

As Palavras Mágicas e o Futuro do Negócio de Distribuição – VI

Matheus Alberto Cónsoli

Finalizo nesse artigo algumas discussões que trouxe a respeito de temas relevantes para a gestão e a prosperidade nos negócios de distribuição de insumos. Tratamos das “palavras mágicas” abordando a *liderança, gestão, sucessão, tecnologia, eficiência e competitividade*. De fato, esse artigo consolida a visão de que a eficiência dos negócios e sua competitividade atual e futura dependerão em boa parte de como sua empresa tem implementado ferramentas, processos e preparado as pessoas para os temas abordados.

Começamos a discussão sobre a questão da eficiência, onde o foco é a eficiência operacional do negócio de distribuição de insumos. Tenho discutido muito em projetos, palestras e treinamentos, que historicamente, os empresários desse ramo basearam suas estratégias em produtos (uma vez que tinham produtos exclusivos e diferenciados dos seus fornecedores) e elevada intimidade com os clientes. A eficiência e os processos de gestão foram deixados “para depois”. Mas nos últimos anos a competitividade aumentou, as margens caíram, os produtos já não têm o mesmo grau de diferenciação que garante o desempenho comercial e os clientes já não são tão fieis! O esforço em produtos e intimidade tem que continuar, mas sem eficiência operacional será difícil manter a competitividade.

Quando pergunto para uma empresa quais os fatores que a fazem mais competitiva, aparecem coisas como reputação, bom atendimento e assistência a clientes, serviços, produtos de qualidade, equipe capacitada... Aí pergunto – como isso se traduz em maior geração de caixa (Ebitda) rentabilidade e retorno sobre o investimento no seu negócio? Chutando baixo, uns 70% dos empresários não sabem responder.

Primeiro, pois não conhecem ou não usam ferramentas e indicadores para medir a eficiência operacional do seu negócio (ex.: faturamento por vendedor, faturamento por funcionário, faturamento por unidade/loja, custo de servir, custo por visita ou pedido, custo por ton entregue, giro de estoque, giro de ativos, margem x mix, margem x volume, crescimento da receita x crescimento Ebitda, efetividade de vendas, efetividade de crédito etc.). Segundo pois atribuem a competitividade a questões meramente qualitativas, bom atendimento, relacionamento... muitos poucos avaliam a competitividade em termos financeiros. Infelizmente empresas com bom potencial estão “ficando pelo caminho” ou perdendo grandes oportunidades.

Quando abordamos esse tema, a pergunta imediata que se segue – Como eu faço para melhorar a eficiência e competitividade do meu negócio? Sugiro então voltar ao início e reler a sequência de artigos.

- Liderança: Desenvolva a si próprio e sua equipe para formar líderes, pessoas comprometidas, com capacidade de gestão, tomada de decisão e implementação de ações.
- Gestão: Implemente melhorias de gestão de maneira efetiva e contínua. Na distribuição de insumos o foco é muito comercial, mas o quarteto fantástico da gestão deve andar junto e suportar as ações comerciais. Pare de reclamar que não dá e que tudo é difícil. Tenha postura de líder e comece dando exemplo!
- Sucessão e Governança: Avalie seu negócio e de seus clientes e se prepare para o futuro. Pense em regras, estruturas de governança e alinhamento afinado entre as pessoas chave do seu negócio.
- Tecnologia: O mundo já mudou muito nos últimos anos e em termos tecnológicos isso é só o começo. Tecnologias de produção e de gestão precisam fazer parte do seu negócio. Empresas com centenas de funcionários, milhares de clientes e às vezes faturando da casa dos bilhões ainda vivem sem BI, automação de vendas, controles automatizados. E não se esqueça da agricultura de precisão, digital farming e agtechs... elas podem mudar seu negócio.

Assim, a resposta à pergunta acima passa pela *liderança, gestão, sucessão, tecnologia*. Só assim os agrodistribuidores poderão de fato ganhar *eficiência e competitividade*. Pensem nisso e ótimo trabalho. Estamos à disposição para te ajudar!

Sobre o autor:



Matheus Alberto CÔnsoli

Especialista em Estratégias de Negócios, Distribuição, Marketing e Vendas, Gestão de Cadeias de Suprimentos, e Avaliação de Investimentos. Doutor em Eng. Produção pela EESC/USP. Mestre e Graduado em Administração pela FEA/USP. Professor de MBA's na FGV, FUNDACE, FIA, PECEGE/Esalq, FAAP entre outras.