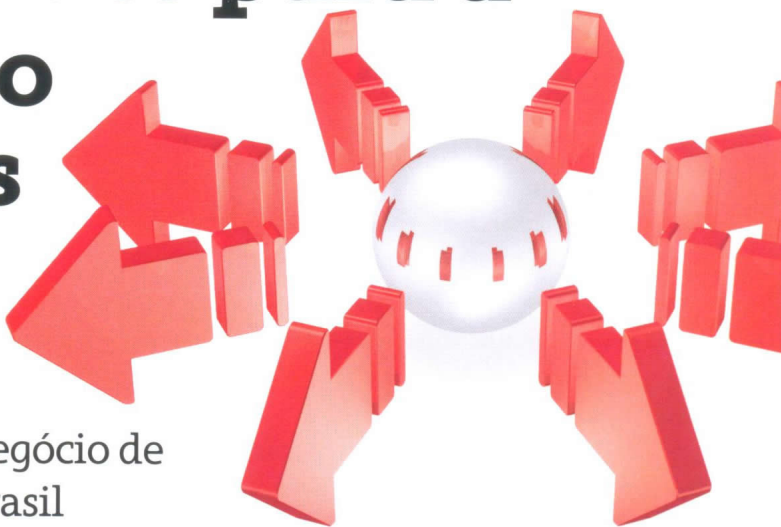




# Perspectivas do Agronegócio e Oportunidades para a Distribuição de Insumos

Como o crescimento da produção agrícola e pecuária acelerará a consolidação do negócio de distribuição de insumos no Brasil



Com o crescimento esperado da população mundial, maior será a demanda por alimentos e a pressão por maior produção e menores custos em países produtores como o Brasil. Para alcançar essas estimativas será necessário expandir as áreas atuais e aumentar a produtividade, onde o setor de insumos agropecuários terá grande oportunidade de se consolidar.

O crescimento e importância do agronegócio brasileiro, tanto em termos de relevância na economia nacional, quanto na participação das exportações mundiais das principais commodities agrícolas é inquestionável. Avanços na estrutura produtiva, organização dos agentes e maciços investimentos tecnológicos têm permitido esse desempenho. Natural-

mente, novos investimentos, infraestrutura e segurança jurídica e institucional ainda são fatores limitantes para um maior desenvolvimento do setor.

Entretanto, as perspectivas são favoráveis. Recentes estimativas apontam para aumento de produção e exportação, com a fixação do Brasil como um dos principais produtores e exportadores de alimentos, energia, »



**Dr. Matheus Alberto Cônsoli** | [consoli@markestrat.org](mailto:consoli@markestrat.org)

Doutor pela Escola de Engenharia de São Carlos/USP, com Sandwich na Texas A&M University. Mestre em Administração pela FEA/USP. É sócio da MARKESTRAT e tem atuado em projetos e publicações nas áreas de Planejamento Estratégico de Marketing, Gestão Estratégica, Gestão de Negócios, Investimentos e Gestão no Agronegócio, Canais de Distribuição, Planejamento e Gestão de Vendas. É professor em MBAs na FUNDACE/USP, ESALQ/USP, FAAP, FIA/USP, FGV, entre outros.



**Lucas Sciencia do Prado** | [lprado@markestrat.org](mailto:lprado@markestrat.org)

Especialista em Sustentabilidade no Varejo, Gestão de varejo agropecuário e Negociação Empresarial. Mestre e administrador de empresas pela FEA-RP/USP. Atua em projetos na área de planejamento estratégico e gestão de canais de distribuição agropecuários. Professor de MBAs no PECEGE/USP, FCETM e UNIMEP.



fibras e biomassa. Dados da CONAB/ MAPA indicam que até 2020 a produção deverá se expandir, o que poderá vir por meio de expansão e substituição de áreas, bem como por meio de novas tecnologias. Independentemente da forma que a produção irá se expandir, a estrutura das cadeias produtivas deverá estar preparada. Fornecedores de insumos, agentes de distribuição de insumos e produtores, sem falar nos elos a jusante, como processadores, distribuidores de produtos acabados e exportadores.

Neste artigo, focaremos nossa atenção para o canal de distribuição no “início da cadeia”, destacadamente para aqueles agentes responsáveis pela disponibilização de produtos e serviços aos produtores. Com o aumento esperado de produção e na adoção de novas tecnologias, quais são as oportunidades e perspectivas para esses agentes? Como a consolidação do setor de distribuição de insumos pode (e precisa) suportar o crescimento do agronegócio?

## PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO DO AGRONEGÓCIO

Para entender as oportunidades do setor de distribuição de insumos no País devemos analisar como o agronegócio brasileiro deverá evoluir nos próximos anos. De acordo com os dados divulgados pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), pode-se observar um aumento considerável na produção das principais culturas do País. Como podemos observar pela tabela 1, a produção de soja passará de 68 milhões de toneladas para aproximadamente 86 mi-

**Estima-se que a produção agropecuária deve crescer em média 25% até 2020. Sendo que soja e milho devem alcançar 86,5 e 65,5 milhões de toneladas, respectivamente.**

lhões de toneladas nos próximos 10 anos. Se compararmos com os dados já divulgados também pela CONAB da estimativa de safra de soja para 2011, aproximadamente 71 milhões de toneladas, podemos ver que o crescimento projetado terá grandes chances de ser alcançado. O mesmo vale para a cultura do milho que em 2011 tem produção estimada de 60,30 milhões de toneladas, podendo chegar a 65,5 milhões de toneladas na safra 2020/21.

Além disso, o aumento das exportações de grãos também será notável, variando em 68,4% para a cultura da soja e 56,46% para a cultura do milho. Esse aumento deve-se principalmente ao crescente aumento da população mundial e demanda por alimentos, notadamente dos países asiáticos, como China e Índia.

Com a população mundial chegando aos 7 bilhões de habitantes no ano de 2011 e com uma projeção de 9 bilhões para 2050, não há como pensar na produção de alimentos sem incremento de tecnologia e áreas. Em palestra apresentada no 21º Annual IFAMA World Forum and Symposium, da International Food and Agribusiness Management Association, realizado em junho de 2011, em Frankfurt, na Alemanha, mostrou-se que a necessidade de terras agricultáveis para alimentar toda a população em 2050 sem aumento da tecnologia pode chegar a mais de 2 vezes a área disponível atualmente, o que significa a falta de terras para a produção de alimentos, o que demonstra a importância e necessidade do aumento em produtividade e uso de tecnologia. »

**TABELA 1. Projeção de produção – principais commodities.**

PRODUTO	UNIDADE	PRODUÇÃO			EXPORTAÇÕES		
		2010/11	2020/21	VAR. %	2010/11	2020/21	VAR. %
Soja	MM ton	68,72	86,53	25,91	29,3	40,7	68,4
Farelo de soja	MM ton	27,71	32,35	21,12	13,9	15,4	10,84
Milho	MM ton	52,85	65,54	24,0	9,1	14,3	56,46
Café	MM sc	54,0	70,6*	30,74	33,7	42,09*	24,89
Laranja (Exportação de suco)	MM ton	19,36	23,51	21,43	2,1	2,7	27,7
Cana-de-açúcar	MM ton	750,11	934,59	24,59	NA	NA	NA
Açúcar	MM ton	34,08	42,33	24,22	28,4	41,4	45,87

**Nota:** cana-de-açúcar – produção total de etanol e açúcar, considerando produção para forragem, renovação de mudas e bebidas. **Fonte:** MAPA (2011).

\* referente a 2019/20.

Com isso, o aumento da demanda mundial de alimentos nos próximos 40 anos também deve incentivar o aumento da produção brasileira. Segundo os dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a projeção é que no ano de 2050 o País alcance uma produção de 299 milhões de toneladas de grãos, um crescimento de 88% em relação a produção estimada de 159 milhões de toneladas para a safra 2011/12. A produção de carnes, por sua vez, deverá quase dobrar os atuais 26,5 milhões de toneladas para 52,6 milhões de toneladas até 2050.

Nesse cenário, as indústrias, fabricantes e distribuidores de insumos, defensivos, fertilizantes, sementes, produtos para pecuária, entre outros, terão uma grande responsabilidade no desenvolvimento de novas tecnologias que possam garantir o aumento da produtividade para produção de alimentos, energia, fibras e biomassa.

Pode-se notar pelos números atuais que as indústrias de insumos já estão acompanhando o crescimento do mercado para a produção de alimentos. Conforme a tabela 2 pode-se verificar que a indústria de defensivos agrícolas cresceu 10% em relação ao ano de 2009 para 2010. Esse crescimento foi contínuo no ano de 2011, em que o faturamento da indústria de defensivos foi projetado pela SINDAG para US\$ 8,1 bilhões, mantendo o crescimento de 10%.

**TABELA 2.** Faturamento do setor de defensivos (em milhões US\$).

FATURAMENTO DO SETOR DE DEFENSIVOS NO BRASIL (EM MILHÕES US\$)			
	2009		2010
Todas as culturas	6.625,61	Todas as culturas	7.303,92
CONSUMO DE DEFENSIVOS NAS PRINCIPAIS CULTURAS (EM MILHÕES US\$)			
	2009		2010
Soja	3.121,23	Soja	3.221,87
Milho (safra + safrinha)	754,54	Algodão	774,87
Hortifrutícolas (incluindo citros)	658,11	Hortifrutícolas (incluindo citros)	732,85
Cana-de-açúcar	541,29	Cana-de-açúcar	705,58
Algodão	490,27	Milho (safra + safrinha)	681,16

Fonte: Rodrigues e Manarim (2011)/Sindag

**Até 2050 a produção brasileira de grãos pode alcançar 299 milhões de toneladas e a de carnes 52,6 milhões de toneladas.**

Além do crescimento do mercado de defensivos, nota-se também boas perspectivas para o mercado de sementes, nutrição e saúde animal. Conforme o gráfico da figura 1, nota-se um crescimento do mercado de sementes no País, sendo produzidas na safra 2008/09 mais de dois milhões de toneladas de sementes. Essa evolução também vem acompanhada do desenvolvimento de novas tecnologias com as sementes

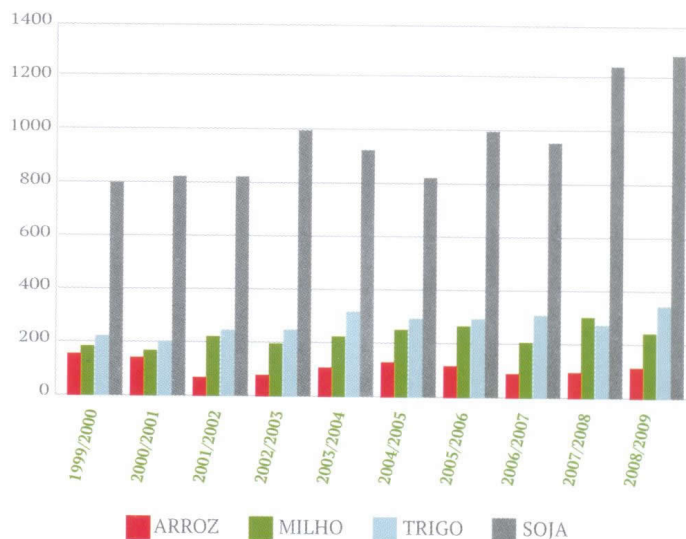
transgênicas que também pode contribuir para o aumento da produtividade das principais culturas.

Esse cenário mostra-se favorável para os distribuidores de insumos do Brasil. No entanto, acreditamos que esses devem se tornar mais preparados para poder aproveitar as oportunidades que o agronegócio brasileiro irá proporcionar. Na sequência, discutiremos como os distribuidores de insumos podem se tornar mais competitivos e preparados para atender as novas demandas das indústrias e dos produtores agrícolas e pecuaristas no Brasil.

## O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO DE INSUMOS

Com pouco mais de 40 anos, o setor de distribuição de produtos agropecuários no Brasil tem se tornado cada vez mais importante para a sustentabilidade do »

**FIGURA 1.** Evolução do volume de produção de sementes das principais culturas (em mil toneladas).



Fonte: Sa e Marino (2011)



agronegócio nacional. Estima-se que mais da metade de todos os insumos agrícolas (principalmente defensivos, sementes e fertilizantes) e cerca de 70% dos insumos veterinários sejam comercializados ou agenciados por distribuidores e revendas agropecuárias no Brasil. Ademais, com a expansão das áreas de fronteiras, o desenvolvimento de novas tecnologias de produção e consequentemente com o aumento das demandas dos produtores, os agentes distribuidores (distribuidores, revendas, cooperativas, lojas agropecuárias, entre outros) tornam-se peças-chave para oferecer muito mais do que produtos para seus clientes. Para fins conceituais e de posicionamento estratégico para o setor, chamaremos todos os agentes de distribuidores.

Esses distribuidores se tornaram um parceiro essencial da indústria, pois além da comercialização de produtos, desenvolve a importante função de fomentar o negócio do produtor oferecendo serviços, assistência técnica, crédito, novas tecnologias etc. Dificilmente, assim como já ocorre em outros setores, os fabricantes de insumos seriam capazes de servir diretamente os milhões de produtores dispersos por todo território nacional. Assim, a presença de intermediários capacitados aumenta a eficiência da distribuição, reduz custos e permite acesso a melhores níveis de serviços aos clientes finais (produtores), segundo Coughlan et al (2002).

De acordo com os dados da Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários

**Dificilmente os fabricantes de insumos seriam capazes de servir diretamente os milhões de produtores dispersos por todo território nacional. Assim, a presença de intermediários capacitados aumenta a eficiência da distribuição aos produtores.**

(ANDAV), até o final do ano de 2007 o setor contava com aproximadamente 7 mil distribuidores e mais de 15 mil revendas voltadas para agropecuária no País. No entanto, observamos uma tendência de consolidação e concentração dos canais existentes, o que levará a uma redução na taxa de crescimento do número de empresas, mesmo que se aumente o número de unidades/filiais. A estrutura desses canais é apresentada na figura 2.

Assim, com as demandas dos produtores aumentando cada vez mais, os canais existentes terão que encontrar formas para se tornarem mais atrativos para seus clientes, que estão mais exigentes e concentrados. Há algum tempo temos discutidos temas relacionados à gestão das empresas na distribuição de insumos (Agrodistribuidor, 2011), abordando questões que são fundamentais para o desenvolvimento das atividades do dia-a-dia, com foco na geração de valor para os envolvidos. Os temas apresentados são vários, entre eles políticas crédito, gestão de clientes, gestão de pessoas, estratégias de crescimento, gestão financeira, governança, entre outros (Marino e Neves, 2008). Além disso, a dinâmica do setor de distribuição tem mudado, conforme apresentado na figura 3, uma vez que a concentração das indústrias e produtores provavelmente também levará a maior profissionalização e concentração no elo distribuidor.

No entanto, acreditamos que para alcançar novos patamares de produção e exportação de produtos agro- »

**FIGURA 2. Canais de Distribuição de Insumos no Brasil.**



Fonte: Castro (2008) e Consoli, Castro e Prado (2010).



pecuários, conforme as projeções da CONAB/MAPA apresentadas anteriormente, serão necessários agentes mais qualificados em termos operacionais, tecnológicos e gerenciais para disponibilizar produtos, serviços, tecnologias e conhecimento que alavancarão os resultados no campo e permitirão ganhos de escala, produtividade e produção esperados.

Dessa forma, a Markestrat – Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing & Estratégia tem desenvolvido estudos para consolidar esse conhecimento de forma que pudéssemos realizar uma reflexão mais profunda sobre quais são os grandes desafios operacionais e estratégicos para os distribuidores de insumos agrícolas e agropecuários do Brasil, onde temos consolidado o que chamamos de DEDI – Drivers Estratégicos para a Distribuição de Insumos (Consoli, Prado e Marino, 2011), sobre as principais questões que envolvem as demandas dos fabricantes, distribuidores e produtores no que se refere ao negócio de insumos agropecuários. A figura 4 resume os principais drivers identificados nas pesquisas da Markestrat ao se observar a relação indústria-distribuidor–produtor.

## O CRESCIMENTO DA PRODUÇÃO E A RELAÇÃO INDÚSTRIA-DISTRIBUIDOR-PRODUTOR

Todas as premissas de estudos sobre o aumento da produção agropecuária no Brasil e no Mundo têm

**Acreditamos que para alcançar novos patamares de produção e exportação de produtos agropecuários, conforme as projeções da CONAB/MAPA serão necessários agentes mais qualificados em termos operacionais, tecnológicos e gerenciais para disponibilizar produtos, serviços, tecnologias e conhecimento.**

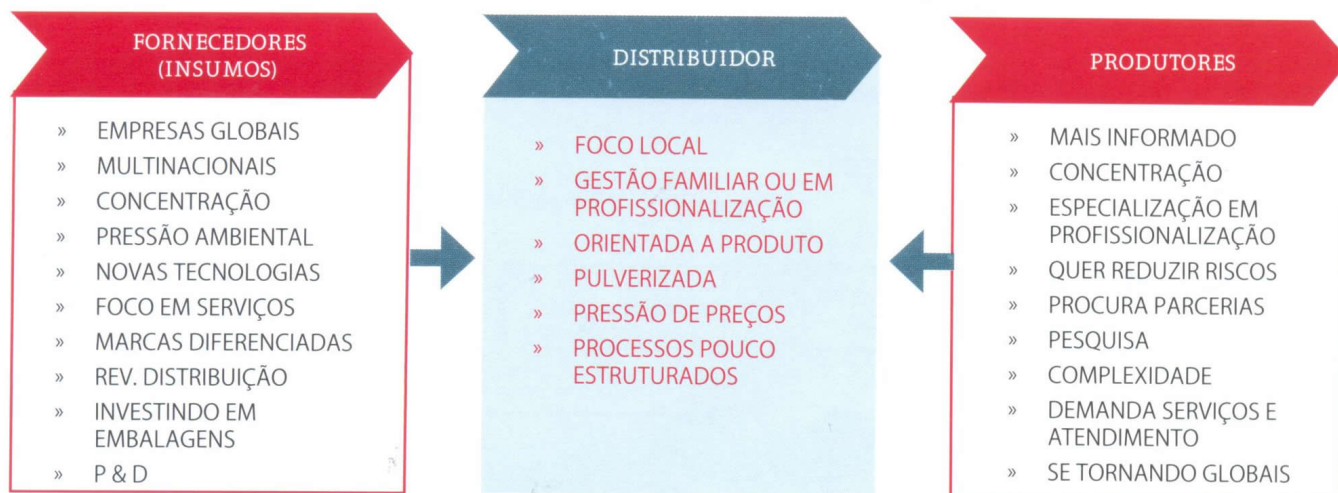
como ponto de partida a demanda. Seja para consumo interno, exportação para grandes países em desenvolvimento, como China, Índia, Rússia e Oriente Médio, ou mesmo para países desenvolvidos, a demanda para os elos a montante nas cadeias produtivas são sempre derivadas do consumo na ponta final das cadeias.

Assim, presume-se que de maneira coordenada e alinhada, os elos envolvidos na distribuição de insumos se beneficiarão mais e serão capazes de entregar mais valor para o produtor e, como consequência, para os demais elos das cadeias agroalimentares.

A Markestrat tem se esforçado no entendimento desse processo, mas não há ou ao menos não foi encontrada uma única forma de descrever e caracterizar a relação entre indústrias, distribuidores e produtores e suas inter-relações. Dependendo do ponto de vista, cada um pode tecer considerações a essas relações. Deve-se assim avaliar essas relações utilizando duas abordagens. Na primeira, é indicado observar o que aqui se denomina “Drivers Estratégicos na Distribuição de Insumos” (DEDI), outra forma é avaliar a questão sob a ótica dos custos de transação, o que não será discutido neste artigo.

No que se refere aos drivers estratégicos para cada elo, procurou-se uma visão neutra, considerando o que aparenta ser o “motivo” central (geral) para existência desses negócios. Assim, em uma visão ampla, entende-se que uma indústria de insumos tem como driver »

**FIGURA 3. Mudanças na Dinâmica do Setor de Distribuição de Insumos.**



Fonte: Consoli, Castro e Prado (2010).



principal a oferta de tecnologia e marcas. Já um distribuidor ou revenda tem como driver do negócio de distribuição à prestação de serviços, apoio e gestão de relacionamentos (com fornecedores e produtores). Do mesmo modo, entende-se que o driver principal do produtor está nos resultados (em termos de produção e econômicos), produtividade e segurança das suas atividades agropecuárias. Assim, a figura 3 consolidou essa visão a respeito desses drivers e os impactos nas relações entre os agentes em termos do que cada elo (ou empresa) faz para agregar valor aos demais membros na relação “indústria-distribuidor-produtor”.

A seguir, alguns dos principais aspectos envolvendo a forma como indústrias, distribuidores e produtores se relacionam são analisados, considerando como unidade de análise o “valor” que cada agente no setor de distribuição pode agregar aos demais nessa complexa rede de relações.

### COMO O PRODUTOR AGREGA VALOR PARA INDÚSTRIAS E DISTRIBUIDORES?

Uma das consequências dessa análise é o fato de que os drivers de agregação de valor, ou seja, o que as indústrias e distribuidores “gostariam” que um produtor tivesse, e assim o torna mais importante e valorizado, são muito semelhantes, senão os mesmos, para as indústrias e distribuidores, dado que o elo de produção

será o implementador de tecnologias capazes de aumentar a produção a jusante e consumir insumos a montante.

Conforme é apresentado na figura 3, um produtor terá mais valor para seus parceiros a montante no canal de distribuição de insumos quanto mais regulares e maiores forem suas compras, bem como se for fiel e der preferência à marca (indústria) e ao atendimento (distribuidor). Ademais, pagar em dia e oferecer garantias (CPR, Hipoteca etc.) e cumprir contratos e acordos são fatores básicos dessa relação.

Além das questões de tamanho, potencial e pagamentos, uma série de outros drivers mais relacionais é considerada e geralmente agregam valor na relação, tais como disponibilizar áreas para teste de produtos e divulgação de resultados, apoiar e realizar a divulgação direta e indireta (boca a boca) entre produtores e influenciadores, estar aberto para troca de informação e compartilhamento de dados, aceitar a realização de parcerias e manter relacionamento próximo com a indústria e distribuidor, além de participar de eventos e atividades promovidos pela indústria e distribuidores. Ainda, novos temas têm surgido como a elevação do nível de tecnificação e adoção de tecnologias, além de possuir processos de gestão organizados e controle das atividades agrícolas.

Entretanto há um tema crítico nessas relações que é »

**FIGURA 4. Drivers Estratégicos na Distribuição de Insumos (DEDI).**





a venda direta (Consoli, Prado e Marino, 2011). Do ponto de vista de canais de distribuição, clientes grandes, de elevada importância estratégica, concentrados territorialmente e com elevada necessidade de informações, justificam a atuação direta das indústrias (de qualquer setor), mas isso pode gerar alguns conflitos. Especificamente sobre esse tema, o que se avalia como mudanças nas dinâmicas é que com a consolidação e concentração dos produtores em algumas regiões, estes passam a demandar atendimento “direto”, o que pode trazer riscos para o negócio de distribuição e conflitos nos relacionamentos no canal.

## COMO A INDÚSTRIA AGREGA VALOR PARA DISTRIBUIDORES E PRODUTORES?

Considerando agora o lado oposto do canal de distribuição de insumos, o elo industrial é aquele que, em geral, coordena o sistema de distribuição no Brasil, que possui especificidades e diferenças com relação a outros países, principalmente os Estados Unidos. Nesse sentido, pode-se dizer que a grande parte das indústrias “escolhem” seus distribuidores e trabalham em parceria para que esses desenvolvam o mercado local onde atua com os produtos da empresa.

Para o distribuidor, uma indústria fornecedora será mais interessante (agrega mais valor ao seu negócio) se esta possuir um bom portfólio de produtos para as culturas predominantes em sua região. Assim como se a mesma tiver um bom posicionamento (região e culturas) e for capaz de oferecer preferência, bandeira ou exclusividade territorial para o distribuidor, com uma política comercial e de crédito, que possibilite uma competitividade local com rentabilidade dos produtos da indústria.

Cada vez mais a agregação de valor da indústria para um distribuidor também está relacionada a aspectos relacionais (que também envolvem recomposição de margens) como os programas de rebate (relacionamento), a oferta de apoio gerencial, marketing e vendas (capacitação), o desenvolvimento de uma parceria de longo prazo e uma estrutura logística capaz de atender as demandas locais (Castro, 2008).

Por outro lado, considerando como a indústria agrega valor para o produtor (seja por atendimento direto ou por meio de intermediários), verifica-se que alguns drives são diferentes e envolvem fatores como a qualidade, confiabilidade e eficiência de produtos, que devem ser capazes de atender as necessidades do produtor, oferecendo segurança e produtividade, com status e marcas reconhecidas, mas com uma relação de custo-benefício que justifique a escolha de determi-

nada marca ou indústria. Além disso, como já é sabido, aspectos de serviços como facilidades e opções de crédito, inovações em embalagens e novas tecnologias de aplicação, além de ações de marketing e relacionamento, estão cada vez mais envolvidas no pacote de valor que um produtor considera na escolha de uma determinada marca (Consoli, Prado e Marino, 2011).

## COMO O DISTRIBUIDOR AGREGA VALOR PARA A INDÚSTRIA E PRODUTORES?

Quando se observa, de maneira mais detalhada, para o negócio de distribuição (revenda), considerando os aspectos e dinâmicas apresentadas anteriormente, verifica-se um desafio para o distribuidor em termos de este ser capaz de agregar valor tanto para a indústria (que em geral coordena a distribuição de insumos) e para os produtores, que de fato são aqueles que possuem o poder final de decisão, uma vez que são os usuários finais dos insumos a eles oferecidos e terão a responsabilidade de aumentar a produção para atender a crescente demanda global.

Nesse sentido, para melhor agregar valor aos produtores, o distribuidor precisa possuir ou desenvolver credibilidade em nível local ou regional, mas que tenha produtos de qualidade e um portfólio capaz de comprovar resultados, oferecendo uma política comercial atrativa, com opções de crédito e trocas. Além disso, percebe-se que a questão da prestação e oferta de serviços, inovações em manejo, assistência técnica e suporte técnico aos produtores, como gestão eficiente de entregas e armazenamento estão se tornando drivers de valor cada vez mais importantes para o distribuidor, que ainda precisa ser capaz de oferecer informações relevantes e desenvolver relacionamentos duradouros com produtores como forma de “fechar” a equação de valor que poderá lhe diferenciar da concorrência no setor.

Por outro lado, para que tenha essa capacidade, é necessário que os produtos disponibilizados (parceiros fornecedores) sejam diferenciados e, para tal, ser um distribuidor importante e priorizado pelas indústrias se torna uma estratégia cada vez mais relevante para o distribuidor. Para isso, os drives de valor que o distribuidor pode oferecer para uma indústria envolvem temas, como capacidade financeira e oferta de garantias, além de possuir estrutura física e gerencial adequada, com forte alinhamento estratégico com as empresas parceiras.

Além disso, para que juntas (indústrias e distribuidores) possam agregar valor aos produtores, o distribuidor necessita desenvolver uma cobertura regional, possuir »



equipe de vendas e penetração de mercado, que atenda as necessidades das indústrias-parceiras, bem como ter credibilidade, relacionamento e acesso aos produtores da sua região. Os objetivos são, a partir dessa situação, que elas possam apoiar o desenvolvimento de produtos da indústria e a divulgação de suas marcas, a fim de desenvolver um nível de parceria e fidelidade que incentive maiores investimentos conjuntos da indústria no negócio do distribuidor.

O que se destaca aqui é que alguns dos drives de valor da indústria para os produtores podem ser obtidos ou melhorados por meio dos distribuidores, principalmente aqueles relacionados a serviços, apoio ao produtor e credibilidade local. Sob o ponto de vista dos autores, essa é uma oportunidade para indústrias e distribuidores estreitarem relacionamento como foco no que juntos podem desenvolver em termos de agregação de valor ao produtor, apoiando o crescimento da produção, por meio de maior eficiência e produtividade, sem a necessidade de grandes aumentos de áreas nos próximos anos, que já é pauta de discussões sobre uso da terra e aspectos ambientais bastante controversos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Que a população e a demanda mundial por alimentos, biomassa e energia irão aumentar já temos certeza. Entretanto, frente aos desafios de aumento de produção, produtores rurais e pecuaristas deverão implementar cada vez mais tecnologia no campo para fazer frente a essa demanda. Apenas a expansão de áreas não será suficiente, nem desejável por questões estruturais e ambientais. Assim, o aumento de produção será fortemente alavancado com uso de tecnologia de insumos agrícolas e pecuários.

Mas como essa tecnologia: produtos, serviços e processos gerenciais chegam ao campo? Grande parte dessas tecnologias somente são acessíveis aos produtores de todo o País graças a uma extensa rede de distribuição de insumos. São milhares de empresas e profissionais capacitados que atuam diretamente com os produtores fazendo o link entre fabricantes e usuários. Entretanto, o sistema de distribuição de insumos também está se reinventando e se consolidando para “dar conta do recado” e nosso enfoque de drivers estratégicos na distribuição de insumos, focando a relação indústria-

**Presume-se que de maneira coordenada e alinhada, os elos envolvidos na distribuição de insumos se beneficiarão mais e serão capazes de entregar mais valor para o produtor, e como consequência para os demais elos das cadeias agroalimentares.**

-distribuidor-produtor é uma das formas de se avaliar as oportunidades e desafios para esse importante setor do agronegócio. Com isso, nossa principal premissa é que sem uma distribuição eficiente de insumos e tecnologia não há produção. Assim, esperamos uma forte consolidação e crescimento do setor de insumos para apoiar ainda mais o produtor e o agronegócio brasileiro.

## Referências

- AgroDistribuidor. O Futuro da Distribuição de Insumos no Brasil: Inovações, conhecimento e informações úteis para o setor de distribuição de insumos. Website, disponível em <[www.agrodistribuidor.com.br](http://www.agrodistribuidor.com.br)>. Acesso em 12 dez 2011.
- ANDAV, Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários. Planejamento e Futuro do Canal de Distribuição de Insumos. In Revista Agroanalysis, Nov. 2009. Disponível em <<http://www.andav.com.br/nov09.aspx>>
- ANDAV, Associação Nacional dos Distribuidores de Insumos Agrícolas e Veterinários. Cenário do Setor de Distribuição – 2008. Disponível em <<http://www.andav.com.br/setor-cenario%202008.aspx>>. Acesso em 15 maio 2010.
- CASTRO, L. T. Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 234 f. 2008.
- CONSOLI, M.A.; CASTRO, L.T.; PRADO, L.S. Uma Análise dos Principais Desafios Gerenciais no Varejo Agropecuário no Brasil. 3º Congresso Latino-americano de Varejo. FGV, São Paulo, 2010.
- CONSOLI, M.A.; PRADO, L.S.; MARINO, M.K. (org.) Agrodistribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil. Atlas: São Paulo, 2011.
- COUGHLAN, A. T. et al. Canais de Marketing e Distribuição. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 461 p.
- IFAMA. International Food and Agribusiness Management Association. 21st Annual IFAMA World Forum and Symposium. Website <https://www.ifama.org/events/conferences/2011/Default.aspx>. Acesso em 15 dez 2011.
- MAPA. Brasil Projeções do Agronegócio 2010/11 a 2020/21. Brasília, julho de 2011. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em 12 Dez 2011.
- MARINO, M.K.; NEVES, M. F. (org.) A revenda competitiva: como transformar seu negócio visando lucro. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARKESTRAT. Centro de Pesquisa e Projetos em Marketing & Estratégia. Website, disponível em <[www.markestrat.com.br](http://www.markestrat.com.br)>. Acesso em 14 dez 2011.
- RODRIGUES, A.M.; MANARIM, L.K. Defensivos agrícolas: hortifrutis são o terceiro maior mercado de defensivos no país. Revista Hortifruti Brasil, nov de 2011.
- SA, C.D.; MARINO, M.K. Competências essenciais para captura de valor na comercialização de sementes. Em CONSOLI, M.A.; PRADO, L.S.; MARINO, M.K. (org.) Agrodistribuidor: o futuro da distribuição de insumos no Brasil. Atlas: São Paulo, 2011.