



Dinâmica de acesso a mercado de insumos agroquímicos no Brasil

O Brasil é um dos maiores e mais sofisticados mercados para insumos de proteção de cultivos no mundo. Um bom entendimento das forças que regem a competição local, canais de acesso e nichos de clientes são os primeiros passos que uma empresa fornecedora de insumos deve abordar para se posicionar nesse mercado. Ainda, os recentes movimentos de consolidação de mercado via fusões e aquisições estão alterando fundamentalmente o equilíbrio de forças de uma forma rápida e sem precedentes, o que abre novas oportunidades de entrada para novos players dispostos a participarem do crescimento dos próximos anos.

Whitepaper: ArenaAgri & Mérieux NutriSciences

Dezembro 2020

ArenaAgri® é uma consultoria de planejamento e estratégia agroindustrial, especializada em defensivos químicos para o mercado brasileiro.

Mérieux NutriSciences® um dos maiores grupos de laboratórios analíticos do mundo, dedica-se a proteger a saúde dos consumidores oferecendo soluções em análises e estudos às indústrias dos setores de alimentos, água e meio ambiente, agroquímicos, entre outros.

Dinâmica de acesso a mercado de insumos agroquímicos no Brasil

O Milagre do Cerrado

Na reportagem “O Milagre do Cerrado”, a revista The Economist reafirma o Brasil como grande produtor de alimentos que “em menos de 30 anos passou de importador de alimentos a um dos maiores celeiros do mundo. É também o primeiro gigante alimentar tropical; os outros são todos produtores de clima temperado”.

O ponto crítico que moldou essa transformação foi creditado à expansão da soja para o “Cerrado”, uma região semelhante a uma savana antes considerada inadequada para a agricultura. Esse movimento veio primeiro através dos investimentos conduzidos pela Embrapa, seguido pelos agricultores do Sul que se mudaram para o Norte.

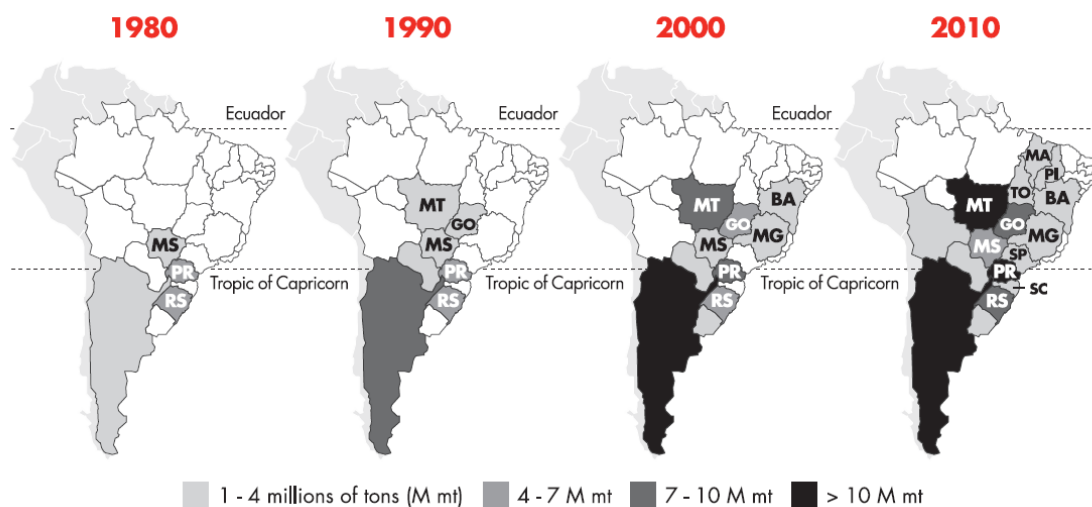


Figura 1: Evolução do cultivo da soja em quatro décadas. (Bain © 2012)¹

Para serem competitivos em tal contexto, os agricultores brasileiros tiveram que criar economias de escala, consolidando-se em propriedades médias maiores do que as dos produtores europeus ou americanos. Na região do Cerrado, por exemplo, cada fazenda varia de 5.000 a mais de 20.000 hectares. Grandes fazendas corporativas na região denominada

¹ Agribusiness in Mercosur: transformations of the past and promises for the future – 2012 Bain & Company, Inc.

MAPITO possuem ao menos 20.000 hectares e podem chegar a 100.000 hectares. Isso permite amortizar os custos e o capital investido em recursos humanos, máquinas e equipamentos de irrigação com muito mais eficiência do que em outras partes do mundo.

A expansão da soja para o Cerrado também significou o desenvolvimento de práticas de cultivo sinérgicas como duas safras ao ano por meio da rotação da soja com o milho e/ou algodão, que acabou voltando ao sul do país com a rotação soja/milho/trigo. Esse movimento inédito possibilitado pelo desenvolvimento tecnológico colocou o Brasil no primeiro quartil de competitividade da cadeia de valor dos cereais e transformou o país de importador líquido em exportador líquido de alimentos.

A evolução da soja no Brasil definiu a forma como os agricultores acessam insumos

Dinâmica de Suprimentos

Abastecer esse novo mercado com insumos agrícolas, especificamente para proteção de cultivos se tornou complexo ainda mais considerando a inexistência de infraestrutura e rotas de abastecimento previamente estabelecidas. Ao longo desses anos, os investidores privados desenvolveram uma série de canais de acesso que resultaram na colcha de retalhos de acessos regionais para agroquímicos, cada um deles com condições específicas de go-to-market. Tais acessos podem ser resumidos em três canais principais que alcançam a fazenda:

- **Vendas Diretas** – quando a indústria acessa a fazenda diretamente, oferecendo seus insumos ao agricultor. Geralmente é considerado para grandes empreendimentos agrícolas com oferta integrada de defensivos agrícolas e outros insumos de forma a estabelecer uma relação de longo prazo que envolve ferramentas de gestão de risco financeiro e forte presença técnica na propriedade.
- **Cooperativas** – a tradicional organização cooperativista na qual o agricultor é associado daquele canal de distribuição e participa de seus resultados. As cooperativas operam sob legislação tributária específica que beneficia procedimentos associativos de forma a proporcionar capilaridade de distribuição a uma região geográfica. O Brasil tem imensos grupos cooperativos (por exemplo, Coopercitrus, Coamo, C.Vale) que cresceram para operar de forma verticalizada, os maiores recebendo, industrializando, transportando e

comercializando alimentos básicos, operando seu próprio sistema bancário/financeiro e, claro, alcançando o agricultor com sua própria equipe técnica de vendas.

- **Distribuidores ou revendedores** - Tudo o que não é vendido através de **Venda Direta** nem através de uma **Cooperativa** chega ao agricultor por meio de um distribuidor, que estão presentes em todas as regiões, tamanhos e operam sob inúmeras práticas comerciais, modelos de negócios e granularidade de portfólio. Um distribuidor brasileiro opera geralmente em uma sub-região geográfica, alcançando safras específicas devido à sua expertise e escolhendo poucas marcas para trabalhar. A fidelidade à marca tende a ser proporcional à força das condições comerciais oferecidas pelos fornecedores de tecnologia (como descontos, acesso ao portfólio, tecnologia e condições). Como regra geral, observamos que um distribuidor tradicional escolhe um parceiro cuja marca investe em Pesquisa e Desenvolvimento (Bayer, Syngenta, BASF, Corteva) e seleciona dois ou mais players de produtos off-patent para preencher a gama de sua oferta ao agricultor.

A maioria das **tradings** comerciais ativas também atua como distribuidor ou revendedor, fornecendo insumos juntamente com ferramentas financeiras e meios de comercialização. Apesar dos diferentes objetivos empresariais, o modelo de negócios que suporta este tipo de canal é muito semelhante ao de um distribuidor, que também pode se envolver no comércio de grãos, logística, barter, etc.

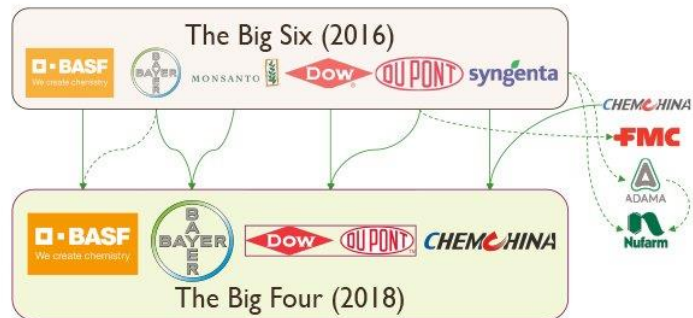
A estratégia de escolher em qual canal (ou combinação de canais) atuar no cenário brasileiro é fundamental para o sucesso de um empreendimento agroquímico e é um dos maiores desafios que um novo entrante terá para se firmar neste mercado.

Jogo de Forças

O acesso ao mercado de insumos agrícolas no Brasil está passando por um desafio sem precedentes dadas as três novas forças que surgiram na última década. Essas forças estão remodelando rapidamente a dinâmica do mercado e continuarão a fazê-lo, a menos que surja uma ruptura ou regulamentação. Elas são:

1) a **consolidação da indústria** em uma escala global e regional (por exemplo, Bayer/Monsanto, Syngenta/Adama/ChemChina, Dow/Dupont) mudando o equilíbrio de

forças entre os fornecedores de agroquímicos e sementes. Impulsionada pelo acesso a sementes e *traits*, esta força busca melhorar a oferta de portfólio de forma a criar um



efeito de balcão único para quem possui essa oferta. O mix de

Figura 2 – Consolidação da indústria de agroquímicos entre 2016 e 2018 – adaptado de Agropages

ingredientes ativos protegidos por patentes e a propriedade de germoplasmas de alta produtividade pode alavancar o valor percebido de uma oferta completa que inclui portfólio off-patent, estendendo significativamente o ciclo de vida de ativos antigos. Mais recentemente, as empresas de fertilizantes também vêm entrando nesse mercado em um movimento de consolidação com fornecedores de insumos off-patent a fim de garantir e até mesmo melhorar o acesso aos principais canais.

2) a nova dinâmica de **tradings** globais movendo-se tanto *upstream* quanto *downstream* neste mercado, aproveitando oportunidades logísticas em novas rotas e fazendo uso de instrumentos financeiros complexos como ferramentas de

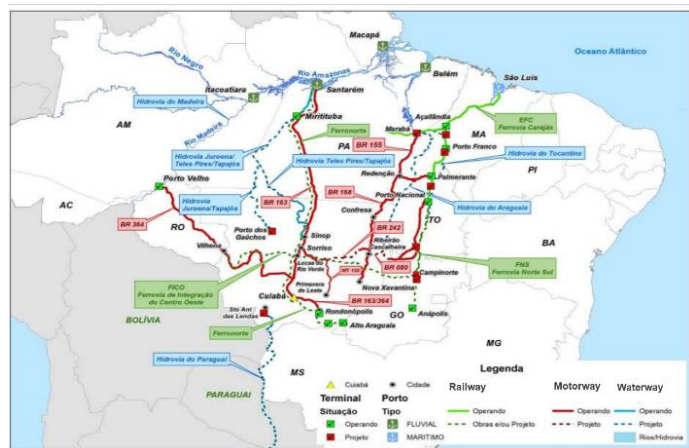


Figura 3 – Infraestrutura em desenvolvimento do Arco Norte – Ministério da Agricultura (2019)

mitigação de risco. O acesso aos portos sempre foi um problema

para os agricultores devido à má logística e à capacidade de armazenamento limitada. As tradings renovaram suas demandas competitivas na originação de grãos, oferecendo novas rotas e serviços financeiros em troca de acesso privilegiado aos cereais. O modelo tornou-se evidente com os novos investimentos no chamado arco norte.

3) o surgimento de **tecnologias disruptivas**, como mercados eletrônicos e agricultura de precisão, que move os canais a entender e lidar com as novas tecnologias. Embora ainda incipiente e a maioria deles ainda em estágio de prova de conceito, esse ambiente de tecnologia



lançou luz sobre várias ineficiências que uma cadeia de valor tão complexa possui, a maioria das quais poderá ser aprimorada nos próximos anos.

Essas três forças não esgotam todos os movimentos que remodelam o acesso a mercados no Brasil. Importante mencionar o surgimento de pools de compras organizados por agricultores que são acessados diretamente pela indústria no modelo de Venda Direta. Ademais, mudanças relevantes na demografia que impulsionam a adoção (ou pelo menos experimentação) de novas tecnologias em geral deve ser mencionado como fatores importantes que contribuem para elevar as oportunidades existentes no mercado.

Modelos de Negócios e capacidade analítica gerencial

O principal ponto que este artigo pretende desmistificar é que, independentemente da mudança acelerada do ambiente de insumos agroquímicos no Brasil, nunca houve tantas oportunidades para novos entrantes, especialmente aqueles com **tecnologias off-patent**. Cada novo participante observará pouca resistência à experimentação e baixa fidelidade à marca em comparação com as práticas da última década. O movimento chave é unir forças com uma base de conhecimento estabelecida e um parceiro de assessoria que guiará um novo entrante no correto posicionamento de cada produto, em nichos de mercado específicos e com a oferta de venda correta.