

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

DANIELLE SAUTE TORRESINI

**OPORTUNIDADE NO SEGMENTO DE ARMAZENAGEM DE GRÃOS SOB A
ÓTICA DE ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Porto Alegre
2021

DANIELLE SAUTE TORRESINI

**OPORTUNIDADE NO SEGMENTO DE ARMAZENAGEM DE GRÃOS SOB A
ÓTICA DE ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação submetido ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula.

Porto Alegre
2021

DANIELLE SAUTE TORRESINI

**OPORTUNIDADE NO SEGMENTO DE ARMAZENAGEM DE GRÃOS SOB A
ÓTICA DE ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação submetido ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Aprovado em: 17 de novembro de 2021

Banca Examinadora:
Prof^a. Dra. Daniela Callegaro
UFRGS

RESUMO

Este estudo visa analisar o mercado de armazenagem brasileiro, a fim de caracterizar e de analisar as alterações na estrutura de financiamento do setor, empregando seu foco nas linhas de crédito utilizadas pelo AGCO Finance, um banco de fábrica que opera no cenário agrícola brasileiro, provendo soluções financeiras para aquisição de equipamentos das marcas AGCO. Este trabalho busca propor possíveis estratégias relacionadas aos 4P's do marketing, para que a organização em foco possa explorar a oportunidade de mercado que está emergindo. Para atingir tal objetivo, foi conduzida uma pesquisa de mercado de natureza quantitativa, visando à coleta de informações sobre o volume de produção e a capacidade de armazenagem de grãos no último semestre; dados sobre a expectativa da produção de grãos; e comprovações sobre a alteração da estrutura de financiamento. Verificou-se que o país enfrenta escassez na capacidade de armazenamento em quase todas as regiões geográficas, levando a um déficit de armazenagem de grãos. Além disso, observou-se a migração do financiamento público para o privado no contexto desse setor, havendo cada vez mais uma diminuição da participação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e um aumento de linhas próprias da instituição pesquisada. Como estratégias para a exploração deste atual cenário, recomenda-se: a expansão das linhas de crédito ofertadas pelo AGCO Finance, alteração dos prazos disponibilizados e da forma de captação destes recursos; avaliação e priorização da qualidade dos serviços prestados, mantendo o foco na promoção dos diferenciais (agilidade e especialização) ofertados; e fomento na relação entre banco e representantes parceiros.

Palavras-chave: Financiamento privado. Financiamento público. Déficit de armazenagem. Oportunidade. BNDES. AGCO Finance. 4P's. Estratégia. Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exportações do agronegócio – janeiro a julho de 2021	07
Figura 2 – Evolução do cultivo de grãos no Brasil (milhões de hectares)	17
Figura 3 – Produção total de grãos no Brasil (milhões de toneladas)	18
Figura 4 – Área total de cultivo de grãos no Brasil (milhões de hectares)	18
Figura 5 - Comparação volume de safra x capacidade de armazenagem	19
Figura 6 - Densidade da capacidade estática em relação à produção no Brasil	19
Figura 7 - Distribuição dos armazéns de grãos no Brasil	20
Figura 8 - Déficits na capacidade de armazenagem em 2021.....	21
Figura 9 - Simulação: capacidade x produção soja, milho, arroz e trigo (mil ton).....	21
Figura 10 - Cotações futuras de soja na CME/CBOT em US\$/Bushel	25
Figura 11 - Síntese das estratégias.....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção total x capacidade estática por UF no Brasil.....	20
Tabela 2 - Valores liberados PCA no período de 2018-2021	23
Tabela 3 - Valores de investimentos agrícolas contratados no período 2018-2021..	23
Tabela 4 – Financiamentos recursos próprios AGCO Finance	24

SUMÁRIO

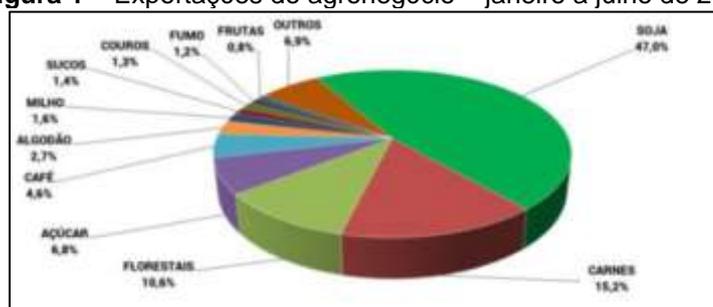
1	INTRODUÇÃO	7
1.1	OBJETIVO GERAL	10
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2	REVISÃO TEÓRICA	11
2.1	MARKETING DE SERVIÇOS	11
2.2	OS 4P'S DO MARKETING	12
2.2.1	Produto	12
2.2.2	Preço	13
2.2.3	Praça	13
2.2.4	Promoção	14
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
3.1	TIPO DE PESQUISA	15
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	15
3.3	ANÁLISE DE DADOS E PARTICIPANTES	15
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	17
4.1	DÉFICIT NA CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM DE GRÃOS	17
4.2	HISTÓRICO DA ESTRUTURA DO FINANCIAMENTO AGRÍCOLA BRASILEIRO	21
4.3	EMERGÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE LINHAS PRIVADAS	22
4.4	ESTRATÉGIAS TRAÇADAS	25
4.4.1	Preço	25
4.4.2	Produto	26
4.4.3	Promoção	27
4.4.4	Praça	28
4.5	SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS	30
5	CONCLUSÃO	31
	REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

O setor agrícola brasileiro é de fundamental importância para a economia e para o desenvolvimento do país. Ele movimenta uma cadeia ao seu redor, composta por insumos, agroindústria e serviços, gerando emprego e renda para milhões de pessoas. Mesmo com a estrutura brasileira abalada pela crise econômica mundial, o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio registrou um crescimento em torno de 9% em 2020, contrastando com uma queda de 4,6% na economia do Brasil (CNA, 2021 a).

A agricultura e, principalmente, o setor de grãos, possuem um papel fundamental na economia do país, sendo este o maior produtor e exportador de soja mundial (Figura 1), com previsão de produção para a safra 2020/2021 de 260,8 milhões de toneladas de grãos.

Figura 1 – Exportações do agronegócio – janeiro a julho de 2021



Fonte: Consultoria Carlos Cogo (2021).

Entretanto, para que estes produtos possam ter valor competitivo de mercado, é necessário que haja o armazenamento dos grãos de forma adequada, a fim de garantir melhor qualidade, aumento da produtividade - na medida em que reduz perdas do produto, evitando o desperdício e diminuindo custos do processo -, além de favorecimento à comercialização fora de sua sazonalidade. A função da armazenagem, portanto, é a de preservar a qualidade física e química do grão, desde a colheita até o abastecimento dos caminhões, agregando valor ao produto. O processo engloba algumas operações como limpeza, secagem, tratamento, transporte, entre outros.

A capacidade para armazenagem de grãos no Brasil vem crescendo lentamente, ao longo dos últimos dez anos. De acordo com boletim da Assessoria Carlos Cogo (2021), entre 2010 e 2020, a produção de grãos aumentou em 88,3

milhões de toneladas, enquanto a capacidade para armazenar estes produtos obteve expansão de somente 29,6 milhões de toneladas, fazendo com que haja um déficit de capacidade de armazenagem na maioria das regiões.

Não obstante, o cenário agrícola do país, como um todo, apresenta um nível acelerado de produção, fazendo com que, possivelmente, haja margem para o crescimento da atividade de armazenagem de grãos no setor do agronegócio. De acordo com Gasques et al. (2012), a produção de grãos no Brasil deverá ter um acréscimo de 67,4 milhões de toneladas, até a safra de 2029/30. Esse número representa um resultado 27% maior, se comparado aos dados de 2019/20. Se, porventura, esses dados vierem a se concretizar, serão necessários investimentos em tecnologia, infraestrutura e, ao mesmo tempo, financiamento.

Portanto, caso não se obtenham investimentos adequados em capacidade de armazenagem, existe o risco de ocorrerem flutuações de preços dos grãos e dos seus produtos derivados, conforme relatado por Frederico (2010). Isso ocorreria por conta da falta de formação de estoques reguladores, não sendo possível atender à demanda ininterrupta por grãos, devido à sazonalidade da produção. Além disso, é necessário levar em conta a questão do clima incerto e da falta de estímulos ao produtor quando ocorrem quedas nos preços dos grãos, por exemplo. Nesses casos, também podem existir flutuações nos preços, agregando maior importância à constituição de estoques.

Além disso, outro fator chave no cenário da armazenagem de grãos, e que vem se modificando nos últimos anos, é a estrutura de financiamento - no que diz respeito ao crédito público e privado, utilizado para a realização de investimentos. O crédito subsidiado, apoiado pelos recursos do Tesouro Nacional, vem se esgotando desde os anos 80, devido à necessidade da destinação dos recursos para compensação da dívida pública. A partir da década de 1990, com a adoção de uma política de menor intervenção estatal, a capacidade estática de armazenamento permaneceu praticamente estável, enquanto a produção agrícola continuou a crescer no país. Entre 1969 e 1999, de acordo com Spolador (2001), observou-se uma considerável redução do volume de crédito concedido pelo governo. Porém, o cenário se agravou nos últimos dois anos, a partir da diminuição de recursos subsidiados destinados ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

Embora com o Plano Safra atual, lançado em julho de 2021, o volume de recursos destinados ao PCA tenha aumentado 84%, a Lei nº 13.986/2020 permite a

possibilidade de ingresso outros agentes financeiros para operarem com recursos equalizados no crédito rural. Em 2021, houve um total de 12 bancos que captaram estes recursos, um número maior que o ano anterior, fazendo com que o BNDES tivesse uma redução de valores disponíveis. Diante disso, para os bancos que operam via essa instituição, já não há mais recursos disponíveis para as linhas destinadas a investimentos em armazenagem neste Plano Safra. À face do exposto, observa-se uma gradual alteração na estrutura de financiamento, com a emergência de operações realizadas através de linhas próprias dos bancos comerciais e não mais subsidiadas pelo Estado.

Tendo em vista os fatores expostos, a tendência é de que o sistema de crédito público tenda a perder cada vez mais participação na disposição de fontes de financiamento, principalmente no que tange a linhas de BNDES. Conforme Guia divulgado pela Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2021 b), o volume de recursos anunciado pelo governo federal no ano safra 2017/2018 atendia apenas um terço da necessidade de financiamento do setor agropecuário. Segundo o texto, os produtores passam, então, a recorrer a outras formas de financiamento para a viabilização de suas atividades. Dessa forma, é possível notar que o crédito privado vem ganhando espaço, na medida em que há uma menor disponibilização de recursos por parte do BNDES, tornando-se uma opção para a evolução do setor.

Conforme afirmado por Souza (2010), com o aumento significativo da comercialização de grãos e dos impactos que isso gera para a economia, tornar-se-ão cada vez mais importantes estudos que abordem estratégias de otimização e de alocação dos recursos, assim como aqueles que busquem uma maior eficiência e melhoria das decisões comerciais relacionadas ao setor. Diante disso, a partir da hipótese de mudança na estrutura de financiamento do mercado agrícola, migrando do público para o privado, e do déficit atrelado à capacidade de armazenagem no país, o presente trabalho coletará dados a fim de observar e analisar tais transformações. O enfoque maior, em termos de alteração na estrutura de financiamento, será em linhas operadas por uma instituição financeira do setor de agronegócio, visando traçar estratégias comerciais para que esta possa se utilizar das oportunidades de mudança exploradas.

As análises serão realizadas para o caso da AGCO Finance, um banco de fábrica que opera no cenário agrícola brasileiro, provendo soluções financeiras para aquisição de equipamentos das marcas AGCO, através de linhas de crédito próprias

(através do Crédito Direto ao Consumidor – CDC) e disponibilizadas pelo BNDES. A instituição é uma *joint venture* entre a AGCO Corporation e o Banco De Lage Landen (DLL), com mais de 25 anos de mercado, que atua através da concessão de financiamentos a partir de recursos próprios da instituição e, também, oriundos do BNDES. Com isso, o presente trabalho buscará responder a seguinte pergunta: como o AGCO Finance pode explorar a oportunidade de mercado que está emergindo no setor de armazenagem, diante das transformações na estrutura de financiamento do mesmo?

1.1 OBJETIVO GERAL

Este estudo busca coletar dados para observar as oportunidades emergentes no segmento de armazenagem de grãos, tendo em vista uma análise voltada para o AGCO Finance.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Com o intuito de obter êxito no objetivo principal, especificamente, procura-se:

- a) Identificar déficits atrelados à capacidade de armazenagem no setor;
- b) Observar as modificações no modo de financiamento dos investimentos do setor;
- c) Analisar a participação das linhas de crédito do AGCO Finance no mercado nos últimos anos;
- d) Delinear estratégias comerciais para a inserção efetiva da organização nas novas oportunidades do mercado.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 MARKETING DE SERVIÇOS

O marketing de serviços pode ser considerado como o conjunto de atividades envolvendo processos de concepção, delineamento e desenvolvimento de produtos/serviços, buscando satisfazer as necessidades dos consumidores através da criação de estratégias de comunicação e vendas que superem os demais *players* do mercado. Dessa forma, ele é visto nas organizações como uma ferramenta capaz de interagir com todos os setores da organização, sendo seus resultados mensurados de forma financeira ou através do fortalecimento da imagem da empresa junto aos seus clientes.

Segundo Ubinha et al. (2008), o foco do marketing de serviços deve ser o cliente, pois todos os envolvidos com o serviço devem agir de modo alinhado, buscando a satisfação do consumidor e oferecendo a solução para atender suas necessidades, conforme as mudanças do mercado. Já para Kotler e Keller (2006), o foco deve ser a qualidade da prestação de serviço, atingida a partir da satisfação das necessidades dos consumidores não só com o serviço oferecido, mas com todo o processo, antes e durante a prestação.

Cobra (2008) ressalta sobre a dificuldade de definir serviços, pois, por se tratarem de produtos intangíveis, sua avaliação acaba dependendo da sua concretude, ou seja, da maneira como são realizados. Isso acaba fazendo com que os clientes busquem a tangibilidade no serviço, algo que possa ser considerado um indicador de qualidade. Dessa forma, para que as empresas possam se adequar a esta necessidade, é possível que estas adicionem detalhes que satisfaçam o cliente. Deste modo, segundo Kotler e Keller (2006), é necessário que a organização escolha seu mercado-alvo, em cima do qual irá direcionar suas estratégias. Uma delas, que pode ser utilizada, é a diferenciação, explorando fatores como a qualidade do serviço, atendimento, agilidade, entre outros, que podem ser usados para reduzir a questão da intangibilidade.

Por fim, segundo Ribeiro (2006), o marketing de serviços possui o intuito de identificar ações que visam ao aumento da participação da empresa no mercado, a partir da criação de uma relação entre esta e o consumidor, trabalhando o posicionamento da organização e buscando atender as necessidades e demandas

dos clientes. O composto de marketing (4P's) é, portanto, uma das ferramentas que pode ser utilizada para tornar este posicionamento mais assertivo, através da adoção de estratégias associadas ao marketing de serviços.

2.2 OS 4P'S DO MARKETING

Os 4P's buscam satisfazer as necessidades do mercado-alvo que uma determinada organização deseja alcançar, além de auxiliá-la a desenvolver uma estratégia de posicionamento (RIBEIRO, 2006). Possuem, portanto, o objetivo de apresentar melhor o serviço ao consumidor, trazendo informações necessárias para que este se torne mais tangível, fazendo com que a organização atinja sucesso em suas estratégias.

O presente trabalho utilizar-se-á, portanto, das construções conceituais e teóricas voltadas ao marketing empresarial propostas por Philip Kotler (2002). A teoria do Composto de Marketing (4P's) será abordada com vistas a delimitações de estratégias e abordagens, com foco em serviços, para conquista de maior influência e posicionamento eficiente dentro de mercados.

2.2.1 Produto

De acordo com Kotler (2002, p. 416) "Os produtos comercializados incluem bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias, podendo ser tangíveis e intangíveis". Ainda segundo o autor (idem), produto é algo que pode ser oferecido por uma empresa a um mercado-alvo para satisfazer um desejo ou necessidade do consumidor.

O produto é, portanto, a base para qualquer empresa, na medida em que oferece benefícios aos consumidores e supre suas carências. Segundo Churchill e Peter (2003), os produtos que atendem às necessidades específicas dos consumidores possuem uma imagem de alto valor, sendo capazes de motivar a compra de uma determinada marca.

A escolha do produto de uma empresa envolve diversos fatores, como a qualidade, características, design, linhas, branding e serviços agregados (assistência, garantia, etc.). Dessa forma, há uma atributos tangíveis e intangíveis que fazem parte da escolha do produto por parte do cliente. Dentro deste último, enquadram-se os

serviços, de modo que é necessário torná-lo tangível ao consumidor, sendo fundamental, portanto, o foco em materiais de divulgação, pontos de venda, qualidade do atendimento, trabalho dos colaboradores, entre outros aspectos que possam tornar a compra do cliente mais concreta, diferenciando a empresa das demais.

2.2.2 Preço

De acordo com Kotler (2002), preço é quantidade de dinheiro que os clientes pagam pelos benefícios que um produto/serviço entrega. Ele deve relacionar-se com o posicionamento do produto/serviço diante do público-alvo. Durante a escolha deste, o consumidor avalia o custo-benefício da compra, se dispendo a pagar mais na medida em que percebe valor no produto, envolvendo, desta forma, um componente psicológico na decisão. O preço irá envolver decisões de condições e formas de pagamento, políticas de desconto, modelos de cobrança, variações regionais, entre outros aspectos.

Como trata-se de um fator que pode ser modificado facilmente, é preciso que as empresas tenham atenção ao mercado para realizar alterações nos preços de seus produtos/serviços, quando preciso. Além disso, é importante notar que haverá comparação do preço antes da compra, sendo esta mais complexa em termos de serviços, os quais são analisados mais minuciosamente a fim de compreender todas as características e benefícios que estão por trás da intangibilidade. Devido a esta natureza dos serviços, para estabelecer-se o preço é necessário confirmar que todas as partes compreendam o que está sendo incorporado na troca (CHURCHILL et al., 2005).

2.2.3 Praça

São os canais de distribuição e pontos de venda escolhidos pela empresa para fazer com que o produto chegue até o cliente, no momento e lugar certos, de maneira física ou virtual, buscando proporcionar a melhor experiência para o cliente. É definido, conforme Coughlan et al. (2002), como um conjunto de organizações que dependem de si mesmas para tornarem um produto/serviço disponível para o consumidor.

Este P exige decisões a respeito dos canais e cobertura de distribuição, pontos e regiões de venda, locais de estoque, frete e logística. Através das formas de

apresentar as informações necessárias sobre os serviços aos consumidores, a praça pode auxiliar uma empresa a se posicionar no mercado, transmitindo a ideia de que os serviços podem ser facilmente acessíveis (CHURCHILL et al., 2005).

A definição da melhor estratégia, em termos de praça, irá variar muito conforme o tipo de produto ou serviço, o número de intermediários, as opções de canais de venda da empresa, entre outros fatores.

2.2.4 Promoção

De acordo com Kotler e Keller (2006), a promoção faz referência a todas as ferramentas de comunicação que passam uma mensagem ao público-alvo. Esse P tem o objetivo de fazer com que os consumidores se sintam estimulados a adquiri-lo, influenciando, portanto, as atitudes e o comportamento dos clientes potenciais. Com isso, em termos de serviço, a praça tem fundamental importância para tornar, através da comunicação, o serviço mais tangível e próximo ao consumidor.

Para estruturar a melhor estratégia de promoção, é necessário que haja decisões a respeito de promoção, vendas, propaganda, divulgação, publicidade, entre outros, com o intuito de comunicar sobre o produto/serviço ao consumidor, despertando expectativa sobre os atributos tangíveis e intangíveis. É importante, entretanto, que a satisfação do cliente seja medida, a fim de verificar se a expectativa criada foi atendida após a aquisição do produto/serviço.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva buscando expor dados sobre o mercado agrícola e de armazenagem de grãos no Brasil, além de informações que comprovassem a alteração na estrutura de financiamento e suas alterações ao longo dos últimos anos. Enfatiza-se o uso de dados secundários de natureza quantitativa ao longo do estudo, extraídos de fontes secundárias, através de estudos e de relatórios.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a pesquisa destes dados, foram coletadas informações sobre o volume de produção e a capacidade de armazenagem de grãos no Brasil, com vistas à identificação de déficits; dados sobre a expectativa da produção de grãos (com enfoque nas culturas de soja safrinha e milho safrinha) para os próximos anos, com vistas à identificação de déficits futuros; informações sobre a alteração da estrutura de financiamento, migrando do setor público para o privado, para a comprovação da oportunidade de mercado. Foram abordados também, através de levantamento de campo, dados do AGCO Finance que auxiliaram nesta comprovação.

3.3 ANÁLISE DE DADOS E PARTICIPANTES

As informações levantadas a partir do estudo de mercado, foram compiladas através de pesquisa explicativa e expostas ao longo do trabalho. Buscou-se conectar estas ideias e compreender as causas e efeitos do novo cenário para a instituição em questão. Para isso, foram detalhados e analisados, de acordo com este cenário, cada um dos 4Ps, objetivando-se traçar, por fim, propostas de ações estratégicas para a empresa. Para tanto, foram realizadas discussões com dois coordenadores comerciais, sendo um deles o responsável pelo setor de armazenagem do AGCO Finance, através do método de pesquisa participante. Estas foram construídas a partir de uma análise qualitativa dos dados pesquisados, baseada no conhecimento dos colaboradores presentes nas discussões, as quais foram conduzidas de maneira

presencial, nas instalações do AGCO Finance em Porto Alegre. Após, foram compiladas e acrescentadas à seção de resultados e discussões do presente trabalho. Diante disso, o estudo adotou, portanto, uma visão comercial a respeito da conjuntura.

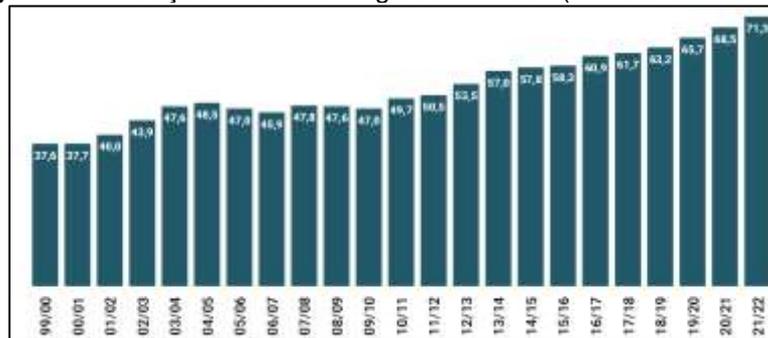
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados deste estudo serão apresentados conforme a ordem das pesquisas realizadas. Primeiramente, apresentar-se-á a informações sobre o déficit na capacidade de armazenagem de grãos no país, destacando a situação por estado. Após, será abordado o tema da emergência de linhas próprias, identificando-se a alteração na estrutura de financiamento, principalmente no que tange às linhas de BNDES, através da exposição de dados do mercado e, também, do AGCO Finance. Por fim, serão delimitadas as estratégias, a partir dos resultados obtidos através das pesquisas, utilizando-se os 4P's do marketing e valendo-se de uma discussão com coordenadores comerciais da instituição.

4.1 DÉFICIT NA CAPACIDADE DE ARMAZENAGEM DE GRÃOS

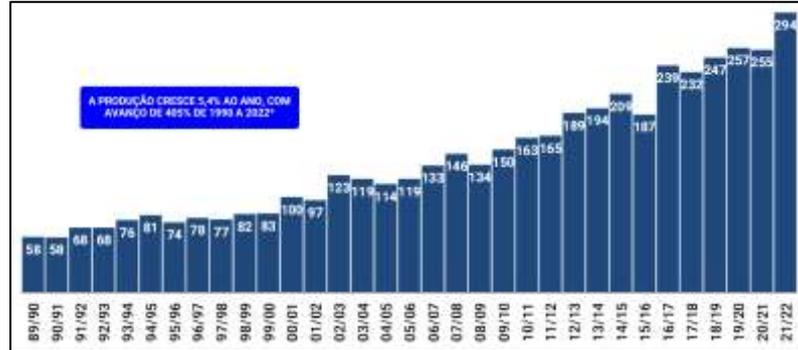
Devido a fatores como o aumento do cultivo de grãos (Figura 2) e o avanço das novas tecnologias no campo, a capacidade de armazenagem não consegue acompanhar a evolução da agricultura.

Figura 2 – Evolução do cultivo de grãos no Brasil (milhões de hectares)



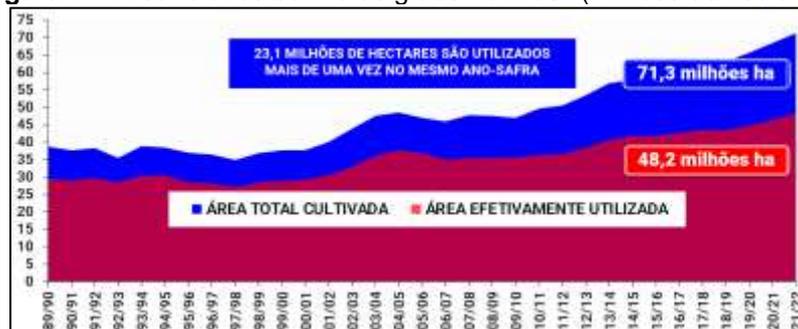
Fonte: Consultoria Carlos Cogo (2021).

Com o alto volume de produção de grãos, somado ao baixo nível de investimentos em logística, a armazenagem vem se tornando um ponto preocupante dentro da cadeia produtiva, sendo verificadas perdas em função da deficiência de infraestrutura. Estes números tendem a piorar, caso não haja um investimento massivo em estocagem de grãos. Isso deve ocorrer, pois, tanto a produtividade quanto a produção de grãos no Brasil devem aumentar, seguindo a tendência expressa pela Figura 3.

Figura 3 – Produção total de grãos no Brasil (milhões de toneladas)

Fonte: Consultoria Carlos Cogo (2021).

Mesmo se todos os R\$ 4,2 bilhões da linha de crédito do Programa para Construção e Ampliação de Armazéns (PCA) do Plano Safra 21/22 fossem captados, o Brasil só teria capacidade de armazenar 61% de sua produção de grãos. A estimativa é da consultoria Cogo Inteligência em Agronegócios (SILVA, 2021). Conforme divulgado pelo Globo Rural (KEPLER, 2021), a partir de estudo desenvolvido pela Kepler Weber, a previsão é de que haja um déficit de armazenagem no país de mais de 100 milhões de toneladas em 2022, caso se confirme a expectativa de safra recorde em 2021/22. Ademais, existem, no país, áreas cultivadas e prontas para serem exploradas (Figura 4) projetando-se, dessa forma, um déficit futuro ainda maior, devido à maior utilização das áreas.

Figura 4 – Área total de cultivo de grãos no Brasil (milhões de hectares)

Fonte: Consultoria Carlos Cogo (2021).

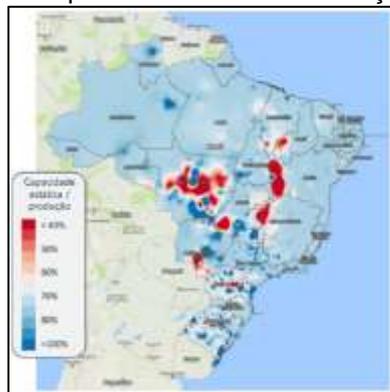
Desde o ano de 1975 o Brasil já enfrentava déficits de armazenagem, criados a partir de uma produção superior de grãos em relação ao armazenamento disponível. Ao longo do tempo, houve épocas em que a armazenagem superou a produção, porém utilizando como base um período de 21 anos (entre 2001 e 2021), observar-

se-á que o déficit em quase todos os momentos esteve presente, conforme demonstra a Figura 5.



No segundo semestre de 2020, a capacidade de armazenamento agrícola no Brasil sofreu uma redução de 0,1% em relação ao semestre anterior, representando 176,3 milhões de toneladas. A Organização para a Alimentação e Agricultura (FAO), recomenda que a capacidade de armazenagem deveria ser 1,2 vezes maior do que a produção anual do país, fato que não se observa atualmente. São poucas as áreas que possuem uma capacidade de estática em relação à produção maior do que 100%, conforme mostra a Figura 6. Além disso, a distribuição dos armazéns de grãos no Brasil é bastante concentrada, principalmente no sul e sudeste, sendo mais dispersas nas demais regiões, conforme aponta a Figura 7.

Figura 6 - Densidade da capacidade estática em relação à produção no Brasil



Fonte: IBGE, Conab e FC Stone (2019).

Figura 7 - Distribuição dos armazéns de grãos no Brasil

Fonte: IBGE, Conab e FC Stone (2019).

Realizando-se uma análise por estado, com base nos dados da CONAB de abril/2021, apontados na Tabela 1, pode-se identificar que a maioria dos estados brasileiros não possui capacidade de armazenagem de toda a produção agrícola, com destaque para a região Centro-oeste, a qual concentra 56% do déficit nacional. Os únicos estados que possuem uma correlação positiva são RJ, SP, PE, AL, AM e ES. Analisando os dados da Figura 8, também é possível verificar a situação por região, com apenas o Sudeste apresentando indicadores positivos.

Tabela 1 - Produção total x capacidade estática por UF no Brasil

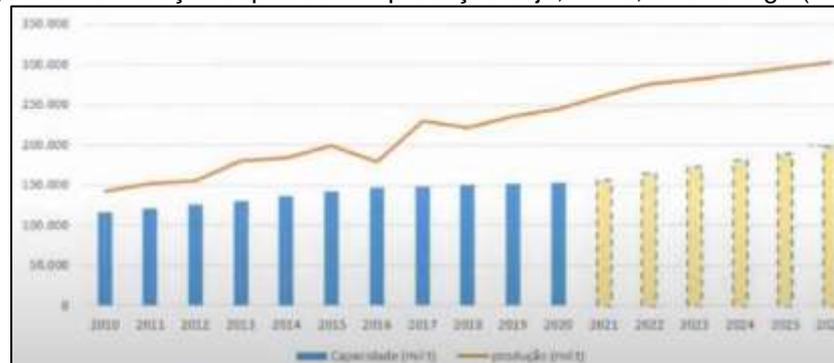
UF	PRODUÇÃO TOTAL (SAFRA 20/21)	CAPACIDADE ESTÁTICA (em mil de t)	CORRELAÇÃO (capacidade/produção)
MT	72.765	37.184	-35.584
MS	22.961	9.543	-13.418
GO	26.163	13.122	-13.042
PR	39.803	28.190	-11.613
MG	16.067	6.223	-9.844
RS	34.636	28.599	-6.037
BA	9.275	4.644	-4.632
PI	5.059	1.043	-4.016
TO	5.610	2.054	-3.556
SC	8.173	5.070	-3.103
MA	5.576	2.699	-2.876
PA	3.220	1.533	-1.687
RO	2.441	972	-1.469
SE	948	9	-939
DF	781	253	-528
CE	464	168	-296
RR	375	113	-261
AC	113	0	-113
AP	62	0	-62
PB	79	36	-43
RN	40	5	-35
RJ	4	25	22
SP	9.173	9.240	67
PE	178	265	86
AL	93	349	256
AM	50	312	262
ES	34	671	637
TOTAL	264.140	152.319	-111.821

Fonte: Adaptado de Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB).
Dados da pesquisa: 7º levantamento CONAB (abril/21).

Figura 8 - Déficits na capacidade de armazenagem em 2021

Fonte: Consultoria Carlos Cogo (2021).

Conforme simulação realizada pela CONAB e apontada na Figura 9, considerando um crescimento de 5% na produção de grãos, seria necessário um incremento de 11 milhões de toneladas por ano, até 2026, para que o Brasil pudesse armazenar 70% da produção. Isso indica que este mercado ainda precisa se desenvolver muito, ficando clara a tendência de investimentos no setor, devido às necessidades do mercado.

Figura 9 - Simulação capacidade x produção soja, milho, arroz e trigo (mil ton)

Fonte: CONAB (2021).

4.2 HISTÓRICO DA ESTRUTURA DO FINANCIAMENTO AGRÍCOLA BRASILEIRO

A presença do governo no financiamento da agricultura remonta ao século XVIII, ainda no período da economia cafeeira. Na época, os comissários também atuavam como financiadores da produção, porém com a abolição da escravatura e a necessidade de um volume maior de recursos para a agricultura, o Estado passa a ter

um papel importante na obtenção de capital do exterior. Esta participação perdurou durante todo o período da República, no qual o país adotou um modelo agrário-exportador. Nessa época, as formas de captação de recurso se davam através do crédito rural (ocasional) e da política cambial. Enquanto isso, a produção agrícola voltada ao mercado interno beneficiava-se apenas em momentos de crise, pois na época não havia nenhuma política de financiamento direcionada ao mercado interno.

A partir de 1930, com a chegada de Vargas ao poder, o mercado interno começou a ser fomentado, visando ao desenvolvimento nacional. Com isso, a agricultura voltada ao mercado interno passa a receber auxílio do Estado, a partir da criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil, da Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM), e de outros programas fomentados, conforme exposto por Massuquetti (1998).

Em meados dos anos 60 e 70, com o governo visando uma política de desenvolvimento nacional, houve a criação do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), através de recursos provenientes da autoridade monetária e do depósito compulsório de bancos comerciais. A linha oferecia melhores condições (em termos de prazo, taxas e facilidade de acesso) do que as dispostas pelo mercado, sendo utilizada como incentivo para aumentar a produtividade e tornar o setor agrícola mais competitivo frente ao exterior. Entretanto, por volta do final dos anos 70, o financiamento subsidiado pelo governo já começava a dar seus primeiros sinais de esgotamento. As altas taxas de inflação do período, faziam com que o investimento no setor se tornasse um gasto elevado para as contas públicas, levando à extinção do crédito subvencionado em 1984, e gerando um aumento da utilização de recursos próprios dos produtores no período. A partir dos anos 80 e 90, a tendência, principalmente devido à crise fiscal instaurada no país, foi a de fomento de fontes privadas de financiamento, desvinculando-se o Tesouro Nacional (MASSUQUETTI, 1998).

4.3 EMERGÊNCIA DA UTILIZAÇÃO DE LINHAS PRIVADAS

Fica cada vez mais clara a falta de aptidão, principalmente do BNDES, em termos de equalização de recursos destinados à agricultura. A Tabela 2 explicita este fato, na medida em que demonstra a diminuição dos recursos destinados ao PCA ano

a ano. Se compararmos os volumes liberados em 2018 com o ano atual, observaremos uma diminuição de 111% no valor disponibilizado:

Tabela 2 - Valores liberados PCA no período de 2018-2021

ANO	VLR.LIBERADO		Variação (%)
		PCA - BNDES/Finame equalizável	
2018	R\$	1.042.864.355	-
2019	R\$	826.300.478	-26%
2020	R\$	940.245.103	12%
2021	R\$	494.941.883	-90%

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (BCB) - Departamento de Regulação, Supervisão e Controle das Operações do Crédito Rural e do Proagro (DEROP) (2021).

Com esta diminuição, durante o Plano Safra 20/21, os recursos das linhas de armazenagem esgotaram-se 2 meses após o lançamento, um esgotamento ainda mais rápido se comparado ao Plano Safra anterior, no qual a verba destinada ao BNDES foi suspensa 4 meses após o lançamento.

Deste modo, ao observar-se a Tabela 3, a qual demonstra os valores contratados, via recursos não subsidiados para máquinas e equipamentos nos últimos anos, constata-se o aumento da utilização de recursos livres. Em 2019, houve um incremento de 77% na utilização destes, em comparação com ano anterior. E, mesmo com um percentual menor, houve crescimento também no ano de 2020. Para 2021, utilizando dados até agosto deste ano, o valor contratado já chegava a um acréscimo de 53% em relação ao ano passado, confirmando a tendência dos produtores em captarem recursos que não estão atrelados a equalizações Estado.

Tabela 3 - Valores de investimentos agrícolas contratados no período 2018-2021

ANO	VLR.CONTRATADO		Aumento (%)
		máquinas e equipamentos agrícolas recursos livres	
2018	R\$	170.020.053	-
2019	R\$	736.212.660	77%
2020	R\$	1.702.384.850	57%
*2021	R\$	3.659.164.411	53%

Fonte: Adaptado de Banco Central do Brasil (BCB) - Departamento de Regulação, Supervisão e Controle das Operações do Crédito Rural e do Proagro (DEROP) (2021).

*Dados até agosto deste ano.

Atrelado a este motivo, observa-se, conforme a Tabela 4, um crescimento na utilização de linhas próprias do banco AGCO Finance, as quais representaram, até o mês de julho deste ano, 68% do valor total de financiamentos realizados – um acréscimo de 87%, se comparado ao mesmo período de 2020. Em relação ao volume de operações, os financiamentos com recurso próprio do AGCO Finance representaram 9% em 2019, 41% em 2020 e 74% em 2021 (até julho), aumentando 69% de janeiro a julho de 2021, se comparado ao mesmo período do ano anterior. (TORRESINI, 2021).

O restante destas operações foi realizado, portanto, com recursos provenientes do BNDES. A evolução dos valores dos financiamentos realizados com recursos próprios do banco pode ser observada abaixo, onde há uma demonstração do incremento na utilização destas linhas.

Tabela 4 - Financiamentos recursos próprios AGCO Finance

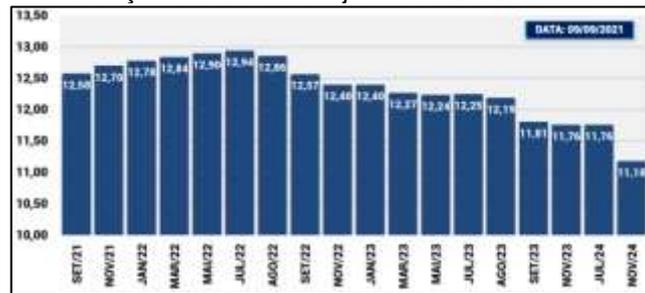
Ano	Vlr. Financiado linhas próprias	Varição
2019	R\$ 572.331	-
2020	R\$ 17.701.160	2993%
2021	R\$ 69.538.782	293%

Fonte: Elaborada pela autora com base em relatório do AGCO Finance (Torresini, 2021).

*Dados até outubro 2021.

Estes números ainda tendem a aumentar, devido ao esgotamento precoce de recursos do BNDES para o Plano Safra atual, na medida em que não há previsão de reabertura das linhas. Apesar dos juros mais altos, compreende-se que estes visualizam um custo-benefício maior, na medida em que o armazém será construído mais rapidamente, sendo utilizado antecipadamente, além de não ficarem reféns de reajustes de preços de matérias primas, que vêm aumentando substancialmente.

Ademais, para os próximos anos, com a expectativa de diminuição dos preços das commodities, principalmente a soja, conforme demonstrado na Figura 10, muitos produtores que hoje realizam parte do financiamento com recursos próprios, aguardando a reabertura de linhas do BNDES, não terão esta opção. Na medida em que não haverá caixa disponível para a realização dos altos investimentos, a tendência será de um aumento ainda maior na procura por linhas próprias dos bancos, indicando uma grande oportunidade para o AGCO Finance.

Figura 10 - Cotações futuras de soja na CME/CBOT em US\$/Bushel

Fonte: Consultoria Carlos Cogo (2021).

4.4 ESTRATÉGIAS TRAÇADAS

O AGCO Finance possui como principal “bem de comercialização” um serviço, atrelado ao financiamento de linhas de crédito agrícolas. Desta forma, o composto de marketing voltado para serviços torna-se uma abordagem fundamental para as delimitações de estratégias da empresa em questão.

As propostas de ações foram, portanto, traçadas para cada um dos 4P's e construídas através de discussões com dois coordenadores comerciais, sendo um deles o responsável pelo setor de armazenagem do AGCO Finance. Foram expostos os conceitos de produto, preço, praça e promoção, conforme propostos por Philip Kotler (2002), além dos resultados encontrados a partir da pesquisa de mercado, relativos ao déficit na capacidade de armazenagem e alteração na estrutura de financiamento. Estes influenciaram no direcionamento das ações propostas, na medida em que criam o contexto para as estratégias. Estas últimas foram construídas a partir de uma análise qualitativa dos dados pesquisados, baseada no conhecimento dos colaboradores que estiveram presentes nas discussões.

4.4.1 Preço

Utilizando-se da estratégia vinculado ao preço seria interessante para a instituição analisada disponibilizar, juntamente com o time de produtos, mais linhas de crédito para ofertar ao cliente, visando à expansão dos produtos disponibilizados e busca por taxas mais atrativas. Atualmente, a empresa opera, com linhas próprias, nas modalidades pré-fixada, pós fixada (atrelada à Selic) e moeda estrangeira. As linhas pré e pós fixadas, entretanto, tendem a variar diretamente com a inflação, se tornando quase impraticáveis em períodos nos quais esta encontra-se elevada ou com

tendências de alta. Deste modo, linhas atreladas à taxa referencial (TR), por exemplo, uma vez que esta não possui uma variação constante como o IPCA, permitiriam um financiamento com taxas mais estáveis e custos menores.

Ademais, também foi discutida a ideia de facilitar o crédito ao pequeno e médio produtor, o qual sentirá ainda mais o peso da escassez de recursos provenientes do BNDES. Portanto, a busca pela liberação de prazos maiores para os financiamentos, que hoje chegam a 60 meses em linhas pré-fixadas, diluiria o valor das parcelas, tornando as condições de pagamento do AGCO Finance mais abrangentes. Esta ação, junto ao time financeiro da instituição, facilitaria a captação de um número maior de clientes, na medida em que tornaria as amortizações mais acessíveis, tendo em vista que os valores dos projetos de armazenagem vêm aumentando significativamente, devido ao incremento nos preços das matérias primas.

Outra alternativa, também em parceria com o time do financeiro, seria de alterar a forma de captação dos recursos, que atualmente é realizada diretamente da matriz, na Holanda, como forma de baratear o custo, utilizando, por exemplo, a captação através de Letras de Crédito do Agronegócio (LCA). Desta forma, atreladas à falta de recursos equalizados pelo governo, as taxas ofertadas pelo AGCO Finance se tornariam menos díspares se comparadas às de BNDES, por exemplo.

Outro ponto, também discutido junto aos coordenadores comerciais da área, faz referência à possibilidade de criação de condições especiais, em parceria com a fábrica e representantes, com vistas à inserção de subsídios por parte destes, a fim de diminuir a taxa final do cliente em linhas próprias do banco. Esta ação poderia ser estruturada pelo próprio time comercial, avaliando as margens necessárias para as operações. Em contrapartida, poderia haver a criação de campanhas, concedendo prêmios para aqueles parceiros que atingissem os objetivos estipulados em termos de vendas de financiamentos nestas condições.

Uma última necessidade, levantada a partir da discussão, foi a de realização de uma pesquisa de mercado específica, com vistas ao levantamento da determinação da demanda dos clientes, nas diversas regiões do país. De acordo com a Teoria dos 4P's, a partir da variação do preço, é possível verificar-se o quanto a demanda pode ser afetada, tomando-se medidas a partir daí.

4.4.2 Produto

Considerando-se o produto/serviço como algo que atende às necessidades específicas dos consumidores, é necessário levar em conta que o AGCO Finance comercializa um “bem” de comparação, ou seja, antes do cliente optar pelo financiamento com a empresa, ele tende a comparar o serviço desta com o desempenho das demais organizações do setor, a fim de verificar o melhor custo-benefício. Na medida em que o AGCO Finance possui especialização em um nicho de mercado - segmento agrícola, além de agilidade ímpar, muitas vezes o cliente opta pela escolha do banco por conta destes valores percebidos, mesmo diante de taxas de juros mais altas (recursos próprios). Porém, a partir das discussões, observou-se a necessidade de comprovar se há algum outro valor, ainda não captado, que os clientes veem no AGCO Finance, o qual faz com que o preço cobrado pelo financiamento possa ter menos peso na hora da decisão de compra, por exemplo. Desta forma, a tentativa de reprodução das condições ofertadas através de linhas equalizadas pelo governo, não deve ser o único alvo de possíveis estratégias.

Conforme discutido com os coordenadores comerciais, a priorização e monitoramento da qualidade dos serviços prestados deve ser considerada como um ponto fundamental. Sugere-se, portanto, a realização de avaliações, com foco nas áreas mais envolvidas com o atendimento ao cliente, sendo estas o setor comercial e o de suporte ao negócio. A partir das percepções dos coordenadores, é provável que, seja verificada a necessidade de contratação de um maior número de colaboradores, visando à manutenção da agilidade e ao atendimento personalizado aos clientes.

Além disso, durante a discussão, foi levantada a importância de vender o produto do banco associado à ideia de um “combo”, no qual o cliente adquire os equipamentos da fábrica e, ao mesmo tempo, pode contar com uma solução financeira própria e integrada, não ficando refém de recursos oriundos do BNDES ou de instituições financeiras distintas. Caso essa ideia fosse fomentada, isto agregaria valor ao produto ofertado. Para isso, seria necessário trabalhar com os representantes, a fim de elucidar esta vantagem perante os clientes.

4.4.3 Promoção

O foco na promoção dos diferenciais ofertados pela empresa deve ser cada vez mais almejado. Através de ações de marketing direcionadas diretamente para o cliente final, objetivando a divulgação da agilidade da organização, pode auxiliar a

atrair clientes que possuem urgência na implementação dos projetos, por exemplo, não ficando reféns de recursos escassos equalizados pelo governo. Valendo-se da análise realizada por UF, a empresa poderá concentrar seus esforços em clientes do MT, MS, GO, PR e MG, os 5 estados que mais se destacam por possuírem índices alarmantes em relação à capacidade de armazenagem.

Além disso, deve-se buscar a realização de ações centradas em um público mais jovem, o qual vem crescendo no segmento, conforme matéria divulgada pelo blog da JACTO. Com isso, focar na oferta de linhas de moeda estrangeira do banco para este público, por exemplo, visto que estes tendem a ser menos conservadores, possivelmente seria um método eficiente de ampliar a participação neste novo cenário.

Outro ponto, abordado como chave nas discussões realizadas com os coordenadores comerciais, dizem respeito à alteração de jornada em termos de promoção da empresa. É necessário que esta esteja presente desde o início do processo de decisão de compra do cliente, visto que atualmente a instituição é, em diversos casos, procurada como alternativa para aqueles clientes que não conseguiram captar recursos em outros bancos. Desta forma, desenvolver ações que promovam o AGCO Finance em eventos, programas e feiras regionais, pode auxiliar na divulgação do banco. Por se tratar de uma empresa focada em segmentos específicos, não sendo um banco de varejo, muitos agricultores acabam não conhecendo o AGCO Finance, tornando mais difícil a inserção deste entre as primeiras opções de negócios do cliente. É importante divulgar dados de financiamentos realizados, como prazo médio de análises de crédito, disponibilização de contratos e facilidades que o banco oferece, com o intuito de enaltecer a agilidade dos serviços, captando os clientes neste novo cenário.

4.4.4 Praça

Com relação à praça, ou seja, onde o produto é ofertado, pode-se citar como foco principal da estratégia os representantes da marca de equipamentos de armazenagem conveniada ao banco, os quais ficam espalhados por todas as regiões do Brasil e são responsáveis por ligar o cliente final ao AGCO Finance, na maioria das negociações. Como não há agências do banco dispersas pelo país, na medida em que este não é um banco de varejo, faz-se necessário, por parte do time comercial, a

criação de uma relação sólida com estas figuras, as quais, a partir da venda dos equipamentos, buscam, junto ao cliente, uma solução para viabilização do financiamento do projeto. O papel do representante como instrutor do cliente, visando inteirá-lo sobre a alteração em termos de estrutura de financiamento e convencê-lo a utilizar outras linhas de crédito, torna-se, portanto, um ponto chave neste novo cenário.

Com isso, uma estratégia de aproximação destes representantes pode ser tornar bastante útil, na medida em que, atualmente, principalmente por conta da pandemia de COVID 19, as interações entre banco e representações ocorriam somente por telefone, não havendo contato pessoal. Tratando-se do segmento rural, a presença física do coordenador comercial é de extrema importância para a concretização dos negócios. Portanto, poderão ser realizadas visitas às representações, com vistas ao fornecimento de treinamentos presenciais sobre a instituição financeira, linhas de crédito disponíveis e acompanhamentos a propriedades de clientes em prospecção, por parte do time comercial. A priorização destas visitas pode ocorrer de acordo com as regiões que possuem maior déficit de armazenagem, as quais tendem a possuir uma maior demanda e urgência pela realização dos projetos.

A partir das discussões, foi levantado também o conceito de criação de uma identidade entre banco-representantes, fazendo com que estes últimos passem a sentir-se parte da instituição. Com isso, as chances de ofertarem em primeira mão os serviços do banco, apresentando e focando nos diferenciais que a empresa oferece, como forma de viabilizar os financiamentos com recursos próprios da instituição, aumentaria expressivamente, na opinião dos coordenadores comerciais.

Além disso, a estratégia de fomento à inclusão dos representantes como correspondentes bancários também pode ser de fundamental importância. Esta possibilitará o acesso destes parceiros ao portal do banco, permitindo a inclusão de solicitações de crédito, propostas e controle dos processos, garantindo maior agilidade e domínio sobre as operações. A viabilização deste convênio é simples, visto que já existe um modelo semelhante para o segmento de máquinas, sendo necessária apenas a realização de uma breve análise de crédito do representante, a apresentação de certificado, por parte deste, para operar como correspondente, assinatura do contrato e vinculação, por parte do time de cadastro, no sistema.

4.5 SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS

Todas as estratégias foram desenvolvidas baseadas nas observações dos déficits de capacidade de armazenagem do país e na alteração na estrutura de financiamento, visando construir, a partir de discussões com coordenadores comerciais do AGCO Finance, alternativas para a empresa se adaptar ao novo cenário. Os dados resumidos das estratégias discutidas foram compilados na Figura 11, com vistas à simplificação da visualização das informações.

Figura 11 - Síntese das estratégias

	Produto	Preço	Promoção	Praça
E s t r a t é g i a	<ul style="list-style-type: none"> • Bem de comparação - priorização e monitoramento da qualidade dos serviços • Comprovação de valores percebidos pelo cliente • Ideia de valor agregado - venda como "combo" 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de condições mais atrativas, novas linhas de crédito, novas formas de captação de recursos, campanhas 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco nos diferenciais da empresa • Ações centradas no cliente final e público jovem • Promoção da organização para que esteja presente desde o início na decisão de compra do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de identidade através de relação sólida com representantes - visitas e treinamentos, inclusão como correspondente bancário

Fonte: Elaborado pela autora.

Deste modo, fica claro que os 4P's se complementam, como é o caso da ideia de valor, por exemplo, a qual está presente na estratégia de produto e promoção. Além disso, diante das ações citadas, elucida-se a necessidade da atuação do time comercial junto às áreas de suporte, cadastro, marketing, financeiro, crédito e produtos, para que as ideias estratégicas acima possam ser colocadas em prática.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou, primeiramente, caracterizar e analisar a estrutura de armazenagem no Brasil. Com base nas análises realizadas, verificou-se que o Brasil possui elevado déficit na capacidade de armazenagem, estendido para quase todos os estados da federação. O país está bem abaixo do nível ideal proposto pela Organização para a Alimentação e Agricultura (FAO), em termos de armazenamento da produção.

Identificou-se também, ao longo da pesquisa, a tendência cada vez maior de alteração na estrutura de financiamento, passando do público para o privado. Notou-se que, por volta do final dos anos 70, o financiamento subsidiado pelo governo já começava a dar seus primeiros sinais de esgotamento, fato que se estende até hoje e que pode ser comprovado através da insuficiência da cobertura a investimentos agrícolas por parte do BNDES, principal fornecedor de recursos para o segmento de armazenagem. Com isso, o crescimento da utilização de linhas próprias do banco AGCO Finance foi evidenciado, comprovando a oportunidade de mercado diante do novo cenário que vem se desenhando no setor.

Por conseguinte, foram delineadas estratégias para que a empresa possa absorver esta nova demanda emergente, ligadas aos 4P's do marketing. Em termos de produtos, foi recomendada a análise da qualidade dos serviços, com foco nas áreas mais envolvidas com o atendimento ao cliente (comercial e de suporte ao negócio) para verificar se há necessidade de contratação de um número maior de colaboradores, a fim de manter a agilidade e atendimento em níveis elevados. Além disso, sugeriu-se a implementação de pesquisas junto ao cliente final, com o intuito de comprovar quais os valores percebidos por estes. Outra estratégia proposta foi a ideia de atribuição de valor agregado à instituição, a partir da disseminação da concepção de que o cliente adquire os equipamentos da fábrica e, ao mesmo tempo, pode contar com uma solução financeira própria e integrada, não ficando refém de recursos oriundos do BNDES ou de instituições financeiras.

Com relação ao preço, foi citada, durante o presente trabalho, a possibilidade de alteração da forma de obtenção dos recursos, através da captação por de Letras de Crédito do Agronegócio (LCA), por exemplo, tornando as taxas menos díspares em relação ao BNDES. Também foram relacionadas estratégias de expansão das linhas de crédito ofertadas, buscando alternativas às linhas pré e pós fixadas

ofertadas, as quais tendem a sofrer bastante interferência da inflação. Além disso, foi exposta ao longo do trabalho, a recomendação para a liberação de prazos acima de 60 meses, com os quais a AGCO Finance opera em determinadas linhas, visando a uma melhor amortização dos projetos do setor, facilitando o crédito também ao pequeno e médio produtor.

Tendo em vista a promoção, abordou-se a carência da realização de ações com foco no cliente final, divulgando agilidade e conhecimento especializado da instituição, considerados, até o momento, os diferenciais da empresa. Além disso, sugeriu-se que o foco dessas ações estivesse associado ao público mais jovem, o qual vem crescendo no segmento, com o intuito de expandir a oferta de linhas menos tradicionais, visto que eles tendem a ser menos conservadores. Outro ponto citado, foi a necessidade de alteração da jornada em termos de promoção, fazendo com que o banco esteja presente, desde o início, na decisão de compra do cliente.

Em termos de praça, avaliou-se a necessidade da construção de uma relação mais sólida com os representantes, responsáveis por ligar o cliente final ao banco, inteirá-lo sobre a alteração em termos de estrutura de financiamento e iniciar o processo de persuasão para a utilização de outras linhas de crédito. Através de visitas às regiões de atuação destes e da inclusão dos representantes como correspondentes bancários, as interações entre eles e a instituição ficariam mais fortes, em prol da exploração da oportunidade de mercado emergente.

A partir da realização das ações citadas acima, entende-se que a empresa em questão conseguirá explorar, de maneira adequada, as oportunidades que afloram diante do cenário exposto. A atuação da área comercial, em conjunto com os times de marketing, produtos e financeiro, seria de fundamental importância, a fim de que as ações propostas possam ser colocadas em prática.

Cabe ressaltar, entretanto, que o presente estudo possui limitações, as quais podem ser aprimoradas em futuras dissertações. Em termos da pesquisa sobre a capacidade de armazenagem, não há o detalhamento dos diferentes tipos de silos existentes no país. Além disso, o trabalho foca de maneira mais incisiva na análise de recursos do BNDES, devido ao fato de que o AGCO trabalha somente com estas linhas equalizáveis. Além disso, não coube ao estudo a análise da concorrência, a qual poderia ter influência sobre as estratégias pautadas.

No entanto, cabe reconhecer que este trabalho alcançou os objetivos propostos de aprofundar o conhecimento no mercado de armazenagem e de traçar estratégias

para o AGCO Finance poder aproveitar as oportunidades diante da alteração na estrutura de financiamento observada. Caberia, portanto, a implementação dessas sugestões por parte da instituição, a fim de comprovar a eficiência prática de tais abordagens.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: Planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2006. Disponível em: <https://www.academia.edu/36531997/GERENCIAMENTO_DA_CADEIA_DE_SUPRIMENTOS_LOG%C3%8DSTICA_EMPRESARIAL>. Acesso em: 27 mar. 2021.
- BARONI, Gabriel de Barba; BENEDETI, Pedro Henrique; SEIDEL, Denílson José. Cenários prospectivos da produção e armazenagem de grãos no Brasil. **Revista Thema**, v. 14, n. 4, p. 55–64, 6 dez. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.ifSul.edu.br/index.php/thema/article/view/452>>. Acesso em: 03 abr. 2021.
- CHURCHILL J., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2005.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008.
- CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL - CNA. **Guia do crédito rural** – Safra 2017/2018. Brasília, CNA, 2021. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/bibliotecas/guia_do_credito_rural_verseaonline.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021 a.
- COUGLAN, Anne T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- _____. PIB do agronegócio avança no trimestre e acumula alta de 9,81% no primeiro semestre de 2021. **CNA Publicações** Brasil, 13 set. 2021. Disponível em: <<https://www.cnabrazil.org.br/boletins/pib-do-agronegocio-avanca-no-trimestre-e-acumula-alta-de-9-81-no-primeiro-semester-de-2021>>. Acesso em: 10 set. 2021 b.
- FERRARI, Renata. **Utilização de modelos matemáticos de otimização para a identificação de locais para a instalação de unidades armazenadoras de soja no estado do Mato Grosso**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-19042006-142508/publico/RenataFerrari.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2021.
- FREDERICO, Samuel. Desvendando o agronegócio: financiamento agrícola e o papel estratégico do sistema de armazenamento de grãos. **GEOUSP Espaço e Tempo**, v. 14, n. 1, p. 47-62, 2010. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/geousp/article/view/74154>>. Acesso em: 05 mar. 2021.
- GASQUES, José Garcia, SOUZA, Geraldo da Silva e, BASTOS, Eliana Teles, GOMES, Eliane Gonçalves Gomes; DOSSA, Derli. Brasil: projeções do agronegócio 2011/2012 a 2021/2022. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 50, 2012, Universidade Federal do Espírito Santo. **Anais...** Vitória: Sociedade Brasileira de Economia,

Administração e Sociologia Rural, 2012, p. 1-120. Disponível em: <<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/alice/handle/doc/941900>>. Acesso em: 06 mar. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de Estoques – 1º semestre de 2020**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/94bcc9a7220e331af4371f185faba8d2.pdf>. Acesso em: 10 set. 2021.

KEPLER Aponta Déficit de mais de 100 Mi T de Armazenagem de Grãos no País em 2022. **Globo Rural**, 27 ago. 2021. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/noticia/2021/08/kepler-aponta-deficit-de-mais-de-100-mi-t-de-armazenagem-de-graos-no-pais-em-2022.html>>. Acesso em 28 ago. 2021.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <<https://issuu.com/leiaediouro/docs/marketingparaosec XXI>>. Acesso em: 29 abr. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAIA, Guilherme B.S. et al. Panorama da armazenagem de produtos agrícolas no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 40, p. 164-193, dez. 2013. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/13445/2/RB%2040%20Panorama%20da%20armazenagem_P_BD.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2021.

MASSUQUETTI, A. **A mudança no padrão de financiamento da agricultura brasileira no período 1965-97**. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3241/000246951.pdf?sequenc>> Acesso em: 18 abr. 2021.

MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2015. Disponível em: <<https://www.docsity.com/pt/teoria-geral-da-administracao-motta-fernando-e-vasconcelos-isabela/4879841/>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

RAMOS, Simone; JUNIOR, Geraldo B.M. Evolução da Política de Crédito Rural Brasileira. **Embrapa Cerrados**, Planaltina – DF, n. 292, p.1.65, 2010. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Cerrados), Distrito Federal, 2010. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/77790/1/doc-292.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2021. SILVA, A. L.; BATALHA, M. O. **Marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais**. In: BATALHA, M. O. (Coord.)

Gestão agroindustrial, GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997.

RIBEIRO A. **Marketing e serviços**: Que ainda fazem a diferença. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Eliane. Agricultura – Verba do Plano Safra para armazenagem é insuficiente para resolver déficit no Brasil. **Ricardo Alfonsin Advogados**, Porto Alegre, 24 jun. 2021. Disponível em: <<https://alfonsin.com.br/agricultura-verba-do-plano-safra-para-armazenagem-insuficiente-para-resolver-dficit-no-brasil/>>. Acesso em> 18 jun. 2021.

SOUZA, Waldemar Antonio da Rocha de. **Gestão estratégica da produção de soja em Mato Grosso com o uso dos mercados futuros e de opções**. 2010. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2010. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-14122010-081715/pt-br.php>>. Acesso em: 06 mar. 2021.

SPOLADOR, Humberto Francisco Silva. **Reflexões sobre a experiência brasileira de financiamento da agricultura**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2001. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-07052002-091407/publico/humberto.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

TORRESINI, Danielle Saute. **Relatório Geral de Operações**. Porto Alegre: AGCO Finance, 2021. Análise.

UBINHA, A. R.; PEDROSO, A.; CASSIANO, C. M. **Marketing de serviços e as estratégias utilizadas pelo Cmte. Rolim¹**. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Natal, 2008. Disponível em: <<https://studylibpt.com/doc/1310210/marketing-de-servi%C3%A7os-e-as-estrat%C3%A9gias-utilizadas-pelo-cm...>> Acesso em: 22 nov. 2021.