



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

GESTÃO DO RISCO NAS PEQUENAS
PROPRIEDADES RURAIS

FAZENDA XODÓ

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

GESTÃO DO RISCO NAS PEQUENAS
PROPRIEDADES RURAIS

FAZENDA XODÓ

MÓDULO TÓPICOS CONTEMPORÂNEOS

GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCO – PROF. LUIZ
FERNANDO PANCINE

GESTÃO DE AGRIBUSINESS – PROF. DANILO MORAIS DOVAL

ESTUDANTES:

José Augusto Grassi, RA 1012019100258

Felipe Marcondes Paoletti, RA 1012020100606

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. PROJETO INTEGRADO	4
2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS	4
2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO	4
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	5
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	7
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	8
2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	9
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	12
3. CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	19
ANEXOS	20

1. INTRODUÇÃO

Neste Projeto Integrado estaremos conceituando a Gestão de Riscos e a Gestão Agribusiness, com o objetivo de entender, como pode ser realizada a Gestão de Riscos em uma pequena propriedade rural.

Utiliza-se como caso, uma pequena propriedade rural no município de Jacutinga-MG, cidade do sul de Minas Gerais, conhecida por ser uma Estância Hidromineral, Capital Nacional das Malhas e grande produtora de café.

A propriedade rural, denominada Xodó, está localizada na Vargem da Forquilha, aos pés do Pico da Forquilha, ponto turístico, a mais de 1200 metros de altura. A propriedade é produtora de café há mais de 30 anos e passou por várias reformulações, a fim de atualizar e modernizar, desde o plantio, o cuidado, a colheita e a secagem dos grãos.

Hoje a fazenda Xodó, utiliza o plantio mecanizado, bem como os cuidados como fertilização e adubação. Suas ruas, espaço entre os pés de café, foram padronizadas para a colheita mecanizada, e sua secagem é realizada por secadores automatizados.

Para chegar nestas modernizações e atualizações, o produtor possibilitou entender o que compensaria, o que atrapalha, como poderia fazer para melhorar e não correr mais prejuízos, tanto financeiros como materiais e outros recursos.

Sem observar, o produtor já estava fazendo uma gestão de riscos em sua agribusiness, e neste projeto estaremos demonstrando quais seriam as possibilidades de entender os riscos em sua análise, de modo a priorizar e tratar esses riscos.

2. PROJETO INTEGRADO

Neste tópico estaremos conceituando Gestão de Riscos e Gestão de Agribusiness, vinculando a uma pequena propriedade rural produtora de café, como já descrita no capítulo anterior.

2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS

O gerenciamento de investimentos e riscos são utilizados para prover e mitigar possíveis problemas a um projeto, seja ele financeiro, de negócios ou outros modelos. O desenvolvimento desta gestão parte de um planejamento de riscos onde aborda-se vários fatores, estes internos e externos ao local da aplicabilidade. Essa gestão na maioria das vezes é realizada separadamente, ou seja, a gestão de investimentos voltada para análise de riscos financeiros e seu retorno, e a gestão de riscos voltada para fins de andamento de projetos e suas consequências, porém em um todo, são congruentes.

2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO

Todo gerenciamento é proveniente da administração, neste sentido, observa-se as principais etapas de gerenciamento, partindo da simplicidade do PDCA, Planejamento, Desenvolvimento, Checagem e Ação Corretiva e seus desdobramentos. Assim entende-se como processo de gerenciamento de riscos:

- Planejar: Analisar Ambientes Internos e Externos, Criar Objetivos, Identificar eventos de riscos, Avaliar os riscos, Criar resposta aos riscos, controlar e comunicar.
- Desenvolver: criar a listagem dos riscos, analisar o impacto e a probabilidade de ocorrer, criar a matriz de riscos e possibilitar o tratamento e mitigação do mesmo.
- Checar: Monitorar constantemente a identificação do risco.

- Ação Corretiva: por meio do tipo do risco, se positivo ou negativo, previsto ou não previsto, realizar a ação correspondente caso não ocorrer de maneira satisfatória a mitigação do risco.

Para todas essas etapas, objetiva-se buscar identificar o risco seja ele interno ou externo, tipificar esse risco entende se o efeito caso ocorra se será negativo ou positivo, entender as fontes dos riscos e suas vulnerabilidades, organizar os riscos em listagem possibilitando assim entender sua aparição, sua descrição, seu tipo e sua característica, após isso, será realizada a probabilidade de impacto e as consequências caso ocorrer para entender se ocorrer, quais são os problemas a serem resolvidos, diante disso teremos a possibilidade de tratar esses riscos antes que ocorra possibilitando a mitigação da probabilidade de ocorrer e/ou do impacto caso ocorra.

2.1.2 MATRIZ DE RISCO

A matriz de risco é a análise mais utilizada para entender e alinhar a probabilidade e o impacto de um risco.

A probabilidade é a possível aparição deste risco, ou seja, se há menção a ele já definida, se não há, porém pode ser descoberta ou se não há nenhuma análise que identifique tal risco, quanto maior a probabilidade mais prioritário será seu tratamento.

O impacto é a possível consequência que poderá ocasionar caso o risco ocorra, quanto maior o impacto mais prioritário será seu tratamento.

A matriz relaciona à probabilidade e o impacto, proporcionando uma análise de priorização de seu tratamento bem como o entendimento dos tipos de riscos que aquela empresa e/ou projeto está assumindo. A matriz gera uma metrificação interessante que proporciona a priorização e o tratamento destes riscos, podendo prevenir ou evitar, transferir, aceitar ativamente e aceitar passivamente.

Lembrando que os riscos podem ser negativos, aqueles que trarão prejuízos e positivos, aqueles que trarão benefícios.

A matriz pode ser realizada de maneira qualitativa onde expõe em suas relações os resultados de Muito Baixo, Baixo, Médio e Alto que poderá ser justificado de acordo com cada empresa e/ou projeto, como no exemplo abaixo.

Matriz de riscos		Probabilidade		
		Baixo	Médio	Alto
Impacto	Baixo	Muito baixo	Baixo	Médio
	Médio	Baixo	Médio	Alto
	Alto	Médio	Alto	Muito alto

Figura 1. Matriz de riscos.

Fonte: Zyngier (2012).

Ela também pode ser desenvolvida por dados probabilísticos realizados por matemáticos que concluem a numeração para tais eventos, como observado abaixo.

		Ameaças					Oportunidades						
Probabilidade	Muito alta 0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05	Muito alta 0.90	Probabilidade
	Alta 0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04	Alta 0.70	
	Média 0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03	Média 0.50	
	Baixa 0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02	Baixa 0.30	
	Muito baixa 0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01	Muito baixa 0.10	
		Muito baixo 0.05	Baixo 0.10	Moderado 0.20	Alto 0.40	Muito alto 0.80	Muito alto 0.80	Alto 0.40	Moderado 0.20	Baixo 0.10	Muito baixo 0.05		
		Impacto negativo					Impacto positivo						

Fonte: PMI (2017)

Em ambas o objetivo é entender o impacto e a probabilidade de um risco, para seu tratamento e priorização.

2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS

O início da agropecuária segundo ARAUJO (Fundamentos dos agronegócios, 2005) começa quando os homens que antes viviam em comunidades baseando da caça e pesca em diversos ambientes, descobre a possibilidade de cultivar seu próprio alimento, onde permitiu o homem se fixar em lugares pré-estabelecidos, podendo cultivar seu alimento sem precisar caminhar grandes distâncias para encontrar. Os anos foram passando e eles perceberam que poderiam domesticar os animais selvagens, e estes poderiam ajudá-los em suas tarefas na agricultura.

Neste período, a infraestrutura era muito precária, não havia lugar para conservar alimentos, assim como existia uma grande diversificação de produção, variando de cultura e região cultivada. Com o passar do tempo as propriedades rurais foram se aproximando da forma como conhecemos hoje, começando a desenvolver atividades industriais junto atividades agropecuárias (ARAÚJO, 2005).

Quando se fala em agronegócio (ou agribusiness), o conceito mais difundido é o termo “agronegócio”, proposto por Davis e Goldberg em 1957. Mas, antes dessa data, em 17 de outubro de 1955, a palavra agribusiness nasceu em um discurso que John H. Davis fez em uma Conferência em Boston sobre distribuição, com o tema “Responsabilidade empresarial e mercado de produtos de fazendas” (FUSONIE, 1995). Nesse discurso, Davis mostrou que o agronegócio referia a soma de todas as operações agrícolas, além da produção e distribuição de *commodities* agrícolas.

O agribusiness abrange toda a cadeia de produção no campo — do planejamento, iniciando com a produção dos insumos necessários em todo o processo produtivo a tudo o que é produzido, posteriormente fazendo parte nas atividades da agricultura, pecuária e aquicultura, por fim, passando pelo processamento e transformação dos produtos na indústria, além de sua distribuição.

Um dos elementos decisórios no ambiente do agronegócio é a gestão de custos. As pequenas propriedades rurais, especialmente as familiares denotam desta necessidade em toda cadeia de processo, mas em especial ao que se refere as atividades agrícolas e pecuárias, sendo fundamental o gerenciamento para garantir o lucro, estar

preparado para imprevistos da natureza de forma que não afete significativamente a cadeia de produção e continuar gerando capital para a produção. A implantação de métodos de controle de custos, por mais simplificados que sejam, permite o acompanhamento e o registro das informações referentes às operações ocorridas na propriedade em um determinado período, possibilitando identificar as qualidades e oportunidades, além de extrair dados relevantes e essenciais para a tomada de decisão.

Um paradigma ainda existente é o despreparo e deficiência dos gestores de pequenas propriedades rurais na utilização de ferramentas e formas de gestão de suas atividades (NUTHALL, 2006). Sendo este considerado um grande risco para o negócio, onde pela falta de preparo pode afetar a cadeia de produção deixando de investir no lugar mais favorável onde seria possível potencializar os ganhos e consequente aumentar a estrutura.

2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR

Segundo material disponibilizado no sítio do Governo Federal: "Agricultura Familiar é a principal responsável pela produção dos alimentos disponibilizados para o consumo da população brasileira. É constituída de pequenos produtores rurais, povos e comunidades tradicionais, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores. O setor se destaca pela produção de milho, raiz de mandioca, pecuária leiteira, gado de corte, ovinos, caprinos, olerícolas, feijão, cana, arroz, suínos, aves, café, trigo, mamona, fruticulturas e hortaliças. Na agricultura familiar a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda. Além disso, o agricultor familiar tem uma relação particular com a terra, seu local de trabalho e moradia. A diversidade produtiva também é uma característica marcante desse setor, pois alia muitas vezes a produção de subsistência a uma produção destinada ao mercado."

Considerando as informações disponibilizadas no sítio do IBGE sobre o censo agro de 2017, o maior contingente de estabelecimentos agrícolas do país são de agricultura familiar, representando 77% dos estabelecimentos, porém por serem de pequeno porte ocupam uma área menor do que grandes latifúndios voltados a exportação externa. Em comparação aos grandes estabelecimentos, responsáveis pela produção de commodities agrícolas de exportação, como soja e milho, a agricultura familiar responde por um valor de produção muito menor: apenas 23% do total no país, porém os alimentos direcionados a alimentação brasileira, os estabelecimentos de agricultura familiar possuem participação significativa, como é o caso do café e banana, representando cerca de 48% do que é consumido.

Assim como já abordado neste projeto integrador a Fazenda Xodó, hoje agrega parte desta porcentagem ao consumo de café na região, visto que além da exportação do café para o mercado nacional é também distribuído principalmente no sul de Minas Gerais.

2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

De acordo com a Lei 4.504 de 30 de novembro de 1964 - Estatuto da Terra, o imóvel rural é classificado em propriedade familiar, minifúndio, latifúndio e empresa rural. A propriedade familiar vem definida no Estatuto da Terra, em seu art. 4º, II, como sendo:

"O móvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalho com a ajuda de terceiros."

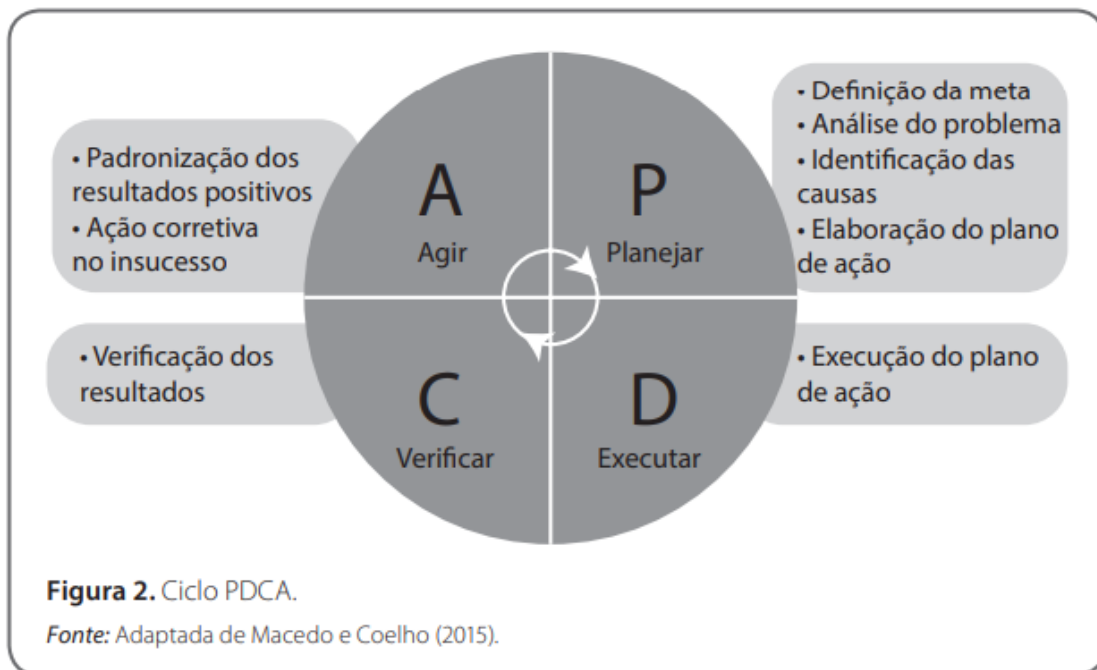
No agronegócio, as propriedades rurais têm vários tamanhos de áreas, com diferentes culturas e, no caso do pequeno produtor, existem limitações técnicas e gerenciais que podem impedir de atender às exigências do consumidor. Para conseguir

atender de forma assertiva a necessidade do mercado, a propriedade rural precisa se profissionalizar, se modernizar e ser encarada como uma empresa, com um meio de buscar informações do mercado em que participa, seja através de troca de informações com fornecedores, clientes, instituições de pesquisa e colaboradores.

Atualmente, o agronegócio está globalizado, e o produtor rural não deve se preocupar apenas com o que acontece dentro da sua propriedade rural, visto que é preciso conhecer o que o mercado consumidor está demandando, quais são as tendências da alimentação. Por exemplo, está aumentando o consumo de produtos com modo de produção sustentável, com denominação de origem e certificados como orgânicos e comércio justo.

A administração da propriedade como uma empresa rural, é preciso considerar, além dos aspectos econômicos, questões relacionadas à gestão dos colaboradores. De maneira simplificada, a prática da gestão é a combinação da administração com a intuição e conhecimento de liderança. Aspectos relacionados à administração, como técnicas, processos de produção e uso da tecnologia, devem ser complementados pelos aspectos relacionados à liderança, como motivação humana, comunicação, criatividade e atitudes positivas (CARVALHAL; FERREIRA, 2000).

A metodologia PDCA foi desenvolvida por Walter A. Shewhart, na década de 1930. É uma ferramenta administrativa adotada como referência nas avaliações de gestão, sendo considerada uma forma de exercer as funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar), de maneira cíclica, seguindo uma sequência de etapas. O conceito do ciclo PDCA pode ser representado como na figura 2 abaixo:



Etapa 1 - P (planejar, do inglês plan)

Na etapa de planejamento é realizada a definição do objetivo, o resultado esperado, os meios para atingir o objetivo e a equipe responsável. A ferramenta possibilita uma diversificação muito grande de objetivo em uma propriedade rural como é o exemplo aqui abordado, desde gestão financeira ao plantio de café que será descrito:

Objetivo: Plantio de mil pés de café para colheita em 3 anos.

Necessidade de espaço e terra apropriada.

Adução e acompanhamento das folhas, flores e frutos.

Responsáveis pela terra: Colaborador 1

Responsável pela compra das mudas de café: Líder da propriedade;

Responsável pelo plantio e acompanhamento: Líder e colaborador;

Etapa 2: D (executar, do inglês do)

Como o próprio nome sugere, é a execução do que foi planejado, um ponto de atenção muito grande é a coleta de informação para conseguir mensurar e executar o próximo passo. Exemplo: A terra foi preparada para o plantio, foi comprado e plantado os cafés.

Etapa 3: C (verificar, do inglês check)

Nesta etapa é avaliado se o que foi planejado segue no objetivo estabelecido, ou se é necessário reavaliar o planejamento, também muito importante a mensuração de todas as etapas. Exemplo: Após um ano foi necessário adubar novamente o café, pois no monitoramento foi identificado tal necessidade.

Etapa 4: A (agir, do inglês action)

Analisando os problemas ou os potenciais identificados na etapa anterior, pode chegar em dois resultados. Atingir o objetivo proposto inicial e avaliar as melhorias e adequações para continuar evoluindo, ou o não atingimento da meta, assim necessário reavaliar o planejamento identificando o que aconteceu e como corrigir. Exemplo: Após 3 anos, foi possível realizar a colheita do café e agora é necessário um novo PDCA para aumentar a distribuição do café na região, otimizar os processos de secagem, torra e moagem, visto que com a venda desta safra foi possível aumentar o lucro e investir mais em outro plantio.

2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL

A pequena propriedade rural que estamos observando é uma fazenda de café no sul de Minas Gerais, e a intenção é entender os processos e análises tomadas pelo produtor para a modernização e atualização da produção.

a) Identificação dos Riscos

Pessoas: Funcionários não qualificados; Quantidade alta de mão de obra; Dificuldade de encontrar Mão de Obra;

Processos: Plantio, Manutenção e Colheita dispendiosas e demoradas; Secagem arcaica.

Tecnologia da Informação: Sem utilização de tecnologia.

Estrutura Organizacional: Centralização de responsabilidades.

Infraestrutura Física: Local de difícil acesso à máquinas

Tecnologia de Produto: Técnica de Produção Ultrapassada; Inexistência de investimento em P&D.

b) Listagem, Descrição e Tipagem do Risco

Risco	Descrição	Tipo	Ambiente
Funcionários Não Qualificados	Os funcionários responsáveis pela operação não são atualizados com as novas tecnologias.	NEGATIVO	INTERNO
Alta Quantidade de M.O.	Para realização dos processos de produção, há a necessidade de muitas pessoas.	NEGATIVO	INTERNO

Escassez de M.O.	No período de colheita, há escassez de mão de obra.	NEGATIVO	EXTERNO
Processos Demorados e antigos	Todos os processos estão obsoletos com o mercado, desde o plantio até a colheita.	NEGATIVO	INTERNO
Sem Tecnologia	Não há emprego de tecnologia na fazenda.	NEGATIVO	INTERNO
Centralização de Responsabilidades	A responsabilidade cai toda no produtor rural, não há gestor ou pessoal responsável por setor.	NEGATIVO	INTERNO
Local não adaptado a inovação	Local de plantio de mais de 30 anos, em layout antigo.	NEGATIVO	INTERNO
Técnica de Produção ultrapassada	A produção do plantio à colheita é realizada como há 30 anos atrás.	NEGATIVO	INTERNO
Inexistência de Investimentos em P&D	O produtor não tem condições de investir em Pesquisa e Desenvolvido.	NEGATIVO	INTERNO

c) Relação com a Matriz de Riscos

Matriz de riscos		Probabilidade		
		Baixo	Médio	Alto
Impacto	Baixo	Muito baixo	Baixo	Médio
	Médio	Baixo	Médio	Alto
	Alto	Médio	Alto	Muito alto

Figura 1. Matriz de riscos.

Fonte: Zyngier (2012).

Risco	Probabilidade	Impacto	Relação
Funcionários Não Qualificados	MÉDIO	ALTO	ALTO
Alta Quantidade de M.O.	ALTO	ALTO	MUITO ALTO
Escassez de M.O.	MÉDIO	ALTO	ALTO
Processos Demorados e antigos	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
Sem Tecnologia	ALTO	ALTO	MUITO ALTO
Centralização de Responsabilidades	MÉDIO	BAIXO	BAIXO

Local não adaptado a inovação	MÉDIO	MÉDIO	MÉDIO
Técnica de Produção ultrapassada	MÉDIO	ALTO	ALTO
Inexistência de Investimentos em P&D	BAIXO	ALTO	MÉDIO

d) Priorização e Tratamento

Risco	Tratamento	Justificativa
Sem Tecnologia	EVITAR	buscar conhecimento e maneiras de produção mais atuais para aumentar a produção e reduzir custos.
Alta Quantidade de M.O.	EVITAR	buscar alternativas de produção para diminuição da quantidade, para reduzir custos.
Funcionários Não Qualificados	EVITAR	buscar treinamentos para novas tecnologias para fins de modernização, para redução de custos e maior qualidade e quantidade.
Técnica de Produção ultrapassada	TRANSFERIR	Compra de máquina de colheita junto com a cooperativa da cidade.
Escassez de M.O.	PREVENIR	reduzir a quantidade de funcionários e contratar especialistas em tecnologia, a fim de reduzir custos e modernizar.
Processos Demorados e antigos	EVITAR	buscar tecnologia, máquinas e equipamentos para redução de custos, aumento da qualidade e quantidade de produtos.
Local não adaptado a inovação	EVITAR	buscar ajuda para a modernização do local para acesso de novas máquinas e maneiras de produção, reduzindo custos, aumentando a qualidade e o volume de produção.
Inexistência de Investimentos em P&D	PREVENIR	buscar investir em pesquisa e desenvolvimento, em busca da modernidade.
Centralização de Responsabilidades	ACEITAR ATIVAMENTE	entender que o processo de modernização também passa pelas responsabilidades e funções de cada,

		buscando o profissionalismo na gestão.
--	--	--

e) Resultado do Tratamento

Risco	Mitigação da Probabilidade	Mitigação do Impacto	Redução do Risco
Sem Tecnologia	80%	90%	80%
Alta Quantidade de M.O.	80%	100%	90%
Funcionários Não Qualificados	50%	70%	50%
Técnica de Produção ultrapassada	70%	90%	80%
Escassez de M.O.	30%	100%	60%
Processos Demorados e antigos	80%	100%	90%
Local não adaptado a inovação	100%	100%	100%
Inexistência de Investimentos em P&D	60%	90%	70%
Centralização de Responsabilidades	20%	50%	30%

f) Análise do Resultado

Observa-se que após a listagem dos riscos, a inserção na Matriz, sua priorização e tratamento, consegue observar as ações de desenvolvimento que deverão ser realizadas para a mitigação 100% do risco ou a redução do mesmo.

Podemos observar que se realizado essa gestão de riscos, há possibilidade de adaptar o local para o acesso de novas máquinas e equipamentos, entender qual seria o melhor processo de produção segundo as modernizações dos equipamentos, diminuir a quantidade de funcionários, atualizar a técnica de produção por meio de investimentos em P&D, possibilitar o ingresso da tecnologia, diminuir a dependência de mão de obra, qualificar os funcionários para as novas tecnologias e diminuir a centralização das responsabilidades.

Lembrando que na Fazenda Xodó não houve a gestão de riscos, mas houveram as ações de modernização. A gestão de risco apresentada acima poderia facilitar o desenvolvimento do planejamento estratégico da modernização culminando em contingências e aceleração do processo.

Hoje a fazenda conseguir diminuir de 30 funcionários para 5, uma aumento de produção de 30%, foi vencedor da qualidade de café dado pela Cooperativa da cidade pela primeira vez, a colheita foi modernizada e hoje 200% mais rápida e 50% mais barata, houve a adequação do local para a passagem das máquinas, reduzindo cerca de 20% da quantidade de pés, mas aumentando 30% a produção, com redução de perdas e aumento da qualidade do produto. Hoje há investimentos periódicos em P&D com consultores e há um gerente de produção, responsável pelos processos de operação, centralizando somente a administração ao produtor rural.

3. CONCLUSÃO

Conclui-se que a gestão de riscos na agribusiness, principalmente na agricultura familiar e pequenas propriedades rurais, faz se necessário, a fim de reduzir custos e diminuir o impacto da concorrência com grandes produtores.

Quando o risco é bem administrado percebe-se que há uma visão sistêmica do produtor para com sua propriedade, possibilitando novas informações e conhecimentos para o planejamento estratégico.

Porém, há uma barreira enorme que concentra produtores com mais de 60 anos, sendo a falta da inclusão digital, o que dificulta muito a visão tecnológica.

Com a nova geração de produtores, o acesso à informação pode amenizar muito este ‘deficit’ de inclusão digital, sendo possível acrescentar uma maior visibilidade ao trabalho do produtor rural, como também possibilitando uma gestão mais assertiva com mais foco na demanda que o mercado exige.

A utilização de ferramentas e meios para realizar a gestão contribui de uma grande forma para potencializar os lucros extraídos da agricultura familiar, porém se faz necessário o acesso a esta categoria de conhecimento, sendo que cada vez os agricultores estão buscando o acesso a esta informação e conseqüentemente se destacando no mercado.

REFERÊNCIAS

- PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.
- ARAÚJO, M. J. Fundamentos dos agronegócios. São Paulo: Atlas, 2005
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. A concept of agribusiness. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1957
- FUSONIE, A. E. John H. Davis: architect of the agribusiness concept revisited. *Agricultural History*, Washington, v.9, n. 2, p. 326-348, 1995.
- NUTHALL, P.L. Determining the important management skill competencies: the case of family farm business in New Zealand. *Agricultural Systems*, v.88, p.429-450, 2006. DOI:10.1016/j.agsy.2005.06.022.
- GOVERNO FEDERAL - Agricultura Familiar - Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar-1>> Acesso em: 15 de novembro de 2021.
- IBGE - CENSO AGRO 2017 - Disponível em: <<https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/2012-agencia-de-noticias/noticias/25786-em-11-a-nos-agricultura-familiar-perde-9-5-dos-estabelecimentos-e-2-2-milhoes-de-postos-de-trabalho.html>> Acesso em: 16 de novembro de 2021.
- Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964. Estatuto da Terra. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4504compilada.htm>. Acesso em: 21 de novembro de 2021.
- CARVALHAL, E.; FERREIRA, G. Ciclo de vida das organizações. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.