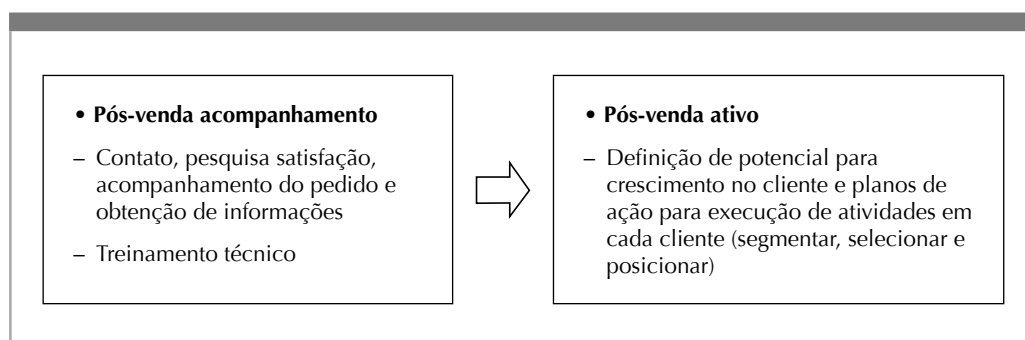


Figura 5 *Mudança de postura das vendas para um pós-vendas ativo.*

## 2 Monitoramento da equipe comercial

Agora que o processo de vendas foi compreendido, nesta etapa é tratado o tema de monitoramento da equipe comercial que, por sua vez, é relevante para o controle do plano de vendas. Assim, para avaliar se o plano de vendas está correto de acordo com a realidade do mercado e, também, para avaliar se a equipe comercial está realizando o trabalho desejado pelo distribuidor é necessário que as atividades e resultados sejam monitorados pelos gestores da revenda.

O fato é que é difícil avaliar o desempenho de um vendedor. Muito embora suas atividades sejam de grande importância para o alcance dos objetivos do distribuidor, eles em geral trabalham longe da matriz da empresa e longe dos olhos dos gerentes de vendas. Assim, com o intuito de contribuir nessa perspectiva, a seguir estão apresentados alguns indicadores que podem ser utilizados pelos distribuidores e, posteriormente, a proposta de um método para monitorar a equipe comercial.

### 2.1 *Indicadores de avaliação da equipe comercial*

Uma discussão importante é o tipo de avaliação que deve ser usada, basicamente sugere-se a utilização de metas de resultados e metas de atividades. A seguir, estão apresentados alguns fatores de avaliação de atividades.<sup>10</sup> As metas de resultado estão relacionadas às vendas, volumes, margens etc. Já as metas de atividades envolvem “o que deve ser feito” para se alcançarem os resultados, tais como quantidade e qualidade das visitas, produtividade (em visitas, dias ou horas trabalhadas), despesas de vendas, atividades de planejamento, busca de informações e contatos com clientes são alguns exemplos que podem ser adotados pelas vendas de insumos.



## 2.2 Método para avaliação da equipe comercial

Há várias maneiras de monitorar a equipe comercial. A seguir, é apresentada uma metodologia já aplicada em algumas empresas e que é totalmente aplicável na realidade dos distribuidores de insumos. Nesse contexto, são propostos indicadores para o desempenho da equipe comercial que, seguindo o processo ilustrado na Figura 6, permite a aplicação dos indicadores e ferramentas discutidos a partir do *Template A* (Quadro 4).<sup>11</sup>

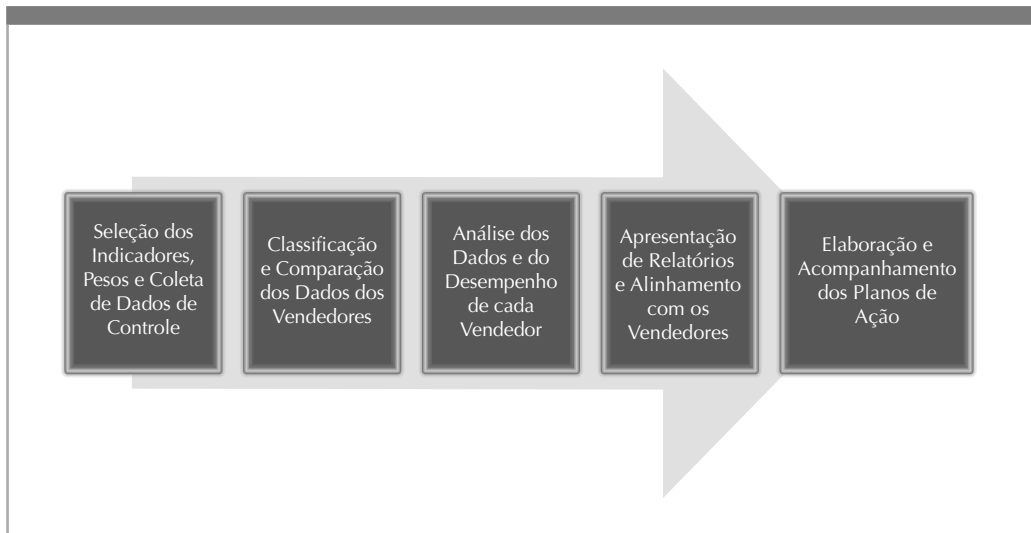


Figura 6 Sugestão de processo para avaliar e monitorar a equipe de vendas.<sup>12</sup>

Em um primeiro momento, os indicadores devem ser selecionados, com pesos atribuídos a cada um deles, derivado do plano de vendas do distribuidor. Os indicadores devem ser apurados por meio da coleta de dados, que muitas vezes pode ser feita no próprio sistema de informação do distribuidor. Em seguida, os resultados dos indicadores de cada vendedor devem ser alinhados com ele para a elaboração de um plano de ação, oferecendo condições para melhorar o seu desempenho de acordo com a expectativa do distribuidor. A partir do Quadro 4 é ilustrado um exemplo de aplicação desse processo.

Assim, para cada variável a revenda poderá atribuir um peso, o qual representa o grau de importância da variável, e a somatória dos pesos deverá ser de 100%. O peso de cada variável depende do plano de vendas e dos objetivos do distribuidor, conforme colocado no capítulo anterior.

Quadro 4 Template A – Indicadores em vendas pessoais.<sup>13</sup>

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Peso	Nota para a Equipe de Vendas	Índice de Conformidade da Variável (peso.nota)
A	Alcance da meta de vendas			
B	Rentabilidade média da carteira de clientes			
C	Desenvolvimento do <i>mix</i> de produtos			
D	Vendas e abertura de novos clientes/conversão de inativos			
E	Fidelização de clientes			
F	Resposta de relatórios à área de marketing			
<b>g = soma dos índices de conformidade de cada variável</b>	<b>Índice de Conformidade de Vendas Pessoais</b>			

Na coluna seguinte do *Template A*, deve ser apurado o que foi atingido pela força de vendas para cada variável, considerando uma nota para a equipe em cada variável. Por fim, o peso multiplicado pela nota resulta no índice de conformidade de cada variável, e a soma de todas as variáveis consideradas resulta no índice de conformidade das vendas pessoais de cada elemento da equipe de vendas.

Com o objetivo de ampliar o entendimento sobre a proposta de indicadores em vendas pessoais, a seguir cada variável é explicada e, ao final, tem-se o exemplo de preenchimento para o respectivo *Template A*.

**O alcance da meta de vendas relaciona as vendas realizadas pela equipe com a meta de vendas estabelecida pela empresa para um determinado período:** portanto, se os vendedores de um distribuidor venderam R\$ 500.000 e a meta era de R\$ 1.000.000, o alcance da meta de vendas pela equipe foi de 50%, que deverá ser preenchido na variável “a” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

**A variável de rentabilidade média da carteira de clientes representa a margem de contribuição proveniente das vendas realizadas em relação à margem de contribuição que era desejada pela empresa alcançar (que é reflexo dos descontos utilizados).** Assim, se as vendas realizadas proporcionaram uma margem média de 10%, porém a empresa estabeleceu que o ideal é uma margem de 16%, a rentabilidade média da carteira foi de 62,5%, que deverá ser preenchida na variável “b” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

**A variável de desenvolvimento do mix de produto representa a quantidade de produtos vendidos pela equipe em relação à quantidade de produtos do portfólio do distribuidor em um determinado período.** Este indicador permite identificar se os produtos da empresa estão sendo aceitos pelo mercado e, ainda, se o vendedor está bem integrado com os produtos recomendados a cada segmento de atuação da empresa. Considerando que um distribuidor possua 40 itens principais (*stock keeping units* – SKUs) e que seus vendedores comercializaram em média 29 SKUs, o resultado do desenvolvimento do mix de produto é, neste caso, de 72,5%, sendo esse o valor que deverá ser preenchido na variável “c” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

**A variável de novos clientes representa a quantidade de novos clientes e de conversão daqueles que eram considerados inativos pelo distribuidor, em relação à meta estabelecida pela empresa para esta variável** (de acordo com o plano de CRM). Ao considerar que os vendedores de uma empresa conseguiram realizar vendas a quatro novos clientes e converter dois que eram inativos, tendo a meta estabelecida de 15 no ano, neste caso, o resultado de novos clientes é de 40%, que deverá ser preenchido na variável “d” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

**O grande desafio das vendas pessoais é manter os clientes comprando e fidelizá-los. A proposta é de que a equipe de vendas consiga ter um determinado percentual desejado pela empresa de clientes ativos em relação aos inativos.** Dessa maneira, ao considerar que no cadastro de um distribuidor há 200 clientes inativos ou que não comprem da empresa há mais de um ano, por exemplo. Quanto aos clientes ativos, há 800. Sendo assim, o resultado da variável de fidelização de clientes é de 80% (800 clientes ativos de 1.000 clientes cadastrados), que deverá ser preenchido na variável “e” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

**Dentre as vantagens da venda pessoal, considera-se a possibilidade de que o distribuidor receba informações sobre seus clientes, concorrentes, potencial de vendas em determinados territórios.** Considerando essa relevância, é proposto que a área de marketing solicite relatórios ou pesquisas à força de vendas, que deverá ser avaliada relacionando com a quantidade de

**feedback desses relatórios.** Considerando este indicador, se em uma empresa foram solicitados dez relatórios, entre pesquisas, informações de mercado e atualização de cadastros, tendo o distribuidor recebido retorno médio por vendedor de três relatórios, o resultado desta variável é de 30%, que deverá ser preenchido na variável “f” na coluna de “nota para a equipe de vendas”.

Assim, neste exemplo elaborado para ilustrar o uso da ferramenta, depois de abordada a metodologia de cálculo para cada variável, apresentamos no Quadro 5 o exemplo do *Template A* com os valores calculados para as variáveis utilizadas.

Quadro 5 *Template A – Exemplo de preenchimento.*<sup>14</sup>

Metodologia de Apuração dos Resultados	Variável	Peso	Nota para a Equipe de Vendas	Índice de Conformidade da Variável (peso.nota)
a	Alcance da meta de vendas	30%	50%	15%
b	Rentabilidade média da carteira de clientes	25%	62,5%	16%
c	Desenvolvimento do <i>mix</i> de produto	15%	72,5%	11%
d	Vendas e abertura de novos clientes/conversão de inativos	12%	40%	5%
e	Fidelização de clientes	12%	80%	10%
f	Resposta de relatórios à área de marketing	6%	30%	2%
<b>g = soma dos índices de conformidade de cada variável</b>	<b>Índice de Conformidade de Vendas Pessoais</b>			<b>58%</b>

No exemplo abordado neste capítulo, a execução das atividades para o elemento de vendas pessoais está 58% em conformidade com as estratégias e metas estabelecidas pela revenda. Dessa mesma forma, pode ser feita a interpretação do índice de conformidade de cada variável. De maneira analítica, este indicador permite inferir o índice de conformidade da execução das estratégias e metas estabelecidas pela empresa à sua força de vendas, tornando possível a análise de oportunidades para cada variável analisada e, sobretudo, o direcionamento do plano estratégico de vendas do distribuidor.

## 2.3 *Utilizando campanhas de incentivos para monitorar a equipe comercial*

Primeiramente, é importante caracterizar a campanha de incentivo de vendas como um conjunto de ações definidas pela empresa que, se cumpridas pela equipe comercial conforme os critérios da campanha, são proporcionados benefícios à equipe de vendas e ao distribuidor. Por sua vez, esses benefícios podem envolver prêmios em dinheiro, viagens, prêmios em produtos ou outros benefícios, por exemplo.

Dessa forma, é uma alternativa de remuneração variável e envolve a possibilidade de ser paga ou não pelo distribuidor, uma vez que se algum vendedor, por exemplo, não atingir os requisitos determinados na campanha, ele não ganhará o benefício oferecido. No entanto, isso também pode estar atrelado ao fato de a empresa também não ter atingido os seus resultados esperados com o programa de incentivos.

Assim, as campanhas de incentivos de vendas quando bem planejadas não geram ônus ao distribuidor e permitem melhor compreensão por parte dos vendedores quanto ao que é esperado de seu trabalho, uma vez que a campanha é derivada dos objetivos e das estratégias de vendas da empresa. Com isso esperamos que os gestores dos distribuidores de insumos possam notar que a campanha de incentivos, além de motivar a equipe, torna mais compreensível o papel do vendedor no distribuidor em termos dos resultados e atividades que seus gestores esperam que sejam cumpridos por ele.

A seguir são apresentados alguns aspectos a serem considerados ao se desenvolverem campanhas de incentivos nos distribuidores. Na Figura 7 procuramos resumir os principais aspectos a serem considerados, a partir dos quais são descritas algumas recomendações para as revendas que já possuem ou desejam desenvolver seus programas de incentivos para a equipe de vendas.

### **a) Justificativa do Incentivo**

*Qual é o fator motivador da realização do incentivo?*

Alguns exemplos de fatores que motivam a realização de incentivos são: necessidade de intensificar a busca pelo alcance da meta de vendas e lucratividade da carteira de clientes; desenvolver a venda de produtos sazonais, lançamentos ou de baixa participação nas vendas totais do *mix* de produtos da revenda; necessidade de motivar a equipe comercial; necessidade de desenvolver relacionamentos duradouros com clientes por meio do pós-vendas dos vendedores; resposta às mudanças no ambiente externo (fatores políticos, econômicos, naturais, sociais ou tecnológicos).

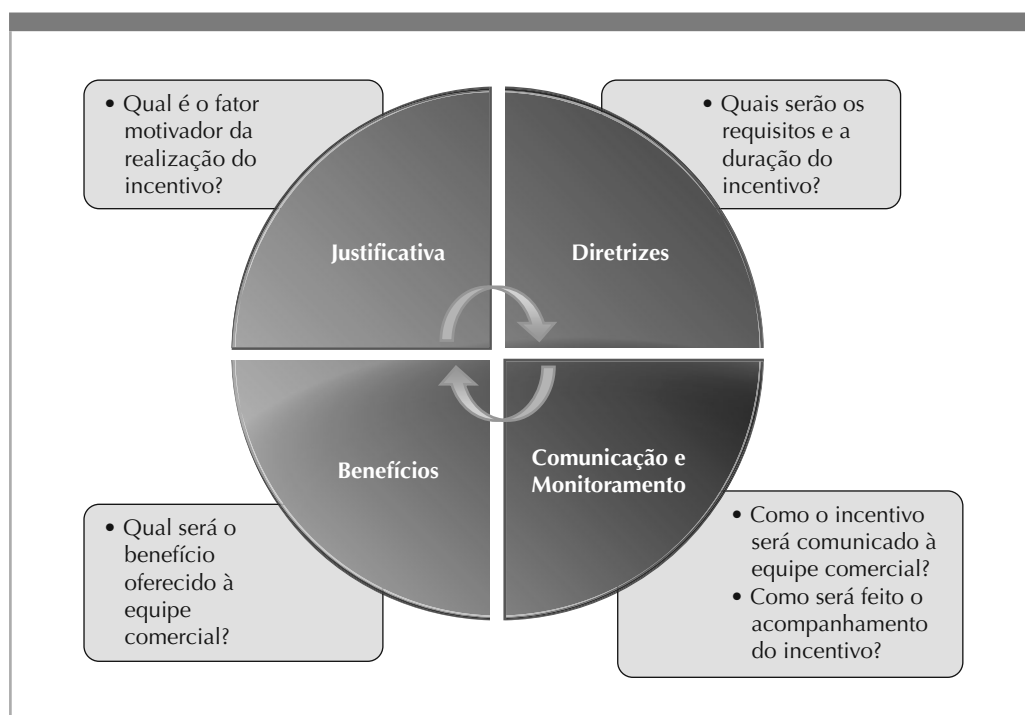


Figura 7 Aspectos a serem considerados em um programa de incentivo de vendas.<sup>15</sup>

## b) Diretrizes do Incentivo

### *Quais serão os requisitos do programa?*

Os requisitos podem envolver metas de resultado, financeiras e de atividades. Por exemplo: desenvolvimento do *mix* de produto (envolvendo a venda de diversos produtos oferecidos pela revenda); lucratividade; busca de novos clientes; manutenção de clientes; reativar clientes cadastrados e que não compram há algum tempo os produtos oferecidos pela revenda; realizar pesquisas no mercado; enviar relatórios de vendas.

Referente a cada requisito que consta no incentivo, podem ser definidos “gatilhos” a partir dos quais se tem “direito” a concorrer aos bônus do programa, envolvendo o desempenho mínimo esperado de acordo com as metas estabelecidas. O importante é que as metas sejam mensuráveis, atingíveis e suficientemente desafiadoras, podendo inclusive ser colocadas individualmente durante um incentivo para motivar o vendedor a buscar o resultado.

### *Qual será o peso atribuído a cada requisito do programa?*

Os requisitos elencados pela revenda devem ser ponderados em termos de relevância. O Quadro 6 exemplifica alguns requisitos, metas e pesos de um determinado incentivo realizado por um distribuidor e que segue a mesma lógica da metodologia apresentada na etapa anterior do capítulo.

Quadro 6 *Exemplo de incentivo à equipe comercial.*<sup>16</sup>

<b>Critério</b>	<b>Peso</b>	<b>Realizado</b>	<b>Meta</b>	<b>Nota (Peso × Realizado)</b>
Meta de vendas	50%	25%	100%	12,5%
Desenvolvimento do <i>mix</i> de produto	25%	20%	100%	5,0%
Abertura de clientes	10%	5%	10%	5,0%
Quantidade de clientes que eram considerados inativos, mas que no período analisado voltaram a comprar produtos da revenda	15%	4%	5%	12,0%
<b>Nota Final do Vendedor</b>				<b>34,5%</b>

Portanto, ao analisar o quadro, é possível notar que o distribuidor em questão prioriza o alcance da meta de vendas pelo vendedor, pois atribuiu o maior peso dentre os critérios ou requisitos do programa. A soma do peso resulta em 100% e a nota do vendedor demonstra o quanto o vendedor está em conformidade com os critérios e metas analisadas no incentivo. Cabe à revenda analisar qual a faixa de nota dos vendedores é satisfatória e estabelecer premiações para o alcance da nota mínima estabelecida.

#### *Qual será a duração do incentivo?*

O incentivo deverá ter prazo determinado pela empresa. Esse prazo poderá ser de menor ou de maior duração (ciclo específico ou safra, por exemplo). Tudo depende do objetivo da empresa com a campanha de incentivo e do tempo previsto pela revenda para que a equipe comercial atinja esse objetivo pretendido. Por exemplo, se for realizado um incentivo que busca incentivar a venda de um produto oferecido pela revenda para uma determinada cultura de seus clientes, mas que é pouco vendido, esse incentivo poderá ser mais breve e demandar apenas esforços do vendedor em termos de realizar a primeira venda para um determinado cliente (nesse caso de curta duração) ou esse mesmo fator motivador poderia

envolver um volume mínimo de vendas por cliente que deve ser atingido durante um ano ou mais (longa duração), além de um número mínimo de compra.

### c) Benefícios do Incentivo

*Qual será o benefício oferecido à equipe comercial?*

Essa parece uma questão simples. No entanto, sua resposta demanda atenção e não deve ser negligenciada, pois pode explicar o sucesso e, também, o fracasso de alguns programas de incentivos. Portanto, é importante que a revenda conheça bem o perfil de seus vendedores e busque identificar alguns gostos e desejos em comum que, se oferecidos no formato de benefícios em um programa de incentivo, ocasionaria na motivação da equipe.

Além disso, é importante que seja analisada a viabilidade de oferecer determinado benefício envolvendo o impacto financeiro para o distribuidor. Ou seja, qual a quantidade de vendedores que provavelmente ganharia os benefícios oferecidos no incentivo? Quanto custaria o incentivo nesse caso? Quanto a revenda gastaria caso todos os vendedores participantes da campanha atingissem os resultados esperados em todos os requisitos do incentivo? Quando houver bônus financeiro, a revenda deve definir se esse bônus será um determinado percentual das vendas realizadas pelo vendedor ou se será composto por um valor fixo.

Enfim, essas são algumas questões pertinentes considerando a premissa de que com o incentivo o distribuidor atinja um retorno satisfatório sobre o investimento da campanha (envolvendo os benefícios).

### d) Comunicação e Monitoramento do Incentivo

*Como o incentivo será comunicado à equipe comercial?*

Vislumbrando o sucesso do incentivo, a preparação da equipe comercial quanto aos objetivos, critérios e regras do incentivo é fundamental. Alguns incentivos envolvem metodologias complexas de apuração do resultado e é importante que os vendedores compreendam bem o incentivo, para que possam acompanhar seus resultados e detectar os pontos que deverão ser focalizados durante a campanha, objetivando ganhar os benefícios oferecidos. Sendo assim, o incentivo pode ser comunicado à equipe comercial por meio de informativos impressos, eletrônicos, apresentações realizadas pessoalmente pelos gestores do distribuidor, por exemplo.

Quem será o responsável pelo monitoramento e apresentação dos resultados dos incentivos aos vendedores? E quem será o responsável por acompanhar os pontos de melhorias junto aos vendedores para que os requisitos do programa sejam atingidos?



Por fim, é relevante que o distribuidor aloque um responsável pelo monitoramento dos resultados do incentivo e, também, pelo acompanhamento dos pontos de melhorias que podem ser feitos pelos vendedores para que atinjam os objetivos do incentivo. Em muitos casos, os vendedores perguntam frequentemente as suas posições e resultados e é importante que a revenda possua respostas precisas para gerar credibilidade ao incentivo. Sendo assim, é fundamental apresentar e explicar à equipe comercial o resultado do incentivo. Somente assim terá condições de buscar melhores resultados com seus trabalhos, pois compreenderá quais são os pontos que devem melhorar (ou manter) para cumprir o incentivo.

De nada adianta o distribuidor realizar incentivos cujos resultados são apurados, a premiação é concedida ou não e o vendedor não é informado sobre o(s) motivo(s) pelo qual(is) teve direito ou não ao benefício do programa. É importante lembrar que para isso ser possível na revenda deverá haver dados precisos e atualizados sobre o desempenho dos vendedores em relação aos requisitos da campanha, para que possam realizar ações pontuais e atingir os resultados pretendidos.

Portanto, o planejamento e acompanhamento da execução dos incentivos são fundamentais para motivar a equipe de vendas e proporcionar bons resultados à equipe comercial e ao distribuidor, afinal, quando realizado de maneira consistente com os objetivos pretendidos na revenda, garantem bons resultados tanto para o negócio como para os vendedores, supervisores e gerentes de vendas que cumpriram os requisitos do incentivo, contribuindo para o plano de vendas no distribuidor.

### **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Deve-se considerar que as capacidades do vendedor somadas à sua motivação definem o esforço que ele empreenderá para executar o processo de vendas, que, por sua vez, determinarão o desempenho superior em determinado aspecto, depois a recompensa e satisfação, que levará à maior motivação no trabalho, ou seja, a motivação ocorre como um ciclo e o incentivo é parte fundamental desse ciclo. O distribuidor, nesse contexto, tem um papel fundamental de acompanhar esse ciclo e realizar intervenções para uma melhor execução de vendas. Assim, procuramos apresentar neste capítulo diversos processos e técnicas com o objetivo de contribuir nessa perspectiva.

Adicionalmente, é importante destacar que em geral encontramos no mercado uma variedade de incentivos oferecidos para as equipes de vendas, mas que em sua maioria são sempre programas dos fornecedores repassados para a equipe de vendas. Acreditamos que esses programas são muito importantes e ajudam na motivação da equipe comercial.

Entretanto, não acreditamos que eles (incentivos dos fornecedores) sejam suficientes, sendo que as revendas deveriam desenvolver também seus próprios programas (atrelados ou não com os incentivos já existentes dos fornecedores), de modo a ampliar o escopo de atuação, principalmente em termos de produtos e serviços do canal, bem como incluir nos programas não apenas as equipes de campo, mas também demais colaboradores que contribuem para o resultado comercial do negócio. Esse e outros temas também foram abordados no Capítulo 13 e merecem uma atenção especial para fortalecer ainda mais o crescimento e o futuro do negócio de distribuição de insumos no Brasil.

### Questões para discussão

1. Quais são as etapas que constituem o processo de vendas?
2. O que significa a “regra de ouro” em vendas? Como ela pode ser aplicada no seu distribuidor?
3. Por que é importante elaborar propostas de valor consistentes para cada cliente? Que características possuem boas propostas de valor?
4. Como monitorar a equipe de vendas? De que maneira esse controle deve estar integrado ao plano de vendas no seu distribuidor?
5. Quais questões devem ser consideradas para elaborar campanhas de incentivos de vendas?

#### CONTEÚDO ON-LINE

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* interessantes sobre matérias de gestão do processo de vendas, incentivos e atuação de equipes comerciais.
- Artigos e materiais de consulta sobre gestão de vendas e incentivos.
- Acesse o *blog* para comentar suas ações, estratégias de gestão de vendas e características dos programas de incentivos que geram mais resultados.

## Notas

<sup>1</sup> CÔNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Vendas: técnicas para encantar seus clientes*. São Paulo: Bookman, 2007.

<sup>2</sup> Elaborado pelos autores com base em CÔNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Vendas: técnicas para encantar seus clientes*. São Paulo: Bookman, 2007.

<sup>3</sup> Metodologia Markestrat. Desenvolvida por Matheus CÔnsoli e Luciano Castro.

<sup>4</sup> CÔNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Vendas: técnicas para encantar seus clientes*. São Paulo: Bookman, 2007.

<sup>5</sup> Metodologia Markestrat. Desenvolvida por Matheus CÔnsoli e Luciano Castro.

<sup>6</sup> Para maiores informações sobre técnicas de negociação, consultar: MARTINELLI, D. P.; GHISI, F. A. (Org.). *Negociação: aplicações práticas de uma abordagem sistêmica*. São Paulo: Saraiva, 2006; MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. *Como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997; BAZERMAN, M.; NEALE, M. *Negociando racionalmente*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

<sup>7</sup> CÔNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Vendas: técnicas para encantar seus clientes*. São Paulo: Bookman, 2007.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Elaborada pelos autores com base em diversos materiais e treinamentos de vendas.

<sup>10</sup> CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2005.

<sup>11</sup> GUISSONI, L. G.; NEVES, M. F. *Comunicação integrada de marketing baseada em valor*. São Paulo: Atlas, 2011.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> GUISSONI, L. G.; NEVES, M. F. *Comunicação integrada de marketing baseada em valor*. São Paulo: Atlas, 2011.

<sup>14</sup> Elaborado pelos autores. Exemplo hipotético.

<sup>15</sup> Citação: GUISSONI, L. A.; CÔNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T. Campanhas de incentivos: incentive o trabalho dos vendedores e representantes que atuam em seu negócio, tornando-os mais motivados. *AgroRevenda: Gestão da Revenda Agropecuária*, v. 35, p. 44-48, 1º nov. 2010.

<sup>16</sup> Idem.

# 12

## GESTÃO DE CLIENTES E RELACIONAMENTOS: IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS FOCADOS EM CLIENTES ESPECIAIS

---

*Luciano Thomé e Castro*  
*Beatriz Arieta Mantovanini*  
*Paulo Sérgio Lima Caldana*

---

A consolidação do agronegócio brasileiro e a crescente produção agrícola estão impulsionando o desenvolvimento de canais de distribuição de insumos nas diversas regiões do país. Com isso, para que um distribuidor possa se diferenciar de seus concorrentes, é preciso muito mais do que oferecer produtos de qualidade. Nesse cenário, a gestão dos clientes passa a ser uma ferramenta fundamental no processo de diferenciação. Este capítulo procura detalhar o processo de desenvolvimento do relacionamento com clientes, discutindo pontos importantes que devem ser considerados pelos distribuidores. Espera-se por meio dessa discussão apontar aos gestores das empresas como esse processo pode ser utilizado para auxiliar as estratégias de crescimento e diferenciação.

### **Objetivos**

- Apresentar os conceitos relacionados aos processos de gestão e relacionamento de clientes especiais.
- Explicar e discutir as etapas do processo de gestão de clientes e seus impactos no desenvolvimento dos canais.

- Ilustrar, por meio de exemplos, diferentes situações referentes à gestão e relacionamento de clientes.

## Pontos de aprendizado

Esperamos que após a leitura deste capítulo o leitor possa compreender os conceitos importantes sobre a gestão de relacionamento com os clientes, sendo capaz de avaliar estruturas existentes, e propor algumas melhorias necessárias.

## 1 Introdução

O aumento da concorrência entre as empresas e a necessidade de atender cada vez melhor a exigência dos seus clientes, sem onerar nos custos da empresa, foram o ponto de partida para o surgimento das ações de gestão de clientes.

Com os clientes mais poderosos, munidos de mais informações e técnicas, se tornou necessário apresentar profissionais mais capacitados, com habilidades para enfrentarem e se diferenciarem dos concorrentes. Assim, a figura do gestor de clientes foi ganhando força, dada essa necessidade de conhecimento detalhado dos clientes da carteira da empresa.

Deve-se lembrar que o termo *gestor* arremete ao fato de que as ações não acontecem por acaso, de forma que tudo deve ser planejado e escolhido. A gestão do tempo que será gasto com o planejamento de vendas, visitas técnicas, visitas de vendas e atividades da revenda é fundamental. Ademais, o termo *gestor* também é empregado, pois o objetivo é que se desenvolva um relacionamento intencional, no qual sejam feitas uma análise e identificação de potenciais, além da definição de estratégias, propostas de valor, prioridades, organização de recursos e, por fim, a avaliação dos resultados obtidos.

Outro ponto relevante na gestão do cliente é saber identificar, priorizar e manter os mais importantes. Em alguns casos, alguns distribuidores estarão criando a cultura de relacionamento com os clientes, isso significa que as ações deverão ser realizadas aos poucos até o momento em que a equipe se sinta mais preparada para ampliar as suas ações. Vale destacar também que não são todos os clientes que necessitam desse acompanhamento mais próximo, uma vez que a concentração do faturamento na maioria dos casos segue a relação do princípio de Pareto, em que 20-30% dos clientes são responsáveis por 70-80% do faturamento.

Com base nesse contexto, podemos destacar a missão dos gestores de clientes, que visa *satisfazer, fidelizar e aproveitar* o máximo do potencial de cada cliente selecionado. A seguir serão detalhados os principais pontos que os gestores de clientes devem desenvolver a fim de estruturar uma boa estratégia de gestão e relacionamento com os produtores.

## 2 Processo de gestão de clientes

O processo de gestão de clientes é fundamental para a ampliação e fidelização das vendas. Para que isso aconteça, é necessário que seja feita a orientação da equipe de vendas, a fim de gerar um direcionamento em busca de uma abordagem consultiva, diferente da orientação tradicional que até então os vendedores estavam acostumados.

Em primeiro lugar, é importante ressaltar que o foco do vendedor não deve estar no distribuidor ou em seus produtos, e sim no cliente. Assim, mais do que entender as especificações técnicas do portfólio de produtos oferecidos pela revenda, é preciso entender como esses produtos são utilizados na propriedade, colocando-se no lugar do produtor. Além disso, o conhecimento específico fica muitas vezes orientado para a o distribuidor, enquanto o escopo deveria ser ampliado, e direcionado, mais uma vez, para o produtor agrícola e a gestão de seu negócio.

O posicionamento pessoal é outro fator que deve ser observado, uma vez que o vendedor não deve se colocar como um defensor do distribuidor no campo, e sim como um parceiro do produtor, que tem o objetivo de ajudá-lo a conquistar a lucratividade e sua prosperidade em sua atividade. Assim, é preciso ter uma visão de longo prazo, não focando apenas no fechamento da meta da empresa, mas sim no sucesso daquele produtor ao longo dos anos.

Dessa forma, para realizar uma gestão de clientes eficiente, é importante refletir sobre a orientação de vendas e definir o estilo consultivo de vendas, que abandona aquela figura tradicional, na qual os produtos são apenas entregues na medida em que os pedidos chegam. O Quadro 1 apresenta algumas das principais diferenças entre as atividades desenvolvidas pelo vendedor com foco na abordagem tradicional *versus* o vendedor que busca a venda consultiva.

Quadro 1 *Orientação de vendas.*

	<b>Produto</b>	<b>Venda Consultiva</b>
<b>Foco do vendedor</b>	Alcance das metas relacionadas aos produtos da revenda	Alcance das metas relacionadas aos seus + melhorias necessárias no produtor
<b>Conhecimento técnico</b>	Posicionamento dos produtos da revenda	Características, uso e desempenho dos produtos no produtor
<b>Posicionamento pessoal</b>	Defensor da revenda no produtor	Consultor técnico que ajuda o cliente a ser mais lucrativo
<b>Horizonte temporal</b>	Fechamento da meta	Longo prazo – acompanha e discute a evolução do cliente
<b>Base da relação com o cliente</b>	Viabiliza os produtos da revenda, nas condições esperadas pelo produtor	Confiança gerada em função da “lucratividade” do relacionamento

A partir dessa discussão, será apresentado método com seis etapas para auxiliar na gestão de clientes dos distribuidores.<sup>1</sup>

## **2.1 Mapeamento e priorização de clientes**

A primeira etapa envolve o mapeamento e a priorização de clientes, e apresenta técnicas a serem utilizadas na escolha dos produtores que devem, ou não, estar inseridos neste tipo de programa.

Para iniciar a discussão, é necessário desenvolver o conceito de “potencial de compras”, pois geralmente quando se estabelecem quem são os principais clientes do distribuidor, em um primeiro momento, pensa-se naqueles que compram mais, e isso acontece porque, em geral, faltam variáveis de análise.

Entretanto, é importante questionar se aqueles que mais compram são, de fato, os que poderiam comprar mais (aumentar o volume de compras). Muitas vezes, existem produtores que compram pouco, mas apresentam um potencial de compra muito mais alto do que o maior cliente já existente na revenda. Para exemplificar a existência de um potencial de compra não realizado, podemos pensar na seguinte situação: um produtor com uma área de 6.000 hectares realiza compras de produtos proporcionais a uma área de 600 hectares. Isso mostra que existe uma oportunidade de negócio muito grande a ser explorada.

Essa lacuna existente seria a princípio o potencial de compra não realizado do cliente. Porém, para a atividade de distribuição de insumos exigem-se alguns cuidados, que devem ser considerados para o refino da análise do potencial, como, por exemplo, o limite de crédito que esse produtor tem com o distribuidor.

O Capítulo 17 mostra que, dependendo da política de crédito que a empresa adote mesmo que o cliente passe por todos os critérios de refinamento de crédito com a maior nota (o que em tese significaria o direito a 100% do crédito), o distribuidor pode optar por limitar esse crédito a ser oferecido. O mesmo vale para aqueles clientes que tiveram parte do seu crédito necessário cortado pela análise de crédito. Em ambos os casos, para o cálculo do potencial não realizado, o limite de crédito deve ser considerado (potencial real do produtor).

A Figura 1 ilustra o exemplo destacado acima.

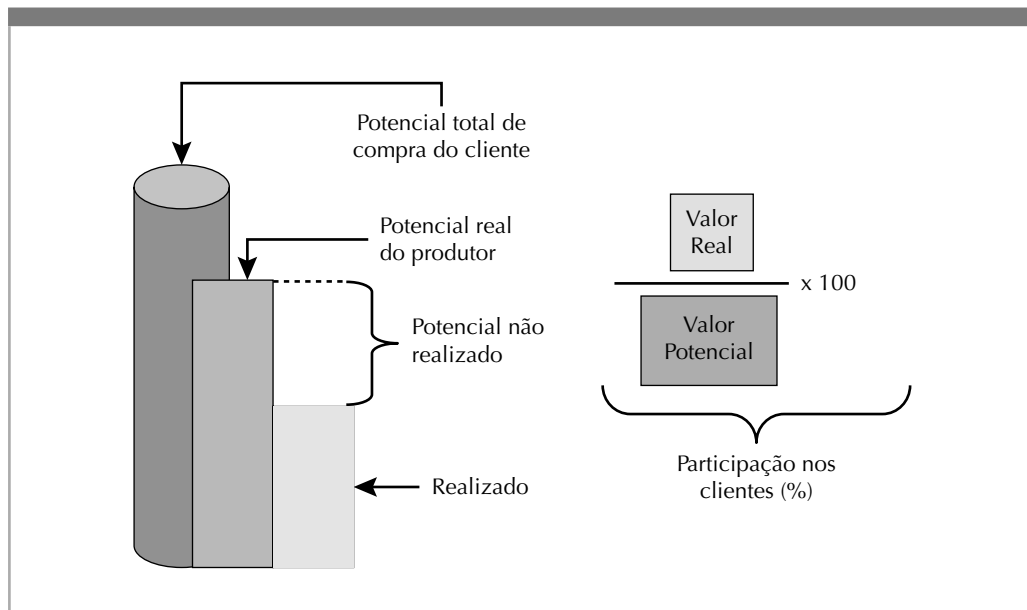


Figura 1 Os diferentes tipos de potencial.<sup>2</sup>

Além disso, a intenção estratégica do produtor também deve ser considerada nessa decisão. Em alguns casos, não importa o esforço feito pelo distribuidor, pois os produtores não estarão dispostos a aceitar nenhum tipo de trabalho que demande mais informações e maior proximidade, o que pode resultar em uma frustração por parte do distribuidor. No entanto, o contrário também ocorre. Muitas vezes, produtores demandariam mais serviços e mais proximidade de sua revenda, mas esta, por falta de tempo, organização ou outros motivos, não implementa, resultando também em um produtor frustrado. A Figura 2 apresenta as diferentes priorizações com base nos objetivos estratégicos dos distribuidores e dos produtores.

Assim, é preciso que a escolha de produtores leve em consideração o alinhamento desses com o distribuidor, de forma que sejam selecionados os clientes que estejam dispostos a participar desse processo e que apresentem oportunidades de um trabalho especial, a fim de desenvolver uma parceria estratégica. Caso contrário, perde-se muito tempo com resistências que podem ocorrer.



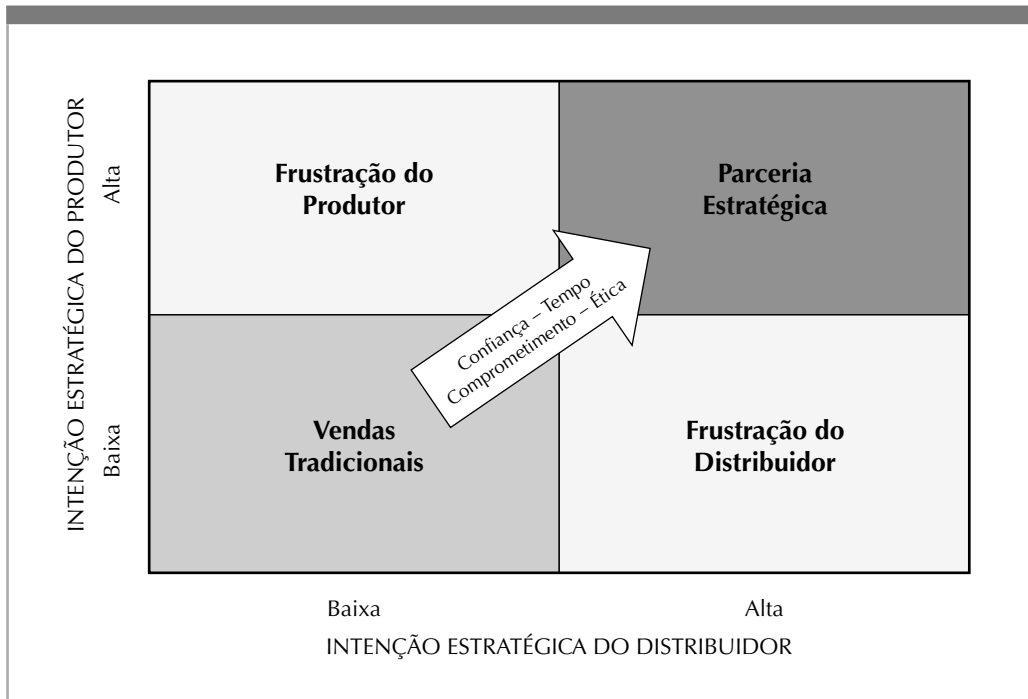


Figura 2 *Priorização de clientes com foco no relacionamento.*<sup>3</sup>

Para isso, é necessário que se desenvolva uma relação de confiança entre o distribuidor e os produtores, e esse é um processo contínuo e de longo prazo. Esse processo envolve a ética nas decisões, nas quais, algumas vezes, a perda de um negócio pontual pode ser melhor para o futuro, esta conhecida como a relação do perde-ganha.<sup>4</sup> Sua base está na construção de relacionamentos e no desenvolvimento de modelos de priorização.

Assim, pode-se concluir que a seleção dos clientes especiais envolve muitos fatores como tamanho dos clientes, oportunidade de vendas, importância do cliente em determinada região (formadores de opinião), bem como sua análise de crédito.

O Quadro 2 apresenta um exemplo de um modelo de priorização, no qual vários produtores foram avaliados em relação a cada quesito considerado importante pela revenda em questão. Foram atribuídas notas, em que sua soma resulta no índice de prioridade, o qual torna mais fácil identificar quais produtores merecem mais atenção.

Quadro 2 *Exemplo-modelo de priorização.*

	<b>Compras Atuais</b>	<b>Potencial Não Explorado</b>	<b>Credit Score</b>	<b>Importância Estratégica</b>	<b>Priority Index</b>
<b>Produtor 1</b>	4	1	2	2	9
<b>Produtor 2</b>	5	3	4	4	16
<b>Produtor 3</b>	3	5	3	3	14
<b>Produtor 4</b>	2	2	1	1	6
<b>Produtor 5</b>	3	4	5	4	16
<b>Produtor 6</b>	4	1	3	2	10
<b>Produtor 7</b>	1	2	2	3	8
<b>Produtor 8</b>	2	4	4	1	11
<b>Produtor 9</b>	3	1	5	5	14
<b>Produtor 10</b>	2	3	7	4	16
<b>Produtor 11</b>	1	2	1	3	7
<b>Produtor 12</b>	8	1	2	2	13

## 2.2 *Visão geral do relacionamento atual*

Para entender o relacionamento atual com os clientes, é ideal que seja desenvolvida uma ferramenta com o intuito de resgatar o histórico dos acontecimentos da fazenda do produtor quanto às pragas, volume de produção e de compra, nível tecnológico, bem como o relacionamento produtor × revenda nos últimos anos. Essa ferramenta pode ser informatizada via sistema para a utilização em *notebooks* ou *palmtops*, ou não.

No item “conteúdo *on-line*”, o leitor poderá encontrar o *link* para acessar o portal do livro, que apresentará alguns exemplos de fichas que podem ser utilizados pelas empresas para coleta de informações sobre os clientes dos distribuidores.

## 2.3 *Entendimento aprofundado do cliente e negócio*

Uma vez que esses clientes foram selecionados, é importante iniciar um processo de entendimento deles. É preciso começar um processo de descoberta de quais são as necessidades reais desses produtores, e como podemos agregar valor para cada tipo de cliente, que apresentam perfis diferentes.

Assim, são identificados três perfis normalmente identificados nos produtores: preço, negócio e relacionamento<sup>5</sup> (ver Figura 3). É importante lembrar que todo produtor tem um pouco de cada um desses perfis, entretanto, sempre há um deles que sobressai. Assim, para se fazer uma boa gestão de clientes, é importante saber qual desses pontos ressalta em cada cliente, para traçar ações que estejam alinhadas com os diferentes perfis. O importante é não ter a pretensão de mudar perfis ou pessoas, e sim de se ajustar às características desse produtor.

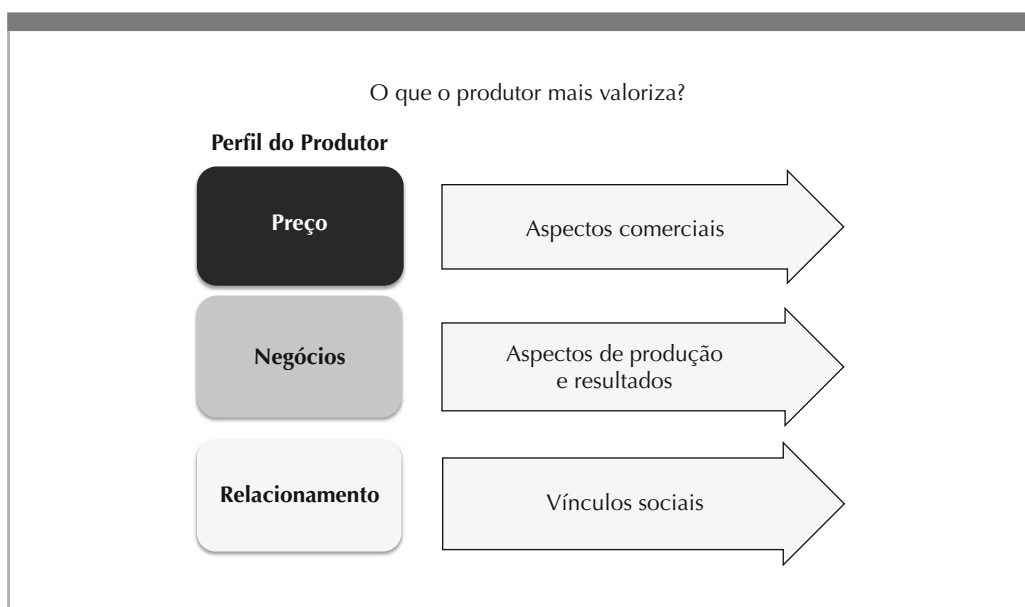


Figura 3 O que o produtor valoriza mais?<sup>6</sup>

O primeiro perfil valoriza muito o preço e os aspectos comerciais dos produtos. Os produtores com essas características, geralmente, apresentam foco em resultado e baixo custo e demandam mais informações. Não costumam valorizar serviços, já que preferem um preço menor. Além disso, apresentam baixa lealdade a seus fornecedores, graças a uma reação muito rápida à mudança de preços. A Figura 4 ilustra e exemplifica alguns pensamentos que esse perfil de produtores costuma ter.

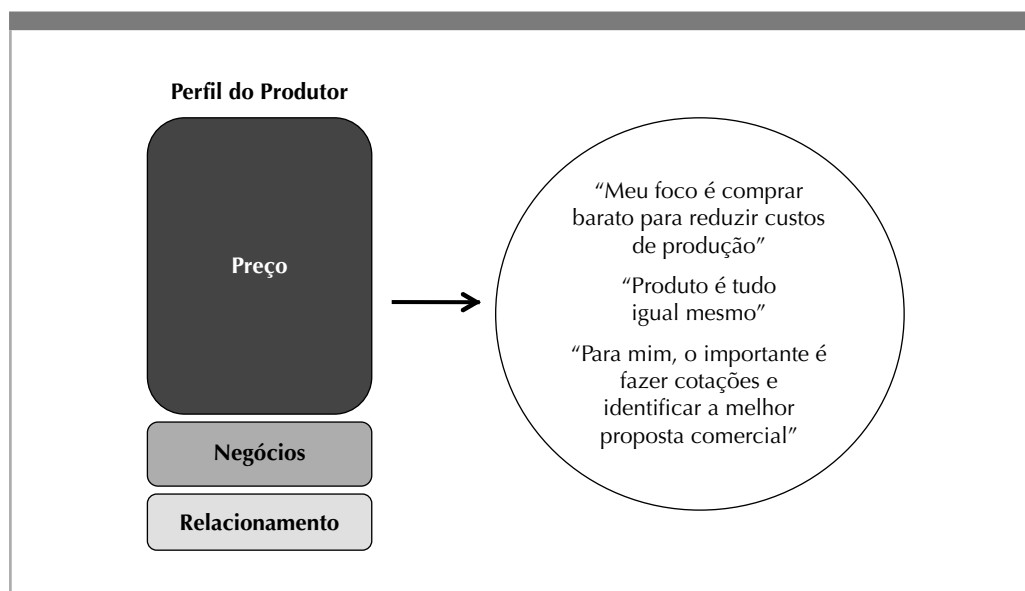


Figura 4 Perfil do produtor – preço.<sup>7</sup>

O segundo perfil é aquele que tem um foco mais em negócios. Nesse caso, o produtor não está focado apenas no preço que paga pelos seus insumos, mas também se atenta aos aspectos de produtividade e rentabilidade. Esse perfil pode ser classificado por relações que envolvem um conjunto de diversas variáveis e não simplesmente ao custo financeiro. Esses produtores geralmente apresentam uma capacidade analítica melhor, com foco no negócio, avaliando, em geral, muitas opções e situações e fazem a troca de fornecedores de acordo com o custo/benefício percebido. Em geral valorizam os serviços que apresentam melhora nos resultados, e baseiam-se em fatos/informações, além disso, costumam respeitar os especialistas. A Figura 5 mostra alguns exemplos de frases que estão presentes nas relações com produtores com esse perfil.

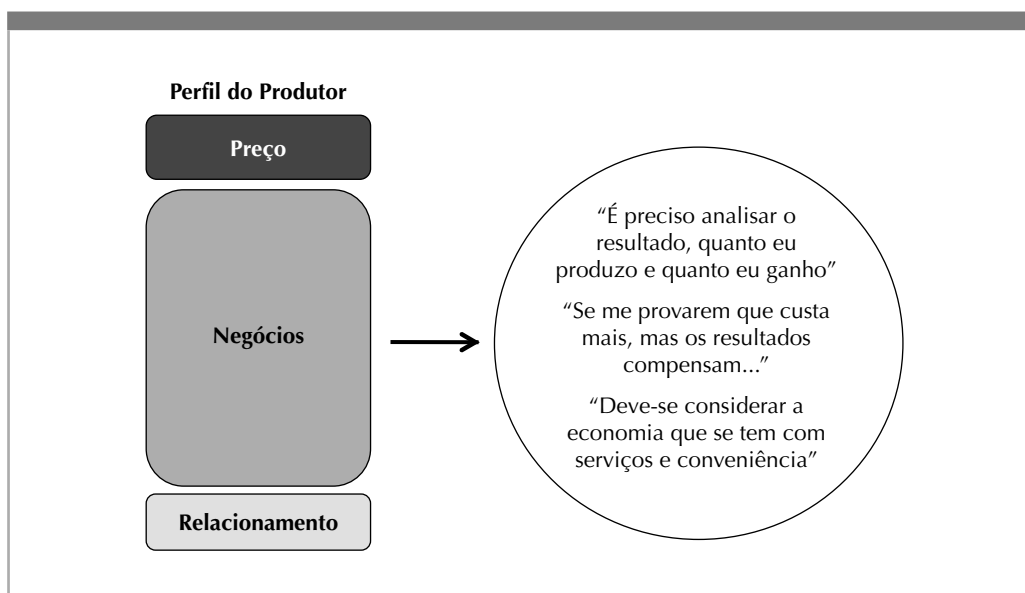


Figura 5 Perfil do produtor – negócios.<sup>8</sup>

O terceiro perfil valoriza, também, os vínculos sociais, ou seja, o relacionamento como um todo. Para esse produtor, tanto o preço dos insumos, como os aspectos comerciais são importantes, mas esses outros aspectos são analisados de acordo com a visão do relacionamento. Normalmente, as pessoas em que ele confia são aquelas que vão ajudá-lo a entender a questão do custo e do negócio. O resultado do negócio, então, é decorrente da confiança, pois o produtor costuma aceitar as indicações de fornecedores, bem como sua participação nas decisões. Esse cliente valoriza o serviço completo e, por isso, demanda atenção pessoal e contrato frequente, resultando em uma lealdade muito maior. A Figura 6 apresenta exemplos de frases que estão presentes nas relações com produtores do perfil relacionamento.

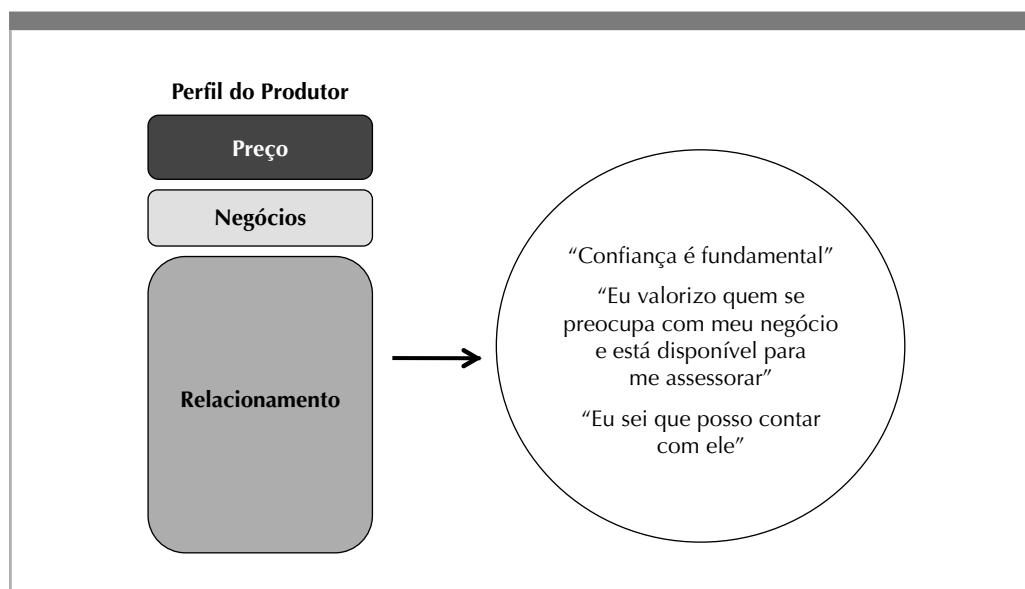


Figura 6 Perfil do produtor – relacionamento.<sup>9</sup>

Após mapeado o perfil primário de cada produtor, é importante que os gestores e vendedores saibam trabalhar com os diferentes perfis de clientes. É preciso traçar uma estratégia de abordagem de vendas para cada cliente, de modo que o resultado de suas vendas possa ser maximizado.

### 2.3.1 Equação de valor para o produtor

Entendidos os diferentes tipos de perfis existentes, é interessante analisar a equação de valor desse produtor, que em seu negócio apresenta três grandes variáveis: a *receita*, que varia em relação à quantidade produzida, o *custo* e o *lucro*, que é o resultado da subtração desses dois fatores, como se observa na Figura 7. Para cada tipo de perfil de produtor a abordagem realizada deverá ser feita de maneira diferente.

Assim, para cada uma das variáveis observam-se alternativas de respostas para esse modelo:

**Ajudá-lo a gastar menos:** envolve o custo dos insumos (defensivos, fertilizantes, sementes), mas principalmente a combinação dos mesmos, bem como a forma como são aplicados. O custo relaciona-se também com as operações mecanizadas, sendo assim, as despesas que surgem das máquinas e implementos, bem como as despesas com a gestão de pessoas, que envolvem despesas com horas/homem que trabalharam no campo. Além disso, envolvem as despesas administrativas, pois

ajudar o cliente a gastar menos não está relacionado apenas com a ação de vender mais barato os produtos, mas sim com a consciência de que esses produtos vão ser utilizados com outros e o conjunto pode ser mais econômico. Desse modo, se a negociação é feita com um produtor de perfil “preço”, o ideal é que os produtos mais baratos sejam oferecidos, mas se a negociação está sendo feita com um cliente de perfil “negócios”, é possível discutir com ele que apesar de apresentar um preço mais alto, combinado com outros ou com alguma variação na forma de aplicação, pode representar um custo menor ao final do processo. Muitas vezes, é impossível discutir redução de custos quando um investimento em tecnologia se mostra necessário, e então se torna necessário manipular outra variável, a receita.

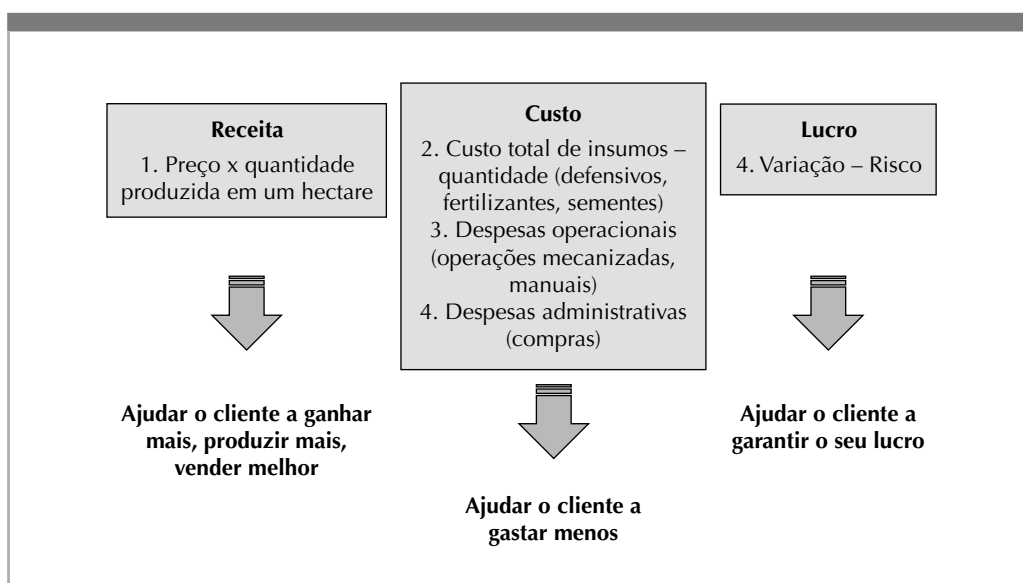


Figura 7 Equação de valor do produtor.<sup>10</sup>

**Ajudá-lo a ganhar mais, produzir mais e vender melhor:** envolve o preço em relação à quantidade produzida. Sendo assim, utilizar uma tecnologia que custa mais, mas que resulta em um aumento de produtividade muito expressivo pode ter um saldo positivo no balanço final. Além disso, esse investimento, que resulta em custo maior, pode colaborar com o melhoramento do produto que vai ser vendido com uma classificação melhor, e conseqüentemente com um preço mais elevado, resultando em um aumento na receita. Entretanto, em algumas situações, essa compensação não vai ser possível, e torna-se necessário manipular a última variável restante, o lucro.

**Ajudá-lo a garantir o seu lucro:** envolve a diminuição do risco (receita-custo) desse produtor, ou seja, oferecer mecanismos de troca, acertos com clientes desse produtor que vão receber o produto, combinações com revendas e instituições financeiras.

Desse modo, ao analisar o exemplo de dois distribuidores (A e B), oferecendo o Distribuidor A produtos com o preço de R\$ 100,00, e o Distribuidor B oferecendo itens da mesma categoria pelo preço de R\$ 85,00, é importante refletir sobre quais seriam os argumentos que convenceriam cada perfil de cliente a optar pela oferta que apresenta um preço maior, Distribuidor A, em detrimento do B. Esse é o desafio da gestão de clientes.

Assim, por meio de uma busca exaustiva por informações de clientes sobre as características da propriedade, perfil do produtor, além de oportunidades e problemas, é preciso ter a habilidade de consolidar todos esses dados, para estabelecer um diagnóstico, oferecendo, então, uma solução única e personalizada de acordo com cada produtor (ver Figura 8).

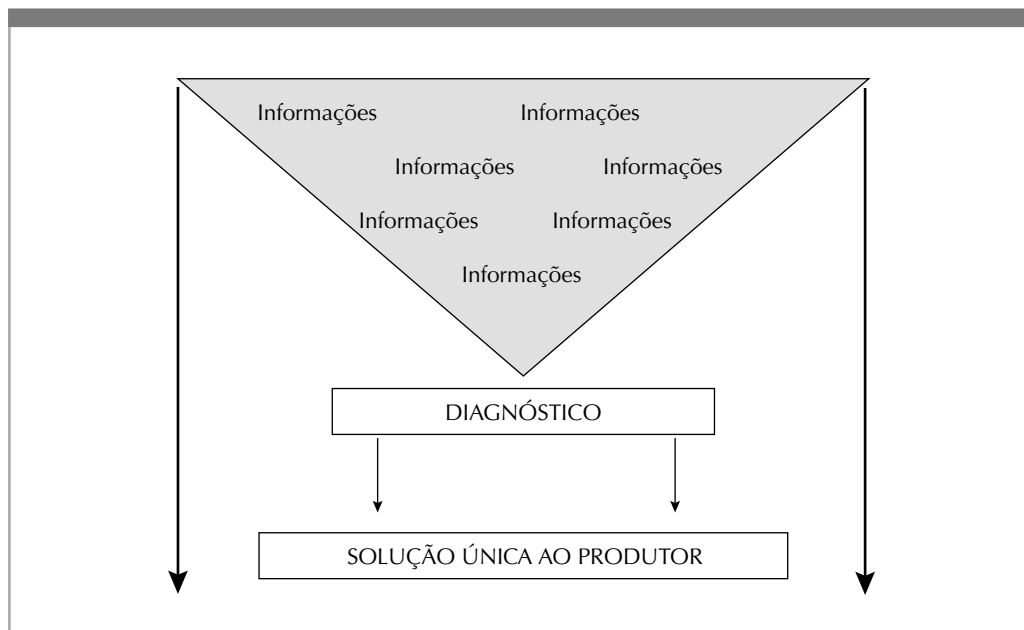


Figura 8 *Lógica da análise do cliente.*<sup>11</sup>

## 2.4 Definição de metas de curto e longo prazo

Paralelamente a esse momento em que se conhecem e se entendem as necessidades dos clientes, é necessário que as metas sejam traçadas dentro da revenda,



tanto as de curto como de longo prazo. Na realidade, as metas são necessárias, pois ajudam a definir o objetivo que se pretende atingir, além de nortearem todas as decisões da empresa a partir de então, inclusive a definição dos critérios de identificação de clientes especiais.

O distribuidor deve formular dois tipos de metas, as de curto prazo, que apresentam foco nos resultados operacionais e que, em geral, não são conflitantes com os resultados estratégicos, pois abrangem o período em que está sendo trabalhado, e as de longo prazo, que focam em um horizonte maior, e, por isso, apresentam um caráter estratégico muito mais marcante, pois com elas se planejam as ações para vários anos, como os resultados esperados para as próximas safras.

Na definição das metas, é importante considerar que essas devem focar em resultados desafiantes, porém realistas, bem como ser mensuráveis, específicas e, por isso, controláveis.

## **2.5 Novas iniciativas estratégicas**

Por meio das informações obtidas com o produtor, ao longo do relacionamento desenvolvido, algumas formas únicas e originais devem ser trabalhadas, propondo, assim, soluções identificadas ao longo dos anos de acompanhamento e do conhecimento privado adquirido, diferenciando-se de concorrentes e se apresentando como uma poderosa vantagem competitiva. Assim, algumas oportunidades de trabalho diferenciado são destacadas como uma alternativa para fidelização desses produtores.

É possível trabalhar com ações que promovem apoio na gestão da produção, que facilitam o desenvolvimento dos negócios desse produtor. Dessa maneira, os tipos de assistência técnica oferecidos podem apresentar forte influência. O alcance da assistência tanto para o campo quanto para equipamentos, bem como a forma como se relaciona com os funcionários e de como os serviços são prestados, pode ser um diferencial para as empresas que investirem em recursos e capacitação para desenvolver estas iniciativas estratégicas com clientes.

Além disso, o oferecimento de um portfólio de produtos diferenciado, bem como o modelo de entrega dos produtos, por meio de uma estrutura de logística própria pode ser a solução necessária. Isso pode tornar a situação mais conveniente e propícia para compra e fidelização.

As vantagens econômicas também se mostram importantes nesse nível do relacionamento, mas não significa necessariamente oferecer produtos mais baratos, ou descontos financeiros. O foco está na apresentação de uma maior amarração financeira, que tem por objetivo buscar parcerias com bancos que possam facilitar o processo para os produtores, ou promover a aproximação com os clientes desses produtores, como um recebedor de grão ou até uma indústria, que, a partir de

um trabalho em conjunto, possam viabilizar o oferecimento de crédito para esse produtor.

O relacionamento social se mostra muito importante nesse tipo de negócio, e não apenas para os produtores que se encaixam no perfil relacionamento. Por meio de um bom relacionamento é possível identificar as necessidades, e quais são os pontos que agregam valor para esses produtores.

Uma tendência tem sido observada de que os produtores vêm se portando cada vez mais como empresários, desse modo, precisam gerir pessoas, finanças, os custos da produção etc. Sendo assim, esse cenário abre uma grande oportunidade para que os distribuidores possam prestar tais serviços para os produtores/clientes.

Além disso, é possível não apenas promover um apoio na comercialização, com amarrações financeiras, já citadas anteriormente, mas também contribuir com a visão da revenda sobre oportunidades de negócios para o produtor, o que pode colocar o distribuidor em um patamar de relacionamento melhor do que o da maioria dos concorrentes.

## **2.6 Implementação e controle**

A capacidade de execução vai ser fundamental nesse processo de gestão de clientes. Assim, se torna necessária a criação de um plano personalizado para o cliente especial, que nada mais é do que um plano de relacionamento.

Ao longo do capítulo, foi discutida a capacidade de entender a situação atual do produtor, no entanto, é preciso identificar qual a situação que se deseja alcançar, e, assim, traçar um plano para atingir os objetivos.

No exemplo a seguir (Figura 9), é possível identificar na situação atual um cliente com uma oportunidade muito grande de aumento das compras, uma vez que as compras que esse realiza com o distribuidor são equivalentes a 2% do seu potencial real. Além disso, observa-se que o produtor trabalha apenas com dois produtos, de um portfólio oferecido pela revenda de 35.

Os motivos que podem ser destacados para essa baixa participação no cliente estão envolvidos principalmente com o baixo nível de confiança e relacionamento entre revenda e produtor. Como resultado, temos uma barreira de saída muito baixa, já que caso algum concorrente ofereça produtos com níveis de preço menores, o produtor, nessa situação, perde muito pouco no momento da troca. Esse tipo de situação é muito desfavorável para o distribuidor, principalmente por esse cliente apresentar um potencial de crescimento muito grande e por possuir uma alta capacidade de formação de opinião. Nesse caso, o ideal é que se busque uma situação diferente (desenvolvimento do cliente), e, para isso, deve ser implementado um plano personalizado.

Com esse plano pretende-se atingir uma situação em que o mesmo produtor anterior passe a utilizar pelo menos 15 itens do *mix* total de produtos oferecidos, e faça compras com volumes maiores e condizentes com o tamanho da fazenda. Além disso, espera-se que mantenha um relacionamento estratégico bem desenvolvido, que possa atuar como uma barreira de saída alta, já que, ao eleger o concorrente, esse produtor terá que escolher abandonar todo acompanhamento técnico oferecido pela revenda parceira.

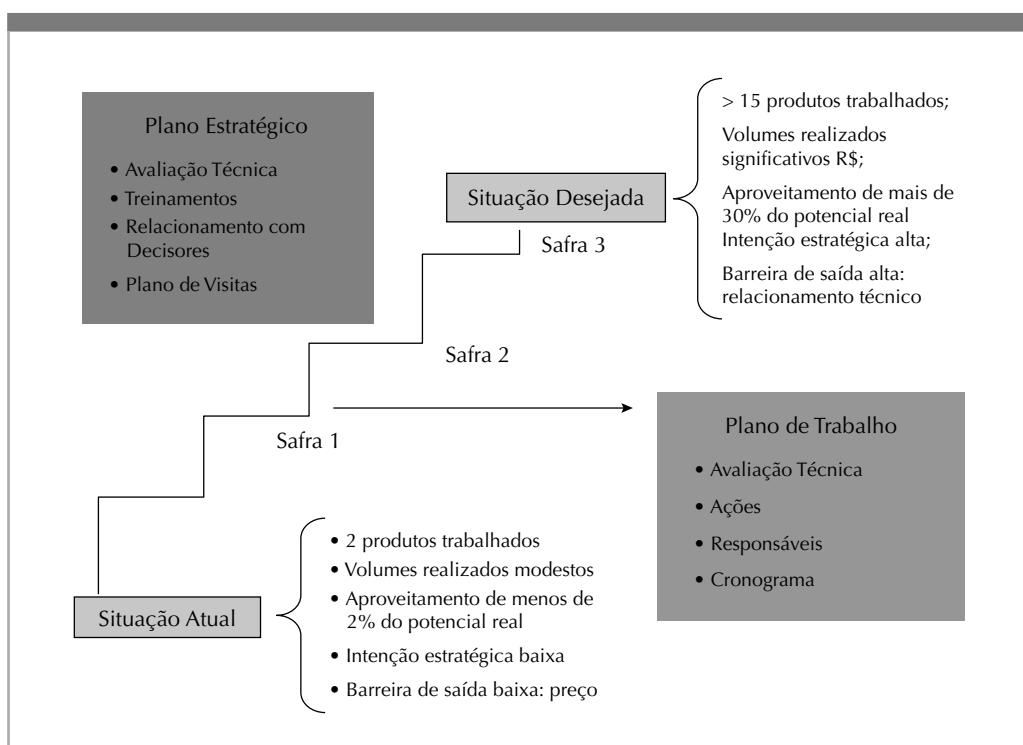


Figura 9 Plano personalizado.<sup>12</sup>

Portanto, existem algumas ações que podem ser adotadas a fim de conseguir alcançar os objetivos traçados. O distribuidor pode realizar ações, como avaliações técnicas, treinamentos técnicos e gerenciais, auxílio no controle dos custos de produção, entre outras.

Além disso, o relacionamento social com decisores e pessoas-chave do produtor também é fundamental para o sucesso desse plano estratégico. Para isso, surge a necessidade de um plano de visitas técnicas que auxilie na realização das ações anteriores. Esse plano de visita requer um plano de trabalho estruturado que aborde algumas etapas desse processo, como as ações a serem realizadas e seus respectivos responsáveis, que devem seguir um cronograma determinado.

## Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos

Este capítulo buscou discutir alguns pontos importantes para a gestão de relacionamento com clientes nos canais de distribuição. A profissionalização dos produtores, como já destacado, fez com que a exigência por serviços diferenciados e um atendimento mais completo aumentassem.

Com base nesse cenário, foi apresentado ao leitor a importância de construção de políticas de relacionamento, que podem ser elaboradas pelos distribuidores, a fim de aumentar a sua competitividade e presença junto aos produtores. Um ponto que deve ser destacado dessa discussão é que os produtores podem apresentar perfis diferentes, classificados aqui em três grupos: preço, negócio e relacionamento. Para que o perfil de cada cliente seja conhecido, é preciso aumentar a busca por informações, que poderão ser úteis na construção do plano a ser estabelecido.

A dinâmica proporcionada pelas etapas do processo envolve a capacidade de priorizar os clientes corretos, entender as necessidades e peculiaridades de cada produtor. Com isso, o estabelecimento de ações, com objetivos de médio e longo prazo, poderá ser mais facilmente realizado.

É importante não subestimar o poder da execução da organização e do trabalho direcionado em clientes especiais, pois os resultados aparecem. Esse modelo de negócios já foi utilizado com sucesso em muitos outros setores. O trabalho deve ser feito de forma constante, sistematizada, que mostre realmente para o produtor o valor extra, pois assim o distribuidor conseguirá se diferenciar e colher bons resultados.

### Questões para discussão

1. Discuta sobre a importância da identificação do perfil do produtor antes da elaboração de um plano de relacionamento, bem como a coleta de informações que pode auxiliar nesse processo.
2. Quais são os desafios atuais na implementação de planos de relacionamento com os produtores? Faça uma discussão com base nos tópicos abordados neste capítulo.
3. Qual é a importância das metas e objetivos na construção de planos de relacionamento com clientes?

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* interessantes sobre matérias de gestão do processo de vendas e gestão de relacionamento com os clientes.
- Artigos, materiais e *templates* para consulta e implementação de políticas de relacionamento nas revendas.
- Acesse o *blog* para comentar suas ações e estratégias de gestão de relacionamento com clientes e discutir pontos fortes e fracos sobre diferentes estratégias.

## Notas

<sup>1</sup> As seis etapas foram propostas como base nos estudos realizados por diversos autores, entre eles RYALS, L.; ROGERS, B. Key Account planning: benefits, barriers and best practice. *Journal of Strategic Marketing*, v. 15, p. 209-222, May/July 2007. SWIFT, R. *CRM: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001; PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *Marketing one to one: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one*. São Paulo: Makron Books, 2001.

<sup>2</sup> Figura elaborada com base em PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *Marketing one to one: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one*. São Paulo: Makron Books, 2001.

<sup>3</sup> Elaborada com base em CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2005.

<sup>4</sup> O conceito da estratégia do perde-ganha é trabalhado por LEWICKI, R. J.; HIAM, A.; OLANDER, K. W. *Think before you speak: the complete guide to strategic negotiation*. New York: John Wiley, 1996.

<sup>5</sup> Professor David Donnelly. Precision selling on agricultural farm inputs. Palestra realizada na Universidade de Purdue, EUA.

<sup>6</sup> Figura elaborada com base em Professor David Downey. Precision selling on agricultural farm inputs. Palestra realizada na Universidade de Purdue, EUA, mar. 2008. Adaptada pela Markestrat.

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Desenvolvida pela Markestrat. Programas de Gestão de Vendas.

<sup>11</sup> CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. *Administração de vendas: planejamento, estratégia e gestão*. São Paulo: Atlas, 2005.

<sup>12</sup> CALDANA, P. S. L.; PRADO, L. S.; CÔNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T. Gestão de clientes especiais: em busca do diferencial competitivo. *Informativo ANDAV*, edição 59, ano 11, set. 2010. Desenvolvido a partir de programas de qualificação Markestrat.

# 13

## GESTÃO DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ORIENTADAS PARA A DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS

---

*Adriana Cristina Ferreira Caldana  
Giovana Sandin Brocatto  
Isabela Grespan da Rocha Teixeira*

---

*“Quem faz as coisas acontecerem são pessoas de carne e osso, não cargos, títulos ou postos organizacionais.”*

Jack Welch

Apenas a gestão de pessoas adequada poderá reduzir a distância entre a estratégia pretendida e a realizada. Muitas vezes, investimentos são feitos em estrutura, equipamentos e análises estratégicas, desconsiderando as pessoas que irão realizar as atividades. A frase de Jack Welch demonstra a inquietude de qualquer gestor consciente quando o assunto em pauta é a gestão de pessoas; são as pessoas as verdadeiras responsáveis pelo sucesso ou fracasso de qualquer empresa. Este capítulo propõe levantar algumas questões a serem consideradas pelo gestor em busca do alinhamento entre a estratégia da empresa e o comportamento das pessoas: Como formar e manter uma equipe dirigida aos resultados do distribuidor de insumos? Como fazer com que todos os colaboradores estejam voltados ao desempenho da empresa? Estas são questões centrais a serem discutidas em todos os pontos deste capítulo.

## Objetivos

- Discutir a importância da gestão de pessoas para as distribuidoras de insumos agrícolas.
- Apresentar uma visão geral dos principais processos envolvidos na gestão de pessoas, destacando os pontos mais relevantes a serem observados em cada fase dos processos apresentados.
- Elucidar a formulação de políticas voltadas à gestão de pessoas, identificando seus elementos de implementação e os impactos da operacionalização desses processos na organização.

## Pontos de aprendizado

A leitura atenta deste capítulo poderá ser elemento valioso para que a empresa consiga estruturar as atividades relacionadas à gestão de pessoas. Espera-se também que o leitor consiga repensar o papel do líder na condução da equipe aos resultados esperados pelo distribuidor, desenvolvendo ações mais precisas de: recrutamento e seleção de pessoas; treinamento e desenvolvimento das competências necessárias; acompanhamento do desempenho dos indivíduos e sua contribuição para a empresa; valorização e premiação dos desempenhos excepcionais.

## 1 Importância da gestão de pessoas nos distribuidores de insumos agrícolas

Quando se considera que estrutura de pessoas nas empresas distribuidoras de insumos costuma ser bastante enxuta, fica evidente que qualquer proposta de um novo processo ou ação de gestão de pessoas pode gerar certo desconforto, pois, muitas vezes, essas propostas estão associadas ao aumento dos custos do negócio.

A discussão gira em torno da questão: Gerenciar pessoas deve ser encarado como custo ou investimento? Esse é um debate antigo na área de recursos humanos, mas o sucesso alcançado pelas empresas que resolveram adotar a postura de investimento nas pessoas parece não deixar dúvidas de que a visão de médio e longo prazo é a mais rentável para todos os envolvidos.

Recrutar, desenvolver competências e recompensar desempenhos adequadamente têm sido fatores-chave para o crescimento sustentável das empresas ligadas ao agronegócio. Neste setor, é ainda frequente observar resistências em investir nas pessoas, ligadas ao medo de investir e perder o profissional para a concorrência. Tal medo é perfeitamente fundamentado pela realidade atual, entretanto, ter



pessoas despreparadas atendendo os clientes é bem mais perigoso do que a possível perda de profissionais qualificados.

Além da questão da qualificação dos profissionais, a contratação certa e a retenção dos talentos também são prejudicadas pela quase ausência de adoção de políticas alinhadas de gestão de pessoas nas revendas brasileiras. É preciso reconhecer e valorizar todo o grupo de pessoas que, cotidianamente, contribuem para o crescimento do negócio. Vezes sem conta, nota-se o descaso com estratégias de compensação voltadas aos profissionais internos, o que tende a gerar tensões entre o pessoal de vendas e as pessoas que trabalham em atividades de suporte administrativo, construindo um clima interno desfavorável.

Este texto não buscará induzir o administrador da revenda (o gestor) a comprar determinado programa de recursos humanos ou módulo de treinamento, ao contrário, ao elucidar os processos centrais ligados à gestão de pessoas, buscase levantar questões-chave do cotidiano de trabalho e sugerir a reflexão sobre as ações práticas a serem adotadas.

O início dessa conversa passa, necessariamente, sobre a definição de quem deverá ser o responsável sobre as ações propostas. É importante deixar bem claro que gerenciar pessoas é sempre responsabilidade daquele que coordena a equipe. No caso dos distribuidores de insumos, é essencial que o proprietário assuma o papel de gerente de pessoas, pois essa atividade é vital para o andamento da estratégia da revenda. Mesmo em empresas de grande porte, que possuem uma equipe inteira só para atender às atividades relacionadas a recursos humanos, o executivo principal é quem vem assumindo o papel de cuidar das pessoas. Assim, os valores da empresa são os pilares para as políticas de gestão de pessoas e cabe ao dono do negócio criar, disseminar e acompanhar a implementação de tais políticas.

## 2 Gestão de pessoas

Em presença de uma economia crescentemente global, caracterizada pelas instabilidades de mercado, orientação para a especificidade de cada cliente em particular e intensificação das guerras de preço, as organizações passaram a necessitar de maior flexibilização na gestão do trabalho. Isso reflete na diversificação das relações intra e interorganizacionais como condições para a inovação e a competitividade. Dessa forma, as vantagens competitivas deixam de estar associadas aos fatores tradicionais, como preço dos insumos agrícolas, tecnologia e estrutura, para dependerem de modelos focados no comportamento humano. Neles, os funcionários passam a ser considerados recursos estratégicos de suma importância na agregação de valor aos produtos.<sup>1</sup>

Essa afirmativa fica clara quando analisamos empresas de distribuição de insumos agrícolas. De forma geral, elas oferecem defensivos, herbicidas, fertilizantes, sementes, máquinas e uma série de serviços de apoio. Produtos similares, mas que muitas vezes o cliente prefere pagar mais caro para comprar no estabelecimento de sua preferência. O que diferencia, então, um produtor escolher uma distribuidora ou outra? Vários fatores se somam para a escolha, no entanto, um fator importante é o relacionamento que ele tem com esta distribuidora e que foi construído pelas pessoas que nela trabalham. Por isso, geri-las requer um cuidado muito especial.

Diante deste contexto, as empresas passaram a enxergar a Gestão de Pessoas (GP) como um instrumento de diferenciação perante seus concorrentes.<sup>2</sup> Contudo, gerir pessoas não é tarefa fácil. As pessoas são diferentes e, como consequência, possuem necessidades, anseios e habilidades diferentes. Assim, cada colaborador tem um perfil que se enquadra melhor para um determinado tipo de cargo do que outro. Um processo que pode ajudar o gestor a encaixar as pessoas nos cargos certos é fazendo a análise, descrição e redesenho dos cargos,<sup>3</sup> conforme detalhado a seguir.

- **Análise de cargos:** processo de obtenção de informações sobre cargos, determinando-se quais são os deveres, as tarefas ou as atividades envolvidas. Ela implica numa investigação sistemática do cargo e, quando concluída, resulta num relatório cujas informações serão utilizadas para desenvolver descrições e especificações de cargo (perfil ideal do profissional), que posteriormente serão usadas na avaliação de desempenho e aprimoramento das diversas funções de GP com vistas ao aperfeiçoamento da empresa e de sua produtividade. É, portanto, um processo fundamental para o desenvolvimento de qualquer prática relacionada à GP.
- **Descrição de cargo:** exposição escrita clara e específica de um cargo e dos deveres que ele inclui, abordando seu título, identificação, atribuições e requisitos. É, portanto, uma ferramenta valiosa tanto para o colaborador como para a empresa, já que o primeiro beneficia-se do conhecimento concreto de suas tarefas e dos resultados que são dele esperados e o segundo, da formação de uma base documentada para minimizar desencontros entre gerentes e colaboradores a respeito dos requisitos do cargo. Possibilita que os supervisores tomem medidas corretivas quando os deveres contidos nas descrições não forem executados de acordo com o esperado, além de ser fundamental para escolher um candidato quando uma vaga é aberta.
- **Redesenho de cargos:** reestruturação de funções a fim de aumentar a eficiência da empresa e a satisfação do funcionário no emprego por meio de considerações tecnológicas. Proporciona ajustes nos horários de trabalho

e na divisão das tarefas de forma a aumentar o comprometimento dos empregados, melhorando, assim, seus desempenhos.

Além dos processos descritos anteriormente, há ainda o monitoramento do desempenho dos funcionários, realizado por meio das Avaliações de Desempenho (AD), detalhado na seção 4 deste capítulo. Os funcionários são avaliados para efeito de admissão, demissão, promoção e aumento salarial<sup>4</sup> e definição de todas as políticas de recompensa. Assim, a AD irá medir a competência dos funcionários de acordo com as ações realizadas pela pessoa e que agregaram valor à empresa.

### **3 Seleção e contratação de pessoas**

As práticas envolvidas nesta categoria estão ligadas às decisões de planejamento da quantidade e qualidade das pessoas necessárias para cada uma das operações da empresa. Considera-se neste processo a capacidade de atrair pessoas para a empresa; a socialização dos novos funcionários que implica em transmitir aos recém-contratados os valores e princípios da empresa; as políticas e práticas de reposicionamento dos empregados por meio de transferências e promoções (recrutamento interno), de forma a adequar as necessidades da empresa com as expectativas e objetivos dos indivíduos; e, por fim, a recolocação dos funcionários no mercado de trabalho, quando há necessidade de realizar o desligamento de alguém.<sup>5</sup>

Ao identificar vagas abertas, a empresa pode optar por preencher as vagas de cargos não iniciais por meio de promoções e transferências. Evita-se com isso incorrer com novos custos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos novos funcionários, além de garantir que seus talentos continuem na empresa justamente por haver a possibilidade de promoção. Ou, caso opte pelo recrutamento de fontes externas, a empresa precisará localizar os indivíduos em potencial que possam trabalhar para ela e encorajá-los a se candidatarem a vagas existentes ou mesmo antes que elas sejam abertas.<sup>6</sup> A Figura 1 sintetiza as etapas descritas nesse processo.

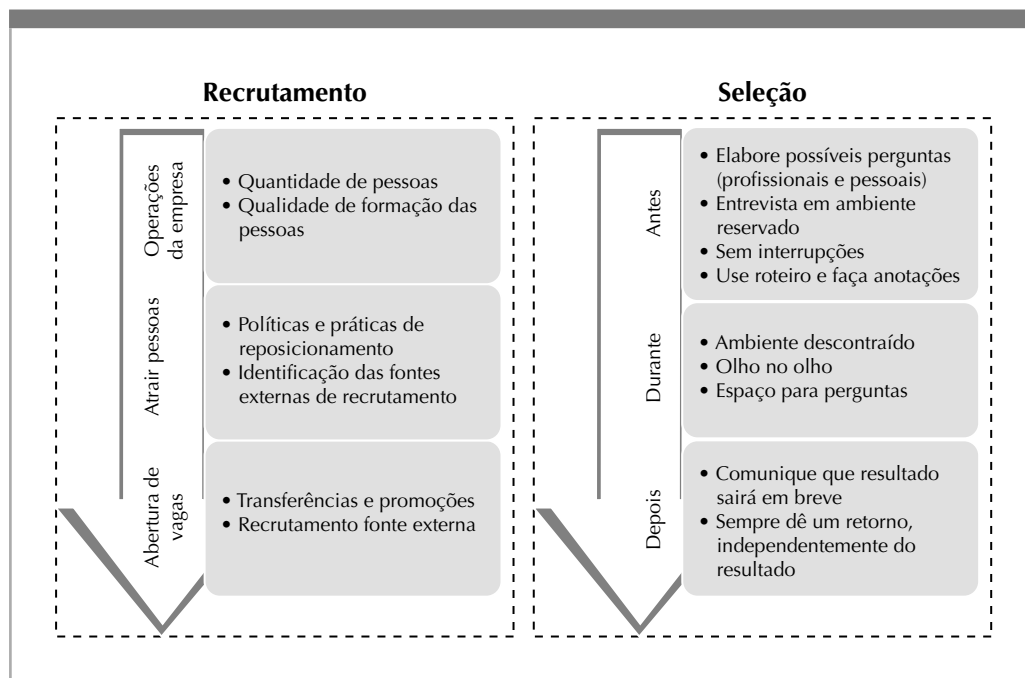


Figura 1 *Etapas para o gestor conduzir processo de recrutamento e seleção.*<sup>7</sup>

Finalizado o processo de recrutamento, ou seja, formado o grupo de candidatos, a empresa dá início ao processo de seleção dos mesmos, aplicando técnicas de entrevista, provas e dinâmicas que favoreçam a escolha dos indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou planejadas. Nesta fase, o objetivo principal é maximizar os acertos e evitar os erros.<sup>8</sup> A fim de minimizar erros, recomenda-se que o processo de seleção seja muito bem estruturado. Antes da entrevista, o gestor deve separar os currículos que foram encaminhados à revenda, fazer uma pesquisa de referência do candidato nas empresas que ele já trabalhou e anotar os pontos que devem ser abordados durante a entrevista.

A entrevista deve ser individual e a abordagem deve focar tanto os aspectos profissionais de formação escolar, conhecimento técnico e específico, quanto os aspectos pessoais, relacionados à suas preferências e estilo de vida. Recomenda-se o uso de um roteiro para condução da entrevista. Assim, o gestor terá a possibilidade de anotar e comparar melhor as competências e habilidades dos candidatos. Recomenda-se o preenchimento dos formulários durante a entrevista, pois fatos relevantes podem ser esquecidos.

**Boxe 1 – Dicas para uma boa entrevista**

É importante que o entrevistador se planeje. Leia o currículo, elabore possíveis perguntas, escolha um ambiente reservado e certifique-se de que não será interrompido. Durante a entrevista, crie um ambiente descontraído, olhe nos olhos, abra espaço para perguntas. Esses atos deixam o candidato mais à vontade. E, para finalizar, avise que o resultado sairá dentro de alguns dias e dê sempre retorno sobre a entrevista, independentemente se ele foi ou não escolhido para o cargo.

Importante: as perguntas devem solicitar aos candidatos que relatem experiências e deem exemplos reais de situações, positivas e negativas, que tenham vivenciado e que possam demonstrar as competências requeridas para o cargo. O entrevistador deve evitar pedir que o candidato diga qual é o seu maior defeito ou maior qualidade, pois perguntas como estas têm se mostrado ineficazes. O ideal é sempre procurar investigar situações e fatos que a pessoa tenha vivido e que possam demonstrar que ela possui determinada competência.

O objetivo deste processo<sup>9</sup> é identificar pessoas que tenham as competências necessárias para o pleno desenvolvimento de suas funções e ainda possuam valores pessoais sintonizados aos valores da organização, de forma a facilitar a adaptação do recém-contratado à cultura da empresa.

Finalmente, depois de concluído o processo de seleção, inicia-se a fase de integração do recém-contratado à empresa. Nessa fase, o grupo transmite-lhe os elementos da cultura da empresa, ou seja, os valores, crenças, normas e comportamentos exigidos para que ele possa participar ativamente como membro da organização.<sup>10</sup>

#### **4 Avaliação de desempenho e valorização**

A avaliação de desempenho (AD) é definida como o processo pelo qual o gestor fornece ao subordinado sua percepção sobre o andamento do trabalho, de modo a facilitar a compreensão da pessoa a respeito de suas funções, objetivos, expectativas e sucesso em seu desempenho, engajando, assim, os funcionários de modo a atingirem metas que não beneficiam somente a empresa, mas também os próprios indivíduos.<sup>11</sup> Ela avalia tanto o desempenho técnico, relacionado às atividades diárias do colaborador, como também o comportamental, referente à proatividade, organização, relacionamento, entre outros.

Para ser bem-sucedida na prática, é necessário que a hierarquia esteja bem definida. As funções e responsabilidades de cada indivíduo também precisam ser claras e disseminadas para todos os cargos. É comum, em empresas de distribuição

de insumos agrícolas, clareza na divisão entre as atividades da equipe comercial (vendedores e representantes) e da equipe interna (financeiro, faturista, estoquista, comprador etc.). No entanto, pode ocorrer sobreposição das atividades, principalmente da equipe interna, se a descrição de cargo não tiver sido bem descrita e disseminada. Diante disso, ressalta-se a importância de fazer com que todos os colaboradores conheçam a descrição do seu cargo. Esse é o primeiro passo para poder realizar uma avaliação de desempenho bem-sucedida.

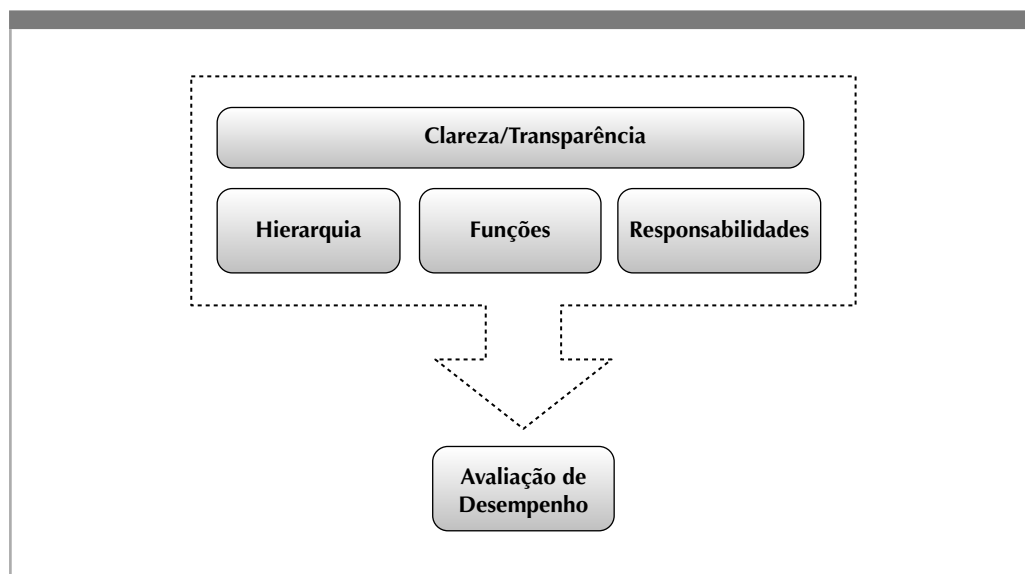


Figura 2 *Itens importantes para realização de uma avaliação de desempenho bem-sucedida.*<sup>12</sup>

Sugere-se que a avaliação seja realizada em três etapas conforme representado na Figura 2. Na primeira etapa, o colaborador faz sua autoanálise e o superior imediato faz avaliação deste subordinado. Posteriormente, na segunda etapa, os dois realizam a comparação dos resultados e chegam a um veredicto sobre o desempenho deste colaborador mediante suas metas e responsabilidades. É importante registrar que as metas podem ser globais ou individuais e esse processo deve ser realizado com todos os cargos. Por fim, na terceira etapa, o gestor principal deve avaliar o resultado final, de todos os colaboradores, e junto com os demais gestores dão um retorno individual para os colaboradores. A partir disso, é possível verificar o plano de desenvolvimento a ser oferecido para a equipe da distribuidora de insumos agrícolas, conforme exemplifica a Figura 3.

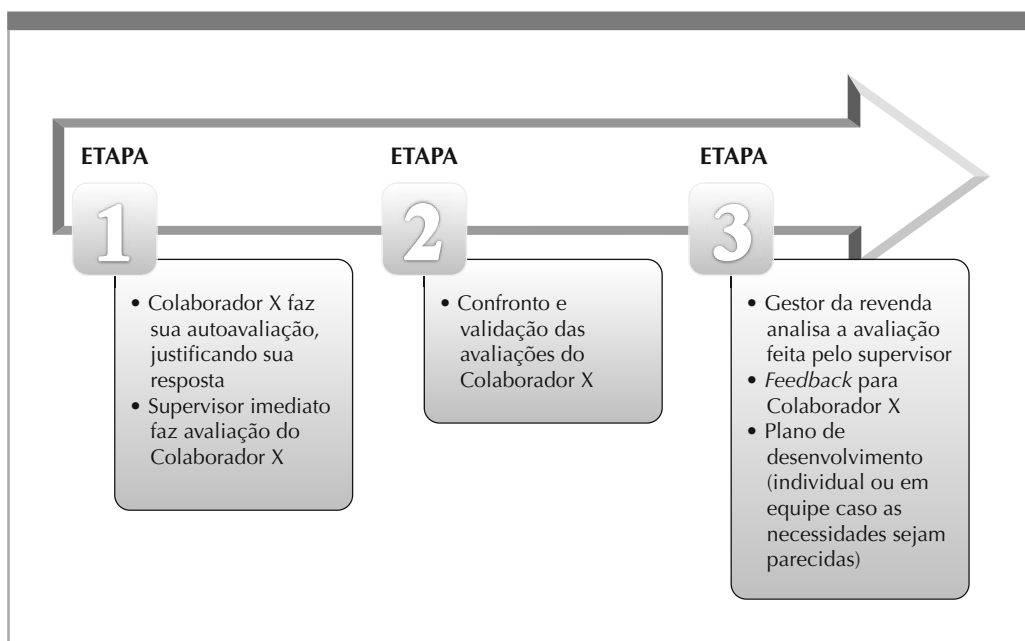


Figura 3 *Etapas para avaliação de desempenho.*<sup>13</sup>

A avaliação de desempenho também é a base para a política de recompensa. Em geral, estipula-se um prêmio que é oferecido somente para quem atinge a meta da AD. Todas as regras para recebimento da recompensa, que podem ser financeiras ou não, devem ser muito claras para não haver frustrações e conseqüente desmotivação.

Muitas vezes, a desmotivação é causada pelo despreparo dos avaliadores ao darem retorno às pessoas. O treinamento dos gestores e avaliadores é elemento fundamental para que o processo transcorra de forma mais tranquila. Outras vezes, a desmotivação decorre da falta de clareza na definição das atribuições e metas da empresa. De qualquer modo, o monitoramento dos desempenhos esperados deve ser um processo contínuo, mas realizar a avaliação de desempenho estruturada de forma regular, a cada seis meses ou 12 meses, pode facilitar o alinhamento das pessoas à estratégia da empresa e até mesmo aproximar o gestor de seus subordinados. Em todo o processo de avaliação é necessário ter critérios e ações transparentes para gerar uma relação de confiança entre as partes.

O resultado desse processo de AD deverá ser a valorização e premiação dos desempenhos excepcionais, conforme as políticas de compensação da empresa. Dessa forma, é importante que os distribuidores de insumos adotem um planejamento estratégico da remuneração, para que esta esteja alinhada à missão e aos objetivos gerais do negócio. Este planejamento aborda três aspectos:<sup>14</sup>

- Associação da remuneração aos objetivos organizacionais por meio de um programa de remuneração por valor agregado, no qual os componentes do pacote de remuneração criam, tanto separadamente como em conjunto, valor para a empresa e para seus colaboradores. Dessa forma, os objetivos são ligados ao programa por meio de metas claras e específicas que orientam as políticas da empresa, facilitando a tomada de decisão.
- Associação da remuneração ao padrão de pagamento por desempenho, de forma a aumentar a produtividade e reduzir os custos de mão de obra por meio de pagamentos por mérito, bonificações, comissões de salário, pagamento vinculado ao cargo, incentivos da equipe ou até aquisição de ações da empresa.
- Associação da remuneração a fatores motivadores, já que o pagamento se relaciona também ao *status* e reconhecimento do indivíduo dentro e fora da empresa e, portanto, deve ser condizente às suas contribuições para que os colaboradores não se sintam injustiçados e diminuam sua motivação.

Quanto às políticas de compensação dos distribuidores, sabe-se da enorme diversidade de posições assumidas segundo a realidade de cada empresa. Entretanto, cabe ressaltar que um dos maiores problemas detectados refere-se a políticas de remuneração que valorizam profissionais da área comercial e negligenciam os profissionais administrativos. A criação de uma política ampla que considere as contribuições de todos é essencial para o sucesso da empresa. O gestor deverá ter um bom mapeamento dos valores salariais praticados na sua região e buscar trabalhar com remuneração fixa e variável (conforme os lucros e resultados do negócio permitir) para todos os cargos. Para tanto, é necessária a criação de indicadores de desempenho para todas as áreas da empresa e não apenas para a comercial.

Reconhece-se aqui a dificuldade para a criação de metas administrativas de desempenho, contudo, deve-se também reconhecer que a definição adequada dos cargos e processo de trabalho pode prover ao gestor as informações adequadas para o acompanhamento das pessoas (AD) e reconhecimento dos desempenhos acima do esperado. No cenário atual, não é mais possível que o gestor se esconda atrás dessa dificuldade, para continuar tratando de forma diferenciada a equipe comercial, deixando as demais pessoas fora das políticas de premiação. Todos os profissionais da empresa podem ter suas contribuições medidas e valorizadas. Dessa forma, sugere-se que a empresa busque, dentro de suas possibilidades, introduzir a remuneração variável para todos os cargos, independentemente da escala de valores envolvidos nesse processo.

Desse modo, além da valorização dos desempenhos excepcionais, o gestor deverá direcionar as pessoas com desempenhos abaixo do esperado para ações de desenvolvimento e capacitação.



## 5 Desenvolvimento e capacitação

Diante da instabilidade de mercado e maior intensificação das guerras de preço e concorrência, as organizações têm procurado superar suas deficiências de aprendizagem para enfrentarem os novos desafios de forma a transformá-los em oportunidades. Assim, a gestão do conhecimento organizacional contribui para a constituição dos recursos humanos como base para a criação da estratégia competitiva por meio da identificação dos ativos estratégicos que possibilitarão resultados superiores de desempenho para a empresa no futuro.<sup>15</sup>

O conhecimento organizacional constitui-se, portanto, num ativo intangível que é acumulado, vagarosamente, ao longo do tempo e, sendo assim, torna-se uma vantagem competitiva de difícil imitação pelos concorrentes, em virtude de representar a base e os alicerces da história e da cultura da organização.<sup>16</sup>

As experiências de aprendizagem podem ser naturais, nas quais os indivíduos adquirem o conhecimento informalmente, seja por observação, imitação, tentativa e erro ou conversas com pares. Para que esse tipo de aprendizagem seja disseminado na empresa, é necessário que os gestores incentivem a postura de passar o conhecimento. Muitas pessoas ficam receosas em compartilhar suas experiências temendo que o outro tome seu lugar. Diante disso, é importante que os líderes sirvam de exemplo e deixem claro que todos têm seu lugar na organização.

Outra forma de geração do conhecimento é por meio de programas formais sistematicamente planejados pela organização de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E). Essa forma de treinamento induzido resulta em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que se manifestam como desempenhos voltados para as metas organizacionais.<sup>17</sup> Os treinamentos podem ser oferecidos para a equipe, caso as necessidades de desenvolvimento sejam parecidas. Ou para cada indivíduo de acordo com a necessidade de aprendizagem específica. A necessidade de treinamento pode ser identificada com os resultados após a realização da avaliação de desempenho (AD) descrita na seção 4 deste capítulo.

Partindo do pressuposto de que a aprendizagem é, portanto, um fator gerador de desempenho competente, torna-se importante explicitar os requisitos que devem ser satisfeitos para que este fenômeno ocorra:<sup>18</sup>

- **Condições ambientais:** refere-se ao suporte organizacional para execução eficaz do trabalho. Os equipamentos, oferecidos pela revenda para seus colaboradores realizarem as tarefas diárias, devem ser adequados às suas atividades. Assim, os líderes devem contribuir para gerar um clima propício ao aprendizado, os prazos solicitados para a execução do trabalho pelos gestores devem ser realistas e deve haver apoio gerencial.
- **Motivação:** envolve as metas que devem ser passadas a fim de gerar aspirações individuais no tocante ao “querer fazer” a tarefa de acordo com

os padrões estabelecidos pela organização. Todos os colaboradores devem ter metas, mesmo que simples. Como dito, alguns gestores acreditam que somente a equipe de vendas deve ter metas. No entanto, sugere-se que a equipe administrativa também as tenha. O estoquista pode ter uma meta de precisão do inventário, o faturista, de acerto na emissão de notas, o financeiro, de precisão do orçamento, pontualidade no pagamento, acerto para simulações de crédito, a ajudante de limpeza, de organização e limpeza das áreas comuns da empresa, por exemplo. Mesmo a equipe de vendas pode ter metas além das referentes à efetivação de vendas, como inadimplência dos clientes, serviços, troca de informações etc.

- **Competência:** envolve a combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que um indivíduo mobiliza para alcançar um determinado propósito no trabalho de forma a contribuir com a realização dos objetivos organizacionais. É, portanto, nesta categoria que as organizações agem por meio dos programas formais de TD&E, visando preencher as lacunas de conhecimento dos seus colaboradores e promovendo a aquisição de comportamentos desejados para o alcance de seus objetivos. É interessante, inclusive, que as distribuidoras de insumos tenham metas anuais de horas de treinamentos por indivíduo e realize o plano de desenvolvimento individual (PDI) como ação decorrente da AD.

Portanto, as empresas estão se transformando em “organizações que aprendem”. Elas buscam criar condições internas que permitam o estímulo à inovação e à criatividade de seus colaboradores para que eles desenvolvam novos produtos e serviços com maior valor agregado.<sup>19</sup> Dessa forma, as revendas devem criar um conjunto de condições internas que permitam desenvolver o capital intelectual da empresa como um todo e para isso o gestor deve estar atento a três procedimentos:<sup>20</sup>

- **Desenvolvimento do capital humano:** refere-se ao desenvolvimento das competências individuais por meio de mudanças de atitude no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados não apenas para o cumprimento de objetivos e índices de *performance* previamente negociados e arraigados na orientação estratégica da empresa, mas também com uma crescente autonomia e liberdade de ação, condições indispensáveis para o desenvolvimento de ações criativas e inovadoras.
- **Desenvolvimento do capital estrutural:** refere-se à concepção de estruturas que estimulem a aprendizagem interna ao nível de toda a empresa. Sendo assim, não deve haver apenas a capacidade para estimular a iniciativa e a criatividade individuais, mas também o estímulo às redes pessoais, relacionais e informacionais que promovam a difusão do conhecimento intraorganizacional, contribuindo para a aprendizagem do todo.

- **Desenvolvimento do capital relacional:** implica no desenvolvimento de trocas de informação e conhecimento com o ambiente exterior (principalmente fornecedores, clientes e outras distribuidoras), já que a inovação é um processo cumulativo de aprendizagem que depende cada vez menos da empresa isolada e cada vez mais das interações que ela estabelece com o exterior.

Todas essas condições podem e devem ser estimuladas pelos líderes. A liderança consiste, basicamente, na orientação em relação à realização das tarefas e às questões socioemocionais das pessoas. Havendo a combinação destes dois fatores e a adequação do estilo do líder à situação, será possível obter uma liderança efetiva e colher resultados positivos.

No atual mundo dinâmico, as organizações precisam de líderes que desafiem o *status quo*, saiam da mesmice, criem visões de futuro, sejam capazes de inspirar os membros da revenda a alcançarem os objetivos da empresa alinhados aos pessoais.<sup>21</sup>

Um fator decisivo para a liderança efetiva é a confiança. Esta pode ser considerada como uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de maneira oportunista, seja por palavras, ações ou decisões.<sup>22</sup> Este conceito explicita a disposição dos seguidores a assumirem riscos incentivados pelo líder, pressupondo sua competência, lealdade, consistência, abertura e integridade, os cinco pilares que compõem a confiança. Portanto, a confiança é um atributo essencial da liderança no tocante à disposição dos membros de uma equipe em se colocarem em situações vulneráveis sob a crença de que seus direitos e interesses não serão prejudicados.

Uma liderança eficaz é sem dúvida o elemento mais importante para o alinhamento das pessoas aos objetivos da organização. É a condução precisa do líder que possibilita que a equipe continue agindo em direção aos resultados esperados. É frequente observar líderes eficazes que conseguem superar conflitos e falhas nos procedimentos administrativos. O fundamental aqui é que o gestor assuma essa responsabilidade de liderar os processos e não tenha medo de lidar com as pessoas, por mais difícil e desafiador que seja esse processo.

### **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Como dito no início deste capítulo, são as pessoas as responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma organização. No cenário da distribuição de insumos, é comum observar deficiências de gestão relacionadas a pouca atenção dada às políticas e práticas de gestão de pessoas.

O gestor consciente das mudanças presentes no universo atual do negócio de distribuição de insumos percebe que apenas a consistência entre o discurso e a prática administrativa pode gerar o comprometimento dos indivíduos com o

trabalho. As organizações estão carentes de verdadeiros líderes que possam implementar práticas integradas de gestão de pessoas. É necessário ter equilíbrio e coesão entre os processos de captação, desenvolvimento, monitoramento e reconhecimento das pessoas.

Para gerar um clima de trabalho propício ao alcance dos resultados, um gestor deve sempre:

- valorizar as pessoas;
- reconhecer os avanços;
- encorajar iniciativas;
- oferecer incentivos;
- enriquecer as funções;
- delegar poder decisório;
- fazer avaliações regulares;
- promover as mudanças necessárias.

### Questões para discussão

1. Discuta como a gestão de pessoas pode auxiliar no desenvolvimento e crescimento do distribuidor de insumos.
2. Como o planejamento estratégico do distribuidor de insumos pode ser relacionado com a gestão de pessoas?
3. Qual é a importância da avaliação de desempenho no distribuidor e como essa pode estar relacionada com a definição de um plano de desenvolvimento?

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- Artigos e materiais de consulta sobre a gestão de pessoas e seus principais desafios.
- *Links* para *sites* discutem a gestão de pessoas nas empresas, destacando conteúdos e vídeos que podem auxiliar na fixação do conteúdo discutido no capítulo.

## Notas

<sup>1</sup> SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, Porto Alegre, nº 12, p. 142-158, dez. 2004.

<sup>2</sup> MENDES, I. A. C.; SHINYASHKY, G. T.; TREVIZAN, M. A. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. *Rev. Latino-am. Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 11, nº 4, p. 499-506, ago. 2003.

<sup>3</sup> BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

<sup>4</sup> DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001. p. 25-43.

<sup>5</sup> DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

<sup>6</sup> BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

<sup>7</sup> Elaborada pelos autores.

<sup>8</sup> ARELLANO, E. B.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

<sup>9</sup> BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

<sup>10</sup> SHINYASHIKY, G. T. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). *As pessoas na organização*. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 165-184.

<sup>11</sup> BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

<sup>12</sup> Elaborada pelos autores.

<sup>13</sup> Idem.

<sup>14</sup> BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

<sup>15</sup> MENDES, I. A. C.; SHINYASHKY, G. T.; TREVIZAN, M. A. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. *Rev. Latino-am. Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 11, nº 4, p. 499-506, ago. 2003.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, Porto Alegre, nº 12, p. 142-158, dez. 2004.

<sup>20</sup> Idem.

<sup>21</sup> ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2005.

<sup>22</sup> Idem.

# 14

## TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL PARA A DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS

---

*Carlos Antônio Barbosa*

---

Neste capítulo será abordado o papel da Tecnologia da Informação (TI) no contexto empresarial do setor de distribuição de insumos, com enfoque especial no uso de soluções de *software* ou ferramentas de gestão empresarial nos distribuidores de insumos (ou revendas). Os *softwares* de gestão empresarial são ferramentas fundamentais para o cotidiano dessas empresas e nos últimos anos ganharam ainda mais destaque devido à revolução digital impulsionada pelo governo com o projeto SPED (Sistema Público de Escrituração Digital). Outro fator importante no cenário dos distribuidores tem sido a mudança de postura dos clientes, que cada vez exigem preços mais baixos e muitos têm se organizado em grupos de compra para acessar diretamente as indústrias. Dessa forma, convém refletir sobre a forma como sua empresa está posicionada frente a estas mudanças e como a TI pode apoiar na gestão da sua empresa.

### **Objetivos**

- Analisar o contexto empresarial atual dos distribuidores de insumos e a importância da Tecnologia da Informação.
- Compreender a importância da integração das informações e dados para apoiar a tomada de decisões.

- Identificar o papel dos sistemas ERP, CRM e BI, suas características e funcionalidades.
- Apresentar aspectos importantes sobre a escolha de um sistema de gestão empresarial para distribuidores de insumos.
- Conhecer os principais fatores críticos de sucesso na implantação de sistemas.

## **Pontos de aprendizado**

Espera-se que após a leitura do capítulo o leitor possa compreender o valor da tecnologia da informação e como ela pode se transformar em poderosas ferramentas para a gestão empresarial na atualidade. E, além disso, possa perceber que o ponto-chave deste valor está na forma integrada como essas ferramentas são constituídas.

## **1 O contexto e as necessidades empresariais**

O ambiente empresarial dos distribuidores de insumos tem passado por profundas mudanças, parte provocada pelas novas exigências estabelecidas pelo mercado globalizado e pelo governo, parte pelas inovações tecnológicas e suas respectivas soluções para o tratamento das informações, ou seja, as tão faladas soluções em tecnologia da informação.

Estamos presenciando uma onda de transformações empresariais. De um lado, a velocidade dos negócios faz com que as empresas necessitem cada vez mais de informações precisas e atualizadas. Por outro, as autoridades fiscais têm lançado mão de ferramentas tecnológicas eficientes para a obtenção e análise de um grande e variado volume de dados das empresas, o que demanda atualização e adaptação constante das empresas de distribuição de insumos.

Além disso, dado o elevado nível de relacionamento e as transações no mercado B2B (relações entre empresas, neste caso indústrias e distribuidores), cada vez mais estão ocorrendo integrações de dados e sistemas entre fornecedores e distribuidores, o que também demanda novas soluções e atualizações tecnológicas para realizar essas integrações de forma confiável e a custos competitivos.

## **2 As ferramentas de TI para gestão empresarial**

No cenário empresarial atual, além de ser um diferencial para as grandes corporações, as ferramentas de TI também passam a desempenhar um papel fundamental na sobrevivência das pequenas e médias empresas. Ambas precisam de

ferramentas de gestão, adequadas ao seu porte e cultura, que contribuam para uma gestão profissional e manutenção da competitividade.

Estas ferramentas exercem hoje o importante papel de fornecer informações de qualidade, tratando, melhorando e organizando a grande quantidade de dados das empresas, de forma que possam embasar as decisões gerenciais e estratégicas nas organizações.

Porém, a adoção de ferramentas de TI para gestão empresarial exige que a empresa se reorganize, tendo como foco o processo do negócio como um todo, e não mais os limites departamentais, uma vez que os sistemas são integrados e as informações que são geradas por um departamento são compartilhadas por outros. Esta reorganização com foco no processo facilita o controle, porque estando todas as informações armazenadas no banco de dados do sistema, pode-se verificar o desempenho das várias áreas da empresa de forma rápida e centralizada, em um único relatório.

Por fim, as ferramentas de TI fornecem suporte à decisão, por meio de funcionalidades que possuem e que gradativamente vêm sendo implementadas nos sistemas, fornecendo consultas sobre informações estratégicas e que facilitam a tomada de decisão.

## 2.1 O sistema ERP

Os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, no Brasil) são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único aplicativo computacional. A integração pode ser vista sob a perspectiva funcional (módulos de: finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras etc.) e sob a perspectiva sistêmica (sistema de processamento de transações, sistemas de informações gerenciais, sistemas de apoio a decisão etc.). O ERP pode ser entendido como uma ferramenta que permite a integração das decisões, bases de dados e departamentos das empresas (em nosso caso os distribuidores), centralizando informações que auxiliam no planejamento e controle de toda a organização.<sup>1</sup>

Incorporar todas as áreas de negócio de uma empresa num sistema de gestão empresarial, de modo que as informações estejam totalmente integradas, favorece a geração de bases sólidas de conhecimento nos níveis tático e estratégico da empresa.

Os sistemas ERP são compostos por uma base de dados única e por módulos que suportam diversas atividades das empresas. A Figura 1 apresenta uma estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP. Os dados utilizados por um módulo são armazenados na base de dados central para serem manipulados por outros módulos.



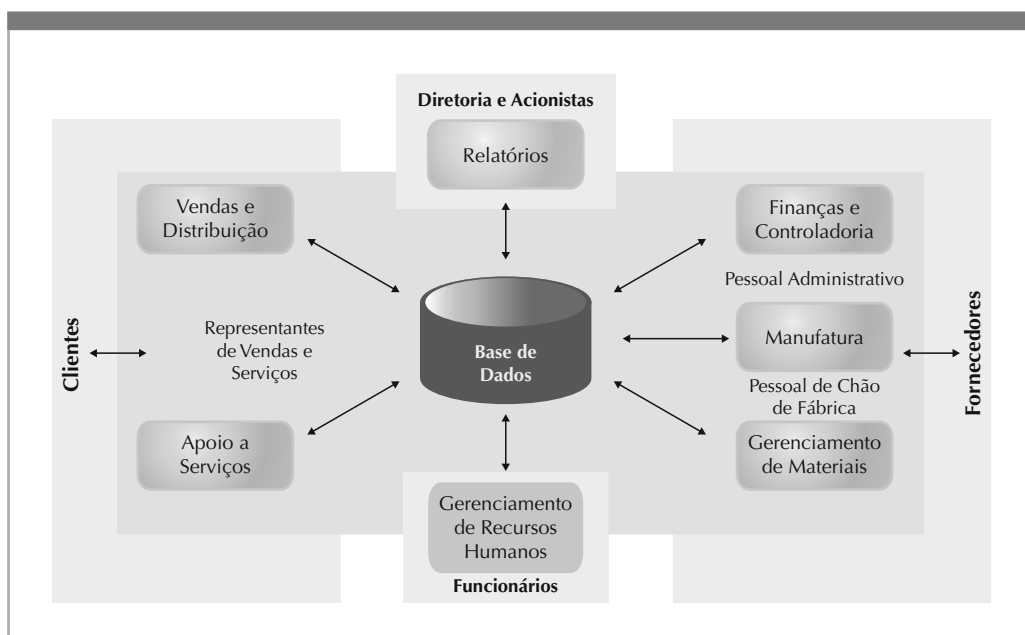


Figura 1 Estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP.<sup>2</sup>

Os módulos citados na Figura 1 estão presentes na maioria dos sistemas ERP e representam uma solução genérica para empresas de diversos segmentos. Além deles, alguns sistemas ERP oferecem módulos especializados no segmento de distribuidores de insumos, tais como: Gerenciamento de Assistência Técnica Agronômica, Receituário Agronômico, Ficha de Emergência de Transporte, Gerenciamento de Trocas (*barter*), entre outros. Os sistemas ERP baseados em estrutura modular integrada oferecem maior flexibilidade e agilidade porque permitem agregar novas funções à medida que a empresa cresce, diversifica suas atividades ou melhora suas práticas de gestão.

Cada segmento tem suas particularidades e necessidades específicas. São estas características particulares do negócio de cada empresa que constituem o maior desafio para um sistema ERP. Em geral, o *core business* da empresa está intimamente ligado aos seus processos e atividades específicas.

O grau de aderência do sistema ERP e sua contribuição para a gestão da empresa dependerão da sua capacidade de abranger as áreas específicas do segmento. Um ERP especialista possui módulos e funcionalidades específicas e adequadas ao distribuidor de insumos.

Na Figura 2 apresentamos uma estrutura de módulos adequada a um pequeno negócio de distribuição de insumos. Os módulos compras e estoque, vendas e faturamento, nota fiscal eletrônica, financeiro, escrita fiscal, gestor e central de relacionamento com clientes são os módulos essenciais para gestão em uma

empresa qualquer, e os módulos receituário agronômico e ficha de emergência são necessidades específicas para o segmento.

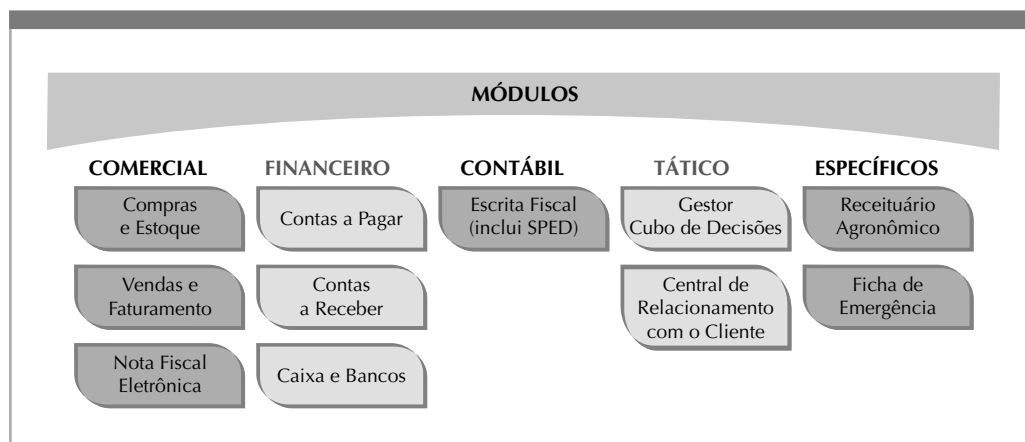


Figura 2 Estrutura básica de módulos de um ERP para pequenos distribuidores de insumos.<sup>3</sup>

Novos módulos serão necessários à medida que a empresa cresce, que novas atividades são incorporadas e que as práticas de gestão são aperfeiçoadas, trazendo novos processos e maior complexidade para o negócio. Nesse sentido, na Figura 3 temos como exemplo uma estrutura mais completa com incremento dos módulos contabilidade, patrimônio, planejamento orçamentário, sistema de BI integrado e gerenciamento de trocas (*barter*).

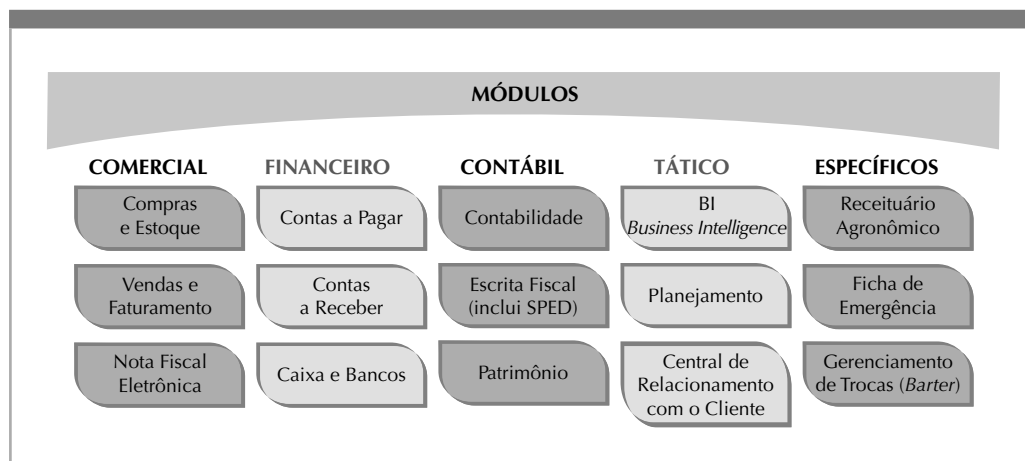


Figura 3 Estrutura de módulos de um ERP para distribuidores de insumos.<sup>4</sup>

### 2.1.1 Vantagens da utilização de sistemas ERP

Um dos principais benefícios da utilização de um sistema ERP pode ser a possibilidade da otimização do trabalho e o aumento do desempenho das áreas, mesmo nas empresas com estruturas organizacionais mais achatadas. Isso pode ocorrer devido à otimização do fluxo de informações, que possibilitam que a tomada de decisão seja mais rápida, dado que a confiabilidade e disponibilidade dos dados são maiores.<sup>5</sup>

## 2.2 O sistema CRM

Mudar o foco do produto para o cliente é uma questão de sobrevivência em mercados competitivos e dinâmicos. Os clientes dos distribuidores de insumos – os produtores – estão cada vez mais exigentes e preparados, conforme abordado em outros capítulos deste livro. Assim, quem oferecer serviços personalizados, alinhados aos desejos e necessidades do cliente, terá vantagens.

O CRM (*Customer Relationship Management*) é um termo usado para o gerenciamento do relacionamento com o cliente. Esta é uma abordagem empresarial destinada a entender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio de seu perfil e potencial, para definição de ações personalizadas e interação constante para melhorar as compras, retenção, lealdade e lucratividade dos clientes.<sup>6</sup> Este gerenciamento contempla vários processos e tarefas, os quais podem ser automatizados através de um *software* ou módulos específicos para sistemas de CRM.

Em geral, os distribuidores de insumos encontram dificuldades para gerenciar o relacionamento com seus clientes, o que afeta a qualidade dos serviços oferecidos. Os dados costumam estar dispersos em sistemas ERP, planilhas, agenda do vendedor, entre outros locais. Dessa forma, o sistema de CRM ajuda na criação e manutenção de uma base de conhecimento organizada e integrada. Isso possibilita a todos os funcionários terem uma visão única do cliente com dados consistentes, desde que coletados e inseridos no sistema de maneira correta, frequente e com atualizações periódicas.

### 2.2.1 Vantagens da utilização de sistemas CRM

A implantação e a correta utilização de um sistema de CRM podem gerar benefícios importantes para um distribuidor de insumos. A Figura 4 apresenta os principais objetivos, funções e resultados esperados com a adoção de sistemas CRM.

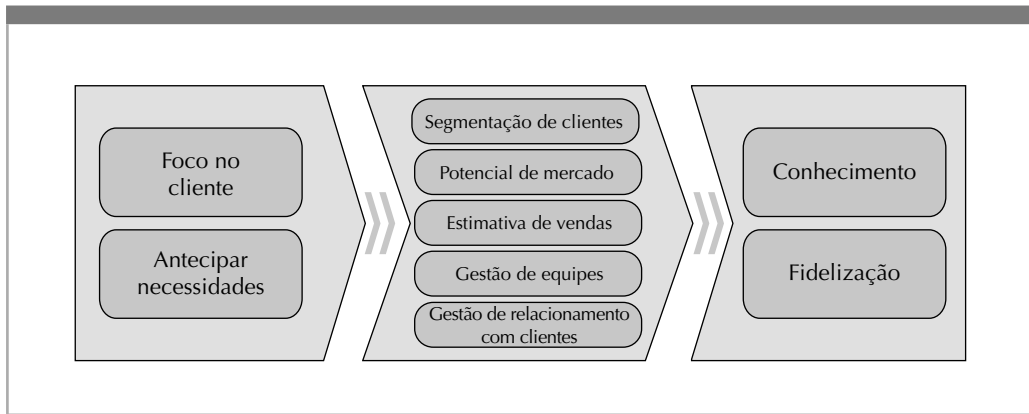


Figura 4 *Objetivos, funções e benefícios de um sistema de CRM.*<sup>7</sup>

A seguir, estão listadas algumas funcionalidades que podem gerar melhorias na gestão do distribuidor e no relacionamento com os clientes, tais como:

- gestão do relacionamento com o cliente;
- levantamento do real potencial do cliente (área plantada × cultura × quantidade de produto);
- segmentação de mercado;
- sugestão de *mix* ideal de produtos por cliente;
- mapeamento dos motivos de não venda;
- histórico de todas as transações e informações do cliente (produtos, tamanho, fidelidade, crédito, entre outras);
- gerenciamento e controle de metas prefixadas, antecipando as necessidades do cliente;
- gestão de contatos e histórico de atendimento;
- base de conhecimento com informações técnicas; e
- gerenciamento do pós-vendas.

### 2.3 O sistema de BI

*Business Intelligence* (BI) pode ser traduzido como inteligência de negócios, ou inteligência empresarial. Seu objetivo é organizar dados de diversas fontes fornecendo informações e relatórios que sejam de fácil acesso e uso para facilitar a tomada de decisão. Em geral, os sistemas de BI envolvem aplicações de *softwares*, tecnologias de dados e metodologias analíticas para desempenhar essas análises de dados em tempo real e disponibilizar as informações pertinentes aos usuários-chave.<sup>8</sup>

Com base nesse conceito, a solução de BI deve ter recursos analíticos que ofereçam informações detalhadas e precisas aos gestores, agregando conhecimento específico que permitam tomar decisões e ter ações de negócios que não seriam percebidas por meio dos tradicionais relatórios e planilhas espalhados. Dessa forma, na Figura 5 são apresentadas as principais possibilidades e vantagens de um sistema de BI. Entre os benefícios mais importantes estão o incentivo ao desenvolvimento de uma cultura focada nos resultados e o apoio à implementação do planejamento estratégico.

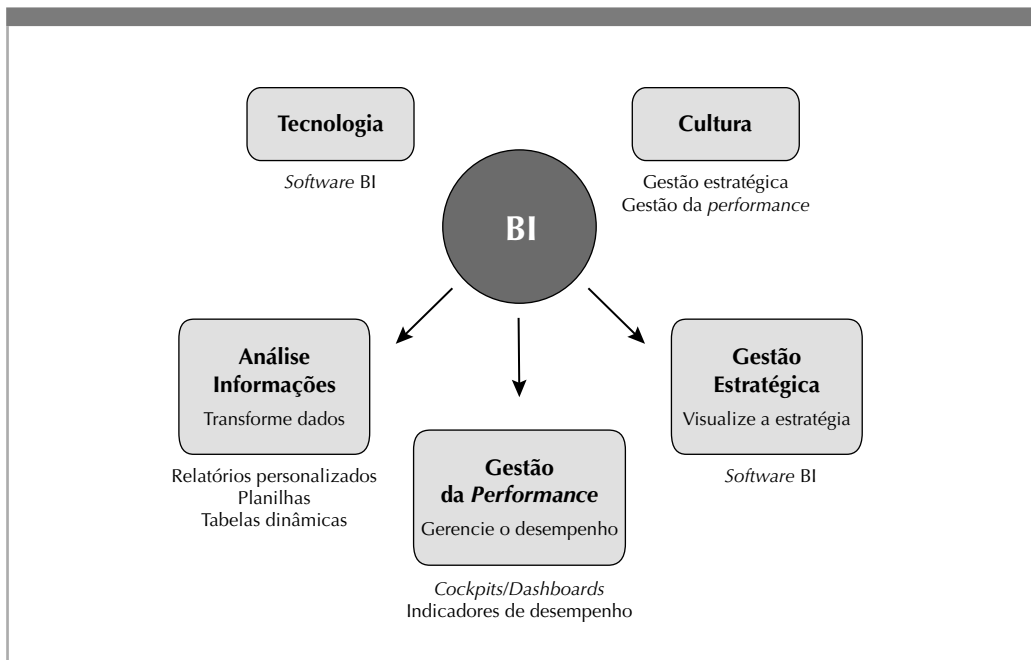


Figura 5 Conceitos relacionados ao sistema de BI.<sup>9</sup>

De maneira complementar, a Figura 6 exibe um exemplo de uma tela básica de um painel de bordo (*cockpit*) composto por cinco indicadores que analisam a eficiência econômico-financeira da empresa.

Com isso, verifica-se que o mercado brasileiro está mudando e o *Business Intelligence* não é mais só para as grandes empresas. O BI se tornará cada vez mais acessível e uma realidade nas empresas de médio porte de faturamento. Assim como em outros segmentos, os distribuidores de insumos já sentem a necessidade de investir nessa tecnologia para sobreviver num ambiente altamente competitivo. Principalmente as empresas que desejam crescer necessitam de instrumentos de gestão adequados.

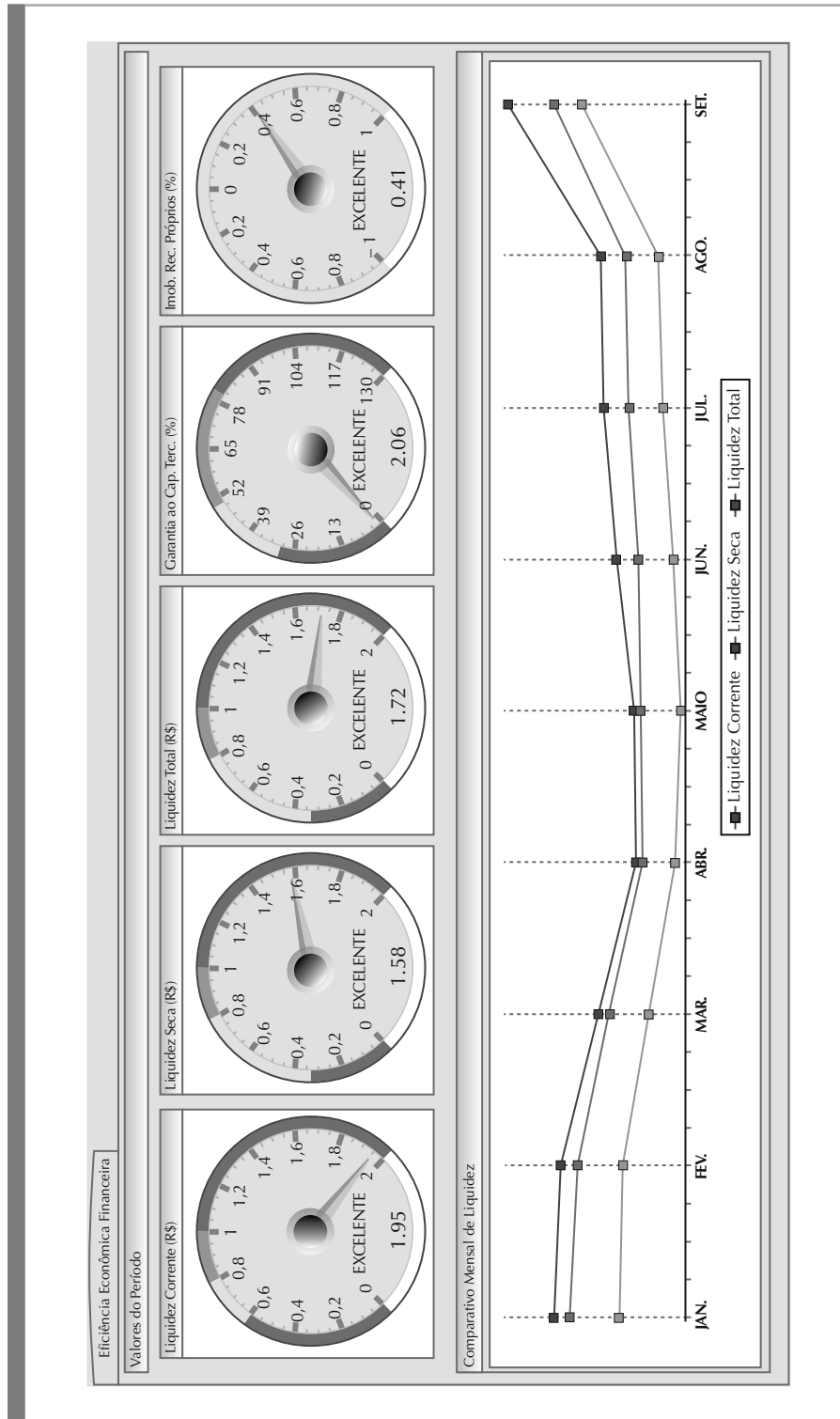


Figura 6 Exemplo de painel de bordo num sistema de BI.<sup>10</sup>

### 2.3.1 Vantagens da utilização de sistemas de BI

Uma solução de BI contempla uma série de recursos para a criação de análises e informações inteligentes de negócios orientados para:

- transformar dados de diferentes áreas e fontes em informações que auxiliem as diversas áreas de negócio através de relatórios personalizados;
- gerenciar o desempenho através de painéis de indicadores modelados por áreas ou processos; e
- visualizar a estratégia e *performance* através da gestão dos objetivos, indicadores e iniciativas que compõem a estratégia.

## 3 Como escolher um sistema

Uma das tarefas mais difíceis para qualquer empresa é a escolha de um bom *software* de gestão para atender às suas necessidades. O sistema ERP é o que apresenta maior dificuldade no momento da escolha devido a sua abrangência e complexidade. Mas as considerações que faremos neste tópico também são aplicáveis ao processo de escolha e compra dos sistemas de CRM e BI.

Para fazer uma boa escolha, é preciso ter em mente alguns pontos muito importantes. O mais importante deles é que o sistema é uma ferramenta que deverá atender principalmente às atividades-fins da empresa. Abranger as necessidades específicas e complexas do negócio fundamental para os sistemas ERP e CRM.

Em se tratando de uma revenda ou distribuidor de insumos, essa tarefa se torna mais árdua ainda, visto que a maioria dos sistemas de mercado atendem muito bem às áreas de apoio, como: compras, financeiro, fiscal, folha e contabilidade, mas dificilmente atendem às necessidades da área comercial com suas particularidades ligadas ao mercado agrícola, assistência técnica agrônômica e legislação específica (receita agrônômica, ficha de emergência, entre outros).

Uma escolha errada pode levar a um alto grau de customização, além de elevar consideravelmente o custo de aquisição e implantação. Muitos dos fornecedores de sistemas ERP, inclusive empresas multinacionais, tendem a apresentar soluções adaptadas, oriundas de necessidades da indústria desconsiderando que o mercado de revenda tem necessidades específicas.

Dessa forma, é preciso procurar ferramentas que atendam a essas necessidades específicas do negócio de distribuição de insumos ou considerar potenciais customizações de sistemas não especializados. A opção por ferramenta que não tenha essas características poderá resultar na falha comum de ter que criar ou perpetuar controles paralelos em planilhas ou arcar com pesadas customizações.

Customizar um *software* é introduzir modificações que o torne aderente às necessidades particulares de uma empresa ou linha de negócio. Em geral, é um serviço prestado pelo fornecedor do *software* e cobrado com base na quantidade de horas técnicas necessárias para implementar as modificações.

Considerando essas questões, a aquisição de um sistema ERP, CRM ou BI é mais que uma simples compra, é também a criação de uma parceria longa e perene. Para tal, elaboramos nos Quadros 1 e 2 algumas perguntas que contribuirão para a análise dos fornecedores e sistemas. É importante ter estas perguntas em mente no processo de seleção de um sistema para o seu negócio de distribuição de insumos.

Quadro 1 *Sugestão de questões para análise de fornecedores de sistemas.*<sup>11</sup>

<b>Análise geral do fornecedor e da ferramenta</b>
1. As empresas que estão se candidatando para ser o meu fornecedor têm tradição no segmento?
2. Qual experiência elas têm com a implementação de sistemas em distribuidores de insumos?
3. Quem são os seus clientes e qual o porte deles?
4. Existem casos de sucesso que possa visitar?
5. Existem casos de insucesso? Qual o motivo?
6. A empresa fornecedora está preparada para acompanhar o crescimento da minha empresa?
7. O fornecedor tem condições de me apoiar em qualquer lugar onde eu tenha unidades?
8. Em se tratando de sistema ERP: é completo, com contabilidade integrada e atualizado com as mudanças de legislação (NFe, SPED, entre outras)?
9. Como é o seu atendimento? Suporte a dúvidas, atualização de versões, correções de erros, atendimento de demandas de melhorias.
10. Caso eu precise de um relatório personalizado, como essa empresa vai atender a minha demanda? Tenho liberdade para criar ou estou preso ao atendimento do fornecedor?
11. Como é o processo de extração de dados gerenciais? Já existe ferramenta nativa ou preciso adquirir uma ferramenta auxiliar de BI?
12. Quais as formas de acesso ao sistema? Internet ou acesso remoto?
13. Como funcionará a capacitação dos usuários da empresa? Qual a metodologia de implementação que será adotada?
14. Qual o custo dessa ferramenta, na sua totalidade? É possível fazer uma implementação modular?



Adicionalmente, existem também outras perguntas que devem ser feitas para verificar se a ferramenta é especialista no setor de distribuidores de insumos, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 *Sugestão de questões para análise de sistemas.*<sup>12</sup>

<b>Análise para verificar se a ferramenta é especialista</b>
1. A empresa é recomendada por consultorias e fabricantes de insumos?
2. O sistema é recomendado por outros distribuidores de insumos?
3. O sistema possui módulo específico para receituário agrônomo e ficha de emergência integrados ao processo de faturamento?
4. O fornecedor mantém atualizado o banco de dados do compêndio de defensivos para atualização automática?
5. Existe controle de compras, vendas e financeiro em outras moedas e indexação a <i>commodities</i> agrícolas?
6. Existe segmentação e controle de safras ou ciclos de produção?
7. Existe entrada para cadastro de propriedades (fazendas) dos clientes com dados de talhões, produção agrícola, por ciclo de produção e nível tecnológico?
8. Possui controle de potencial de mercado e índices de aproveitamento?
9. Possui gerador de contratos (CPR, Confissão de Dívidas e outros)?
10. Possui controle de limite de crédito rotativo vinculado a garantias (CPR, hipotecas, entre outras)?
11. Disponibiliza controle de carteiras de pedidos de compras, vendas e estoque disponível para venda?
12. Tem controle de movimentação e saldos por lote de fabricação com informações detalhadas para sementes, vacinas e outros produtos agropecuários?
13. Possui exportação de movimentação de produtos controlados (agrotóxicos, sementes, vacinas e rações) para órgãos fiscalizadores?
14. Existe módulo integrado para controle de armazenagem de grãos e gerenciamento de comercialização de grãos?
15. Disponibiliza controle de vendas diretas (pedidos transferidos para fornecedor)?
16. Oferece diversas fórmulas variadas de cálculo de comissão, por faturamento e recebimento, inclusive baseado em faixas de lucro e desconto concedido?
17. Atende à legislação de transporte de produtos perigosos?
18. Disponibiliza controles de estoque físico, disponível e reservado?
19. Possui gerenciamento dos níveis de estoque e sugestão de compras?
20. Existe controle das operações de trocas de insumos por produção do cliente ( <i>barter</i> )?
21. Possui apuração de custos, lucratividade e margens de contribuição por produto, cliente, vendedor, fornecedor, entre outros?
22. Possui módulos adequados ao planejamento orçamentário e fluxo de caixa em outras moedas?

Destacamos que esta não é uma lista definitiva, mas são perguntas que irão demonstrar de maneira contundente se a ferramenta atende ao necessário e se o fornecedor de sistemas – ERP, CRM ou BI – tem o conhecimento do segmento para atender na totalidade a demanda de um distribuidor de insumos.

É importante considerar que uma das maiores dificuldades do processo de escolha do sistema é que alguns detalhes só se manifestam na implantação. Nestes casos, é uma vantagem contar com um fornecedor especialista no negócio do distribuidor. Mesmo com fornecedores conceituados, com marcas famosas e com ferramentas que implementam as melhores práticas de mercado, podem ocorrer fracassos por falta de conhecimento na atividade-fim dos distribuidores de insumos.

Temos no Brasil ótimos fornecedores que possuem ferramentas de gestão para o segmento. Cada um com suas características e particularidades atendendo às necessidades de maneiras distintas. Alguns oferecem suporte para o crescimento, outros custo baixo e outros tecnologia. É necessário avaliar o que precisa no momento e ficar atento ao binômio BENEFÍCIO × CUSTO. Persiga o melhor benefício com o menor custo, sem perder de foco a visão de futuro do seu negócio.

#### 4 Roteiro para implantação de sistemas

Para que o processo de implantação se constitua um caso de sucesso, é necessário que sejam observados os passos descritos a seguir:<sup>13</sup>

1. **Levantamento das necessidades do cliente:** envolve a avaliação das práticas e regras de negócios atuais, bem como o conhecimento dos documentos e instrumentos gerenciais utilizados. Compreende também a identificação das necessidades da empresa, e o que não será contemplado efetivamente pelo sistema, necessitando de customizações. Esta etapa faz parte do projeto e deverá ser executada antes da implantação propriamente dita.
2. **Análise dos processos:** tem por finalidade a análise dos processos da empresa, automatizados ou não, definindo os dados e informações que deverão ser migrados para o novo sistema, bem como analisar as alterações necessárias nestes processos, para que sejam operacionalizados no sistema.
3. **Definição do ambiente tecnológico:** exige muito critério na definição do ambiente tecnológico necessário para o funcionamento do sistema. Cabe ao consultor do fornecedor do sistema especificar claramente para

o responsável pela área de TI do cliente as demandas tecnológicas e a gerência de TI providenciar a aquisição ou adequação desse ambiente. Pode ser necessária a participação do consultor em reunião com a diretoria da empresa e a gerência de TI.

4. **Definição da equipe do projeto:** é crítica para o bom desenvolvimento do projeto. Nesta fase é realizada uma reunião com a diretoria da empresa e a gerência de TI para definição da equipe. São definidos os líderes e os usuários-chave para cada área ou módulo a ser implantado.
5. **Planejamento:** além dos objetivos a serem alcançados, esta etapa visa, principalmente, especificar módulo a módulo o cronograma de implantação, definindo atividades, prazos e os critérios para validação do sistema por parte dos usuários.
6. **Treinamento:** consiste no treinamento dos usuários sobre as funcionalidades do sistema pertinentes às suas atividades operacionais e gerenciais.
7. **Análise dos processos e parametrização do sistema:** consiste na análise dos processos internos da empresa, identificando melhorias e propondo novas soluções, envolvendo a configuração dos parâmetros do sistema, para que ele contemple o novo processo. Em geral, esta etapa exige do consultor de implantação um grande conhecimento do sistema e também um grande conhecimento das características do negócio da empresa onde será implantado o sistema. A complexidade da parametrização depende tanto do sistema, podendo chegar ao nível de se definir quais dados aparecem na tela do computador ou não, quanto da complexidade do processo em si.
8. **Desenvolvimento de soluções específicas:** envolve desenvolvimentos específicos (customizações) que devem ser implementados para adaptar o sistema às características específicas de negócios da empresa quando for necessário.
9. **Planejamento para entrada em produção:** definição da data para a entrada em produção do novo sistema, data para importação de dados, entre outras. A definição é realizada em reunião com a diretoria da empresa, gerência de TI e o consultor de implantação e o gerente de desenvolvimento quando ainda existem customizações a entregar.
10. **Acompanhamento:** basicamente é o acompanhamento das etapas descritas anteriormente para verificar o cumprimento do planejamento.
11. **Validação:** envolve a análise crítica da implantação, confrontando-se o que foi planejado e executado e verificando o nível de alcance dos objetivos previstos.
12. **Acertos e ajustes necessários:** fase final do projeto. Em todas as implantações após a entrada em produção existem acertos e ajustes finais.

Recomenda-se manter um consultor de implantação por, no mínimo, uma semana e um consultor de desenvolvimento durante 15 dias, quando forem realizadas customizações que ainda não estejam totalmente validadas.

Estes passos não devem ser considerados como modelo pronto, e sim um roteiro que deve ser ajustado de acordo com o andamento do projeto de implantação e adaptado caso a caso.

Segundo pesquisas,<sup>14</sup> os principais fatores críticos de sucesso para um projeto de implantação de um ERP engloba fatores como Envolvimento do usuário; Apoio da direção; Definição clara de necessidades; Planejamento adequado; Expectativas realistas; Marcos intermediários; Equipe competente; Comprometimento; Visão e objetivos claros; Equipe dedicada; e Infraestrutura adequada.

Conclui-se, assim, que a implantação de sistemas integrados de gestão empresarial é, portanto, complexa e exige uma série de cuidados para que não sejam ultrapassados prazos nem orçamentos, e para que sejam alcançados os resultados esperados. Além disso, a qualidade da informação que será gerada pelo sistema depende diretamente da qualidade com que foi executada cada etapa.

### **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Em geral, os distribuidores de insumos sabem da importância dos sistemas de gestão empresarial para o sucesso de suas empresas e do negócio. Muitos estão conscientes de que subutilizam seus sistemas (devido à implantação pouco planejada ou falta de investimento em treinamentos quando novos processos são implantados) e reconhecem a necessidade de investir na capacitação e treinamento da equipe. Os resultados do uso da tecnologia são potencializados quando as pessoas estão preparadas, motivadas e quando os processos são conhecidos por todos. Assim, reduzem-se as barreiras de uso dos sistemas e uso de ferramentas e controles paralelos, que podem parecer mais “simples” no começo, mas se mostram muito ineficientes com o passar do tempo, pois aumentam as chances de perda de dados, falta de padrão e impossibilidade de obtenção de relatórios históricos e controles de usuários.

Assim, as ferramentas de TI para a gestão empresarial são fundamentais para os distribuidores de insumos. Os resultados da sua utilização serão tanto melhores quanto maior for o envolvimento da alta gestão e o comprometimento da equipe, com bons processos de gestão, seleção e uso das ferramentas de TI disponíveis no mercado para apoiar o negócio de distribuição de insumos. Dessa forma, mais importante que ter tecnologia é fazer bom uso dela. Isso sim tornará as vendas mais competitivas e contribuirá para um melhor futuro para a distribuição de insumos no Brasil.

## Questões para discussão

1. Se você ainda não tem um ERP implementado, discuta as principais necessidades e compare com as questões abordadas no texto.
2. Para empresas com sistemas já implementados, discuta com sua equipe qual o grau de utilização das ferramentas disponíveis e como podem aumentar sua taxa de uso e redução de controles paralelos.

### CONTEÚDO ON-LINE

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* para empresas e provedores de serviços de TI focados em agronegócios e distribuição de insumos.
- Artigos e materiais de consulta sobre gestão da tecnologia de informações.
- Acesse o *blog* para dar sua opinião e discutir temas relacionados à gestão de TI na distribuição de insumos.

## Notas

<sup>1</sup> Baseado em SLACK, N. *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002, 747 p.; HABERKORN, E. *Teoria do ERP – Enterprise Resource Planning*. São Paulo: Makron Books, 1999.

<sup>2</sup> DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, p. 121-131, Jul./Aug. 1998.

<sup>3</sup> SIAGRI. <[www.sagri.com.br](http://www.sagri.com.br)>.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> ZANCUL, E.; ROZENFELD, H. *Sistemas ERP*. Disponível em: <[http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos\\_port/pag\\_conhec/erp\\_v2.html](http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/erp_v2.html)>. Acesso em: 8 mar. 2011.

<sup>6</sup> Para maiores detalhamentos sobre conceitos e ferramentas de CRM, consulte: SWIFT, R. *CRM: O revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001; PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. *Marketing one to one: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one*. São Paulo: Makron Books, 2001.

<sup>7</sup> Materiais de negócios Siagri. <[www.sagri.com.br](http://www.sagri.com.br)>.

<sup>8</sup> Para maiores detalhamentos sobre BI, consulte: FOLINAS, D. A conceptual framework for business intelligence based on activities monitoring systems. *Int. J. Intelligent Enterprise*, v. 1, nº 1, 2007; COOPER, H. *Business intelligence: a primary executive protection inst.*, Berryville, VA; Sawka, K. “Demystifying business intelligence”, *Management Review*, v. 85, nº 10, p. 47-51, 1996.

<sup>9</sup> Vistra BI. Disponível em: <[www.datacooper.com.br/vistra-bi.html](http://www.datacooper.com.br/vistra-bi.html)>. Acesso em: 20 mar. 2011.

<sup>10</sup> Exemplo e imagem gentilmente fornecidos pela Siagri e Parceiros. Carlos Antônio Barbosa.

<sup>11</sup> Sugestões Siagri. Para maiores informações, acesse <[www.siagri.com.br](http://www.siagri.com.br)>.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Sugestões e metodologia Siagri. Para maiores informações, acesse <[www.siagri.com.br](http://www.siagri.com.br)>.

<sup>14</sup> Para maiores informações, consulte. *Unfinished Voyages*: a follow-up to the CHAOS Report. Disponível em: <[www.umflint.edu/~weli/courses/bus381/assignment/vo.pdf](http://www.umflint.edu/~weli/courses/bus381/assignment/vo.pdf)>. Veja também Standish Group, CHAOS e Standish Group. *Unfinished Voyages*. <[www.standishgroup.com](http://www.standishgroup.com)>.

# 15

## IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES GERENCIAIS PARA GESTÃO FINANCEIRA NOS DISTRIBUIDORES AGRÍCOLAS

---

*Marcelo Henrique CÔnsoli  
Frederico Fonseca Lopes  
Isabela Grespan da Rocha Teixeira*

---

*“O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado.”*

Robert S. Kaplan

Sr. Gestor, você conhece bem a origem dos recursos gerados pelas vendas e como eles são consumidos no funcionamento de sua distribuidora de insumos? O Sr. possui controles sobre esses recursos? Eles estão sendo gerados e consumidos de maneira eficiente, de acordo com as expectativas e necessidades da empresa? E o que sobra, quando sobra, é suficiente para remunerar o investimento realizado e o risco assumido?

Essas são perguntas que devem ser feitas com certa frequência, no intuito de gerar reflexão e análise. Muitas vezes, a empresa é lucrativa, no entanto, por falta de um controle rígido, perde-se a oportunidade de gerar maior rentabilidade com os mesmos recursos. Assim, neste capítulo será detalhado como o distribuidor de insumos pode gerenciar melhor a sua empresa, por meio dos controles financeiros que serão apresentados.

## Objetivos

- Mostrar como os controles gerenciais podem melhorar a gestão financeira da sua empresa.
- Apresentar os principais controles que possibilitam melhor gestão dos recursos.
- Discutir a importância dos controles gerenciais para gestão financeira dos distribuidores agrícolas.

## Pontos de aprendizado

Com a leitura deste capítulo esperamos que o gestor entenda a importância dos controles gerenciais para a gestão financeira da empresa. Além disso, quais são os principais controles e como utilizá-los em seu dia a dia.

# 1 Gestão financeira nos distribuidores agrícolas<sup>1</sup>

## 1.1 Conceito de gestão financeira

Gestão financeira é uma entre as inúmeras formas de gestão tratadas nos distribuidores de maneira geral, subdivididas por áreas funcionais. Conforme abordado em outros capítulos do livro, podemos encontrar, entre outros, os termos *Gestão de Clientes* (Capítulos 10 e 12), *Gestão de Pessoas* (Capítulo 13), *Gestão de TI* (Capítulo 14), *Gestão de Estoques*, enfim, uma infinidade de “Gestões” dependendo do foco, da necessidade do distribuidor ou até mesmo do recurso a ser gerenciado.

Nesse sentido, entende-se como Gestão o ato de gerir, de administrar os recursos disponíveis na revenda de maneira a conduzi-la ao atingimento dos resultados desejados. Destacam-se como as principais funções da gestão as atividades de planejamento, organização, direção e controle, e é sobre esta última função que trataremos com maior profundidade ao longo deste capítulo.

Contudo, considerando o conceito de gestão exposto, podemos então conceituar **Gestão Financeira** como o conjunto de ações relacionadas ao planejamento, análise e controle dos recursos financeiros gerados e consumidos pelo negócio de distribuição de insumos.

Mas de que forma os recursos financeiros são gerados e consumidos na empresa? Os recursos são gerados e consumidos por meio da execução das atividades-fins do distribuidor agrícola, que é a compra e venda de insumos agrícolas, conforme apresentado na Figura 1.



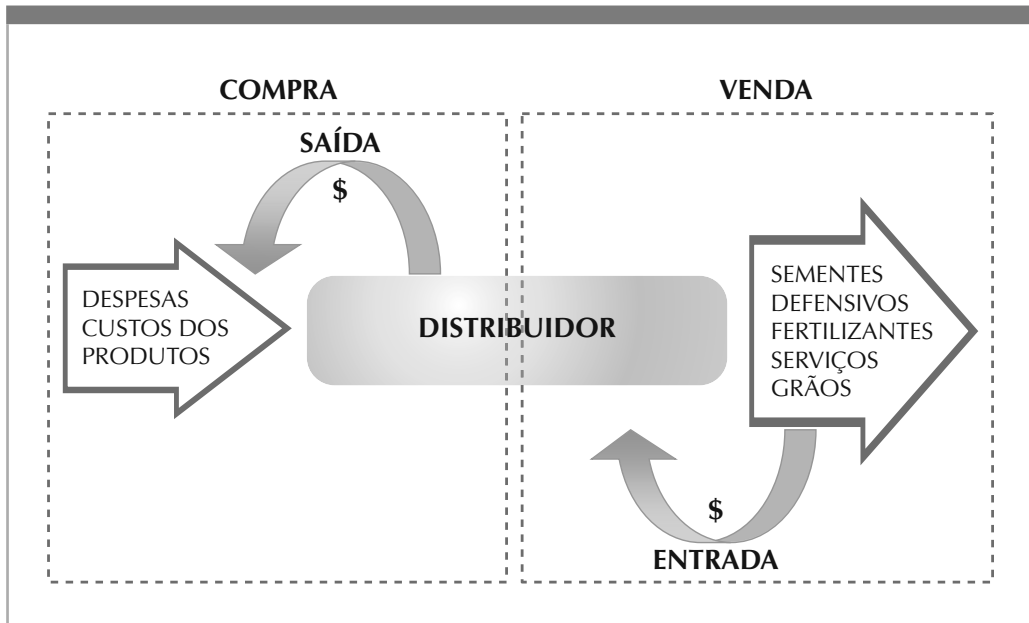


Figura 1 Geração e consumo de recursos financeiros nas vendas.<sup>2</sup>

Vale destacar que no caso dos distribuidores agrícolas a compra e venda de insumos são atividades-fins, contudo, outras atividades-meios, não menos importantes que as atividades-fins, também são executadas por eles, dentre as quais podemos destacar: armazenamento, distribuição, assistência técnica e financiamento de insumos, todas elas impactando favorável ou desfavoravelmente no resultado econômico e financeiro da revenda.

Considerando que todas as atividades realizadas pelo distribuidor de insumos agrícolas com o objetivo de geração de recursos financeiros (receitas) consomem recursos financeiros (custos e despesas) nas mais diversas naturezas, a gestão financeira está envolvida direta ou indiretamente com todas as operações executadas por ela. Dessa maneira, o controle eficiente dos recursos financeiros gerados e consumidos pela revenda destaca sua importância na manutenção sustentável dessa atividade tão importante para o país.

Por fim, diante do exposto anteriormente, destaca-se como sendo o objetivo da Gestão Financeira do distribuidor: (1) proporcionar estrutura financeira equilibrada que minimize o risco financeiro de curto e longo prazo da revenda, (2) gerar rentabilidade condizente com a necessidade de retorno do capital investido e (3) assegurar fontes de financiamento para investimentos em capital de giro e capital fixo, proporcionando o crescimento sustentável do negócio.

## 1.2 Resultado econômico e financeiro dos distribuidores de insumos

A apura o de resultado consiste em uma das principais ferramentas de Gestão Financeira para os distribuidores de insumos. Por meio da apura o de resultado, diversas análises para tomada de decisão poderão ser realizadas, tais como verificar se a empresa   rentável ou não, se os recursos financeiros gerados e consumidos estão de acordo com o planejado, entre outras.

O resultado do distribuidor pode ser encontrado subtraindo dos recursos financeiros gerados pela venda (receitas) todos os recursos financeiros consumidos para tornar as vendas possíveis (custos e despesas), conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 Apura o de resultado nas vendas de insumos.<sup>3</sup>

DESCRI�O	R\$
<b>Receita de Vendas</b> (Recursos gerados com as vendas de sementes, defensivos, fertilizantes, serviços, grãos etc.).	<b>X.XXX.XXX,XX</b>
<b>(-) Custos e Despesas Variáveis</b> (Recursos consumidos com a compra dos produtos vendidos e com as despesas que mant�m variabilidade com as vendas realizadas, tais como impostos e comissões sobre vendas).	<b>X.XXX.XXX,XX</b>
<b>(=) Margem de Contribui�o</b> (Representa quanto sobrou para a revenda após subtrair da Receita de Vendas os Custos e Despesas Variáveis. � com essa sobra que a revenda deverá arcar com os Custos e Despesas Fixas para gera�o do resultado econômico/financeiro).	<b>XXX.XXX,XX</b>
<b>(-) Custos e Despesas Fixas</b> (Recursos consumidos para tornar a gera�o de receitas possível, mas que não possuem variabilidade com as vendas realizadas, tais como aluguel, s�lario do pessoal administrativo, energia elétrica etc.).	<b>XXX.XXX,XX</b>
<b>(=) Resultado da Revenda</b> (Recurso que efetivamente sobra para a revenda, para realiza�o de investimentos ou distribui�o).	<b>XX.XXX,XX</b>

Contudo, o resultado gerado pela empresa pode ser de ordem econômica ou financeira, dependendo da maneira com que esse resultado   apurado. Nesse momento torna-se importante a discussão para o aprofundamento de dois conceitos distintos, que apesar de serem tratados por muitos como sin nimos no dia a dia são diferentes quanto a forma de registro e período de apura o para um mesmo

evento em questão. Esses são conhecidos respectivamente como regime de competência e regime de caixa.

Os eventos registrados pelo regime de competência, quando apurados para um determinado período, demonstrarão o resultado econômico da empresa. Já os eventos registrados pelo regime de caixa, quando apurados para um determinado período, demonstrarão o resultado financeiro da empresa.

A diferença entre o regime de competência e o regime de caixa está relacionada com a data em que determinado evento acontece (fato gerador) e com a data em que o evento ocorrido é liquidado (pago ou recebido). Quando a data de liquidação de determinado evento ocorrer na mesma data do fato gerador deste evento, como é o caso dos pagamentos e recebimentos a vista, o valor monetário correspondente ao evento será registrado pelo regime de caixa e pelo regime de competência para o mesmo período de apuração.

Para facilitar o entendimento das diferenças entre regime de competência e de caixa, vejamos o exemplo a seguir (Quadro 2) com a ocorrência de alguns eventos em dois períodos sucessivos.

Quadro 2 *Exemplo de ocorrência de eventos com fatos geradores sucessivos.*<sup>4</sup>

Fato Gerador	Evento
Jan./X1	Venda de insumos agrícolas no mês, no valor de R\$ 100.000,00 sendo 50% recebidos em jan./X1 e 50% em fev./X1.
Jan./X1	Gasto com insumos para venda, aluguel, funcionários, combustível, impostos etc. no valor de R\$ 80.000,00 sendo 80% pagos em jan./X1 e 20% pagos em fev./X1.
Fev./X1	Venda de insumos agrícolas no mês, no valor de R\$ 100.000,00 recebidos integralmente em fev./X1.
Fev./X1	Gasto com insumos para venda, aluguel, funcionários, combustível, impostos etc. no valor de R\$ 80.000,00 pagos integralmente em fev./X1.

Com base nessas informações do Quadro 2 e nas discussões anteriores, teríamos os seguintes resultados: econômico (apurado pelo regime de competência) e financeiro (apurado pelo regime de caixa) para os períodos de jan./X1 e fev./X2 (Quadro 3).

Pode-se observar que o resultado econômico de jan./X1 e fev./X1, apurado pelos regimes de competência, e o resultado financeiro para o mesmo período, apurado pelo regime de caixa, são diferentes. Contudo, se o leitor observar, os resultados acumulados de jan./X1 e fev./X1 para o regime de caixa são de

R\$ 40.000,00 (R\$ 20.000,00 + R\$ 20.000,00) e o resultado pelo regime de caixa também é R\$ 40.000,00 (– R\$ 14.000,00 + R\$ 54.000,00).

Quadro 3 *Apuração de resultado por regime de competência e de caixa.*<sup>5</sup>

	Regime de Competência		Regime de Caixa	
	Jan./X1	Fev./X1	Jan./X1	Fev./X1
Receitas de Venda	100.000,00	100.000,00	50.000,00	150.000,00
(–) Custos e Despesas	(80.000,00)	(80.000,00)	(64.000,00)	(96.000,00)
(=) Resultado	20.000,00	20.000,00	(14.000,00)	54.000,00

Conforme apresentado, verifica-se a diferença, pois as datas de pagamento e recebimento para os eventos ocorridos não são da mesma data do fato gerador. Porém, quando todos os eventos são liquidados, os resultados acumulados para ambos os regimes, de competência e de caixa, serão os mesmos.

A compreensão desses conceitos é de fundamental importância para a Gestão Financeira dos distribuidores e das empresas em geral, pois auxilia no entendimento de que o resultado financeiro de hoje é boa parte reflexo dos resultados econômicos de ontem, e, do mesmo modo, o resultado econômico de hoje refletirá nos resultados financeiros de amanhã.

### 1.3 *Papel do gestor financeiro*

O papel do Gestor Financeiro é assegurar que os objetivos da gestão financeira estabelecidos pelo distribuidor sejam cumpridos. Dentre as principais responsabilidades do gestor financeiro podemos destacar:

- comunicar as diretrizes e políticas financeiras estabelecidas pela revenda aos seus subordinados e às áreas diretamente relacionadas;
- acompanhar a execução das atividades realizadas pelos subordinados e validar se estão de acordo com as diretrizes e políticas financeiras estabelecidas;
- gerir os recursos financeiros possibilitando melhorar a rentabilidade e solvência do negócio, considerando as diretrizes e políticas financeiras estabelecidas;

- gerar informações confiáveis e participar do processo de planejamento dos resultados futuros da revenda;
- apresentar periodicamente os resultados financeiros obtidos pela revenda, comparando-os com o resultado planejado;
- relacionar os principais desvios ocorridos, buscar informações que deram origem ao fato e propor sugestões de melhoria para os fatos ocorridos.

## 2 Controles gerenciais

### 2.1 Conceito, objetivos e aplicações dos controles gerenciais

Conforme citado no início do capítulo, controle é uma das funções administrativas cuja finalidade é verificar se as atividades estão sendo executadas da maneira como foram planejadas, para que, a partir da constatação de desvios, propostas de ações de corretivas possam ser elaboradas.

Os **controles gerenciais**, por sua vez, têm como objetivos proteger o patrimônio da revenda e promover a eficiência operacional, por meio da geração de informações úteis para o processo decisório.

A proteção do patrimônio da revenda se dá por meio dos controles que evitem a ocorrência de erros ou fraudes na operação, como, por exemplo, o controle de movimentação de estoque, que verifica se o estoque registrado e o estoque físico são os mesmos, garantindo que os produtos comprados foram efetivamente recebidos e os vendidos efetivamente entregues, evitando extravios intencionais (fraudes) ou não intencionais (erros), onde ambos impactam negativamente no patrimônio.

A promoção da eficiência operacional ocorre quando os controles possibilitam verificar se os recursos estão sendo utilizados para a finalidade e na quantidade que foram planejados, como, por exemplo, controle de despesas de viagens, que verifica se os gastos com hospedagem, alimentação, combustível, pedágio entre outros foram realmente utilizados para atividade de visita a clientes, e não para atividades particulares dos funcionários, e se os valores gastos estão dentro dos limites previamente estabelecidos.

A utilidade das informações para tomada de decisão dependerá da necessidade analítica de cada distribuidor, ou da apresentação de alguma forma de desvio que necessite ser analisada para tomada de uma ação corretiva. Contudo, há de se observar que as informações geradas pelos controles gerenciais podem ser utilizadas de maneira intempestiva, como é o caso do controle de movimentação de estoque, que é realizado periodicamente, e, caso haja alguma

divergência, as informações precisam ser analisadas para identificação e correção do problema.

Também podemos utilizar as informações geradas pelos controles gerenciais de maneira tempestiva, quando houver uma necessidade específica a ser analisada, como, por exemplo, analisar o histórico de gastos com veículos da frota própria para tomar a decisão de terceirizar a frota ou manter a frota própria.

## 2.2 *Princípios para implantação dos controles gerenciais*

Ao decidir implantar um controle gerencial na empresa, é preciso ter em mente que serão necessários recursos, sejam eles financeiros, humanos, materiais ou de tecnologia; logo, para todos os controles gerenciais haverá um custo correspondente.

Desse modo, os controles gerenciais não devem ser implantados a qualquer custo. O ideal é que haja consciência do gestor no sentido de analisar a relação custo-benefício do controle a ser implantado em relação ao benefício gerado pelo controle, de maneira que o controle não custe mais que o benefício da informação gerado por ele.

Sempre que possível, é importante que a forma pela qual os controles gerenciais são desempenhados esteja descrita na forma de manual, com definição detalhada, fluxograma e formulários, facilitando o acesso e a consulta por parte de outros envolvidos no processo que está sendo controlado.

Contudo, depois de tomada a decisão da implantação de determinado controle gerencial, alguns princípios devem ser levados em consideração para garantir que seu objetivo seja alcançado. Dentre eles, podemos citar:

- a) **Documentação:** deve-se procurar utilizar documentos, tais como notas fiscais, recibos, formulários internos, *e-mail*, com o objetivo de materializar as informações e dar confiabilidade ao processo.
- b) **Acesso aos ativos:** devem-se avaliar e estabelecer limites ao acesso dos funcionários aos ativos da revenda e manter controles físicos sobre eles. O objetivo é evitar que na ocorrência de fraude ou erro não se consiga identificar um responsável.
- c) **Segregação de funções:** deve-se evitar que uma mesma pessoa tenha acesso aos ativos e aos controles ou registros desse ativo. O objetivo é dificultar ao responsável pelo ativo a modificação do registro para regularização de um erro ou uma fraude ocorrida.
- d) **Procedimento de autorização:** deve-se implantar procedimento de autorização para os controles cuja responsabilidade deva ser compartilhada ou estendida ao longo do processo em questão. O objetivo desse

procedimento é minimizar a ocorrência de erros, forçando que alguém confira a documentação antes de autorizá-la, e dificultar a ocorrência de fraude no sentido de que mais de uma pessoa deverá estar envolvida na mesma intenção.

- e) **Sistemas de revisão e avaliação:** devem-se implantar sistemas de revisão e avaliação periódica para os controles internos. O objetivo é confrontar os ativos com seus respectivos registros para se verificar a real validade do controle estabelecido.

Por fim, é importante definir para os controles gerenciais um responsável. Caberá ao responsável pelo controle gerencial acompanhar as informações geradas periodicamente para que as decisões de correção ou realinhamento sejam tomadas em tempo hábil.

### **2.3 Controles gerenciais utilizados em distribuidores**

Esta seção procura demonstrar alguns dos principais relatórios gerenciais utilizados pelo gestor no controle dos resultados do distribuidor de insumos agrícolas. Os relatórios tratados a seguir são amplamente utilizados por todas as empresas, independentemente do setor de atuação; são eles: Balanço Patrimonial (BP), Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE), Orçamento e Fluxo de Caixa, sendo que os dois últimos serão abordados e detalhados no Capítulo 16.

#### **Balanço Patrimonial (BP)**

O Balanço Patrimonial apresenta a posição financeira de uma empresa em determinada data, uma foto estática dos ativos e passivos da empresa.<sup>6</sup> O ativo é composto pelos bens e direitos de curto e longo prazo da empresa, representado respectivamente pelo ativo circulante e não circulante.

O passivo por sua vez é composto pelas obrigações da empresa com terceiros (fornecedores, bancos, governo, funcionários etc.) de curto e longo prazo, representado respectivamente pelo passivo circulante e não circulante, e também pelas obrigações próprias (sócios), representado pelo patrimônio líquido.

O acompanhamento periódico do balanço patrimonial e a comparação com balanços de períodos anteriores possibilitam ao gestor acompanhar a maneira como os recursos estão sendo aplicados (ex.: cliente, estoque, veículos etc.) e como eles estão sendo financiados (ex.: fornecedores, bancos etc.).

ATIVO	PASSIVO
<p><b>Ativo Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponível</li> <li>Clientes</li> <li>Estoques</li> </ul> <p><b>Ativo Não Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizável a Longo Prazo</li> <li>Permanente <ul style="list-style-type: none"> <li>Investimento</li> <li>Imobilizado</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Passivo Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fornecedores</li> <li>Empréstimos Bancários</li> <li>Salários a Pagar</li> <li>Impostos a Pagar</li> </ul> <p><b>Passivo Não Circulante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exigível a Longo Prazo</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capital</li> <li>Reservas</li> <li>Lucro/Prejuízo Acumulado</li> </ul>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO + PL</b>

Figura 2 *Exemplo de Balanço Patrimonial.*<sup>7</sup>

Também é possível evidenciar comportamento e tendência das principais contas, bem como monitorar a situação de liquidez, que mede a capacidade do distribuidor em honrar suas obrigações e o endividamento, que mede o grau de alavancagem com recursos de terceiros e o risco da empresa, sendo possível traçar planos de ação para correção da tendência. Nesse sentido, independentemente se a empresa possui a contabilidade interna ou terceirizada, é importante que mensalmente sejam avaliados os balanços ou balancetes para verificação do andamento dos resultados financeiros do negócio.

### Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

O DRE apresenta de forma estruturada a geração do lucro ou prejuízo da empresa por meio de um fluxo econômico partindo das receitas de venda, deduzindo-se os custos e despesas associados ao período, até chegar ao resultado gerado pelas atividades tipicamente operacionais da empresa. Nesse sentido, sua maior contribuição é auxiliar o gestor a compreender a eficiência do processo operacional na formação do resultado. A estrutura da demonstração de resultado detalhada já foi apresentada e discutida anteriormente neste capítulo na seção 1.2.



## **Orçamento**

O orçamento é uma ferramenta de grande valia para a empresa na busca por resultados previamente planejados, orientando o gestor no controle das receitas, custos e despesas por meio da comparação entre o que foi planejado e o que está sendo realizado, permitindo a ele realizar correções nas atividades operacionais.

Para tanto, é necessário um grande empenho dos gestores na elaboração dessa ferramenta e na sua utilização, incorporando a cultura do orçamento na revenda para que os benefícios sejam colhidos diariamente. Trataremos com maior detalhamento esse assunto no Capítulo 16.

## **Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa é o principal relatório de planejamento financeiro da empresa. Nele estão dispostas todas as previsões de recebimento e pagamento agrupados por data de vencimento. Sua principal contribuição é proporcionar o conhecimento prévio de necessidades futuras de caixa, bem como eventuais sobras de caixa. Dessa maneira, é possível escolher com tempo melhores fontes de captação ou aplicação para necessidades ou sobras de caixa, respectivamente. Assim como o orçamento, trataremos com maior detalhamento esse assunto no Capítulo 16.

É importante ressaltar que esses relatórios normalmente apresentam informações econômicas e financeiras da empresa de maneira sintética, sendo necessário manter relatórios e controles analíticos sobre a movimentação e composição dos saldos apresentados nos relatórios. Por exemplo, deve-se manter controle dos títulos a pagar e a receber que compõem os saldos das contas de fornecedores e clientes, deve-se manter controles de movimentação bancária, aplicações e financiamentos, deve-se manter controles de movimentação de estoques e de ativos fixos, entre outros.

Por fim, também é importante manter controles simples, de ordem operacional, que estejam relacionados com o consumo de recursos da empresa, tais como controles de visitas dos vendedores, de despesas de viagens, de empréstimo de produtos, entre outros.

Contudo, é fundamental para o sucesso dos controles gerenciais a efetiva participação dos sócios e colaboradores, inclusive, se possível for, que alguns controles estejam vinculados à avaliação de desempenho dos colaboradores, premiando-os pelos resultados alcançados.

## **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Manter controles e acompanhá-los periodicamente é a maneira mais eficiente de avaliar o desempenho econômico e financeiro das decisões estratégicas e operacionais do negócio, impactando no resultado e na rentabilidade do negócio.

Os controles gerenciais evidenciam quanto próximo ou distante o resultado gerado em determinado período está do resultado planejado. Dessa maneira, é possível fazer correções estratégicas e operacionais com o objetivo de melhorar o desempenho das empresas distribuidoras agrícolas.

Também vale ressaltar a importância dada pelos parceiros fornecedores de insumos às distribuidoras de insumos que mantêm controles gerenciais e os acompanham periodicamente, impactando até mesmo na avaliação de desempenho realizada pelos parceiros fornecedores e conseqüentemente na política de remuneração (rebate) oferecida por essas empresas.

Portanto, os controles gerenciais desempenham papel importante na manutenção das margens de lucro e na sustentabilidade do negócio, não podendo ser tratados como segundo plano, devendo assumir relação de destaque nas empresas distribuidoras de insumos agrícolas.

### Questões para discussão

1. Como andam os controles gerenciais na sua empresa? Qual a confiabilidade e periodicidade que você pode ou consegue avaliar seus resultados por meio dos controles internos?
2. Discuta com sua equipe e seu contador alternativas para melhorar seus controles e permitir alternativas de lançamentos e visualização de resultados e relatórios. Envolve seu fornecedor de sistemas sempre que necessário.

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* interessantes sobre conceitos, ferramentas e *sites* que tratam da questão dos controles financeiros e sua importância.
- Artigos e materiais de consulta sobre gestão financeira na distribuição de insumos.
- Acesse nosso *blog* para participar de discussões sobre como melhorar os controles financeiros no seu negócio e compartilhar experiências com outras empresas.

## Notas

<sup>1</sup> Material elaborado pelo consultor Marcelo Cònsoli, com base na experiência em Aulas e Consultoria com Distribuidores de Insumos.

<sup>2</sup> Elaborada pelos autores.

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Para aprofundar conceitos e ferramentas de gestão financeira e controles, consulte ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010; GITMAN, Lawrence Jeffrey. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004; ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1995.

<sup>7</sup> Estruturada pelos autores com base em ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

# 16

## CONTROLE ORÇAMENTÁRIO, FLUXO DE CAIXA E CAPITAL DE GIRO NA DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS

---

*Marcelo Henrique Cònsoli  
Isabela Grespan da Rocha Teixeira*

---

*“O aumento das vendas não é necessariamente a melhor solução para os problemas financeiros da empresa.”*

Os Autores

É bastante comum que as empresas com dificuldades financeiras acreditem no aumento das vendas como solução para os seus problemas. Em alguns casos, o que aparentemente seria a solução pode ser o agravante para esses problemas. Antes de qualquer decisão, é preciso fazer uma análise detalhada dos motivos reais das dificuldades financeiras, e na maioria dos casos elas estão relacionadas à rentabilidade e aos desencaixes financeiros da empresa.

Neste capítulo pretende-se discutir como as políticas financeiras relacionadas a prazos de pagamentos e recebimentos, bem como o controle das receitas, custos e despesas, e conseqüentemente das margens de lucro, impactam o capital de giro e a saúde financeira do negócio de distribuição de insumos.

## Objetivos

- Discutir os impactos causados pelas decisões operacionais no capital de giro.
- Apresentar a estrutura e os benefícios da utilização do fluxo de caixa.
- Apresentar a estrutura e os benefícios da utilização do controle orçamentário.

## Pontos de aprendizado

Esperamos com a leitura deste capítulo que o gestor possa avaliar o impacto das decisões operacionais da empresa na estrutura de capital de giro, e que dessa maneira possa se antecipar aos efeitos causados. Também esperamos que os gestores ao compreenderem a estrutura e os benefícios da utilização das ferramentas de fluxo de caixa e controle orçamentário possam se valer desses benefícios transformando-os em resultado efetivo para a empresa.

## 1 Introdução

As decisões operacionais de compra e venda são responsáveis pelo sucesso ou fracasso econômico e financeiro das empresas. Essas decisões impactam economicamente a empresa na medida em que a diferença entre as vendas e as compras do mês constitui o lucro do período. Essas decisões também impactam financeiramente no negócio de acordo como estão dispostas no tempo as datas de pagamentos e recebimentos, gerando em alguns casos desencaixes temporários de caixa.

Dessa maneira, considerando que o aumento nas vendas reflete no aumento das compras, em condições favoráveis com valor da venda maior que o valor das compras, a empresa estaria gerando lucro, mas não obrigatoriamente estaria gerando sobra de caixa, por exemplo, se as compras vencerem primeiro que as vendas.

O raciocínio inverso também se aplica, a empresa pode não gerar lucro em determinado período, com valor das vendas maior que as compras. Contudo, se as vendas vencerem primeiro que as compras, a empresa não terá obrigatoriamente a necessidade de captação de recursos financeiros para cobrir déficits de caixa.

Porém, vale ressaltar que na primeira situação (com lucro, mas com necessidade temporária de caixa) a captação de recursos com terceiros solucionaria no curto prazo o problema, mantendo a empresa refém da renovação permanente de recursos financeiros por longa data.

Já na segunda situação (com prejuízo, mas sem necessidade temporária de caixa), se essa situação se perpetuar por muito tempo, a empresa comprometerá

significativamente a continuidade dos negócios no longo prazo, pois haverá um momento em que a empresa necessitará de recursos financeiros para substituir os ativos consumidos pelos prejuízos gerados no passado e, nesse momento, caso não consiga captar recursos financeiros para cobrir esses desencaixes, a empresa certamente virá descontinuar a operação e poderá ficar insolvente.

Com isso, conclui-se que as empresas não descontinuem suas atividades por falta de lucro no curto prazo, mas sim por falta de caixa, mas que o inverso (ter lucro e não ter recursos financeiros disponíveis) também pode ser desastroso caso não consiga captar recursos com terceiros, tornando a empresa inadimplente.

Nas próximas seções discutiremos a questão envolvendo o controle orçamentário como forma de gerir a eficiência do consumo de recursos, e consequentemente a geração do lucro. Também discutiremos a questão da gestão do fluxo de caixa, como forma de gerir a disposição dos pagamentos e recebimentos no tempo. Por fim, discutiremos o impacto das decisões operacionais na gestão do capital de giro, evidenciando as situações que geram necessidade de investimento em capital de giro.<sup>1</sup>

## 2 Controle orçamentário

O controle orçamentário é a ferramenta utilizada para confrontar os valores das receitas, custos e despesas orçados (ou planejados) com os valores realizados para o mesmo período. O objetivo dessa ferramenta é prover um mecanismo de acompanhamento do resultado que está sendo realizado, e por meio da análise das variações favoráveis e desfavoráveis ocorridas nas receitas, custos e despesas, poderem ser traçados planos específicos de ação para garantir a realização do resultado orçado inicialmente.

A estrutura utilizada para elaboração do orçamento de resultado deve obedecer à estrutura de demonstração de resultado (ver estrutura apresentada no Capítulo 15) de cada revenda, de acordo como o seu plano de contas. Utilizar a estrutura do plano de contas facilita o processo de controle, pois os resultados realizados já são registrados e apurados com base nessa estrutura. Ademais, sistemas de gestão, como o Siagri,<sup>2</sup> já possuem ferramentas prontas para essas análises.

A elaboração do orçamento de resultado consiste na consolidação do orçamento de vendas, de custos e despesas, estando todos interligados, porém tendo como referência o orçamento de vendas. O **orçamento de vendas** é resultado da quantidade de venda projetada dos produtos e serviços ofertados pela revenda, ponderados pelo valor unitário médio estimado de cada produto ou serviço ofertado, em cada período considerado.

Quadro 1 *Exemplo de estrutura do orçamento de receitas, custos e despesas.*<sup>3</sup>

DESCRIÇÃO DAS CONTAS	ORÇADO	REAL	VAR. \$	VAR. %
<b>Receita Bruta de Vendas e Serviços</b>				
(-) Deduções da Receita				
<b>(=) Receita Líquida</b>				
(-) Custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados				
<b>(=) Resultado Bruto</b>				
<b>(-) Despesas Operacionais</b>				
(-) Despesas comerciais				
(-) Despesas administrativas				
(+/-) Receitas/despesas financeiras				
<b>(=) Resultado Antes do IR e CSSL</b>				
(-) Provisão para imposto de renda e contribuição social				
<b>(=) Resultado Líquido do Período</b>				

Como os demais orçamentos serão elaborados a partir desse primeiro orçamento, maior será a responsabilidade na sua elaboração, já que eventuais erros ou inconsistências serão refletidos nos demais controles.

Na elaboração do orçamento de vendas, também deverão ser consideradas as projeções para deduções de vendas, tais como impostos sobre vendas, devoluções e descontos comerciais concedidos, com a finalidade de obter as receitas líquidas de venda.

O **orçamento de custos** será elaborado considerando as quantidades previstas de venda para os produtos e serviços ofertados pela revenda ponderados pelo custo unitário médio estimado para o período considerado. Na elaboração do orçamento de custos deve-se considerar a questão dos créditos tributários quando existirem, bem como as bonificações recebidas de fornecedores, que diminuem o custo médio do produto estocado.

Já o **orçamento de despesas** consiste em prever quanto será gasto com as despesas comerciais, administrativas e financeiras. Esse processo normalmente é realizado com base no histórico de despesas, considerando a participação relativa de cada item de despesa em relação às vendas totais.

Contudo, esse método apenas se demonstra eficiente para as despesas com comportamento variável, ou seja, para as despesas que aumentam ou diminuem em função do aumento ou diminuição das vendas, como é o caso das comissões de vendas, gastos com logística de distribuição, entre outros. No caso das despesas fixas, que são as despesas que não possuem relação de variabilidade com as vendas, tais como despesas de aluguel, salários administrativos, entre outros, esse método não é eficiente. Para as despesas fixas devem ser considerados os valores e não os percentuais históricos.

O ideal é que todas as despesas fixas e variáveis sejam analisadas individualmente e que os valores sejam previstos com base zero, ou seja, os responsáveis por cada área devem prever cada despesa a partir de um plano, considerando vetores específicos para cada despesa.

Após a elaboração do orçamento de resultado para o período considerado, devem-se analisar as variações entre os valores orçados e realizados periodicamente. As variações apuradas podem ser de dois tipos: favoráveis e desfavoráveis. As variações favoráveis são aquelas em que as receitas realizadas são maiores que as orçadas e os custos e despesas realizados são menores que os orçados.

As variações desfavoráveis são aquelas em que as receitas realizadas são menores que as orçadas e os custos e despesas realizados são maiores que os orçados. Após a apuração das variações, favoráveis ou desfavoráveis, deve ser realizada uma análise crítica sobre as que apresentarem maior relevância e identificados os motivos para a ocorrência dessas variações.

No caso de variações desfavoráveis, após identificação dos motivos, deve-se traçar um plano de ações corretivas com a finalidade de evitar que os mesmos motivos ocorram novamente nos próximos períodos. Cabe ao gestor acompanhar o resultado da análise orçamentária e cobrar as ações corretivas das áreas ou pessoas responsáveis por cada atividade.

### **3 Fluxo de caixa**

O fluxo de caixa é uma ferramenta financeira simples, porém muito eficiente na gestão dos recursos financeiros das empresas. Seu funcionamento se assemelha a um extrato bancário contendo o saldo anterior, os movimentos de entrada e saída de recursos financeiros do período e o saldo final. Em geral, se bem utilizados, os sistemas de gestão costumam trazer essa ferramenta como um módulo ou relatório.

Desse modo, o objetivo do fluxo de caixa é apurar antecipadamente em que período haverá sobras de recursos financeiros para serem aplicadas, ou necessidade de recursos financeiros a serem captados para cobrir desencaixes temporários.



DESCRIÇÃO DOS ITENS	Mês 1				Mês 2			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
<b>Saldo Inicial de Caixa</b>								
(+) Entradas								
(-) Saídas								
<b>Saldo Final de Caixa</b>								

Figura 1 Exemplo de estrutura do fluxo de caixa.<sup>4</sup>

Na elaboração do fluxo de caixa, considera-se como saldo inicial de caixa todos os recursos financeiros disponíveis que possam ser utilizados imediatamente, dessa maneira, os valores mantidos em caixa, em contas correntes bancárias e as aplicações financeiras serão tratadas como saldo inicial de caixa.

As entradas de caixa têm como principal origem o recebimento pelas vendas de produtos e serviços realizados aos clientes. Também são considerados como entradas de caixa a liberação de empréstimos e financiamentos bancários, bem como quaisquer outros recebimentos eventuais de recursos financeiros que não configurem nenhuma das opções anteriores, por exemplo, a venda de ativos fixos.

Já as saídas de caixa têm como principal origem os pagamentos efetuados pela revenda aos fornecedores de produtos, bens e serviços, na amortização de empréstimos e financiamentos bancários, bem como quaisquer outros pagamentos eventuais de recursos financeiros que não configurem nenhuma das opções anteriores, por exemplo, a compra de ativos fixos. O valor do saldo final de caixa composto pelo saldo inicial de caixa acrescido do total das entradas menos o total das saídas.

A gestão do fluxo de caixa nas vendas é de fundamental importância considerando as particularidades do setor, em que as vendas concentram-se no período que antecede o plantio e o recebimento no período posterior à colheita. Desse modo, a revenda pode planejar considerando o período previsto de recebimento, ajustado pelas variáveis como tipo de cultura, período de plantio e colheita, condições climáticas, histórico de recebimento de clientes, entre outros, qual o melhor período para o pagamento de fornecedores, que normalmente deverá ocorrer após o recebimento dos clientes.

Outro fator importante a ser considerado pelas revendas é a questão dos gastos operacionais (aluguel, salários, combustível etc.) que estarão ocorrendo mensalmente, independentemente do período de recebimento futuro e essa situação força as revendas a planejar a forma de financiamento desses gastos durante o período de poucos recebimentos.

Nesse momento, após a elaboração do fluxo de caixa projetado para o período é que a ferramenta do fluxo de caixa demonstra todo seu potencial de gestão financeira, pois a revenda poderá antecipadamente tomar decisões mais acertadas, uma vez que terá tempo para analisar as melhores opções de aplicação para os superávits de caixa, ou analisar as melhores opções de captação para cobrir os déficits de caixa, inclusive podendo analisar essas decisões financeiras no próprio fluxo de caixa.

Por fim, vale ressaltar, conforme tratado anteriormente, que quanto mais eficiente for a gestão do fluxo de caixa, menor será a necessidade de investimento em capital de giro, uma vez que estando equalizados os prazos de recebimento e pagamento, menor será a necessidade de recursos excedentes para financiar os desencaixes financeiros. Tal situação também contribui para a melhora da rentabilidade da revenda e geração de recursos financeiros próprios por meio do lucro gerado.

## 4 Capital de giro

Financeiramente falando, um dos assuntos mais discutidos no meio empresarial é a questão do capital de giro. Tal obsessão dos empresários pelo assunto tem fundamento. O capital de giro está presente no dia a dia de qualquer empresa, nas decisões de comprar e vender a vista ou a prazo, investir em estoque ou não investir, captar recursos financeiros com sócios ou bancos, programas de redução de gastos, realização de planejamento tributário, enfim, com qualquer decisão relacionada à atividade operacional da empresa.

No caso da distribuição de insumos, a gestão do capital de giro envolve as atividades de compra, armazenamento/distribuição e venda, sendo que o volume de capital de giro utilizado pela revenda depende de seu volume de vendas, de sua política de crédito comercial e do nível de estoques que ela precisa manter para atender às necessidades de safra e entressafra.

O capital de giro refere-se aos recursos correntes de curto prazo pertencentes à revenda. De maneira geral, são os recursos aplicados no ativo circulante da revenda, formado basicamente pelas disponibilidades (caixa, bancos e aplicações financeiras), valores a receber e estoques, conforme apresentado na Figura 2.

ATIVO	PASSIVO
<p><b>Ativo Circulante (AC)</b> Disponível Clientes Estoques</p> <p><b>Ativo Não Circulante</b> Realizável a Longo Prazo Permanente Investimento Imobilizado</p>	<p><b>Passivo Circulante (PC)</b> Fornecedores Empréstimos Bancários Salários a Pagar Impostos a Pagar</p> <p><b>Passivo Não Circulante</b> Exigível a Longo Prazo</p> <p style="text-align: center;"><b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b></p> <p>Capital Reservas Lucro/Prejuízo Acumulado</p>
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO + PL</b>

Figura 2 *Balço Patrimonial*.<sup>5</sup>

O capital de giro pode ser dividido em duas partes: uma fixa (ou permanente), que se refere ao volume de mínimo de ativo circulante necessário para manter a empresa em condições normais de funcionamento, e outra variável (ou sazonal) que se refere às necessidades adicionais e temporais de recursos ocorridas em determinado período específico em função de compras antecipadas de estoque, atraso no recebimento de clientes, sazonalidade nas vendas, entre outros fatores.

O Ativo Circulante representa as aplicações de recursos da revenda, que por sua vez são financiados pelo Passivo Circulante que representa as origens de recursos, de maneira que a diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante representa o Capital Circulante Líquido (CCL), conforme figura abaixo.

$$CCL = AC - PC$$

O CCL evidencia a exposição ao risco assumida pela revenda em relação à capacidade de pagamento. Quando o CCL for maior que zero significa que a revenda possui mais bens e direitos que obrigações de curto prazo, e no caso do CCL ser menor que zero, que a revenda possui mais obrigações que bens e direitos de curto prazo.

A gestão do capital de giro procura equilibrar a rentabilidade e o risco da revenda, de maneira que o investimento alto no Ativo Circulante diminui a rentabilidade da revenda devido ao excesso de recursos parados. Já o investimento baixo no Ativo Circulante e conseqüente elevação no Passivo Circulante aumentam a situação de risco da revenda não honrar seus compromissos nas datas pactuadas.

Em relação à dinâmica das aplicações e origens de recursos, quando o CCL for positivo, significa que parte do Ativo Circulante da revenda está sendo financiada pelo Passivo de Longo Prazo (Exigível a Longo Prazo + Patrimônio Líquido). Dessa maneira, pela dificuldade em se financiar capital de giro com recursos bancários de longo prazo, o lucro gerado pela revenda é a principal origem de recursos de Longo Prazo que financia o capital de giro permanente da revenda.

Por outro lado, quando o CCL for negativo, representando que o Passivo Circulante é maior que o Ativo Circulante, significa que o Ativo Permanente da revenda está sendo financiado pelo Passivo Circulante, o que remete a uma situação de risco devido ao aumento das obrigações de curto prazo.

De maneira geral, as revendas não conseguem conciliar com precisão as entradas e as saídas de caixa e por isso necessitam que o Ativo Circulante exceda o Passivo Circulante. Contudo, caso a revenda não consiga se financiar com recursos de longo prazo, poderá necessitar de recursos de curto prazo (empréstimos e financiamentos bancários) para honrar os compromissos vencidos.

Essa situação pode levar a revenda a uma inércia de aumento do endividamento de curto prazo devido à realização de empréstimos e financiamentos de curto prazo sucessivos (empréstimo novo para pagar empréstimo antigo). Sendo assim, a melhor solução para evitar a situação tratada é zelar pela gestão do fluxo de caixa e pela rentabilidade da revenda, sendo que ambos os assuntos serão tratados posteriormente quando falarmos de Fluxo de Caixa e Controle Orçamentário, respectivamente. Ademais, há, em alguns casos, distribuidores que recorrem a capital próprio de outra atividade (como fazenda, por exemplo), o que, se não controlado de maneira efetiva, pode comprometer não só o negócio de distribuição, como os demais negócios dos sócios.

Outra maneira de entender as movimentações do capital de giro é pela análise do ciclo operacional, financeiro e econômico da revenda, por meio dos prazos médios, conforme ilustrado na Figura 3.

O ciclo operacional da revenda inicia-se na aquisição de insumos, passando pelo momento da venda e finalizando-se no recebimento da venda, conforme representado na Figura 3. O ciclo financeiro mensura o período relacionado às movimentações de caixa, que compreende desde o desembolso inicial de caixa com o pagamento dos fornecedores até o recebimento efetivo da venda.

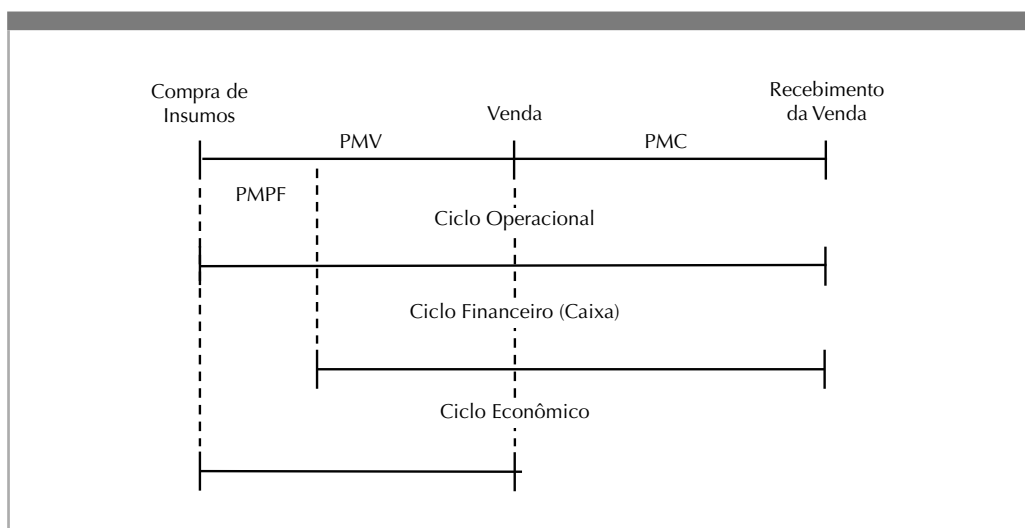


Figura 3 Ciclo operacional, financeiro e econômico.<sup>6</sup>

O ciclo econômico, por sua vez, considera exclusivamente as ocorrências de ordem econômica, que compreende desde a compra de materiais até a respectiva venda, desconsiderando os reflexos de caixa ocorridos em cada fase operacional. Assim, a soma de cada um dos prazos médios para cada um dos ciclos representa o prazo médio do ciclo em questão. Quanto maior for este prazo, maior será a necessidade de recursos para financiar o capital de giro da empresa.

Dessa forma, podemos calcular o prazo médio dos ciclos operacional, financeiro e econômico das vendas da seguinte maneira:

- ✓ Ciclo Operacional: PMV (Prazo Médio de Vendas) + PMC (Prazo Médio de Cobrança)
- ✓ Ciclo Financeiro: Ciclo Operacional – PMPF (Prazo Médio de Pagamento de Fornecedores)
- ✓ Ciclo Econômico: Ciclo Operacional – PMC (Prazo Médio de Cobrança)

O **prazo médio de vendas** (PMV) representa quantos dias os estoques suportam as vendas médias, em outras palavras, quanto tempo a revenda demora em vender seus estoques com base nas vendas médias, e pode ser calculado da seguinte forma:

$$PMV = \frac{\text{Estoque}}{CMV} \times 360$$

O **prazo médio de cobrança** (PMC) representa quantos dias em média a revenda espera para receber suas vendas, e pode ser calculado da seguinte forma:

$$PMC = \frac{\text{Clientes}}{\text{Vendas}} \times 360$$

O **prazo médio de pagamento de fornecedores** (PMPF) representa quantos dias em média a revenda demora a pagar suas compras, e pode ser calculado da seguinte forma:

$$PMPF = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Compras}} \times 360$$

A situação de equilíbrio para o capital de giro ocorre quando os prazos das origens de recursos (fornecedores) forem iguais aos prazos das aplicações de recursos (estoque + clientes), podendo ser expressos conforme a fórmula:

$$\frac{PMV + PMC}{PMPF} = 1$$

Quando o resultado dessa fórmula for menor que 1, significa que os fornecedores estão financiando todo o prazo de vendas e de cobrança, que representa uma situação favorável, pois diminui a necessidade de capital de giro. De maneira oposta, quando o resultado for maior que um, significa que a revenda está financiando seus clientes com prazo maior que o oferecido pelos fornecedores, que representa uma situação desfavorável, pois aumenta a necessidade de capital de giro ou risco de inadimplência, caso não tenha capital de giro para financiar esse ciclo.

Como as operações geralmente estão vinculadas a vendas, é possível estimarmos a necessidade de capital de giro (NCG) com base no ciclo financeiro ponderado pelas vendas médias, conforme a seguinte fórmula:

$$NCG = (PMV + PMC - PMPF) \times \text{Vendas Médias}$$

Desse modo, conhecendo os prazos médios é possível traçar planos que diminuam a necessidade de capital de giro, como, por exemplo, vendas com prazos menores ou compras com prazos maiores, ou até mesmo compras programadas que evitem o aumento do valor do estoque.

### **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Procuramos destacar neste capítulo a questão dos controles financeiros básicos, necessários para a boa gestão de qualquer negócio, como acompanhamento

orçamentário, fluxo de caixa e capital de giro. Temos verificado que os distribuidores de insumos mais estruturados, com bons processos de gestão e sistemas de informações, já possuem essas atividades implementadas e funcionando em suas rotinas de gestão.

Entretanto, ainda encontramos com alguma frequência empresas do setor com essas ferramentas pouco desenvolvidas, ou por desconhecimento, ou por falta de organização e controles, ou mesmo por “falta de tempo” dos gestores. Destacamos que são ferramentas essenciais para a gestão, tanto que nos processos de avaliação dos seus canais de distribuição, as principais indústrias de insumos consideram esses temas como alguns dos mais importantes que o tema de gestão financeira.

Dessa forma, a utilização e acompanhamento do orçamento, fluxo de caixa e capital de giro, além de serem uma ótima forma de acompanhar o desempenho financeiro e operacional do negócio e garantir sua sobrevivência e evolução, são também um item de relacionamento com fornecedores e podem melhorar o desempenho de avaliação das vendas, e com isso ampliar as vantagens nos programas de relacionamento geralmente vinculados com essas avaliações.

### Questões para discussão

1. Como anda a gestão orçamentária na sua empresa? Você realiza e acompanha os orçamentos periodicamente? As ações corretivas estão sendo tomadas e monitoradas?
2. Como sua empresa tem organizado e acompanhado seu fluxo de caixa? Existem oportunidades de melhorias para reduzir necessidade de caixa e endividamento?

#### CONTEÚDO ON-LINE

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- Gestão financeira no negócio de distribuição de insumos.
- Artigos e materiais de consulta sobre controles gerenciais na área financeira.
- Acesse o *blog* para comentar outros desafios gerenciais e dar sugestões de como melhorias podem ser implementadas para a gestão financeira das vendas.

## Notas

<sup>1</sup> Esses tópicos foram elaborados pelo Consultor Marcelo CÔnsoli, com base em experiência de aulas e consultorias com distribuidores de insumos. Sugere-se como referência de consulta: ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. *Administração do capital de giro*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

<sup>2</sup> Para maiores informações, visite <[www.siaagri.com.br](http://www.siaagri.com.br)>.

<sup>3</sup> Elaborado pelos autores.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. *Administração do capital de giro*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.



# 17

## GESTÃO DE CRÉDITO E RISCO NA DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS AGRÍCOLAS

---

*Marcelo Henrique Cônsoli*

*Lauro Kfoury Marino*

*Lucas Sciencia do Prado*

*Matheus Alberto Cônsoli*

---

*“Tão certo quanto um mais um são dois, é que vender e não receber será prejuízo!”*

Os Autores

*“O bom pagador é bom até o dia que deixa de ser!”*

Autor Desconhecido

Como o Sr. Gestor define o limite de crédito para os seus clientes? Existe um processo estruturado para definição de crédito na sua empresa? Esse processo considera informações de mercado e relacionamento comercial com outros fornecedores, ou apenas histórico de venda do cliente com a distribuidora agrícola?

Essas perguntas ajudam a entender qual o grau de evolução do distribuidor de insumos agropecuários com relação à política de definição de limite de crédito. Neste capítulo serão tratadas as etapas que compõem o processo de gestão de

crédito nas distribuidoras agrícolas como meio de minimizar a exposição ao risco de inadimplência.

## Objetivos

- Discutir os desafios da gestão de crédito nos distribuidores de insumos.
- Apresentar de maneira estruturada o processo de análise e definição de limite de crédito.
- Discutir os impactos da boa gestão de crédito nos distribuidores sob a ótica dos fornecedores de insumos.

## Pontos de aprendizado

Com a leitura deste capítulo esperamos que o gestor compreenda os benefícios de manter um processo eficiente de gestão de crédito, e que possa ao seu término refletir sobre pontos de melhoria a serem implantados no atual procedimento de definição de limite de crédito, e caso ainda não tenha um procedimento definido, que o encoraje a começar.

## 1 Introdução

Na busca pelo lucro como meio de sustentabilidade do negócio, tão importante quanto a realização da venda é o recebimento da mesma. O não recebimento de uma venda gera diversas formas de prejuízo e todas impactam negativamente na sustentabilidade do negócio.

Entre as formas de prejuízo causado pelo não recebimento de uma venda temos o prejuízo da oportunidade perdida de realizar o lucro esperado pela venda em questão. Temos também o prejuízo referente às despesas de venda, tais como impostos, comissões, transporte, entre outras; e, por fim, temos o prejuízo referente aos custos dos produtos vendidos que serão pagos de qualquer maneira aos fornecedores.

O prejuízo é tamanho que, para ter uma ideia rápida, se um produto é vendido a R\$ 100,00 a unidade, com margem de lucro líquida de 5%, caso essa venda não seja recebida, o lucro das próximas 19 unidades estará comprometido para amortizar o prejuízo de uma unidade não recebida, e quanto menor a margem líquida, maior a quantidade de unidades que serão comprometidas para amortizar o prejuízo.

Olhando por esse prisma podemos perceber a extensão do problema relacionado ao risco de crédito, e como isso compromete a sustentabilidade do negócio. O risco de crédito deve ser calculado e assumido até determinado limite. A partir

desse limite, entre vender com um risco maior de crédito ou não vender, uma alternativa ou decisão que terá que ser tomada é de não vender.

É nesse contexto que este capítulo foi escrito, procurando discutir a política de crédito para empresas distribuidoras de insumos de maneira a auxiliar na estruturação de uma metodologia para avaliar o grau de risco dos clientes.

## 2 Política de crédito nos distribuidores agrícolas

### 2.1 Processo de gestão de crédito

A gestão de crédito nas empresas é um processo que se inicia na definição das políticas de crédito, passando pela análise das informações cadastrais e finalizando-se com a definição de um limite de crédito condizente com o grau de risco que a empresa está disposta a assumir.

A Figura 1 demonstra o processo de definição do limite de crédito que será tratado ponto a ponto a seguir.

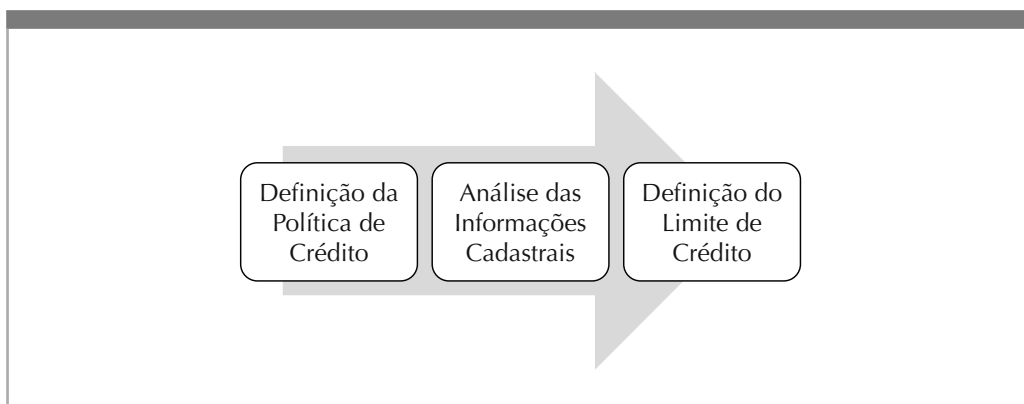


Figura 1 Processo de gestão de crédito.<sup>1</sup>

Como podemos observar na Figura 1, o processo de gestão de crédito é composto de etapas distintas, dependentes uma das outras, mas com objetivo comum de minimizar o prejuízo causado pelo risco de crédito.

#### 2.1.1 Definição da política de crédito

A política de crédito consiste em estabelecer critérios claros e objetivos que auxiliarão a revenda na definição do limite de crédito. O principal benefício da

política de crédito é a manutenção de um padrão de atuação na análise para concessão de crédito, evitando-se julgamentos pessoais e erros que reduzam o risco de inadimplência.

Uma boa política de crédito deve contemplar quais variáveis de análise que serão utilizadas para a definição do limite de crédito, limite máximo de exposição ao risco assumido pela revenda, critérios de classificação de clientes quanto ao grau de risco, além da definição de responsáveis e alçadas de decisão para liberação do crédito na revenda.

É importante que esses critérios sejam formalizados e comunicados aos colaboradores envolvidos com o processo de gestão de crédito, como analistas de crédito, equipe comercial e administrativo-financeiro.

### 2.1.2 Análise das informações cadastrais

A análise das informações cadastrais consiste na interpretação das informações disponíveis sobre o cliente considerando os critérios estabelecidos na política de crédito. Os critérios básicos normalmente utilizados para definir os limites de crédito concedido devem incluir, entre outros:

- ✓ informações de produção e de mercado;
- ✓ consulta a sistemas de informações restritivas;
- ✓ consulta a referências comerciais e bancárias;
- ✓ informações financeiras e patrimoniais.

Dessa maneira, destaca-se a importância da realização e atualização periódica de um cadastro completo do cliente, contendo informações cadastrais básicas (nome, endereço, CPF, RG etc.), informações de produção (cultura, área própria, área arrendada etc.) e informações financeiras (relação de bens, referências bancárias e comerciais, declaração de IR etc.).

De maneira geral, observa-se certa dificuldade por parte das revendas em conseguir essas informações junto aos clientes. Parte dessa dificuldade está relacionada à resistência do produtor em fornecer informações financeiras e operacionais, bem como esforço reduzido da equipe de vendas em colaborar com esse processo.

Sendo assim, é importante realizar um trabalho de conscientização junto ao produtor, destacando a importância dessas informações para a revenda poder atender ao máximo a necessidade de crédito dos produtores, bem como trabalhar próximo da equipe de vendas e demonstrar a importância de todos se empenharem nessas atividades.

### 2.1.3 Definição do limite de crédito

A definição do limite de crédito consiste no resultado final do processo de gestão de crédito. Nessa etapa será estipulado qual o valor do crédito que será concedido para o cliente considerando os critérios definidos na política de crédito e o resultado da análise nas informações cadastrais.

A lógica na definição do limite de crédito está fundamentada no grau de risco, de maneira que quanto maior o grau de risco do cliente, menor será o limite de crédito disponibilizado. A Figura 2 apresenta a maneira como o limite de crédito é definido.

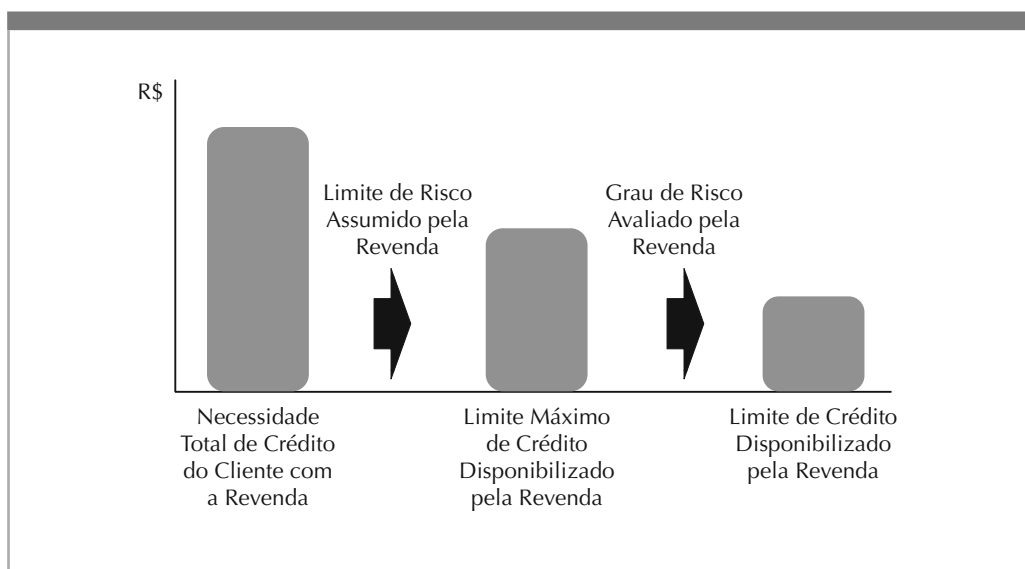


Figura 2 Definição do limite de crédito.<sup>2</sup>

A necessidade total de crédito do cliente com a revenda pode ser definida como o total de recursos necessários para custear o processo de produção do cliente, limitado aos produtos e serviços que a revenda oferece. Podemos calcular a necessidade de crédito do cliente com a revenda multiplicando a área (ha) do cliente pelo custo de produção (R\$/ha) dos produtos e serviços ofertados pela revenda para determinada cultura.

Contudo, após apurada essa necessidade total de crédito do cliente com a revenda, um primeiro corte deverá ser feito, limitando o risco assumido pela revenda. A lógica desse primeiro corte é evitar o aumento da exposição ao risco causado pela concentração de vendas. Como a revenda possui uma capacidade limitada de crédito para ser concedido aos seus clientes, esse primeiro corte possibilita que

mais clientes sejam atendidos com a mesma capacidade de crédito. Após a aplicação do primeiro corte, definimos então o limite máximo de crédito disponibilizado pela revenda ao cliente.

Porém, o limite máximo de crédito disponibilizado pela revenda será ajustado pelo *rating* (classificação de risco) do cliente, que expressa o grau de risco do cliente avaliado com base nas informações cadastrais, etapa que antecede a definição do limite de crédito propriamente dita.

O *rating* é composto por uma série de itens definidos na política de crédito, tais como: pontualidade, tempo na atividade agrícola, relacionamento do cliente com a revenda, participação de área própria × arrendada, consulta ao Serasa, referências bancárias e comerciais, avaliação do vendedor, endividamento e lucratividade do cliente, entre outros.

Esses itens são pontuados pela revenda de acordo com os critérios que melhor representem suas expectativas, e ponderados por um percentual (%) que define a importância do item em relação ao total dos itens, de maneira que a soma dos percentuais de ponderação de cada item seja igual a 100%.

O resultado da ponderação representa uma nota para o item. A soma das notas de cada item representa a nota total para o cliente. De acordo com a nota do cliente, um percentual (%) do limite máximo de crédito disponibilizado pela revenda será atendido, definindo então o limite de crédito disponibilizado pela revenda.

Vale ressaltar que os registros internos de inadimplência e de saldo de títulos em aberto da revenda devem ser adicionados nesse processo e devem ser pré-requisito da revenda para oferta de crédito, em que se sugere, no mínimo, excluir esses valores do limite de crédito disponibilizado pela revenda.

O ideal é que todo o processo de gestão de crédito seja sistematizado, mantendo-se o mesmo padrão para todas as análises. Nesse sentido, existem *softwares* de sistemas de gestão especializados para vendas que auxiliam na sugestão do limite de crédito. Contudo, a revenda pode criar seu próprio sistema de análise de crédito utilizando uma planilha eletrônica.

Vale lembrar que a utilização das ferramentas de apoio na análise de crédito serve de parâmetro para decisão do limite de crédito, não é uma decisão automatizada. A experiência do analista, os objetivos estratégicos da revenda e o grau de exposição ao risco assumido devem ser levados em consideração na análise final de definição do limite de crédito. Nesse sentido, a definição de alçadas ou até mesmo a composição de um comitê de crédito pode facilitar o trabalho, agilizar o processo e reduzir redundâncias.

### Boxe 1 – Definição do Limite de Crédito

A revenda XYZ está avaliando o limite de crédito que será disponibilizado ao cliente A. Esse cliente pretende plantar milho safrinha em uma área de 120 hectares. Considerando que o custo de produção seja estimado em R\$ 300,00 por hectare, considerando todos os produtos que a revenda tenha condições de fornecer, a necessidade total de crédito do cliente com a revenda seria de R\$ 36.000,00 (120 ha × R\$ 300,00/ha). Contudo, considerando que a revenda tenha definido em sua política de crédito que não financiará mais que 80% da necessidade total de crédito do cliente, o limite máximo de crédito disponibilizado pela revenda será de R\$ 28.800,00 (R\$ 36.000,00 × 80%). Por fim, após avaliar as informações cadastrais do cliente A, ponderando as notas para diversos itens avaliados encontrou-se um grau de risco para o cliente que limita a concessão de crédito em 60%, logo, o limite de crédito disponibilizado pela revenda será de R\$ 17.280,00 (R\$ 28.800,00 × 60%).

## 3 Desafios da gestão de crédito para os distribuidores de insumos

É inquestionável o papel dos distribuidores no cenário nacional no que se refere à concessão de crédito. Em um setor de tamanha expressão econômica e estratégica para o agronegócio brasileiro, os recursos bancários públicos e privados disponíveis para financiamento da atividade agrícola são insuficientes frente à demanda por recursos financeiros, e, quando disponíveis, quase sempre é difícil o acesso, principalmente para os pequenos e médios produtores.

Diante desse contexto, com demanda superior à oferta de crédito, é que os distribuidores exercem importante papel como agentes financiadores da atividade agrícola, em conjunto com programas e garantias com fornecedores, suprindo parcial ou totalmente a necessidade de crédito dos produtores, podendo ser em alguns casos a única fonte de financiamento para eles, principalmente para produtores de pequeno e médio porte.

Normalmente, os grandes produtores, os grupos internacionais e os grupos de compra realizam suas compras diretamente com as indústrias de insumos, valendo-se da utilização de mecanismos de garantia mais sofisticados para obtenção de crédito, tais como hipotecas, penhor, CPRs, operações de trocas, entre outras (uma discussão sobre as operações de trocas é realizada no Capítulo 18).

Esses mecanismos citados não são exclusividade dos grandes produtores, estando também disponíveis aos pequenos e médios produtores e no portfólio de soluções de crédito de muitas revendas. No entanto, estes últimos não incorporaram suficientemente a cultura da utilização de garantias como prática na obtenção de crédito junto aos agentes financiadores não bancários, o que aumenta e expõe a risco as empresas de distribuição de insumos.

Sendo assim, os distribuidores encontram-se em posição bastante delicada. Se por um lado precisam convencer os produtores a liberarem garantias para que possam conceder maiores limites de crédito e por consequência aumentarem as vendas dentro de um grau de risco aceitável, por outro lado, precisam cumprir as exigências de garantias junto às indústrias para conseguir crédito para comprarem os insumos que necessitam para a realização das vendas planejadas. É assim um equilíbrio muito tênue que deve ser observado e monitorado.

Como já comentado, as indústrias também monitoram e avaliam sistematicamente a “qualidade” do crédito concedido pelas revendas aos produtores, de modo a reduzirem o seu próprio risco, inclusive com impacto nos sistemas de recompensa comumente utilizados.

Dessa forma, parte das revendas define uma política de crédito, podendo em alguns casos estar formalizada e em outros não. Contudo, essas políticas normalmente estão baseadas em critérios subjetivos, como, por exemplo, relacionamento pessoal com os clientes. Critérios mais racionais como informações financeiras e patrimoniais dificilmente são levadas em consideração na análise do grau de risco assumido, mas precisam ser cada vez mais profissionalizadas e sistematizadas dentro das empresas.

Diferente de outros setores, como bancos e segmentos industriais que conseguem utilizar procedimentos tradicionais, como análises de demonstrativos financeiros, indicadores, avaliação patrimonial e ferramentas de *credit score*, as revendas deparam com dificuldades como:

- ✓ Relutância dos clientes em fornecerem informações, principalmente documentos relativos à renda, patrimônio e atividades operacionais.
- ✓ Grande parte dos clientes composta por pessoas físicas e diversas entidades (marido, esposa, pai, filho etc.), o que dificulta a avaliação financeira por meio de demonstrativos financeiros.
- ✓ Patrimônio nem sempre relacionado a uma única entidade (familiares, sócios etc.), impedindo acesso a informações confiáveis.

Dessa maneira, a gestão de crédito na revenda agropecuária é de extrema importância para a manutenção e rentabilidade do negócio e precisa sempre ser sistematizada, baseada cada vez mais em critérios racionais, evitando o subjetivismo e o otimismo exagerado na análise de crédito e a exposição a graus de risco elevados que comprometam a sustentabilidade do negócio.

### **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Se considerarmos o histórico recente da distribuição de insumos no Brasil, um dos principais “benefícios” das revendas, tanto para indústrias como para os



produtores, era a oferta de crédito. Com os canais de distribuição envolvidos nesse processo, diluiu-se o risco do sistema e se desconcentra a operação em poucas empresas.

Entretanto, dependendo da forma e nível de detalhe na análise de crédito, muitas empresas ofertaram esse recurso tão escasso (crédito é dinheiro!) para produtores com baixa capacidade operacional ou risco de crédito elevado, tanto que nos períodos de crise que os setores de agricultura e pecuária passaram na última década, muitas empresas “quebraram” por problemas de crédito.

Mesmo assim, por uma cultura pouco desenvolvida nesse tema, em muitos casos, o mesmo produtor que estava inadimplente com uma revenda ou mesmo indústria, obtinha limites de crédito bastante interessantes em outras vendas! Que critério uma empresa usa para oferecer crédito para um cliente inadimplente no setor? Esses são exemplos de como a falta de políticas claras de crédito e processos mais organizados acabam prejudicando todo o setor, reduzindo a rentabilidade e causando problemas para distribuidores e indústrias.

Assim, acreditamos que a estruturação de processos de crédito mais rígidos, apesar de representar um “limitador” de venda no curto prazo, tem impactos muito importantes no futuro do negócio de distribuição, principalmente num cenário onde o tamanho médio dos produtores está aumentando, e com isso seu risco. Ademais, temos verificado que muitas empresas do setor preferem a facilidade de “vender muito para poucos clientes” a procurar e desenvolver novos clientes e assim pulverizar seu risco.

Reconhecemos as dificuldades de expandir e desenvolver a segunda alternativa, mas concentrar vendas (e crédito) em poucos clientes não parece ser a melhor alternativa para a sustentabilidade e rentabilidade do negócio. Além disso, como já comentado em vários capítulos, o processo e cuidado na análise de crédito também têm sido um dos critérios utilizados pelos fornecedores na avaliação de seus canais de distribuição. Essa, por sinal, é uma prática importante e óbvia: se o distribuidor vender mal e não receber, provavelmente terá dificuldades em honrar suas dívidas com os fornecedores. Pense nisso e desenvolva suas políticas e processos de crédito, considerando esse um processo dinâmico, com melhorias contínuas para o futuro da distribuição de insumos no Brasil.

### Questões para discussão

1. Você tem uma política de crédito estruturada? Como são definidos os limites de crédito oferecido aos clientes? Quem participa desse processo?
2. Discuta em grupo (gestores, funcionários administrativos e equipe de vendas) algumas alternativas para melhorar o processo de cadastro, análise de informações e decisão de crédito e cobrança na sua empresa.

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* interessantes sobre matérias que envolvem questões financeiras de crédito na distribuição de insumos.
- Acesse o *blog* para comentar e discutir como melhorar as políticas de crédito e reduzir risco no negócio de distribuição de insumos.

## Notas

<sup>1</sup> CÔNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T.; PRADO, L. S.; CÔNSOLI, M. H. Desafios da gestão de crédito. *AgroRevenda*, São Paulo, p. 14-18, 1<sup>a</sup> nov. 2009.

<sup>2</sup> Elaborada pelos autores.

# 18

## GESTÃO DAS OPERAÇÕES ESTRUTURADAS DE TROCAS NA DISTRIBUIÇÃO DO AGRONEGÓCIO

---

*Lauro Kfouri Marino*  
*Matheus Kfouri Marino*  
*Marcelo Henrique Cônsoli*

---

Os canais de distribuição de insumos agrícolas estão preparados para consolidar a Operação Estruturada de Trocas como uma nova modalidade comercial sem correr risco do seu negócio? Estão gerenciando os seus processos operacionais e mitigando os riscos de mercado das operações? Estas e outras perguntas serão abordadas neste capítulo, que destaca os desafios, as ameaças e as oportunidades que as operações de trocas podem oferecer aos canais de distribuição de insumos agrícolas.

### **Objetivos**

- Apresentar conceitos e temas estratégicos sobre as operações de trocas.
- Identificar os fatores críticos de sucesso da gestão das Operações Estruturadas de Trocas nos canais de distribuição.
- Apresentar a metodologia do modelo de Gestão de Trocas (GT) nos canais de distribuição de insumos.

### **Pontos de aprendizado**

Esperamos que após a leitura deste capítulo o leitor possa ter conhecimento sobre o que é e quais os tipos de Operação Estruturada de Troca, além de entender

quais são as vantagens e riscos inerentes da operação. Além disso, o capítulo busca discutir os principais desafios, ameaças e oportunidades da operação.

## 1 Introdução

A operação de troca é caracterizada pela comercialização de insumos agrícolas por meio do recebimento de *commodities* ou montantes financeiros atrelados a um indicador agrícola de preço futuro.

Criação tipicamente latina, as trocas, também chamadas de *barter*, ganharam grandes proporções geográficas na década passada com o déficit de financiamentos governamentais para o custeio das lavouras. O setor privado, representado pelas fabricantes de insumos agrícolas, instituiu as operações de trocas como alternativa para o suprimento das necessidades de crédito aos grandes produtores, ou indiretamente por meio dos canais de distribuição. A Figura 1 apresenta o fluxo das operações de trocas.

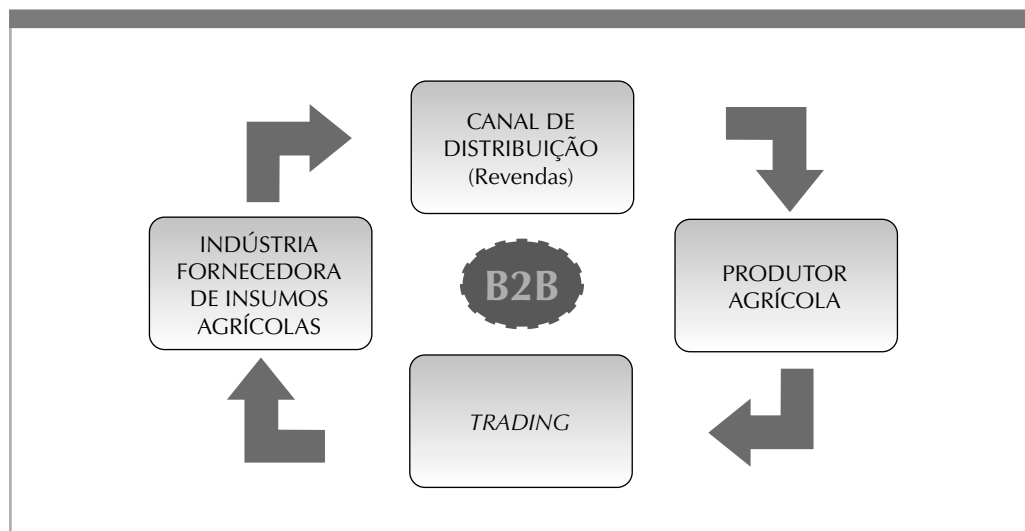


Figura 1 Fluxograma das operações de trocas.<sup>1</sup>

Implantadas pelos fabricantes na comercialização de insumos, as trocas avançaram em todo o território brasileiro com uma grande concentração na região Centro-Oeste do país, com destaque para o Estado do Mato Grosso.

Os canais operam direta ou indiretamente com as trocas. As operações diretas são criadas e executadas pelo próprio canal para comercialização do seu portfólio

de insumos, os defensivos, as sementes e/ou fertilizantes, independentemente das fabricantes. Na operação direta, o canal que cria a sua própria **paridade comercial de trocas** comercializa diretamente seus insumos agrícolas com os agricultores e as *commodities* com as *tradings*. Todos os riscos inerentes desta operação são de responsabilidade do canal. Já nas trocas indiretas, os canais repassam as paridades criadas pelos fornecedores de insumos agrícolas aos seus clientes sem tomar qualquer risco da operação, exceto o de crédito.

**Paridade comercial de trocas:** é a relação comercial dos preços dos insumos agrícolas pelo valor que o canal pretende adquirir as *commodities* agrícolas do cliente (ex.: soja, milho, algodão, trigo, café etc.), por meio da operação de trocas. Ex.: 0,5 sacas de soja/L do herbicida X e 22 sacas de soja/portfólio do canal Y.

As operações de trocas diretas são predominantes nos canais de distribuição localizados nas regiões de cereais do Centro-Oeste e Norte do país. Já na região Sudeste, onde se concentra clientes de menores módulos produtivos, há o predomínio de operações indiretas. As trocas diretas são habituais em toda a extensão da rodovia da BR 163 no Mato Grosso com as culturas de soja, milho e algodão; enquanto as operações indiretas são comuns na região do Sul de Minas com a cultura de café. Na região Sul, o volume de trocas também é crescente e há predomínio das operações diretas principalmente com os canais de grande porte e cooperativas localizadas na região Norte do Estado do Rio Grande do Sul.

Existem três tipos de modalidades de trocas para os canais de distribuição operarem com os seus clientes, seja direta e/ou indiretamente: (i) Troca Física, (ii) Troca Financeira e (iii) Troca Financeira com opção de entrega. A troca financeira com opção de entrega ainda é pouco explorada. A Figura 2 apresenta os fluxos das Trocas Físicas e Financeiras, e a Figura 3 expõe as modalidades de trocas nas devidas regiões.

Outra operação praticada pelo distribuidor na comercialização de insumos é a chamada Triangulação. Trata-se de uma operação em que o cliente cede os direitos de recebimentos monetários de um determinado contrato de comercialização de mercadoria agrícola com uma *trading* ao canal para adquirir os insumos agrícolas. Entretanto, esta operação não é considerada tecnicamente como uma operação estruturada de trocas.

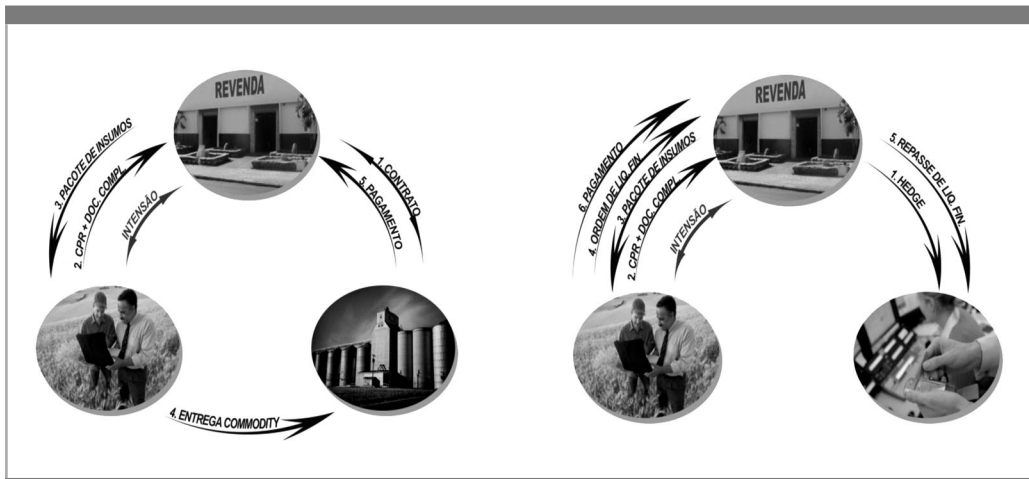


Figura 2 Fluxos nas operações de troca física e financeira.<sup>2</sup>

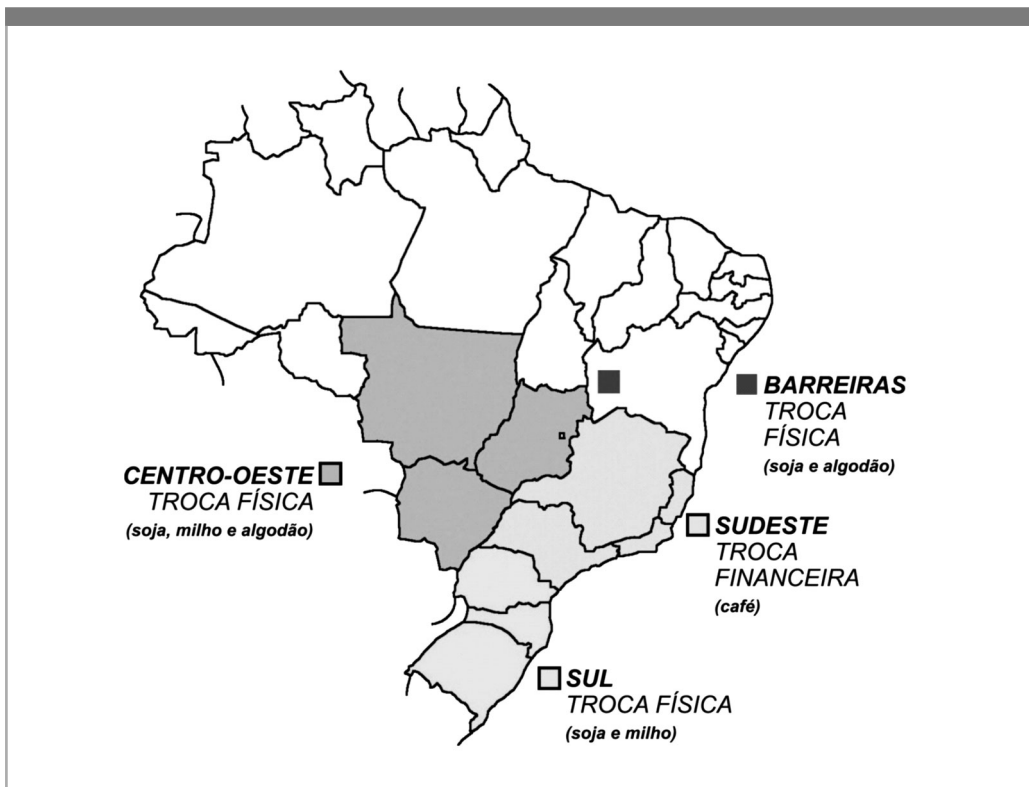


Figura 3 Região/tipos de operações de trocas/cultura.<sup>3</sup>

Estima-se que as principais indústrias de defensivos agrícolas do Brasil comercializem em média 20% do volume total produzido com a operação de trocas via canal de distribuição ou acessando diretamente os clientes de maior porte. Os canais situados nas regiões com maior volume de trocas chegam a comercializar entre 80% e 90% do total de insumos agrícolas nesta modalidade de operação. Vale lembrar que o volume de trocas varia conforme as condições mercadológicas agrícolas no ato da comercialização dos programas de trocas, muito antes do início do ano da safra agrícola. A disponibilidade de crédito e o preço das *commodities* agrícolas são fatores determinantes para a geração de demanda por trocas. Safras caracterizadas por escassez de crédito e preços elevados das *commodities* apresentam elevada demanda por trocas. A Figura 4 apresenta a relação crédito/preço para geração de demanda por trocas.

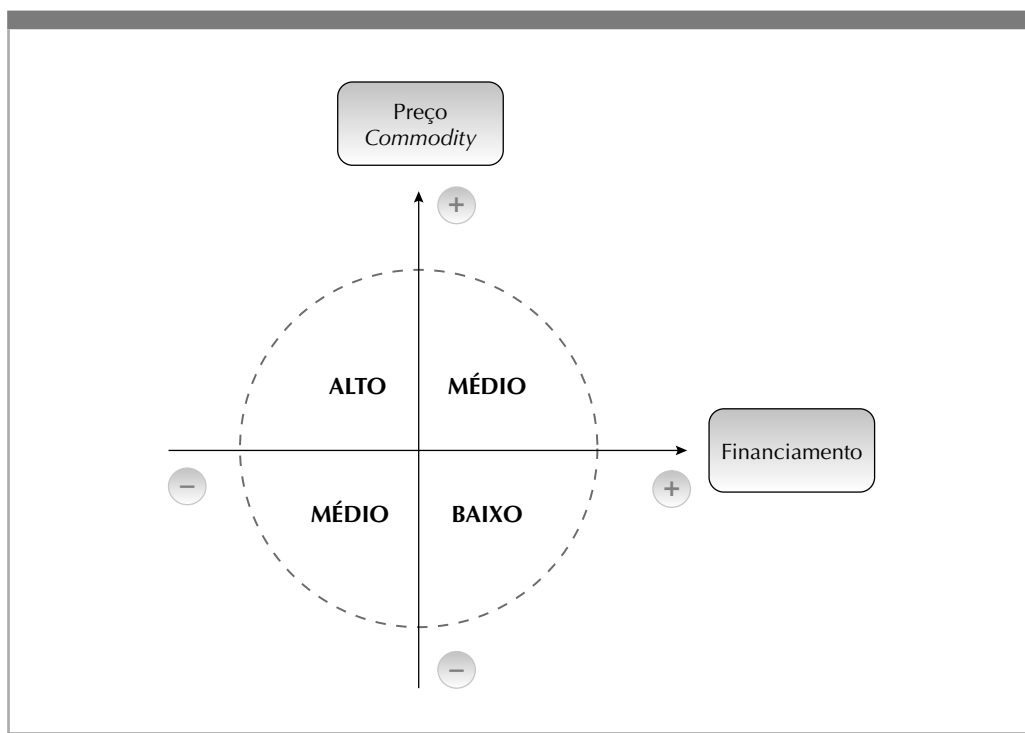


Figura 4 Volume de trocas conforme mercado agrícola.<sup>4</sup>

Os canais de distribuição e a indústria de insumos utilizam as trocas para ampliar o acesso ao mercado, garantir maior segurança de crédito, aumentar os ganhos financeiros, criar estratégias e sinergias comerciais, aumentar o leque de ofertas de insumos e serviços diferenciados, além de suprir a escassez de crédito público e bancário no setor.

## 2 Principais riscos

Por menor que seja o canal de distribuição, as operações de trocas sempre envolvem vários setores para execução da comercialização de insumos. Para o desenvolvimento das operações de trocas, o canal de distribuição deve estruturar seis competências profissionais: comercial, *marketing*, *trading*, crédito, jurídico e contabilidade. Quando se trata de um canal de grande porte, essas competências estão divididas em setores e profissionais especialistas para evoluírem com os 13 processos das operações de trocas. Já nos canais de pequeno a médio porte que são a grande maioria do setor de distribuição agrícola, as trocas envolvem poucos profissionais, já que a sua estrutura não comporta especialidades intersetoriais. A Figura 5 apresenta o fluxo das operações de trocas nas vendas.

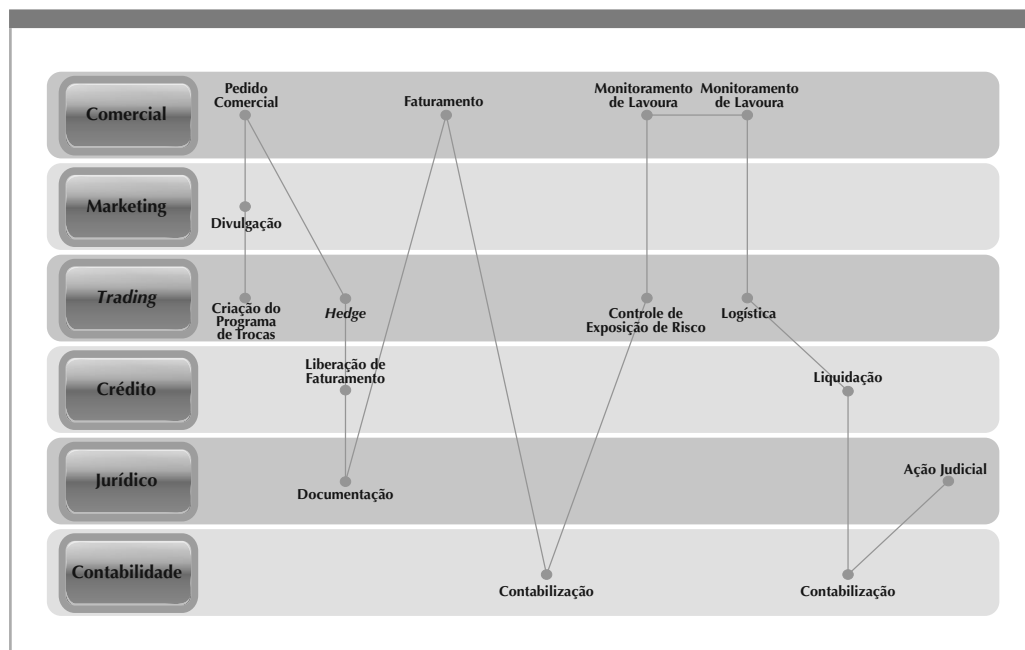


Figura 5 Fluxograma setorial dos processos das operações de trocas (Workflow).<sup>5</sup>

A inexistência de processos transparentes e definidos de trocas entre os setores e os profissionais caracteriza-se como um problema evidenciado em inúmeros canais de distribuição de todo o Brasil. A falta de comunicação entre os setores e profissionais envolvidos nos processos de forma sistêmica e a centralização da comercialização de *commodities* agrícolas (*hedges*) nos sócios gestores aumentam a exposição de riscos do canal com as trocas.



É muito comum a gestão de trocas de canais de distribuição apresentar inúmeros controles e arquivos paralelos de processos em ferramentas da Microsoft® (Pacote Microsoft Office®). A falha na comunicação ocorre em virtude da falta de integração dos controles com o sistema gestor de ERP do canal, da existência de profissionais com baixo ou sem conhecimento técnico da operação, da falta de critérios/normas operacionais, da comunicação nebulosa entre o setor comercial e administrativo, da falta de controle de exposição a riscos de mercado e *performance*, entre outros. A Figura 6 ilustra esses problemas e a falta de integração no controle das operações de trocas.

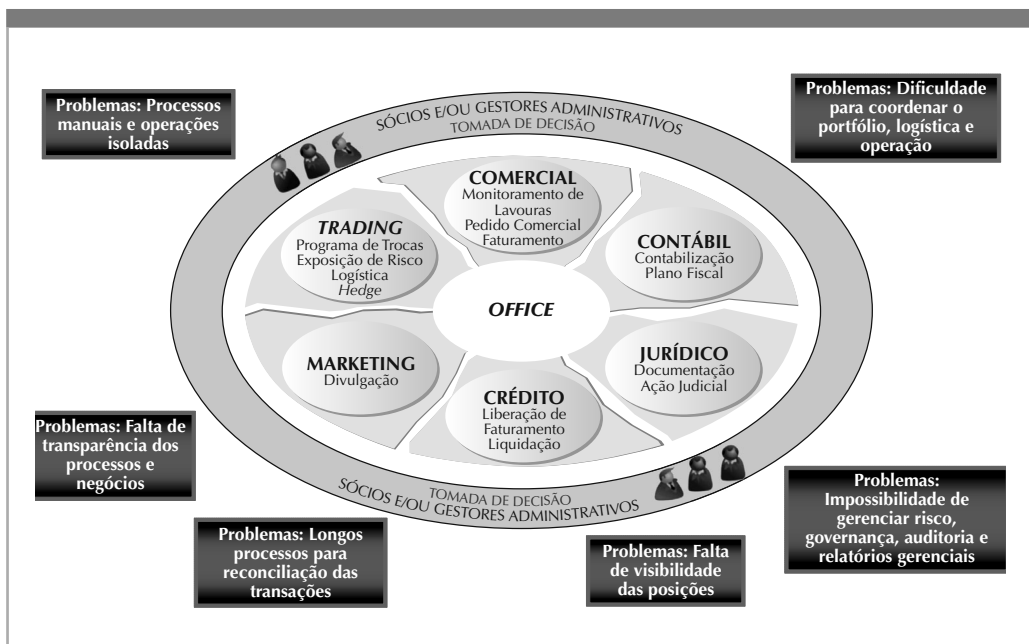


Figura 6 Operação de trocas usual nos canais de distribuição.<sup>6</sup>

Os problemas gerenciais nos processos, critérios e transações geram riscos de crédito, mercado, regulamentação e operacional aos canais. O setor de crédito não consegue analisar, aprovar e liquidar as operações de trocas com segurança. Os *traders* não conseguem visualizar e controlar a exposição de riscos de mercado e *performances* das comercializações. O jurídico e o contábil não asseguram as melhores garantias/contratos e contabilização das operações. Todo o operacional de logística, faturamento e documentação fica comprometido. As análises sobre estas informações geradas neste ambiente de risco não suportam corretamente as tomadas de decisões dos gestores, gerando prejuízos diretos aos canais, pela exposição a riscos, conforme ilustrado na Figura 7.

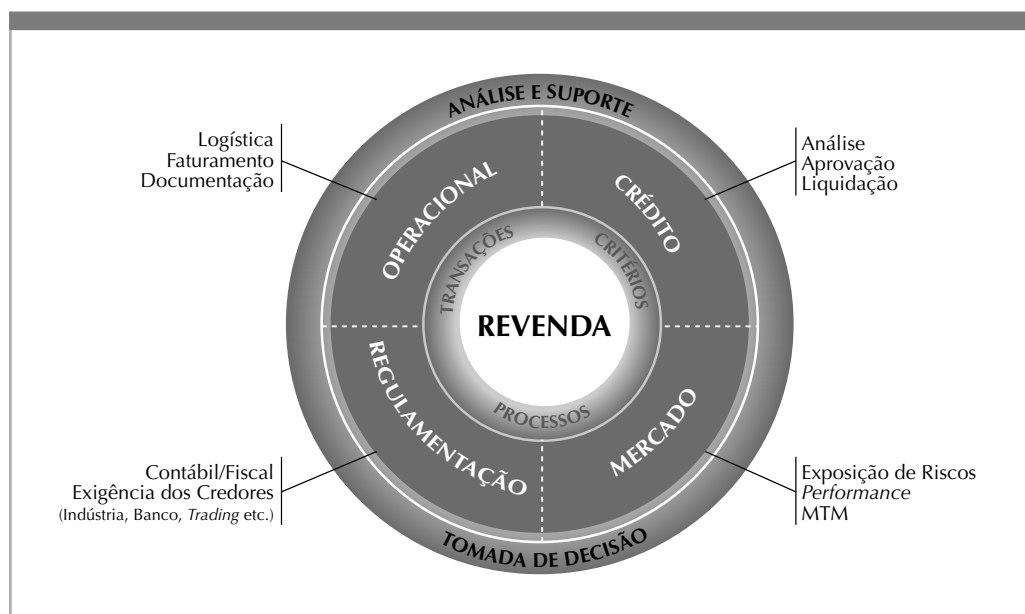


Figura 7 Principais riscos da operação de trocas.<sup>7</sup>

Os riscos de crédito são considerados como os mais graves juntamente com o de mercado na operação, pois podem levar o canal à falência quando mal administrado em um único ano-safra. Geralmente, os processos são lentos e inadequados para controlar os créditos via saldo de volume de *commodities* que as garantias oferecem na operação. A Cédula do Produto Rural (CPR) que é utilizada massivamente como garantia pode não corresponder ao volume faturado do cliente e isso dificulta ainda mais o controle de liberação de crédito. A ausência de sistemas de ERP intensifica ainda mais este problema, pois os controles manuais estão sujeitos a erros primários que podem gerar relatórios com informações incorretas de recebíveis financeiros. Além disso, a baixa de títulos (CPR/NFs) no final da operação é muito complexa e exige muitas informações para ser feita corretamente, locando devidamente as variações cambiais, ágios/deságios de qualidade das *commodities*, descontos logísticos e comerciais, entre outros, nas contas contábeis.

Dessa forma, o setor de distribuição habitualmente se expõe a riscos de mercado para ganhar competitividade comercial e se antecipar ao mercado de comercialização de insumos. Em determinadas regiões, este hábito já se tornou um “vício” do setor onde os canais comercializam antecipadamente os insumos junto aos seus clientes para posteriormente comercializar as *commodities* adquiridas nestas operações de trocas, ou vice-versa. O canal fica totalmente exposto aos riscos de oscilações de preços entre o período de comercialização dos insumos e das *commodities*. Alguns canais mais conservadores trabalham com um percentual de

*hedges* nas operações de comercialização. Outros trabalham corretamente com percentuais de *hedges* próximos a 80% do total de operação de trocas, deixando apenas exposto ao risco o percentual da margem financeira para suprir qualquer e eventual problema de *performance* de entrega de *commodities*. E a grande maioria dos canais só executa os *hedges* quando for interessante comercialmente visando ao aumento de lucratividade da empresa com estes ganhos especulativos financeiros.

Os riscos contábeis estão estritamente relacionados aos processos e transações dos setores de crédito e de mercado. Os erros operacionais desses setores influenciam diretamente a contabilidade, que pode retratar um volume de recebíveis financeiro irreal devido à forma de calcular a marcação a mercado (MTM) das *commodities*, baixas/liquidações incorretas de títulos (CPRs/NFs), problemas de faturamento com as paridades comerciais, entre outros. Os contratos de comercialização das *commodities* mais complexos que envolvem estruturas de mercados derivativos com preços a fixar ou execução de opções são normalmente contabilizados incorretamente devido ao baixo conhecimento dos profissionais envolvidos nesta operação.

O jurídico é outro setor que exige muito conhecimento profissional para elaborar e analisar as garantias e contratos envolvidos na operação. A principal garantia utilizada na operação (CPR) evoluiu juridicamente e atualmente assegura de forma eficiente o recebimento das *commodities*. Os processos de arrestos judiciais vêm obtendo bons resultados na maioria dos casos em que o cliente não cumpriu com as suas obrigações descritas na CPR com o canal. Já os contratos de comercialização de *commodities* são bastante complexos e dificultam a leitura dos profissionais que não são preparados para desenvolver mecanismos jurídicos que asseguram totalmente as estruturas comerciais da operação.

### 3 Gestão de trocas

Ao longo de todo o período que atuamos diretamente com as operações de trocas junto às indústrias e canais de distribuição observou-se que os riscos da operação podem ser mitigados quando ministrados com estrutura humana e física preparada para criar critérios e evoluir com os processos e transações eficientes.

A Uni.Business reuniu experiências e desenvolveu uma metodologia de Gestão de Trocas chamada de GT, com o objetivo de capacitar os profissionais, agilizar e padronizar os processos e transações, criar critérios/políticas, obter visibilidade das operações, gerenciar e analisar a exposição de riscos, criar sinergias negociais, otimizar logísticas/faturamento/documento, elaborar estratégias comerciais, integrar as informações gerenciais, entre outros (ver Figura 8).

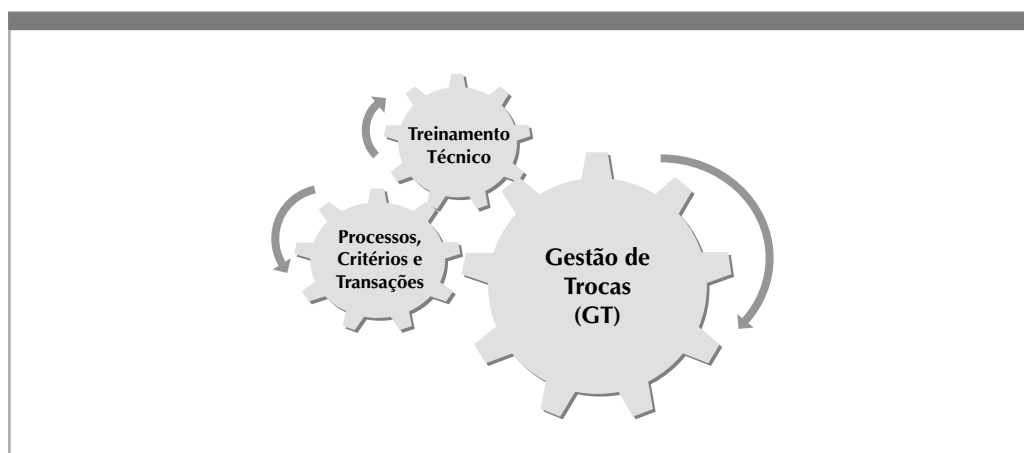


Figura 8 Metodologia de gestão de trocas (GT).<sup>8</sup>

As trocas estão divididas em 11 etapas que vão desde a formação das paridades comerciais do programa até a baixa de penhor das CPRs do cliente, conforme ilustrado na Figura 9. Estas etapas perduram por mais de um ano em algumas regiões onde o mercado de comercialização de insumos agrícolas se antecipa muito. Entretanto, a operação tradicional inicia-se um pouco antes da fase do plantio das culturas e finaliza com a entrega das *commodities*. Este período é de aproximadamente nove meses.

As etapas operacionais mais críticas das trocas são a de número 1 (Formação dos Programas de Paridades), 6 (Faturamento) e 9 (Recebimento de *commodity*/ Recompra de Posição). A falta de agilidade da informação devido à inexistência de um sistema integrado dificulta a atualização das paridades comerciais pelos gestores do canal junto aos seus consultores técnicos. A lentidão do preparo dos documentos necessários para evoluir com o faturamento devido aos processos burocráticos dos cartórios regionais e a falta de controle sistêmico de paridades na liberação de crédito do cliente impedem as transações comerciais do canal. As entregas parciais e desuniformes das *commodities* às *tradings* com qualidades e locais diferentes às acordadas na operação de trocas completam os principais gargalos operacionais das trocas nos canais de distribuição.

A etapa de número 3 (*hedge* de venda) merece destaque, pois determina a exposição de risco do canal. A comercialização das *commodities* impacta diretamente o resultado financeiro. Quando bem administrado, o canal tende a não obter ganhos ou perdas financeiras, já que as operações são simultâneas, ou seja, todas as *commodities* adquiridas com as operações de trocas são comercializadas no mesmo nível de preços utilizado na formação das paridades comerciais num curto espaço de tempo. Já quando se obtêm grandes ganhos ou perdas financeiras, o

canal está assumindo riscos da operação, não comercializando as *commodities* no preço e momento correto.

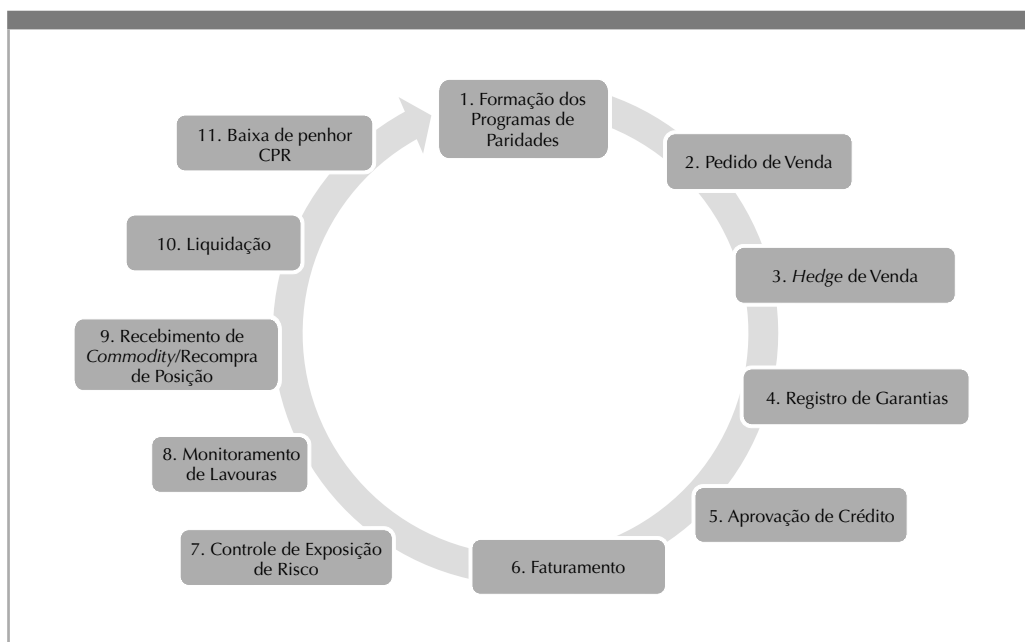


Figura 9 Etapas da operação de trocas.<sup>9</sup>

Seguem as etapas metodológicas da Gestão de Trocas (GT) adotadas pela Uni. Business Estratégia:

## 1. Formação dos programas de paridades:

- 1.1. Elaboração e/ou otimização da planilha que origina as paridades comerciais de trocas do canal. O objetivo é criar uma planilha que ganhe sinergia com o portfólio de insumos e com as estratégias comerciais do canal.
- 1.2. Definir critérios do programa de trocas a ser seguido pelos setores envolvidos (principalmente o setor comercial).
- 1.3. Otimizar o fluxo de informação entre o departamento *trading* e comercial a fim de que o canal não se exponha ao risco de mercado.

## 2. Pedido de troca:

- 2.1. Adequar o pedido de venda comercial às necessidades gerenciais das trocas (nome do programa, montante em volume de *commodity*, descontos concedidos, paridades individuais por produto etc.).

- 2.2. Criar mecanismos ágeis de entrega de pedidos de trocas.
- 2.3. Treinamento com o departamento comercial (Força de Vendas).

### 3. **Hedge de venda:**

- 3.1. Criação de um mecanismo de monitoramento das vendas de *commodities* através de relatórios gerenciais que devem constar os *status* dos contratos, condições de entrega, prazos, preços de venda/formação de preços, custos adicionais, entre outras informações.
- 3.2. Processos de contabilização destes contratos de vendas de *commodities*.
- 3.3. Integração da área administrativa com a de *trading*, a fim de criar/melhorar o fluxo de informações com agilidade e qualidade.
- 3.4. Definir a exposição de risco que o canal vai operar.

### 4. **Garantias:**

- 4.1. Elaborar/melhorar os documentos de garantias necessários para os clientes participarem do programa de trocas (CPR, Termo de Aceitação, Cessão de Crédito etc.).
- 4.2. Definição das responsabilidades dos departamentos com o preenchimento e coleta de assinatura, registros dos documentos (*checklist*).
- 4.3. Treinamento com o departamento comercial (Força de Vendas) e administrativo.

### 5. **Crédito:**

- 5.1. Elaboração de mecanismo de controle de crédito paralelo para as operações de trocas. O crédito consumido na operação será exatamente o volume de *commodity* prefixado no valor de paridade do programa.
- 5.2. Controle gerencial através de planilhas entre os volumes de Pedido de Troca, Garantias (CPRs) e Faturado.

### 6. **Faturamento:**

- 6.1. Definição dos parâmetros de faturamento (preços dos insumos, dólar futuro etc.) a serem utilizados na operação de trocas.
- 6.2. Treinamento com o departamento comercial (Força de Vendas).
- 6.3. Criação de mecanismo de monitoramento aleatória das paridades faturadas (controle de segurança).

### 7. **Controle de exposição de risco:**

- 7.1. Elaboração de um relatório gerencial que permite o canal visualizar os ganhos/perdas financeiras (não operacionais) com as operações de

trocas. O relatório gerencial cruzará as informações das *commodities* adquiridas (volume faturado), vendidas (volume de fixação/*hedge*) e disponível (volume sem fixação/*hedge*).

- 7.2. Definição da “Marcação a Mercado” (MTM) das *commodities*.
- 7.3. Contabilização dos resultados mensalmente.
- 7.4. Treinamento com a equipe administrativa.

## 8. Monitoramento de lavouras:

- 8.1. Definir relatório de monitoramento de lavouras que estão comprometidas com as operações de trocas do canal. Este relatório atribuirá notas/*rating* para cada CPR do programa.
- 8.2. Controle gerencial de risco das CPRs alertando os possíveis problemas de produção e/ou idoneidade do cliente.

## 9. Recebimento de *commodities*:

- 9.1. Criação de mecanismos viáveis e ágeis operacionalmente de controle de recebimento de *commodities* de cada programa de trocas.
- 9.2. Geração de um relatório gerencial de entregas parciais de *commodities* por local e data de entrega, qualidade, contrato de venda, CPR, cliente, entre outras informações.

## 10. Liquidação:

- 10.1. Criação de mecanismo de baixar NF/CPR contra o dinheiro oriundo de pagamento da entrega de *commodities* pelo cliente: Este controle é bem complexo, pois envolve variáveis como: *performance* de contrato, variação cambial, ágio/deságio de qualidade, entre outros.

## 11. Quitação de Penhor:

- 11.1. Definir o documento de emissão de penhor mais apropriado para atender os cartórios que o canal trabalha.
- 11.2. Estabelecer um mecanismo ágil para detectar as garantias (CPRs) que já foram cumpridas pelos seus respectivos clientes e que tenham por direito receber a Quitação de Penhor.

Assim, com a implementação de ferramentas e procedimentos considerados no processo de trocas durante a metodologia da Uni.Business, podem-se reduzir os riscos discutidos anteriormente, alinhando e integrando processos internos, conforme mostra a Figura 10.

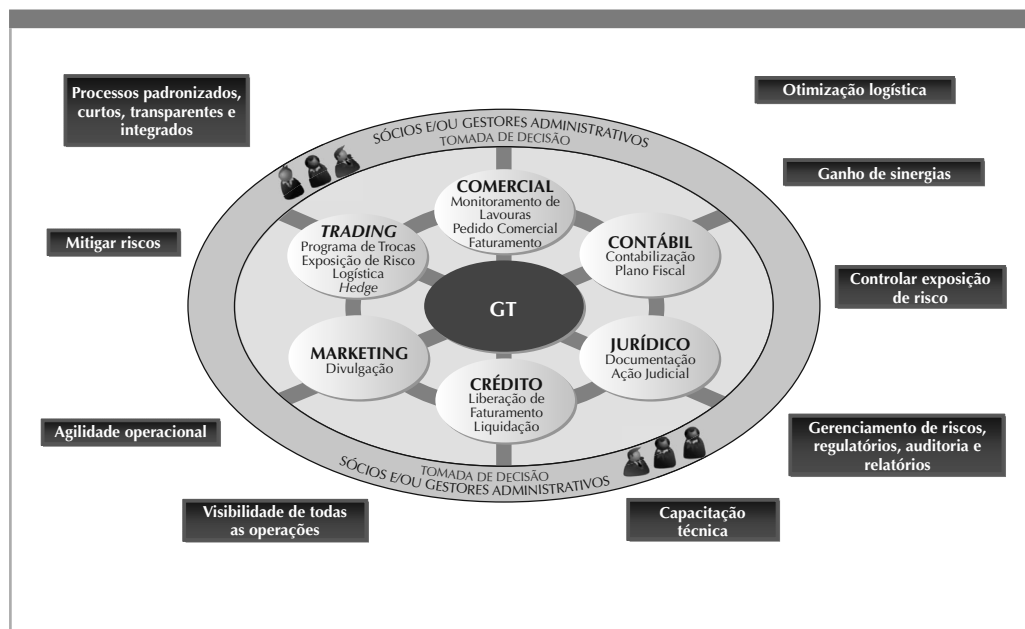


Figura 10 *Objetivos da aplicação do GT nos canais de distribuição.*<sup>10</sup>

#### 4 Desafios, ameaças e oportunidades

Entre os principais desafios das operações de trocas, destacamos os relacionados à concessão de crédito (conforme abordado no Capítulo 17), elaboração da política de trocas, utilização de sistema de gestão da informação (ERP) especializado em trocas e capacitação técnica dos profissionais do canal de distribuição. A cada desafio identificamos uma ameaça que está relacionada às oportunidades do setor de distribuição.

Algumas destas ameaças já foram identificadas por algumas indústrias que já estão monitorando a gestão de trocas com o objetivo de ter maior segurança e transparência nas operações de trocas. Por exemplo, as principais indústrias de defensivos já estão avaliando alguns quesitos de trocas dos seus canais de distribuição, como a capacitação técnica da equipe, sistemas adequados e específicos de ERP, controle de exposição de risco, garantias utilizadas, riscos dos parceiros comerciais de *tradings*, entre outros. Algumas destas empresas já até estão incluindo estes quesitos profissionais de gestão de trocas no cálculo do Plano de Rebate do canal, de acordo com cada política de relacionamento.

O Quadro 1 apresenta os principais desafios identificados, ameaças e oportunidades que foram levantados nos serviços de consultorias prestados aos diversos canais no Brasil.



Quadro 1 *Desafios, ameaças e oportunidades na gestão de trocas na distribuição de insumos.*<sup>11</sup>

Desafios	Ameaças	Oportunidades
Concessão de crédito	Os financiamentos concedidos pelas indústrias de insumos serão proporcionais à exposição de risco que os canais estão sujeitos com as operações de trocas.	As indústrias fornecedoras, <i>tradings</i> , bancos, seguradoras etc. selecionarão os canais que apresentarem boa gestão das operações de trocas para estabelecer parcerias comerciais (B2B) e conceder créditos. Estes canais devem estar providos de profissionais capacitados, políticas de controle de riscos operacionais e de mercado, sistema de ERP especializado para trocas, entre outros.
Políticas de trocas	Falta de critérios e normas para gerenciar os processos de trocas.	
ERP	Os arquivos e controles gerenciais são feitos em ferramentas MS <i>Office</i> ® ( <i>Excel</i> ® e <i>Word</i> ®) desintegrado com o sistema gestor de ERP do canal.	
Capacitação técnica	Baixo nível de conhecimento técnico de trocas entre os setores e profissionais envolvidos na operação.	

Os canais devem avaliar estrategicamente as oportunidades identificadas nas trocas visando à diferenciação de serviços e produtos que podem oferecer aos seus clientes de forma segura e transparente. Certamente, as indústrias, *tradings*, bancos etc., passaram a selecionar os canais que apresentarem uma boa e segura gestão de trocas para estabelecer as parcerias comerciais num futuro próximo. Acreditamos que este movimento seletivo de parceiros comerciais deve se intensificar num dado ano-safra de condições de mercado extremamente adversas, onde parte dos canais não consiga cumprir com as suas obrigações financeiras das operações de trocas.

### Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos

As operações estruturadas de trocas devem seguir aumentando em todo o país devido à necessidade do setor de distribuição em oferecer modalidades comerciais que financiam os seus clientes com maior segurança e liquidez de crédito. As indústrias que têm uma forte influência no mercado de distribuição reforçam esta tendência, dando direcionamento às melhores condições comerciais de insumos às modalidades de trocas. Os canais, por sua vez, também tendem a seguir fomentando as trocas estrategicamente para defender as suas margens operacionais que vêm caindo significativamente nos últimos anos com o aumento de produtos genéricos e similares no mercado.

Acreditando no aumento do volume de trocas e levando em consideração que o setor de distribuição deverá estar mais focado na prestação de serviços técnicos e comerciais que facilitarão os negócios entre os clientes e fornecedores de insumos, os canais precisam se profissionalizar na gestão das operações de trocas. Este movimento de profissionalização partirá das exigências das empresas financiadoras das operações que são principalmente as indústrias fornecedoras de insumos. A resistência natural dos canais em aderir à nova filosofia de gestão de trocas será o ponto fundamental para as indústrias selecionarem os seus parceiros comerciais de distribuição. Entendemos que esta profissionalização será bastante lenta e desgastante, pois se trata de muitas quebras de paradigmas no setor de distribuição.

Os consultores e especialistas em gestão estratégica de canais de distribuição têm como papel levantar e discutir os desafios do setor. Os fatores críticos de sucesso de gestão levantados neste capítulo como capacitação técnica, criação da política de trocas (critério e processos) e gerenciamento das informações (ERP), serão a base para que o canal permaneça e prospere no setor com as operações de trocas. Cabe aos proprietários dos canais decidirem o futuro do seu negócio que pode estar muito relacionado às operações de trocas.

### Questões para discussão

1. Os proprietários e gestores do canal têm as informações corretas e ágeis das operações de trocas? Tomam as decisões de forma intuitiva sobre as informações providas de controles paralelos?
2. Os seus colaboradores se esforçam mais do que deveriam para fechar os processos operacionais de trocas? Todos os anos os gargalos operacionais se repetem? Quanto custa isso para o canal?
3. A nossa gestão de trocas está preparada para estabelecer ou manter as parcerias comerciais com as indústrias de insumos, *tradings*, bancos etc., num futuro próximo?

#### CONTEÚDO ON-LINE

No *website* <[www.AgroDistribuidor.com.br](http://www.AgroDistribuidor.com.br)> você encontrará materiais adicionais, atualização de dados, *links* e vídeos envolvendo assuntos como:

- *Links* interessantes para *sites* e artigos no segmento de grãos e insumos.

## Notas

<sup>1</sup> MARINO, Lauro Kfourri. Palestra de “Gerenciamento de Riscos nas Operações de Trocas/*Barter* Agrícola” realizada no 4º Seminário da AgroRevenda no evento da Expo AgroRevenda na cidade de Jaguariúna-SP, em agosto de 2009.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> MARINO, Lauro Kfourri. Palestra de “Operações de Trocas/*Barter* Agrícola” realizada na feira Tecno Show 2010 pela cooperativa COMIGO na cidade de Rio Verde-GO, em abril de 2010.

<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Desenvolvida pela Uni.Business a partir da experiência em projetos e experiência do consultor Lauro Marino na operação de *trading* e palestras da Triple Point Technology <<http://www.tpt.com>>. Também utilizada em MARINO, Lauro Kfourri. Palestra de “Gerenciamento de Riscos nas Operações de Trocas/*Barter* Agrícola” realizada no 4º Seminário da AgroRevenda no evento da Expo AgroRevenda na cidade de Jaguariúna-SP, em agosto de 2009.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> MARINO, Lauro Kfourri. Palestra de “Gerenciamento de Riscos nas Operações de Trocas/*Barter* Agrícola” realizada no 4º Seminário da AgroRevenda no evento da Expo AgroRevenda na cidade de Jaguariúna-SP, em agosto de 2009.

<sup>8</sup> MARINO, Lauro Kfourri. Palestra de “Operações de Trocas/*Barter* Agrícola” realizada na feira Tecno Show 2010 pela cooperativa COMIGO na cidade de Rio Verde-GO, em abril de 2010.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Desenvolvida pela Uni.Business a partir da experiência em projetos e experiência do consultor Lauro Marino na operação de *trading* e palestras da Triple Point Technology <<http://www.tpt.com>>. Também utilizada em MARINO, Lauro Kfourri. Palestra de “Gerenciamento de Riscos nas Operações de Trocas/*Barter* Agrícola” realizada no 4º Seminário da AgroRevenda no evento da Expo AgroRevenda na cidade de Jaguariúna-SP, em agosto de 2009.

<sup>11</sup> Materiais de consultoria da Uni.Business.

# 19

## DESAFIOS PARA GESTORES NA DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS

---

*Matheus Alberto Cônsoli*  
*Lucas Sciencia do Prado*  
*Matheus Kfouri Marino*

---

Finalizamos este livro discutindo e retomando os desafios para os gestores envolvidos na distribuição de insumos no Brasil. Destacamos que os desafios estão relacionados com aspectos de relacionamento com fornecedores, produtores e a capacidade de gestão estratégica e operacional das empresas do setor. Encerramos a discussão e nossas contribuições apresentando um ciclo de crescimento e desafios para os gestores, com a necessidade de equilibrar competências e habilidades gerenciais administrativas e comerciais, atreladas com a profissionalização e governança. Nesse sentido, acreditamos que o futuro desse negócio está associado a esse conjunto de decisões e ao posicionamento estratégico que vier a ser adotado pelos gestores dos negócios de distribuição de insumos, ainda reconhecidos como vendas.

### **Objetivos**

- Estimular uma reflexão sobre os temas discutidos neste livro.
- Destacar o papel fundamental que o gestor de um canal de distribuição de insumos tem para garantia da perpetuidade de seu negócio.

- Retomar e reforçar quais são os principais pontos para a geração de valor entre um distribuidor, seus fornecedores e consumidores (produtores).

## Pontos de aprendizado

Esperamos que com a leitura deste capítulo o gestor possa ter uma agenda de ações para desenvolver, pensando no futuro da distribuição de insumos do Brasil e na perpetuidade de sua empresa, reconhecendo os desafios que circundam seu negócio e empregando esforços permanentes para seu desenvolvimento.

## 1 Introdução

A discussão dos conteúdos do livro foi iniciada com a apresentação de um panorama sobre a evolução histórica do setor de distribuição de insumos no país. Conforme destacado, foi a partir da década de 1970 que os primeiros distribuidores (lojas de insumos) começaram a surgir e se prosperar. Desde então, o desenvolvimento do setor não parou e apesar de os distribuidores terem passado por algumas crises, geradas pelas oscilações do mercado agrícola, as perspectivas para o futuro são boas e positivas.

No entanto, os desafios de gestão ainda são muitos. O Capítulo 2 mostrou que o negócio de distribuição de insumos, apesar de antigo, ainda está em formação e carece de melhorias. Esses desafios foram base para a elaboração dos capítulos seguintes, que procuraram discutir como os distribuidores poderiam desenvolver mais essas questões importantes e preparar um futuro de maneira mais profissional e organizada.

Entre as principais questões levantadas estão: capacitação dos colaboradores (tema abordado no Capítulo 13); infraestrutura/capacidade de atendimento (discutido nos Capítulos 6, 8 e 14); planejamento estratégico (Capítulos 7, 8 e 9); desenvolvimento de soluções (trabalhado nos Capítulos 5, 8 e 12); e gestão financeira e risco (focados nos Capítulos 15, 16, 17 e 18). Além dos tópicos destacados acima, como as principais demandas dos gestores, outras temáticas também foram abordadas, entre elas os aspectos jurídicos relacionados à distribuição de insumos no Brasil (Capítulo 4).

Assim, neste capítulo serão destacados os principais desafios futuros para os gestores envolvidos no negócio de distribuição de insumos e lojas agropecuárias, nos três níveis ilustrados na Figura 1: relacionamento com os produtores, relacionamento com a indústria e gestão operacional e estratégica.

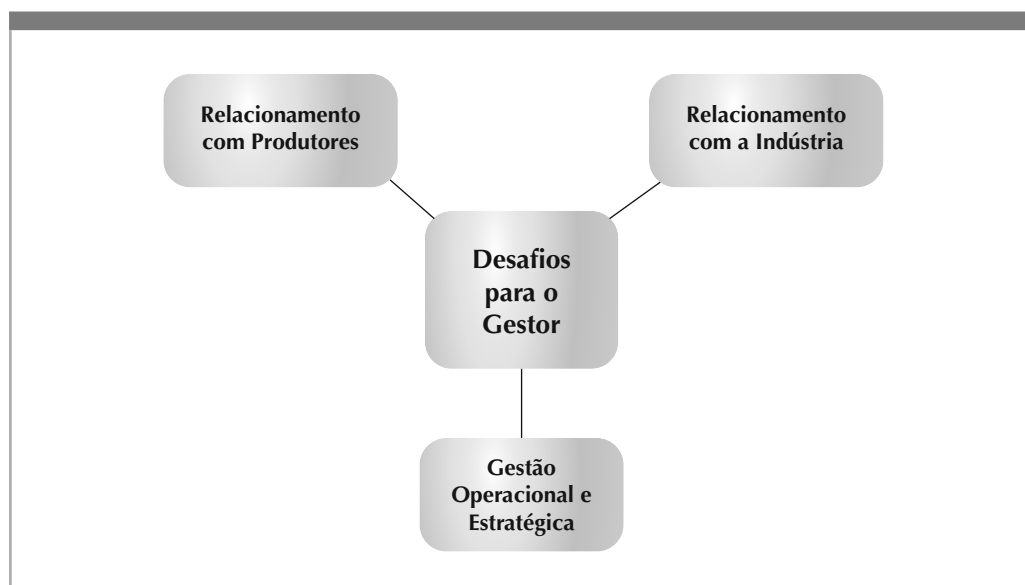


Figura 1 *Desafios para o gestor do distribuidor de insumos.*<sup>1</sup>

## 2 Relacionamento com produtores

O primeiro desafio que pode ser destacado é o relacionamento entre os distribuidores e seus clientes (os produtores). A facilidade do acesso à informação, linhas de crédito, parcerias com profissionais cada vez mais capacitados, entre outros fatores, têm tornado os produtores cada vez mais competitivos em relação aos distribuidores. Esse cenário, conforme apontado no Capítulo 3, está mudando a dinâmica do setor de distribuição.

Outra tendência observada e que também gera um impacto significativo nessa relação é a entrada de grupos estrangeiros para produção agrícola. Esses grupos muitas vezes têm um grande poder de barganha junto aos fornecedores de insumos, sendo que para o distribuidor conseguir acessá-los será necessário muito mais do que oferecer produtos de qualidade e preços competitivos, pois há o sentimento de “ser atendido direto” por esses grandes grupos. O mesmo acontece com os grandes produtores nacionais e os grupos de compras.<sup>2</sup> Assim, para que os distribuidores possam se manter competitivos nessa nova dinâmica criada é preciso pensar em novas maneiras de gerar valor nessas relações. Esse é, na nossa opinião, se não o maior, um dos principais desafios que definirão o futuro da distribuição de insumos nos próximos anos.

Assim, no Capítulo 3 foram apresentados os *Drivers* Estratégicos da Distribuição de Insumos (Dedi). Neste tópico serão retomados alguns dos principais

pontos, bem como destacaremos novos fatores críticos no que tange à relação dos distribuidores com os produtores.

## **2.1 Credibilidade local/regional**

Como sabemos, o negócio da distribuição de insumos exige uma relação de confiança e credibilidade. É comum escutarmos de revendedores que estão começando que um dos motivos/objeções para que novos clientes não comecem a comprar dos distribuidores é a falta de conhecimento sobre o dono da empresa e marcas. Além disso, os produtos distribuídos também são parte dessa confiança. Os produtores de qualquer região do país visam à rentabilidade, ou seja, produzir mais, com o menor custo possível. No entanto, se os produtos adquiridos do distribuidor não tiverem a qualidade garantida, sua produção pode sofrer um grande impacto e não render aquilo que o produtor esperava.

Assim, é preciso gerar essa confiança/credibilidade para que novos e atuais clientes se sintam motivados a estreitar os laços com os distribuidores. Além de fornecer produtos de qualidade, registrados e de origem legal, o revendedor deve buscar ampliar essa credibilidade por meio do bom atendimento, cumprimento dos prazos de entrega prometido, acompanhamento da lavoura, assistência técnica e serviços de apoio. O produtor precisa enxergar o distribuidor como um verdadeiro parceiro do seu negócio e não um atravessador. Esse posicionamento deve ser construído e preservado pelas vendas de todo o país, sem economia de esforços individuais e coletivos.

## **2.2 Produtos de qualidade, portfólio e comprovação de resultados**

Como destacado, o oferecimento de produtos de qualidade é tido como um diferencial, que pode aumentar a credibilidade dos distribuidores de insumos. Assim, para que o distribuidor consiga agregar valor em sua relação com o produtor, é preciso pensar em oferecer soluções mais completas possíveis. Para isso, o distribuidor deve buscar a parceria com bons fornecedores e compor um *mix* de produtos e serviços variado e diferenciado. Mesmo sabendo que os produtores normalmente não gostam ou não querem comprar 100% da sua necessidade de insumos com um único distribuidor, é preciso que ele possa contar com empresas em sua região que sejam capazes de lhe oferecer essa possibilidade. Em algumas regiões em que as operações de *barter* (trocas) são mais comuns, os produtores normalmente dão preferência para fechar negócio com um número reduzido de vendas.

Neste tópico será importante destacar um tema que atualmente tem sido foco das discussões de muitos distribuidores, produtores e fornecedores de insumos. Dado que aproximadamente 30% dos defensivos agrícolas utilizados no país têm a

sua origem desconhecida,<sup>3</sup> alguns produtos, por não terem registros junto ao Mapa (Ministério da Agricultura), normalmente não passam por testes tão rigorosos que atestam sua qualidade, concentração de dose etc. Assim, oferecer produtos certificados, registrados e de procedência correta é uma obrigação dos distribuidores, pois além de atuarem dentro da lei garantem aos seus clientes que os produtos oferecidos, quando bem aplicados, terão a efetividade garantida.

### 2.3 Prestação de serviços<sup>4</sup>

O oferecimento de produtos de qualidade e um bom *mix* podem sim ser um diferencial para os distribuidores. No entanto, com a crescente quebra de patentes e o aumento da oferta dos produtos genéricos no país, a diferenciação por produto está cada vez mais difícil se comparada com anos anteriores. Nesse ponto, reconhecemos que os fornecedores/fabricantes de insumos estão se empenhando para oferecer novos produtos, com mais tecnologia, o que vai continuar gerando valor para seus distribuidores parceiros e conseqüentemente para os produtores. Entretanto, o distribuidor não deve, em nossa visão, basear sua vantagem competitiva apenas porque tem os produtos X de um determinado fornecedor.

Dessa forma, a intenção dessa discussão é mostrar e convencer os distribuidores que, além da diferenciação por produto, pode-se também pensar em se diferenciar pelo oferecimento de serviços, em um escopo mais estratégico do que o oferecido atualmente pela maioria das empresas. Dado que muitas empresas já apresentam um bom portfólio de serviços, entretanto, não aproveitam essa oportunidade para a geração de receitas. Esse é o conceito do “produto” ampliado,<sup>5</sup> onde se espera que as empresas ofereçam muito mais do que produtos eficientes contra as pragas, de alta qualidade e boas marcas. O produto ampliado envolve benefícios que vão além dos benefícios básicos comumente oferecidos e que podem ser oferecidos em três momentos para os produtores: antes da venda, durante a utilização e depois do uso.

Esse é um processo que não existe fórmula, mas, como exemplo, antes da venda o distribuidor pode oferecer serviços, como planejamento de custos e a aplicação dos produtos, a orientação técnica, visitas para fortalecer o relacionamento, orientação mercadológica, análises técnicas, planejamento de safra etc. Escutamos de muitas revendas que isso “não funciona”, mas temos vivenciado a proliferação de consultores que apoiam produtores nessas atividades. Será que não funciona ou as revendas que não sabem oferecer e prestar esses serviços?

Durante a utilização, o distribuidor pode oferecer serviços de regulagem de máquinas e equipamentos, acompanhamento na qualidade da aplicação, acompanhamento dos custos de produção planejado × realizado, monitoramento da resposta da lavoura ao produto utilizado, acompanhamento do desenvolvimento da lavoura e em alguns momentos críticos de tratamentos culturais estar sempre



disponível aos clientes. E, por fim, depois da venda, a empresa pode continuar oferecendo serviços, como auxílio na comercialização dos produtos, instrução no planejamento da entressafra – planejamento safrinha, visitas de relacionamento e mesmo a revenda pode servir como um ponto de encontro para a troca de informações, treinamentos e formação de rede entre os agricultores, além de poder implementar ações de CRM, como contatos e entrega de brindes em datas comemorativas. Parece óbvio, mas é uma prática pouco comum em muitas empresas do setor.

Ademais, muitas vezes o oferecimento desses serviços não é realizado pelo distribuidor devido aos custos que podem estar associados, porém, esse é um desafio que a solução pode ser relativamente simples. Conforme destacado no Capítulo 12, é preciso conhecer o perfil de cada cliente. Isso pode facilitar o oferecimento de serviços apenas àqueles que realmente irão associar valor a essas atividades. Outro ponto que deve ser considerado é que, com o passar do tempo, o distribuidor pode fazer da prestação de serviços uma fonte de diferenciação e agregação de receitas. Em alguns países, como nos Estados Unidos, a prestação de serviços já se tornou uma fonte de receita considerável se comparada com a venda de defensivos e outros produtos.

## 2.4 Informações e relacionamento

Outra forma de agregação de valor para os produtores está associada ao oferecimento de informações e desenvolvimento do bom relacionamento. O relacionamento com o produtor é uma consequência do bom atendimento, oferecimento de bons produtos e serviços e credibilidade da revenda. Ademais, para que o relacionamento com o cliente seja cada vez mais desenvolvido, é preciso que os distribuidores invistam em estratégias de gestão de relacionamento com clientes (CRM).<sup>6</sup> Como já destacado no Capítulo 12, a coleta de informações sobre o cliente é algo fundamental para o desenvolvimento das estratégias de relacionamento. Por meio das informações coletadas, os distribuidores podem oferecer soluções mais customizadas para cada cliente e ao mesmo tempo concentrarem seus esforços nos clientes que mais geram receitas/margens para a empresa.

Uma estratégia ainda pouco utilizada pelos distribuidores é o *benchmarking*,<sup>7</sup> que é uma técnica que permite que as empresas possam realizar comparações entre os principais atributos positivos, de diversas outras empresas do mercado, a fim de incrementar ou melhorar o desempenho de um produto ou processo atual. Esse conceito também pode ser explorado pelos distribuidores de insumos como fonte de diferenciação e agregação de valor na relação com os produtores.

Uma vez que a empresa tem em seu banco de dados o cadastro de diversos produtores,<sup>8</sup> com informações sobre o uso de produtos nas últimas safras, área plantada, número de máquinas, número de funcionários, produtividade etc.,

existe a possibilidade de atuar como centralizadora e consolidadora de informações de seus clientes. Essas informações podem ser utilizadas pelos produtores da região como balizador para analisarem seus indicadores técnicos e financeiros da produção, bem como os indicadores de desempenho da propriedade. Com base nos dados coletados e agrupados, os distribuidores podem fornecer para seus clientes indicadores de produtividade por hectare das culturas da região, dimensionamento de máquinas e implementos por hectare, rendimentos operacionais (horas gastas com o plantio e com a colheita) e quantidade de insumos utilizada por hectare<sup>9</sup> entre diversas outras opções. O que imaginamos nesse sentido é que a revenda precisa se tornar a “principal” fonte de informação para o produtor. Esse é o desafio que temos em frente.

## **2.5 Entregas rápidas e armazenamento**

A efetividade logística e o auxílio na armazenagem dos produtos também devem ser tratados como um ponto de atenção para o futuro da distribuição. A entrega dos produtos de maneira pontual e rápida é vista por muitos produtores como um diferencial competitivo. A demora na aplicação de algum produto pode significar em alguns casos um grande prejuízo para o produtor, pois pode ter impacto direto na sua produtividade. Assim, é preciso que as vendas tenham uma estrutura que lhes permitam ser eficientes na distribuição dos produtos dentro dos prazos exigidos pelo mercado, sempre se atentando ao cumprimento da legislação vigente.

Além da entrega rápida, o armazenamento dos produtos é um serviço que a cada dia é mais demandado pelos produtores. Isso acontece, pois além dos riscos de assaltos nas propriedades, devido ao valor agregado dos produtos, o custo de construção de uma estrutura dentro dos parâmetros e exigências legais também é alto, o que pode abrir boas janelas de oportunidades para os distribuidores, de maneira isolada ou em parcerias. Assim, muitos produtores preferem comprar os produtos e armazenar no próprio distribuidor, retirando-os conforme a necessidade em pequenos lotes. Esse cenário, cada vez mais crescente, abre uma nova possibilidade para que os distribuidores possam se preparar e agregarem mais valor nessa relação.

## **2.6 Política comercial, crédito e trocas**

A diferenciação e agregação de valor por meio da política comercial, de crédito e trocas, apesar de serem para alguns distribuidores uma prática comum, também devem ser destacadas como uma estratégia que tem muito a ser desenvolvida. A política comercial está associada com o trabalho do *mix* de produtos e margens. Normalmente, os produtores preferem fechar pedidos compostos por

diversos produtos que serão utilizados em sua produção. Assim, para garantir que o cliente compre o maior número de produtos com um único distribuidor, o gestor pode trabalhar com a variação de suas margens dos produtos, sendo que em alguns itens terá margens mais baixas, porém essas serão recompostas por outros produtos que permitem margens mais altas. Assim, no final do pedido, a margem média será boa para o distribuidor e o produtor também estará satisfeito, pois terá feito um bom negócio.

O oferecimento de crédito para os produtores pelo canal de distribuição sempre foi visto como uma forma de diferenciação. No entanto, para que um distribuidor possa utilizar mais essa ferramenta a seu favor, é preciso que seja estruturada uma política de crédito (conforme visto no Capítulo 17), com critérios que permitam que a empresa descubra qual é a real necessidade de seus clientes, e quanto dessa necessidade poderá ser atendido. Feito isso, o distribuidor poderá diluir melhor o seu crédito disponível entre seus diversos clientes, podendo atender assim mais produtores de sua região e diluir o risco total.

Por fim, as operações de troca, detalhadas do Capítulo 18, começam a ser mais utilizadas pelos distribuidores. Essas operações, já tradicionais em regiões produtoras de grãos, geram uma vantagem para os produtores, pois não é necessária a utilização de dinheiro na compra dos produtos. Entretanto, para que os distribuidores possam ampliar essa modalidade, alguns cuidados devem ser tomados, isso porque essa é uma operação de risco que envolve a variação do preço das *commodities* e do câmbio em alguns casos. As operações de troca ainda são restritas às culturas de grãos, porém futuramente podem vir a ocorrer com outros produtos e modalidades. Nesse quesito, é importante destacar que se deve utilizar essas opções de maneira lastreada, sem especulação e negócios sem fundamentos de mercado.

### 3 Relacionamento com fornecedores

O segundo desafio para os gestores, que pode ser destacado, é a agregação de valor e estreitamento das parcerias com fornecedores. Com o crescimento do agronegócio no Brasil, a necessidade de novos canais de distribuição aumentou. Porém, junto com a necessidade de novos canais para atender o crescimento das regiões produtoras, a exigência dos fornecedores para atender os canais e estabelecer parcerias também tem aumentado. Assim, esse tópico apresenta uma discussão com base nos temas propostos no Capítulo 3 sobre os *Drivers* Estratégicos da Distribuição de Insumos (Dedi), focados entre o distribuidor e o fornecedor de insumos, destacando como o distribuidor pode agregar mais valor nessa relação, se tornando mais desejado e importante pelos diversos fornecedores.

### **3.1 Capitalização e oferta de garantias**

Se pensarmos num sistema perfeito, todas as compras seriam realizadas a vista, sem nenhum risco para as partes. Como isso não é possível, qualquer fornecedor – independentemente do setor – irá sempre preferir clientes mais capitalizados e com garantias reais. Como sabemos, o negócio de distribuição de insumos sempre teve como característica a alta necessidade de crédito. Seja ela entre o fornecedor e o distribuidor, ou entre o distribuidor e o produtor. No entanto, para que um distribuidor possa atender uma fatia maior do mercado em que ele está localizado, é preciso que o seu crédito com o fornecedor seja maior. E, para que o seu crédito seja maior, é preciso comprovar para o fornecedor que a empresa tem condições para tomar o montante emprestado.

Assim, a análise que o fornecedor faz de seus distribuidores em parte é muito parecida com a análise que o distribuidor faz com os seus clientes (conforme apresentada no Capítulo 17), no entanto, o rigor da análise e a necessidade de garantias são mais elevados! Para isso, os distribuidores devem estar sempre preocupados em oferecer e conseguir no mercado o maior número de garantias (por exemplo, CPR) para poderem repassar essas garantias aos seus fornecedores e com isso terem uma disponibilidade maior para compra de produtos. Ademais, cuidar da saúde financeira da empresa e gerenciar o fluxo de caixa podem trazer oportunidades de negócios, como compras a curto prazo com preços mais competitivos.

Dessa forma, os controles financeiros apresentados nos Capítulos 15 e 16 são ferramentas importantes que podem auxiliar o distribuidor a manter uma gestão do capital mais sólida. Além disso, tal organização pode ser um ponto positivo na busca por concessão de crédito junto aos fornecedores e melhoria nas avaliações realizadas pelos mesmos.

### **3.2 Estrutura física e gerencial adequada**

A estrutura física de um distribuidor é muito importante. Como visto nos Capítulos 4 e 6, as obrigações legais e estruturais de um distribuidor são muitas. Uma boa estrutura física pode permitir que o distribuidor tenha condição de armazenar melhor os seus produtos e de maneira que respeite as exigências. Esse fator tem sido uma das preocupações dos fornecedores. Além disso, uma estrutura física organizada mostra que o distribuidor está comprometido com sua estratégia de crescimento, o que passa maior segurança para o fornecedor quanto à perpe-tuidade e sustentabilidade para o negócio.

A estrutura gerencial também é muito importante para um distribuidor. Muitos dos processos propostos nos capítulos do livro dependem de uma boa estrutura gerencial, para que sua implementação possa ser efetiva. O Capítulo 13 destaca como a gestão de pessoas pode estar relacionada com a atração e retenção de

talentos para um distribuidor. Uma equipe capacitada e bem engajada pode tornar a implementação dos processos gerenciais um diferencial frente aos demais concorrentes. Essa diferenciação pode ser fonte da atração da atenção dos fornecedores de insumos, que já consideram esse tema um dos critérios para selecionar e investir na relação com seus distribuidores.

### **3.3 Cobertura regional, equipe de vendas e penetração de mercado**

Como comentado nos capítulos que abordaram a gestão de vendas e clientes (Capítulos 10, 11 e 12), um dos diferenciais buscados pelos fornecedores em suas vendas é a capacidade de realizar uma boa cobertura regional, o que significa ter equipe em quantidade e qualidade para capturar o percentual desejado do potencial de vendas da região. Como o potencial de vendas da região é o somatório do potencial dos clientes que ali se encontram, uma das prioridades de esforços dos gestores desse mercado deve ser o planejamento de vendas e a implementação de processos e ferramentas que garantam uma penetração de mercado e *market share* satisfatório.

O que ocorre em algumas regiões, quase sempre fontes de conflitos entre vendas e indústrias, é o fato de que novos distribuidores às vezes são instalados na mesma região. Em geral, antes dessas ações, as indústrias tentam fazer com que seus distribuidores atuais aumentem a penetração de mercado e quando isso não acontece e a empresa tem metas mais arrojadas, a abertura de novos canais ou a realização de vendas diretas são as únicas alternativas que restam.

Infelizmente, temos vivenciado essas experiências, mas, em grande parte das vezes, mesmo com argumentação contrária dos distribuidores, as indústrias têm aumentado o *market share* regional por meio dessa forma de expansão. Mas por que os distribuidores que estavam atuando antes sozinhos não fizeram o aumento de participação e com a presença de outro concorrente na mesma bandeira isso ocorre? Muitas respostas podem existir aqui, mas uma delas é que o esforço e a estrutura de vendas do distribuidor não estavam alinhadas com as estratégias do seu fornecedor.

### **3.4 Credibilidade e relacionamento/aceso aos produtores**

No tópico anterior discutimos a importância que a credibilidade do distribuidor e o bom relacionamento têm na diferenciação e na facilitação do acesso aos produtores. Se pensarmos na relação entre o distribuidor e o fornecedor, tal vantagem pode também atrair o interesse dos fabricantes. A vantagem do distribuidor em relação ao acesso a diversos produtores da região em que atua é uma moeda de troca, pois possibilita ao fornecedor a venda de seus produtos em produtores que podem estar comprando produtos de outras marcas. Nesses casos, mesmo que

o produtor não vá trocar o produto que já está acostumado a utilizar, com a credibilidade e relacionamento do distribuidor, ele pode abrir a possibilidade de serem realizados alguns testes (campos experimentais), de modo que em novas oportunidades, a depender dos resultados dos testes, pode optar por trocar o produto que já estava acostumado ou ao menos mudar seu *mix* de compras.

A relação de valor neste caso está na possibilidade criada pelo distribuidor para que novos produtores utilizem os produtos em suas áreas, aumentando, assim, a participação de mercado das indústrias evitando os problemas citados anteriormente. Destacamos novamente a importância das ações de CRM para aumentar as chances de êxito e melhorar o desempenho no negócio de insumos e serviços.

### 3.5 Alinhamento estratégico

Se tivermos que destacar um elemento importante no relacionamento com fornecedores, o alinhamento estratégico está entre os principais. Na realidade, ele resume os fatores discutidos anteriormente.

Assim, além das questões de crédito, risco e atuação comercial, o alinhamento estratégico sinaliza que o distribuidor está disposto a investir na relação, formando parcerias, aceitando níveis mais elevados de exclusividade e apoiado no desenvolvimento de produtos e na divulgação das marcas do fornecedor. Entretanto, se o distribuidor desenvolver excelência nesses quesitos, deve também cobrar contrapartidas e o mesmo nível de relacionamento e comprometimento do seu fornecedor. Mas dada a relação atual na cadeia e a posição da indústria, na maioria dos casos é o distribuidor que precisa primeiro mostrar seu valor, e depois colher os resultados da parceria e do alinhamento estratégico.

## 4 Gestão operacional e estratégica

O terceiro desafio para os gestores está associado à gestão operacional e estratégica do negócio de distribuição. Resgatando o histórico do setor de distribuição destacado no Capítulo 1 do livro, temos que muitos canais surgiram em meio ao sentimento empreendedor de vendedores de cooperativas, de funcionários da indústria ou mesmo de produtores que vislumbraram a oportunidade de comercializar os insumos em meio ao crescimento da produção agropecuária no país. Com a abertura de novas áreas, notadamente na região Centro-Oeste do país, Sudeste e Sul, o crescimento dos distribuidores foi exponencial, chegando aos mais de 7.000 pontos de venda de insumos agrícolas e 15.000 revendas agropecuárias.

Esse cenário, no entanto, abre uma discussão sobre o perfil dos gestores dos distribuidores. Com base em diversos projetos realizados pelo Markestrat e Uni.

Business junto a canais de distribuição, podemos perceber que os gestores normalmente apresentam dois perfis característicos: um mais orientado para área técnico/comercial e outro mais administrativo ou estratégico.

O primeiro grupo envolve os gestores que tiveram uma formação mais técnica ou trabalharam por um bom período nas áreas comerciais de outras empresas, com um perfil orientado a vendas. Já o segundo grupo engloba os gestores que têm sua formação ou perfil mais ligado à área de gestão, não sendo tão focados na área técnica e comercial. O que iremos discutir neste tópico não é a defesa ou a crítica de cada perfil apresentado, mas sim pontos que cada gestor deve analisar buscando convergir os pontos fortes de cada perfil.

#### **4.1 O gestor com perfil técnico/comercial**

O gestor técnico-comercial tem como característica principal o foco na área de vendas do negócio. Não temos uma pesquisa específica, mas por experiência acreditamos que seja a maioria dos gestores, e também os mais agressivos em termos de negócio. Além disso, esse perfil também apresenta um grande conhecimento sobre os produtos que compõem seu *mix*, o que facilita o relacionamento com os produtores que frequentam sua revenda. Normalmente é ele quem gerencia a equipe de vendedores e em alguns casos também vai a campo vender os produtos, dado a sua experiência. Por outro lado, sofre com o acúmulo das demais funções do negócio, o que dificulta o seu envolvimento completo nas atividades desenvolvidas, inclusive negligenciando algumas mais “burocráticas”.

Quando analisamos seu envolvimento com as atividades administrativas da empresa, observa-se uma situação um pouco diferente. Normalmente, essa área é supervisionada por outra pessoa, que pode ou não ser sócia do negócio. A princípio, para nosso exemplo, não vamos considerar essa responsável pela área administrativa como sócia do negócio. Como foi destacado nos capítulos anteriores do livro, os processos administrativos são de extrema importância para o desenvolvimento do negócio do distribuidor. Porém, como seu foco está muito ligado à execução de vendas e atendimento a clientes, alguns controles que são fundamentais para a boa gestão da empresa não são cobrados como metas ou monitorados pelos gestores que possuem esse perfil predominante.

O resultado desse cenário é que muitas vezes essa empresa será competente e forte em vendas, porém frágil nos seus processos administrativos, financeiros e de crédito, o que, como já comentado, reduz o interesse de fornecedores nessa relação. Normalmente, no médio prazo (que pode ser dois ou três anos), os resultados dessa fragilidade são apresentados no desempenho financeiro da empresa. Cresce rápido, aumenta o volume, mas não consegue manter uma taxa de crescimento e expansão, sendo que algumas acabam fechando por esses motivos. Resgata-se aqui uma conclusão destacada no Capítulo 16, que mostra que normalmente não

é só a baixa rentabilidade que pode tornar a empresa insolvente, e sim a falta de caixa. Essa falta de caixa, ou capital de giro em muitas ocasiões pode ocorrer, pois os controles administrativos não são bem executados.

## 4.2 O gestor com perfil administrativo

Diferente do gestor técnico/comercial, o gestor administrativo tem como característica a boa execução de controles e processos internos, cuidados aos detalhes, números e relatórios, uma vez que sua formação e perfil profissional geralmente estão associados à gestão de negócios. Normalmente, seu envolvimento maior é com as atividades administrativas, compras, faturamento, contabilidade e finanças. Sua preocupação está no bom controle do fluxo de caixa, orçamento, gestão de estoques e abastecimento da empresa. O uso de sistemas de informação (discutido no Capítulo 14) é comum e frequente por esse perfil de profissional, mesmo nos casos que a empresa ainda está se desenvolvendo.

Por outro lado, o desenvolvimento da área comercial da empresa não é tão acelerado quanto poderia ser. Isso porque suas habilidades técnicas/comerciais não são tão desenvolvidas, o que pode dificultar em alguns casos a própria liderança de sua equipe de vendas. Nesses casos, é comum notar a ausência de um coordenador na área comercial, função essa desempenhada por um vendedor que está na empresa há mais tempo. Com muita frequência esses gestores acabam ficando “dependentes” da sua equipe comercial, se transformam em problemas em alguns casos, e acabam se tornando concorrentes ou sócios em um momento futuro. No entanto, por não ter a atribuição formal para esse cargo, sua supervisão pode não ser bem realizada, o que pode comprometer o desempenho da equipe e do negócio como um todo.

Assim, o resultado encontrado é uma empresa que apresenta uma ótima gestão interna de seus recursos, mas que muitas vezes apresenta dificuldade em desenvolver o seu mercado e ampliar o número de clientes, faturamento e *market share*, itens muito valorizados pelos fornecedores na seleção de seus canais.

## 4.3 O desafio dos gestores na distribuição de insumos

Destacados esses dois perfis diferentes de gestores, podemos discutir qual é o desafio permanente dos gestores envolvidos na distribuição de insumos. Apesar de esses perfis terem sido tratados separadamente, sabemos que as pessoas apresentam perfis compostos, mas que um sempre predomina em relação aos demais traços de personalidade e características dos indivíduos.<sup>10</sup> Dessa forma, os gestores de revendas podem ter características técnicas/comerciais como o perfil primário e características administrativas como perfil secundário ou vice-versa.



Portanto, consideramos que o grande desafio para os gestores é buscar um equilíbrio entre as características dos dois perfis, como exemplificado na Figura 2. Esse equilíbrio possibilita a integração e o desenvolvimento tanto das áreas internas (administrativa, financeira, operações, logística, estoque etc.), quanto das áreas externas, focadas principalmente nas vendas e relacionamento com clientes. O resultado desse equilíbrio é uma gestão mais saudável e resultados mais duradouros, que irá contribuir para o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio.

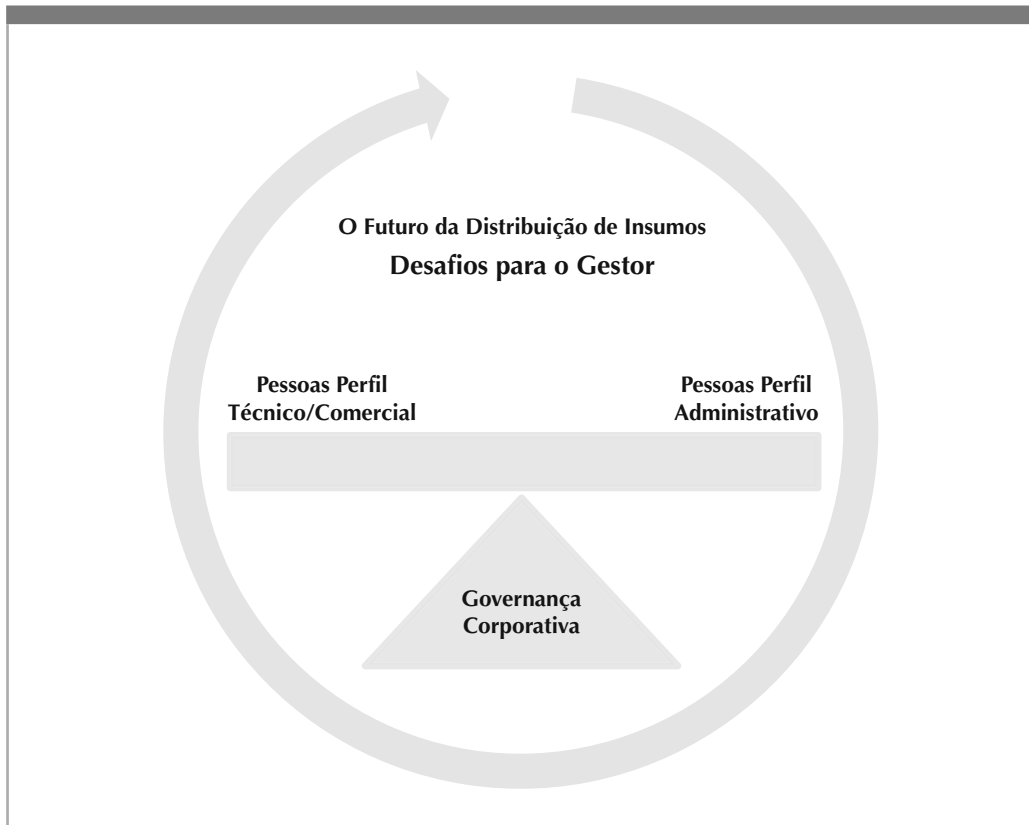


Figura 2 *Desafios para o gestor – equilibrar as competências e habilidades técnicas/comerciais e administrativas na gestão da revenda.*

Assim, um ponto que deve ser destacado é que normalmente a empresa pode ter outros sócios em suas atividades. Se fôssemos imaginar qual seria a sociedade mais adequada para um distribuidor, falaríamos que um sócio deveria ter um perfil mais técnico-comercial e o outro mais administrativo. No entanto, sabemos que na realidade essa situação nem sempre acontece. Dessa forma, é importante que os gestores saibam quais são suas competências e habilidades mais predominantes

e procurem se envolver com atividades dentro da empresa que mais possam contribuir, sem logicamente negligenciar as demais. Por outro lado, terá que necessariamente investir em pessoas competentes para assumir funções que não sejam compatíveis com suas capacidades. Com isso, estruturar o negócio em termos de gestão de pessoas (Capítulo 13) e organizar a governança e regras societárias (Capítulo 9) são fundamentais para o futuro do negócio.

Dessa maneira, para qualquer rota de crescimento escolhida por um gestor no negócio de distribuição de insumos (como apresentado no Capítulo 8), equilibrar as competências gerenciais e comerciais será o ponto central do negócio, pois ambas são necessárias para o desenvolvimento do negócio, para o bom atendimento aos clientes (ao contrário do que pensam muitos profissionais da área comercial) e para aumentar seu valor junto aos fornecedores e credores. É interessante notar que, independentemente do ciclo de crescimento, o desafio é o mesmo.

Para uma revenda pequena, em estágio inicial, isso envolve o desdobramento do gestor focando em uma dessas competências, sendo necessárias a atração e retenção de pessoas-chave para assumirem as demais atividades. Com o crescimento do negócio, aumento do número de clientes e filiais, é natural que o gestor, seja ele mais administrativo ou comercial, não terá capacidade (tempo principalmente) para cuidar de tudo sozinho. Dessa forma, a profissionalização e/ou entrada de novos sócios será inevitável e com isso o ciclo de equilíbrio se repete. Será sempre necessário desenvolver pessoas orientadas para gestão comercial e relacionamento com clientes e outras com competência e foco na organização, planejamento e gestão do negócio, o que, conseqüentemente, aumenta a complexidade da gestão de pessoas, relação entre sócios e governança. E com novos ciclos, mais desafios de gestão, crescimento e governança, e assim por diante.

### **Considerações finais e implicações para a distribuição de insumos**

Encerramos este livro com uma mensagem positiva. O agronegócio brasileiro está se desenvolvendo e temos todas as chances de crescermos ainda mais como fornecedores globais de alimentos, fibras, biomassa e energia. Para tal, as cadeias produtivas deverão ser organizadas melhor, bem como estratégias empresariais e coletivas deverão ser implementadas para possibilitar esse crescimento. Vivemos nos próximos anos ciclos de crescimento desejados e sonhados há décadas. As oportunidades estão claras e as cartas na mesa.

Entretanto, o jogo não será tão fácil. O agronegócio como um todo, a produção de grãos, frutas, hortifruti e a pecuária estão mais dinâmicos e competitivos e demandarão insumos e serviços de maneira mais profissional e também de forma competitiva. Assim, entendemos que o negócio de distribuição de insumos deverá crescer ainda mais, porém provavelmente com uma maior concentração dos agentes, como uma conseqüência da corrida por custos mais baixos, empresas mais

estruturadas e maior poder de barganha com os demais membros da cadeia produtiva em que se encontram.

Vislumbramos um setor mais preparado, profissionalizado e organizado. Parte pelas estratégias individuais de cada empresa, parte pelo esforço das indústrias dos mais diversos ramos no investimento em profissionalização e estruturação de seus canais de distribuição. Parte devido ao crescimento da consciência a respeito das ações conjuntas, refletidas na atuação mais enérgica de entidades e associações setoriais como Andav,<sup>11</sup> Andef,<sup>12</sup> Sindag,<sup>13</sup> Inpev,<sup>14</sup> Abag,<sup>15</sup> entre tantas outras organizações nacionais e regionais.

Acreditamos que o futuro do negócio de distribuição de insumos no Brasil dependerá da interdependência e relações entre indústrias, distribuidores e produtores, além dos demais *stakeholders* como consumidores, colaboradores e governo. Para tal, além de desenvolver um olhar de mais longo prazo e respeitar as leis, os distribuidores de insumos agrícolas e pecuários deverão desenvolver capacidade de se relacionarem melhor com seus fornecedores, com produtores e ser capazes de implementar uma gestão estratégica e operacional de excelência. Para isso, também precisarão aprender e desenvolver líderes e gestores que consigam colocar a empresa em rota de crescimento se atentando aos aspectos gerenciais administrativos e comerciais, que por sua vez demandarão mais profissionalização e atenção à governança dos negócios de distribuição.

A revenda, como tradicionalmente é conhecida no mercado, às vezes “mal” vista pelos produtores, terá de reinventar seu negócio e seu posicionamento competitivo por meio de produtos e serviços de qualidade, transformando-se assim em um distribuidor de verdade, com estratégias próprias, mas com profundo alinhamento com seus parceiros fornecedores. Se forem capazes de se diferenciarem nos *drivers* de estratégicos discutidos nesse material, a formação de parcerias fortes e integração interfuncional com fornecedores e clientes parece ser o caminho mais adequado e seguro para distribuidores e indústrias.

Algumas empresas, entretanto, adotarão rotas de crescimento diferentes. Possivelmente se tornarão menos vinculadas a fornecedores específicos e poderão atuar também como atacados de insumos. Também acreditamos que seja um caminho para os distribuidores esse tipo de estratégia. Mas isso também demanda um reconhecimento que poderá estar sempre sozinho, pois as parcerias serão mais fracas e os relacionamentos mais frágeis, o que demandará capacidade própria em todos os processos, desde a compra de produtos até o recebimento dos produtores. Os *drivers* de valor para as indústrias terão menos importância para esses distribuidores, mas deverão desempenhar muito melhor nos *drivers* de valor para os produtores.

Com isso, vemos as duas alternativas (crescimento com parcerias e crescimento independente) muito potenciais, apesar de que a primeira deverá predominar.

Estrategicamente, o pior erro de posicionamento de um distribuidor será aquele que ficar pelo meio do caminho. Não ser capaz de desenvolver boas parcerias nem ser competente o suficiente para implementar sozinho estratégias de crescimento de maneira independente, sem relacionamento forte com nenhum fornecedor em especial. Novamente, independentemente da estratégia que uma determinada revenda vier a adotar, as competências de gestão administrativa, comercial e de governança serão fundamentais.

Finalizamos esta discussão convidando as empresas de distribuição de insumos a pararem e refletir. Avaliar sua posição e escolher pelas rotas e estratégias mais adequadas ao seu perfil, competências e diferenciais, e a partir disso investir, muitos esforços na implementação correta de suas estratégias. É assim que os gestores desse setor, alinhados em maior ou menor intensidade com seus fornecedores, definirão o futuro da distribuição de insumos no Brasil.

## Notas

<sup>1</sup> Elaborada pelos autores.

<sup>2</sup> Um grupo de compra é formado por alguns produtores de determinada região que se unem para aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores/distribuidores de insumos. Isso ocorre, pois as quantidades negociadas são bem maiores do que as quantidades que cada produtor utilizaria individualmente. Apesar de não ser tão comum, alguns grupos de compra podem ainda criar áreas comuns de armazenagem de produtos, ou criar uma estrutura para a comercialização dos produtos agrícolas.

<sup>3</sup> VALOR ECONÔMICO. Fragilidade na fronteira incentiva produto ilegal. São Paulo, 21 jan. 2011.

<sup>4</sup> Elaborado com base em PRADO, L. S.; NOGUEIRA, J. G.; CÔNSOLI, M. A. Agregação de valor por meio da prestação de serviços. *Informativo Andav*, edição 74, ano 11, dez. 2010.

<sup>5</sup> KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

<sup>6</sup> Para mais informações sobre as estratégias de CRM e gestão de clientes, veja o Capítulo 12 do livro. Consulte também: SWIFT, R. *CRM: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001; PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORE, B. *Marketing one to one: ferramentas para implementação de programas de marketing direto one to one*. São Paulo: Makron Books, 2001.

<sup>7</sup> Para mais informações sobre como desenvolver uma estratégia de *benchmarking*, consulte LOPES, F. F.; GUISSONI, L. A.; PRADO, L. S. *Benchmarking: método para aprender e comparar práticas empresariais bem-sucedidas*. *AgroRevenda*, São Paulo, p. 46-48, 1º jun. 2010.

<sup>8</sup> O cadastro dos produtores é uma fonte rica de informações para os distribuidores. Além das informações básicas para as operações fiscais, como emissão de nota fiscal, por meio do cadastro, também pode ser realizada uma análise de crédito mais detalhada e conhecer dados importantes para a gestão do relacionamento (Veja os Capítulos 12 e 17).

<sup>9</sup> Adaptado de LOPES, F. F.; GUISSONI, L. A.; PRADO, L. S. *Benchmarking: método para aprender e comparar práticas empresariais bem-sucedidas*. *AgroRevenda*, São Paulo, p. 46-48, 1º jun. 2010.

<sup>10</sup> BERGAMINI, C. W. *Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional*. São Paulo: Atlas, 1980.

<sup>11</sup> ANDAV. Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários. <[www.andav.com.br](http://www.andav.com.br)>.

<sup>12</sup> ANDEF. Associação Nacional de Defesa Vegetal. <[www.andef.com.br](http://www.andef.com.br)>.

<sup>13</sup> SINDAG. Sindicato Nacional das Indústrias de Produtos de Defesa Agrícola. <[www.sindag.com.br](http://www.sindag.com.br)>.

<sup>14</sup> INPEV. Instituto Nacional de Processamento de Embalagens Vazias. <[www.inpev.org.br](http://www.inpev.org.br)>.

<sup>15</sup> ABAG. Associação Brasileira do Agronegócio. <[www.abag.com.br](http://www.abag.com.br)>.



## NOTA SOBRE OS ORGANIZADORES

### **Matheus Alberto Cónsoli**

Doutor pela Escola de Engenharia de São Carlos no Departamento de Eng. de Produção, com Sandwich na Texas A&M University. Administrador de Empresas pela FEA-RP/USP e Mestre em Administração (Marketing e Canais de Distribuição) pela FEA/USP. É sócio da Markestrat e tem atuado em projetos e publicações nas áreas de Planejamento Estratégico de Marketing, *Trade Marketing*, Gestão Estratégica, Investimentos e Gestão no Agronegócio, Canais de Distribuição, Planejamento e Gestão de vendas. Tem uma carreira desenvolvida em empresas e projetos na área de alimentos e insumos, já tendo atuado em projetos em mais de 40 empresas em diferentes países. É professor de pós-graduação e MBAs na Fundace/USP, FAAP, Pecege/Esalq e FIA entre outros.

### **Lucas Sciencia do Prado**

Mestre em Ciências pela FEA-RP/USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo). Graduado em Administração de Empresas também pela FEA-RP/USP. É consultor associado da Markestrat, atuando em projetos na área de planejamento estratégico e gestão de canais de distribuição e vendas agropecuárias. Atua como professor das Faculdades Anhanguera de Ribeirão Preto no departamento de Administração e também em cursos de pós-graduação na área de gestão de negócios. É autor de capítulos de livros e artigos acadêmicos, na área de sustentabilidade do varejo, canais de distribuição e gestão.

### **Matheus Kfourri Marino**

Atua em estratégia empresarial, política e gestão de redes de distribuidores, gestão de clientes (CRM) e inteligência competitiva. Especialista em gestão de vendas e cooperativas agroindustriais. Doutor em Administração pela FEA/USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) em 2005. Mestre em Engenharia de Produção pela UFSCar (Universidade Federal de São Carlos) em 2001. Engenheiro Agrônomo na FCAVJ-Unesp. Foi pesquisador e professor do Pensa (Centro de Conhecimento em Agronegócios) de 1997 a 2008. Foi professor nos MBAs da FIA e Fundace. Atualmente é professor da FGV-EESP (Escola de Economia de São Paulo) e da FGV-Management (MBAs). Fundador da Uni.Business Estratégia em 2004.



## NOTA SOBRE OS AUTORES

### **Adriana Cristina Ferreira Caldana**

Especialista em Gestão de Pessoas. Doutora em Psicologia pela FFLCH/USP. Mestre e graduada em Psicologia também pela FFLCH/USP. Professora da FEA-RP/USP. Professora de MBA pela Fundace. Atua em projetos de pesquisa e treinamentos junto a Markestrat.

### **Beatriz Arieta Mantovanini**

Graduanda em Administração de Empresas pela FEARP/USP. Atualmente é pesquisadora da Markestrat, atuando em projetos e estudos com foco em canais de distribuição, marketing e vendas.

### **Camila Dias de Sá**

Atua em distribuição de suprimentos agrícolas; novos projetos, comunicação, pesquisa, pós-colheita, certificação, rastreabilidade e exportação de produtos frutícolas. Mestre em Administração pela FEA/USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo). Engenheira Agrônoma formada em 2002 pela Esalq-USP (Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz). Foi *trainee* e supervisora na Nova América Citrus. Consultora da Uni. Business Estratégia desde 2007.

### **Carlos Antônio Barbosa**

Especialista em Sistemas de Gestão Empresarial para Distribuidores de Insumos Agrícolas. Fundador e presidente da Siagri Sistemas de Gestão Ltda.

### **Diogo Mazotini**

Especialista em Gestão Ambiental pela Unicamp, Especialista em Direito Ambiental, Direito do Consumidor e Difusos pela Escola Superior de Advocacia. Advogado pela PUC – Campinas. Especialista em Canais de Distribuição e Revendas de Insumos Agrícolas e Veterinários. Gerente Jurídico da Andav.

### **Fabio Matuoka Mizumoto**

Atua em estratégia empresarial, gestão de cadeia de suprimentos, distribuição e marketing, novos projetos e pesquisa. Especialista no desenvolvimento de empresas familiares. Mestre e Doutor em Administração pela FEA/USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo) com Sandwich na Olin Business School, Washington University em St. Louis. Engenheiro Agrônomo formado em 2001 na Esalq-USP (Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz). Atualmente, é professor do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper – IBMEC São Paulo), da FGV-EESP (Escola de Economia de São Paulo) e da FGV-Management (MBAs). Fundador da Uni.Business Estratégia em 2004.

### **Frederico Fonseca Lopes**

Especialista em Estratégia e Análise de Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais. Mestre em Administração pela FEA-RP/USP. MBA em Gestão de Finanças Empresariais pela FGV. Graduado em Administração Rural pela UFLA. Professor de MBAs na Fundace. Sócio da Markestrat e líder de projetos nas áreas de custo e gestão de empreendimentos agropecuários.

### **Giovana Sandin Brocatto**

Graduada em Administração de Empresas pela FEARP/USP. Pesquisadora na área de recursos humanos e gestão de pessoas.

### **Henrique Mazotini**

Engenheiro Agrônomo pela Faculdade de Agronomia e Zootecnia Manoel Carlos Gonçalves, Espírito Santo do Pinhal – SP. Especialista em Comercialização e Desenvolvimento de Negócios, com especializações em Marketing e Finanças. Atuou nas áreas de Desenvolvimento de Negócios, Marketing e Vendas em grandes empresas, tais como Duratex, 3M, FMC, Quimio, Hoechst e AgrEvo. É atualmente Presidente Executivo da Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários.

### **Isabela Grespan da Rocha Teixeira**

Especialista em logística. MBA em Gestão de Comércio Exterior e Negócios Internacionais pela FGV. Graduada em Administração com especializações na área de gestão de cadeias de suprimentos e Mestranda da FEARP-USP. Consultora associada a Markestrat.

**José Carlos de Lima Júnior**

Especialista em Estrutura de Mercado e Planejamento Estratégico, com estudos em Inovação e Competitividade em Serviços. Doutorando em Administração (FEA/USP), Mestre em Administração de Organizações (FEA-RP/USP), Bacharel em Comunicação, ênfase em Marketing e Mídias Digitais (UNESP). Professor de pós-graduação da Fundação Armando Álvares Penteado – FAAP. É autor de diversos livros e artigos nacionais e internacionais. Pesquisador MARKESTRAT desde 2006.

**José Guilherme A. Nogueira**

Especialista em Estratégia Empresarial e Coordenação de Sistemas Agroindustriais. Mestrando em Administração de Empresas pela FEARP/USP. Engenheiro Agrônomo formado pela FCAVJ/Unesp. Participou de diversos projetos nas áreas de Coordenação de Sistemas Agroindustriais, Análise de Atratividade para Empresas, Inteligência de Mercado e Planejamento Estratégico e de Marketing para organizações. Consultor associado à Markestrat.

**Lauro Kfourri Marino**

Certificate in Business Administration – Finanças – IBMEC/SP, 2004. Engenheiro Agrônomo pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal SP/FCAVJ/Unesp, 1999. Com atuação em Estratégia Empresarial, Distribuição e Marketing, Gestão Financeira, Fusões & Aquisições (M&A) e Gestão de Cadeia de Suprimentos. Especialista em Gestão de Canais de Distribuição de Insumos Agropecuários (Revendas e Cooperativas) e Operações Estruturadas de Trocas/Barter. Atua como consultor associado da Uni.Business Estratégia desde 2007.

**Leandro Angotti Guissoni**

Especialista em Marketing, Comunicação, Métricas de Marketing e Valor, Canais de Distribuições e Vendas. Doutorando e Mestre em Administração de Organizações pela FEA/USP. Graduado em Ciências Contábeis pela FEA-RP/USP. Atuou no departamento de Marketing da Companhia de Bebidas Ipiranga/Coca-Cola durante quatro anos. Possui cursos de extensão em marketing e vendas na PLI/Vancouver, Canadá. É professor de Marketing, Estratégia, Comunicação e Canais nos cursos de MBA da FAAP, Fundace/USP, Pecege/Esalq, Unimep e Unirp. Consultor associado à Markestrat.

**Luciano Thomé e Castro**

Especialista em Marketing, Canais de Distribuição e Administração de Vendas. Doutor e Mestre em Administração de Empresas (FEA/USP). Administrador de Empresas pela FEARP/USP. Professor de diversos cursos de MBA em instituições de ensino como Fundace e FIA relacionadas à FEA/USP, Pecege/Esalq, entre outros, e autor de diversos livros e artigos. Gerencia projetos nas áreas citadas com empresas nos

setores de alimentos e bebidas, agroquímicos, saúde animal, sementes, máquinas, genética animal, irrigação, organizações multilaterais como Banco Mundial IFC, além de projetos de desenvolvimento de negócios junto ao governo brasileiro.

### **Luiz Alberto Bittencourt Moraes**

Engenheiro Agrônomo pela Esalq/USP. É especialista em Estratégias de Negociação, Distribuição e Vendas de Insumos Agropecuários, Gestão de Canais de Distribuição e Revendas Agropecuárias, com participação em diversos cursos na área comercial, especialmente em técnicas de vendas. Mais de 15 anos de experiência em empresas nacionais e multinacionais de porte médio e grande, inclusive como empresário. Professor de Gestão de Negócios.

### **Marcelo Henrique Cónsoli**

Especialista em Controladoria e Finanças. Mestre em Ciências Contábeis e Finanças pela PUC-SP. Graduado em Ciências Econômicas e Ciências Contábeis pelo Centro Universitário “Moura Lacerda”. Professor de MBA e de graduação. Associado da Markestrat e da Uni.Business.

### **Marcos Fava Neves**

Especialista em Marketing, Canais de Distribuição, Networks e Gestão Estratégica de Empresas Orientadas para o Mercado. Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo em 1999. Mestre em Administração de Empresas pela mesma Faculdade em 1995. Engenheiro Agrônomo pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo em 1991. Pós-Graduado em Agribusiness e Marketing Europeu na França em 1995 e em Canais de Distribuição na Holanda em 1998/1999. Professor da FEA-RP/USP desde 1996. Conselheiro da Markestrat e do Pensa (Centro de Conhecimento em Agronegócios).

### **Paulo Sérgio Lima Caldana**

Especialista em Comercialização e Desenvolvimento de Negócios. Graduado em Administração de Empresas com especializações em Marketing e Finanças. Atuou na área de Desenvolvimento de Negócios e Vendas em grandes empresas, tais como Claro, TIM, Microsoft e Magazine Luiza. Consultor associado à Markestrat.

### **Roberto Fava Scare**

Especialista em Marketing, Estrutura e Estratégia Empresarial em Redes de Empresas. Doutor em Administração pela FEA/USP. Mestre em Administração também pela FEA/USP. Graduado em Marketing pela ESPM e em Direito pela Faculdade de Direito da USP. Professor da FEA-RP/USP. Vice-Coordenador do Grupo de Pesquisa Científica Agrofea e Conselheiro da Markestrat.

# ÍNDICE REMISSIVO

## A

Administração de vendas, 148  
Alinhamento estratégico, 298  
Ameaças, 19, 20  
Análise  
    de mercado, 85  
    de viabilidade, 94  
    financeira, 91  
Aspectos  
    legais, 90  
    trabalhistas, 59  
    tributários, 58  
Atacado, 43, 46, 303  
    de insumos, 9  
Atendimento da legislação, 50  
Avaliação de desempenho, 209

## B

Balanço Patrimonial (BP), 243  
*Barter*, 272, 291  
*Benchmarking*, 151  
Biotecnologia, 69  
*Business Intelligence (BI)*, 224

## C

Campanhas de incentivos, 177

Canais de distribuição de insumos, 8  
Capacidade de atendimento, 24  
Capacitação, 213  
    de funcionários, 23  
Capital de giro, 254  
Caracterização do sistema de distribuição  
    de insumos no Brasil, 8  
Competência(s), 78, 214  
Concentração, 2  
    dos agentes, 302  
Consolidação, 2, 13, 46  
Contratos de distribuição comercial, 60  
Controles gerenciais, 241  
Crescimento, 116  
CRM, 223, 293  
Custos, 93  
    de transação, 40, 43  
    e despesas, 238

## D

Demonstrativo de Resultado do Exercício  
    (DRE), 244  
Desafios, 23, 284, 288  
    e oportunidades, 14  
Descrição de cargo, 206  
Diferencial, 292

Dinâmica da distribuição de insumos, 34  
Distribuidor(es) de insumos, 1, 9  
*Drivers*, 3, 4, 32, 36-40, 46, 47  
  estratégicos, 36  
  Estratégicos da Distribuição de  
  Insumos, 36, 295

## E

Embalagens vazias, 56  
Empresa familiar, 132  
ERP (*Enterprise Resource Planning*), 220, 277  
Estratégia de crescimento, 116, 117  
Estrutura  
  de módulos, 221  
  do setor da distribuição de insumos, 12  
  física, 88

## F

Ferramentas de TI, 219  
Fluxo de caixa, 245, 252  
Força de vendas, 157

## G

Gestão  
  de clientes, 186  
  de crédito, 263  
  de pessoas, 204  
  financeira, 27, 236  
Gestor financeiro, 240  
Governança, 135, 139, 155, 302, 303

## H

Histórico do setor de distribuição de insumos, 10

## I

Indústria de sementes, 65  
Investimento inicial, 92

## L

Legislação ambiental, 55  
Licença ambiental, 56

Licenciamento ambiental, 51  
Limite de Crédito, 267

## M

Matriz SWOT, 107  
Missão, 99  
Monitoramento da equipe comercial, 172

## N

Necessidades do cliente, 149  
Necessidade total de crédito, 265  
Negociação, 168  
Normas, 51

## O

Operação de troca, 272  
Oportunidades, 19, 22  
Orçamento, 245, 250  
Organização de vendas, 149, 154

## P

Perfil do produtor, 191  
Planejamento, 83  
  da venda, 165  
  de vendas, 148  
  estratégico, 14, 25, 98, 102  
Plano de sucessão, 140  
Política de crédito, 263  
*Pools* de compra, 10  
Potencial de mercado, 87  
Priorização de clientes, 187  
Processo  
  de implantação, 230  
  de vendas, 162  
Profissionalização, 135, 137, 303  
Prospecção, 163  
Protocolo familiar, 142

## R

Recrutamento, 208  
Redistribuição, 46  
Redistribuidor, 9

Regime  
  de caixa, 239  
  competência, 239  
Regras, 134  
Relação contratual, 59  
Relacionamento, 199  
  com os clientes, 190  
Representação comercial, 60  
Resultado  
  econômico, 239  
  financeiro, 239

## **S**

Seleção, 208  
Soluções, 27  
Sucessão, 135, 137

## **T**

Triangulação, 273

## **V**

Valor, 194  
Visão, 99

*Formato* 17 x 24 cm  
*Tipografia* Charter 11/13,5  
*Papel* Offset 75 g/m<sup>2</sup> (miolo)  
Supremo 250 g/m<sup>2</sup> (capa)  
*Número de páginas* 344  
*Impressão* Digital Page