

Webinar com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

Webinar



Agenda para hoje

A Roland Berger – consultora estratégica líder em agronegócio

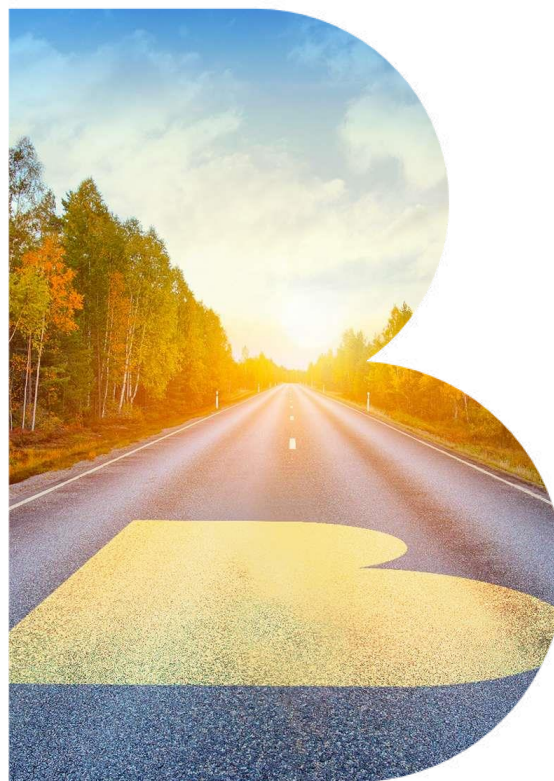
B Evolução do setor agropecuário a nível global

C Mercado Brasileiro de agropecuária e relações comerciais

D Importância do mercado Chinês para crescimento em exportações

E Modelo de parceria no desenvolvimento do setor agropecuário

A. Roland Berger –
consultora estratégica
líder em agronegócio



Equipa sénior da Roland Berger para o *webinar* de hoje



**António
Bernardo**

*Senior
Partner*

**Diretor Presidente
Brasil, Portugal e Angola**

Perfil

- > Mais de 30 anos de experiência em consultoria, com foco no desenvolvimento de estratégias e desenho organizacional em vários setores
- > Atuou como membro do Conselho de Supervisão Global da Roland Berger, Diretor Executivo dos escritórios da Roland Berger em Portugal, Espanha e Itália, bem como CEO Adjunto do Comitê Executivo Global



**Wilhelm
Uffelmann**

Partner

**Responsável global de
Food & Agribusiness**

Perfil

- > Mais de 10 anos de experiência em consultoria, com foco no desenvolvimento de estratégias de agronegócio, bens de consumo e varejo
- > Desenvolvimento de estratégia e melhorias de desempenho para os principais produtores e transformadores de carne
- > Liderou o desenvolvimento de estratégias de crescimento para empresas líderes em alimentos e agronegócio



**Jorge
Pereira
da Costa**

Partner

**Bens de Consumo
e Agronegócio**

Perfil

- > Mais de 20 anos de experiência em consultoria focado em bens de consumo e varejo, incluindo projetos de melhoria de desempenho e definição estratégica de entrada no mercado em vários setores
- > Melhoria de eficiência operacional para empresas líderes da LATAM
- > Experiência como CEO em programas de transformação intersectoriais



**Luiz
Felipe
Braun**

*Project
Manager*

**Bens de Consumo
e Agronegócio**

Perfil

- > Mais de 10 anos de consultoria e experiência na indústria de bens de consumo
- > Estratégia corporativa, estratégia de crescimento e gestão de portfólio para empresa líder de bebidas no Brasil
- > Liderou o desenvolvimento da estratégia da unidade de negócios e análise do consumidor para a Coca-Cola no Brasil - incluindo estratégia de entrada no agronegócio



**Qiang
Fu**

Director

**M&A / Apoio a
investidores**

Perfil

- > Mais de 10 anos de experiência em *corporate finance* - membro principal do grupo de *private equity* da Roland Berger China
- > Desenvolvimento de *due diligences* em agronegócio
- > Desenvolvimento de estratégias de crescimento e medidas de criação de valor na China para empresas multinacionais
- > Forte experiência em fusões e aquisições, *due diligence* e PMI

Somos uma consultoria estratégica global, com ampla experiência em todos os setores de bens de consumo e questões funcionais

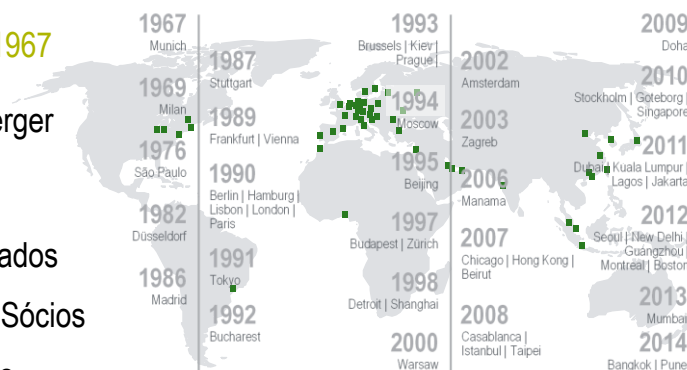
Nosso perfil

Fundada em **1967**
na Alemanha
por Roland Berger

51 escritórios
em **36** países
2,700 empregados

Cerca de **250** Sócios

~**1,000** clientes
internacionais



Posição internacional - Agronegócio



Ranking de Consultoras	Avaliação dos Concorrentes			Avaliação dos Clientes		
Roland Berger	★	★	★	★	★	★
BCG	★	★	★	★	★	★
McKinsey&Company	★	★	★	★	★	★
accenture	★	★	★	★	★	★
BAIN & COMPANY	★	★	★	★	★	★
EY	★	★	★	★	★	★
pwc	★	★	★	★	★	★

Empreendedorismo

Seguimos uma abordagem empreendedora e fornecemos soluções criativas e pragmáticas

Excelência

Alcançamos excelentes resultados e desenvolvemos melhores práticas globais para garantir um sucesso mensurável e sustentável

Empatia

Somos conselheiros perspicazes e responsáveis que contribuem para o melhor resultado de nossos clientes

Nossos valores

Atendemos ...

... **Empresas de agronegócio** de todas as regiões

... Empresas de diferentes tamanhos em **toda cadeia de suprimento**

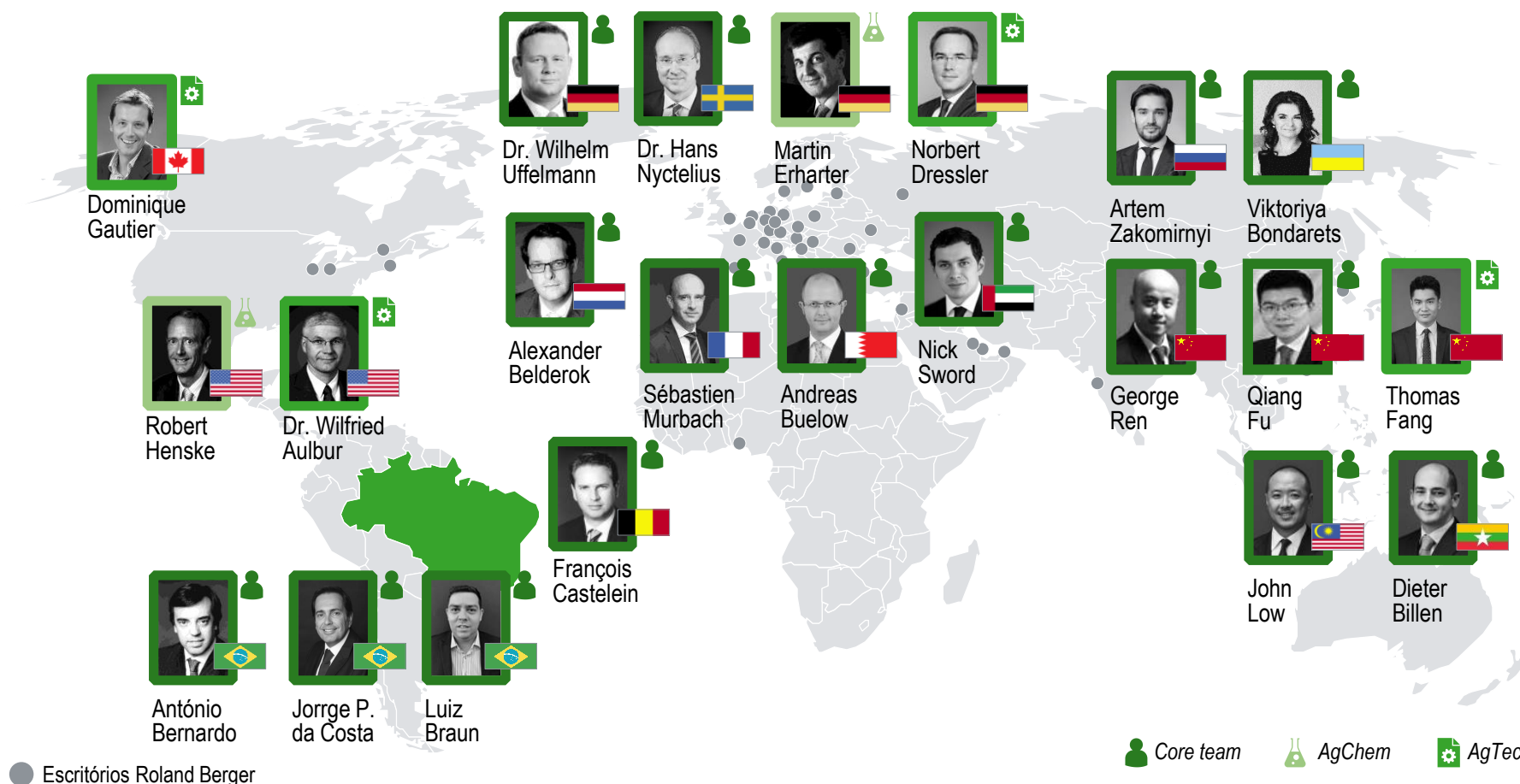
... Empresas que produzem **uma ampla variedade de produtos** e enfrentam diferentes desafios de negócios



Extensa experiência

Temos uma rede dedicada de especialistas em Alimentação e Agronegócio liderada por sócios locais nos escritórios internacionais

Equipa sénior global de Alimentação e Agronegócio

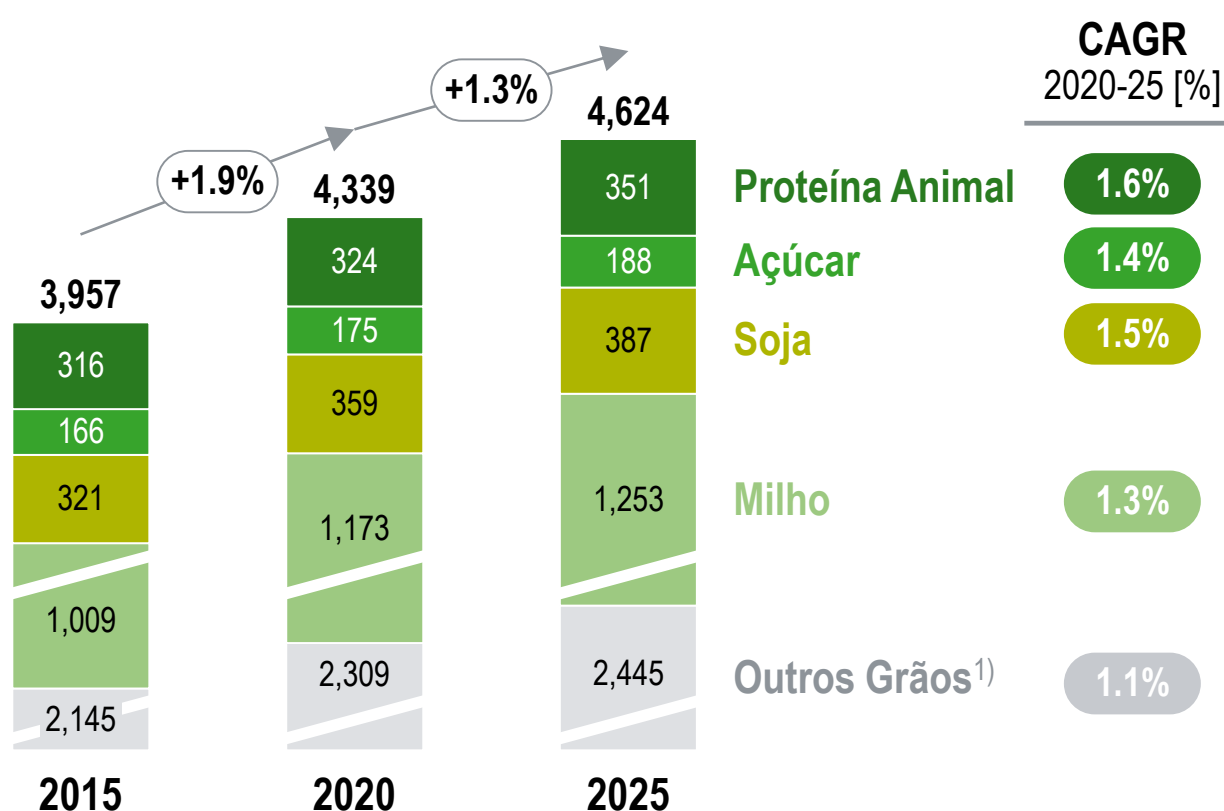


B. Evolução do setor agropecuário a nível global



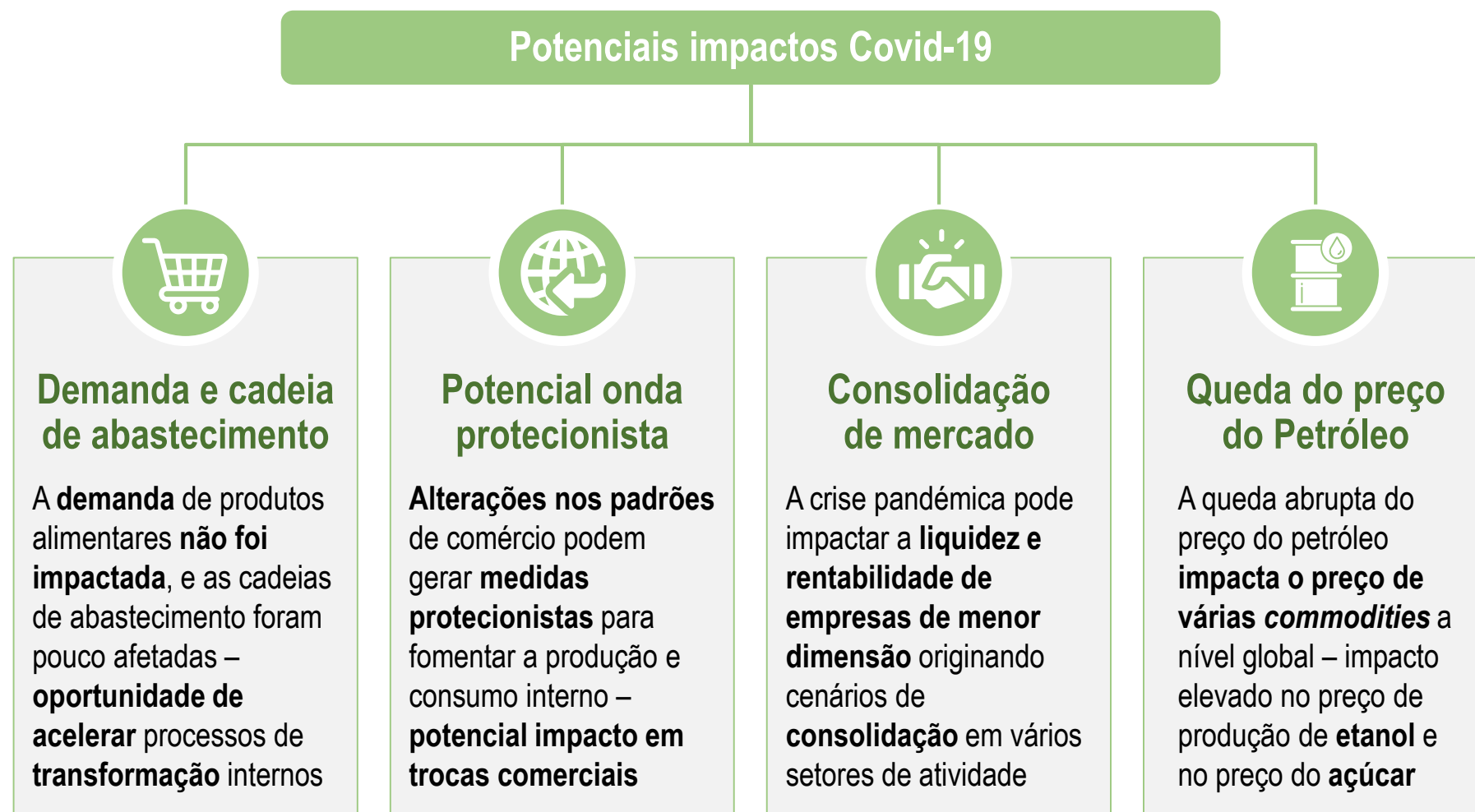
O consumo mundial do setor agropecuário prevê um CAGR a 5 anos de 1,3%, com a proteína a superar as restante *commodities*

Consumo global do setor agropecuário, 2015-2025 [mt¹]; %]



- > O crescimento global do consumo de proteína animal é suportado por um aumento da população mundial e crescimento da classe média
- > Entre outros países, a China e o Brasil são referências do potencial e crescimento de mercado

A crise pandémica Covid-19 não deverá impactar de forma significativa o setor agroalimentar no longo prazo

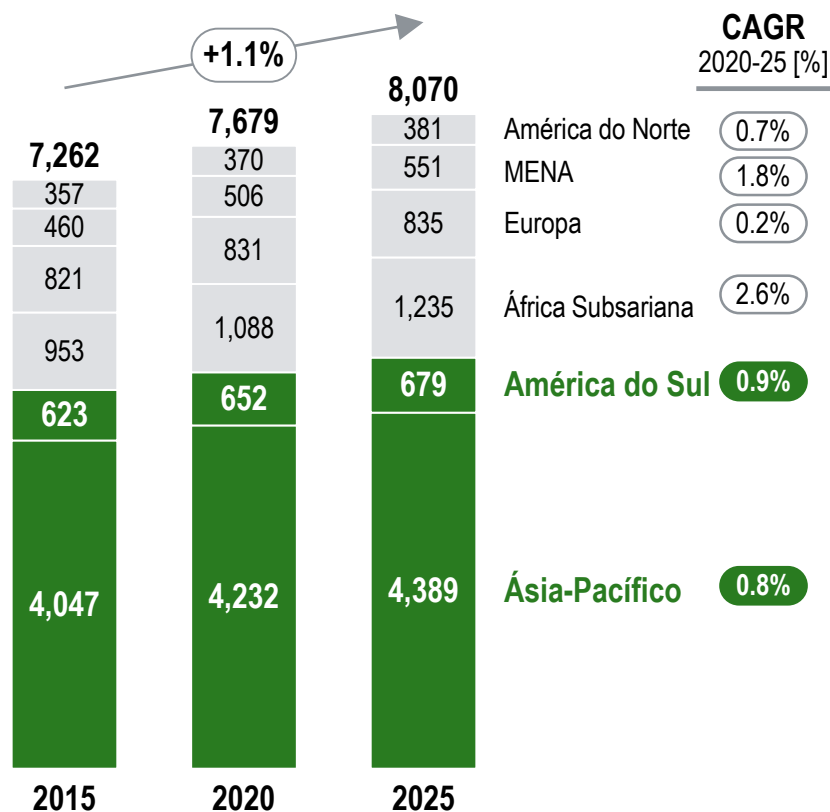


A população mundial e a classe média estão a crescer, especialmente na Ásia, América do Sul e África Subsaariana ...

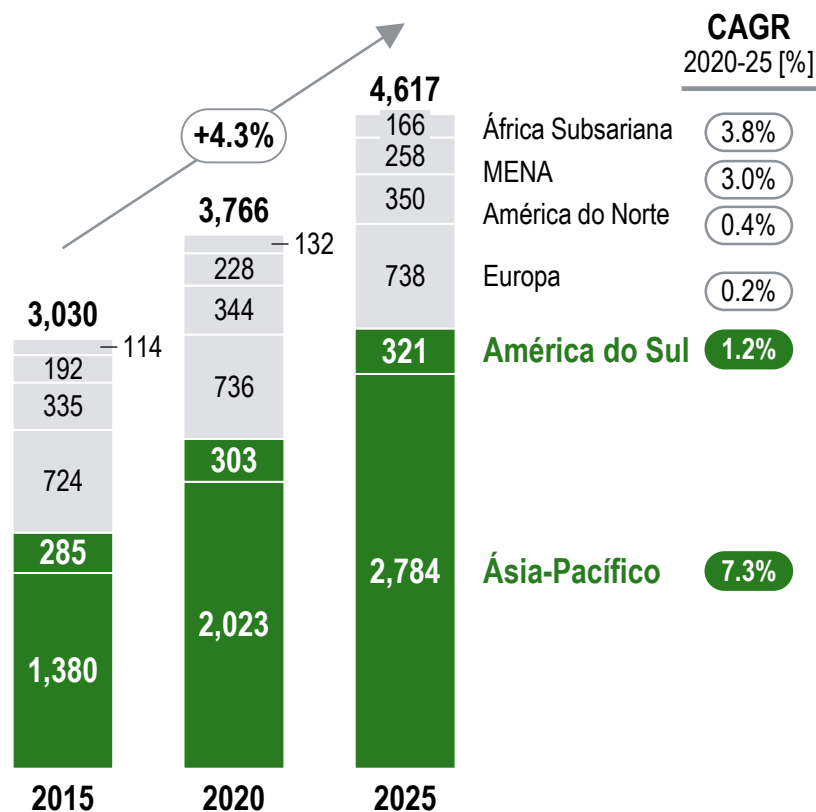
Principais drivers e tendências de mercado, 2015-2025 [m; %]



Evolução da população [m]

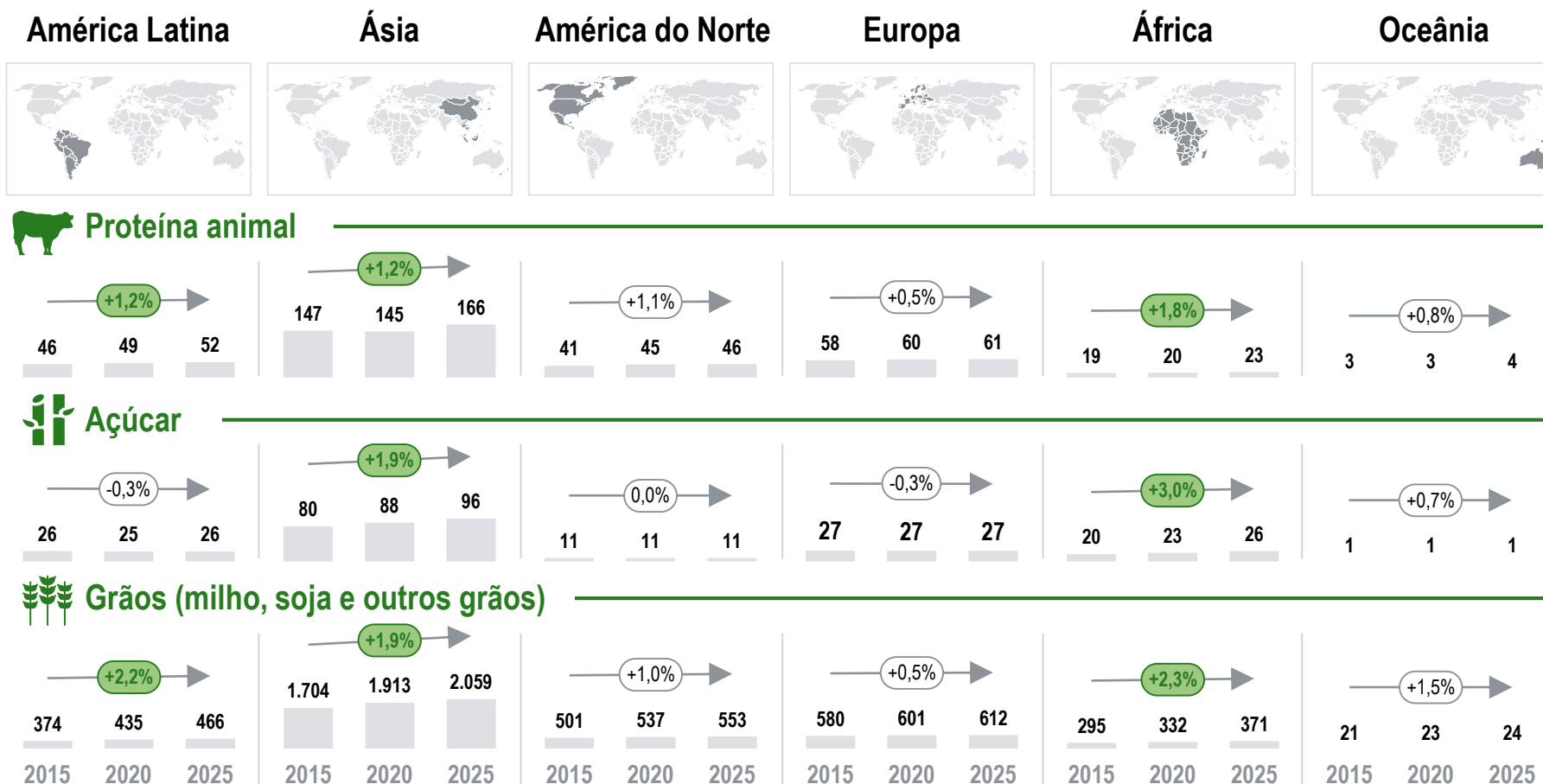


Evolução da classe média [m]



... o que reflete as tendências de crescimento de consumo nas principais regiões referidas

Consumo por região, 2015-2025 [mt; %]

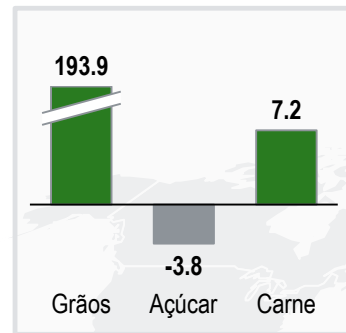


Uma parceria entre o Brasil e a China poderia compensar desequilíbrios entre o consumo e produção de ambos os mercados

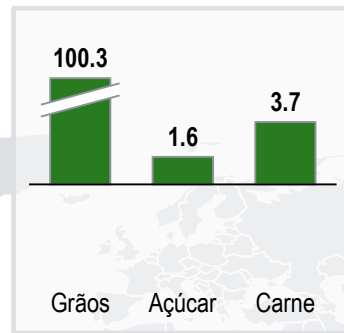
Auto suficiência por região e *commodity* [2025; mt]



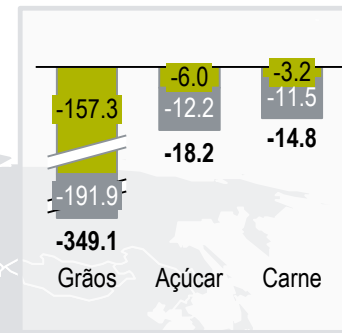
América do Norte



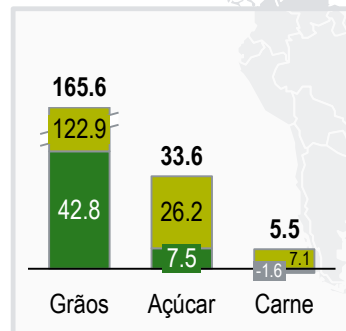
Europa



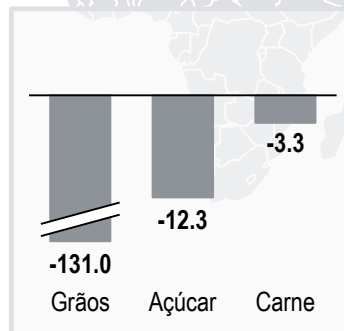
Ásia



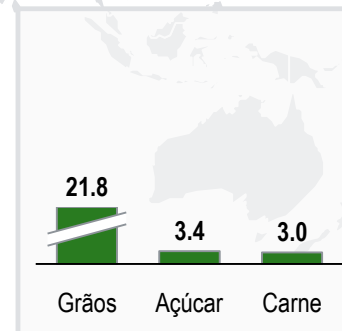
América Latina



África



Oceânia



 Peso do Brasil e China em cada mercado

- > A América Latina aumentará sua produção de proteína animal e permanecerá como exportador chave
- > Apesar do aumento da produção na Ásia, a demanda de sua crescente população e crescente classe média não será atendida no médio prazo, impulsionando as importações
- > Existem um conjunto de mercados com autossuficiência – potencial exportador para a Ásia

A China, EUA e União Europeia são dos principais consumidores de grãos, açúcar e proteína – oportunidade de exportação para o Brasil

Top-10 de maiores consumidores por indústria 2025 [mt]

Grãos					Açúcar					Proteína Animal				
			CAGR ¹⁾	Autonomia ²⁾			CAGR ¹⁾	Autonomia ²⁾				CAGR ¹⁾	Autonomia ²⁾	
	China	918	+1,5%	83%		Índia	30	+2,1%	110%		China	93	+3,4%	97%
	EUA	502	+0,6%	128%		China	18	+1,2%	66%		EUA	43	+0,4%	112%
	UE	392	+0,1%	93%		UE	16	-0,3%	106%		UE	39	+0,1%	113%
	Índia	346	+1,5%	100%		EUA	10	+0,3%	73%		Brasil	22	+0,7%	133%
	Brasil	184	+1,4%	167%		Brasil	10	-0,1%	359%		Rússia	11	+0,3%	97%
	Indonésia	134	+1,7%	115%		Indonésia	9	+3,4%	30%		México	9	+1,3%	84%
	Rússia	107	+0,8%	156%		Paquistão	6	+2,1%	108%		Vietnam	7	+3,6%	74%
	Argentina	100	+1,6%	205%		Rússia	6	-0,2%	110%		Índia	7	+2,7%	122%
	México	80	+1,1%	59%		México	4	+0,2%	137%		Japão	6	-0,4%	50%
	Egito	61	+2,0%	45%		Egito	4	+2,7%	87%		Argentina	5	+0,8%	119%

A China é o maior produtor mundial de proteína animal e grãos, no entanto não cobre internamente as necessidades de consumo do país

Top-10 de maiores produtores por indústria 2025 [mt]

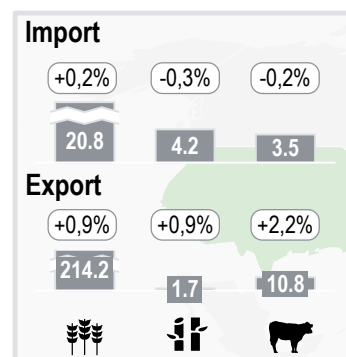
Grãos					Açúcar					Proteína Animal				
			CAGR ¹⁾	Autonomia ²⁾			CAGR ¹⁾	Autonomia ²⁾				CAGR ¹⁾	Autonomia ²⁾	
	China	761	+1,4%	83%		Brasil	36	+2,1%	359%		China	90	+4,1%	97%
	EUA	644	+0,6%	128%		Índia	33	+2,0%	110%		EUA	48	+0,2%	112%
	UE	363	+0,3%	93%		UE	17	+0,7%	106%		UE	44	-0,3%	113%
	Índia	345	+1,6%	100%		Tailândia	14	+2,9%	468%		Brasil	29	+0,7%	133%
	Brasil	306	+1,7%	167%		China	12	+1,1%	66%		Rússia	11	+0,5%	97%
	Argentina	204	+1,4%	205%		EUA	7	+0,7%	73%		Índia	8	+2,1%	122%
	Rússia	167	+1,7%	156%		Paquistão	7	+2,7%	108%		México	8	+1,5%	84%
	Indonésia	154	+1,1%	115%		Rússia	6	+0,8%	110%		Argentina	6	+1,0%	119%
	Ucrânia	121	+1,8%	267%		México	6	+0,7%	137%		Vietnam	5	+4,0%	74%
	Canada	103	+1,2%	201%		Austrália	4	+0,4%	452%		Canadá	5	+0,9%	158%

A queda do preço do petróleo e a gripe suína vão impactar as trocas comerciais de açúcar e proteína respectivamente

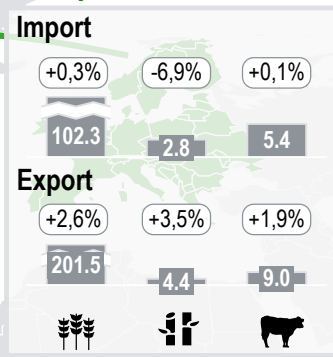
Dinâmicas comerciais por região, 2015-2025 [mt; %]

Não Exaustivo

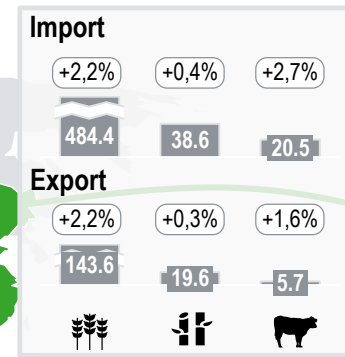
América do Norte



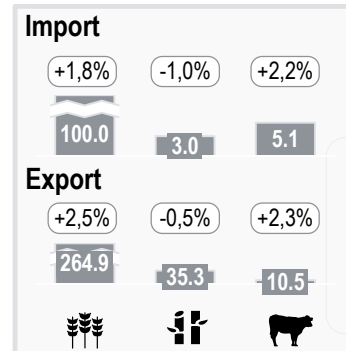
Europa



Ásia

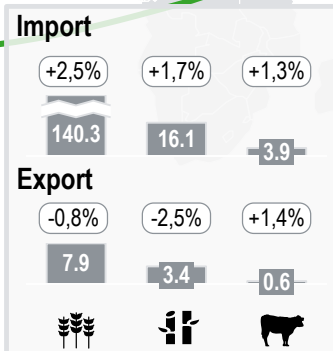


América do Sul

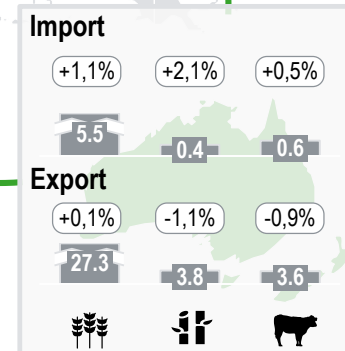


representa entre 0% - 10% da importações e 50% - 70% das exportações

África



Oceânia

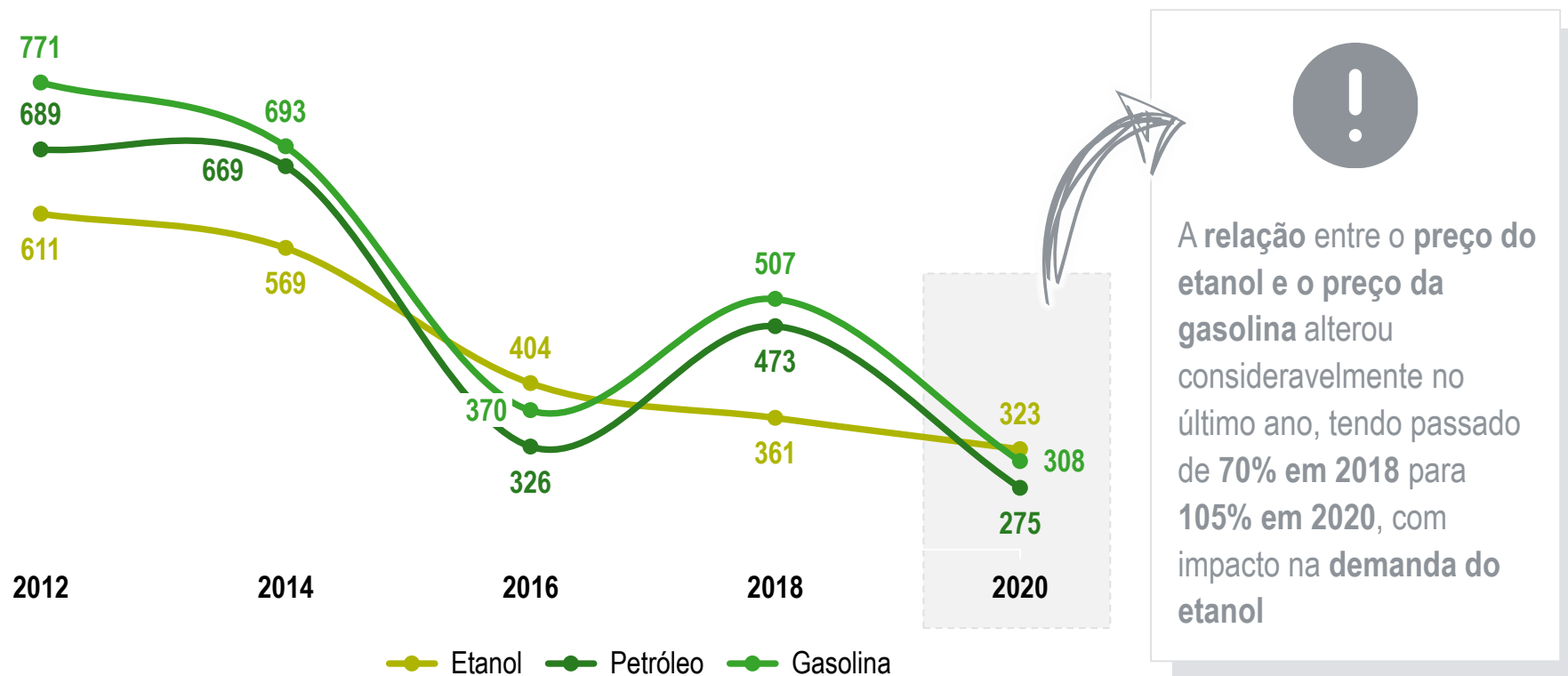


Grãos Açúcar Proteína animal

Top 3 países importadores do setor agropecuário de cada região

Devido à incerteza económica os preços do petróleo continuarão baixos com grande impacto nos preços do etanol e do açúcar

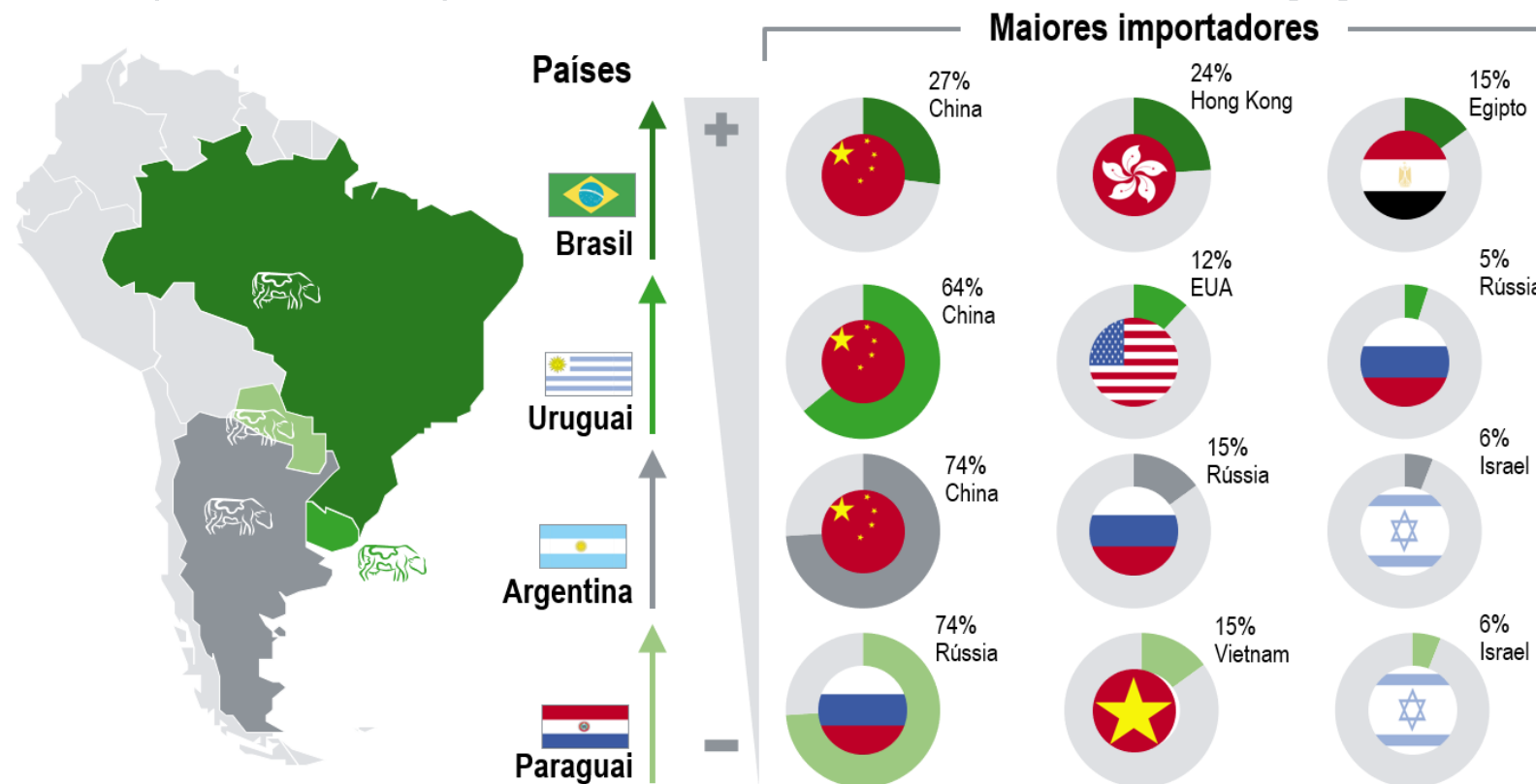
Desenvolvimento de preços de *commodities* relevantes [USD / mt]



Não se prevê uma recuperação rápida para o colapso dos preços e da demanda do petróleo o que irá impactar a conversão de açúcar em etanol e respetivos preços, onde o Brasil lidera a produção e exportação para todo o mundo

Na proteína animal o Brasil e Uruguai são os principais exportadores da América do Sul, apesar da Argentina liderar o segmento *premium*

Maiores exportadores de proteína animal¹⁾ da América do Sul, 2018 [%]



Devido a limitações climáticas o Brasil não produz carne Angus (produção premium) focando-se na produção de proteína animal em larga escala com melhores preços

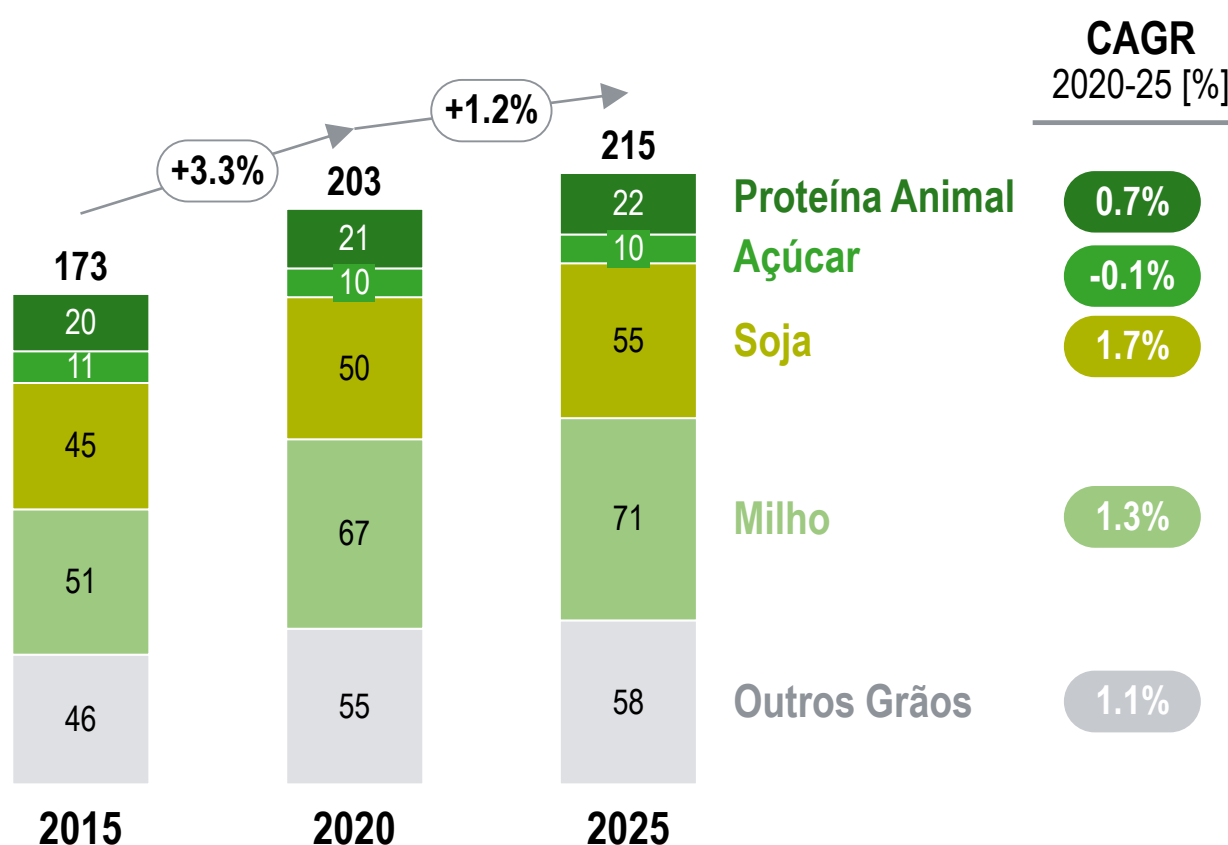
1) considera apenas carne bovina
Fonte: UN Comtrade; Roland Berger

C. Mercado Brasileiro de agropecuária e principais relações comerciais



Prevê-se que o crescimento da demanda de *commodities* do setor agropecuário no Brasil venha a desacelerar nos próximos 5 anos...

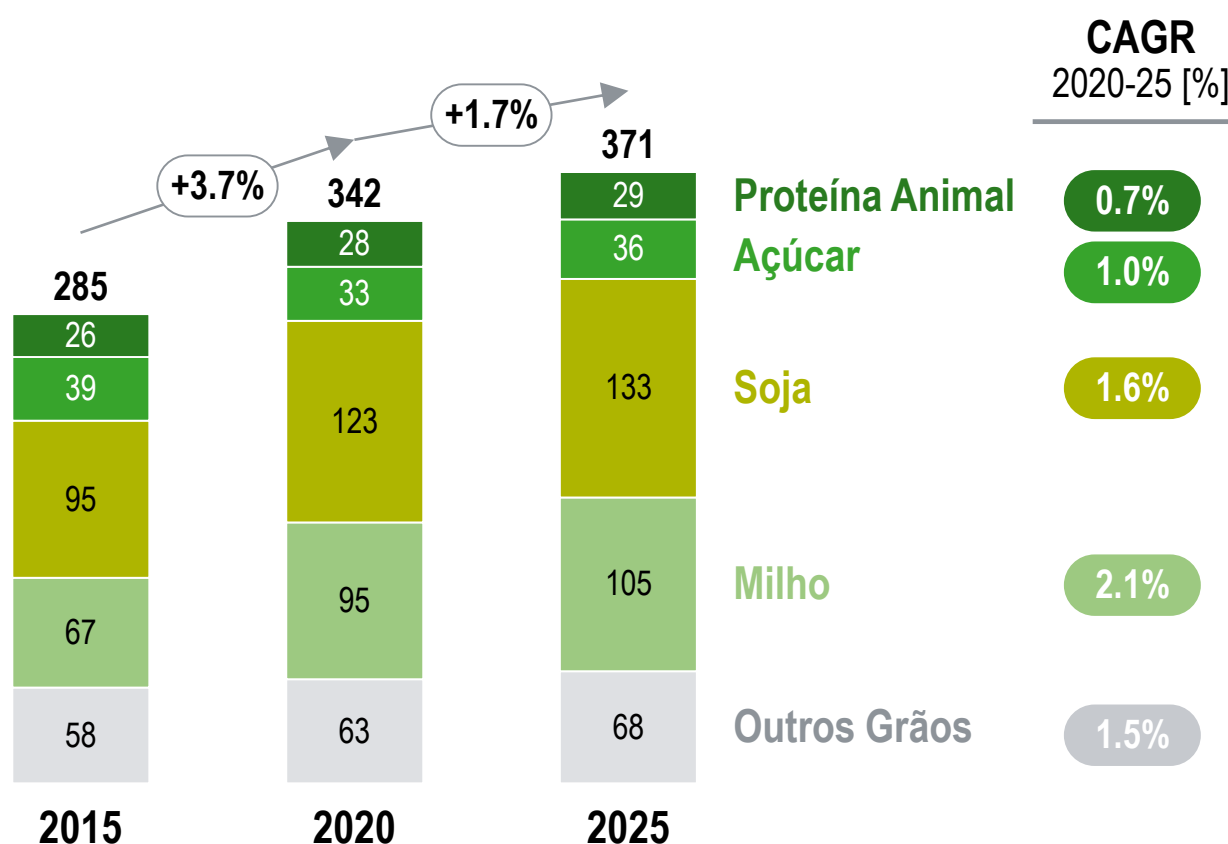
Demanda do setor agropecuário no Brasil, 2015-2025 [mt; %]



- > A **proteína animal** com **maior crescimento** previsto para os próximos 5 anos é o **porco** com um **CAGR de +1,1%**
- > A **soja** mantém um **crescimento acima do setor** com um **CAGR de 1,7%** - em ligeira desaceleração face aos últimos 5 anos

... no entanto a produção irá acelerar mais que o consumo para dar resposta às necessidades crescentes dos mercados externos

Produção do setor agropecuário no Brasil, 2015-2025 [mt; %]

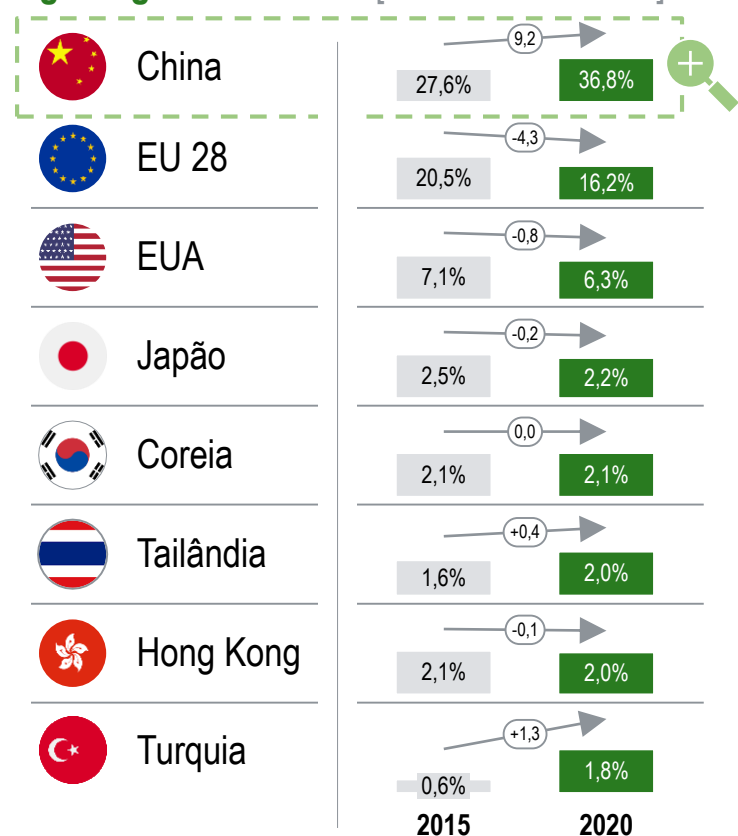


- > O **Brasil** mantém-se **focado na produção** de *commodities* chave para **exportação**
- > No setor da **proteína animal** o principal **driver** de crescimento é a **exportação de aves** (CAGR de 1,1%) em **contraciclo com o crescimento dos últimos 5 anos** liderado pela exportação de **vaca e porco**

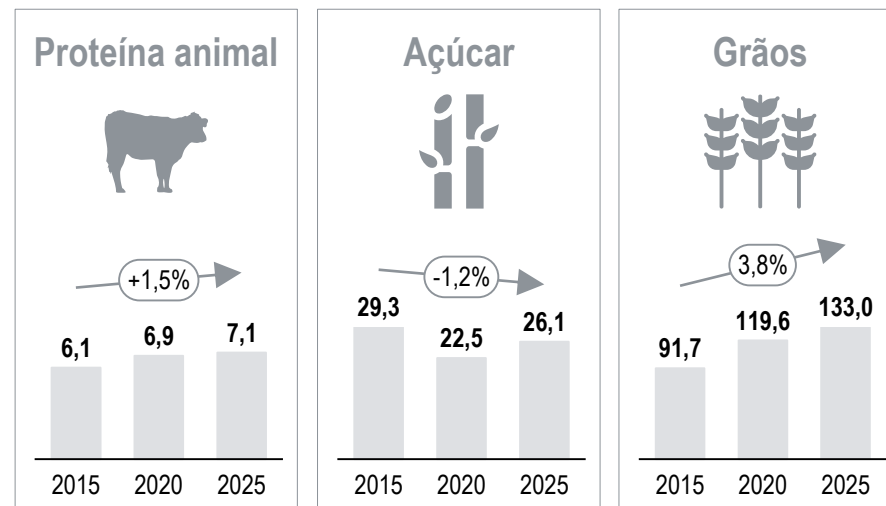
As exportações do Brasil estão cada vez mais dependentes da China sendo fundamental abordar o país de forma dedicada

Exportações do Brasil

Principais mercado importadores de Agronegócio do Brasil [Quota de mercado]



Exportação dos principais setores de Agropecuária [mt]



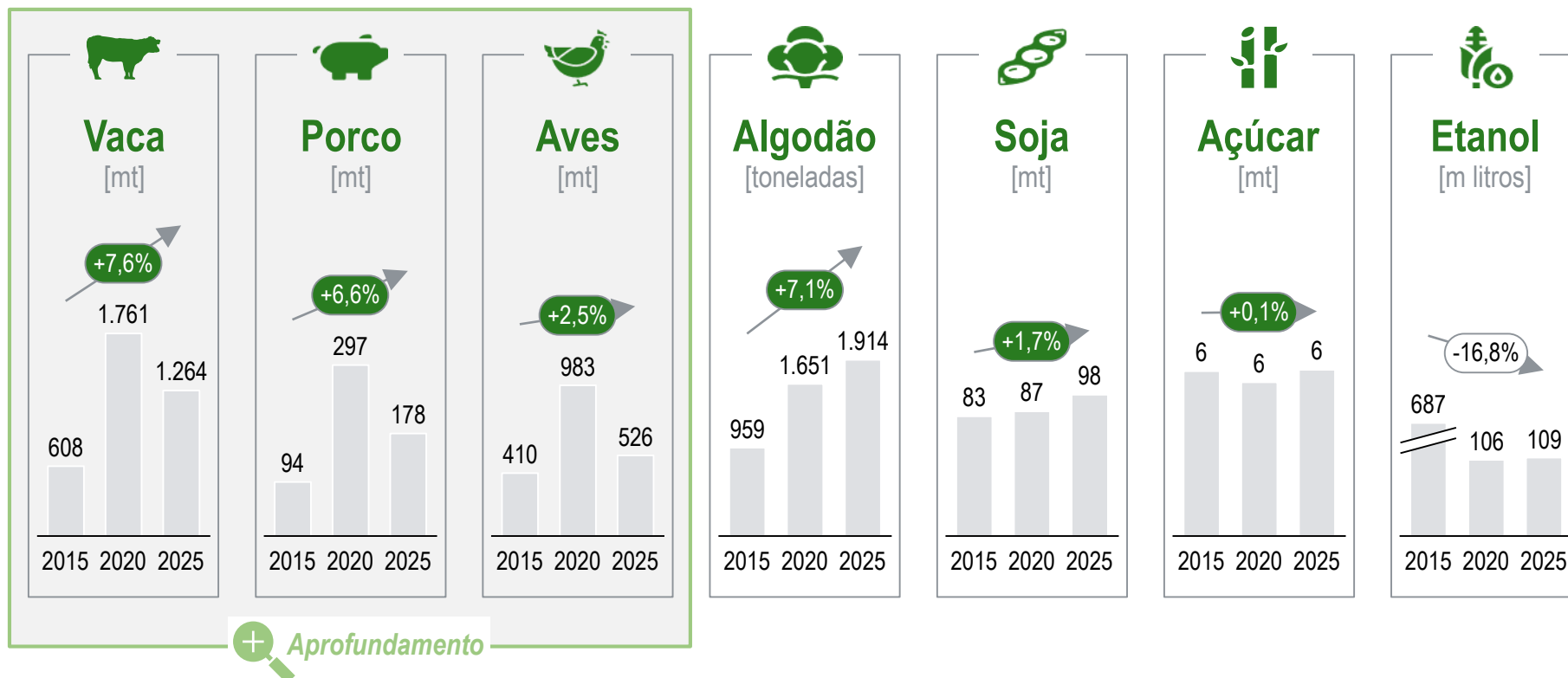
O futuro da exportação brasileira deve ser reavaliado para garantir o cumprimento das previsões que beneficiam a balança comercial

D. Importância do mercado Chinês para crescimento em exportações



Prevê-se um crescimento relevante das importações da China nas principais *commodities* do setor agropecuário Brasileiro

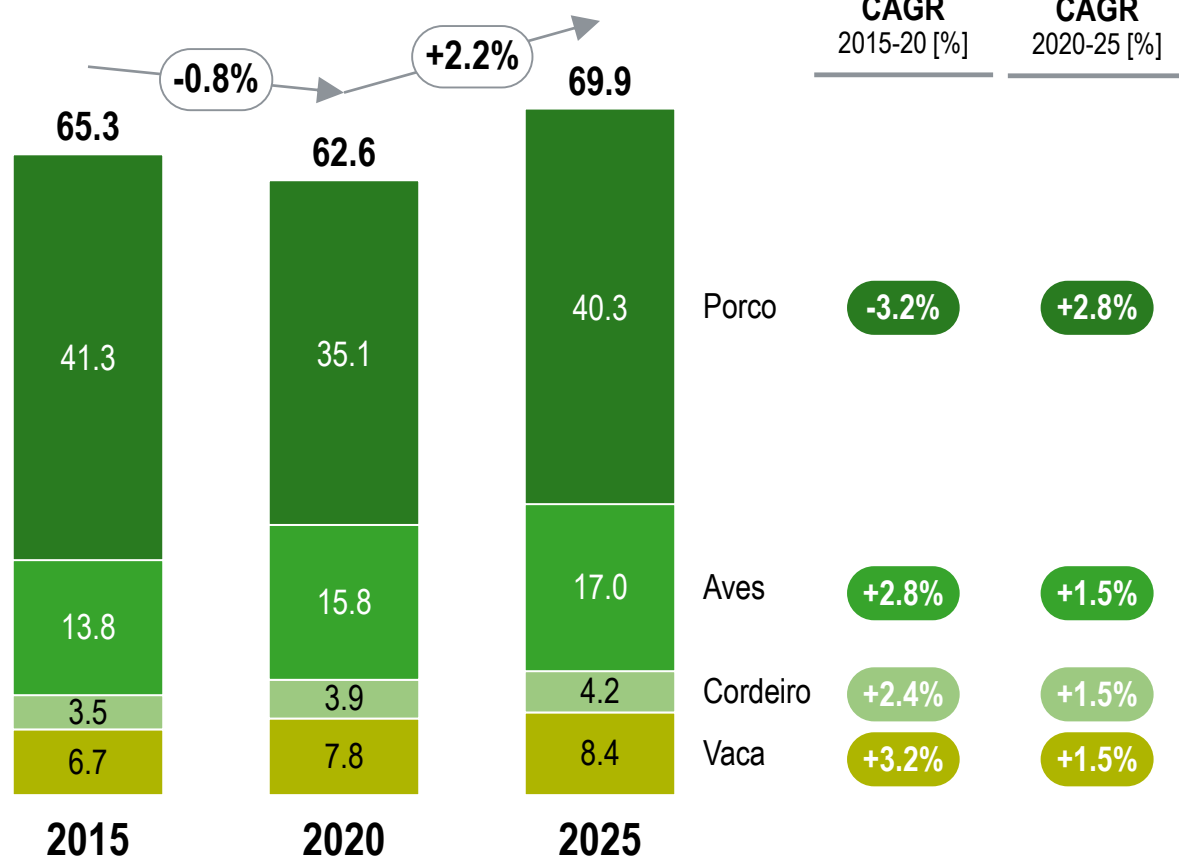
Importações da China das principais *commodities* do setor Brasileiro



O Brasil deve reforçar o seu posicionamento comercial com a China nas *commodities* com maior peso nas suas exportações de forma a não ser ultrapassado por outros países parceiros

Estima-se que o consumo de proteína animal aumente a um CAGR de 2.2% entre 2020 e 2025 apesar da queda dos últimos 5 anos

Evolução do consumo de proteína animal na China, 2015-2025 [mt; %]



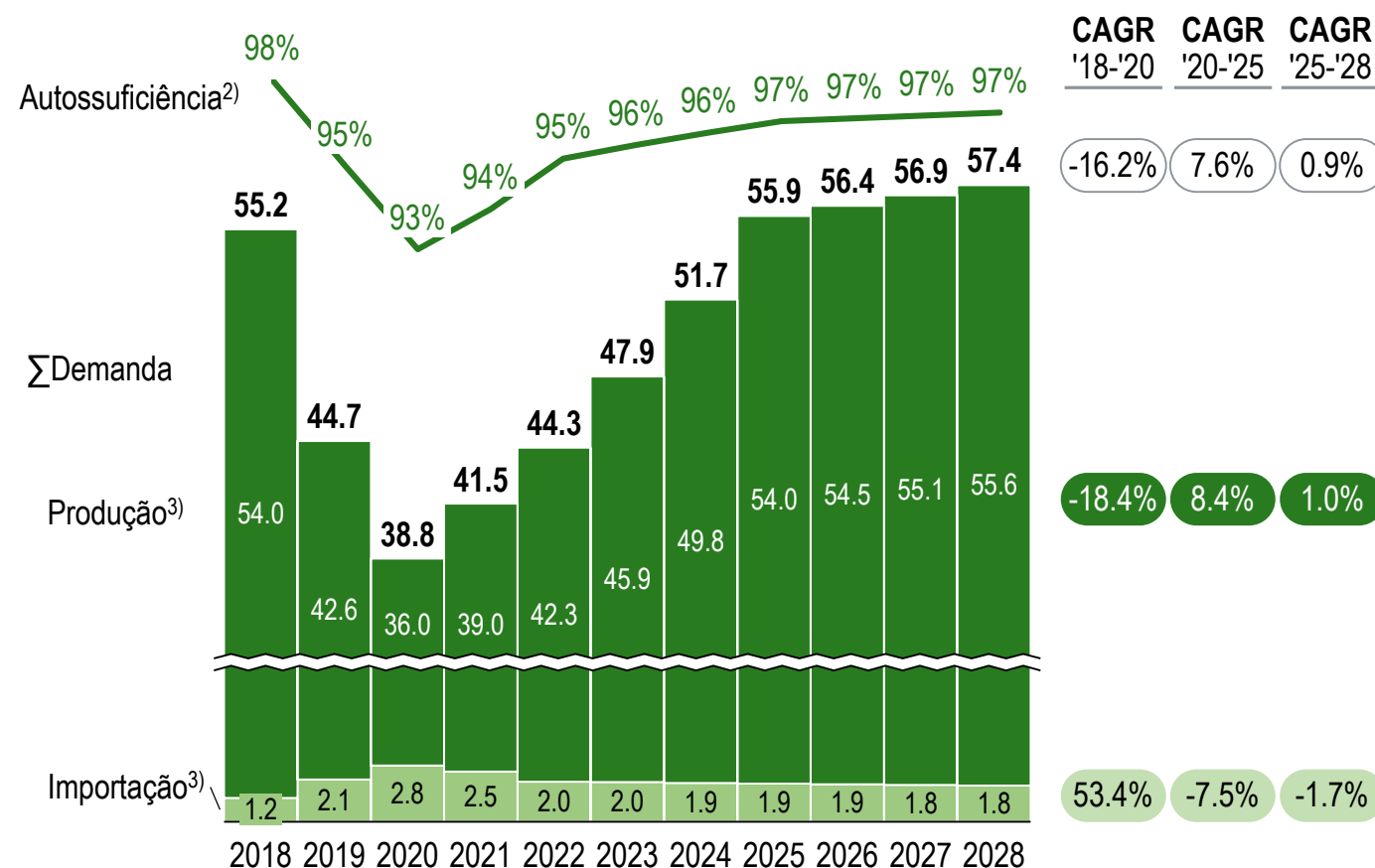
Drivers de crescimento

-  Crescimento da população
-  Aumento do PIB per capita
-  E-commerce
-  Urbanização
-  Reforço de Infraestruturas (acessibilidade a zonas rurais)

- > A **carne de vaca** é considerada uma proteína animal de **alta qualidade** e os consumidores da **classe média** desejam **consumir**
- > O **contrabando** é parte **significativa do consumo de carne de vaca** e não consta dos números oficiais da OCDE-FAO

As produções de porco na China foram severamente afetadas pela gripe suína o que reduziu o nível de autossuficiência do país...

Visão geral do balanço do mercado de Porco na China¹⁾, 2018-2028 [mt; %]



... A produção voltará a cerca de 54 milhões de toneladas em 2025, à medida que o número de porcas reprodutoras e recupere da Gripe Suína Africana (ASF) - a partir de 2025 o consumo aumentará a um ritmo mais lento, porque a ASF dá origem a uma perda permanente de hábitos de consumo, e população idosa, que consome menos carne per capita, está crescendo ... "

Especialista, Ministério da Agricultura da China

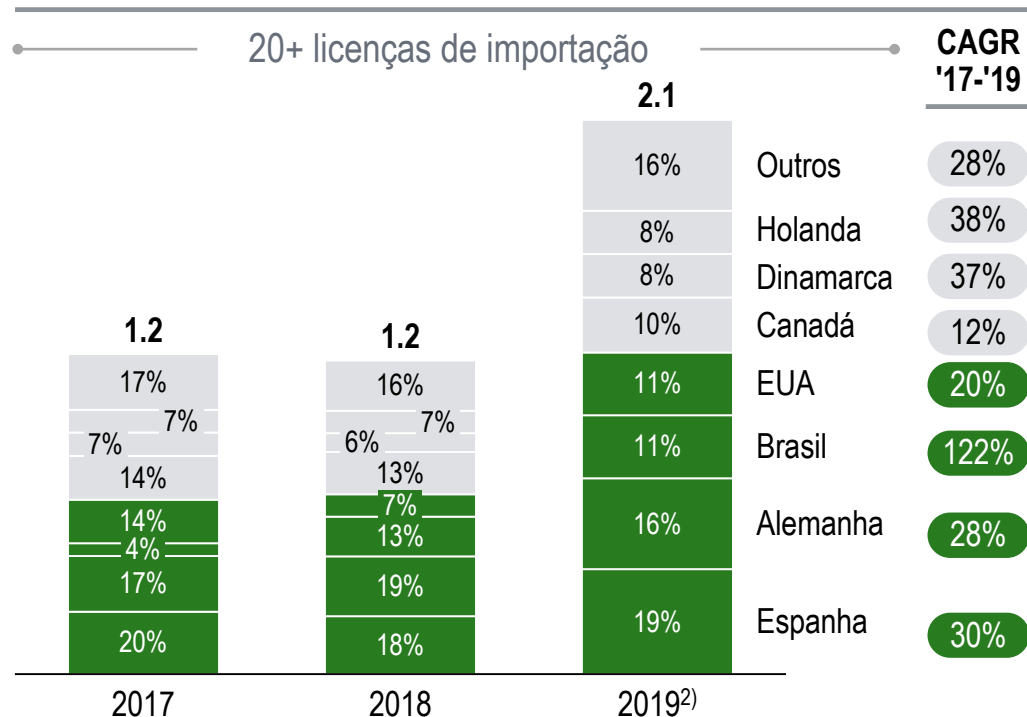
1) A exportação é pouco significativa e, portanto, não é apresentada no gráfico; 2) A taxa de autossuficiência é a relação entre a produção e o consumo;

3) Produção e importação de 2020 em diante são previsões ajustadas de acordo com a entrevista com especialistas do Ministério da Agricultura da China

... abrindo portas para um aumento da importação de porco na China e consequente desenvolvimento de novas parcerias

Importação de Porco na China, 2017-2019 [mt; %]

Importação de Porco por país de origem¹⁾



Novos parceiros comerciais



Argentina

Em 2019, chegou a acordo mútuo de comércio de carne suína com a China



Itália

Em 2019, assinou e implementou acordo comercial de carne suína congelada com a China



Cazaquistão

Em 2019, assinou um acordo comercial para exportar carne de porco congelada e produtos para a China



Lituânia

Em 2018, concedeu licença de importação de carne suína pela China



A Gripe Suína Africana criou uma oportunidade para novas parcerias comerciais para importação de Porco, uma vez que os níveis de autossuficiência da China não ver se repostos no imediato – Brasil deve posicionar-se no mercado

1) Estatísticas para carne de porco congelada importada; 2) Estatísticas ajustadas proporcionalmente para 2019 com base no número publicado pela Alfândega da China de janeiro de 2019 ao final de novembro de 2019

O setor de produção de aves na China está a profissionalizar-se sendo um fator adicional de pressão para o mercado exportador

Visão geral do mercado de aves na China

Tendências de mercado das Aves



Desenvolvimento de **políticas de apoio** à indústria e evolução de produção doméstica para **produção industrial**

Tendências de mercado da Galinha



O aumento dos últimos anos do **preço e da produção** em larga escala irá permitir a **ampliação da indústria**

Tendências da cadeia produtiva da Galinha



Expansão da **cadeia de produção** e criação de **processos inovadores** como **fatores crítico** de competitividade

Existem grandes diferenças entre a tipologia de consumo de proteína animal na China e no mundo ocidental

Ilustração de produtos comercializados [% do consumo de porco processado]

Mercado Chinês



Mercado Ocidental



Produtos "ocidentais" e "chineses" diferenciados pelo método de produção, produtos ocidentais envolvem maior processamento

2018
 2028
 Aumento de quota entre 2018-2028
 Quota estável entre 2018-2028
 Decréscimo de quota entre 2018-2028

... assim como nos canais de distribuição e varejo, o que pressiona a necessidade de conhecimento profundo do mercado Chinês

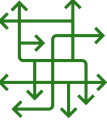
Canais de retalho [% do volume de demanda; 2019]



1) Inclui lojas de carne abertas nas ruas, supermercados ou mercados de marcas de carne como Shuanghui, Huarun, Jinluo, Zhongpin, mas representando <1% dos volumes totais
 Fonte: Entrevistas a especialistas; Roland Berger

Adicionalmente às especificidades do setor existem um conjunto de barreiras de entrada a novos entrantes que devem ser consideradas

Barreiras de entrada para empresas estrangeiras

Barreira de entrada	Relevância	
 Controle de custos agrícolas comparação com empresa agrícola líder na China	> Empresas estrangeiras têm de atingir um modelo de control de custos e gestão eficiente para atuar no mercado vs uma empresa local	
 Canal de distribuição extenso necessidade de parceria com marca e canal local	> O mercado da carne está extremamamente dependente de canais de distribuição e marcas locais > Modelo de parcerias com marcas domésticas (embalamento e marketing) é fundamental para garantir a entrada no mercado	
 Posicionamento de produtos evitar posicionamento em "red sea markets"	> O mercado de carnes é altamente competitivo – no entanto o setor das carnes congeladas é fragmentado > Os hábitos de consumo de carnes frias e congeladas ainda não estão formados – oportunidade de mercado	



"O melhor modelo para as empresas estrangeiras virem para a China é cooperar com os distribuidores a jusante e exigir que os parceiros garantam as vendas."

Senior Investment manager
New Hope Group

As empresas Brasileiras devem considerar um conjunto de fatores críticos no processo de internacionalização para a China

Fatores críticos de sucesso para entrada na China



Garantir de forma antecipada **licenças de exportação** junto do organismo Chinês de relações comerciais



Cumprimento de **padrões de qualidade exigentes** impostos pelo Governo Chinês



Foco na **qualidade da matéria prima** e não apenas no **volume de produção** – resposta à maior exigência dos consumidores na China



Cumprimento de **padrões de higiene e biossegurança**



Definição prévia de parcerias com instituições locais para facilitar a penetração no país – **canais de distribuição e marcas locais**



Definir de forma clara em conjunto com os parceiros comerciais o **posicionamento estratégico pretendido no mercado**



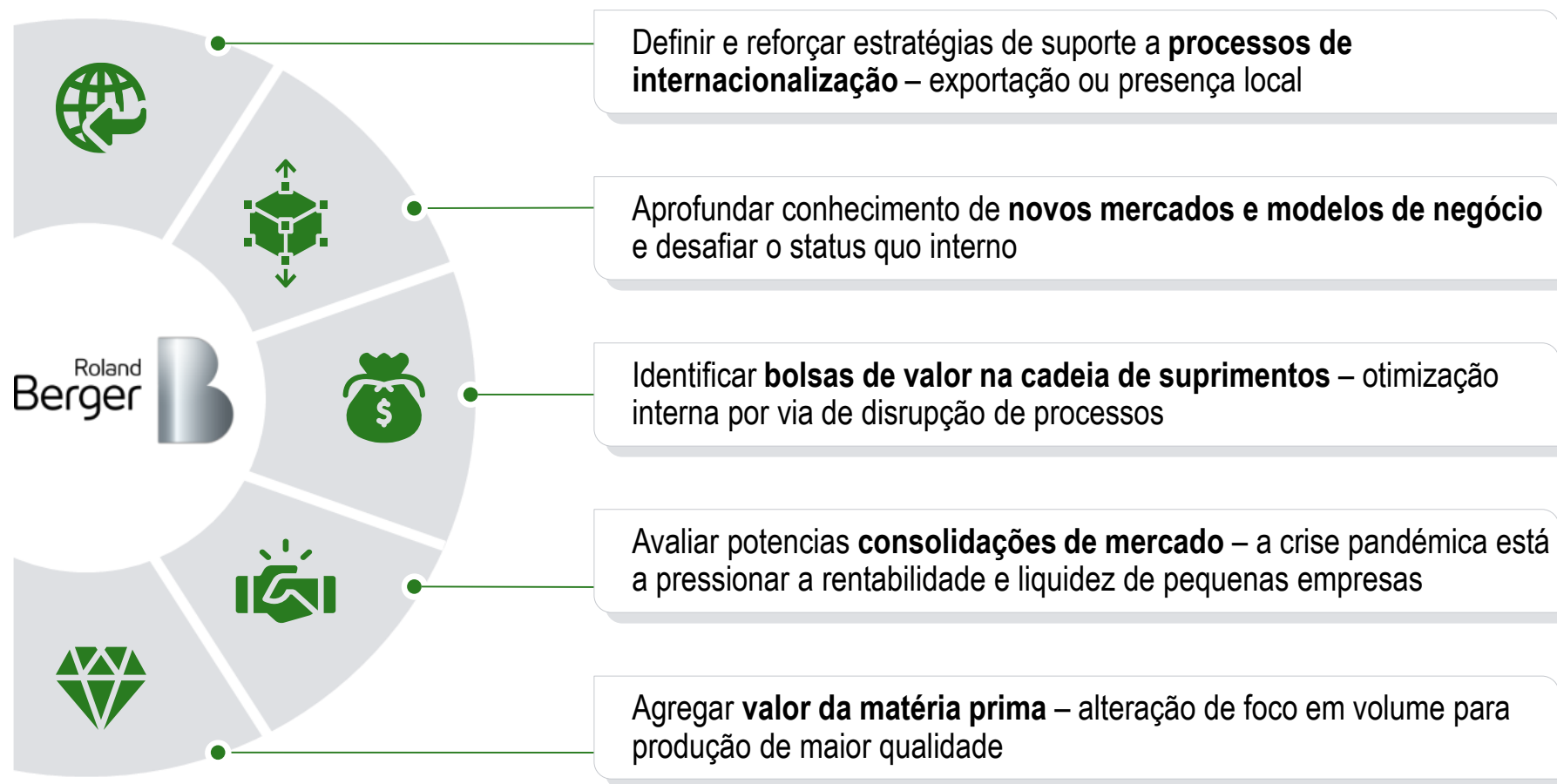
O incumprimento dos fatores críticos identificados põe em causa o sucesso do processo de internacionalização para a China

E. Modelo de parceria no desenvolvimento do setor agropecuário



As empresas Brasileiras devem aproveitar este momento para se reinventar e ganhar um maior peso no mercado internacional

Visão Roland Berger do futuro das empresas Brasileiras



A Roland Berger é um dos líderes mundiais no apoio a empresas de Agronegócio com credenciais no mercado...

Experiência Roland Berger [não exaustivo]

Exemplo de clientes do setor agropecuário



Apoio no processo de **internacionalização** para novos mercados



Definição de estratégias de **crescimento e melhoria de desempenho**



Reforço da **rentabilidade** e reestruturação interna



Realinhamento da **estratégia de marca** e de **portfólio**



Avaliação de **M&A e integração** pós fusão



Definição e implementação de programas de **eficiência operacional**



... oferecendo aos clientes um amplo portfólio de competências / produtos para apoiá-los ao longo de todo o ciclo de vida

Agronegócio – Portfólio Roland Berger

Não exaustivo



Crescimento

Estratégia de definição de mercados

Estratégia de gestão de marca

Crescimento de vendas

Revenue growth management



Eficiência

Otimização da cadeia de suprimentos

Eficiência de marketing

Medição de desempenho

Otimização da força de vendas



Organização

Redesenho organizacional

Transformação Organizacional

Reengenharia de processos

Auditoria organizacional



Internacionalização

Estratégia de entrada em mercados

Seleção de regiões e países chave

Definição de parceiros locais

Business Case



Transformação digital

Comércio eletrônico

Advanced Analytics

Supply Chain Planning 4.0

Gerenciamento de dados do cliente



Investimento

Due Diligence Comercial

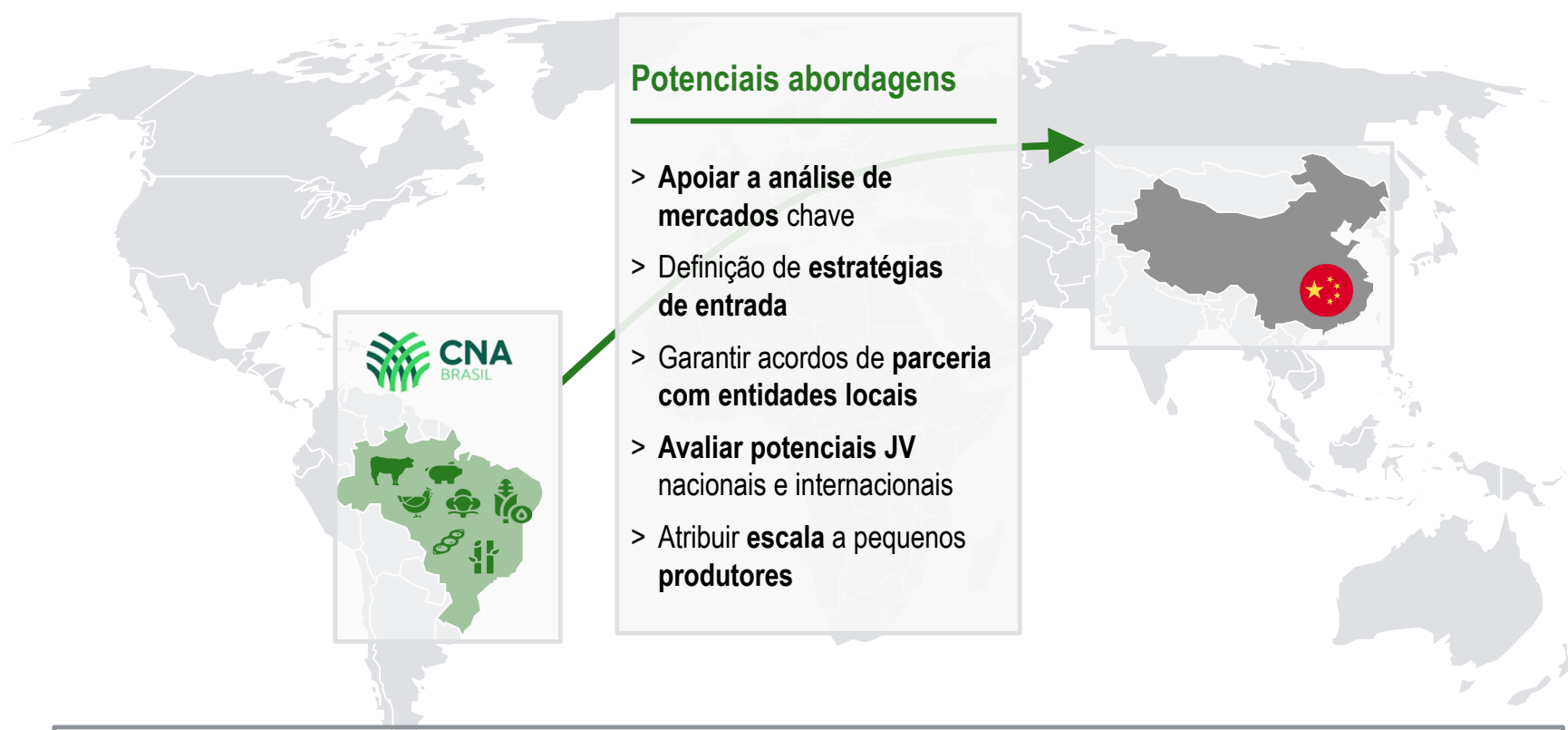
Diligência devida ao fornecedor

Suporte M&A

Integração pós-fusão

Acreditamos que a CNA vai ter um papel fundamental no reforço da posição comercial internacional de produtores agrícolas Brasileiros

Reforço internacional



A Roland Berger está disponível para apoiar as empresas Brasileiras a reforçar a sua presença comercial no mercado nacional e internacional, assim como noutros desafios a identificar

Roland
Berger
THINK:ACT

