Planejamento Estratégico e Tomada de Decisão:

Cenários e Análise de Sensibilidade

Tomar decisão antes que o cenário aconteça



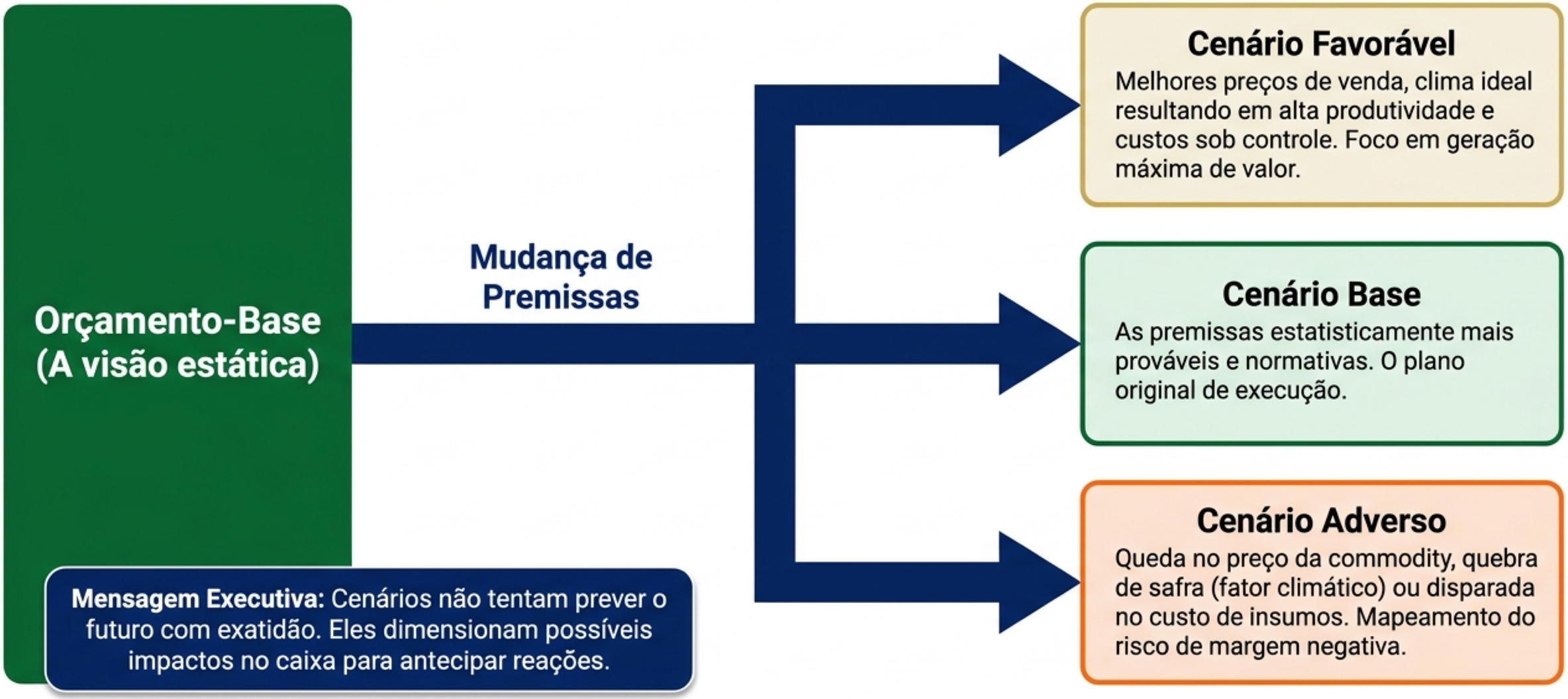
O Resultado da Safra Depende de Uma Única Previsão?



Mensagem Executiva: Planejar também é entender matematicamente o que acontece quando as premissas mudam. A gestão estratégica exige sair da previsão única para o campo das probabilidades.

Fonte: Garrison, Noreen & Brewer, Contabilidade Gerencial; Padoveze, Controladoria Estratégica e Operacional; Kay, Edwards & Duffy, Farm Management.

Do Orçamento-Base à Visão de Cenários



Fonte: Garrison, Noreen & Brewer, Contabilidade Gerencial; Padoveze, Controladoria Estratégica e Operacional; Kay, Edwards & Duffy, Farm Management.

O Resultado da Safra Depende de Uma Única Previsão?

Nem todas as variáveis possuem o mesmo impacto financeiro sobre o resultado final.

Receitas e Mercado

Preço de Venda
(Soja, Milho, Boi)

Produtividade Realizada
(Sacas/ha ou @/ha)

Taxa de Câmbio
(Exposição ao Dólar)

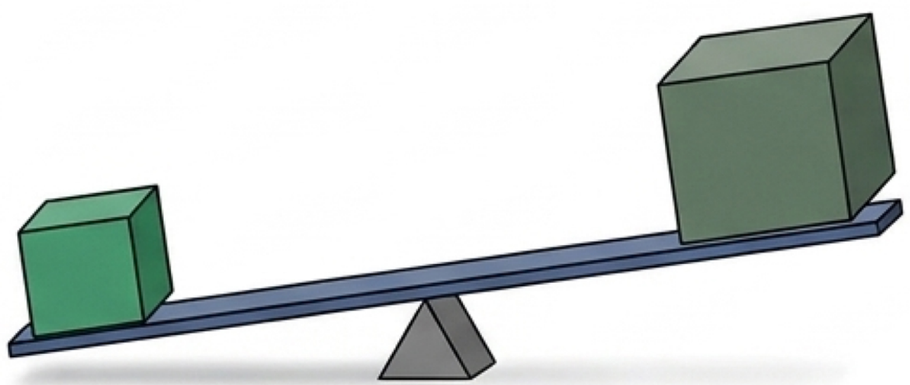
Custos e Estrutura

Fertilizantes e Defensivos

Combustível (Diesel) **e Logística**

Taxas de Juros
(Custo do Financiamento)

Mudança na Variável
(Ex: +10%)



Impacto no Lucro
(Ex: +35%)

Mensagem Executiva: Antes de proteger um risco ou contratar um seguro, é preciso saber quais alavancas realmente movem o seu resultado operacional.

Fonte: Garrison, Noreen & Brewer, Contabilidade Gerencial; Padoveze, Controladoria Estratégica e Operacional; Kay, Edwards & Duffy, Farm Management.

Análise de Sensibilidade na Prática

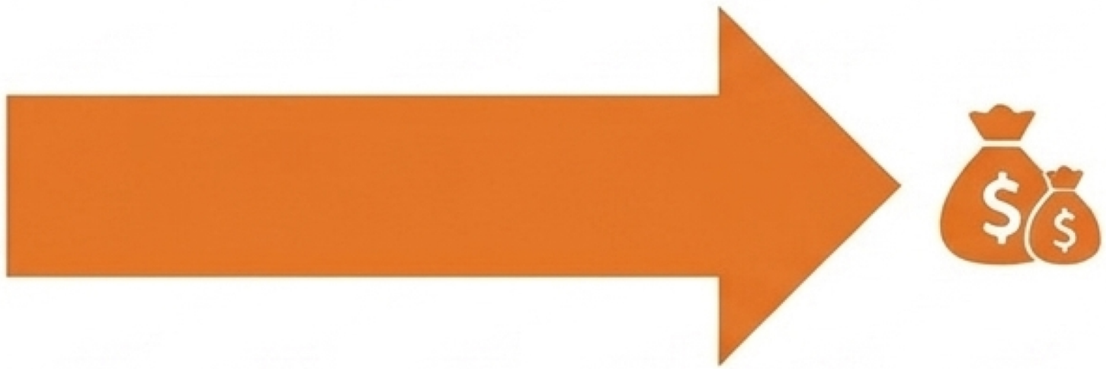
Medindo como a variação de um único fator impacta a última linha da fazenda (assumindo as demais constantes).

Causa 1: Preço da Soja cai -10%



Efeito: Margem Operacional cai -25%

Causa 2: Produtividade cai -10%



Efeito: Margem Operacional cai -30% (Maior impacto unitário devido à diluição de custos fixos)

Causa 3: Custo de Insumos sobe +10%



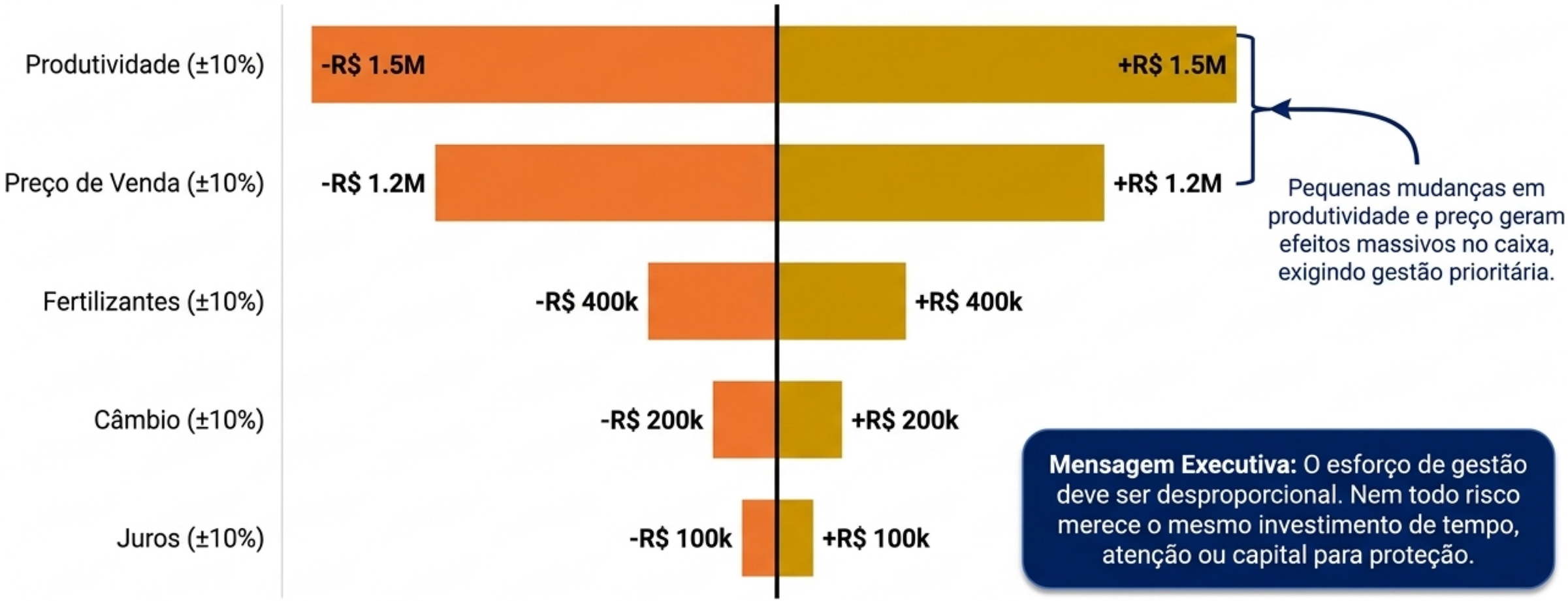
Efeito: Margem Operacional cai -15%

Mensagem Executiva: A sensibilidade mede o tamanho do dano (ou do ganho extra) quando apenas uma premissa foge do planejado. A margem reage de forma desproporcional.

Fonte: Garrison, Noreen & Brewer, Contabilidade Gerencial; Padoveze, Controladoria Estratégica e Operacional; Kay, Edwards & Duffy, Farm Management.

Priorizando Riscos: O Gráfico de Sensibilidade (Tornado)

Hierarquia de impacto na margem para uma variação de ±10% em cada variável.

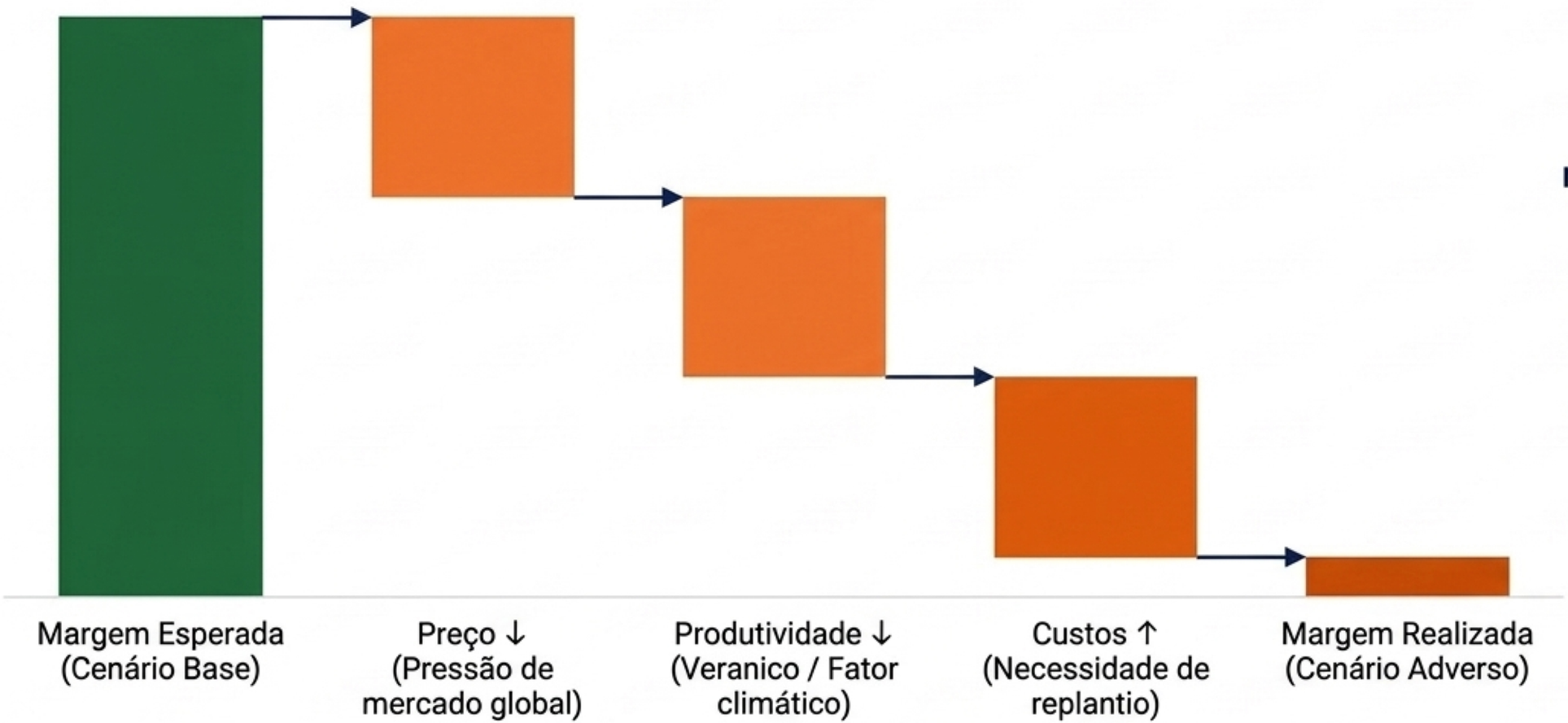


Mensagem Executiva: O esforço de gestão deve ser desproporcional. Nem todo risco merece o mesmo investimento de tempo, atenção ou capital para proteção.

Fonte: Garrison, Noreen & Brewer, Contabilidade Gerencial; Padoveze, Controladoria Estratégica e Operacional; Kay, Edwards & Duffy, Farm Management.

O "Mundo Real": Variáveis Combinadas (Stress Test)

Na prática, os riscos do agronegócio estão correlacionados.



Variáveis raramente mudam isoladamente.

Uma safra com seca profunda geralmente traz quebra produtiva simultânea a custos extras de controle de pragas ou replantio.

Atenção: Testar cenários combinados (Stress Testing) é vital para garantir que a propriedade tenha liquidez e fôlego financeiro para atravessar a tempestade.

Fonte: Garrison, Noreen & Brewer, Contabilidade Gerencial; Padoveze, Controladoria Estratégica e Operacional; Kay, Edwards & Duffy, Farm Management.

Do Cenário Para a Decisão: Matriz de Gatilhos

Cenários só entregam valor financeiro quando geram ações estruturadas antecipadamente.

1. Cenário Projetado e Impacto

Análise: Projeção de queda de 15% no preço da saca na época da colheita. Sensibilidade indica risco de margem negativa.

2. Limite Crítico (Gatilho)

O Alarme: Preço futuro se aproxima a 5% do Custo de Produção Total (Ponto de Equilíbrio).

3. Ações Estratégicas Predefinidas

- Executar proteção de preço (Hedge / Barter).
- Paralisar orçamento de Capex (novos maquinários).
- Cortar custos administrativos não essenciais.
- Preservar posição de caixa (liquidez imediata).
- Iniciar renegociação de prazos de safra.

Mensagem Executiva: Definir limites de alerta permite que o gestor aja com racionalidade matemática, eliminando o improviso e o desespero emocional.

Fonte: Garrison, Noreen & Brewer, Contabilidade Gerencial; Padoveze, Controladoria Estratégica e Operacional; Kay, Edwards & Duffy, Farm Management.

O Ciclo da Decisão Antecipada

1. Identificar Variáveis
(Mapear os riscos sistêmicos e controláveis).



2. Simular Cenários
(Modelar visões Base, Favorável e Adversa).

3. Medir Impacto
(Quantificar perdas e ganhos).

4. Definir Respostas
(Criar planos de contingência e gatilhos).

A análise de cenários não tem o poder de eliminar a incerteza do clima ou a volatilidade do mercado. Ela serve para eliminar o improviso do produtor diante dela.

Fonte: Garrison, Noreen & Brewer, Contabilidade Gerencial; Padoveze, Controladoria Estratégica e Operacional; Kay, Edwards & Duffy, Farm Management.

OBRIGADO

Entre em contato conosco

(66) 9 616-5097
contato@fjrconsultoria.com
www.fjrconsultoria.com

Acompanhe nossas redes sociais

@fjrconsultoria