

# Input Companies and Distributors

Introduction to Agribusiness

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Faculdade de Administração (FEA/RP) – Universidade de São Paulo, desde 1995

Escola de Administração de Empresas (EAESP/FGV), desde 2018

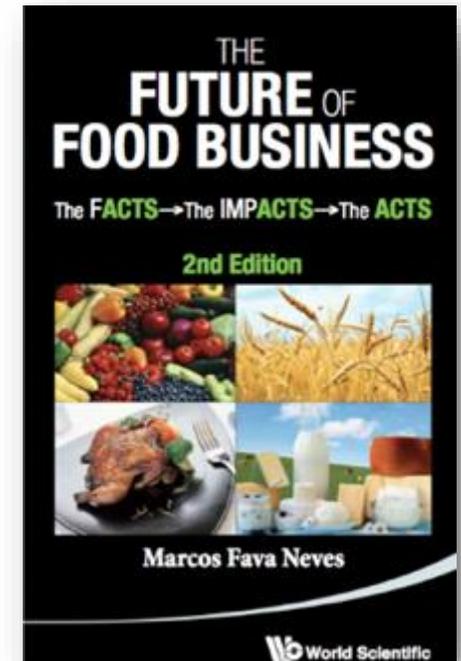
Center for Agricultural Business - Purdue University (Indiana/USA), desde 2013

PAA – FAUBA – Universidade de Buenos Aires, desde 2006

Criador da Markestrat ([www.markestrat.com.br](http://www.markestrat.com.br)) em 2004

Especialista em planejamento estratégico no agronegócio

[www.doutoragro.com](http://www.doutoragro.com)



# Chain Agents

MACROENVIRONMENTAL VARIABLES: POLITICAL/REGULATORY, ECONOMIC, NATURAL, SOCIO-CULTURAL AND TECHNOLOGICAL



Input Suppliers



Channels Dealer



Cooperatives



Farmers



Tradings



Cooperatives



Agro-industry  
Biofuel Industry



Food-industry



Distribution  
Retail



Foodservice



Final Consumer



Flows of Products, Services and Communications

Flows of Informations and Payments

# Chain Agents

MACROENVIRONMENTAL VARIABLES: POLITICAL/REGULATORY, ECONOMIC, NATURAL, SOCIO-CULTURAL AND TECHNOLOGICAL



Channels Dealer



Cooperatives



Farmers



Tradings



Cooperatives



Agro-industry



Food-industry



Distribution Retail



Foodservice



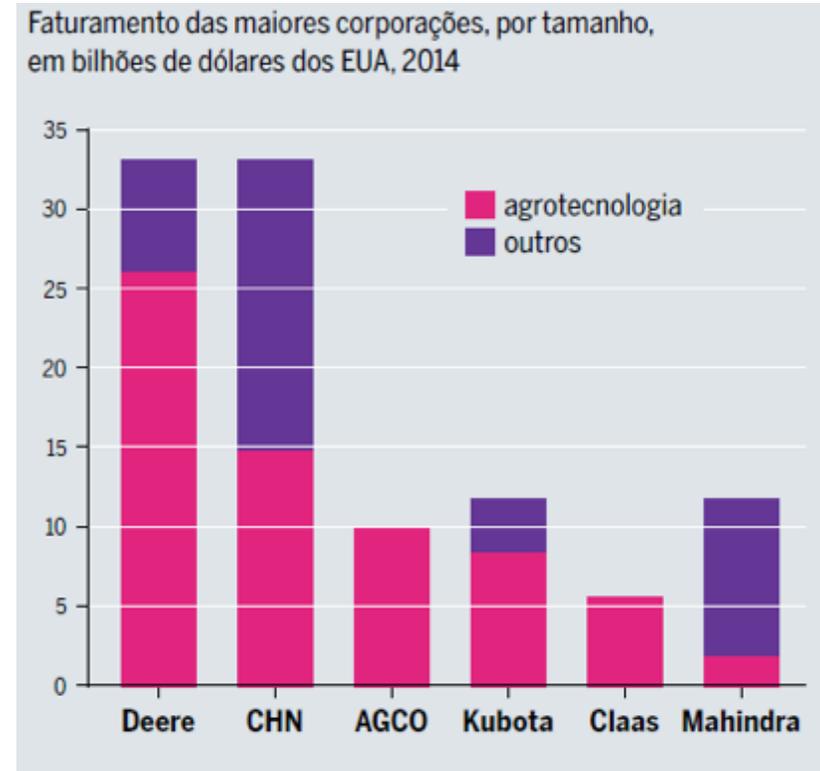
Final Consumer



Flows of Products, Services and Communications

Flows of Informations and Payments

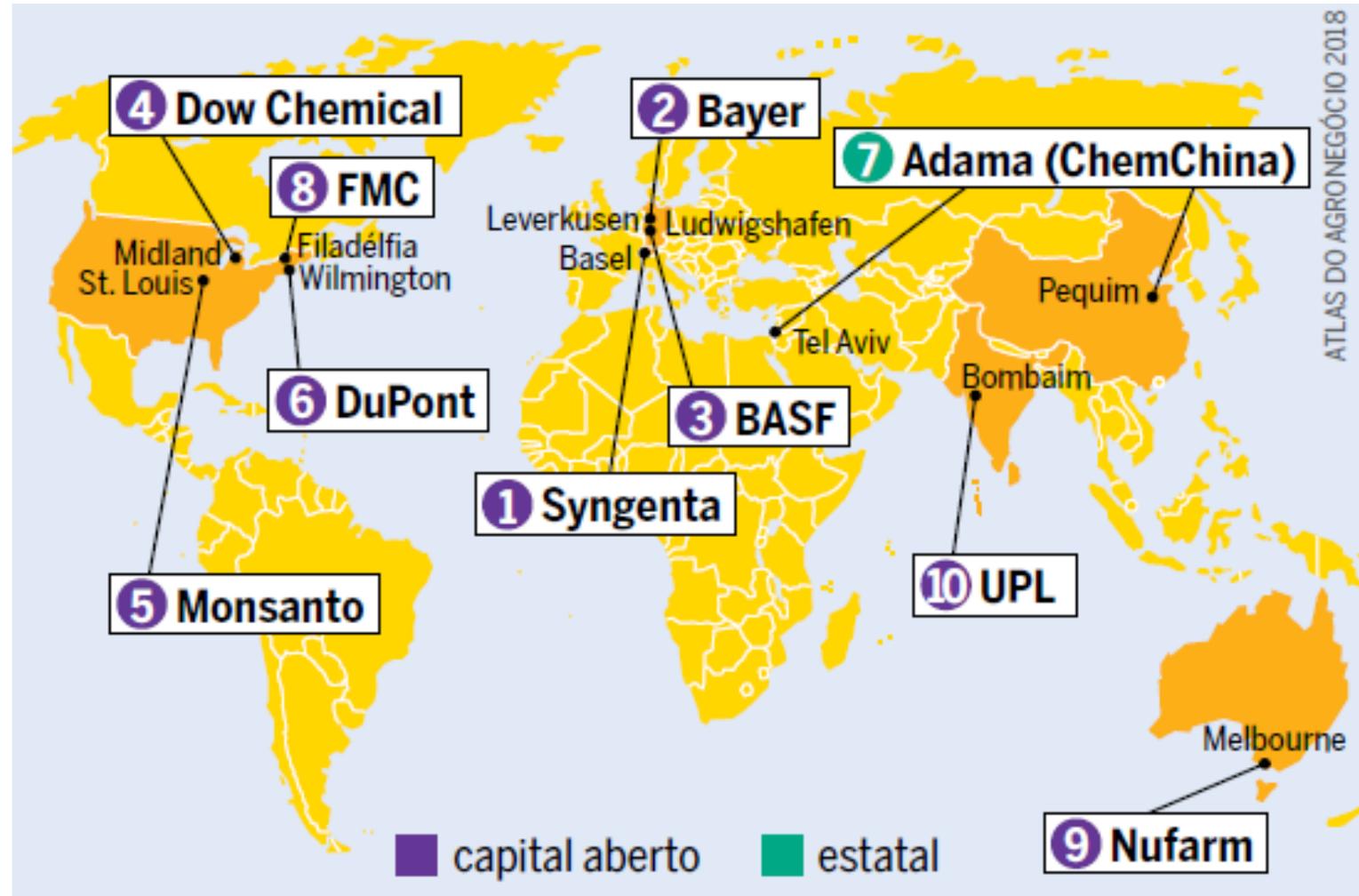
# Top Machinery and Implements Companies



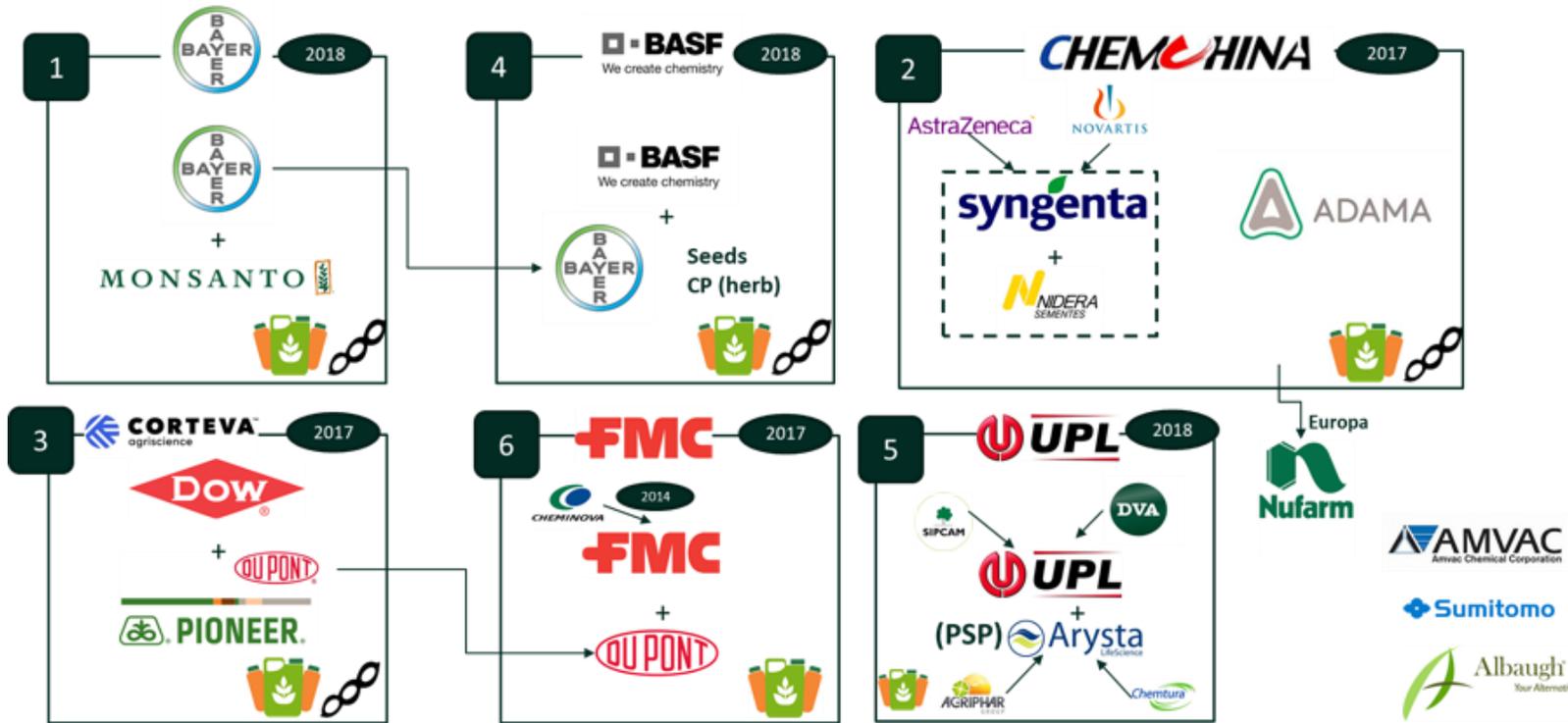
# Top Fertilizer Companies (by Revenue)



# Top Crop Protection Companies (by Revenue)



# Consolidation of Strategic Groups of Crop Protection and Seeds



# Principais Fusões & Aquisições no Mercado de Saúde Animal



Fusão

**Pfizer** realiza fusão com a farmacêutica **Wyeth**, em acordo de cerca de US\$ 68 bilhões, adquirindo a divisão veterinária da companhia, a **Fort Dodge**.



Compra

**Ceva** adquire a **VetBrands** do fundo brasileiro de *equity* Axxon, responsável pela previa incorporação da **Purina Saúde Animal** à marca, em 2002.

Separação do Negócio



Compra

Após IPO conduzido pela **Pfizer** em fevereiro de 2013, **Zoetis** torna-se independente, **líder global** no setor. Em 2019, adquire a **Platinum**, expandindo seu portfólio em equinos.

Separação do Negócio



Compra



Compra

Assim como o movimento conduzido pela Pfizer com a Zoetis, **Lilly** anuncia IPO da **Elanco** em agosto de 2018 e logo após, em 2019, encerra a participação na empresa. Elanco já havia incorporado a **Novartis** em 2014 (acordo de US\$ 5,4 bi) e, como empresa independente, compra a divisão de saúde animal da **Bayer** em agosto de 2019, por US\$ 7,6 bi



Aquisição de ações



**Ourofino** firma acordo de investimento com o fundo de *private equity* **General Atlantic**. Capta R\$ 200 milhões em troca de ações ordinárias da companhia. Em outubro do mesmo ano, levanta US\$ 172 milhões com uma Oferta Pública de Ações (IPO)



Compra



Troca de ativos entre **Boehringer** e grupo **Sanofi**, resultando na aquisição da **Merial**. **Boehringer** se torna a **quinta** maior veterinária em participação no **Brasil** e a **vice-líder global** do setor, com faturamento combinado de € 4 bi



Compra

**Merck** adquire a mineira **Valeé** em 2016, em acordo de R\$ 1,2 bi (maior aquisição de uma empresa brasileira do setor na história). Em 2018, incorpora a **Antelq**, líder mundial em serviços digitais para saúde animal, por € 3,25 bi

# Industry Dynamics – Mergers & Acquisitions

## STRATEGIC GROUPS



## INVESTMENT FUNDS



## DIRECT CHANNEL MERGERS



## COOPERATIVAS





# Input Suppliers (Protection, Seeds, Machinery...)

- More concentration;
- Stronger presence from China and India;
- Increasing competition from generic companies;
- Dealers and cooperative brands at regional markets;
- Merging industries towards seeds, crop protection and biological products (complete solution providers);
- Presence of renewable production inputs that replace non-renewable ones, as today's fertilizers;
- Growth of biological products and natural control;
- Reuse of resources and the use of by-products, in order to reduce pollution and costs;
- Use of big data, satellites and drones
- Machines with higher efficiency and cheaper maintenance;
- Better asset usage with the sharing economy ("uber");
- Lower residual effects of the chemical products;
- Genetically modified varieties in order to increase yields with traits of protection towards plagues and diseases, droughts, climate;
- Better grain to protein (animal) and sun to energy (plant) conversion;
- Technologies for precocity (saving time);
- Biotechnology and natural control in order to use fewer chemical products;
- Reducing losses on input transport and application;
- Stronger presence from China and India.

# Chain Agents

MACROENVIRONMENTAL VARIABLES: POLITICAL/REGULATORY, ECONOMIC, NATURAL, SOCIO-CULTURAL AND TECHNOLOGICAL



Inputs Distributors



Cooperatives



Input Suppliers



Farmers



Tradings



Cooperatives



Agro-industry



Food-industry



Distribution Retail



Foodservice



Final Consumer

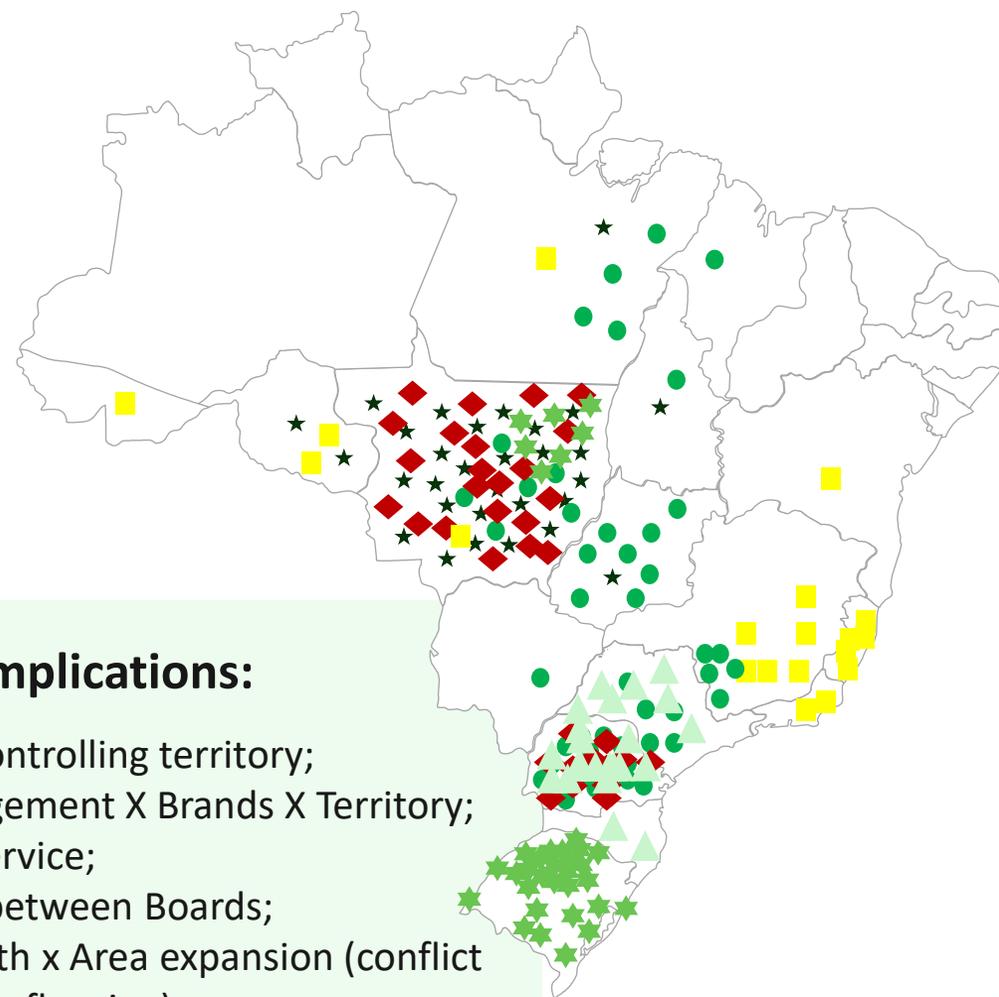


Flows of Products, Services and Communications

Flows of Informations and Payments

# Consolidation of Agricultural Dealer by Large Strategic Groups

Groups	Leg	Incorporated Companies	Units
<p>◆ Sumitomo Corporation do Brasil S.A.</p> 	★		30
	●		61
	▲		78
	◆		40
	■		19
	★		45

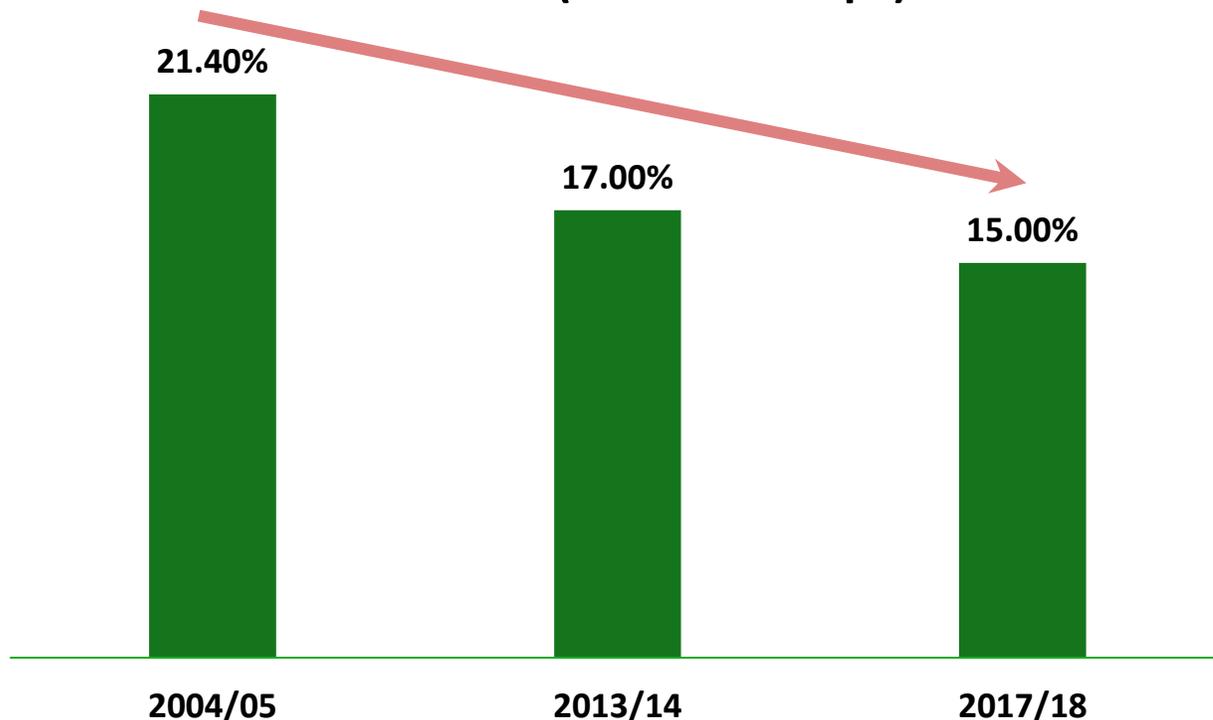


## Implications:

- Difficulty in controlling territory;
- Access Management X Brands X Territory;
- Really KAM service;
- Relationship between Boards;
- Organic Growth x Area expansion (conflict with industry x flagging).

# Adjustments on Dealers' Business Model - Margins

**Average Margin (%) - Mix Inputs in Distribution (without Coops)**



- Scale and bargain gains;
- Greater operational efficiency;
- Attractiveness to Partners;
- Mix Inputs;
- Nutrition and services;
- Financial management.



- Generics and R&D reduction;
- Competition;
- Changes in the chain;
- Low commercial management.

# Distributors (Dealers)

Channels Dealer



- Strong concentration happening in emerging markets;
- Geographical diversification, working on several agricultural producers;
- Growth in grains origination and trading;
- Growth in credit offering to farmers;
- Growth in farm management services;
- Growth in own areas and shareholders areas;
- Excellency in relationships and CRM programs;
- Possible big data managers;
- Coordinators of a strong contractual network of service providers;
- Intense competition with trading companies and cooperatives;
- Working with own brands;
- Higher percentage of generic products;
- Higher bargain power with input suppliers;
- Consolidated and known regional and national brands;
- Multinational managerial standards and governance;
- Strong interpersonal relationships;
- Challenged by the direct to farmer approach of the industry

# Chain Agents

MACROENVIRONMENTAL VARIABLES: POLITICAL/REGULATORY, ECONOMIC, NATURAL, SOCIO-CULTURAL AND TECHNOLOGICAL

↓  
Inputs Distributors

Channels Dealer



Cooperatives



Input Suppliers



Farmers



Tradings



Cooperatives



Agro-industry



Food-industry



Distribution Retail



Foodservice



Final Consumer



Flows of Products, Services and Communications

Flows of Informations and Payments

# Cooperative Movement

## COOPERATIVISM IN THE WORLD



1,2 bilhão  
de cooperados<sup>2</sup>



280 milhões  
postos de trabalho<sup>2</sup>



3 milhões  
de cooperativas<sup>2</sup>



Em **150** países,  
cooperativas atuam para dar novas oportunidades a seus cooperados e apoiar o desenvolvimento de suas comunidades.



Existem **1,2 milhão** de cooperativas do ramo agro no mundo<sup>1</sup>



As 300 maiores cooperativas do mundo têm um faturamento de **US\$ 2,1 trilhões**



Cooperativas de consumo, atacado e varejo têm, ao redor do globo, **421 mil** escritórios e pontos de venda<sup>1</sup>



Cooperativas de trabalho dão oportunidades a **11,1 milhões** de cooperados<sup>2</sup>

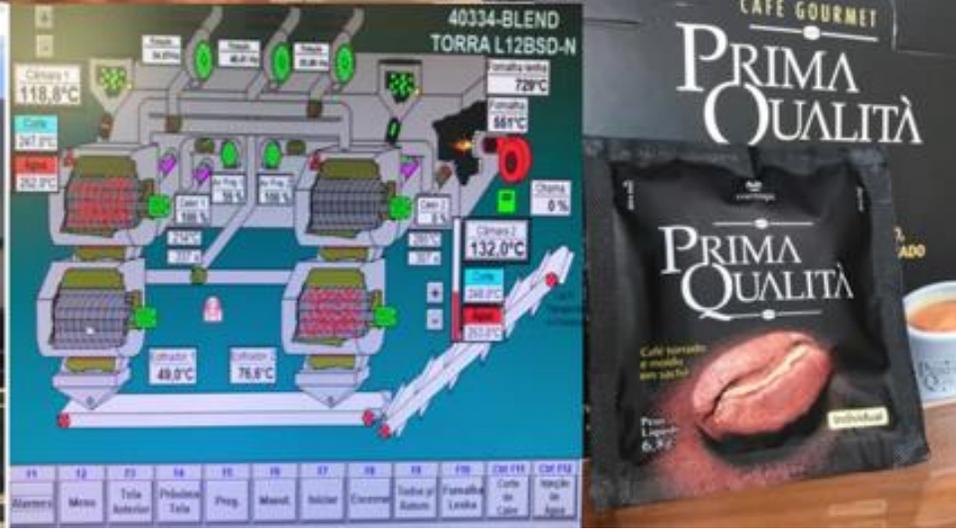
<sup>1</sup> Fonte: World Cooperative Monitor 2018

<sup>2</sup> Fonte: Organização Internacional de Cooperativas de Indústria e Serviços (ACI)

## COOPERATIVISM IN BRAZIL

RAMOS	COOPERATIVAS	COOPERADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	1.613	1.021.019	209.778
Consumo	205	1.991.152	14.272
Crédito	909	9.840.977	67.267
Educacional	265	60.760	3.412
Especial	10	377	8
Habitacional	282	103.745	742
Infraestrutura	135	1.031.260	5.824
Mineral	95	59.270	177
Produção	230	5.564	1.132
Saúde	786	206.185	107.794
Trabalho	925	198.466	5.105
Transporte	1.351	98.190	9.792
Turismo e Lazer	22	1.867	15
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>6.828</b>	<b>14.618.832</b>	<b>425.318</b>

# Cooperatives and Associations Fill the Gap, Bringing Technology to Small Farmers



The case of a coffee farmer in Araxá (MG)



**BEFORE**

TOTAL AREA	13,48 ha
NET AREA	11,59 ha
METERS PLANTED	29.720 m
NUMBER OF TREES	49.533 un



**AFTER COOPERCITRUS**

TOTAL AREA	13,48 ha
NET AREA	12,24 ha
METERS PLANTED	32.397 m
NUMBER OF TREES	53.995 un

**AREA INCREASE: 5,6%**  
**TREE INCREASE: 10%**

Source: Prof. Dr. Marcos Fava Neves – University of São Paulo (USP) and Fundação Getulio Vargas (FGV)

## 2- Coamo

Hoje, a Coamo é responsável por cerca de 17% da safra paranaense e, 3,2% da produção nacional de grãos. Só em 2018, a cooperativa recebeu 7,20 milhões de toneladas de produtos entre soja, milho, trigo, café, e algodão em pluma.

A cooperativa fundada em 1970, em Campo Mourão (PR), também tem grande protagonismo no mercado internacional e no último ano atingiu recordes de produtos exportados. Foram 4,58 milhões de toneladas de comercializadas. Tal marca garante a Coamo a maior exportadora do Estado do Paraná e uma das maiores do Brasil com receitas globais de **R\$ 14,80 bilhões**.

## 3- Aurora Alimentos

A Cooperativa Central Aurora Alimentos tem sua logomarca estampada no uniforme da Associação Chapecoense de Futebol, clube da primeira divisão do futebol brasileiro. A estratégia foi colocar em evidência a cidade de Chapecó (SC), onde fica a sede da empresa.

A empresa fundada em 1969, cresceu e, hoje, é considerada o terceiro maior conglomerado industrial do setor de carnes, atingindo a receita operacional bruta de **R\$ 8,9 bilhões**.

Esse resultado foi proveniente das atividades ligadas à produção e comercialização de carnes suínas, aves, lácteos, massas, vegetais e suplementos para nutrição animal.

## 4- C.Vale

A cidade de Palotina, no extremo este do Paraná e quase na fronteira com o Paraguai, teve uma ocupação bastante recente. Foi só nos anos 1950 que os primeiros moradores chegaram à região, então parte do município de Guaíra. Mas não demorou para que alguns produtores se organizassem diante da vocação agrícola da cidade, rica em terra roxa, solo conhecido por sua fertilidade. Já nos anos 1960 surgiam as primeiras cooperativas. Em 1963 era criada a Campal, com foco no negócio de armazéns. Logo a cooperativa expandiu sua atuação para Santa Catarina e Mato Grosso – e já com outro nome: Coopervale.

O baixo consumo nacional em 2017 afetou a C.Vale, mesmo com boa parte da sua produção voltada para exportação. No caso da carne de frango, as margens de lucro foram reduzidas. Houve também a retenção de 30% dos grãos de soja e milho nos armazéns – a C.Vale preferiu aguardar uma reação dos preços, que não aconteceu e limitou o crescimento da empresa a 1,22% (faturamento de R\$ 6,8 bilhões em 2016 e **R\$ 6,9 bilhões** em 2017). Hoje, a soja representa sua maior fonte de receitas, com 26% do total, seguida de frango e milho.

## 5- Lar Cooperativa

Pouco mais de 50 anos após a sua fundação, a Lar Cooperativa, se tornou a terceira maior cooperativa do Paraná. Com sede em Medianeira (PR), a cooperativa conta com um portfólio formado com cerca de 300 produtos diferentes, entre enlatados, congelados, cortes de frango e os grãos.

A maior parte do faturamento vem justamente do setor de carnes e grãos. Em 2018, a cooperativa superou os desafios e cresceu 26% em relação a 2017, chegando ao faturamento de **R\$ 6,38 bilhões**.

## 6- Camil

Ela começou há 55 anos como cooperativa de produtores de arroz e hoje é uma das líderes em açúcar e pescados. “Camil” é acrônimo de Cooperativa Agrícola Mista Itaquiense Ltda. Ela iniciou suas operações em 1963 em Itaqui (RS), como uma cooperativa de produtores de arroz. A empresa não ficou restrita ao Rio Grande do Sul: aventurou-se em novos mercados não somente no Brasil, mas também na América do Sul, a partir da aquisição de marcas e estabelecimento de centros de distribuição. Sua sede fica, desde os anos 1990, em São Paulo.

O faturamento em 2017 foi de **R\$ 4,9 bilhões**, com o processamento de grãos correspondendo a 64% da receita líquida, o açúcar a 25% e pescados a 11%. Apesar do resultado bilionário, o desempenho dos papéis da Camil foi considerado decepcionante após estrear na B3, com a ação cotada a R\$ 9, inferior ao intervalo estimado entre R\$ 10 e R\$ 13.

## 7- Cocamar

A Cocamar surgiu como Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá no início dos anos 1960, quando menos de 50 pequenos produtores de café decidiram se organizar para otimizar a produção. Em poucos anos, a empresa passou a diversificar seus negócios (começando pelo algodão) e adotou a sigla como nome.

Hoje, a cooperativa tem mais de 60 unidades operacionais em três estados (Paraná, São Paulo e Mato Grosso do Sul) e produz de soja a laranja, além de uma linha de produtos que inclui ketchup e bebidas. Em 2018, faturou **R\$ 4,5 bilhões** – e o objetivo para 2020 é chegar aos R\$ 6 bilhões.

## 8- Copacol

A Cooperativa Agroindustrial Consolata tornou-se uma das maiores exportadoras de frango do País e um dos principais players na área de piscicultura na América do Sul. Com linha de produtos próprios e uma rede de supermercados, a Copacol abrange desde a produção de grãos até suinocultura.

A cooperativa, que em 2018 completou 55 anos, com sede na cidade de Cafelândia, região Oeste do Paraná, abate anualmente mais de 143 milhões de aves, 40,9 milhões de peixes e 351,5 mil suínos. Além disso, produziu 11,1 milhões de litros de leite. Tal produção rendeu **R\$ 3,8 bilhões** de faturamento.

## 9- Cooxupé

Criada em 1932 como uma cooperativa de crédito agrícola, a Cooxupé (nome dado quando foi “abraçada” pelos cafeicultores de Guaxupé, em 1957) é uma das mais tradicionais do País. Hoje é uma das gigantes do ramo no Brasil com receita na ordem de **R\$ 3,79 bilhões**.

Recebe café produzido nos mais de 200 municípios de sua área de ação, entre o sul de Minas Gerais e o Vale do Rio Pardo, em São Paulo. Com 14,5 mil associados (95% deles de agricultura familiar) e mais de 2.000 funcionários, a Cooxupé tem torrefação própria, fábrica de rações e laboratórios para análise de folhas e solos e geoprocessamento.

## 10- Coopercitrus

Com mais de 60 filiais, apoio técnico e estruturas para o atendimento das mais diversas culturas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás, a Coopercitrus conta com uma carteira de associados de mais de 35 mil agropecuaristas. São produtores de diversas culturas como café, cana, citros, soja, milho, pecuária e hortifrúti.

A cooperativa que nasceu no interior de São Paulo em meados dos anos 1970, apostou em gestão e organização financeira nos últimos anos para se tornar a maior do país em insumos e máquinas. Em 2018 a cooperativa encerrou o ano com uma receita líquida de **R\$ 3,6 bilhões**.

## 11- Agrária

Quase um terço do malte das cervejas no País é fornecido pela Associação de produtores de Guarapuava, a Agrária. A cooperativa, atualmente com 630 produtores participantes, está localizada no distrito de Entre Rios, em Guarapuava (PR), onde estão as plantações, as três unidades de processamento de grãos e também seu sistema de armazenamento de 1,26 milhão de toneladas de cereais.

A cooperativa, que ultrapassou em 2018 os **R\$ 3,5 bilhões** pela primeira vez na história, além da produção de malte, também desenvolve farinhas de trigo industriais para atender a indústria de biscoitos, massas e pães. A nutrição animal também é um dos focos da Agrária.

## 12- Castrolanda

A Castrolanda está inserida nos mercados de carnes, leite, batata, feijão e sementes, com unidades industriais nos segmentos de carnes, leite e batata. Com sede em Castro (PR), a cooperativa fornece carne industrializada e in natura para grandes redes de lanchonetes do país, como Outback, McDonald's, Madero e Applebee's.

Fundada em 1951 por imigrantes holandeses, atualmente a cooperativa conta com 961 cooperados e 3.216 colaboradores. Em 2018 teve faturamento de **R\$ 3,38 bilhões**, um crescimento de 16%, comparado a 2017.

## 13- CooperAlfa

Criada em 1967 como CooperChapécó, a cooperativa catarinense tinha como objetivo resolver os problemas de venda e escoamento da produção de grãos e suínos de pequenos e médios produtores.

Hoje, já sob o nome de CooperAlfa, a cooperativa – com quase 20 mil associados – tem diversos segmentos de atuação: fomento e comercialização da produção agropecuária de seus associados (com milho, soja, trigo, feijão, suinocultura, avicultura e leite).

Além disso, produz sementes, rações e suplementos e possui ainda rede com 60 supermercados, 88 lojas agropecuárias e dois postos de combustíveis. Em 2018, o faturamento foi de **R\$ 3,3 bilhões**.

#### 14- Cooperativa Integrada

A Integrada é uma das mais jovens no tradicional grupo de cooperativas agro brasileiras. Tem pouco mais de 22 anos de história, mas já tem tamanho de gente grande: é uma das mais atuantes cooperativas do Sul e Sudeste do país.

Com quase 80 unidades no Paraná e em São Paulo, seu ponto forte é a comercialização de grãos, em especial soja, milho, trigo e café. Além disso, realiza o cultivo de laranja e insumos.

Em 2018, em meio à crise, a Integrada registrou um crescimento de 24%, com faturamento de **R\$ 3,3 bilhões**. Agora a meta da cooperativa é chegar em 2020 com faturamento de R\$ 4 bilhões.

#### 15- Frimesa

A Frimesa, hoje uma das 300 maiores empresas do Brasil e a quarta maior em abate de suínos, nasceu como uma cooperativa, no oeste do Paraná, em 1977.

Em 2017, iniciou a construção de um frigorífico, com capacidade de abater 15 mil cabeças de suíno por dia. O objetivo da empresa até 2030 é ser a maior planta frigorífica de suínos do Brasil.

Em 2018, a cooperativa teve receita de **R\$ 2,83 bilhões**. Para 2019 o plano é superar os desafios do mercado e crescer 20% nos volumes de produção e 18% no faturamento, atingindo R\$ 3,47 bilhões.

#### 16- Frísia

Talvez o nome Frísia não chame muito sua atenção, mas basta voltar um pouco em sua nonagenária história para você descobrir que ela é velha conhecida.

A cooperativa atendia até 2015 pelo nome de Batavo, sua mais tradicional marca, vendida em etapas para a Perdigão, hoje parte do conglomerado BRF.

A cooperativa mais antiga do Paraná, criada em 1925, se espalhou: são 20 unidades incluindo a matriz em Carambeí, além de uma filial em Tocantins. São 836 cooperados e mais de mil colaboradores. Todos os negócios garantiram a marca de **R\$ 2,4 bilhões** de faturamento no ano passado.

#### 17- Capal Cooperativa

A Capal Cooperativa Agroindustrial foi fundada em 1960 na cidade de Arapoti (PR) – onde até hoje fica sua sede – para o estabelecimento de uma indústria leiteira a partir da criação do gado holandês.

As atividades produtivas nestes 58 anos estenderam-se para outros segmentos do agronegócio. Seus limites também foram ampliados, chegando até São Paulo.

A Capal está inserida na agricultura com a plantação e o processamento de soja, milho, trigo e feijão. Na pecuária, a tradição se manteve na indústria de laticínios, mas foi acompanhada com o desenvolvimento da suinocultura. Em 2018, teve faturamento de **R\$ 1,4 bilhão**.

# Cooperatives

Cooperatives



- Professional management, strong governance;
- Coordinator of a collection of services offered by a contractual network of suppliers;
- Buying and selling alliances (*joint ventures*);
- Demand driven vision and activities;
- Becoming more market driven;
- Increased data collection and sharing;
- Cooperatives with own brands;
- Constant technological development;
- Credit as source of competitive advantage;
- Well seen by part of the society;
- International cooperatives entering Brazilian market
- Part will focus on consumer goods and own brands with national presence competing in food markets;
- Distribution of results;
- Owners of supermarkets and other retail formats;
- Transparency, identity of origin and collective action concept

# Visitar o Site de Alguma Grande Empresa...

- Bayer, Basf, Syngenta, Ouro Fino...
- John Deere, Case IH, Valtra, Massey...
- Jacto, Marchesan, Stara...
- Coamo, Coopercitrus, Cooxupe, Copercana, Coplana...
- AgroGalaxy, Casa da Lavoura, Nutrien, Sinagro...
- Mosaic, Yara, Fertilizantes Tocantins...

# Case: Fertilizer Industry

Introduction to Agribusiness

Prof. Dr. Marcos Fava Neves

Vitor Nardini Marques

Vinícius Cambaúva

Faculdade de Administração (FEA/RP) – Universidade de São Paulo, desde 1995

Escola de Administração de Empresas (EAESP/FGV), desde 2018

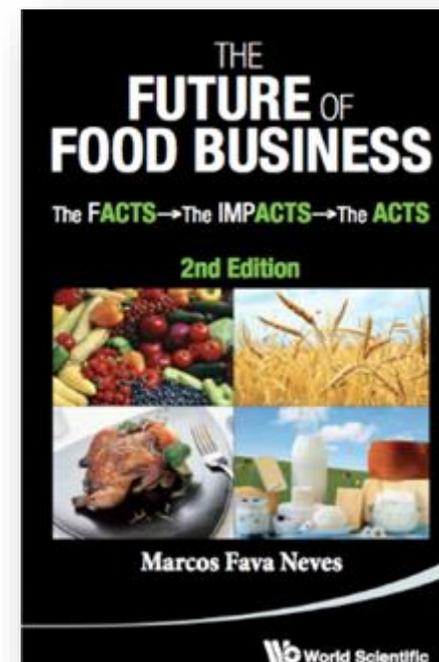
Center for Agricultural Business - Purdue University (Indiana/USA), desde 2013

PAA – FAUBA – Universidade de Buenos Aires, desde 2006

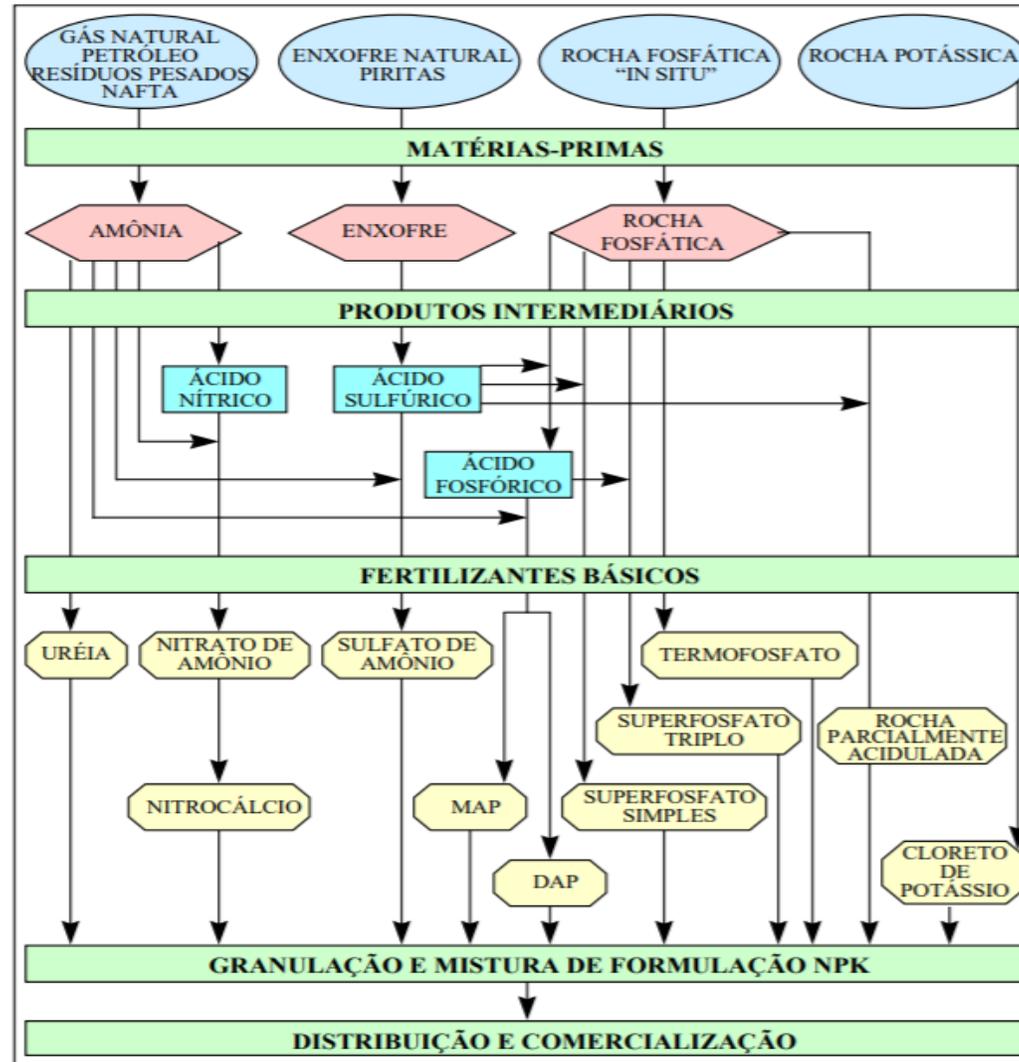
Criador da Markestrat ([www.markestrat.com.br](http://www.markestrat.com.br)) em 2004

Especialista em planejamento estratégico no agronegócio

[www.doutoragro.com](http://www.doutoragro.com)

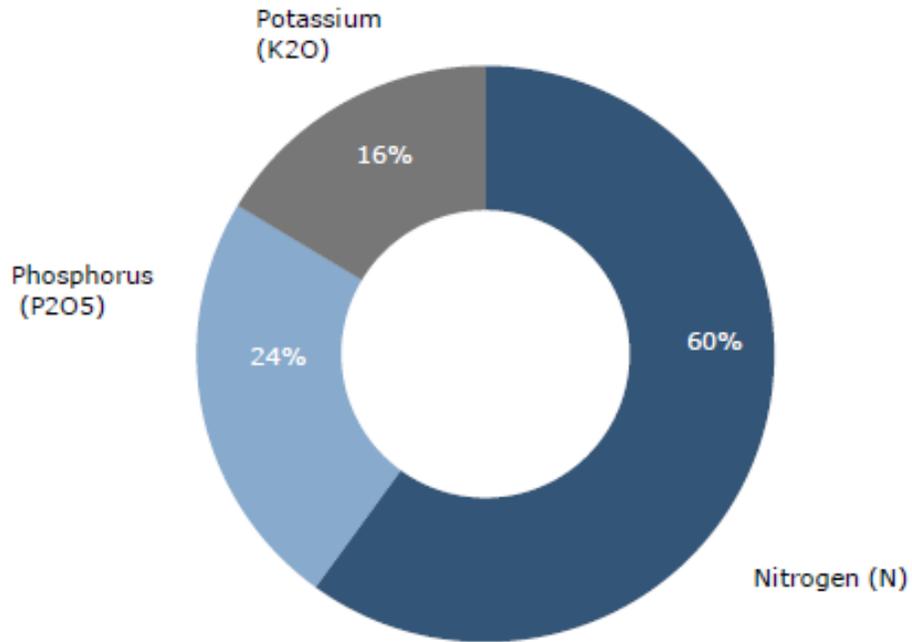


# Basic Fertilizer Production Process

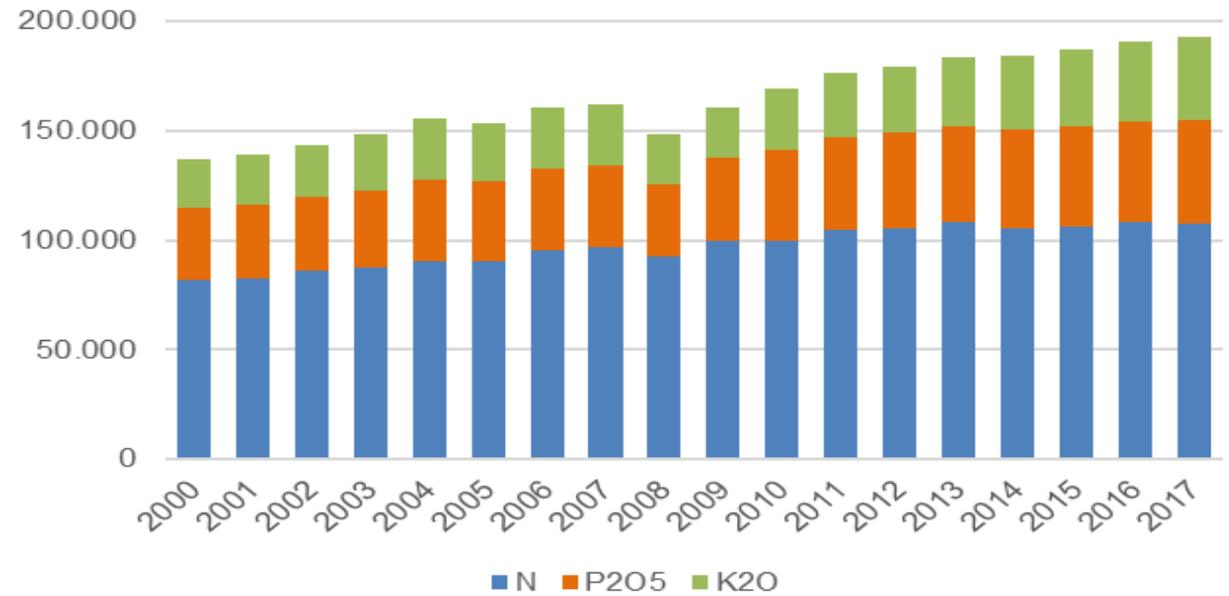


Source: Petrofértil/Coppe UFRJ.

# Global Fertilizer Market

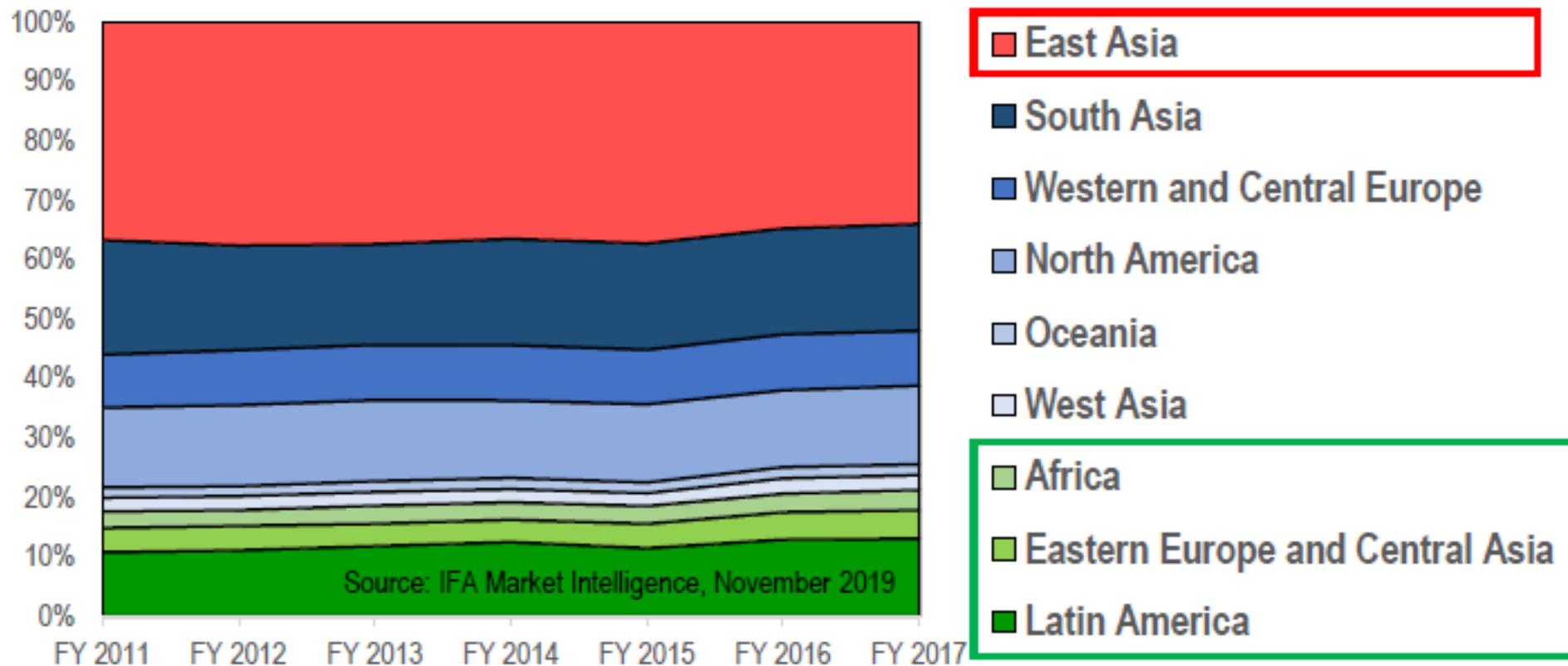


## World Fertilizer Consumption



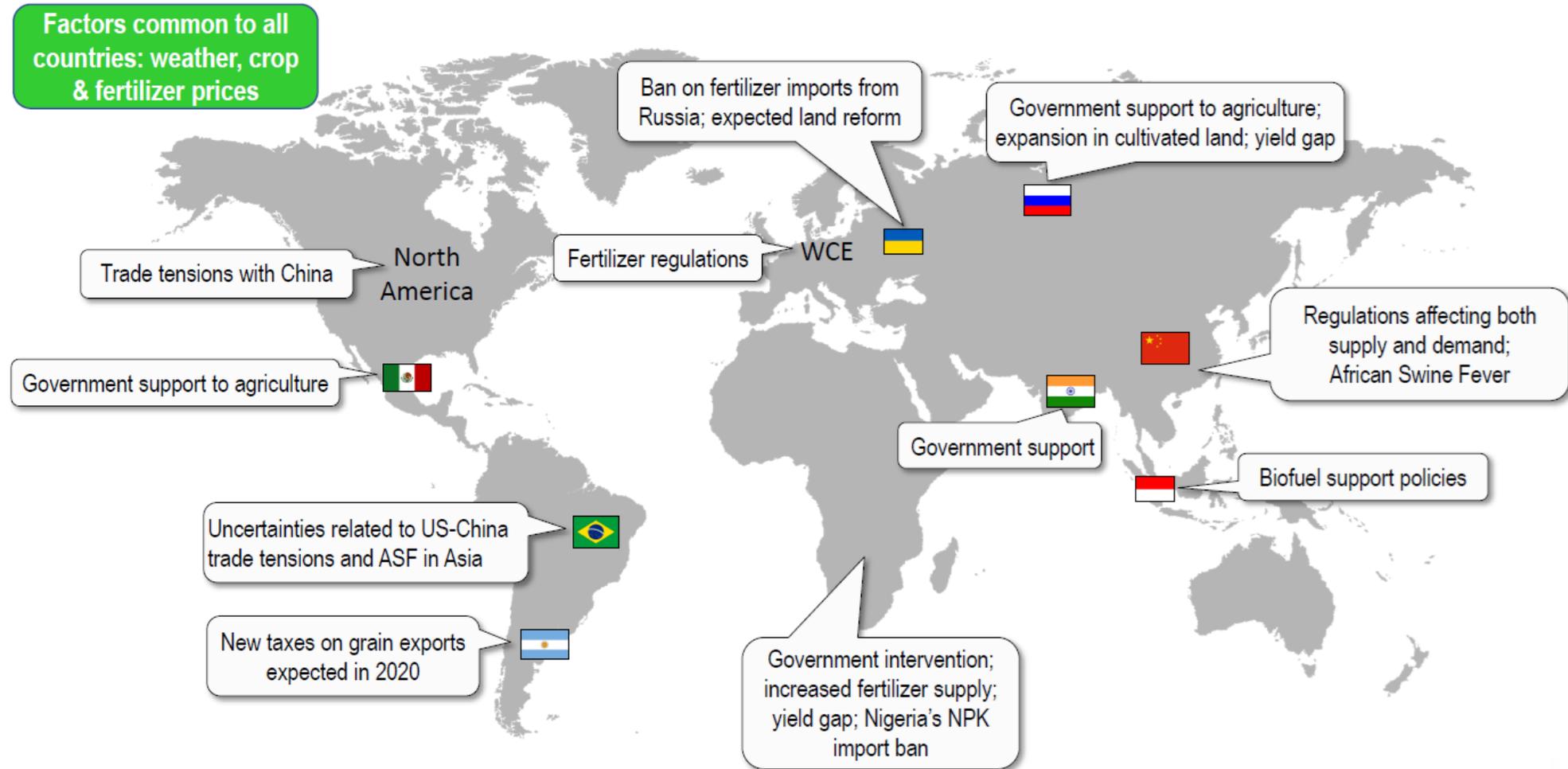
# Global Fertilizer Market

## Regional Contributions to Global Fertilizer Use



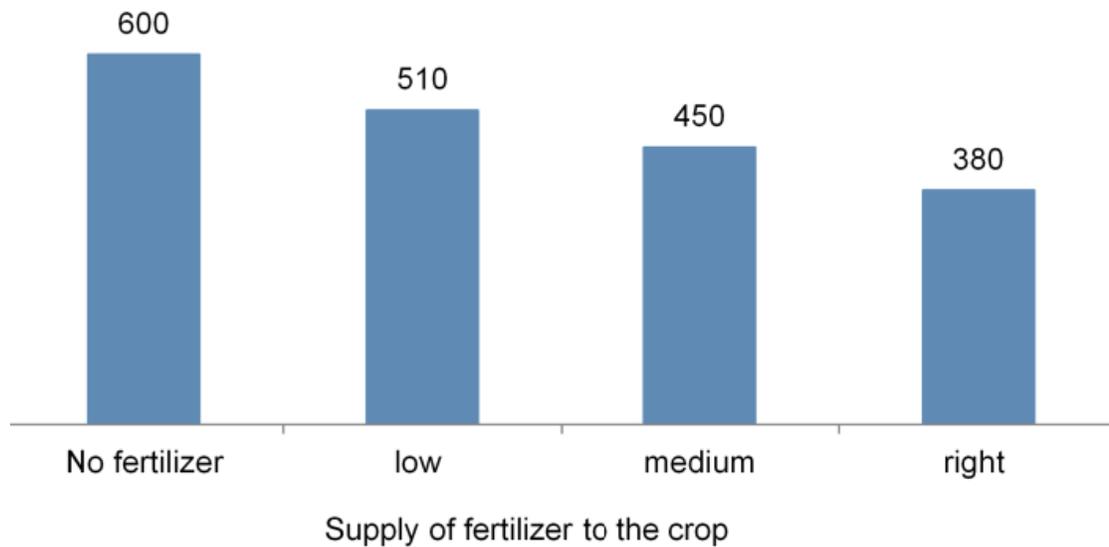
# Global Fertilizer Market

## Demand Trends in FY 2018-FY 2020: a Variety of Influencing Factors

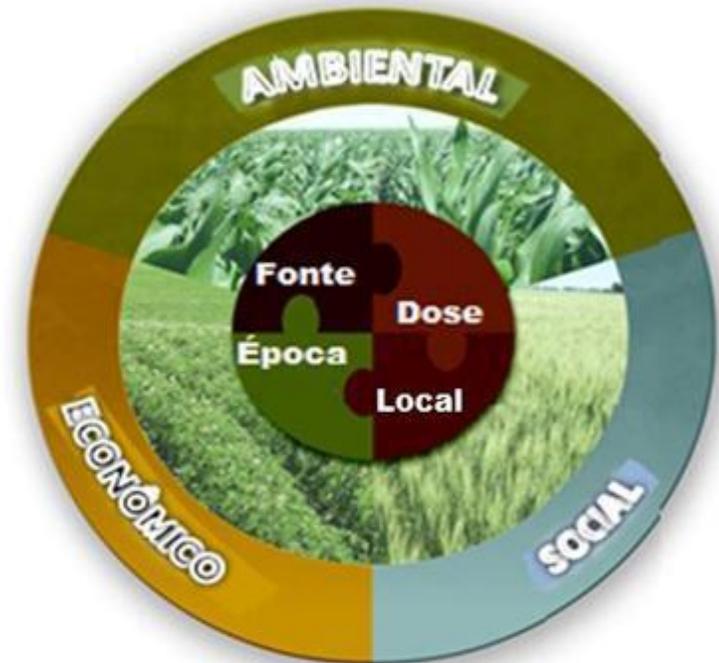


# Sustainability in the Use of Fertilizers

Water Requirement (Liter per KG of Wheat Grain)



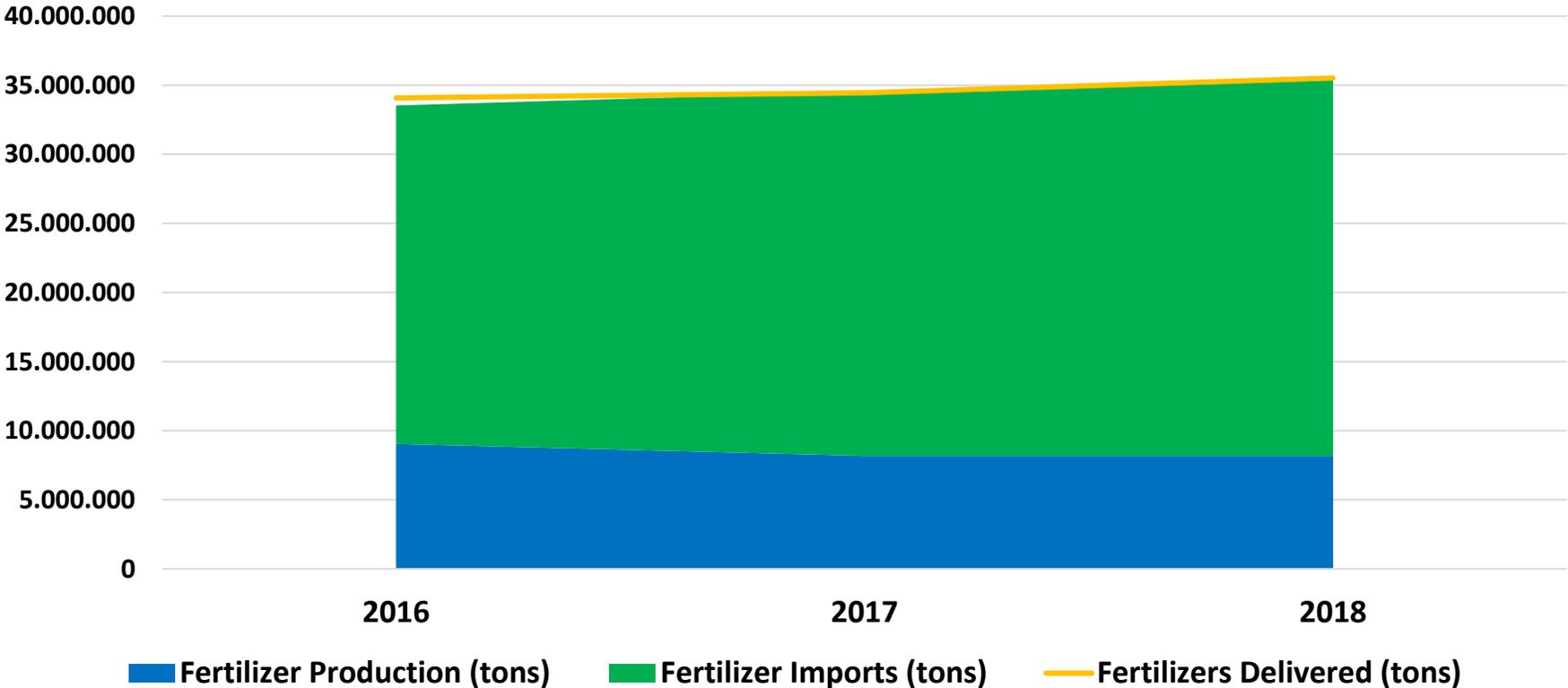
Global Framework for Nutrient Management 4C



# Brazilian Fertilizer Market

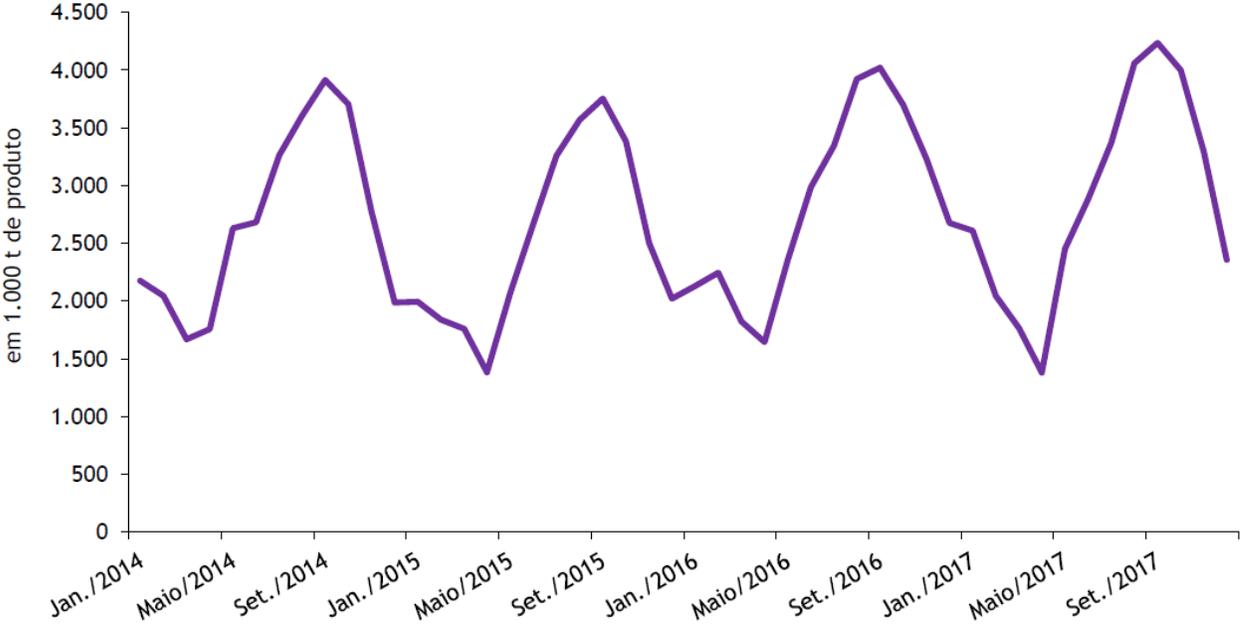
## Production, Imports and Delivery of Fertilizers in Brazil

Brazil imports about 80% of the fertilizers it consumes

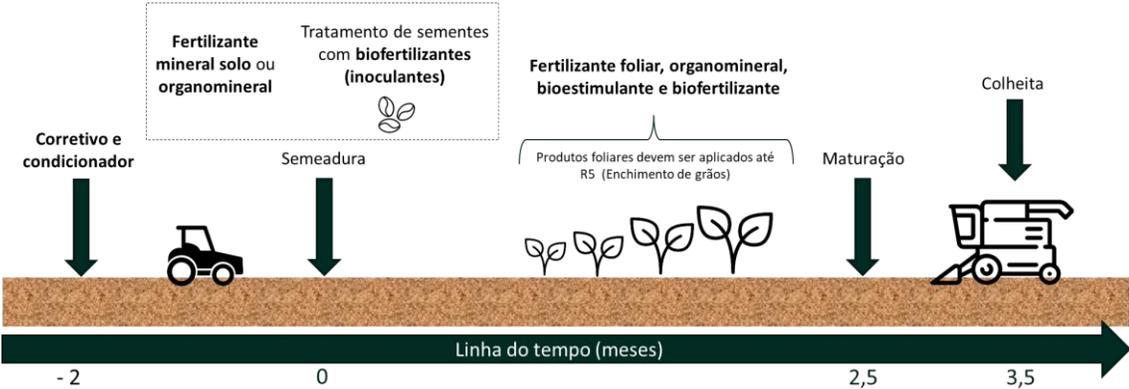


# Brazilian Fertilizer Market

## Seasonality in Fertilizer Sales in Brazil

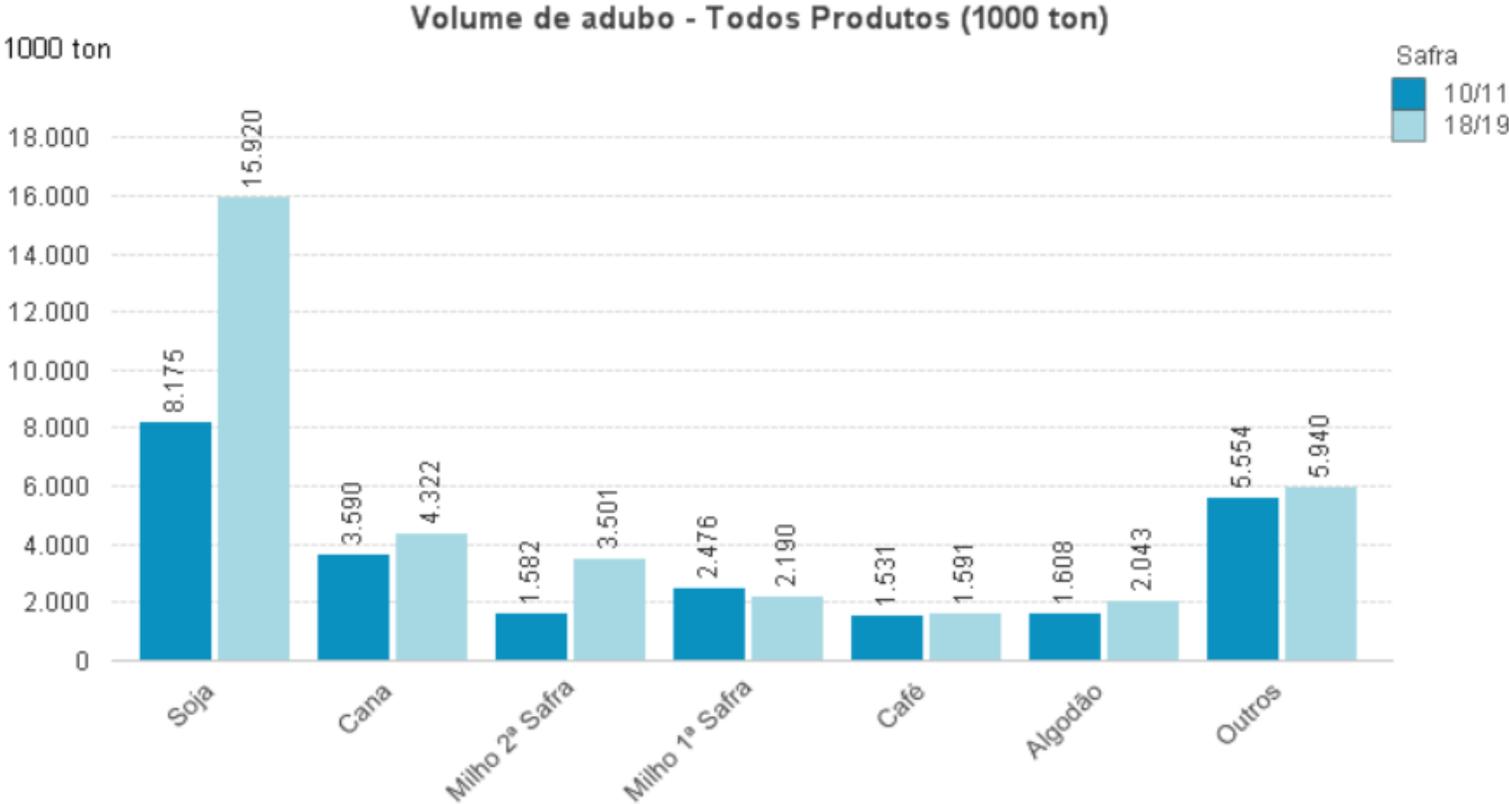


CULTURAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
<b>SOJA</b>			Colheita								Plantio	
<b>CANA</b>			Plantio de Cana de ano e meio								Plantio de Cana de ano	
			Colheita Nordeste			Colheita Centro-Sul					Colheita Nordeste	
<b>CAFÉ</b>	Plantio/Cobertura					Colheita					Plantio/Cobertura	
<b>MILHO</b>	Plantio Safrinha										Plantio	
		Colheita		Colheita Safrinha								
<b>ALGODÃO</b>							Colheita					Plantio



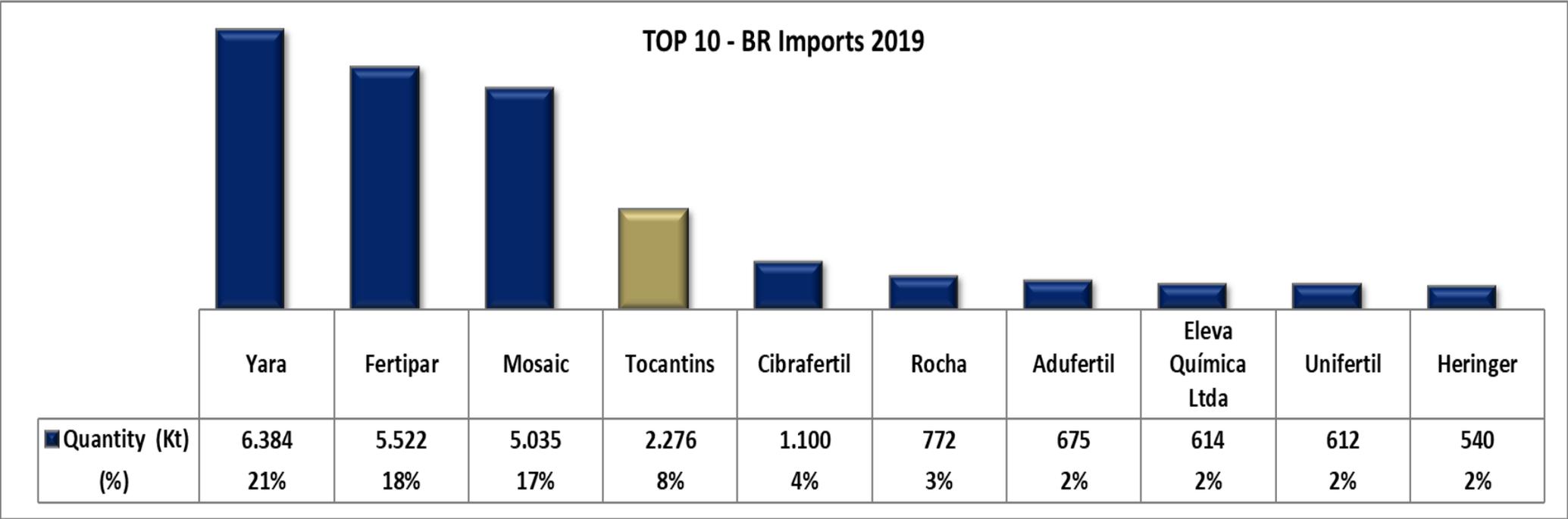
# Brazilian Fertilizer Market

## Comparison of Evolution of Fertilizer Consumption by Culture (2010/11 - 2018/19)



# Brazilian Fertilizer Market

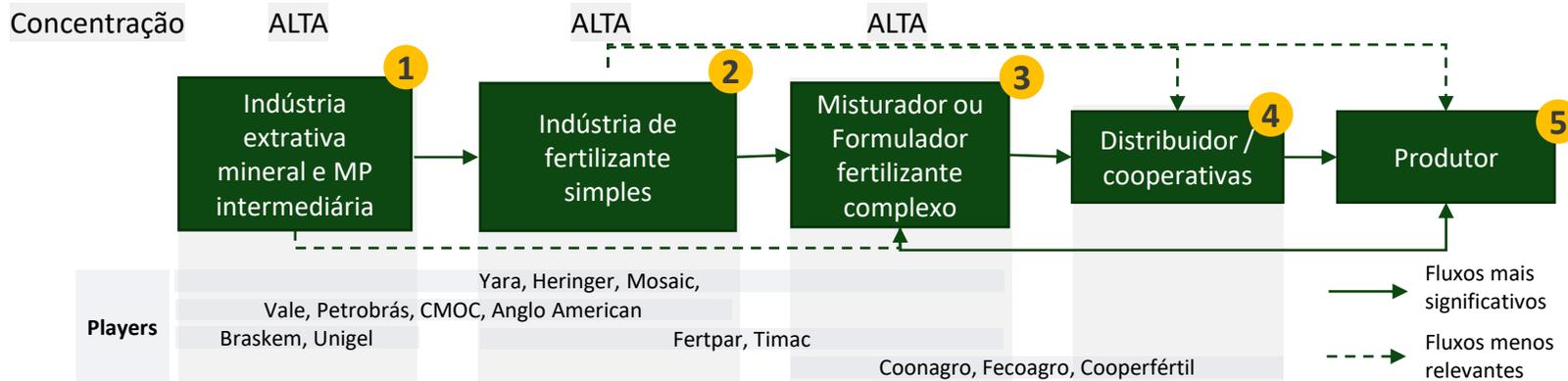
## Ranking of the Top Fertilizer Importers in Brazil in 2019



# Cadeia Fertilizante Mineral Solo

Tamanho de mercado produto formulado:

USD 9,10 bilhões.



**5 Produtores**

- Produtores grandes tem a possibilidade de compra direta;
- Compra normalmente atrelada à operações financeiras de *barter* (via distribuição);
- Necessidade de compra dependente de análise técnica;
- Custo de substituição entre marcas é relativamente baixo;
- Inexistência de integração a montante;
- Compradores extremamente pulverizados e porte variável.

**1 Ind extrativa mineral e MP intermediária**

- Mercado concentrado, presença de grandes mineradoras e indústrias químicas;
- Entrada de misturadoras na atividade de extração (Yara/Galvani, Mosaic/Vale Fertilizantes e CMOC/Copebrás);

**Industria extrativa mineral:**

- Rocha fosfática (P), rocha potássica (K), enxofre e gás natural (N);
- Fontes de micronutrientes;

**As próprias ind. extrativas processam a matéria prima básica para comercialização de MP intermediária:**

- Ácido sulfúrico, ácido fosfórico e amônia.

**2 Produtor de fertilizante simples**

- Mercado concentrado, presença de multinacionais de grande porte.
- Produtores de fertilizantes simples podem produzir, importar ou comprar internamente MP de ind. extrativas;
- 70% da MP para fertilizantes NPK é importada

**Principais produtos do elo:**

- MAP, DAP, SSP, SPT, nitrato de amônio, sulfato de amônio, ureia, cloreto de potássio, termofosfato.

**3 Misturador/Formulador (Indústria ou Cooperativa)**

- Mercado concentrado com presença de grandes players verticalizados;
- Presença de cooperativas misturadoras;
- As misturadoras produzem ou compram de terceiros (nacionais e internacionais) fertilizantes simples, para fazer as misturas que geram fertilizantes complexos.

**Principais produtos do elo:**

- Mistura NPK de grânulos, mistura NPK granulada, mistura NPK granulada com outros macro e micronutrientes, outras misturas de macro e micronutrientes.

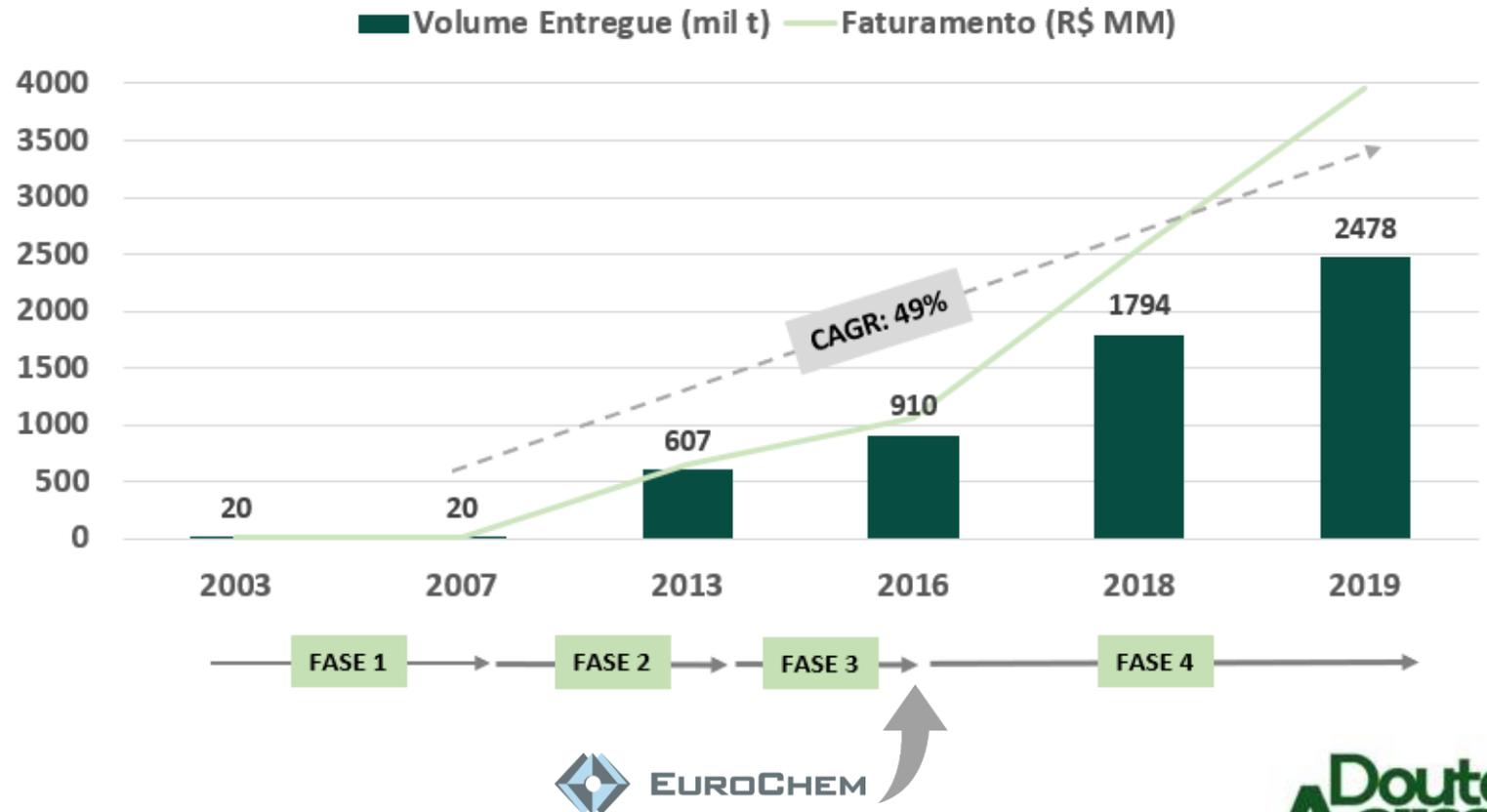
**4 Distribuição e redistribuição**

- Misturadoras/Formuladoras podem ter representante Comercial Terceirizado ou Próprio;
- Venda direta ocorre para produtores maiores, sendo maior parte por distribuição e cooperativas (operação de troca é relevante);
- Fertilizantes puramente NPK são mais commoditizados e acessados pela distribuição - distribuidores e cooperativas;
- Fertilizantes complexos (NPK + macro e micro) tem presença de assistência técnica, serviços e maior valor agregado.

# Success Case: FTO



Total Delivered Volume and Profit of Fertilizantes Tocantins (2003-2019)



Source: Fertilizantes Tocantins.

# Success Case: FTO



## PORTO NACIONAL - TO

Produção: 240 mil toneladas/ano  
Estocagem: 40 mil toneladas



## SÃO LUIS - MA

Produção: 800 mil toneladas/ano  
Estocagem: 160 mil toneladas



## QUERÊNCIA - MT

Produção: 500 mil toneladas/ano  
Estocagem: 80 mil toneladas



## BARCARENA - PA

Produção: 600 mil toneladas/ano  
Estocagem: 100 mil toneladas



## ARAGUARI - MG

Produção: 700 mil toneladas/ano  
Estocagem: 100 mil toneladas



## SINOP - MT

Produção: 600 mil toneladas/ano  
Estocagem: 100 mil toneladas



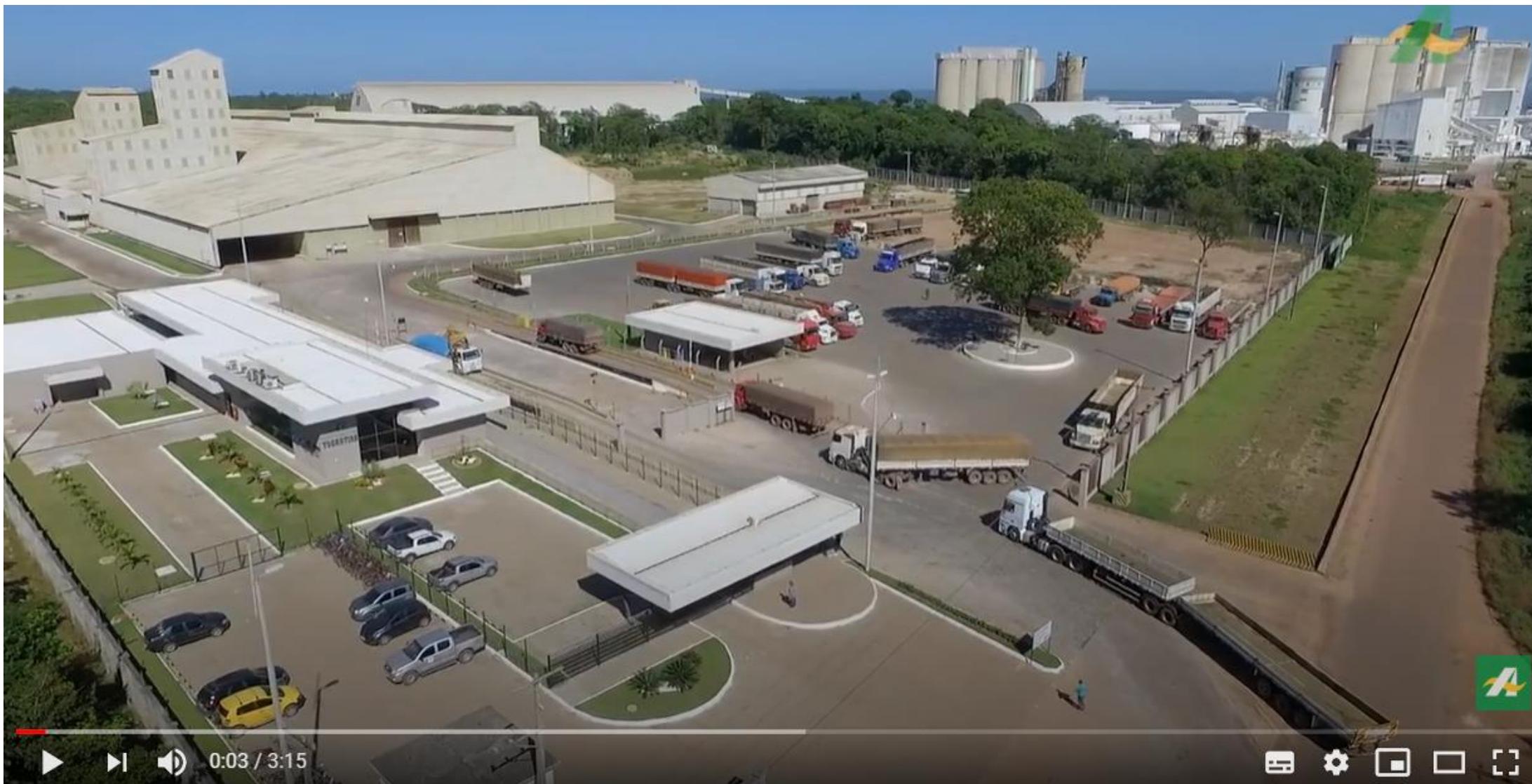
## CATALÃO - GO

Produção: 400 mil toneladas/ano  
Estocagem: 80 mil toneladas



## RONDONÓPOLIS - MT - tolling

Produção: 250 mil toneladas/ano  
Estocagem: 60 mil toneladas



# Prof. Marcos Fava Neves

[favaneves@gmail.com](mailto:favaneves@gmail.com) | [www.favaneves.org](http://www.favaneves.org)



- ❑ Marcos Fava Neves is an *international expert* on global agribusiness issues and a part-time professor of planning and strategy at the School of Business (FEARP) of the University of São Paulo (USP) and FGV Business School, both in Brazil. He graduated as an agronomic engineer from ESALQ/USP - Piracicaba in 1991. He earned his master's degree in 1995 and his doctorate in management in 1999 from the FEA/USP School of Economics and Business – São Paulo. Marcos completed postgraduate studies in European agribusiness at ESSEC-IGIA in France in 1995 and in chains/networks at Wageningen University, in the Netherlands (1998-1999). In 2013 he spent the year as a visiting international professor at Purdue University (Indiana, USA) where he maintains the linkage as a permanent International Adjunct Professor. Since 2006 he is an international professor at the University of Buenos Aires, Argentina.
- ❑ He has *specialized in strategic-planning* processes for companies and food chains and works as a board member of both public and private organizations, being member of more than 10 international boards since 2004. Also in 2004, he created the Markestrat think tank with other partners, today employing around 60 people and doing international projects, studies and research in strategic planning and management for more than 250 agri-food business organizations. Some of these projects were very important in suggesting public policies for food chains that were implemented in Brazil with economic and social impacts.
- ❑ Also as an experience in the private sector, from 1992 to 1993 he worked in citrus juice exporter and from 1994 to 1995 in a veterinarian company. In 2008, he became CEO of Brazil's second-largest biofuel holding company, a position he occupied until 2009, when he returned to the University of São Paulo (USP) and Markestrat.
- ❑ At the academic side, since 1995 (when he was hired by USP), Marcos has advised more than 30 doctorate dissertations and master's theses and helped to form around 1200 Bachelors in Business Administration in Brazil with around 120 courses taught to undergraduates at USP.
- ❑ His writings are strongly focused on supplying simple and effective methods for business. He has published more than 100 articles in international journals and has been author and editor of 63 books by 10 different publishers in Brazil, Uruguay, Argentina, South Africa, Singapore, Netherlands, China, the United Kingdom and the United States. He is also a regular contributor for China Daily Newspaper and has written two case studies for Harvard Business School (2009/2010), one for Purdue (2013) and five for Pensa/USP in the nineties. Recognized as the Brazilian academic with the largest number of international publications about orange juice and sugar cane chain and one of the top 3 most cited Brazilian authors in the area of food and agribusiness. He has reached more than 4000 citations in Google Scholar index.
- ❑ Marcos is one of the most active Brazilian speakers, having done more than 1050 lectures and presentations in 25 countries. He received around 150 recognitions from Brazilian and international organizations, and is considered a "Fellow" of the IFAMA (International Food and Agribusiness Management Association), title received in Minneapolis - 2015.
- ❑ Coming from a family of farmers, he is a worldwide defender of agriculture and farmer's role in the development of the society. In the social side, together with his parents, Marcos is one of the creators and maintainers of Mucapp, a NGO that in 20 years has built more than 450 houses for families in Brazil that face very unfavorable conditions.