

Relatório Distribuição e Atacado

Uma visão estratégica sobre Finanças e Lucratividade no segmento de Distribuição e Atacado
Edição 01 – março/2026 Produzido por **Innovation Capital Bank**

“Como um estreito pode provocar um problema em larga escala”


Uma análise sobre as ações que o segmento de Distribuição e Atacado deveria avaliar em função da Guerra no Oriente Médio.

Autor: Carlos Alberto Santos – CSO do Innovation Capital Bank

Introdução

Como dizem, nenhuma previsão para de pé quando confrontada com o futuro, mas não há futuro seguro se você não procurar se antecipar a ele. Este relatório da área de **Distribuição e Atacado**, primeiro de uma série elaborada pela equipe de Mercado e Estratégia do **Innovation Capital Bank**, com apoio de especialistas internos e de mercado, enfrenta uma dificuldade adicional em sua estreia por tentar antever situações tendo em curso uma guerra com características únicas, e com potenciais desdobramentos que vão do ruim ao péssimo. De qualquer forma, cientes do risco da imperfeição, é importante o exercício da previsão de cenários visando apoiar o segmento de Distribuição e Atacado em sua preparação para enfrentar os próximos dias, mesmo que ainda não saibamos ao certo se estamos falando de duas semanas, dois meses, ou dois anos. Vamos lá.

A recente escalada do conflito no Oriente Médio, marcada por ataques diretos à infraestrutura energética e ameaças ao Estreito de Ormuz, gerou um choque sistêmico nos mercados globais de commodities. Para o setor de distribuição de alimentos no Brasil, representado pelos Distribuidores e Atacadistas Alimentícios, este cenário traduz-se em uma pressão dupla e



	pg
Introdução	01
I-Impacto na compra de produtos	02
II-Potencial desabastecimento	08
III-Mudanças em mix produtos	12
IV-Redução oferta fretes	16
V-Custo de capital e câmbio	18
VI-Impacto em renda e consumo	24
VII-Matriz de Priorização	28
Conclusões	33
Referências	35

simultânea sobre as margens operacionais: o **aumento abrupto nos custos logísticos** (via diesel) e a **inflação nos custos de produção agrícola** (via fertilizantes).

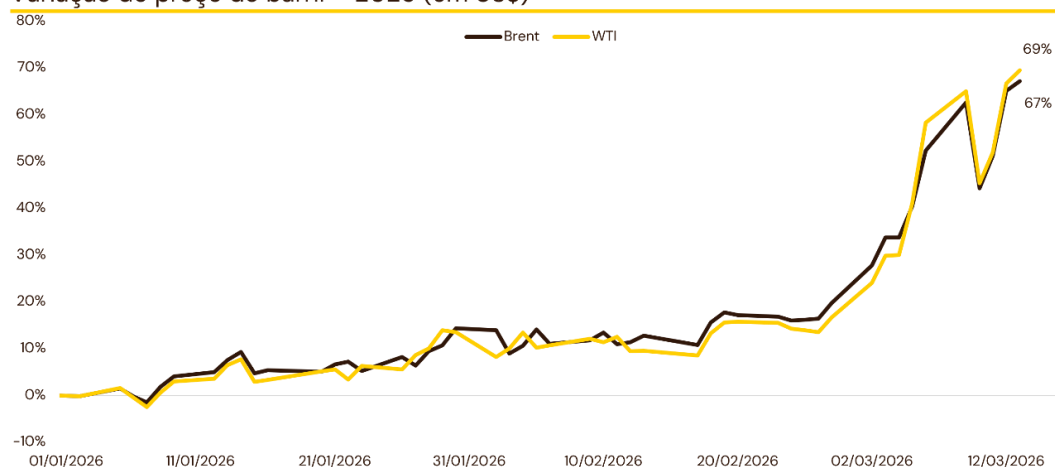
Este relatório analisa a magnitude desses impactos, a sensibilidade da cadeia de suprimentos, além de propor diretrizes estratégicas para mitigação de riscos em um ambiente de margens historicamente estreitas.

Neste relatório destacamos, então, os seguintes pontos:

I - Impactos no custo de compra de bens alimentícios – por mais que, felizmente, o Brasil não esteja próximo geograficamente do conflito (12.000 Km de distância), alguns impactos já são certos e seus efeitos precisam ser considerados. Mesmo que o conflito se encerrasse hoje, a recuperação dos fluxos marítimos de combustíveis e fertilizantes levará meses para um pronto reestabelecimento (“danos extensos” nas instalações do hub industrial de Ras Laffan, no Qatar, Ras Tanura na Arábia Saudita com capacidade parcial, além dos impactos na própria produção do Irã).

Com base em análises atuais (21 de março 2026), a recuperação das instalações de produção e refino de combustíveis no Oriente Médio afetadas no conflito, é projetada para levar de **alguns meses a até três ou cinco anos**, dependendo da gravidade dos danos em instalações específicas (lembrando que o processo de guerra ainda se mantém com potencial para uma escalada mais severa inclusive).

Variação do preço do barril – 2026 (em US\$)



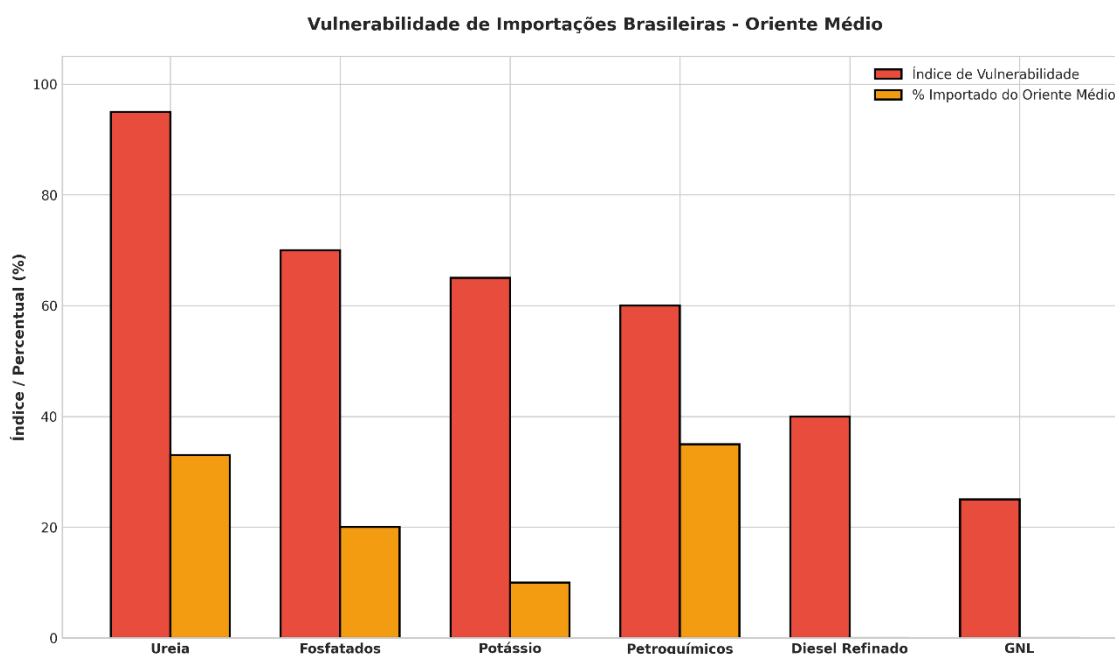
Aqui estão os principais pontos sobre os prazos de recuperação:

- **Recuperação Geral (Meses):** Analistas indicam que o retorno à capacidade total de produção pode demorar vários meses após o fim das hostilidades, com reparos de infraestrutura danificada sendo uma etapa longa.
- **Instalações Críticas de GNL/Gás (Anos):** A infraestrutura de GNL em Ras Laffan (Catar), que sofreu danos extensos, pode levar entre 3 a 5 anos para ser totalmente consertada e voltar à capacidade total.

- **Interrupção de Curto Prazo vs. Longo Prazo:** Enquanto reinícios controlados e reparos simples podem levar semanas (cenário otimista), a destruição de equipamentos complexos de refino e processamento estende o prazo para meses ou anos.
- **Impacto no Fluxo (Curto Prazo):** A retomada do fluxo pelo Estreito de Hormuz pode demorar semanas, mas os danos à infraestrutura de produção causam interrupções mais duradouras.

A situação é considerada uma das maiores interrupções de fornecimento de petróleo da história, com refinarias, campos petrolíferos e centrais de gás no Kuwait, Arábia Saudita, Catar e Emirados Árabes Unidos sofrendo ataques. Como consequência desta escalada do conflito no Oriente Médio, tivemos um aumento abrupto de 33% no preço da ureia em março de 2026, acumulando alta superior a 50% no ano. Sendo o Brasil 100% dependente da importação deste insumo (com 35% vindo da região em conflito), o choque agrícola já está contratado.

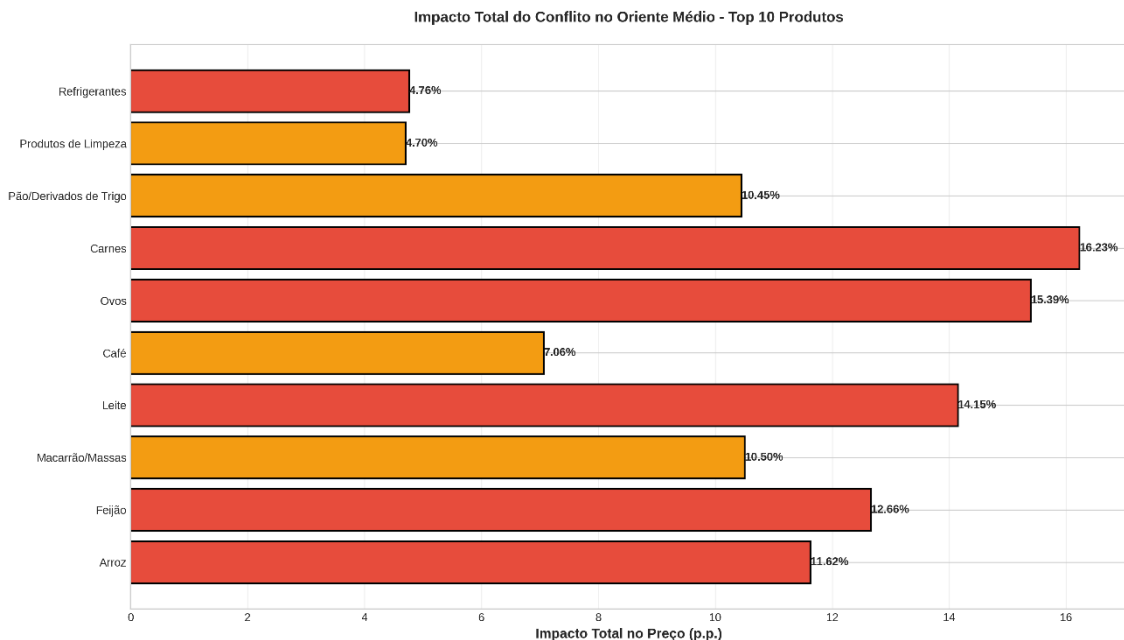
Para as empresas de distribuição ao varejo alimentício, este cenário representa uma ameaça severa à rentabilidade. A combinação de baixa elasticidade de preços na ponta do consumo com margens historicamente estreitas (5% a 15%) cria um ambiente de compressão de margens e necessidade urgente de capital de giro.



Focando nos 10 produtos de maior giro e volume de vendas fornecidos pelos distribuidores às grandes redes de varejo no Brasil (dados de 2025/2026 – volume e relevância), temos:

- 1.Arroz (Alimentos Básicos)
- 2.Feijão (Alimentos Básicos)
- 3.Macarrão/Massas (Alimentos Básicos)
- 4.Leite (Laticínios)
- 5.Café (Bebidas)
- 6.Ovos (Proteínas)
- 7.Carnes (Proteínas)
- 8.Pão/Derivados de Trigo (Alimentos Processados)
- 9.Produtos de Limpeza (Higiene e Limpeza)
- 10.Refrigerantes (Bebidas)

A vulnerabilidade foi calculada cruzando o impacto total de custos com a capacidade de repasse ao consumidor (elasticidade-preço).



Nível CRÍTICO (potencial redução severa de margem)

1. Carnes (Impacto na Margem: -43,2 p.p.)

- Cadeia de Impacto: A ração animal (soja/milho) sofre com a alta da ureia importada do Oriente Médio. A cadeia de frio sofre com o diesel.
- Dinâmica: Produto elástico. O consumidor reduz o consumo ou migra para cortes inferiores, forçando a distribuidora a absorver 40% do aumento de custo.
- Impacto Financeiro: É o maior ofensor do balanço, responsável por quase metade do prejuízo total absorvido.

2. Ovos (Impacto na Margem: -21,9 p.p.)

- Cadeia de Impacto: Altíssima dependência de ração animal (80% do custo de produção).
- Dinâmica: Embora seja a proteína de substituição (trade-down), o choque de custo na granja é brutal (+15,3% no custo total).

3. Leite (Impacto na Margem: -8,8 p.p.)

- Cadeia de Impacto: Combinação letal de ração animal encarecida e logística diária refrigerada (alto consumo de diesel).
- Dinâmica: Margem original já é espremida (16%). O impacto reduz a margem pela metade.

4. Refrigerantes (Impacto na Margem: -7,1 p.p.)

- Cadeia de Impacto: Baixa dependência do Oriente Médio, mas alto peso logístico (transporte de líquidos).
- Dinâmica: Produto altamente elástico (-0,65). O consumidor corta facilmente, forçando a distribuidora a absorver 60% do aumento de custo logístico.

5. Arroz e Feijão (Impacto na Margem: -6,4 p.p. e -6,3 p.p.)

- Cadeia de Impacto: Alta dependência direta de fertilizantes (ureia) e frete rodoviário de longa distância.
- Dinâmica: São os produtos que sofrem o maior choque bruto de custos (+11% a +12%), mas por serem essenciais (inelásticos), permitem repasse de 90% ao varejo.

Nível ALTO (Pressão significativa)

7. Produtos de Limpeza (Impacto na Margem: -4,9 p.p.)

- Cadeia de Impacto: Afetados pelo custo de petroquímicos (embalagens) e frete. Zero dependência de fertilizantes.

8. Macarrão/Massas (Impacto na Margem: -4,7 p.p.)

- Cadeia de Impacto: Dependência de trigo (fertilizantes) e frete.

9. Pão/Derivados de Trigo (Impacto na Margem: -4,3 p.p.)

- Cadeia de Impacto: Semelhante às massas, mas com logística mais frequente (produtos frescos).

10. Café (Impacto na Margem: -4,0 p.p.)

- Cadeia de Impacto: Commodity global, sofre impacto moderado de fertilizantes e frete. Margem original alta (35%) ajuda a amortecer o choque.

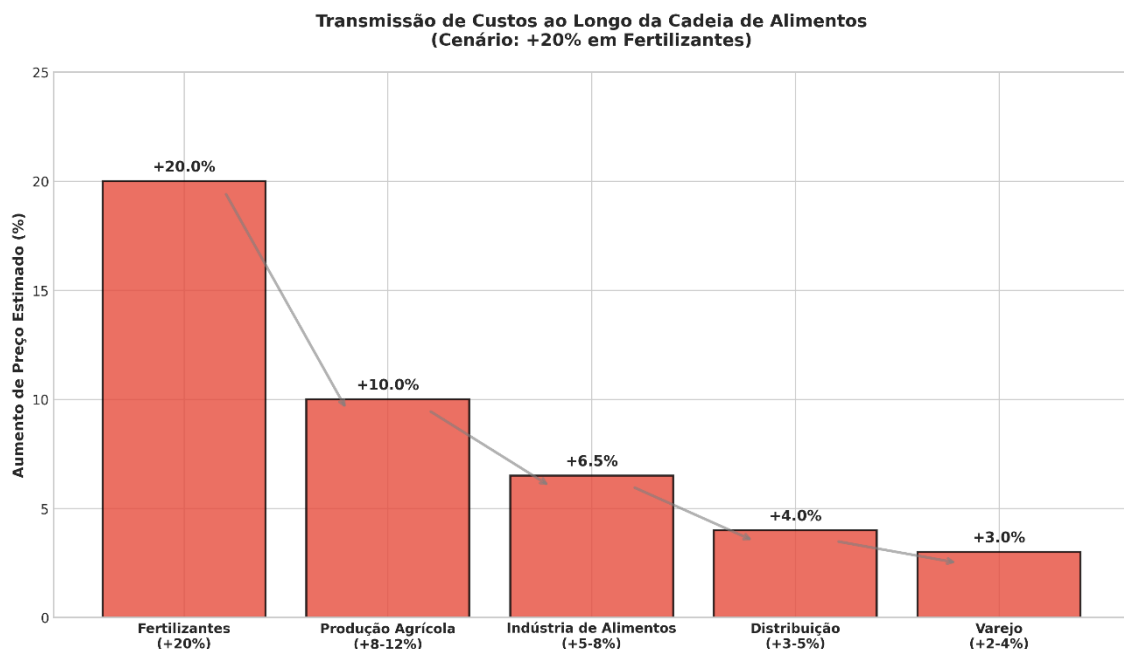
Para uma distribuidora típica com faturamento de R\$ 100 milhões anuais (onde esses 10 produtos representam 68% das vendas):

- Impacto Total Absorvido: R\$ 1,61 milhão/ano
- Destruição de Valor: Esse valor consome 20,1% de toda a margem EBITDA da empresa.
- Concentração de Risco: Apenas 3 produtos (Carnes, Refrigerantes e Ovos) respondem por 65% de todo o impacto financeiro.

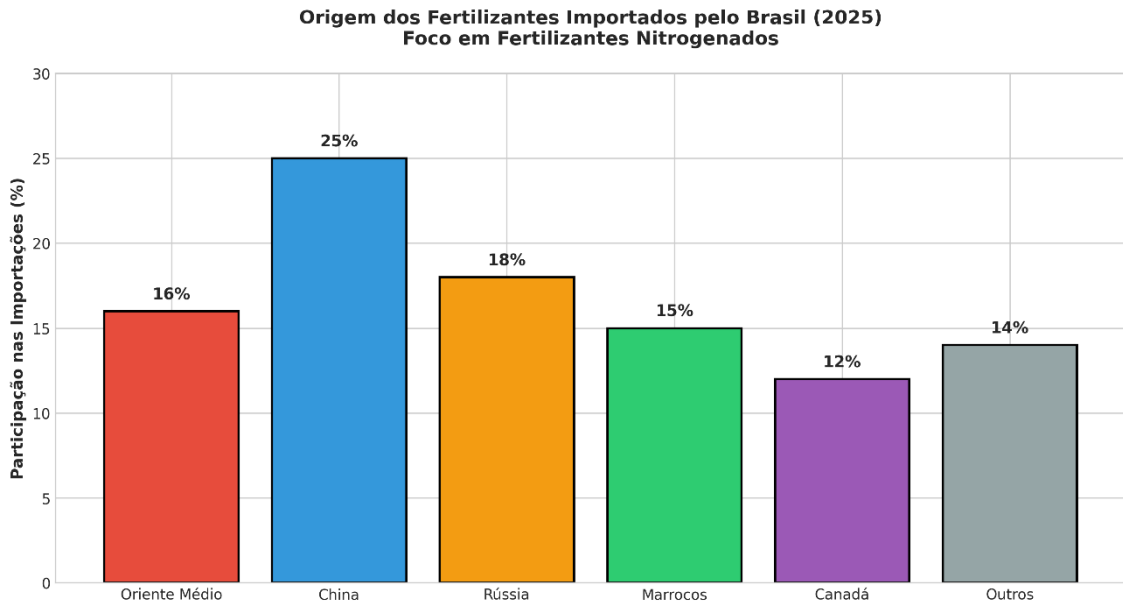
Produtos essenciais como Arroz e Feijão sofrem um choque de custo enorme (+12%), mas a distribuidora consegue repassar 90% desse custo para o supermercado (que repassa ao consumidor).

Já produtos como Refrigerantes sofrem um choque menor (+4,7%), mas a distribuidora só consegue repassar 40%, sendo forçada a absorver o restante para não perder a venda.

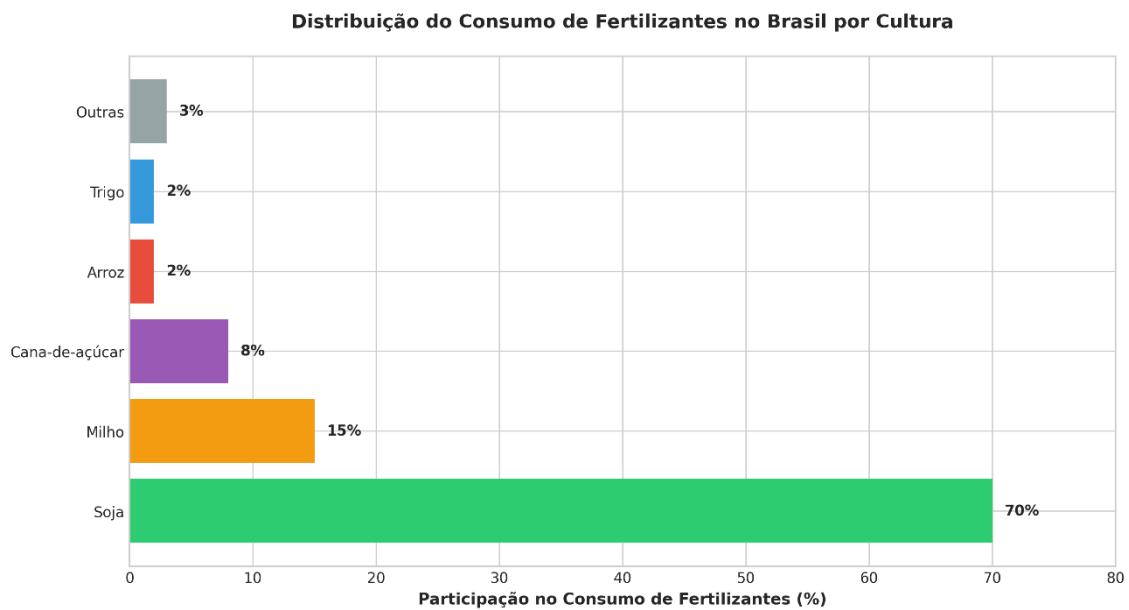
O impacto não chega integralmente ao consumidor final, pois cada elo da cadeia tenta absorver parte do choque ou diluí-lo em ganhos de eficiência. No entanto, a magnitude atual sugere repasses inevitáveis em custos:



II - Potencial desabastecimento de itens - para entendermos quais alimentos chegarão mais facilmente, ou não, às gôndolas, é necessário analisar a base da cadeia produtiva. O Brasil é altamente dependente de fertilizantes importados (80-85% do total), com destaque para a ureia (100% importada, sendo 35% do Oriente Médio) e o cloreto de potássio (99% importado).



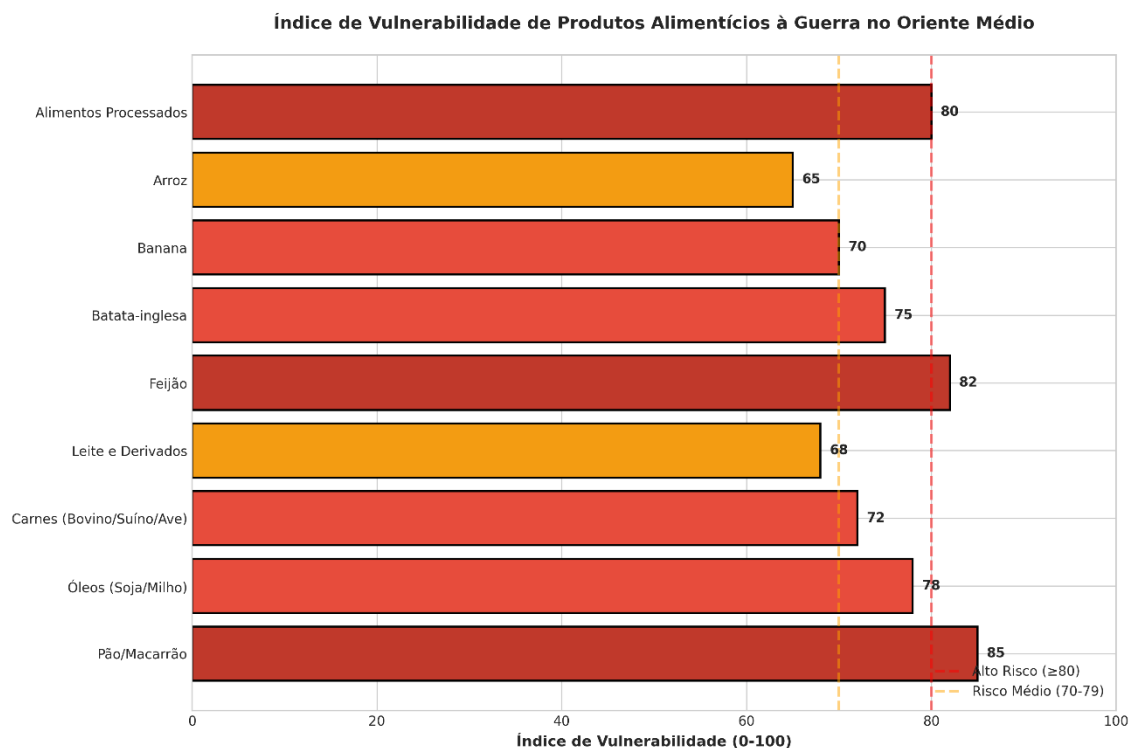
O consumo desses insumos, no entanto, é altamente concentrado:



A soja e o milho respondem por 85% de todo o fertilizante consumido no Brasil. Consequentemente, qualquer produto alimentício que utilize essas commodities como

matéria-prima direta ou indireta (emprego como ração animal, por exemplo) sofrerá forte pressão de custos.

Com base na participação dos fertilizantes nos custos de produção e na dependência logística, identificamos os produtos mais vulneráveis ao cenário atual:



E onde o aumento sobre o custo e disponibilidade de fertilizantes pode impactar a cadeia produtiva e de distribuição no médio curto e médio prazo:

Derivados de Trigo (Pães, Massas e Biscoitos)

Nível de Vulnerabilidade: Crítico

O trigo apresenta uma das maiores participações de fertilizantes em sua estrutura de custos (cerca de 40%). Além disso, o Brasil importa cerca de 50% do trigo que consome.

- Impacto na Indústria: A alta do trigo representa cerca de 70% da formação de preço da farinha.
- Produtos Afetados: Pão francês, pães industrializados, macarrão, biscoitos e bolos.
- Agravante: O trigo já acumula altas significativas no mercado internacional devido à volatilidade geopolítica, e a indústria de massas tem dificuldade de absorver esses custos sem repasse ao consumidor.

Óleos Vegetais (Soja e Milho)

Nível de Vulnerabilidade: Alto

Sendo a soja a cultura que mais consome fertilizantes no Brasil (70% do total nacional), seus derivados diretos sofrem impacto imediato.

- Impacto na Indústria: Os óleos e gorduras vegetais são altamente sensíveis ao custo do grão.
- Produtos Afetados: Óleo de soja, óleo de milho, margarinas e maioneses.
- Agravante: A quebra de safra em algumas regiões e a forte demanda para produção de biodiesel (que aumentou mais de 20% recentemente) já pressionavam os preços antes mesmo do choque dos fertilizantes.

Proteína Animal (Aves, Suínos e Bovinos)

Nível de Vulnerabilidade: Alto (Efeito Indireto)

Embora a carne não "consuma" fertilizante diretamente, a nutrição animal no Brasil é baseada quase inteiramente em farelo de soja e milho.

- Impacto na Indústria: A ração representa a maior parte do custo de produção de aves e suínos. Com a soja e o milho mais caros devido aos fertilizantes, o custo de engorda dispara.
- Produtos Afetados: Carne de frango, carne suína, ovos, leite e laticínios (queijos, iogurtes).
- Agravante: A cadeia de carnes refrigeradas exige logística complexa e intensiva em diesel (caminhões frigoríficos), sofrendo o impacto duplo da crise (insumos + frete).

Feijão e Arroz (Cesta Básica)

Nível de Vulnerabilidade: Médio-Alto

Itens essenciais da mesa do brasileiro, ambos possuem alta sensibilidade aos custos de insumos.

- Impacto na Produção: No feijão, os fertilizantes representam mais de 32% dos custos de produção. No arroz, fertilizantes e defensivos chegam a representar de 30% a 35% dos custos.
- Agravante: Sendo produtos de demanda inelástica (itens de primeira necessidade), o repasse de preços tende a ser mais direto ao consumidor final, impactando fortemente a inflação de alimentos.

Hortaliças, Legumes e Frutas (FLV)

Nível de Vulnerabilidade: Médio-Alto

- Impacto na Produção: Culturas como batata-inglesa e banana possuem alta participação nos índices de inflação (IPA) quando há choque de fertilizantes (27% e 31%, respectivamente).
- Agravante Logístico: Produtos perecíveis exigem transporte rápido e frequente. O aumento de 25% no preço do diesel em março de 2026 afeta desproporcionalmente o custo de distribuição de FLV, que não pode ser estocado por longos períodos.

Como o Brasil importa cerca de **85% a 90%** dos fertilizantes que consome, a falta desses insumos afetará as safras em diferentes cronogramas, dependendo da janela de plantio e da dependência específica de cada nutriente.

As principais safras afetadas seriam:

Milho Safrinha 2026 (Impacto Imediato)

O milho safrinha, que está em fase de desenvolvimento ou cobertura em muitas regiões, é extremamente dependente de **nitrogênio (ureia)** para garantir a produtividade.

- **O problema:** A interrupção súbita no Golfo faz os preços da ureia dispararem no mercado spot.
- **Consequência:** Produtores que não garantiram o estoque de cobertura podem reduzir a aplicação, resultando em grãos de menor qualidade e menor volume por hectare.

Trigo (Safrinha de Inverno 2026)

O plantio do trigo no Sul do Brasil ocorre entre abril e junho.

- **O problema:** É uma cultura que exige alta carga de fertilizantes nitrogenados e fosfatados logo na semeadura.
- **Consequência:** Com a logística global travada e preços recordes, pode haver uma redução da área plantada, encarecendo o pão e as massas no segundo semestre de 2026.

Cana-de-Açúcar (Ciclo 2026/27)

A cana exige manutenção constante de solo com fertilizantes para manter o vigor dos canaviais.

- **O problema:** O aumento do custo do fertilizante, somado à alta do diesel (também impactado pela guerra), pressiona as margens das usinas.
- **Consequência:** Isso pode levar a uma priorização da produção de açúcar em detrimento do etanol, elevando o preço do combustível nas bombas.

Soja (Safrinha 2026/27 - O maior risco)

Embora o plantio comece apenas em setembro, o "fechamento" do mercado de fertilizantes agora impede as compras antecipadas (*barter*).

- **O problema:** A soja depende fortemente de **Fósforo (MAP)** e **Potássio (KCl)**. A incerteza geopolítica faz com que os fornecedores segurem estoques, esperando preços ainda maiores.
- **Consequência:** Se o conflito se prolongar, a safra principal do Brasil (2026/27) terá o custo de produção mais alto da história, reduzindo a competitividade do grão brasileiro no mercado internacional.

Resumo das Culturas e Nutrientes em Risco

Cultura	Nutriente Crítico	Período de Impacto	Efeito no Consumidor
Milho	Nitrogênio (Ureia)	Imediato (Safrinha)	Alta em carnes (frango/porco)
Trigo	Nitrogênio / Fósforo	Abril - Junho/2026	Alta em pães e massas
Cana	Formulações NPK	Contínuo	Alta no Etanol / Açúcar

Cultura	Nutriente Crítico	Período de Impacto	Efeito no Consumidor
Soja	Potássio / Fósforo	Setembro/2026	Alta no óleo e farelo

III – Mudanças em mix de produtos

Um dos potenciais efeitos seria também uma **substituição forçada** de consumo. O cliente não deixará de comer, mas trocará a marca líder (que repassa custos logísticos e de insumos rapidamente) pela marca de defesa, ou mesmo pela sua **marca própria**, se você se antecipar.

Aqui estão os itens da sua marca própria que devem ser priorizados para substituir os produtos que mais sofrerão pressão de preço:

Substitutos para Derivados de Trigo (Massas e Panificação)

O trigo será atingido duplamente: pela entressafra e pelo custo do fertilizante na safra de inverno.

- **A Substituição:** Foque em **Arroz e Farinha de Milho/Flocados** da sua marca.
- **Estratégia:** Crie campanhas de PDV (Ponto de Venda) mostrando que o arroz e o cuscuz de milho são fontes de energia mais baratas por porção do que o macarrão de marca líder.
- **Marca Própria de Massas:** Se você já tem massas de marca própria, mantenha o preço estável o máximo possível para capturar o cliente que está abandonando a marca nacional "premium".

Oportunidade em Óleos Vegetais

O óleo de soja terá alta volatilidade devido ao custo de produção e à demanda por biodiesel (substituto do petróleo caro).

- **A Substituição:** Promova o **Óleo de Soja de sua Marca** como o "item de defesa" do carrinho.
- **Estratégia de Mix:** Se o preço do óleo de soja subir demais, destaque gorduras alternativas de sua marca (como banha de porco processada ou misturas vegetais) se fizerem parte do seu portfólio regional, apresentando-as como opções de maior rendimento.

Proteínas de Baixo Custo (Substitutos de Carne Bovina e Frango)

Como o milho (base da ração) sofrerá com a falta de ureia, o frango e o porco subirão de preço rapidamente.

- **A Substituição:** **Ovos, Sardinha/Atum em conserva e Feijão** de marca própria.
- **Estratégia:** O feijão é o substituto natural da proteína quando a carne encarece. Garanta que o feijão da sua marca esteja com embalagem impecável e posicionado ao lado das carnes no atacarejo. Conservas de marca própria (sardinha/atum) tornam-se o "luxo acessível" para quem corta a carne fresca.

Categorias de "Indulgência Barata"

Em tempos de guerra e estresse econômico, o consumidor corta o supérfluo caro, mas busca pequenos confortos.

- **A Substituição: Biscoitos (Maria/Maizena) e Misturas para Bolo** de marca própria substituindo sobremesas prontas ou chocolates caros.
- **Estratégia:** Posicione esses itens como o "carinho para a família" que ainda cabe no bolso.

Plano de Ação para sua Marca Própria (Próximos 30 dias)

Categoria	Ação Imediata	Argumento de Venda (Marketing)
Grãos (Arroz/Feijão)	Aumentar estoque regulador local.	"Segurança alimentar para sua família com o melhor preço."
Óleos	Negociar envase prioritário.	"Economia real na base da sua cozinha."
Massas/Farinhas	Destacar o rendimento por porção.	"Mais refeições por menos reais."
Limpeza (Básicos)	Focar em multiuso e sabão em barra.	"Eficiência sem pagar pelo marketing das multinacionais."

A logística de produtos perecíveis no Brasil é altamente dependente do modal rodoviário. O diesel representa entre 35% e 40% do frete de alimentos e de 10% a 15% do custo operacional no campo.

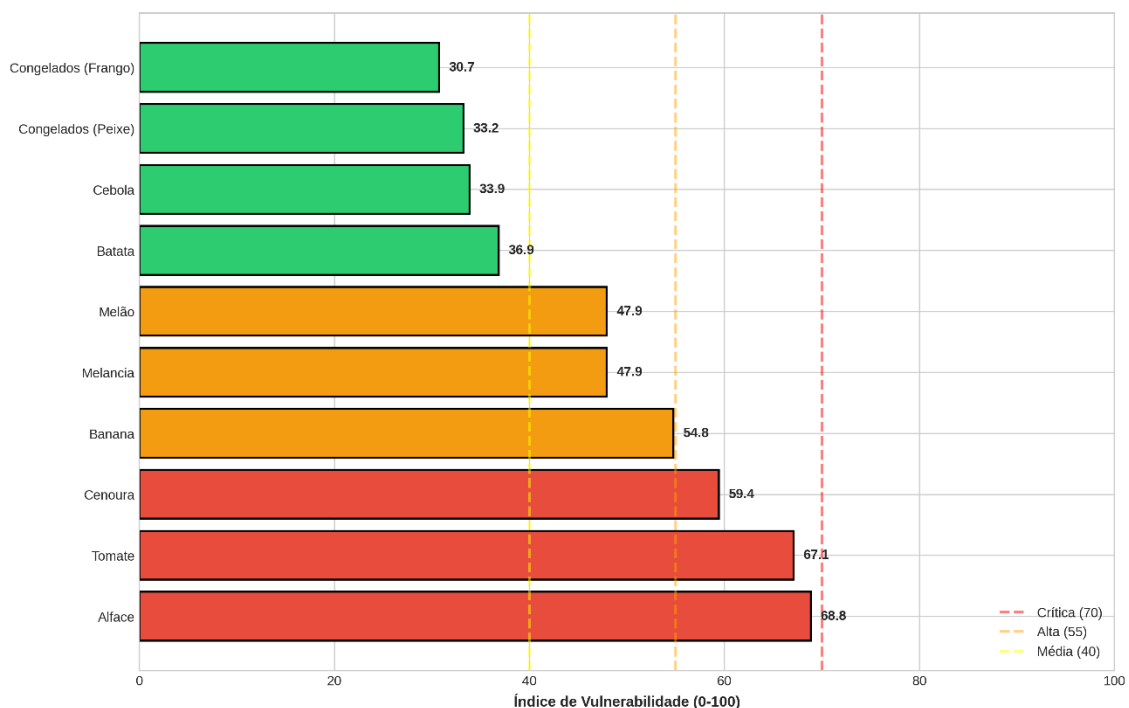
O aumento de 25% no diesel (março de 2026) atinge a cadeia de frio de duas formas:

- **Custo de Transporte:** O frete refrigerado, que já é 30-50% mais caro que o frete seco, sofre um repasse imediato.
- **Custo de Armazenagem:** A manutenção de câmaras frias (centros de distribuição) torna-se mais onerosa, pressionando as margens das distribuidoras.

Impacto Diferenciado: Horti-Fruti vs. Congelados

A análise comparativa demonstra que o choque afeta as categorias de forma distinta:

Vulnerabilidade de Produtos Perecíveis ao Choque de Diesel (+25%) e Ureia (+33%)



Horti-Fruti (FLV): Sofrem o impacto duplo (Diesel + Ureia). O impacto na margem bruta pode chegar a 13,1 p.p. para a alface e 12,7 p.p. para o tomate.

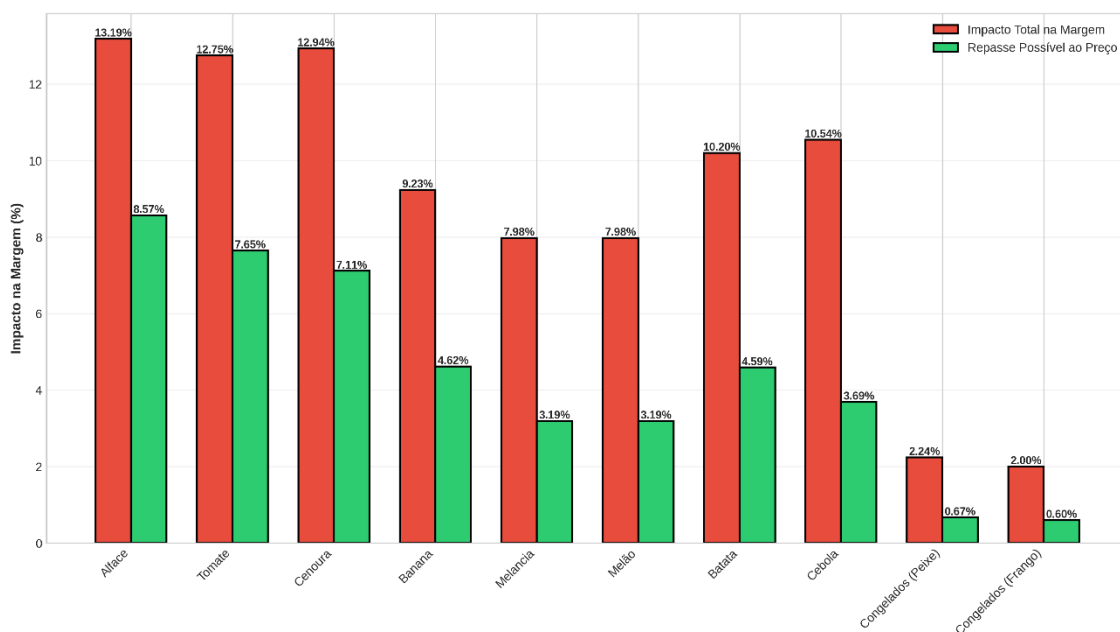
- Congelados (Carnes e Peixes): Não sofrem o impacto direto da ureia na ponta (embora a ração animal seja afetada a médio prazo). O impacto na margem é significativamente menor (2,0 a 2,2 p.p.), restrito ao custo logístico da cadeia de frio.

Vulnerabilidade por Produto e Risco de Perdas

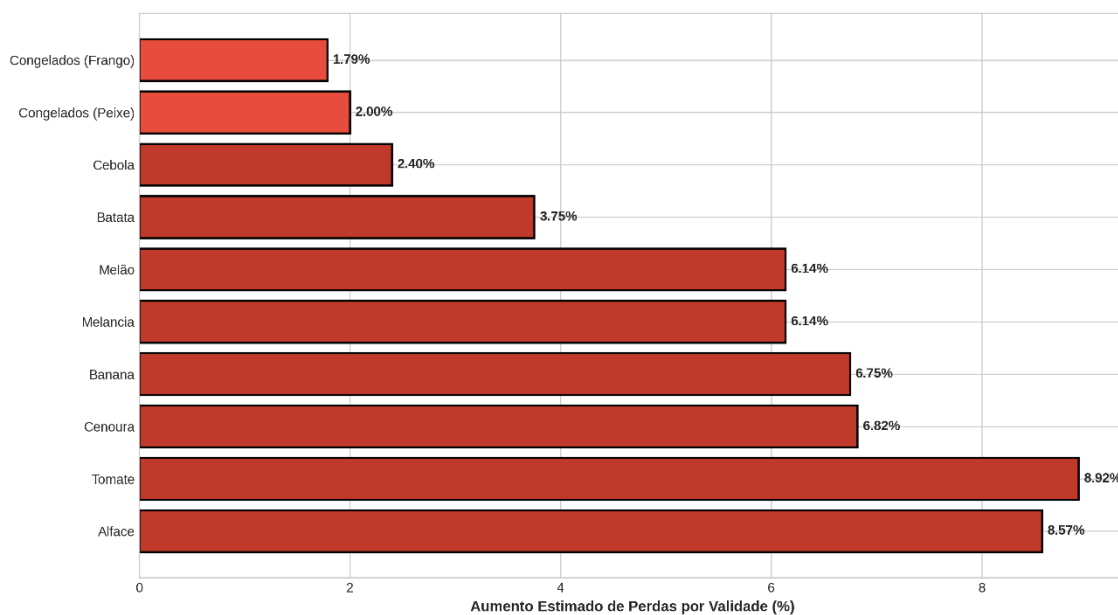
O varejo brasileiro já enfrenta um desafio crônico com perdas. Segundo a Pesquisa ABRAPPE 2025, o índice médio de perdas no varejo é de 1,51%, totalizando R\$ 36,5 bilhões. Em perecíveis, esse número é historicamente maior devido à validade (shelf-life).

Desenvolvemos um Índice de Vulnerabilidade de Perecíveis, cruzando o ciclo de vida do produto, dependência de fertilizantes, custo logístico e elasticidade de preço.

Impacto do Choque vs. Capacidade de Repasse de Preço
(Diferença = Margem Absorvida pela Distribuidora)



Pressão sobre Perdas: Ciclo Curto + Custo de Diesel Alto

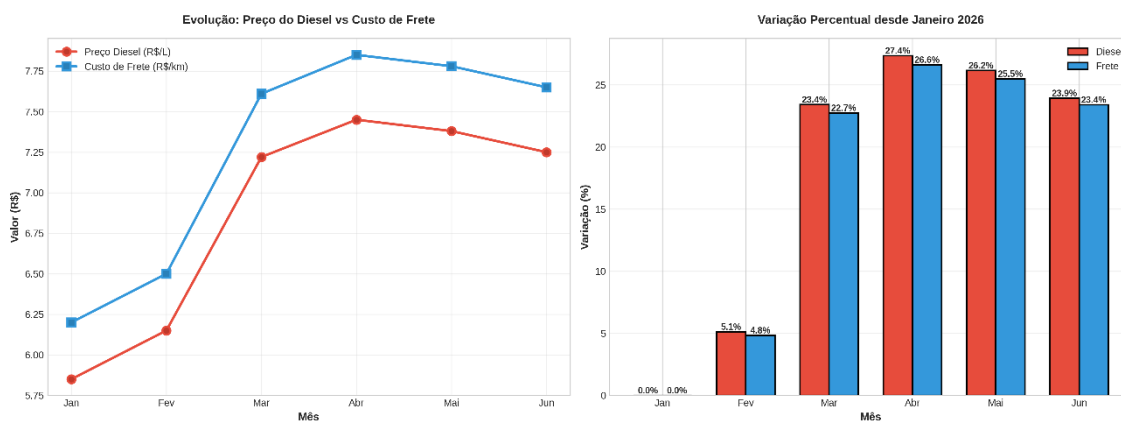


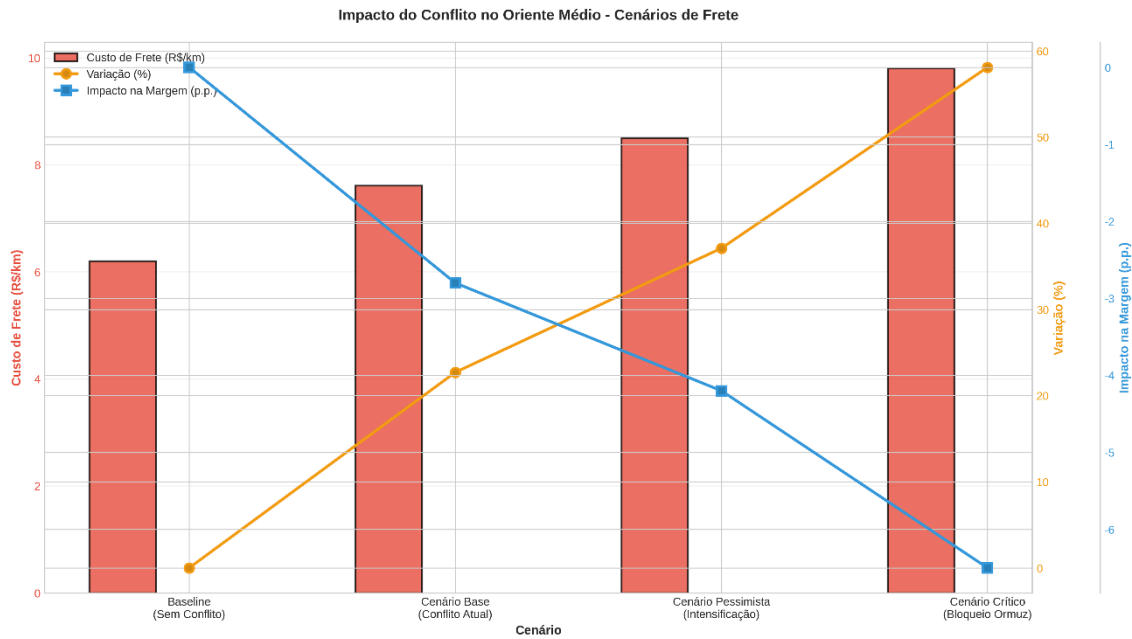
IV – Redução de oferta de transporte rodoviário

Ponto sensível notadamente para os Distribuidores que não tem frota própria, o combustível saltou de R\$ 5,85 em janeiro para R\$ 7,22 em março de 2026 (alta de 23,4%), somando-se ao aumento do ICMS no início do ano, e nossa análise indica um alto risco de redução de oferta de transporte rodoviário no curto e médio prazo, impulsionado pela perda de viabilidade econômica de rotas, especialmente para caminhoneiros autônomos. A crise já afeta o abastecimento de cidades e ameaça o escoamento da supersafra de grãos. Alguns efeitos começam a ser sentidos:

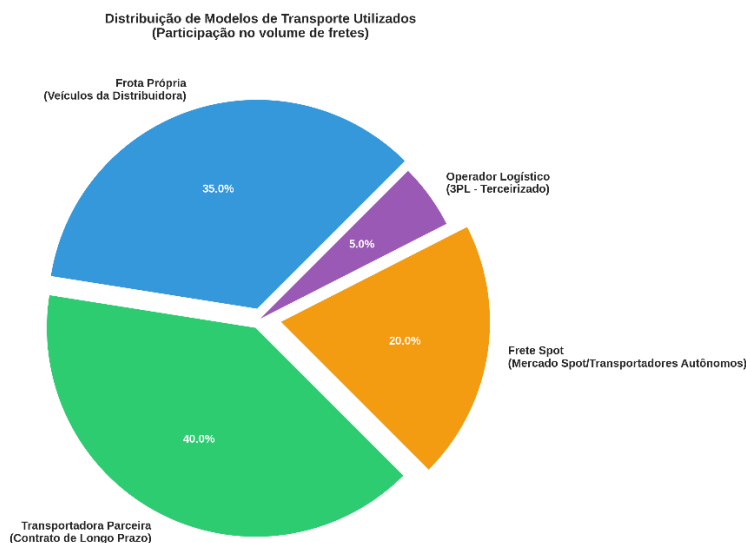
- Compressão de Margem: uma redução de margem entre 9,8% e 13,9%.
- Status de Viabilidade: as principais rotas podem entrar em status "Crítico" (margem positiva, mas ROI mensal abaixo do mínimo exigido para cobrir depreciação e custos fixos).
- Sensibilidade à Distância: Rotas curtas (ex: SP → Itu, SP → Jundiaí) sofreram o maior impacto percentual na margem (até -13,9%), pois o custo fixo diluído é maior e a capacidade de repasse absoluto é menor.

Transportadores autônomos e pequenas frotas passam a adotar uma seleção mais criteriosa de rotas. Viagens que não garantem carga de retorno (frete de volta) ou que possuem margens muito estreitas estão sendo abandonadas. Isso cria "apagões logísticos" em regiões fora dos grandes eixos. A crise coincide com o escoamento de uma supersafra recorde de grãos no Brasil. O agronegócio, com maior capacidade de pagamento e urgência, está "sugando" a capacidade de transporte disponível. Caminhões que antes atendiam o varejo alimentício estão migrando para o transporte de grãos, onde o frete chegou a R\$ 7,61 por km.





Há ainda um outro potencial agravante: apesar do ensaio de greve trazido pelos caminhoneiros ter se dissipado momentaneamente pelas ações tidas pelo Governo (garantia de valor mínimo de frete, etc), com uma piora da oferta de combustível, e com o seu inevitável aumento nesta situação, voltaria à tona a pressão por greves e reação da classe. Como vivido em 2018, os efeitos diretos de uma greve de caminhoneiros impactam o setor de distribuição levando a um desabastecimento de gêneros e com isto uma ruptura de relação de preços. A maior greve recente de caminhoneiros no Brasil ocorreu em **maio de 2018**, durando 10 dias (de 21 a 30 de maio). O movimento, conhecido como "Crise do Diesel", paralisou o país como protesto contra os sucessivos aumentos no preço do óleo diesel. O movimento só foi encerrado após o governo federal atender a várias reivindicações da categoria, incluindo a redução do preço do diesel e a criação de uma tabela mínima de frete, além da intervenção das forças de segurança para liberar as rodovias.



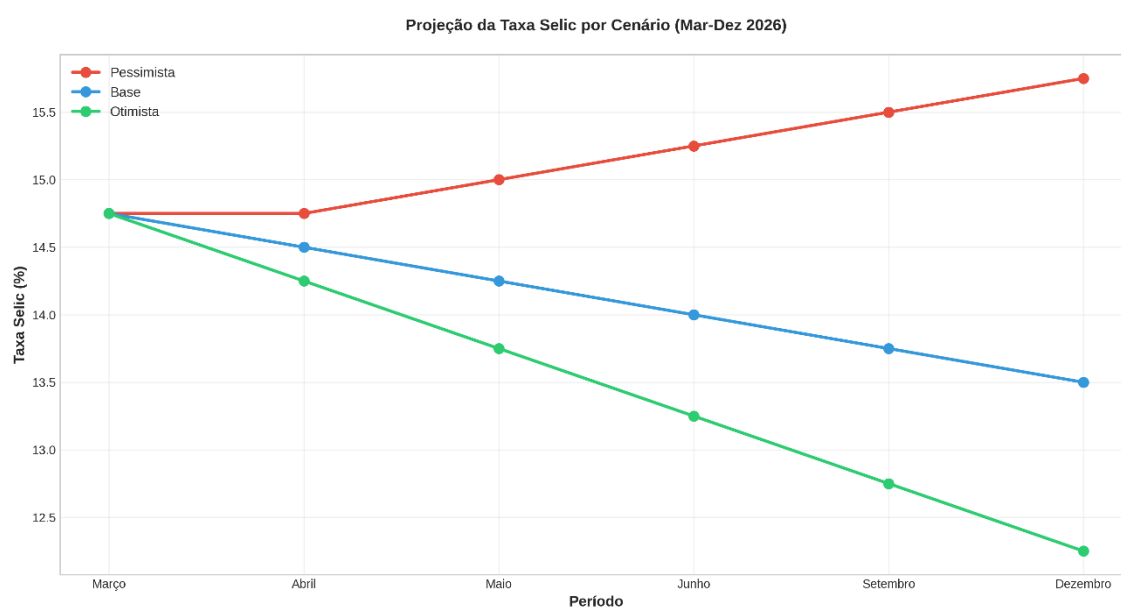
V – Custo do capital e câmbio

O Banco Central reduziu em 0,25% a taxa Selic em sua reunião de março, o que confirma que havia uma tendência (positiva) de redução da taxa de juros, antes do momento de eclosão do conflito. O novo cenário, e principalmente a sua duração, podem trazer reversões a esta tendência e até elevações em situações mais acirradas. Isto significa que o custo do capital tende a aumentar, a disponibilidade de novos limites diminuir (absorção do capital pela renda fixa em Títulos do Governo), e a taxa de câmbio também subir, o que gera um duplo efeito negativo nos preços das commodities.

O custo final do crédito para as empresas é a soma da Selic com o spread bancário. Dados recentes indicam que o spread está subindo mesmo com a taxa de captação estável. Para o financiamento de capital de giro de empresas médias, o spread atual gira em torno de 3,0 a 4,0 p.p., resultando em taxas finais entre 17,75% e 18,75% ao ano.

Desenvolvemos três cenários para o comportamento do custo de crédito (focado em capital de giro) até dezembro de 2026:

Cenário	Premissas	Selic (Dez/26)	Spread	Taxa Final	Variação
Pessimista	Escalada do conflito, inflação acelera	15,75%	+0,50 p.p.	19,25%	+1,50 p.p.
Base	Conflito estabiliza, inflação controlada	13,50%	Estável	16,50%	-1,25 p.p.
Otimista	Desescalada rápida, inflação cai	12,25%	-0,25 p.p.	15,00%	-2,75 p.p.



No cenário pessimista (que ganha probabilidade a cada dia de conflito), a taxa de crédito pode subir 1,50 ponto percentual até o fim do ano, encarecendo significativamente o custo do dinheiro.

Diante da perspectiva de crédito caro e restrito, as distribuidoras devem adotar medidas defensivas:

1.Otimização do Ciclo de Conversão de Caixa (CCC): Reduzir prazos de recebimento de clientes e alongar prazos de pagamento a fornecedores para diminuir a necessidade de capital de giro de terceiros.

2.Revisão de Investimentos (CAPEX): Projetos de expansão de frota ou novos centros de distribuição devem ser reavaliados, pois a taxa de retorno exigida (TIR) aumentou significativamente.

3.Renegociação de Dívidas: Buscar a troca de dívidas atreladas ao CDI (pós-fixadas) por taxas pré-fixadas, caso a expectativa seja de escalada do conflito e alta da Selic.

4.Gestão de Estoques: Evitar a imobilização excessiva de capital em estoques de baixo giro, focando na curva A de produtos.

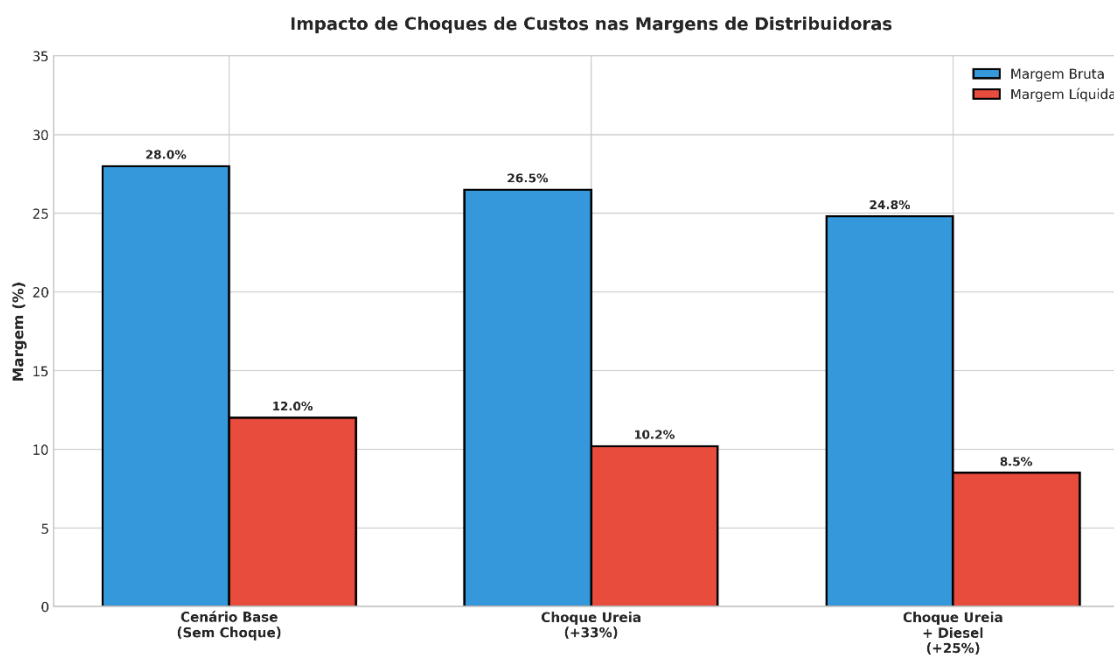
Impacto Financeiro nas Distribuidoras

As distribuidoras de alimentos operam em um modelo de alto volume e margens apertadas. O choque afeta três pilares financeiros críticos:

1.Compressão de Margens

O setor trabalha com margens brutas entre 20% e 30% para alimentos, e margens líquidas que raramente ultrapassam 15%.

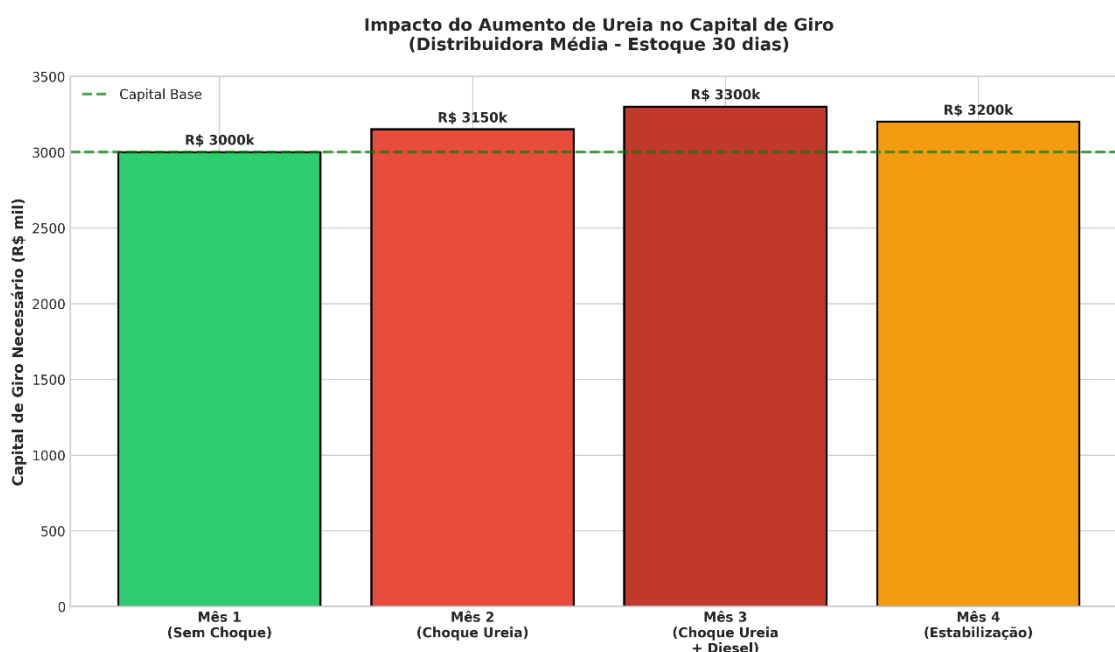
Quando a indústria repassa um aumento de 8% no Custo da Mercadoria Vendida (CMV) e o varejo só aceita 4% de reajuste, a diferença é subtraída diretamente da margem do distribuidor.



No cenário atual, que combina o choque da ureia (+33%) com o choque logístico do diesel (+25%), estimamos uma redução de até 3,5 pontos percentuais na margem líquida das distribuidoras.

2. Necessidade de Capital de Giro

Mesmo que a distribuidora consiga repassar 100% do aumento de custos, o valor nominal do estoque aumenta.



Para manter o mesmo volume físico de estoque (ex: 30 dias de cobertura), a distribuidora precisará de 5% a 10% mais capital de giro. Em um cenário de juros altos (Selic), financiar esse capital de giro adicional corrói ainda mais o lucro líquido (aumento da despesa financeira).

3. Efeito "Trade-Down" no Mix de Produtos

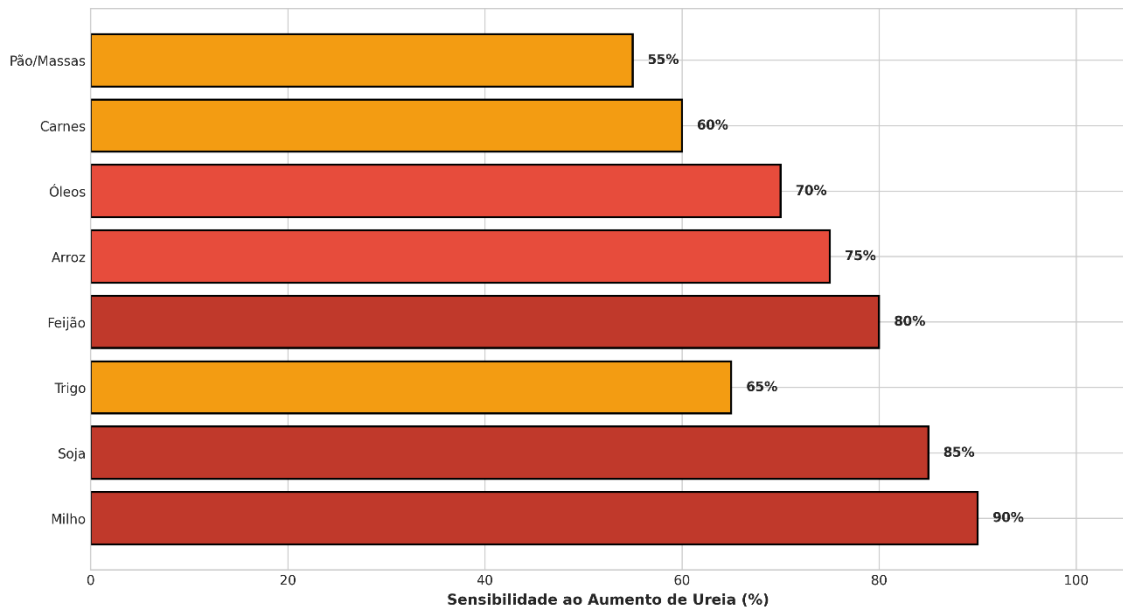
A inflação de alimentos básicos (como arroz, feijão, óleos e massas) força o consumidor a migrar para marcas de "primeiro preço" (marcas de combate).

- O Problema: Essas marcas geralmente oferecem menor margem absoluta para o distribuidor.
- O Agravante: Produtos de alto valor agregado (que dão lucro real à distribuidora) sofrem queda de volume de vendas, pois o orçamento do consumidor foi consumido pelos itens básicos inflacionados.

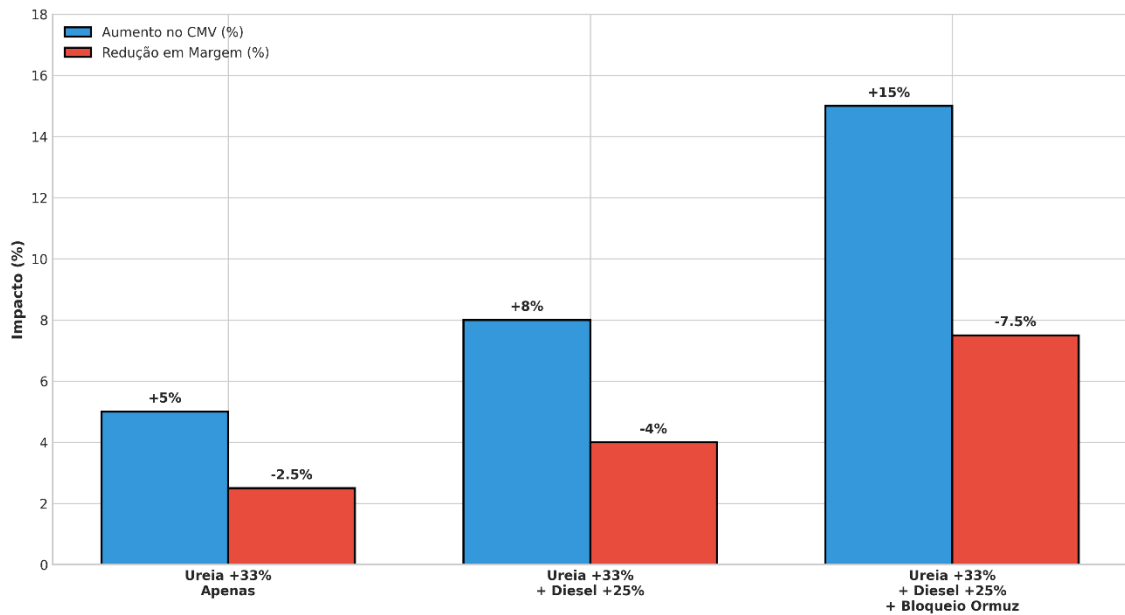
4. Sensibilidade por Categoria de Produto

Nem todos os produtos do portfólio da distribuidora sofrerão o mesmo impacto. A gestão de compras deve focar nas categorias mais sensíveis à ureia:

Sensibilidade de Produtos Alimentícios ao Aumento de Preço de Ureia



Cenários de Impacto Financeiro em Distribuidoras



1. Altíssima Sensibilidade: Óleos de soja e milho, farinhas, pães industrializados e massas.
2. Alta Sensibilidade (Efeito Indireto): Carnes (frango e suíno), ovos e laticínios (devido ao custo da ração animal baseada em milho/soja).
3. Média Sensibilidade: Arroz e feijão.

Estratégias de Mitigação

Para sobreviver à tempestade perfeita (Ureia + Diesel), as distribuidoras devem adotar estratégias agressivas de proteção:

1. Precificação Dinâmica (Dynamic Pricing)

- Ação: Abandonar tabelas de preços mensais fixas. Implementar algoritmos que ajustem preços semanalmente ou diariamente com base no custo de reposição e no comportamento da concorrência.
- Objetivo: Evitar a venda de estoque antigo por preço defasado que não cobre o custo da nova compra.

2. Compras Estratégicas e Hedge

- Ação: Antecipar compras de categorias altamente sensíveis (óleos, massas) antes que a indústria repasse a totalidade do aumento da ureia.
- Avançado: Para grandes distribuidores (como os líderes regionais), avaliar operações de hedge financeiro (contratos futuros) atrelados a commodities agrícolas na B3 ou CME Group .

3. Otimização de Mix e Negociação B2B

- Ação: Renegociar prazos de pagamento com a indústria de alimentos para aliviar a pressão no capital de giro.
- Ação: Focar esforço de vendas (Trade Marketing) em produtos de menor dependência de commodities agrícolas e maior margem (ex: bebidas, higiene, limpeza e candies).

4. Racionalização Logística

- Ação: Como o frete também está mais caro, aumentar o drop size (tamanho médio do pedido) e reduzir a frequência de entregas para o pequeno varejo, diluindo o custo logístico.

As empresas que tratarem este cenário apenas como um "repasso de tabela" sofrerão severa descapitalização. A sobrevivência exigirá inteligência de compras, precificação ágil e gestão cirúrgica do capital de giro nos próximos 6 a 12 meses.

Por mais que o Governo tome medidas de redução sobre impostos relacionados aos combustíveis (ações já em curso na esfera de PIS/COFINS, e em discussão em relação ao ICMS estadual), os efeitos de manutenção de preços são enfraquecidos tanto pela cadeia de distribuição e varejo (postos de gasolina), quanto pela redução da oferta, além das ações especulativas que sempre surgem nestes momentos. Tudo isto leva a um processo de escalada contratada de preços, que fatalmente trará impacto nos custos do segmento de Distribuição brasileiro.

Produtos de Marca Própria

A empresas do segmento alimentício que operam Marcas Próprias possuem vantagens competitivas neste momento de redução de abastecimento pelas cadeias regulares de fornecimento

1. Resiliência de Margem e Controle de Preços (Inflação Energética)

Com o petróleo ultrapassando a marca de **US\$ 115** (e projeções chegando a **US\$ 150-200**), o custo do frete e da logística disparou.

- **Vantagem:** Em produtos de marcas nacionais/globais, o atacadista absorve o repasse de custos de marketing e distribuição da indústria. Na **marca própria**, ele elimina esses intermediários e tem controle direto sobre a composição do preço final.
- **Impacto:** Isso permite que o atacadista ofereça um produto de necessidade básica com preço até **20% a 30% menor** que a marca líder, mantendo uma margem de lucro superior.

2. Gestão de Escassez e Soberania de Estoque

O conflito no Golfo afeta diretamente o fluxo de fertilizantes e insumos globais, gerando rupturas nas cadeias de suprimento.

- **Vantagem:** O detentor da marca própria tem **prioridade na produção** junto aos seus fornecedores parceiros (frequentemente indústrias locais). Enquanto as grandes multinacionais podem priorizar mercados de moedas mais fortes, o atacadista garante o abastecimento regional para sua própria marca.
- **Blindagem:** Isso evita o fenômeno da "gôndola vazia", mantendo o fluxo de caixa mesmo quando as marcas líderes sofrem atrasos de importação.

3. "Fuga para o Valor" (Consumer Shift)

Em momentos de guerra e incerteza econômica, o comportamento do consumidor e do pequeno varejista (cliente do atacado) muda para o **pragmatismo**.

- **Vantagem:** Ocorre uma migração em massa para as chamadas *Private Labels*. Se o atacadista já possui uma marca consolidada, ele captura o cliente que está cortando gastos, mas que não abre mão da qualidade.
- **Fidelização:** O "valor percebido" (qualidade de marca líder com preço de combate) cria uma fidelidade que tende a permanecer mesmo após o fim do conflito.

4. Flexibilidade Logística e Localismo

Com as rotas marítimas internacionais comprometidas, o foco volta-se para o mercado interno.

- **Vantagem:** Marcas próprias são tipicamente produzidas por agroindústrias regionais. O atacadista que investiu em **sourcing local** não depende de insumos que passam pelo Golfo Pérsico ou pelo Canal de Suez.
- **Agilidade:** Ele consegue renegociar contratos e volumes com produtores locais de forma muito mais rápida do que uma multinacional com burocracias globais.

Resumo Comparativo

Fator de Risco (Guerra no Golfo)	Impacto em Marcas Terceiras	Vantagem da Marca Própria
Alta do Diesel/Frete	Repasse imediato e agressivo ao preço.	Absorção via eficiência de cadeia curta.

Fator de Risco (Guerra no Golfo)	Impacto em Marcas Terceiras	Vantagem da Marca Própria
Ruptura de Insumos	Dependência de cadeias globais instáveis.	Foco em fornecedores regionais/locais.
Queda no Poder de Compra	Queda no volume de vendas pelo preço alto.	Ganho de <i>market share</i> pela acessibilidade.

Importados

O mercado de câmbio é altamente sensível à percepção de risco. Sempre que há um conflito entre países ou uma escalada de tensões diplomáticas, investidores globais tendem a buscar segurança. Esse movimento influencia diretamente a oferta e a demanda por determinadas moedas.

Em momentos de incerteza, moedas consideradas mais seguras, como o dólar americano e o franco suíço, costumam se valorizar. Isso acontece porque grandes investidores vendem ativos de países emergentes ou mais vulneráveis e direcionam seus recursos para economias vistas como estáveis. Esse fluxo altera rapidamente as cotações.

Ao mesmo tempo, países diretamente envolvidos no conflito ou fortemente dependentes de comércio com a região afetada podem ver suas moedas se desvalorizar. **A instabilidade política aumenta o risco percebido e reduz a confiança** no ambiente econômico local. Além disso, o próprio frete marítimo tende a aumentar neste curto prazo.

Isto tudo combinado indica uma previsão de alta para os itens importados, exigindo muita habilidade nas negociações e avaliando com muita assertividade a capacidade da base de clientes em relação a este tipo de mercadoria.

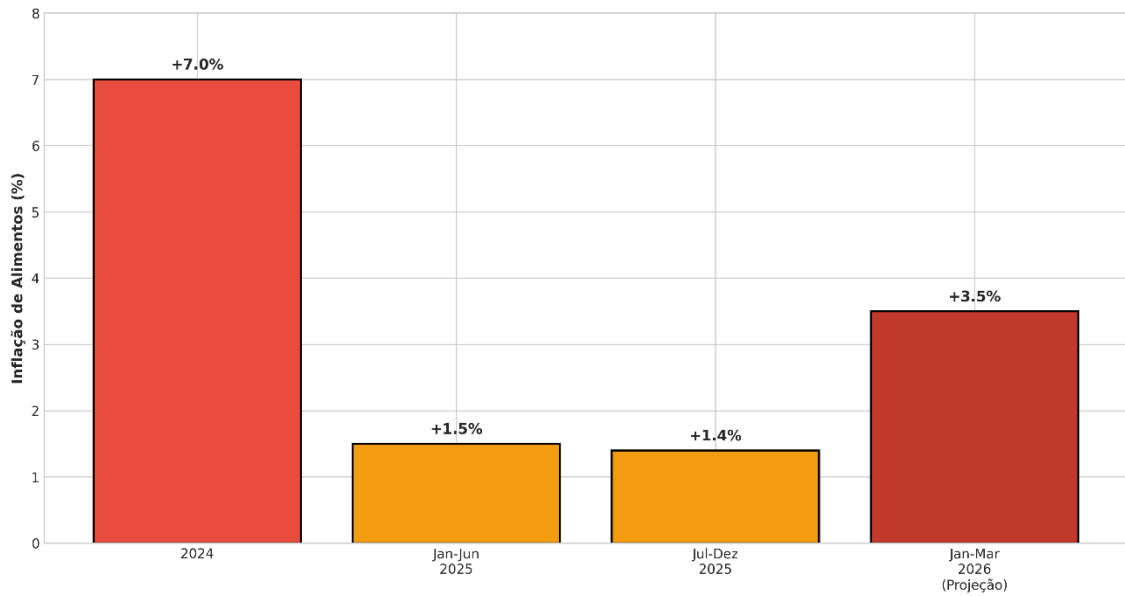
VI – Impacto sobre renda e consumo

Para o varejo alimentício e suas distribuidoras, o cenário não é apenas de inflação, mas de uma provável alteração no comportamento de compra. O consumidor brasileiro, já com o orçamento estrangulado, intensifica o movimento de trade-down (migração para marcas mais baratas) e reduz o volume de compras, afetando diretamente o mix de produtos e a rentabilidade do setor.

1. A Dinâmica da Inflação de Alimentos

Após um período de alívio relativo em 2025 (inflação de alimentos fechou em 2,9%), o ano de 2026 iniciou com forte pressão. O Ministério da Fazenda e analistas de mercado já projetavam uma aceleração da inflação para a casa dos 4,2%, mas o choque geopolítico alterou a trajetória.

**Evolução da Inflação de Alimentos no Brasil
(2024-2026)**

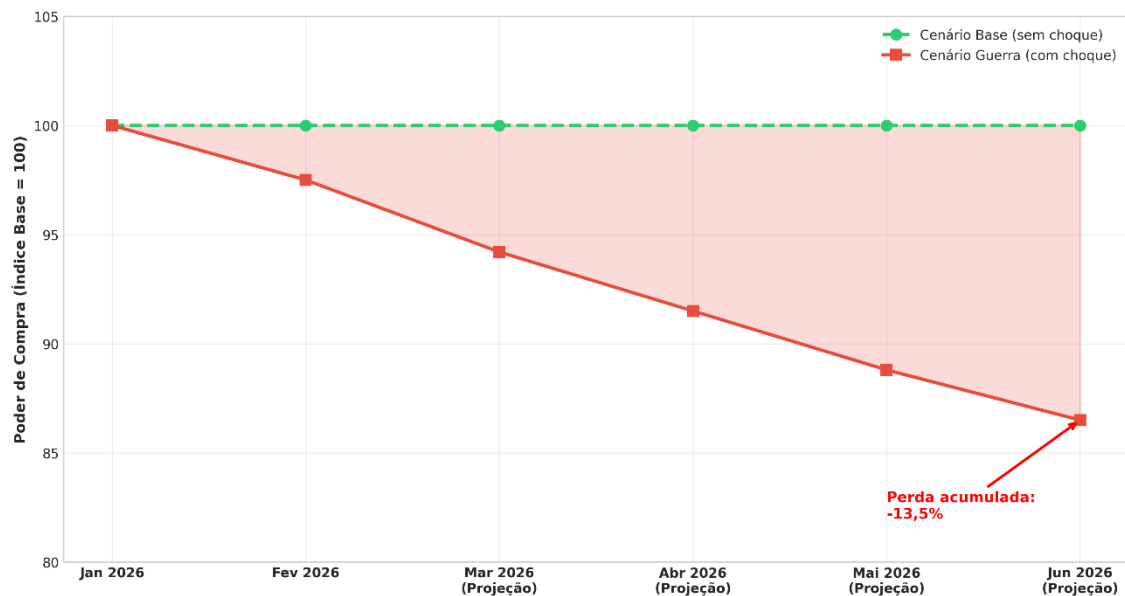


O aumento abrupto de 33% na ureia e a alta do diesel (devido ao risco no Estreito de Ormuz) estão sendo repassados para a cadeia produtiva. Em fevereiro de 2026, a cesta básica já registrou alta em 14 capitais brasileiras, com destaque para o encarecimento de carnes e produtos derivados de grãos.

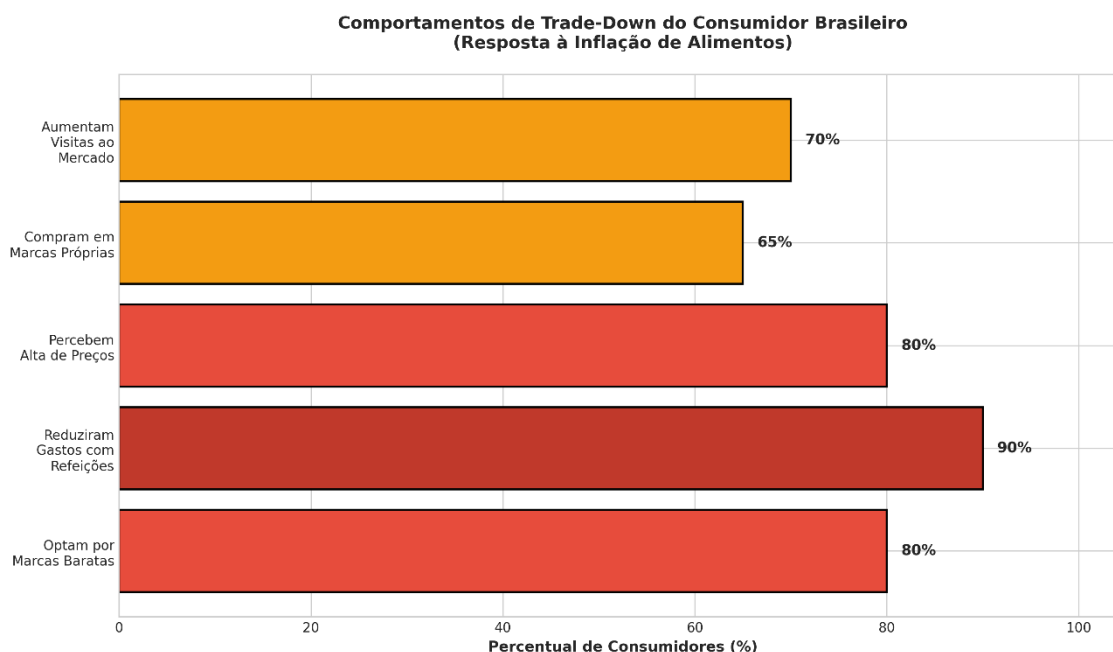
Redução do Poder de Compra

A inflação de alimentos atua como um "imposto regressivo", corroendo o poder de compra real. Estimamos que, se o choque de custos for integralmente repassado, o poder de compra do consumidor para alimentos básicos pode sofrer uma redução acumulada de até 13,5% até o final do primeiro semestre de 2026.

**Redução Projetada do Poder de Compra em Alimentos
(Impacto da Guerra no Oriente Médio)**



Diante da perda de poder aquisitivo, o consumidor brasileiro adota estratégias de sobrevivência que alteram a dinâmica do varejo e da distribuição.



1. A Era do Trade-Down

Pesquisas indicam que 8 em cada 10 brasileiros já sentem a alta nos preços e optam por substituir suas marcas favoritas por opções mais baratas.

- O consumidor busca produtos básicos, de confiança, mas sem o "prêmio" cobrado pelas marcas líderes.
- Impacto para Distribuidoras: Queda no volume de vendas de produtos Curva A (marcas líderes, que costumam ter maior valor agregado) e aumento na demanda por marcas de "primeiro preço" (combate), que operam com margens mais espremidas.

2. Ascensão das Marcas Próprias

As marcas próprias dos supermercados ganharam relevância significativa. Na mercearia básica, marcas econômicas e próprias ampliaram sua participação de mercado. Elas oferecem ao consumidor a percepção de qualidade similar à marca nacional, mas com preço até 20% menor.

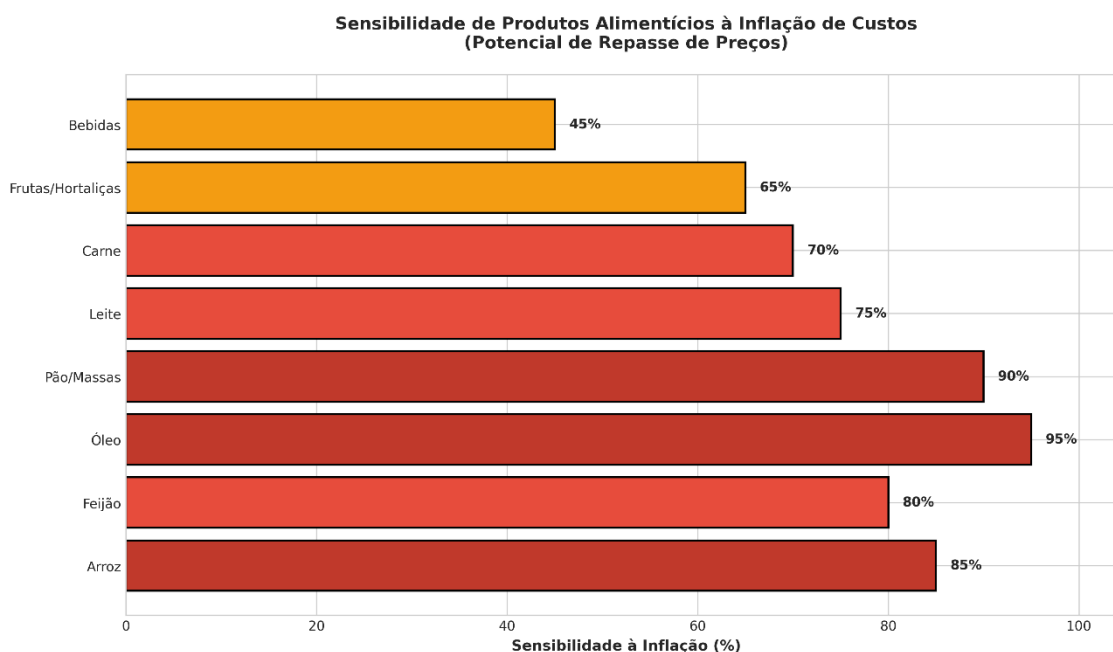
3. Fragmentação da Jornada de Compra

O consumidor "bate perna" em busca do menor preço .

- Aumentou o número de visitas ao mercado (compras menores e mais frequentes).
- Crescimento da compra em atacarejos (Cash & Carry) para itens de despensa.
- Escolha por embalagens menores (redução aceita pelo consumidor para caber no bolso).

4. Sensibilidade e Repasse de Preços

A capacidade da indústria e da distribuição de repassar o aumento de custos varia drasticamente conforme a categoria do produto.



Itens Inelásticos (Óleo, Arroz, Feijão): O consumidor não pode deixar de comprar, mas fará o trade-down mais agressivo possível. O repasse de preço ocorre, mas com forte atrito com o varejo.

•Itens Elásticos (Carnes, Laticínios, Bebidas): O aumento de preço resulta em queda imediata de volume. O consumidor substitui a carne bovina por frango, ovos ou salsicha.

Conclusão e Implicações para o segmento

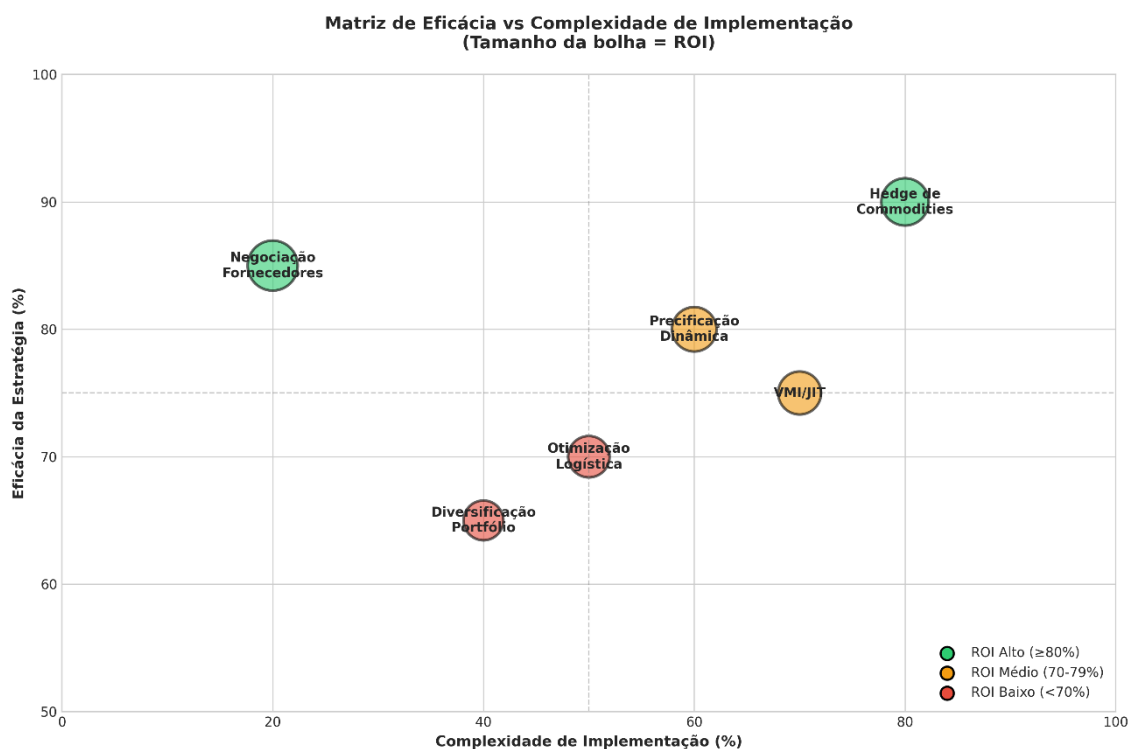
O conflito no Oriente Médio não apenas encarece a operação logística e de compras das distribuidoras, mas encontra um consumidor exausto na ponta final.

Para as empresas filiadas à ABAD, o cenário exige uma adaptação rápida do portfólio:

1. Garantir o abastecimento de marcas de combate (primeiro preço), pois é para onde o volume de vendas migrará.
2. Ajustar o mix de embalagens, oferecendo tamanhos menores que caibam no "dinheiro do dia" do consumidor de baixa renda.
3. Preparar-se para negociações mais duras com o varejo, que usará a retração do consumo como argumento para não aceitar repasses integrais de tabela.

VII - Matriz de Priorização de Estratégias

A escolha da estratégia correta depende da maturidade da distribuidora e da urgência de caixa. A matriz abaixo cruza a eficácia da estratégia com sua complexidade de implementação.



Com base nesta análise, estruturamos um plano de ação em três ondas de implementação.

Onda 1: Ações Imediatas (0 a 30 dias)

Estas são estratégias de baixa complexidade tecnológica, mas que exigem forte habilidade de negociação e gestão de relacionamento.

1.1. Renegociação Estratégica com Fornecedores (Indústria)

A primeira linha de defesa é evitar que o choque de custos seja absorvido integralmente pelo distribuidor.

- Ação Prática: Estabelecer comitês de crise com os top 20 fornecedores (Curva A).
- Táticas:
 - Alongamento de Prazos: Negociar a extensão do prazo de pagamento (ex: de 30 para 45 dias) para compensar a necessidade adicional de capital de giro gerada pela inflação do estoque.
 - Acordos de Repasse Escalonado: Negociar que os aumentos de tabela da indústria sejam aplicados em "degraus" (ex: 3% ao mês em vez de 9% de uma vez), permitindo que o varejo absorva o preço gradualmente.
 - Impacto Esperado: Preservação imediata do fluxo de caixa e redução de até 2,5% na perda de margem.

1.2. Compras Antecipadas (Estoque Estratégico)

- Ação Prática: Utilizar inteligência de mercado para identificar quais categorias sofrerão os maiores repasses (ex: óleos, massas, farinhas) e antecipar ordens de compra antes da virada de tabela da indústria.
- Risco: Aumenta temporariamente a necessidade de capital de giro e o custo de armazenagem (Just-in-Case).

Onda 2: Ações de Médio Prazo (1 a 3 meses)

Estas estratégias exigem algum nível de integração de sistemas e mudança de processos operacionais.

2.1. Precificação Dinâmica (Dynamic Pricing)

O modelo tradicional de "tabela de preços mensal" é letal em períodos de alta volatilidade. A precificação dinâmica ajusta os preços em tempo real com base no custo de reposição, demanda e concorrência.

- Implementação:

1.Integração do ERP com algoritmos de precificação.

2.Definição de regras de negócio: "Se o custo de reposição do óleo de soja subir 5%, o preço de venda ajusta automaticamente em 3,5% para clientes Curva B e C".

- Benefícios Comprovados: Estudos indicam que a precificação dinâmica pode melhorar as margens em até 3 pontos percentuais e reduzir perdas por validade.

- Desafio: Requer treinamento da equipe comercial para justificar as flutuações diárias aos clientes varejistas.

2.2. Otimização Logística e Consolidação de Fretes

Com o diesel acumulando alta de 25%, o custo de servir (Cost to Serve) o pequeno varejo disparou.

- Ação Prática: Implementar softwares de roteirização avançada para reduzir a quilometragem rodada.

- Táticas:

- Aumento do Drop Size: Aumentar o pedido mínimo e reduzir a frequência de visitas (ex: de 2x por semana para 1x por semana) em clientes de menor rentabilidade.

- Consolidação de Cargas: Agrupar entregas de diferentes indústrias para a mesma região, maximizando a ocupação (cubagem) dos caminhões.

Projetamos os seguintes cenários para as distribuidoras de alimentos:

- Curto Prazo (0-30 dias): Dificuldade crescente em contratar fretes spot (avulsos). Atrasos nas entregas devido à recusa de cargas por transportadores insatisfeitos com a tarifa.

- Médio Prazo (1-3 meses): Redução estrutural de 15% a 25% na oferta de caminhões para rotas não prioritárias. Consolidação do mercado nas mãos de grandes transportadoras, com aumento permanente do custo de frete (estimado entre 7% e 9%).

Onda 3: Ações Estruturais (3 a 6 meses)

Estratégias de alta complexidade que protegem a distribuidora contra choques futuros.

3.1. Hedge de Commodities Agrícolas

Embora seja uma prática comum para produtores rurais, grandes distribuidores estão começando a utilizar derivativos financeiros para "travar" custos.

- Como Funciona: A distribuidora compra contratos futuros de milho ou soja na B3 ou CME Group. Se o preço da commodity subir (encarecendo a compra de óleos e carnes da indústria), o lucro obtido na operação financeira compensa a perda de margem na operação física.
- Requisito: Exige a contratação de uma mesa de operações ou consultoria especializada e capital para margem de garantia.
- Impacto: Alta eficácia na proteção de margem, mas alta complexidade de execução.

3.2. Vendor-Managed Inventory (VMI)

Transferir a responsabilidade da gestão de estoque para a indústria fornecedora.

- Como Funciona: A indústria monitora o estoque da distribuidora em tempo real e repõe automaticamente os produtos com base no giro.
- Benefício: Reduz drasticamente o capital de giro imobilizado em estoque e minimiza o risco de ruptura (falta de produto) ou excesso de estoque comprado a preços altos.

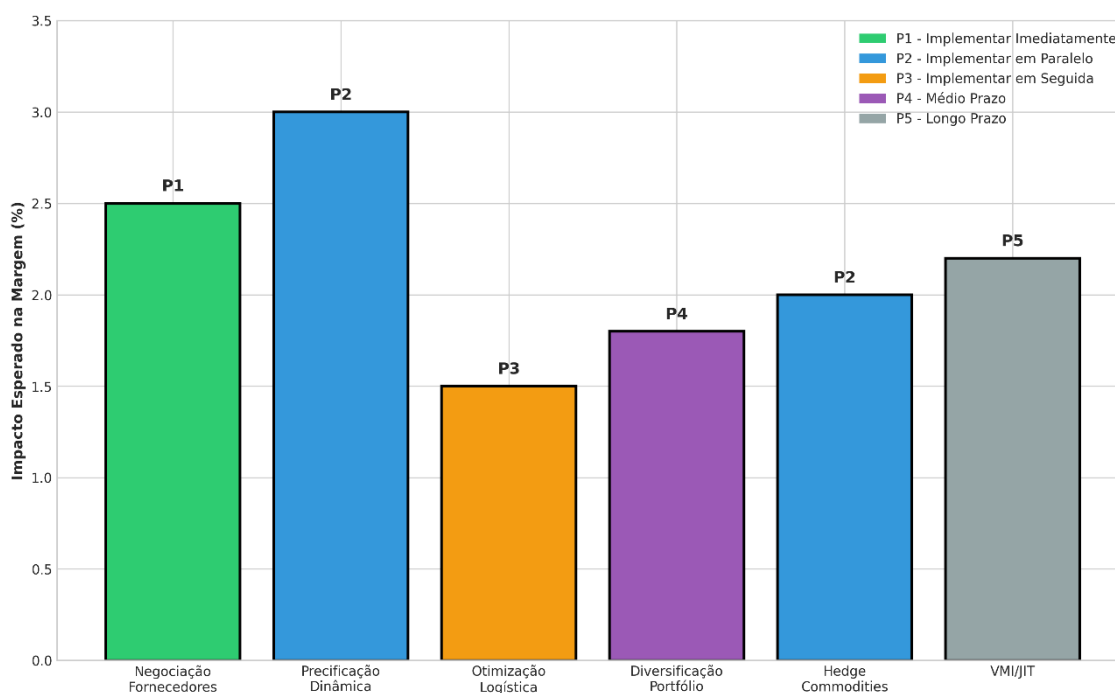
Conclusão e Plano de Priorização

A implementação simultânea de todas as estratégias é inviável. Recomendamos a seguinte ordem de priorização para maximizar o ROI e proteger o caixa rapidamente:

- 1.Prioridade 1 (Imediata): Renegociação de prazos com a indústria e compras antecipadas de itens críticos (óleos e derivados de trigo).
- 2.Prioridade 2 (Em Paralelo): Iniciar o projeto de Precificação Dinâmica e avaliar operações de Hedge para as categorias de maior volume.
- 3.Prioridade 3 (Sequencial): Otimização de rotas e aumento do drop size para conter a sangria do frete.

A combinação destas estratégias não apenas mitigará os efeitos da atual crise geopolítica, mas transformará a distribuidora em uma operação mais resiliente e rentável no longo prazo.

Priorização de Estratégias de Mitigação
(P1 = Implementar Imediatamente, P5 = Médio Prazo)



Frente Comercial e Logística

Para mitigar os impactos do conflito, as distribuidoras devem ajustar ativamente seu portfólio (Mix de Produtos):

- 1.Reduzir Exposição em Carnes: Diminuir estoques de cortes nobres (alta elasticidade) e focar em cortes de frango e suíno de primeiro preço.
- 2.Alavancar Grãos e Essenciais: Garantir abastecimento de arroz, feijão e massas, que garantem giro de caixa e aceitam repasse de preços.
- 3.Trade-Down em Bebidas e Limpeza: Aumentar o mix de marcas regionais e de combate (B-Brands), pois o consumidor migrará das marcas líderes para opções mais baratas.
- 4.Otimização Logística em Laticínios: Reduzir a frequência de entrega de produtos refrigerados para diluir o custo do diesel por viagem.

Frente Financeira e Capital de Giro

Objetivo: Proteger o fluxo de caixa e a margem EBITDA diante do aumento do custo de crédito e da necessidade de maior capital de giro.

ID Ação	Descrição	Responsável	Prazo	Prioridade
1	Otimização do Ciclo de Conversão de Caixa (CCC) Renegociar prazos de pagamento com os top 20 fornecedores (+5 dias) e reduzir prazos médios de recebimento de clientes (-3 dias).	CFO	30-60 dias	ALTA

2	Revisão de CAPEX (Investimentos)	Congelar temporariamente projetos de expansão de frota própria ou novos CDs que dependam de financiamento com taxas pós-fixadas.	Comitê Executivo	0-15 dias	CRÍTICA
3	Hedge de Combustíveis	Avaliar e implementar contratos de travamento de preço (hedge) para o diesel consumido pela frota própria nos próximos 6 meses.	Tesouraria	15-30 dias	ALTA
4	Renegociação de Dívidas	Avaliar a troca de dívidas atreladas ao CDI (pós-fixadas) por taxas pré-fixadas, mitigando o risco de novas altas da Selic.	Tesouraria	30-60 dias	ALTA

Conclusões

A guerra no Oriente Médio atinge o "coração" da dieta brasileira, seja na produção, seja na logística. Os produtos mais afetados não são itens supérfluos, mas a base da alimentação: pão, macarrão, óleo, carnes, arroz e feijão.

Para as empresas de distribuição, isso significa:

1. **Necessidade de maior capital de giro** para estocar os mesmos volumes físicos (produtos processados), dado o aumento do custo unitário (CMV), e a necessidade de considerar desabastecimento e rupturas junto a cadeia de fornecedores.
2. Risco de "Trade-Down": consumidores tendem a **migrar de marcas premium para marcas de combate** (primeiro preço) em categorias como massas e óleos, o que realça o foco neste tipo de produto, e nas marcas próprias.
3. Pressão de Margem: **o varejo resistirá aos repasses**, espremendo a margem do distribuidor, que já sofre com o frete (diesel) mais caro. Eficiência operacional e financeira são fundamentais neste momento visando uma preservação de lucratividade. Negociação é palavra de ordem.
4. Controle logístico: **formalização de contratos logísticos** que estabeleçam limites de variação e garantia de preferência.

A mitigação exigirá negociações estratégicas com a indústria, otimização rigorosa de rotas logísticas e um mix de produtos balanceado que compense as perdas de margem nos itens de cesta básica com produtos de maior valor agregado e menos sensíveis a commodities e perecíveis. Recomendamos a realização de uma análise específica de vulnerabilidade, eventualmente, segundo a metodologia do INC BANK.

Assim como ocorreu em 480 a.C. na Batalha das Termópilas, entre Gregos e Persas (retratado no filme "300 de Esparta", mas que na vida real contou com mais de 7.000 homens na luta), onde um desfiladeiro estreito na Grécia Central, com o mar de um lado e encostas montanhosas intransitáveis do outro, anulou por um tempo a superioridade numérica persa, hoje, o estreito de Hormuz, com pouco mais de 33 Km de extensão marítima, representa este ponto de vantagem tática militar, agora em favor dos próprios Iranianos. Não é possível prever o resultado final do conflito, mas já é possível afirmar que no ponto onde se encontra, alguns dos seus efeitos já são irreversíveis, e a possibilidade de uma deterioração humana e material ainda maior da região são elevados.

Como afirmamos no início do relatório, a estratégia de absorção dos impactos e posicionamento competitivo das empresas de Distribuição e Atacado mudará constantemente e exigirá revisões diárias. Estamos talvez no meio, ou quem sabe, ainda no início deste conflito.

Contamos que tal relatório apoie as discussões estratégicas atuais no segmento de Distribuição e Atacado no Brasil em relação a crise atual pela guerra no Golfo Pérsico.

Para maiores informações, estaremos à disposição para contatos através do email atendimento@incbank.international, ou telefone +55 11 3582-8457.

Atenciosamente,

Carlos Alberto Santos
Innovation Capital Bank
Chief Strategic Officer (CSO)
+55 11 3582-8457
+55 11 95193-4471
asant@incbank.international
www.incbank.com.br

Innovation Capital Bank (INC BANK) – plataforma financeira e de crédito especializada em Tesourarias Corporativas.

Disclaimers

Este relatório foi elaborado pela equipe de Estratégia e Mercado do Innovation Capital Bank, uma empresa financeira especializada em cadeias produtivas e tesourarias corporativas. Utilizou recursos humanos especializados e pesquisas por Internet e AI. Tal relatório é uma compilação de informações, e suas recomendações devem ser avaliadas por quem vier a eventualmente implementá-las por conta e risco próprio. Não constitui aconselhamento financeiro, legal, fiscal ou de investimento. Empresas que busquem implementar as estratégias de mitigação recomendadas devem realizar validações específicas antes de tomarem decisões. Este relatório reflete a situação e o conhecimento disponível até 20 de março de 2026. Recomenda-se que o relatório seja revisado e atualizado periodicamente (a cada 30-60 dias) para incorporar novos desenvolvimentos no conflito, mudanças de preços de commodities e alterações no comportamento do consumidor. Para dúvidas, esclarecimentos ou solicitações de análises complementares relacionadas aos conteúdos deste relatório, favor contatar os canais indicados.

© Innovation Capital Bank, 2026. Todos os direitos reservados.

Referências

- [1] Accio. "[Top 10 produtos mais vendidos no supermercado em 2025](#)". Março 2026.
- [2] ABRAS. "[Ranking ABRAS 2025 e Tendências de Consumo](#)".
- [3] IPEA. "[Elasticidades-Renda das Despesas e do Consumo Físico com Vários Tipos de Alimentos no Brasil](#)".
- [4] Agrolink. "[Escalada do conflito no Oriente Médio volta a colocar mercado global de fertilizantes em alerta](#)". Março 2026.
- [5] Savilog. "[Fertilizantes no centro da tensão: como conflitos no Oriente Médio podem impactar o agronegócio](#)". Março 2026.
- [6] Embrapa. "[Balanço de nitrogênio, fósforo e potássio na agricultura da América do Sul](#)".
- [7] Agrishow Digital. "[Tensão no Oriente Médio eleva risco para fertilizantes e agro](#)". Março 20, 2026.
- [8] Diário do Comércio. "[Alta do trigo pode gerar aumento do preço de outros produtos](#)". Janeiro 13, 2025.
- [9] Globo Rural. "[Indústria de massas vê prejuízo à produção nacional em pacote para baratear alimentos](#)". Março 7, 2025.
- [10] FIESC. "[Alta nos preços de insumos eleva custos da indústria de alimentos](#)". Março 21, 2025.
- [11] Sistema FAEG. "[Estimativa de Custo de Produção - Feijão Sequeiro](#)".
- [12] RR Portugal. "[Subida dos custos com fertilizantes ameaça preços dos alimentos](#)". Março 20, 2026.
- [13] Blog do IBRE/FGV. "[Além do petróleo: como a disrupção logística de fertilizantes ameaça o IPA em 2026](#)". Março 2026.
- [14] Portal IBRE/FGV. "[As incertezas no comércio mundial aumentam com o conflito no Oriente Médio](#)". Março 13, 2026.
- [15] Folha de S.Paulo. "[Fechamento do Estreito de Hormuz pode comprometer importação de fertilizantes](#)". Março 2026.
- [16] Poder 360. "[Guerra no Oriente Médio interrompe comércio de fertilizantes](#)". Março 11, 2026.
- [17] FarmNews. "[Preço futuro da ureia dispara com conflito no Oriente Médio](#)". Março 3, 2026.
- [18] CEPEA. "[Escalada do conflito no Oriente Médio](#)". Março 13, 2026.
- [19] Exame. "[O Brasil importa petróleo do Irã?](#)". Março 10, 2026.
- [20] Agência Brasil. "[Brasil movimentou quase US\\$ 3 bi em comércio com Irã em 2025](#)". Janeiro 13, 2026.
- [21] BBC Brasil. "[Em 2022, Brasil importou US\\$ 5,3 bilhões da Arábia Saudita](#)". Março 10, 2023.
- [22] Jornal Cana. "[Por que a guerra no Oriente Médio vai elevar o diesel a R\\$ 8 no Brasil](#)". Março 9, 2026.
- [23] ANP. "[O Gás Natural Liquefeito no Brasil](#)".
- [24] Sunsirs. "[A escalada das tensões no Oriente Médio envia mercados petroquímicos](#)". Março 5, 2026.
- [25] Terra. "[Guerra no Oriente Médio impacta custo do setor petroquímico do Brasil](#)". Março 4, 2026.
- [26] Globo Rural. "[Conflito no Oriente Médio já reduz oferta de fertilizantes](#)". Março 3, 2026.
- [27] InfoMoney. "[Guerra no Irã já tem impacto em fertilizantes e preço dos alimentos pode subir](#)". Março 11, 2026.
- [28] O Globo. "[Guerra no Irã eleva preço de fertilizantes](#)". Março 11, 2026.
- [29] Portal DBO. "[Conflito no Oriente Médio eleva preço da ureia e pressiona custos](#)". Março 11, 2026.
- [30] CNN Brasil. "[Indústria de alimentos projeta crescimento de até 2,5% em 2026](#)". Março 10, 2026.
- [31] Demander. "[Qual a margem de lucro ideal para uma distribuidora?](#)". Janeiro 6, 2025.
- [32] Zydon. "[Como abrir uma distribuidora de sucesso no Brasil em 2025](#)". Agosto 27, 2025.
- [33] CME Group. "[Fertilizer Prices Surge Ahead of a Critical Planting Season](#)". Março 2026.
- [34] Inbrasc. "[Negociação em compras: táticas práticas que geram resultado real](#)". Dezembro 16, 2025.
- [35] Inovar Varejo. "[Precificação Dinâmica: Quando e Como Aplicá-la no Varejo](#)". Dezembro 31, 2024.
- [36] E-Commerce Brasil. "[Precificação dinâmica é o futuro para o varejo?](#)". Dezembro 9, 2025.
- [37] TOTVS. "[Otimização de rotas: como funciona e benefício](#)". Novembro 10, 2025.

- [38] [Inbound Logistics. "Everything Businesses Need to Know About Freight Consolidation". Setembro 25, 2025.](#)
- [39] [CME Group. "Fertilizer Prices Surge Ahead of a Critical Planting Season". Março 2026.](#)
- [40] [Hedge Agro. "Hedge em Commodities Agrícolas: Como Proteger os Preços".](#)
- [41] [G1. "Veja como ficou a inflação do prato feito em 2025". Janeiro 10, 2026.](#)
- [42] [CNN Brasil. "Fazenda prevê aumento do preço dos alimentos". Fevereiro 6, 2026.](#)
- [43] [InfoMoney. "Analistas projetam inflação em 2026 próxima a 4,2%". Dezembro 18, 2025.](#)
- [44] [G1. "3 efeitos econômicos da guerra no Irã além do aumento do preço do petróleo". Março 12, 2026.](#)
- [45] [Valor Econômico. "Guerra no Oriente Médio eleva preocupação sobre preço e fluxo de alimentos". Março 19, 2026.](#)
- [46] [G1. "Preço da cesta básica sobe em 14 capitais em fevereiro". Março 10, 2026.](#)
- [47] [Instituto Fome Zero \(IFZ\). "Inflação dos alimentos". Julho 14, 2025.](#)
- [48] [IBGE. "Brasileiros com menor renda consomem mais arroz e feijão". Agosto 21, 2020.](#)
- [49] [IPEA. "Inflação acelera para todas as classes em dezembro". Janeiro 16, 2025.](#)
- [50] [Times Brasil. "Consumo real aponta desaceleração e impacto maior nas famílias de baixa renda". 2026.](#)
- [51] [UOL. "8 em cada 10 brasileiros sentem alta no preço dos alimentos". Fevereiro 16, 2025.](#)
- [52] [Meio & Mensagem. "Consumidor equilibra economia e indulgência em 2025". Dezembro 3, 2025.](#)
- [53] [G1. "Alta dos alimentos muda comportamento de consumidores". Março 13, 2025.](#)
- [54] [NTC&Logística. "Impacto do aumento do Diesel superior a 10% no Transporte Rodoviário de Cargas". Setrans ABC, 11 Mar. 2026.](#)
- [55] [Click Petróleo e Gás. "Diesel dispara, frete perde viabilidade, cidade decreta emergência por falta de combustível". Mar. 2026.](#)
- [56] [Caminhões e Carretas. "Transportadoras criam Taxa Emergencial de Combustível". Mar. 2026.](#)
- [57] [Times Brasil. "Frete deve disparar em 2026 com supersafra recorde e diesel". 19 Fev. 2026.](#)
- [58] [Status Invest. "Desconto no diesel eleva tensão e risco de greve no transporte". Mar. 2026.](#)
- [59] [Globo Rural. "Com diesel mais caro, custo do frete chega a aumentar até 7%". Mar. 2026.](#)
- [60] [Jornal da USP. "O efeito borboleta geopolítico: como conflitos internacionais impactam a economia brasileira". 19 Mar. 2026.](#)
- [61] [InfoMoney. "Boletim Focus eleva projeções de inflação e Selic para 2026". 16 Mar. 2026.](#)
- [62] [Banco Central do Brasil. "Copom reduz a taxa Selic para 14,75% a.a.". 18 Mar. 2026.](#)
- [63] [Valor Econômico. "'Spread' sobe mesmo com taxa de captação estável". 26 Fev. 2026.](#)
- [64] [IPEA. "Elasticidades-Renda das Despesas e do Consumo Físico com Vários Tipos de Alimentos no Brasil". 2007.](#)
- [65] [Revista Brasileira de Reprodução Animal. "Mercado de carne/leite e insumos". 2024.](#)
- [66] [BRSA. "Elasticidade-preço da demanda de bebidas adoçadas prontas".](#)