

## Trading

# Orientação das cadeias alimentares

Marcos Fava Neves<sup>1</sup>  
Matheus Alberto Cõnsoli<sup>2</sup>  
Leandro Angotti Guissoni<sup>3</sup>

**M**UDANÇAS IMPORTANTES ocorrem com as *trading companies* (TCo's) que atuam nas cadeias produtivas do agronegócio, em termos de posicionamento e orientação estratégica, com impacto sobre as demais organizações envolvidas no processo de distribuição de insumos e originação de grãos. Esse diagnóstico pode ser apurado após a realização de entrevistas com executivos das principais TCo's em operação no Brasil, além da consulta a alguns especialistas em agronegócio com foco na distribuição de insumos.

A proposta é classificar as TCo's em três segmentos: tradicionais; com movimentos a jusante; e orientadas para a produção e distribuição de insumos. Com isso, as empresas que atuam em negócios relacionados aos das TCo's poderão refletir sobre possíveis projetos a ser desenvolvidos. A necessidade de adaptação a um ambiente de transformação nas orientações das *tradings* apresenta pouco debate, justamente pela dificuldade na obtenção de informações e acesso às empresas.

As TCo's desenvolvem diversas funções no mercado do agronegócio, dentre as quais, estabelecer os processos de troca de insumos por grãos, isto é, encontrar os "vendedores" das diversas culturas conforme a produção agrícola e selecionar os "compradores". Diferentemente de *brokers*, que operam por meio do sistema de comissão, as TCo's compram e vendem produtos no referido mercado, sozinhas ou em parcerias.

Em movimento que denota a estratégia de integração vertical a montante, a maioria destas empresas também tem se envolvido no processamento ou na fase industrial. Elas também desempenham um importante papel em termos logísticos e de financiamento no agronegócio, sendo este último fundamental em alguns mercados. Em geral, as TCo's possuem acesso a capital, operam em grande escala, contam com frota própria de embarcações em terminais portuários, montam equipe de vendas especializadas, dentre outros recursos, que as tornam relevantes nesses mercados.

Na cadeia de alimentos, desde fornecedores de produtos agrícolas até o consumidor final, as TCo's operam de maneiras diversas. Algumas são mais focadas na parte inicial da cadeia, enquanto outras possuem movimentos a jusante, com orientação às marcas para consumo final. Há diversos fatos impactantes no negócio das TCo's, pois, com os novos entrantes que operam no negócio de alimentos, há uma crescente competição em *commodities*, principalmente para a originação de grãos. Nesse sentido, algumas empresas precisaram expandir suas operações ao longo da cadeia de valor e outras têm reforçado as suas posições como *trading companies* e/ou como fornecedoras de insumos.

Para os fatos que acontecem no ambiente global das TCo's e influenciam a estratégia das empresas, podemos alinhar algumas consolidações:

- Devido ao aumento no consumo de alimentos, a troca de produtos relacionados à sua cadeia tem crescimento acelerado em todas as partes do mundo;
- Há um desafio de médio prazo quanto à insuficiência em termos de originação de grãos e outras *commodities*;
- Vários movimentos denotam a concentração nos negócios das TCo's por meio de fusões e aquisições;
- Aumento nos custos de transporte e pressão de diversos agentes com relação aos recursos logísticos;
- Acelerada taxa de internacionalização das TCo's, como operações globais para que os seus negócios cresçam de maneira a também se ter proveito dos diferentes ciclos de produção nos diversos países,



SXC.HU

A partir da análise dos fatos e dos impactos relacionados às TCo's, agrupamos em nossa análise três diferentes segmentos de TCo's, com diferentes orientações estratégicas:

<i>Tradings tradicionais</i>	<i>Tradings com movimentos a jusante</i>	<i>Empresas orientadas para a produção e distribuição de insumos</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco na originação de grãos e operações logísticas;</li> <li>- Dispostas a colaborar em termos de troca de informações, por exemplo;</li> <li>- Tendem a estabelecer parcerias com outras empresas ao longo da cadeia em termos de logística e assistência;</li> <li>- Estabelecem relacionamentos não exclusivos com outras empresas de insumos agrícolas;</li> <li>- Oportunidades para capturar valor a partir de distribuidores de insumos;</li> <li>- Empresas mais interessadas em modelos de parceria para investir em distribuição de insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da orientação para oferecer marcas de alimentos para consumo;</li> <li>- Empresas que possuem capacidades logísticas estabelecidas;</li> <li>- Precisam originar grãos para operações globais;</li> <li>- Tendem a estabelecer parcerias com outras empresas na cadeia;</li> <li>- Buscam um relacionamento não exclusivo com empresas de insumos agrícolas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de outros segmentos de negócios passam a integrar ou diversificar para operações de <i>trading</i> (Ex.: grandes produtores, distribuidores de insumos etc.);</li> <li>- Não há acesso completo à logística, e as TCo's neste segmento precisarão estabelecer parcerias ou realizar investimentos;</li> <li>- Precisam desenvolver novas competências de negócios;</li> <li>- Aquelas que são produtoras, geralmente, utilizam arrendamento e baixos investimentos em ativos (terras).</li> </ul>

melhor utilizando os seus recursos logísticos e de gestão;

- Novos entrantes no mercado tradicional das TCo's, como grupos de compras e de vendas, cooperativas, consórcios de cooperativas, distribuidores de insumos agrícolas e outras agroindústrias;

- Acesso mais facilitado à informação, afinal uma das maiores vantagens competitivas das TCo's tem se tornado disponível por meio da *web* e de outras fontes;

- Ao mesmo tempo, há um aumento na complexidade dos mercados em termos de regulamentações governamentais, como impostos para importação e exportação;

- Alguns governos começam a transferir a infraestrutura logística para o setor privado, gerando desafios e oportunidades para as TCo's;

- Consumidores passam a demandar rastreabilidade, segurança e certificações, gerando obstáculos para o negócio tradicional das TCo's;

- Aumento da pressão de organizações não governamentais (ONGs) para as operações das TCo's.

Considerando essa investigação inicial, a próxima questão é sobre os possíveis impactos no negócio das TCo's. A seguir, está apresentada a consolidação dos potenciais impactos avaliados pela Markestrat:

- O negócio principal das TCo's permanece a originação de grãos; mas, para aumentar a sua capacidade em termos de originação, elas passam a oferecer aos produtores uma solução completa em termos de produtos, como sementes, fertilizantes e proteção de cultivos, além de alguns serviços;

- Serviços financeiros tornam-se uma importante vantagem competitiva nos mercados com escassez ou dificuldades de obtenção de crédito;

- Algumas TCo's passam a atuar e aumentar as suas operações como fornecedoras de insumos agrícolas com vistas a oferecer uma solução completa aos produtores;

- Com essa estratégia, elas passarão a representar um novo canal de *marketing* para empresas produtoras de insumos (defensivos e sementes, por exemplo), o que também poderá ocasionar alguns conflitos de canal;

- Algumas TCo's passam a focar em produtos de consumo e alimentos para consumidores finais;

- Busca de novos investimentos por parte das TCo's em termos de terminais portuários e infraestrutura logística;

- A busca pela integração de operações entre cooperativas, produtores e empresas de fertilizantes passa a ser do interesse

de algumas TCo's como uma estratégia de *lock-in* para originação de grãos;

- TCo's passam a estar mais orientadas à demanda e a desenvolver com maior intensidade as atividades de *marketing*;

- A integração das TCo's e dos grandes produtores, bem como das cooperativas, pode estimular o desenvolvimento de insumos genéricos para proteção de cultivos e estratégias de marcas próprias.

Dessa forma, as análises propostas contribuem para as empresas que atuam junto às TCo's refletirem sobre as possíveis ações ou atos que poderão desenvolver para se manter competitivas. O ambiente é de mudanças nas cadeias alimentares, muitas das quais impulsionadas pelas novas orientações das TCo's. Para isso, propomos as seguintes questões sobre o tema: O que uma empresa que lida com TCo's deve fazer? Que estratégias poderiam ser interessantes? Quais projetos poderiam ser feitos por essas empresas para se adaptar a esse ambiente em mudança? ■

1 Professor titular da FEA-RP/USP e coordenador científico da Markestrat

2 Doutor em Engenharia de produção pela EESC-USP e coordenador de Projetos da Markestrat

3 Doutor em Administração pela FEA-RP/USP e coordenador de Projetos da Markestrat