

OPINIÃO

## Redistribuição agrícola: um elo estratégico na transformação do agro brasileiro

Helton Araújo (\*)

*O agronegócio brasileiro está passando por um momento único.*

De um lado, há desafios pesados, como margens cada vez mais apertadas, dificuldade de acesso ao crédito e uma cobrança crescente por práticas mais sustentáveis. De outro, a gente vê avanços impressionantes — desde o uso de tecnologias digitais no campo até a consolidação de uma agricultura cada vez mais profissional e conectada. No meio desse cenário, um jogador essencial tem ganhado cada vez mais destaque: a redistribuição agrícola.

Com o forte ritmo de consolidação do sistema de distribuição nos últimos anos era comum ouvir comentários de que a redistribuição perderia espaço devido ao crescimento das grandes redes de revenda. Porém, o resultado foi o oposto. Enquanto as grandes redes focavam em integrações, harmonizações de políticas e otimização da operação, as revendas de menor porte intensificaram o relacionamento com os produtores rurais, sejam agricultores ou pecuaristas. E com isso, a redistribuição ganhou maior protagonismo como ponte entre grandes indústrias e distribuidores de menor porte, levando acesso a soluções técnicas e se mostrando peça-chave para o abastecimento de insumos na cadeira produtiva do agro.

**Por que a redistribuição é tão importante?** - Para quem não é do setor, a redistribuição é, basicamente, o elo entre grandes indústrias, que fornecem defensivos, fertilizantes, sementes e outros insumos, e as milhares de revendas de menor porte espalhadas pelo Brasil. E quando falamos de revendas, estamos falando de um mercado pulverizado: o país tem cerca de **8 mil revendas**, muitas delas pequenas, familiares, sem estrutura ou escala para negociar diretamente com as indústrias multinacionais.

A redistribuição resolve essa equação, garantindo que essas revendas tenham acesso a portfólios robustos, crédito e suporte técnico. É o que permite que inovações, como bioinsumos e fertilizantes especiais, cheguem ao produtor rural com agilidade e confiança.

Só para dar uma ideia do tamanho do setor: em 2024, as distribuidoras de insumos movimentaram **R\$ 167 bilhões**, sendo R\$ 104 bilhões só com insumos agrícolas, segundo dados da Andav. E dentro desse mercado gigantesco, a redistribuição está crescendo como nunca, democratizando o acesso a tecnologias que antes pareciam fora do alcance de pequenos produtores e revendas.

**Os desafios que não se pode ignorar** - Mas não é só de boas notícias que vive o setor. A redistribuição, assim como todo o mercado agro, enfrenta desafios que exigem jogo de cintura e bastante estratégia. Entre os principais estão:

**Pressão nas margens:** Se há 15 anos os defensivos “de marca” dominavam 70% do mercado, hoje eles representam apenas 30%, já que os genéricos ganharam espaço. Isso força todo mundo a buscar mais eficiência e criatividade na hora de fechar contas.

**Ciclos financeiros longos:** No setor agrícola, as operações podem demorar até 180 dias para se concretizar, o que significa que empresas precisam de muito capital de giro para manter tudo funcionando.

**Consolidação acelerada:** O mercado de distribuição está cada vez mais competitivo, com muitas fusões e aquisições acontecendo.

**Gestão de crédito e segurança:** Com episódios recentes de grandes players entrando em recuperação judicial, a redistribuição precisa ser ainda mais criteriosa para evitar calotes e lidar com a volatilidade do mercado. Isso sem falar na situação financeira dos produtores que se agravou no período pós-pandemia.

**As grandes oportunidades que estão por vir** - Apesar de tudo isso, as perspectivas para o futuro da redistribuição são promissoras. Há muitas oportunidades no radar,

e quem souber aproveitá-las vai sair na frente. Aqui estão algumas das principais tendências que já estão mudando o setor:

**Bioinsumos em alta:** Produtos biológicos, como defensivos naturais e fertilizantes especiais, estão crescendo a um ritmo impressionante — com taxas de crescimento anual em torno de 21% nos últimos quatro anos.

**Expansão digital:** o que antes precisava de visita física para apresentação de produtos e serviços, hoje pode ter uma abordagem mais omnichannel para melhor comodidade do cliente. E podemos deixar a visita física para evoluir em outras frentes.

**Crédito:** forte demanda por viabilização de parceiros financeiros com interesse em crescimento e que podem reduzir o risco de crédito.

**Práticas ESG se consolidando:** Sustentabilidade não é mais “opcional” — é regra. Rastreabilidade, compliance e responsabilidade sócio-ambiental são diferenciais competitivos cada vez mais importantes.

**Mudança do modelo transaccional para o consultivo:** A redistribuição está deixando de ser apenas um canal de vendas e se transformando em uma solução integrada, oferecendo suporte técnico, crédito e serviços personalizados para atender às necessidades específicas de cada cliente (revenda).

Mais do que vender produtos, o redistribuidor do futuro vai ajudar a construir soluções completas para o agro.

**Agroessence: um ano que já mudou o jogo** - Se tem uma empresa que entendeu esse novo papel da redistribuição, é a Agroessence. Fruto da fusão das marcas Casal e Cultive (que possuíam 18 anos de mercado), em pouco mais de um ano de operação a nova marca Agroessence já se consolidou como uma das principais redistribuidoras do Brasil.

**Os números falam por si:**

Em 2025, a Agroessence atendeu **2.700 revendas**, com presença física em 10 estados e operações em mais 8.

A redistribuição representa 14% do resultado da Nutrien varejo no Brasil.

Mas o grande diferencial da Agroessence vai além dos números. Ele está no relacionamento próximo com as revendas — 75% da receita da empresa vem de clientes recorrentes, um índice muito acima da média do setor. Isso é resultado de uma operação que valoriza consistência, credibilidade e um trabalho próximo, tanto com os revendedores quanto com os produtores.

O primeiro ano foi marcado por **Fortalecimento da marca:** A credibilidade da marca Nutrem abriu portas com fornecedores e ampliou o acesso a portfólios técnicos de alto valor.

**Expansão territorial:** A presença em 18 estados reforça a capilaridade da Agroessence.

**Integração cultural e operacional:** A fusão entre Casal e Cultive unificou equipes e processos, criando uma operação mais coesa e eficiente.

**A redistribuição como motor do agro brasileiro** - Seja conectando indústrias globais a revendas ou democratizando o acesso à tecnologia, a redistribuição está no centro da transformação do agro brasileiro. Empresas como a Agroessence mostram que é possível transformar desafios em oportunidades, construindo parcerias sólidas e entregando valor em todas as etapas da cadeia.

“Nosso compromisso é democratizar o acesso à tecnologia, com eficiência, parceria e confiança. A redistribuição, mais do que nunca, é uma solução estratégica — e a Agroessence está na linha de frente dessa evolução.”

Com um mercado que promete crescer ainda mais nos próximos anos, a Agroessence está pronta para liderar o futuro da redistribuição, ajudando a construir um agro mais eficiente, sustentável e conectado. Afinal, quando se trata de transformar o campo, é a parceria que faz toda a diferença.

(\*) Diretor de Marketing e Compras para o varejo da Nutrien.

# Clima pressiona produção de alimentos e acelera adoção de tecnologias no agro e na indústria

Instabilidade do tempo expõe fragilidades do modelo produtivo atual e acelera mudanças na cadeia de alimentos

A intensificação de eventos climáticos extremos, combinada à alta no custo de insumos e à pressão por cadeias produtivas mais sustentáveis, está forçando uma mudança estrutural na forma como o agro e a indústria de alimentos operam. Em vez de iniciativas pontuais de sustentabilidade, empresas passaram a buscar tecnologias capazes de reduzir risco climático, estabilizar produtividade e preservar margens em um ambiente cada vez mais volátil.

A produção agrícola brasileira já sente os efeitos dessa pressão. Eventos climáticos adversos causaram prejuízos estimados em R\$ 287 bilhões à agropecuária entre 2013 e 2022, com perdas em mais de 6,8 milhões de hectares de lavouras, segundo dados consolidados por organizações setoriais e governamentais. Uma pesquisa recente do Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa) também indica que até 86% das lavouras brasileiras estão expostas a perdas financeiras por eventos climáticos, refletindo o aumento da variabilidade do tempo sobre culturas essenciais.

Nesse contexto, agtechs e foodtechs deixaram de ocupar um papel secundário e passaram a integrar o centro das decisões estratégicas do setor. Soluções voltadas à regeneração do solo, ao uso de insumos biológicos, à eficiência hídrica e à biotecnologia aplicada à produção de alimentos vêm sendo adotadas como resposta direta a perdas recorrentes de produtividade e à imprevisibilidade das safras.

Para Humberto Matsuda, membro do Comitê de Investimentos da Kamay Ventures, a crise climática mudou o racional econômico do setor. “O clima deixou de ser uma variável externa e passou a entrar no cálculo de custo. Quando a produtividade oscila de uma safra para outra, o risco deixa de ser aceitável”, afirma.

Segundo ele, tecnologias que combinam ciência e soluções baseadas na natureza têm ganhado tração justamente por atuarem sobre os principais gargalos do agro. “Recuperar a saúde do solo melhora retenção de água, reduz dependência de fertilizantes e diminui a exposição do produtor à volatilidade de preços. Isso é



Tom\_Fisck\_de\_Pexels\_CANVA

eficiência operacional, não discurso ambiental”, completa Matsuda.

## Clima entra no cálculo de risco da indústria de alimentos

Apesar de um cenário global de contração de capital em alguns segmentos de agrifood tech, com investimentos totais em foodtech e agtech caindo quase 50% em 2022 em comparação com 2021, categorias relacionadas à tecnologia climática, como agricultura de precisão, biotecnologia e sistemas que reduzem insumos e desperdícios, têm atraído atenção adicional de investidores. No Brasil, relatórios setoriais apontam que R\$ 627,2 milhões foram investidos em agtechs e foodtechs no primeiro semestre de 2025, com crescimento expressivo em estruturas de apoio como incubadoras e aceleradoras do setor.

A indústria de alimentos enfrenta pressão semelhante. Além dos impactos indiretos do clima sobre a oferta de matérias-primas, há uma demanda crescente por processos produtivos mais eficientes e por produtos com menor impacto ambiental. A biotecnologia surge como uma das principais apostas para reduzir desperdícios, encurtar cadeias de suprimento e desenvolver ingredientes mais previsíveis em termos de custo e qualidade.

“O Brasil, pela dimensão de sua produção agrícola e pela diversidade de biomas, tornou-se um mercado estratégico para

o desenvolvimento e a validação dessas tecnologias. Ao mesmo tempo, enfrenta desafios estruturais que tornam a adoção de soluções de eficiência ainda mais urgente, como degradação do solo, eventos climáticos extremos e dependência de insumos importados. O setor está mais pragmático. As empresas não estão testando inovação para sinalizar compromisso ambiental, mas para garantir previsibilidade em um cenário instável”, diz Matsuda.

Para investidores e empresas do setor, a tendência é clara: inovação climática deixou de ser uma agenda reputacional e passou a ser uma variável central de competitividade. A capacidade de produzir alimentos de forma eficiente, resiliente e economicamente viável deve definir quais empresas conseguirão crescer em um cenário marcado por pressão ambiental, regulatória e de custos.

Esses temas estarão em debate no painel “Agtech & Foodtech na Era do Clima – Eficiência, Impacto e Negócios”, que integra a programação do Kamay Code, evento da Kamay Ventures, marcado para 18 de março, no Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro. O encontro reunirá investidores, startups e lideranças do setor para discutir o que já funciona no mercado e os próximos passos para a consolidação dessas soluções. Mais informações no site do Kamay Code.

## Quando vender mais vira prejuízo: o erro silencioso que ameaça frigoríficos de linguíça

Crescer o faturamento é, quase sempre, o principal objetivo de um frigorífico. Produzir mais, vender mais, conquistar novos clientes. À primeira vista, essa lógica parece irrefutável. Mas, na prática, esse mesmo movimento tem levado muitos frigoríficos de linguíça a operar no limite e, em alguns casos, no prejuízo.

O problema não está no crescimento em si, mas na forma como ele acontece. É comum observar empresas aumentando volume, ampliando a carteira de clientes e expandindo a produção, enquanto o caixa começa a faltar e as margens desaparecem. O resultado é um cenário perigoso: faturamento em alta, decisões cada vez mais reativas e uma operação que passa a sobreviver no curto prazo.

Em muitos frigoríficos, o sucesso ainda é medido quase exclusivamente pelo faturamento mensal. Se o número cresce, a sensação é de avanço. O que raramente recebe a mesma atenção é o impacto desse crescimento sobre indicadores essenciais, como:

- margem por quilo produzido;
- necessidade de capital de giro;
- prazo médio de recebimento dos clientes;
- custo real da operação em maior escala.

Na prática, vender mais costuma significar conceder mais prazo, comprar matéria-prima à vista, elevar estoques e assumir custos fixos mais altos. É um descompasso clássico: a produção cresce mais rápido do que o caixa.



Paulo Duque

Entre os erros mais comuns está a subestimação do capital de giro. Ao ampliar as vendas, o frigorífico passa a financiar uma série de custos antes mesmo de receber do cliente final: matéria-prima, embalagens, mão de obra, energia e logística.

Sem planejamento financeiro, esse crescimento acaba sendo sustentado por atrasos fiscais, renegociações forçadas com fornecedores ou linhas de crédito caras. O lucro pode até existir no papel, mas o caixa entra em colapso.

Outro ponto crítico são as perdas operacionais. Quanto maior o volume, maior também a exposição a falhas de previsão de demanda, vencimento de produtos, reprocessos e desvios de padrão de receita. No caso dos frigoríficos de linguíça, onde as margens já são tradicionalmente aper-

tadas, pequenas perdas percentuais se transformam rapidamente em prejuízos expressivos quando o volume cresce.

Crescer sem conhecer com precisão o custo real por quilo é, na prática, multiplicar um erro. Muitos frigoríficos ainda precificam seus produtos com base em histórico, concorrência ou no chamado “preço de mercado”, sem atualizar corretamente custos indiretos, exigências sanitárias, logística e perdas reais do processo.

Os frigoríficos que conseguem crescer de forma sustentável têm algo em comum: crescem com método. Antes de ampliar vendas, ajustam controles de custos por produto, planejamento de caixa, margem mínima por canal e produção alinhada à demanda real. Eles não vendem tudo para todo mundo. Vendem o que gera margem, para quem paga no prazo adequado e no volume que o caixa suporta.

No setor de frigoríficos de linguíça, crescer deveria ser consequência de organização, não um objetivo isolado. Faturamento alto sem lucro e sem caixa não é sinônimo de sucesso, mas de risco.

Neste cenário, a pergunta certa não é “quanto eu consigo vender?”, mas “quanto eu consigo crescer sem quebrar meu próprio negócio?”. Responder a essa questão com números, e não com intuição, é o que separa os frigoríficos que prosperam daqueles que apenas sobrevivem.

(Fonte: Paulo Duque, consultor especializado no setor frigorífico e CEO do Rei da Linguíça).