

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Juros, crédito, câmbio e clima
estão mudando a forma de planejar

BAIXE O MATERIAL COMPLETO

Sumário

01. Contexto

02. Relevância do
planejamento orçamentário

03. Nosso ponto de vista

04. Abordagem Peers

Contexto



Desafios financeiros no Agronegócio

Quatro pressões atuam ao mesmo tempo sobre a margem do produtor: custo real do dinheiro, volatilidade de preços, apreciação do real e clima irregular. Somadas, elas transformam erro de orçamento em problema de caixa.

Agronegócio vem sendo pressionado por **4 fatores simultâneos**, que atingem diretamente sua margem e sua gestão financeira



Juros reais

≈ **8,5%**

juro real, com Selic a 14% e IPCA projetado em 5,1%



Crédito

– **55%**

desembolso na largada da safra 2026/27 vs. 2025/26



Câmbio

R\$ 5,20

dólar em fev/2026, menor nível desde 2024



Clima

≥ **90%**

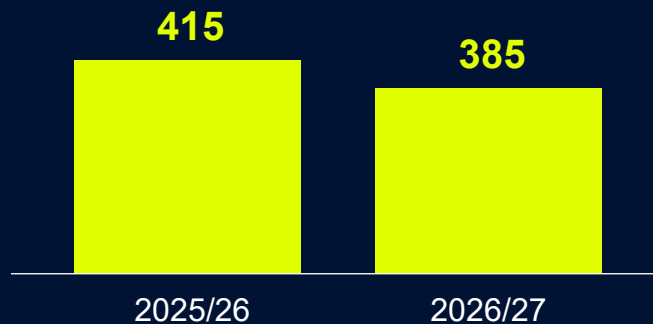
de chance de El Niño muito forte na safra 26/27

Crédito mais caro

O Plano Safra 2026/27 cresceu 1,7% nominalmente, mas o custeio recuou de R\$ 414,7 bi para R\$ 384,9 bi e os equalizados caíram 14,7%: o volume contratado só se sustenta porque dois terços migraram para a CPR, crédito privado, sem subvenção e a taxas de mercado.

CUSTEIO E COMERCIALIZAÇÃO PLANO SAFRA

Recursos programados (R\$ bilhões)



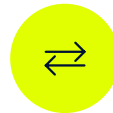
-7,2%

de corte nominal no custeio - cerca de -11% em termos reais, com os equalizados recuando 14,7%.



O dinheiro ficou mais caro em termos reais

A Selic segue em 14% a.a. com IPCA projetado em 5,1% para 2026, com juro real próximo de 8,5%. O custeio do Plano Safra caiu de 14% para 12,5% a.a., mas o crédito livre opera acima de 16%.



O volume migrou do crédito oficial para o privado

Em julho/2026 o desembolso do crédito rural oficial caiu 55% (R\$ 12,7 bi contra R\$ 28,3 bi), enquanto o total contratado somou R\$ 28,2 bi. Com dois terços via CPR, a custo de mercado.



Endividamento alto e rentabilidade em queda

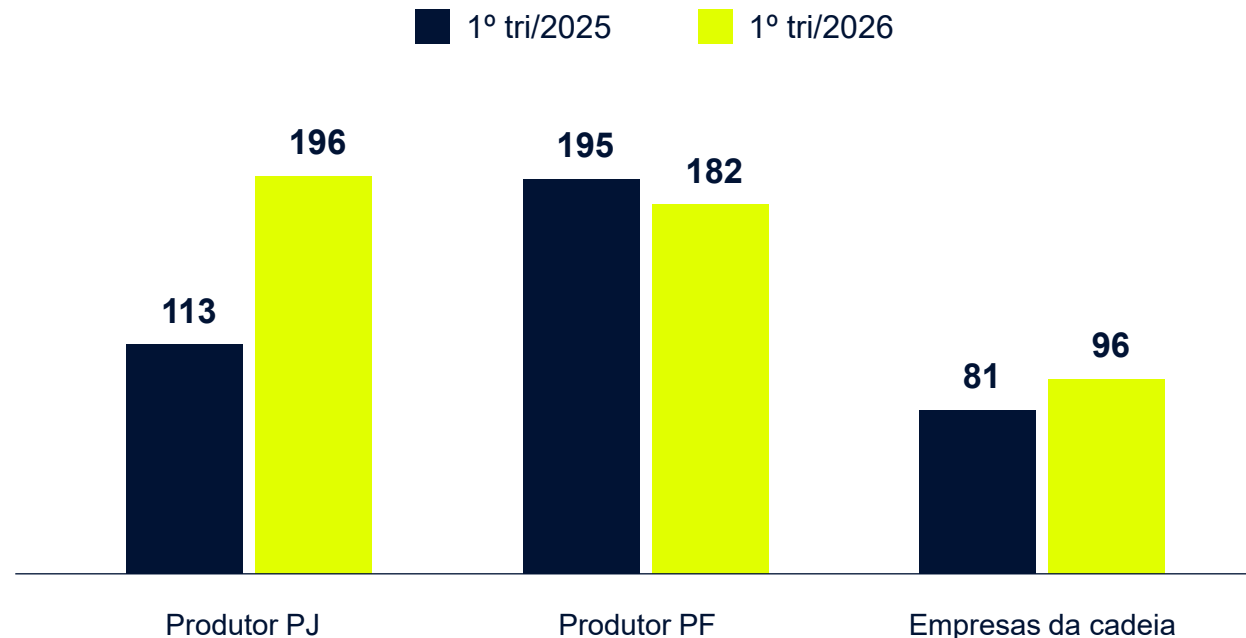
A dívida rural estressada supera R\$ 800 bi e a rentabilidade da soja em Goiás caiu de R\$ 2.287/ha para R\$ 1.343/ha na safra 25/26. O que ajuda a explicar a inadimplência e as recuperações judiciais.

Maior volume de Inadimplência e RJ como consequência

O endividamento rural estressado supera R\$ 800 bilhões e a rentabilidade da soja em Goiás caiu 41% na safra 25/26, a inadimplência de 8,8% e os 1.990 pedidos de recuperação judicial são o desfecho contábil dessa combinação, não a sua origem.

PEDIDOS DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL NO AGRO

1º TRIMESTRE



1.990

pedidos de RJ no agro em 2025, maior número da série histórica



8,8%

de inadimplência no crédito rural no 1º tri/2026, alta de 1,2 p.p. em 12 meses



- 41%

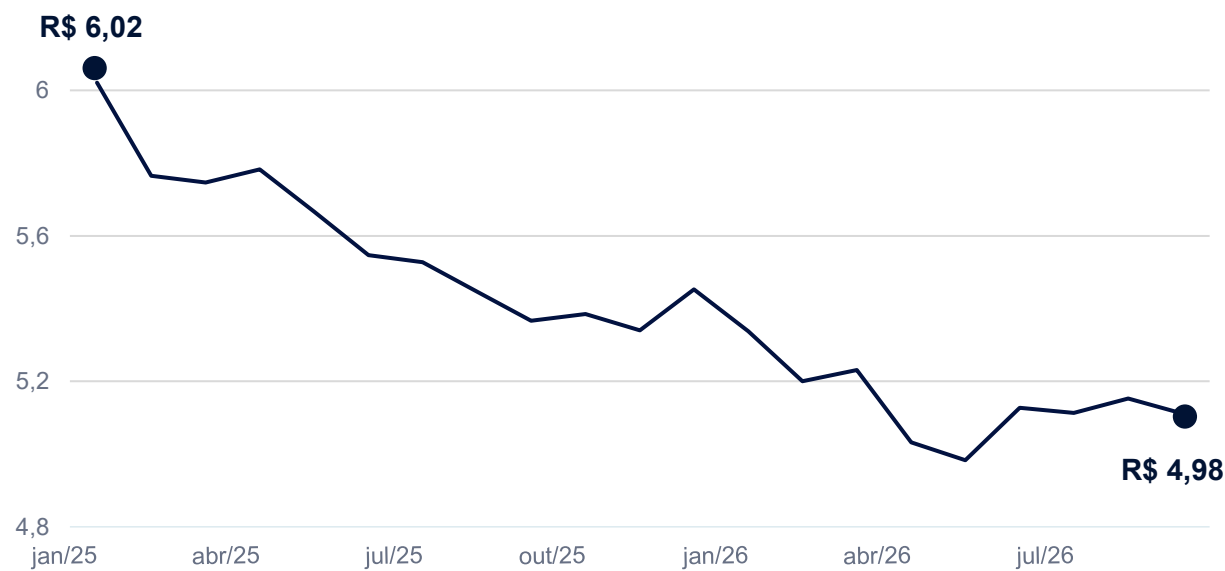
de rentabilidade da soja em Goiás: R\$ 2.287/ha para R\$ 1.343/ha.

Preço e câmbio não se movem juntos

O dólar médio caiu de R\$ 6,02 em janeiro de 2025 para R\$ 4,98 em maio de 2026, uma apreciação de 17% do real, enquanto, no mesmo período de 2026, a soja subiu 19,7% e o milho caiu 3,0% em reais. Preço e câmbio não se movem juntos, nem na mesma direção do custo.

DÓLAR MÉDIO MENSAL (R\$/US\$)

JAN/2025 A SET/2026



+19,7%

de **alta** da soja em reais desde o fim de 2025: R\$ 161,13/sc



- 3,0%

do milho no mesmo período: R\$ 67,40/sc, após pico em março



+7 a 10%

de alta no custo de produção, sem ligação com preço ou câmbio



Preço, câmbio e custo de produção andaram em **direções diferentes no mesmo ano**. Por isso, usar apenas o preço médio corrigido pela inflação pode distorcer a margem projetada

Clima deixou de ser risco médio e virou **risco local**

A safra 2025/26 fechou em recorde de 360,1 milhões de toneladas, mas o milho de segunda safra quebrou no Cerrado e no **Matopiba**, o café arábica foi surpreendido por chuvas na colheita e o Sul acumula mais de **R\$ 100** bilhões em perdas em cinco anos. A média nacional esconde a quebra que derruba o orçamento de uma unidade.

CUSTO DO CLIMA PARA O AGRO BRASILEIRO



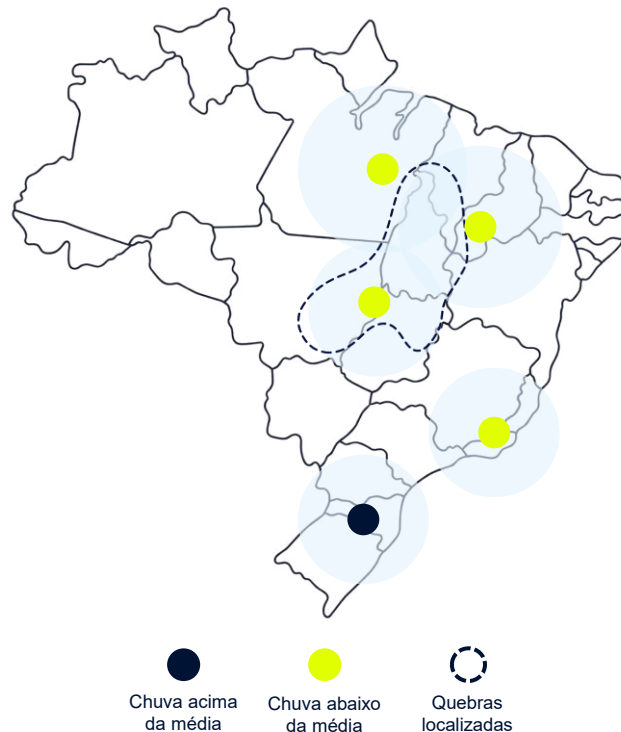
R\$ 287 bi

em perdas por seca e chuvas severas entre 2013 e 2022



R\$ 100 bi

em perdas no Rio Grande do Sul em cinco anos, com mais de 206 mil propriedades atingidas em 2024



El Niño muito forte ameaça a safra 2026/27

Ao menos 90% de probabilidade de um episódio muito forte entre agosto e dezembro de 2026: chuva acima da média no Sul, com risco de encharcamento, e abaixo da média no Norte, Nordeste e Matopiba.

A quebra se concentrou no milho de segunda safra

Mesmo com safra nacional recorde, o veranico e as temperaturas acima de 40 °C no enchimento de grãos derrubaram a produtividade no leste de Goiás, no Triângulo e Noroeste de Minas, no Matopiba e no sudeste do Mato Grosso.

O impacto do clima também chega ao caixa

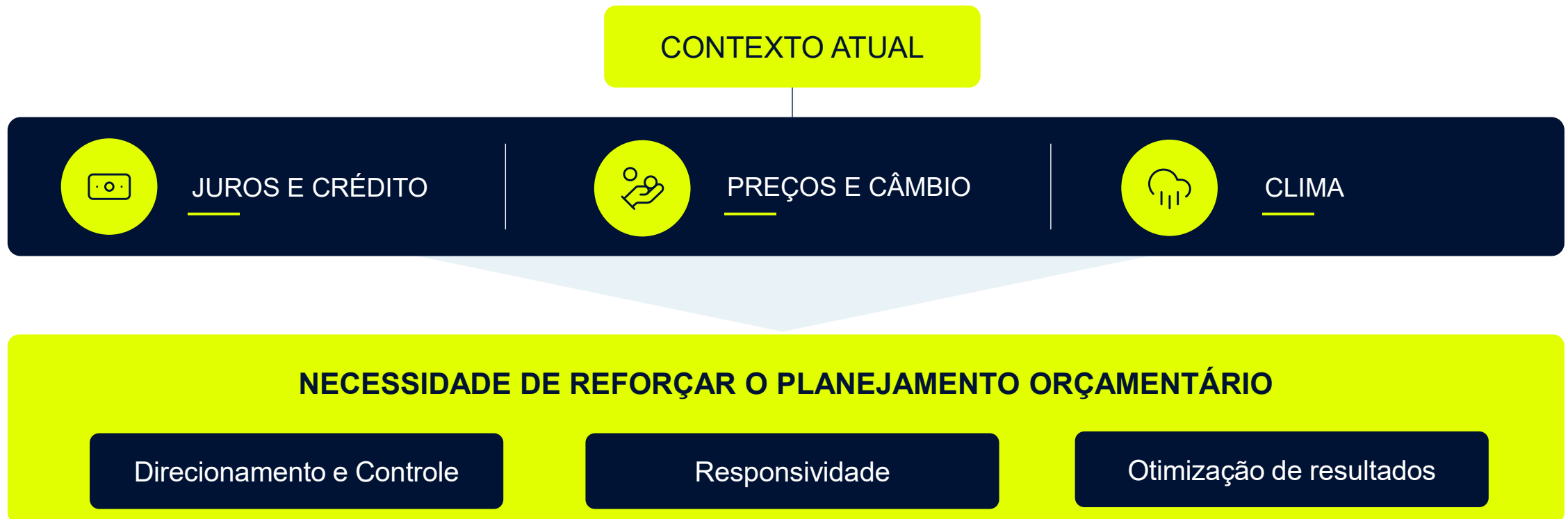
Em julho/2026, chuvas atípicas atingiram as regiões de arábica com cerca de 30% da safra ainda no pé ou no chão, ameaçando a qualidade da bebida; no Sul, trigo e arroz perderam área e produção.

Relevância atual



O planejamento orçamentário ganha ainda mais relevância

Diante de juro real elevado, preços e câmbio voláteis e clima cada vez mais irregular, o planejamento orçamentário deixa de ser apenas um exercício financeiro e passa a ser ferramenta de gestão: é ele que dá direcionamento e controle sobre o caixa, capacidade de resposta diante da incerteza e disciplina para proteger o resultado.



PEERS

Nossa visão



Impactos da gestão de performance para negócio

Uma gestão de performance estruturada em torno de previsibilidade, otimização de resultado e controle permite às empresas do agro alocar recursos com mais precisão, proteger margens e acompanhar a execução do orçamento com a agilidade que o cenário atual exige.

PILAR

IMPACTO PARA O NEGÓCIO



Direcionamento e Controle

- Mecanismo que atua na viabilidade financeira do planejamento estratégico, por meio do desdobramento de metas financeiras executáveis;
- Funciona como poderosa ferramenta de gestão que facilita o acompanhamento da implantação das iniciativas ao longo da execução;
- Melhora a alocação e o acompanhamento de recursos entre unidades de negócio, mesmo em cenários de maior incerteza;
- Funciona como ferramenta de gestão para monitorar a execução do orçamento e reagir com agilidade a mudanças de cenários.



Previsibilidade

- Reduz a dependência de reajustes genéricos por inflação, ajustando o orçamento à realidade de cada safra e ciclo produtivo;
- Dá visibilidade clara e segmentada da disponibilidade financeira por unidade de negócio (ex.: grãos, insumos, operações), facilitando decisões em um cenário de crédito mais escasso;
- Possibilita criação e simulação de cenários em caso de eventos imprevisíveis.



Otimização de resultado

- Identifica gastos superestimados e possíveis fatores que pressionam a margem;
- Através da análise do custo x benefício de cada despesa individualmente, permite redução de gastos e investimentos que não geram retorno financeiro;
- Favorece a identificação de oportunidades para ampliar o resultado.

Metodologias de construção de orçamento

Não existe modelo único certo para todas as empresas. A escolha deve refletir a maturidade de processos e a estrutura da companhia. No cenário de incerteza do agro, a combinação entre Orçamento Base Zero e Rolling Budget é a mais recomendada: o OBZ impõe disciplina na alocação e o ciclo rolante devolve correção de rota.

Metodologia	Descrição	Definição de Metas	Tradeoffs	Maturidade necessária
 Orçamento Incremental	Orçamento considerado mais tradicional. Utiliza como ponto de partida o realizado (forecast) do ano vigente, premissas macroeconômicas para construção da peça orçamentária do próximo ano fiscal.	Definidas de maneira top-down com base no top line e bottom line desejado.	— Maior previsibilidade dos custos da empresa; — Maior agilidade para construção do orçamento; — Pouca discussão com relação à eficiência de alocação de recursos; — Gera uma “bola de neve” nas despesas.	
 Orçamento Base Zero	Orçamento criado a partir de uma “folha em branco”, no qual os gestores devem justificar cada gasto para o próximo ano, empilhando os “desejos” de forma a priorizar o essencial para operação.	Construídas com base nas diretrizes estratégicas, com participação de gestores de pacote e de unidades de negócio.	— Maior discussão para alocação de recursos financeiros; — Manutenção de despesas “must-have”; — Grande esforço operacional para construção do orçamento.	
 Rolling Budget	Orçamento com revisões periódicas (em geral a cada trimestre) que possibilita mais flexibilidade para correções de rota.	Definição de meta para período fiscal com possibilidade de revisão durante o processo de forecast.	— Rediscussão da estratégia do negócio com maior frequência; — Maior alinhamento de expectativas; — Exige elevada maturidade de processos, sistemas e governança corporativa; — Conflitos para atualização de metas no decorrer da execução.	
COMBINAÇÃO RECOMENDADA PARA O CENÁRIO ATUAL				

Construção do orçamento e simulação de cenários

O framework orçamentário organiza receitas, custos e despesas por unidade de negócio, enquanto os exercícios de cenário, por exemplo, testam esse orçamento contra variações de preço, produtividade e juros, dando à empresa uma visão mais realista de quanto o resultado pode oscilar e onde agir primeiro.

FRAMEWORK ORÇAMENTÁRIO (ILUSTRATIVO)

VERTICAIS DA EMPRESA	Unidade de negócio	Verticais produtivas	Áreas de suporte
 Receita			
 Custos			
 Despesas Centralizadas			
 Despesas Descentralizadas			
 Pessoal			
 Capex			

EXERCÍCIO DE CENÁRIOS



ESPERADO

- Cenário base (maior probabilidade de acontecimento)
- Preço da safra: mercado atual
- Produtividade: média histórica



PESSIMISTA

Ex.: cenário com possível impacto desfavorável de clima

- Preço da safra: -15%
- Produtividade: -10% (clima)



OTIMISTA

Ex.: cenário com possível impacto positivo de clima

- Preço da safra: +10%
- Produtividade: recorde

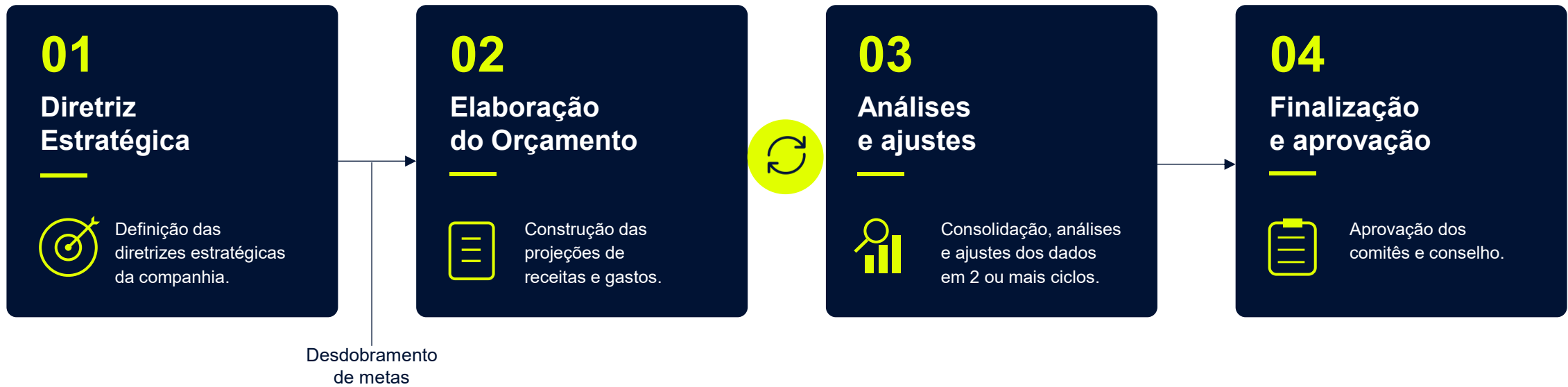
PEERS

Abordagem Peers



Visão geral planejamento orçamentário (12 meses)

O ciclo orçamentário se estrutura em 4 etapas, da diretriz estratégica à aprovação final, construídas de forma colaborativa e iterativa até a consolidação; o processo é longo e envolve praticamente toda a organização.



PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA CONSTRUÇÃO

COLABORATIVA



INTERATIVA

Diretrizes Estratégicas

Exemplos de entregáveis

Nas duas primeiras etapas, os entregáveis traduzem a estratégia em metas orçáveis e dão aos gestores o instrumental para projetar receitas e gastos a partir de drivers físicos da operação, e não de reajuste linear.

1. Diretriz Estratégica

2. Elaboração Orçamento

3. Análises e ajustes

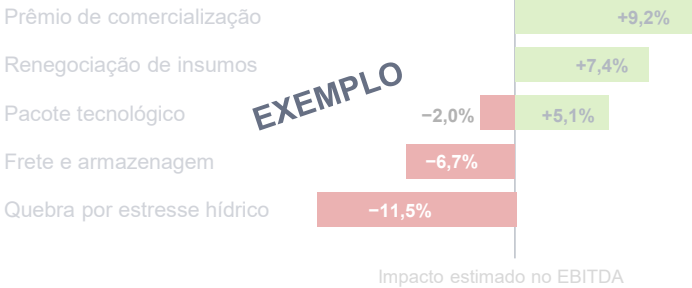
4. Finalização e aprovação

CARTA DIRETRIZ SAFRA 2026/27

Produtividade alvo — soja	62 sc/ha
Produtividade alvo — milho 2ª safra	180 sc/ha
Preço de referência — soja	R\$ 128/sc
Teto de custo de produção	R\$ 5.450/ha
Reajuste máximo de despesas fixas	IPCA + 2 p.p.
Meta de margem EBITDA	24,5%

Aprovada pelo comitê — base de todas as projeções

MAPA DE ALAVANCAS UPSIDE X DOWNSIDE



CRONOGRAMA, PAPÉIS E CAPACITAÇÃO



Carta diretriz e Ambições

Ambições de receita e EBITDA. Metas de produtividade, preço de referência, teto de custo por hectare e margem-alvo aprovados pelo comitê antes de qualquer projeção.

Mapa de alavancas de resultado

Upside e downside quantificados por alavanca, indicando onde o orçamento precisa ser mais agressivo e qual risco proteger.

Governança e cronograma

Papéis, prazos, guias rápidos por perfil de gestor e canal de dúvidas com SLA e a base da construção colaborativa.

Diretrizes Estratégicas

Exemplos de entregáveis

Nas duas primeiras etapas, os entregáveis traduzem a estratégia em metas orçáveis e dão aos gestores o instrumental para projetar receitas e gastos a partir de drivers físicos da operação, e não de reajuste linear.

1. Diretriz Estratégica

2. Elaboração Orçamento

3. Análises e ajustes

4. Finalização e aprovação

PAINEL DE PROJEÇÃO
POR PACOTE E UNIDADE

Pacote	Driver	Volume	R\$/un.	Total (R\$ mi)
Sementes	ha plantado	18.400	1.180	21.712
Fertilizantes	ha plantado	18.400	1.640	30.176
Defensivos	aplicações/ha	18.400	310	25.688
Combustível	hora-máquina	46.200	118	5.452
Frete e armazenagem	tonelada	68.900	94	6.477
TOTAL PROJETADO				89.485

Painel de projeção por pacote

Template de input com driver físico definido para cada pacote, como hectare, hora-máquina, tonelada, com e validações automáticas.

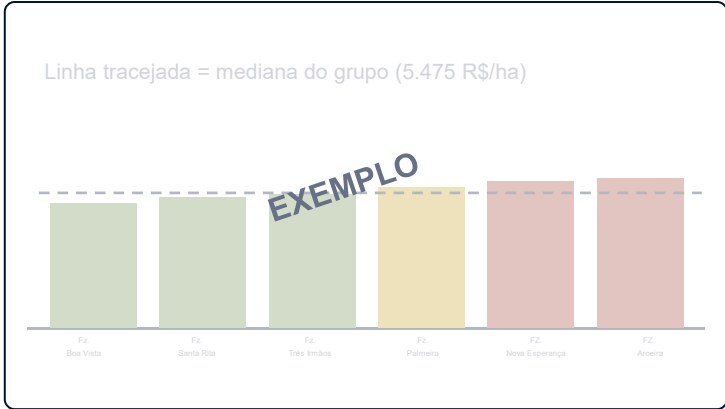
BRIDGE DE GASTOS
PROJETADO X FORECAST



Bridge projetado x forecast

Abertura da variação linha a linha, separando efeito de área, preço de insumo, produtividade, frete e estrutura fixa.

BENCHMARK DE CUSTO
ENTRE UNIDADES (R\$/ha)



Benchmark de custo entre unidades

Comparação de custo por hectare entre fazendas e unidades, expondo os desvios contra a mediana do próprio grupo.

Análises e Ajustes

Exemplos de entregáveis

Nas duas últimas etapas, os entregáveis expõem os ofensores, convertem-nos em plano de ação com dono e prazo e consolidam a peça orçamentária no formato que comitê e conselho precisam para aprovar.

1. Diretriz Estratégica

2. Elaboração Orçamento

3. Análises e ajustes

4. Finalização e aprovação

VISÃO CONSOLIDADA POR PACOTE E OFENSORES



Visão consolidada por pacote

Consolidação dos pacotes com o racional de cada ofensor, mostrando onde se concentra o gasto e o que explica o desvio da meta.

PLANO DE AÇÃO ALAVANCAS NÃO INCORPORADAS

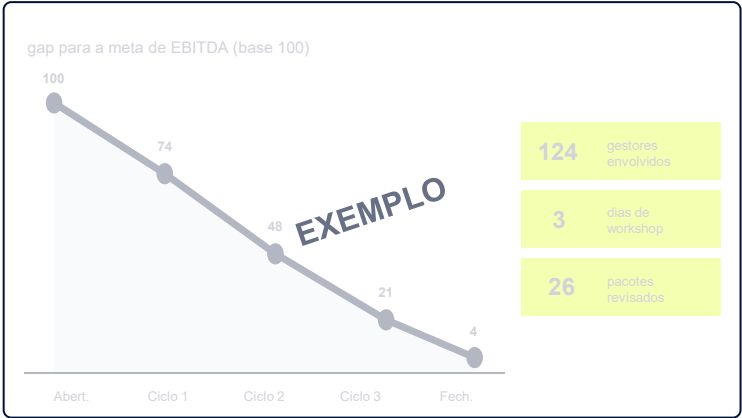
Alavanca	Responsável	Impacto	Ciclo
Compra antecipada de fertilizante	Suprimentos	R\$ 4,1 mi	2º
Revisão de contratos de frete	Logística	R\$ 2,3 mi	2º
Otimização de hora-máquina	Operações	R\$ 1,6 mi	3º
Renegociação de arrendamentos	Financeiro	R\$ 1,2 mi	3º
Redução de perdas na colheita	Agronomia	R\$ 0,9 mi	2º
POTENCIAL TOTAL MAPEADO		R\$ 10,1 mi	

EXEMPLO

Plano de ação de alavancas

Alavancas ainda não incorporadas ao orçamento, com responsável, impacto estimado e ciclo em que entram.

WORKSHOP: ACOMPANHAMENTO DA META POR CICLO



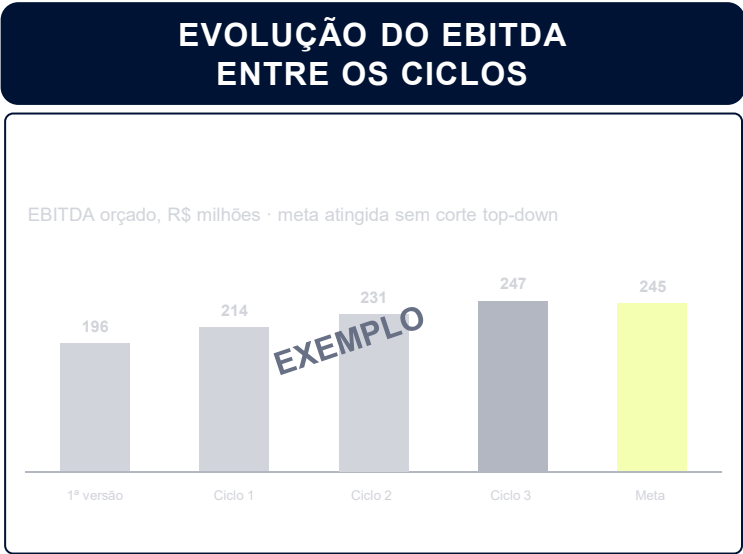
Workshop orçamentário

Condução do evento com o corpo de gestores e dinâmica de acompanhamento do gap para a meta ao longo dos ciclos.

Finalização

Exemplos de entregáveis

Nas duas últimas etapas, os entregáveis expõem os ofensores, convertem-nos em plano de ação com dono e prazo e consolidam a peça orçamentária no formato que comitê e conselho precisam para aprovar.



Evolução do resultado entre ciclos

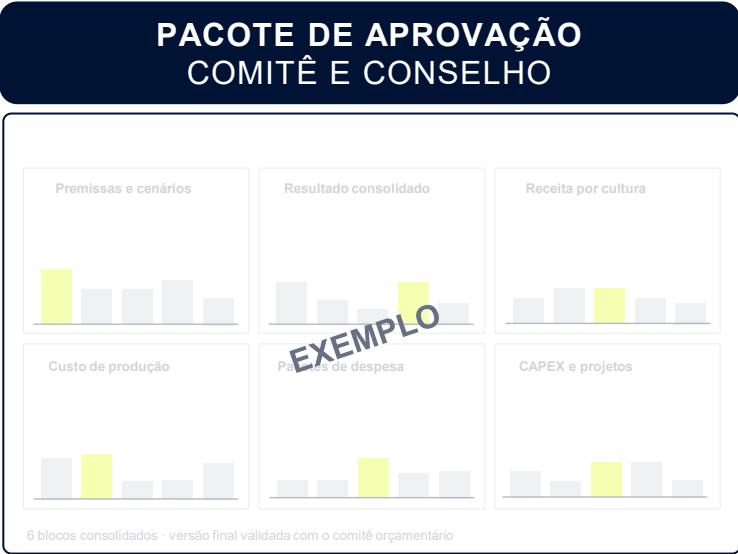
Demonstração de como o orçamento evoluiu da 1ª versão ao fechamento, com a meta alcançada de forma colaborativa, sem corte top-down.

SUMÁRIO EXECUTIVO RESULTADO CONSOLIDADO

R\$ milhões	25/26	26/27	Var.
Receita operacional líquida	884	961	+8,7%
Custo de produção	(602)	(641)	+6,5%
Despesas administrativas	(64)	(61)	-4,7%
Despesas comerciais	(31)	(34)	+9,7%
EBITDA	187	225	+20,3%
MARGEM EBITDA	21,2%	23,4%	+2,2 p.p.

Sumário executivo

Resultado consolidado, variação contra a safra anterior e leitura dos principais ofensores em uma única página.



Pacote de aprovação

Premissas, resultado consolidado, receita por cultura, custos, pacotes e CAPEX estruturados para comitê e conselho.

Temos ampla experiência no Agronegócio

raízen

suzano

DANONE

AGRONIPPO

AA AGRO AMAZONIA

CTC

Kellogg's

AGROGALAXY

LACTALIS

nitro

3corações

trouw nutrition
a Nutreco company

COFCO INTL

re.green

BUNGE

syngenta

EXPERTISE PRÁTICA EM DESAFIOS CRÍTICOS DE NEGÓCIO

- Estratégia de Crescimento / Go To Market
- TMO + BU Assessment and Preparation
- M&A / PMI — Post Merger Integration
- Otimização operacional
- Estratégia de Tecnologia / Roadmap de Desenvolvimento
- Orçamento / OBZ
- Otimização de Processos / CSC

Iniciativas com alto impacto estratégico

CASE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Multinacional do setor agroquímico, forte presença no Brasil e foco em inovação sustentável, buscou aumentar a maturidade e a granularidade de seu planejamento orçamentário. O projeto envolveu a definição de metodologia e governança, entrevistas com gestores e a construção do orçamento com as áreas de negócio, além da implantação de gestão matricial de despesas — resultando em maior *ownership* dos gestores, riscos mapeados e mais clareza sobre as alavancas de valor do negócio.

CASE CUSTEIO

Multinacional de minerais especiais e fertilizantes, com atuação em nutrição de plantas e biológicos no Brasil, convivia com dificuldades de alocação de custos e rateio de despesas. O trabalho envolveu diagnóstico em fábricas, entrevistas e análise de dados históricos, workshops de priorização e benchmark setorial, resultando em novos relatórios de custos de compras, armazenagem e rateio, estrutura de governança desenhada e ajustes sistêmicos mapeados para dar precisão à gestão de custos.

CASE TRANSFORMATION

Fabricante nacional de especialidades químicas e produtos para o agronegócio, com fábricas no Brasil, EUA e Uruguai e atuação em 70 países, seria seu caixa apenas pelo fluxo direto e precisava sustentar um plano de crescimento. O projeto contemplou o entendimento dos processos sistêmicos, a conciliação entre fluxo direto e indireto e a construção da ferramenta de apuração — entregando gestão estruturada do fluxo de caixa indireto e um mapa de melhorias priorizadas.



São Paulo - SP
Av. Ibirapuera, 1753
18º andar - Moema

Rio de Janeiro - RJ
R. São José, 90 Sala
1805 - Centro

Nova Lima - MG
Al. Oscar Niemeyer, 193º
andar - Vilada Serra

Curitiba - PR
R. Imac. Conceição,
1430 Prado Velho

peers.com.br