

A estrutura invisível da
fazenda moderna

Proteção climática



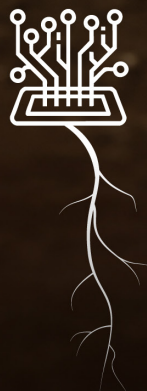
Proteção de preços



Liquidez



Tecnologia e dados



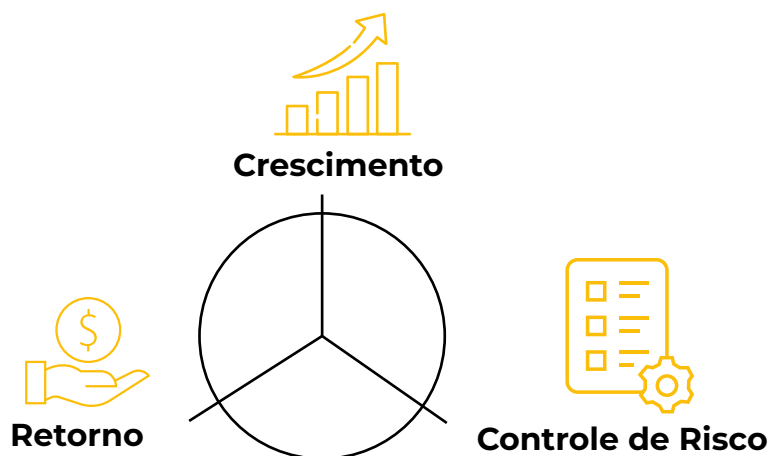
Diversificação



Governança



Gestão financeira é gestão de **COMPETITIVIDADE!**



O triângulo entre crescimento, retorno e controle de risco representa o equilíbrio financeiro que mantém uma fazenda competitiva e sustentável no longo prazo. Crescimento significa ampliar a produção, aumentar o faturamento e ganhar eficiência — mas isso só é positivo quando vem acompanhado de estabilidade financeira. Crescer de forma desordenada, sem garantir que o caixa acompanhe o ritmo, pode gerar endividamento e perda de controle.

O retorno é o reflexo da eficiência: mostra quanto a fazenda ganha em relação ao que investe. Já o controle de risco é o que preserva esse retorno diante das incertezas do clima, do mercado, do crédito e dos demais riscos intrínsecos à atividade ou à sua cadeia. Quando esses três elementos se equilibram, a gestão financeira deixa de ser apenas uma rotina administrativa e se torna uma verdadeira estratégia de competitividade.

Neste material, iremos transcorrer sobre como aplicar esses princípios na prática — entendendo os principais riscos da atividade rural, as formas de mitigá-los e as ferramentas que transformam gestão financeira em resultado e sustentabilidade no campo.

Produtor ou empresário rural?

A agricultura brasileira amadureceu — e junto com ela, o papel do produtor rural. Hoje, gerir uma fazenda exige muito mais do que dominar a técnica de produção. Exige visão **estratégica, capacidade de análise financeira e uma compreensão profunda dos riscos** que moldam o resultado de cada safra.

Independentemente do tamanho da propriedade, toda operação rural é uma empresa em essência: há investimento, capital de giro, custo fixo, fluxo de caixa e retorno esperado. Essa mudança de mentalidade tem redefinido o campo. O produtor moderno não é mais apenas um executor de tarefas; é um gestor de ativos.

A profissionalização da gestão no agro não é luxo — é **sobrevivência**. Produzir continua sendo essencial, mas já não é suficiente.

O diferencial está em quem transforma informação em **estratégia**, previsibilidade em **resultado** e risco em **vantagem**.




O negócio mais volátil do mundo

O agronegócio é, por natureza, um setor de alta produtividade e alta volatilidade. Nenhuma outra atividade combina tanto potencial de retorno quanto exposição a fatores incontrolláveis. Portanto, a volatilidade deve ser tratada como um dado estrutural do negócio. A margem de lucro do produtor é constantemente comprimida pela defasagem entre preço e custo.

Enquanto o preço das commodities agrícolas varia diariamente nas bolsas internacionais, o custo de produção — em grande parte dolarizado — reage com atraso. Essa defasagem, conhecida como margem comprimida, é uma das principais fontes de instabilidade financeira no campo. Mesmo produtores que não exportam diretamente são impactados pelo dólar, já que **fertilizantes, defensivos e máquinas são precificados na moeda americana.**

Casar fluxos — alinhar receitas e despesas na mesma moeda — é uma estratégia de proteção essencial ainda pouco utilizada no agronegócio gaúcho, por exemplo. Fixar parte da produção com preços atrelados ao câmbio, via barter ou contratos futuros, reduz a vulnerabilidade da margem e agrega liquidez ao negócio.

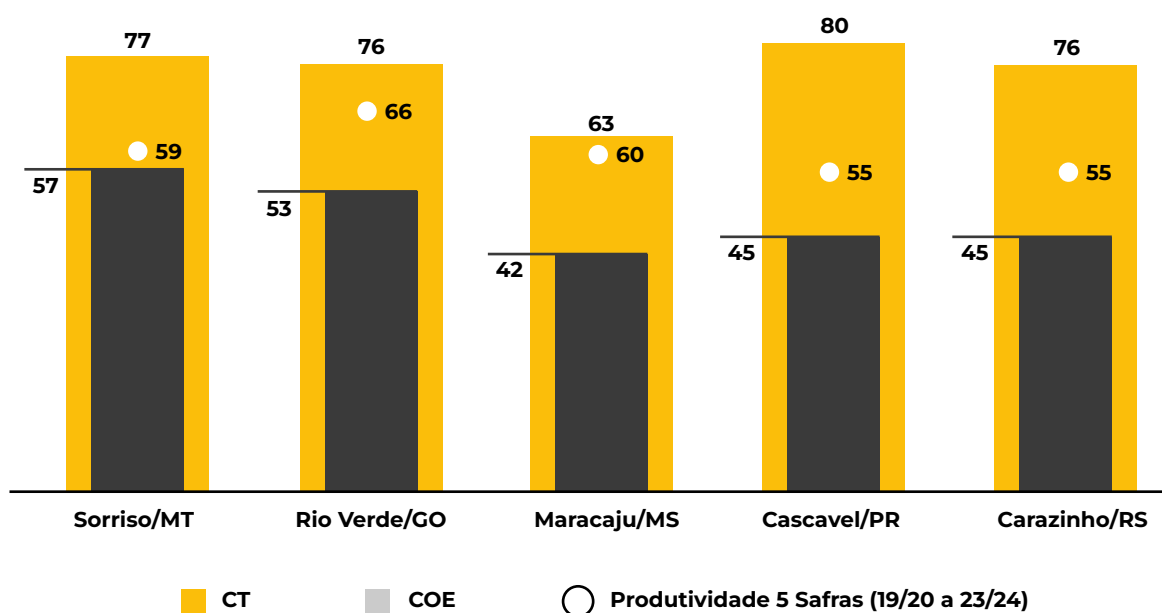


Gerir riscos, portanto, é **estruturar o negócio** para permanecer previsível num ambiente imprevisível.

Essa volatilidade se reflete diretamente nas margens de produção, que vêm se estreitando safra após safra. O gráfico a seguir ilustra essa pressão, mostrando quantas sacas de soja por hectare seriam necessárias para cobrir o **Custo Operacional Efetivo (COE)** — que inclui despesas diretas de cultivo, como insumos, combustíveis e mão de obra — e o **Custo Total (CT)**, que acrescenta depreciação e remuneração do capital investido.

Como aponta o estudo do **Sistema CNA/Senar - Projeto Campo Futuro**, em parceria com o **Cepea**, a diferença entre esses dois indicadores revela o verdadeiro “aperto” financeiro enfrentado pelo produtor: mesmo com produtividades médias historicamente elevadas, o ponto de equilíbrio tem subido de forma contínua. Em outras palavras, cada vez mais sacas são necessárias apenas para empatar o custo, comprimindo a rentabilidade e tornando a gestão de risco não apenas estratégica, mas vital para a sustentabilidade do negócio rural.

Produtividade para saldar os custos de produção da soja
Safra 25/26 (sacas/ha)



Fluxo de caixa e capital empatado

Um dos maiores equívocos da gestão rural é **confundir lucro com liquidez**. É possível ter um resultado contábil positivo e, ainda assim, enfrentar dificuldades financeiras.

O ciclo produtivo do agro é longo: o dinheiro sai em diversos momentos — compra de insumos, pagamento de funcionários, manutenção —, mas entra em poucos. Sem controle, o produtor é obrigado a vender na baixa apenas para honrar compromissos.

O fluxo de caixa é a bússola financeira da fazenda. Ele mostra quando e onde o dinheiro circula, permitindo antecipar gargalos e planejar com precisão. Uma gestão eficiente precisa não apenas projetar entradas e saídas, mas também compreender de onde vêm os recursos (fontes) e para onde eles vão (usos).

Outro conceito essencial é o de **capital empatado** — o dinheiro que permanece preso na operação, seja em estoques de insumos, lavouras em desenvolvimento, grãos armazenados ou máquinas paradas. Esse capital representa recursos que já foram desembolsados, mas ainda não retornaram em forma de caixa.

O capital empatado pode ser identificado através do balanço patrimonial simplificado:

- Ativos circulantes não líquidos (estoques, safras em andamento, adiantamentos, valores a receber) mostram quanto capital está “travado”;
- Ativos imobilizados (máquinas, estruturas e implementos) revelam o volume de capital produtivo de longo prazo.



Quanto maior o peso desses itens sobre o total de ativos, menor a liquidez e menor a capacidade de resposta do produtor a imprevistos. Um produtor com 70% do capital empatado na operação, por exemplo, tem pouco espaço para manobrar diante de uma quebra de safra ou variação de preço.

Como ensina Antônio Carlos Ortiz, professor da AgroSchool, o foco do gestor deve estar no retorno sobre o capital investido (ROIC) — isto é, quanto cada real aplicado devolve em resultado efetivo. A fórmula é simples:

ROIC = Lucro Operacional / Capital Investido Total

Essa métrica permite comparar diferentes usos do dinheiro (máquinas novas, adubação extra, ampliação de área) sob a mesma régua: o retorno financeiro gerado.

Em um cenário de margens apertadas, liquidez é sinônimo de **sobrevivência**.



Os principais riscos do produtor rural

Gerir uma fazenda é gerir riscos. E o primeiro passo é reconhecer que o risco não é inimigo, mas parte estrutural do negócio. O agronegócio brasileiro opera sob múltiplas variáveis que afetam diretamente o resultado: clima, preço, câmbio, crédito e eficiência operacional. Segundo a CNA (2024), mais de 80% dos produtores rurais afirmam enfrentar, anualmente, algum tipo de impacto relevante causado por fatores externos à sua gestão direta.

Os principais grupos de risco — climático, de mercado, cambial, de crédito, operacional e de gestão — se manifestam de formas diferentes, mas todos têm o mesmo efeito: comprimir margens e reduzir previsibilidade. Entender sua origem e adotar ferramentas para mitigá-los é o que diferencia quem reage de quem se antecipa.



Risco de mercado

O preço é a variável mais sensível e volátil da agricultura.

Para ilustrar, entre 2020 e 2023, o preço da soja na Bolsa de Chicago (CBOT) oscilou de US\$ 8,60 para US\$ 17,40 por bushel, variação de mais de 100% em menos de três anos. No mesmo período, o custo médio dos fertilizantes subiu cerca de 140%, comprimindo as margens mesmo em anos de boa produtividade.

Produtores que utilizaram estratégias de hedge (trava de preços), segundo o Cepea, obtiveram margens até 12% superiores às daqueles que venderam a produção apenas no mercado físico. Da mesma forma, o barter (troca de grãos por insumos com preço fixado) e os contratos futuros de comercialização permitem equilibrar custos e receitas, reduzindo a exposição à volatilidade.



A gestão de mercado não tem como objetivo “apostar” em preços, mas preservar a margem — garantindo que o produtor saiba, antes de plantar, qual será o resultado mínimo viável de sua safra.



Risco cambial

O câmbio é um fator de risco invisível, porém decisivo. Estima-se que mais de 60% dos custos de produção da agricultura brasileira tenham algum tipo de indexação ao dólar, especialmente fertilizantes, defensivos e maquinário. Isso significa que mesmo produtores que vendem apenas no mercado interno estão expostos à variação da moeda.

Em 2022, por exemplo, a desvalorização do real frente ao dólar — de R\$ 5,05 para R\$ 5,43 — gerou aumento médio de 8% nos custos de insumos importados. Já em 2020, a alta cambial elevou o custo da adubação em até 25% em algumas regiões do país.

Ferramentas de casamento de fluxos (alinhar receitas e despesas na mesma moeda), travas de câmbio e operações de Cédula de Produto Rural (CPR) Dólar têm se mostrado cada vez mais eficazes. Segundo o Banco Central (2024), produtores que adotaram políticas de proteção cambial registraram redução de 20% na volatilidade do custo total de produção em comparação com aqueles sem travas.

O objetivo não é ganhar com o câmbio — é impedir que ele corroa a margem. Ao proteger os fluxos financeiros, o produtor mantém previsibilidade sobre seus custos e assegura o equilíbrio da operação, mesmo em cenários de desvalorização do real.



Risco de crédito

O crédito é um dos motores da expansão agrícola, mas também um dos vetores de risco mais relevantes quando mal dimensionado. Segundo o Banco Central (Boletim Derop, 2025), o endividamento total do setor agropecuário atingiu R\$ 752 bilhões, o equivalente a 13% de todo o crédito do sistema financeiro nacional. Desse montante, 64% estão concentrados em operações de custeio e comercialização, o que eleva a sensibilidade ao ciclo de preços e ao calendário de colheita.

Mais uma vez, o grande desafio é o descasamento entre fluxo de caixa e cronograma de pagamento. Quando as dívidas vencem antes das entradas de receita, o produtor é forçado a liquidar ativos ou antecipar vendas, comprometendo margem. Esse risco é amplificado em cenários de juros elevados — a taxa média de crédito rural livre, por exemplo, saltou de 10,9% a.a. em 2021 para 15,3% a.a. em 2024, segundo o MAPA.

As ferramentas de mitigação passam pelo planejamento financeiro detalhado, com simulações de cenários e prazos ajustados ao ciclo produtivo. Renegociação preventiva, uso de linhas indexadas à safra (como CPRs com liquidação na colheita) e a diversificação de fontes entre crédito público, privado e barter reduzem o risco de iliquidez.



Manter o indicador Dívida Total/Receita Bruta abaixo de 0,4 é considerado saudável para propriedades em regime de capital próprio. Acima desse patamar, o risco de comprometimento de solvência aumenta significativamente.



Risco operacional

O risco operacional envolve falhas humanas, processos ineficientes e ausência de controle sobre custos e produtividade. Segundo a CNA (2023), perdas operacionais — como má regulagem de maquinário, erros de aplicação e falhas logísticas — podem representar entre 5% e 12% do custo total de produção, dependendo da cultura e do nível tecnológico.

A mitigação passa por três eixos principais: padronização de processos, uso de tecnologia e qualificação da equipe.

Outro ponto-chave é a gestão de manutenção preventiva. Em média, cada hora parada de um trator ou colheitadeira durante o pico da safra representa perda potencial de R\$ 1.200 a R\$ 1.800, segundo levantamento da FGV Agro (2024). A criação de rotinas e checklists de manutenção reduz significativamente o risco de falhas e atrasos críticos.

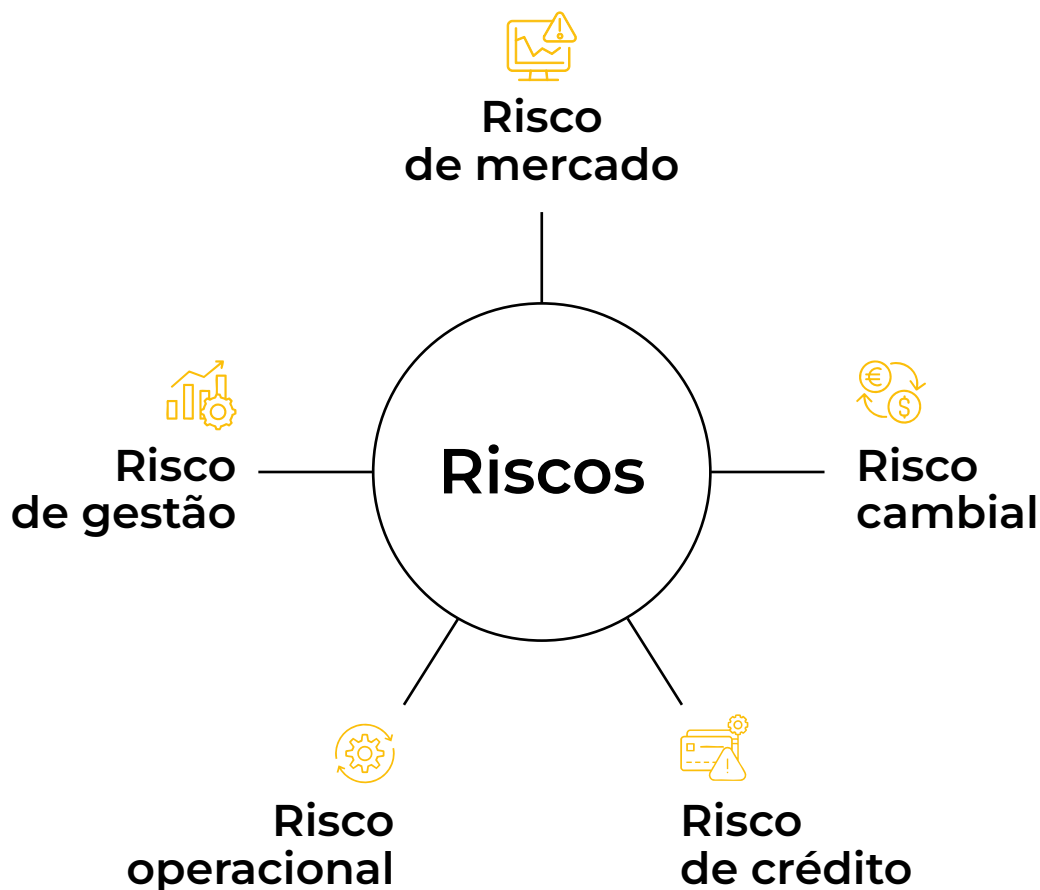


Risco de gestão

O risco de gestão é o mais silencioso e, muitas vezes, o mais determinante. Ele surge da falta de informação estruturada, decisões intuitivas e ausência de planejamento financeiro integrado. Em estudo realizado pela CNA em parceria com a FIESP (2023), constatou-se que apenas 37% dos produtores rurais mantêm controles financeiros formais e atualizados, e menos de 20% elaboram um orçamento anual da propriedade.

Esse tipo de fragilidade compromete a capacidade de antecipar riscos, negociar crédito, tomar decisões estratégicas e avaliar rentabilidade real por atividade. A gestão profissional começa com a organização das informações: fluxo de caixa, Demonstrativo de resultados do exercício, balanço patrimonial e indicadores básicos de desempenho (custo por saca, margem líquida, capital empatado).

Ferramentas como planejamento orçamentário, indicadores de desempenho (KPIs) e governança contábil reduzem o risco de decisões descoordenadas. O acompanhamento mensal de margens e liquidez — e não apenas de resultado — é o que permite ajustes durante a safra, e não apenas depois dela.



Crédito e endividamento

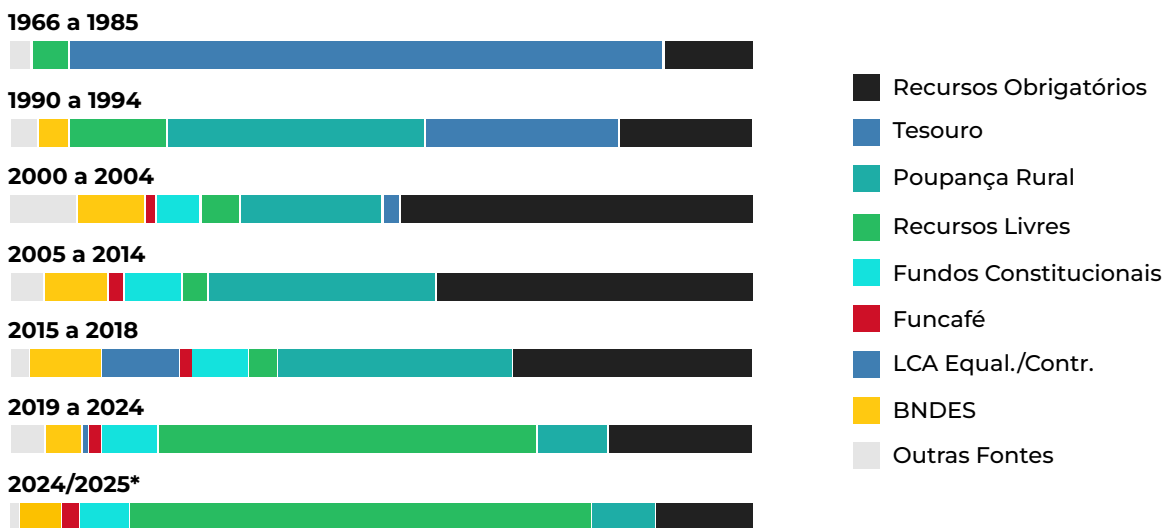
O crédito é essencial, mas também pode se tornar um vetor de risco crescente. Segundo o **Banco Central**, o endividamento dos produtores rurais atingiu **R\$ 752 bilhões em fevereiro de 2025** — cerca de **13% de todo o crédito do sistema financeiro nacional**.

Mais de 60% desses recursos estão concentrados em custeio e comercialização, o que torna a gestão do passivo ainda mais sensível às variações de preço e juros. O Ministério da Agricultura registrou que as aplicações da safra 2024/25 somaram R\$ 330,9 bilhões até maio de 2025.

Esse contexto exige disciplina: as dívidas precisam vencer no mesmo ritmo em que o caixa é gerado. Crédito é ferramenta de alavancagem, mas amplia riscos quando mal dimensionada.

O gráfico a seguir, com base em dados do Banco Central (DEFIN/SPA/MAPA), evidencia como as fontes do crédito rural evoluíram nas últimas décadas — mostrando a redução gradual da participação dos recursos obrigatórios e o avanço expressivo do crédito privado e de mercado, como fundos constitucionais, LCAs e recursos livres.

Fontes do crédito rural



*jul/24 - Abr/25

Fonte: Banco Central. Elaboração: DEFIN/SPA/MAPA

Essa mudança estrutural representa um novo cenário: o crédito rural está mais diversificado, porém mais sensível às condições macroeconômicas e à gestão financeira de cada produtor.

Primeiros passos para profissionalizar a gestão financeira da fazenda

Passo 1 Separe o que é da fazenda e o que é da família:

Tenha duas contas bancárias distintas — uma para o negócio e outra para as despesas pessoais. Defina uma retirada mensal fixa, como se fosse o “salário” do produtor. Isso traz clareza sobre a real lucratividade da operação e evita confundir o caixa da fazenda com o da casa.

Passo 2 Monte uma DRE simplificada:

A demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é o retrato da saúde financeira da fazenda. Liste receitas, custos e despesas fixas. Avalie margens, identifique gargalos e acompanhe a evolução dos resultados safra após safra.

Passo 3 Elabore um balanço patrimonial:

Relacione tudo o que a fazenda possui (ativos) e tudo o que deve (passivos). O saldo entre eles é o patrimônio líquido — o verdadeiro indicador de riqueza do negócio. Revise esse balanço a cada safra para acompanhar a evolução patrimonial e o nível de endividamento.

Passo 4 Planeje o fluxo de caixa:

Projete as entradas e saídas de recursos ao longo do ciclo produtivo. Antecipe períodos de maior desembolso e mantenha uma reserva de liquidez equivalente a três meses de custos fixos. Isso garante fôlego financeiro e evita a necessidade de vender produção em momentos de baixa.

Passo 5 Adote instrumentos de proteção:

Utilize ferramentas como seguro agrícola, irrigação, hedge de preço e câmbio e diversificação de atividades para reduzir riscos climáticos e de mercado. Esses instrumentos funcionam como amortecedores que estabilizam o resultado e dão previsibilidade à renda.

Mesmo quem está começando pode adotar formas simples de proteção: fixar uma parte da produção com preço mínimo garantido, travar o câmbio em operações de barter ou definir um ponto de equilíbrio de venda já são estratégias eficazes. Não é preciso operar em bolsa para reduzir a exposição, o essencial é garantir margem antes de plantar e não depender apenas do preço de colheita.

Passo 6 Entenda a dinâmica de fontes e usos de caixa:

Um bom gestor não analisa apenas quanto entra e sai, mas de onde vem o dinheiro (fontes) e para onde ele está indo (usos). Essa dinâmica ajuda a visualizar se o capital está sendo aplicado de forma produtiva ou apenas “rodando” dentro da operação.

- **Fontes típicas incluem:** receitas de venda, crédito rural, barter, adiantamentos e aportes próprios.
- **Usos comuns são:** compra de insumos, investimentos, amortização de dívidas e retirada de capital.

Segundo Carlos Ortiz (AgroSchool), entender esse movimento é essencial para evitar o “vazio financeiro” que costuma ocorrer entre o desembolso do custeio e o recebimento da colheita. Criar uma planilha simples de fontes e usos mensais permite projetar sobras e déficits de caixa e definir o momento ideal para tomar ou liquidar crédito.

Reforce os “cabos de aço” da sua gestão

Toda empresa precisa de estrutura — e o agronegócio, exposto ao clima e ao mercado, exige ainda mais solidez.



Imagine uma torre de energia erguida no meio de uma planície. Algumas têm base larga, feita para sustentar peso e altura; representam fazendas consolidadas, com patrimônio robusto, baixa alavancagem e fluxo de caixa previsível. Outras, mais esguias e ágeis, foram construídas para crescer rápido, alcançar novos mercados e aproveitar oportunidades — mas dependem de cabos de aço para manter o equilíbrio quando o vento sopra forte.

Esses cabos são as ferramentas da **gestão integrada de risco**. Eles não substituem a base — a fortalecem. São o que garante que, independentemente da largura da fundação, a estrutura permaneça estável quando o ambiente muda.

Mesmo torres de base larga — as mais sólidas — usam cabos de aço. Não por fragilidade, mas por prudência. É assim que se constrói resiliência: somando robustez à flexibilidade.

No campo, o vento vem de todas as direções: oscilação cambial, aumento dos juros, secas prolongadas, queda no preço das commodities, mudanças no crédito. A base sozinha sustenta, mas os cabos garantem que a estrutura não oscile.

Esses cabos juntos compõem toda gestão de riscos de uma propriedade.

O produtor que constrói sua base com solidez e reforça sua gestão com cabos firmes cria uma estrutura de longo prazo. Ele pode expandir, inovar, buscar novos mercados e enfrentar intempéries — tudo sem comprometer o equilíbrio financeiro.

A força de uma estrutura está também no acompanhamento constante. Criar rotinas de revisão de indicadores — margem, liquidez e endividamento — garante que os cabos sigam tensionados na medida certa, evitando distorções ao longo do tempo.

E o ponto mais importante: os cabos de aço não são instalados durante a tempestade. São erguidos antes, no tempo de calmaria — quando o céu está limpo e a fazenda está capitalizada. É nesse momento que se decide se o negócio vai resistir aos ventos ou balançar com eles.

Assim como os cabos que mantêm a torre firme diante do vento, a TentosCap nasceu para estar ao lado do produtor nos momentos de estabilidade e de desafio. Nosso propósito é **elevantar a cultura de negócios no campo**, fortalecendo a base financeira e a capacidade de gestão de cada fazenda. Porque, no fim, o que sustenta o agro não é apenas o que se produz, mas a forma como **se planeja, se protege e se constrói o futuro**.

Quer saber mais?

Clique aqui e fale conosco

ou vá até a unidade 3tentos
mais próxima.

Acesse pelo
QR Code:



Fontes e referências

- Banco Central do Brasil (2025). Boletim Derop – Março 2025.
- Ministério da Agricultura e Pecuária (2025). Aplicações de Crédito Rural da Safra 2024/2025.
- Banco Mundial (2023). Relatório de Gerenciamento de Risco na Agricultura Brasileira.
- Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2024). Dados sobre penetração do seguro rural.
- Embrapa (2023). Estudos sobre mitigação de risco climático e eficiência produtiva.
- CEPEA (2024). Indicadores de preços de commodities agrícolas.
- AgroSchool (2023). Palestras e artigos de Antônio Carlos Ortiz sobre retorno de capital no agro.

