



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

GESTÃO DO RISCO NAS PEQUENAS  
PROPRIEDADES RURAIS

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**

MÓDULO TÓPICOS CONTEMPORÂNEOS

GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCO – PROF. LUIZ  
FERNANDO PANCINE

GESTÃO DE AGRIBUSINESS – PROF. DANILO MORAIS DOVAL

ESTUDANTES:

DIANA CÁSSIA DOS REIS, RA 1012019100052

ELEN CRISTINA DE C. SILVA, RA 1012019100064

JOSÉ ALEXANDRE BASSO, RA1012019100236

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>4</b>
2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS	4
2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO	5
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	8
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	12
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	12
2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	17
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	19
<b>3. CONCLUSÃO</b>	<b>23</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>24</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>26</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Neste Projeto Integrado, analisaremos como a gestão de risco é essencial para as ameaças no desenvolvimento, gerenciar os riscos é um processo que exige cautela sendo complexo, aplicando-se políticas de gestão, procedimentos, práticas orientadas para realização de oportunidade e o manejo de efeitos adversos que possam dar variações no objetivo final. Mostraremos também como a matriz de risco auxilia para probabilidade e impacto que deve ser calculado, obtendo o resultado, mostrando assim em qual decisão se encaixa melhor.

E na gestão de agribusiness vamos mostrar como o Brasil já passou por maus bocados desde a balança comercial até problemas para escaneamento e com o passar dos anos, hoje o Brasil é o país que mais exporta na agricultura com resultado de avanço da tecnologia, melhoria na logística, na produção e no financeiro, por meio de sistemas que hoje o agricultor consegue acompanhar e ser informados de todas as etapas.

## **2. PROJETO INTEGRADO**

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo trabalho.

### **2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS**

A gestão do risco diz respeito a práticas que possibilitem identificar, evitar e tratar riscos - eventos que geram ameaça ao desenvolvimento do seu objetivo final. A gestão de riscos está presente em diversas áreas dos negócios. Uma das coisas que mais assusta investidores iniciantes e impede outras pessoas de começarem a investir é o risco. Porém, risco é algo presente em diversas partes de nossa vida e eliminar o risco ou fugir dele pode ser algo que não é saudável.

Muito mais importante do que não correr riscos é saber gerenciá-los. O risco muitas vezes está associado à potencialidade de retornos, ou seja, para bons retornos existem riscos maiores. Dessa forma ignorar oportunidades por medo dos riscos é o que leva muitos a desperdiçar chances de crescimento.

Existem quatro tipos principais de riscos que podem atingir os investimentos: risco do ativo, liquidez, mercado e crédito. Sendo assim, o primeiro passo é identificar quais desses riscos podem afetar sua carteira de investimentos.

Identificar o perfil para investir, esse é o momento para fazer testes. Por meio deles saberá o quanto de risco estará disposto a suportar. O perfil do investidor é muito importante para ajudar a escolher os melhores ativos. Definir quais estratégias seguir para diluir os riscos da carteira. Ficar de olho no cenário político, econômico e social que podem influenciar a carteira.

A matriz de riscos é uma ferramenta visual que permite checar rapidamente quais são os riscos que são iminentes e devem receber mais atenção por trazerem maior impacto para o negócio, e também a probabilidade de ocorrência de cada um, o que torna muito mais fácil o entendimento e o engajamento das equipes no processo de

mitigação e priorização de riscos. A matriz de risco, portanto, é peça fundamental na implementação de sistemas de governança e *compliance* dentro da organização.

O objetivo dessa parte do PI é realizar uma análise sobre a gestão de riscos, abordando os aspectos relacionados ao gerenciamento de risco, suas categorias e utilização da matriz de risco para auxiliar no processo decisório.

## **2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO**

Para o mundo dos investimentos, ter o gerenciamento de risco é uma estratégia essencial para o mercado. Basicamente, um risco é uma possibilidade de um investimento não ter o retorno esperado, ser impactado por variáveis do mercado ou mesmo gerar prejuízos.

Considerando que nenhum ativo possui risco zero, o investidor precisa estar pronto para enfrentar as incertezas e ameaças do mercado antes de comprometer seu dinheiro. Por isso, é importante detalhar como funciona o gerenciamento de riscos e qual a importância de dominar esse conceito.

Para a REDAÇÃO ONZE (2021), o gerenciamento de riscos é um conjunto de estratégias e práticas que buscam identificar, mitigar e controlar riscos para evitar perdas. No contexto dos investimentos, significa entender os diferentes graus de risco dos ativos e compor uma carteira que proteja seu patrimônio da ameaça do prejuízo.

Na verdade, nenhum investimento está totalmente livre de riscos — até o mais sólido dos títulos públicos pode perder valor no mercado, por exemplo. No mercado financeiro, especialmente, o risco costuma ser proporcional ao retorno, exigindo do investidor uma estratégia eficaz para lidar com as incertezas sem comprometer sua rentabilidade.

Em outras palavras: os riscos são inevitáveis para o investidor, mas é possível gerenciá-los para obter ganhos maiores sem abrir mão da preservação de capital.

Na prática, o gerenciamento de riscos se baseia em vários tipos de ameaças e incertezas que rondam os investimentos, entre eles podemos citar os tipos de riscos que devem ser gerenciados:

- **Risco de mercado**

O risco de mercado é representado pelas variações de preços e indicadores econômicos que influenciam o mercado financeiro. É o caso da volatilidade das ações, que sobem e descem na bolsa conforme a oferta e demanda.

Para gerenciar esse tipo de risco, o investidor pode lançar mão da diversificação de ativos, evitando que o capital esteja concentrado em um único ativo sujeito às oscilações do mercado.

- **Risco de crédito**

O risco de crédito se refere à possibilidade de uma empresa ou instituição financeira ir à falência ou não cumprir com o acordo de remuneração. Para gerenciar esse risco, é importante escolher instituições confiáveis antes de comprar títulos e recorrer a aplicações cobertas pelo FGC (Fundo Garantidor de Crédito), por exemplo.

- **Risco operacional**

O risco operacional diz respeito a eventuais falhas, fraudes e problemas de gestão da empresa emissora que possam prejudicar diretamente o investidor. Seu gerenciamento é realizado na escolha de emissores com credibilidade e histórico positivo no mercado, por exemplo.

- **Risco de liquidez**

O risco de liquidez se refere a uma possível dificuldade de transformar os ativos em dinheiro quando necessário. Para gerenciá-lo, basta analisar com cuidado a liquidez dos investimentos e ter ativos com vários prazos na carteira — incluindo uma reserva de emergência com liquidez diária.

- **Risco do ativo**

Por fim, o risco do ativo é específico de cada investimento, como os preços do Petróleo para as ações da Petrobras, a queda da inflação para os títulos indexados ao IPCA ou a variação cambial para os fundos cambiais. Logo, requer um olhar atento às

variáveis que impactam cada ativo da carteira e pode ser amenizado com a diversificação.

Um outro exemplo que podemos citar para realizar um bom gerenciamento de risco são os fundos de investimento, que são os mais complexos pela variedade de ativos da carteira. Vamos ao funcionamento para cada tipo de fundo:

- **Fundos de renda fixa**

Os fundos de renda fixa alocam a maior parte de seus recursos em títulos públicos e privados. Logo, seu risco de mercado é inferior ao dos fundos de renda variável, mas envolve todas as outras incertezas listadas acima, além da própria oscilação do valor das cotas.

Logo, sua gestão de riscos deve ser realizada por um gestor experiente no mercado de renda fixa, capaz de diversificar os ativos da carteira e selecionar emissores que cumpram com suas obrigações financeiras.

- **Fundos multimercado**

Os fundos multimercado aplicam em várias classes de ativos de renda fixa e variável, combinando títulos públicos e privados com ações e variação cambial, por exemplo. Por essa razão, seu gerenciamento de riscos é mais complexo — quanto maior a proporção de renda variável, maior a volatilidade.

Por isso, esses fundos costumam ser classificados como moderados e agressivos, e exigem uma gestão com estratégia avançada para combinar os ativos certos e compensar as flutuações de preços.

- **Fundos de previdência privada**

Os fundos de previdência privada podem ser focados na renda fixa ou variável e também multimercado. Seu diferencial é a divisão entre fase de acúmulo e recebimento, além de benefícios fiscais como a opção de tabela regressiva do IR e ausência de come-cotas.

Por serem pensados na formação de reserva financeira para a aposentadoria, esses planos demandam um gerenciamento de riscos com visão de longo prazo. Ou seja: compor uma carteira diversificada que traga retorno consistente ao longo dos anos e

compensar possíveis perdas, resultando no maior patrimônio possível para o futuro do investidor.

## 2.1.2 MATRIZ DE RISCO

A construção de uma matriz de risco pode ser a chave de prevenção e apoio para todo gestor que deseja evitar que sua empresa seja surpreendida por problemas de difícil solução e que poderiam ser identificados anteriormente.

Preparar-se para um erro, uma perda ou o dano de uma má escolha é uma estratégia importante, considerando que o mercado se mantém ativo, mesmo se uma empresa apresentar dificuldades de seguir com o negócio.

Portanto, é fundamental detalhar o conceito de matriz de risco, mostrar como ela funciona e por que é importante utilizá-la, além de trazer dicas de como implementá-la na sua empresa para garantir um negócio bem-sucedido.

Segundo a NAPOLEÃO (2019), a Matriz de Riscos ou Matriz de Probabilidade e Impacto é uma ferramenta de gerenciamento de riscos que permite de forma visual identificar quais são os riscos que devem receber mais atenção. Por se tratar de uma ferramenta para priorização de riscos, ela pode ser aplicada na etapa de avaliação de riscos. Dessa forma, a identificação dos riscos é uma etapa que deve ser feita antes da aplicação da ferramenta.

O grande diferencial da Matriz de Riscos é a facilidade que ela proporciona para visualizar informações sobre um determinado conjunto de riscos. Por se tratar de uma ferramenta gráfica, torna-se fácil identificar quais riscos irão afetar menos ou mais a organização, possibilitando a tomada de decisões e a realização de medidas preventivas para tratar esses riscos. Além disso, por ser uma ferramenta de fácil entendimento e por dispor informações de forma clara e precisa, colabora com o engajamento da equipe no processo de gestão de riscos.

A matriz de risco consiste em uma matriz (tabela) orientada por duas dimensões: probabilidade e impacto. Por meio dessas duas dimensões, é possível calcular e visualizar a classificação do risco, que consiste na avaliação do impacto versus a probabilidade. Veja o exemplo de Matriz de Riscos da Figura 1:

Figura 1: Matriz de Riscos

Probabilidade	Alta	Média	Alta	Alta
	Média	Baixa	Média	Alta
	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Insignificante	Moderado	Catastrófico
Impacto				

Fonte: NAPOLEÃO 2019

O resultado da classificação do risco, indica em qual célula da matriz o risco se encaixa. Há cores diferenciadas entre as células e essas cores indicam a quão alta é a classificação do risco, ou seja, o quão crítico um determinado risco é.

Os riscos que resultaram em uma classificação alta (cor vermelha na matriz) devem receber maior atenção do que os riscos classificados como moderados ou médios (cor amarela na matriz) e, conseqüentemente, os riscos classificados como baixo (cor verde na matriz) podem ter menor atenção que os moderados e altos.

Na tabela citada acima, temos duas dimensões de uma Matriz de Riscos que são compostas pelas variáveis Probabilidade e Impacto. Veja os conceitos de cada uma delas:

- **Probabilidade**

A probabilidade (eixo vertical) consiste na medição de o quão provável é a ocorrência do risco. Em outras palavras, na probabilidade deve-se analisar o quão fácil

ou difícil é que determinado risco aconteça, por exemplo, medir o quão provável é que chova hoje? A probabilidade deve ser medida em níveis, por exemplo: muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto. Essas probabilidades também podem ser convertidas em números (porcentagens) para facilitar o entendimento, sendo:

muito baixo	1 a 10%
baixo	11% a 30%
moderado	31% a 50%
alto	51% a 70%
muito alto	71% a 90%

- **Impacto**

O impacto (eixo horizontal) se refere às consequências do risco caso ele vier a ocorrer, ou seja, quais serão os prejuízos ou danos causados caso o risco incida de fato. O impacto pode ser negativo por exemplo, prejuízo financeiro, perda de clientes, dano à equipamento, etc. ou ainda, positivo, como novas oportunidades de negócio, utilização de uma nova tecnologia, redução de taxas ou impostos, etc. O impacto também é medido em níveis, por exemplo: muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto.

É importante destacar que tanto para o impacto quanto para a probabilidade é possível definir a quantidade de níveis que desejar. Mas é necessário se atentar para que a quantidade de níveis para probabilidade e impacto sejam as mesmas, por exemplo, se for decidido que a probabilidade será apenas baixa, média e alta (3 níveis) o impacto pode ser insignificante, moderado ou catastrófico, ou seja, 3 níveis também.

A Matriz de Riscos deve ser utilizada na avaliação de qualquer risco, desde riscos organizacionais de processos até riscos de um projeto, por exemplo. Em cenários com grandes quantidades de riscos identificados, a Matriz de Riscos é uma ferramenta eficaz para direcionar o trabalho, ou seja, para ajudar a saber por quais riscos começar a tratar.

Um ponto importante que vale ser lembrado é que um risco pode ser tanto uma ameaça quanto uma oportunidade. Uma ameaça é um risco “ruim”, uma fonte de perdas,

ou seja, é um risco que, se incidir, gera danos negativos à organização ou projeto. Já uma oportunidade é um risco “bom”, uma fonte de ganhos que a organização pode ter para melhorar seus resultados (impacto positivo). Diante desse cenário, pode-se utilizar a Matriz de Riscos para avaliar ameaças e oportunidades, para tal basta expandir a matriz de risco.

A Matriz de Riscos deve ser uma ferramenta inserida no processo de gestão de riscos da organização. O primeiro passo para utilizar essa ferramenta consiste em criar uma matriz adaptada de acordo com o contexto da empresa. Ou seja, definir e descrever quais são os critérios que deverão classificar a probabilidade e o impacto do risco para processos ou projetos.

Após a definição dos critérios de probabilidade e impacto, é o momento definir qual ferramenta você utilizará para apoiar o processo de avaliação dos riscos. Podem ser utilizadas planilhas eletrônicas, folhas de papel, ou até mesmo um software para gestão de riscos que possua e automatize a ferramenta.

Em seguida, é necessário realizar a identificação dos riscos e, na sequência, para cada risco identificado, analisar a sua probabilidade e impacto de acordo com os critérios definidos. Vale frisar que é muito importante que a avaliação da probabilidade e impacto seja feita pelas pessoas certas.

O conhecimento sobre o risco identificado é fundamental para que a avaliação seja realista e precisa. Além disso, a avaliação do risco pode ser feita por um time ao invés de apenas por uma pessoa. As discussões geradas ajudarão a entender e esclarecer qual é o nível real de impacto e probabilidade do risco sob avaliação.

Uma dica para estimular a reflexão nesse momento é fazer perguntas como: “O quanto sabemos sobre esse risco? Já lidamos com ele antes? Temos algum fato ou dado sobre o risco (por exemplo, incidências, indicadores, etc.)?”. Essas perguntas não ajudarão somente na avaliação de impacto e probabilidade, mas também na definição de ações de tratativa do risco.

Ao determinar a probabilidade e impacto do risco, esses valores devem ser inseridos na linha e coluna correspondente ao resultado obtido, gerando assim a classificação do risco. De acordo com a classificação do risco será possível definir se ele deve ser tratado ou não como prioridade.

A empresa que utiliza a matriz de risco como uma ferramenta de gestão priorizará as práticas saudáveis e caminhando um passo à frente da concorrência — um comportamento essencial para quem deseja alcançar a vantagem competitiva.

## **2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS**

Segundo a BORTOLOSO (2013), o termo agribusiness é um termo que foi criado, nos anos 50, na Universidade de Harvard (USA), onde se analisou as relações da agricultura (a empresa rural) com outros setores da economia, incluindo a indústria.

Para o TEJON (2021), o Agribusiness também pode ser definido como a soma total de todos os fatores, desde a pré-originação do que se produz nos campos, passando pela produção propriamente dita, e com o que vem a seguir das fazendas, chácaras, granjas e aquaculturas.

O agronegócio, em bom português, é um dos setores que mais traz crescimento à economia do país, que movimentava bilhões de reais todos os anos, representando uma parcela significativa na geração de empregos e impulsionando o mercado, mesmo com este dado importante o Brasil ainda tem muito o que crescer. O segmento evidencia apesar de sua representatividade não exclui a necessidade da modernização do setor, com aumento de lucratividade/produzividade, além da garantia de uma maior estabilidade de renda e preços aos produtores.

### **2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR**

A agricultura familiar pode ser relacionada com a agricultura de subsistência, o qual o trabalho agrícola é basicamente exercido pela família proprietária da plantação.

Segundo a VASCONCELLOS (2021), a agricultura familiar foi regulamentada no Brasil em 2006 pela Lei 11.326, onde fica regulamentado que um agricultor familiar é caracterizado por realizar atividades rurais envolvendo economia, mas não pode deixar de atender alguns requisitos, sendo eles:

- Ter uma propriedade de no máximo, quatro módulos fiscais (unidade de medida de terra que muda em cada município);

- Usar a mão-de-obra da própria família exclusivamente ou na maior parte das atividades realizadas;
- Ter um percentual mínimo de renda originada de suas próprias atividades;
- Ter as atividades (produção e comercialização) gerenciadas pela própria família.

Essa lei tem o fim de realizar o básico para que haja a mão de fortalecimento da agricultura familiar uma estrutura agrícola familiar e sustentável, ditando etapas e processos para que seja mantido um bom funcionamento deste setor em constante crescimento.

Segundo os dados do IBGE (2017), no último censo realizado em 2017 pode-se constatar que a agricultura familiar encolheu no país. Dados do Censo Agropecuário de 2017 apontam uma redução de 9,5% no número de estabelecimentos classificados como de agricultura familiar, em relação ao último Censo, de 2006. O segmento também foi o único a perder mão de obra. Enquanto na agricultura não familiar houve a criação de 702 mil postos de trabalho, a agricultura familiar perdeu um contingente de 2,2 milhões de trabalhadores.

Pode-se afirmar que a agricultura familiar continua representando o maior contingente (77%) dos estabelecimentos agrícolas do país, mas, por serem de pequeno porte, ocupam uma área menor, 80,89 milhões de hectares, o equivalente a 23% da área agrícola total. 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.

Veja o Infográfico 1 da Agricultura Familiar do Censo Agropecuário 2017 realizado pelo IBGE:

## Infográfico 1: Agricultura Familiar

# Agricultura familiar

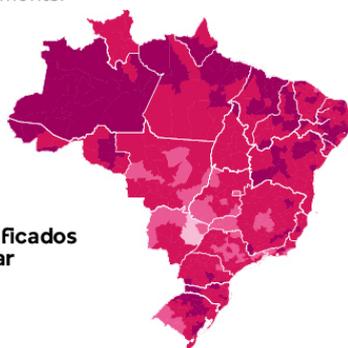
Family farming

 **77%**

Estabelecimentos são classificados como agricultura familiar, cerca de 3,9 milhões de estabelecimentos.  
Of establishments are classified as family farming, about 3.9 million establishments.

### Estabelecimentos classificados como agricultura familiar

Establishments classified as family farming



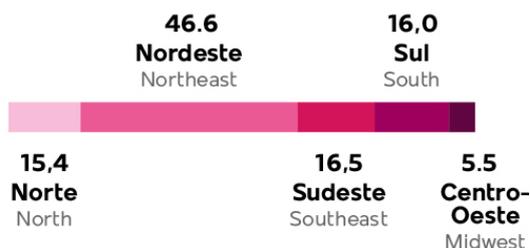
Por microrregiões  
By microregions

- Até 40,0%  
Up to 40.0%
- De 40,1% a 60,0%  
From 40.1% to 60.0%
- De 60,1% a 80,0%  
From 60.1% to 80.0%
- Acima de 80,0%  
Above 80.0%

 **67%**

Pessoal ocupado de todo o pessoal ocupado em agropecuária no País, cerca de 10,1 milhões de pessoas.  
Personnel employed of all personnel employed in agriculture in the country, about 10.1 million people.

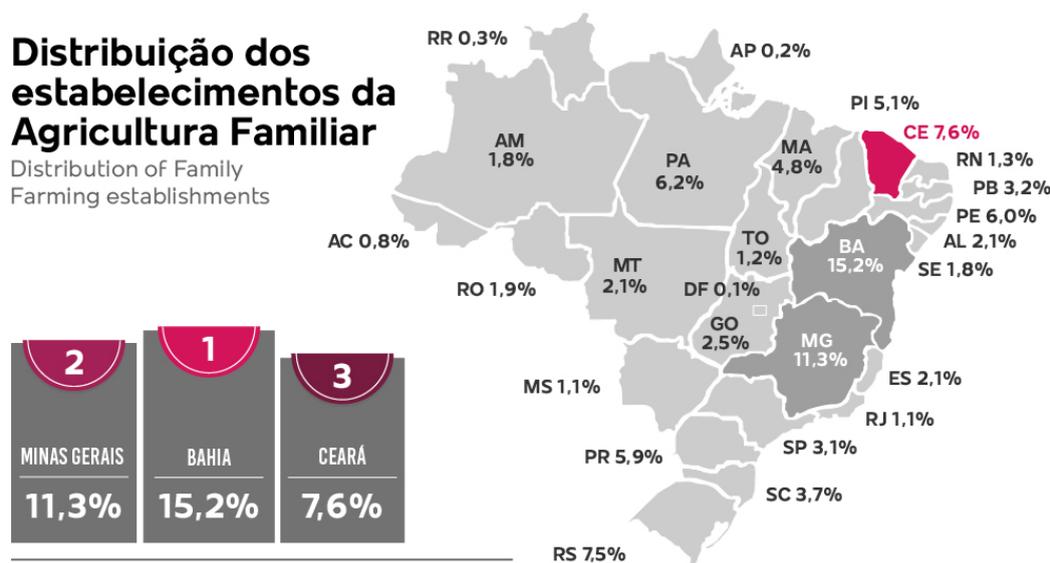
Por Grandes Regiões (%)  
By Major Regions (%)



Fonte: IBGE 2017

No Infográfico 2 abaixo, o Censo Agropecuário 2017 do IBGE apresenta a Distribuição dos Estabelecimentos da Agricultura Familiar Brasileira:

Infográfico 2: Distribuição dos Estabelecimentos da Agricultura Familiar



Fonte: IBGE 2017

Segundo o MAZARO (2020), é possível encontrar diversos programas do governo que podem ser destinados direta ou indiretamente à agricultura familiar, por meio da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária).

Um desses programas é o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), financiado pelo BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social) que procura promover a ampliação ou modernização da estrutura produtiva nos estabelecimentos rurais. Apesar desses programas serem ativos, sofrem atualmente de baixo financiamento com a paralisação de empréstimos em alguns programas por falta de verba. Esse programa conta com diversos subprogramas que se destinam a questões específicas para o agricultor familiar. O Pronaf Mulher, por exemplo, procura promover financiamento às atividades da mulher agricultora. O Pronaf Agroecologia, por sua vez, fornece investimento para sistemas de produção agroecológico ou orgânicos.

Apesar da existência de diversos programas de incentivo à agricultura, nos últimos anos o governo congelou boa parte das modalidades de financiamento ao

pequeno agricultor justificando ter atingido o comprometimento total dos recursos disponíveis para a agricultura.

Mesmo sendo reconhecida a importância para o agronegócio mundial, a agricultura familiar no Brasil ainda permanece desassistida e, por causa disso, ainda enfrenta problemas básicos e dificuldades. Dentre muitos dos problemas podemos listar alguns como sendo os mais relevantes:

- A degradação ambiental e o clima: Como é sabido o clima no mundo vem alterando cada vez mais e mais rápido para um cenário caótico, o que leva ao esgotamento recursos naturais;
- Poucas informações: A utilização de smartphones no campo cresceu aproximadamente 45% nos últimos anos, além do acesso à internet já ser possível em mais regiões, mesmo assim o produtor recebe poucas informações que poderiam facilitar trabalho ou mesmo a respeito de variáveis do ambiente como: umidade e incidência solar, até previsão detalhada de microclima na sua região;
- Metodologia de trabalho ineficaz: Muitas práticas agrícolas mesmo nos dias de hoje são passadas de geração em geração, mas algumas destas informações utilizadas podem estar defasadas. Isso não quer dizer que o conhecimento histórico e familiar não seja bom e muito importante, mas sim se deve ter o discernimento e abrir espaço para melhoria e desenvolvimento proveniente das inovações e atualizações proveniente dos estudos realizados hoje em dia ou seja ao passo que os aspectos do ambiente mudam, as práticas podem e devem se adaptar.
- Desperdício de Recursos: O desperdício é um dos resultados ao final dos problemas citados. Sem o conhecimento preciso das necessidades da plantação, o agricultor deixa de otimizar seu uso de insumos, causando maiores custos e diminuindo reduzindo a possível produtividade. O impacto positivo na plantação pode-se chegar buscando aplicar apenas o

necessário para o melhor desenvolvimento das plantas, ou seja, aumentar o uso de algum fertilizante, ou maior quantidade de água, nem sempre significam melhores resultados. Uma boa definição é que tudo que é faltante ou usado em excesso, traz um resultado ruim ao final da produção.

## **2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS**

Podemos definir que uma propriedade rural ou propriedade rústica é geralmente composta por um imóvel e um terreno destinado à prática da agricultura e da pecuária.

Existem nomes variados para diferentes tipos de propriedades rurais, conforme a localidade e os tipos de atividade produtiva ali realizados, como por exemplo quinta (propriedade rural com moradia e um terreno próprio para agricultura), sítio (todo e qualquer lugar ou espaço feito por cerco, chácara (uma pequena habitação nas proximidades da cidade, destinada ao cultivo de frutas, verduras e criação de animais domésticos e para consumo próprio), roça (casas de campo, mais ou menos luxuosas e originais com muitos matos) e sítio com pomar, estância (lugar onde se está ou permanece, geralmente de férias, em tratamento de saúde e etc.), herdade (é uma propriedade rural extensa; grande extensão de terra situada na zona rural). Aquilo que se obtém por consequência da morte de alguém; herança, contém sinônimo de fazenda, quinta, rancho, granja, fazenda, engenho, rancho.

A gestão da propriedade rural ocorre quando o produtor rural consegue controlar a movimentação de sua propriedade. Se a propriedade não possuir controles ou organização, o produtor rural desconhece o resultado da sua produção.

Segundo o ROSSONI (2019), é necessário ter foco, planejamento, organização, direção e controle, fazendo uso dos indicadores de desempenho de grande importância, além de conhecer os pontos positivos e negativos do negócio, que podem ser identificados no plano de negócios.

Para isso, podem ser usadas ferramentas de gestão que auxiliam no cumprimento do *check* de metas, no controle de índices zootécnicos e que ajudam a diminuir os

gargalos na produção, como por exemplo, a PDCA que pode ser aplicada de forma simples e prática no dia a dia.

A PDCA é uma ferramenta criada por William Edwards Deming, professor de gerenciamento de qualidade nos EUA. As siglas vêm do inglês, que significam *Plan* (Planejar), *Do* (Executar), *Check* (Checar) e *Act* (Agir).

Essa ferramenta pode ser utilizada para realização de planos de ação e check de metas e seu objetivo é reduzir custos, elevar lucros e aumentar a satisfação do cliente através do controle da qualidade. O método segue um ciclo de quatro etapas, sendo que cada uma delas tem uma finalidade:

- Planejar – onde se define objetivos e metas;
- Executar – onde as tarefas são realizadas;
- Checar – quando o *check* e investigação de cada processo entram em ação;
- Agir – onde caso existam erros ou falhas no sistema anterior, será feita uma intervenção no processo ou em caso de ações corretas, haverá uma padronização.

O planejamento do *check* de metas é a etapa mais longa do processo, uma vez que exige programação de todos os gastos e receitas, pois só assim é possível prever o resultado esperado. Um exemplo seria mensurar insumos das atividades da fazenda, registrando detalhes e respondendo perguntas como:

- Quanto se tem comprado?
- A que preço?
- Até quando dura os estoques?
- Quais são as oportunidades nessa compra ou nesses gastos?
- Qual seria o objetivo em um determinado tempo?

As metas estabelecidas devem ter objetivos (onde se quer chegar), valor (o que se quer ganhar) e prazo (em quanto tempo será realizado). Em outras palavras, almeja-se uma meta “SMART”: específica, mensurável, atingível, relevante e temporal.

Para tudo o que for executado, é de grande importância que todos os envolvidos estejam cientes das ações individuais e tenham dimensão do trabalho em equipe, que sejam treinados e recebam acompanhamento sempre que necessário.

O principal objetivo do *check* de metas é evitar problemas como esquecimento e descumprimento de tarefas fundamentais para o desenvolvimento da fazenda. Para analisar as metas precisa-se ter objetividade e clareza, a fim de evitar contratemplos, como erro de comunicação e entendimento, que só atrasam o processo.

E para finalizar, identificando erros, propondo ações corretivas, apresentando feedback para os envolvidos nas ações propostas e realizando procedimentos operacionais padrões.

### **2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL**

Com base nos estudos realizados através de processo de gerenciamento de risco e matriz de risco analisados neste PI, utilizaremos um diagnóstico estratégico de uma propriedade rural familiar amplamente difundido no país por meio da aplicabilidade da ferramenta de análise chamado SWOT. Essa ferramenta consiste em um suporte importante para a tomada de decisão e é frequentemente usada como forma de sistematicamente analisar os ambientes interno e externo de uma organização.

Desse modo, como resultado foi possível destacar os pontos fracos e fortes presentes na propriedade familiar e também as oportunidades e ameaças no qual a família rural e a unidade de produção estão expostas. Em busca de uma relevância do estudo para observar o modelo de administração rural familiar ultimamente seguido por diversas propriedades provoca preocupações por diferentes causas, tais como: o estilo de gestão, a falta de controle de custos de produção e a falta de agilidade na tomada de decisões. Diante desse contexto, a análise do empreendimento rural estudado pode construir estratégias em face aos seus pontos fortes, eliminar suas fraquezas e explorar as oportunidades ou futuras estratégias em seu ambiente, a partir da análise SWOT.

Para analisar o presente estudo, vamos considerar as variáveis e os aspectos envolvidos com a situação econômico-financeira, operações e produção, sistema de

informação gerencial, administração e gestão de recursos humanos. Com todas as informações levantadas, elaboramos um diagnóstico dos ambientes do objeto estudado de forma clara e objetiva para a análise, medição, adaptação, flexibilização e avanço da gestão estratégica da propriedade familiar em estudo.

Suponhamos que a organização a ser estudada será de um empreendimento rural familiar de origem humilde, constituída pelo casal e seus filhos herdeiros. Sendo os proprietários possuem ensino fundamental incompleto e alguns de seus filhos com idades superiores a 18 anos, residindo, trabalhando e estudando fora da propriedade instalada e durante o final de semana ajudam os familiares nas atividades rurais.

A estrutura organizacional envolve a definição da estrutura básica da empresa bem como sua tarefa empresarial é dividida entre departamentos, a propriedade possui uma estrutura organizacional informal e simples, devido ao fato de ser uma unidade rural de pequeno porte de origem familiar.

Podemos verificar que as principais estratégias e decisões são tomadas pelos proprietários que são um casal com auxílio de alguns filhos. No topo da estrutura organizacional, é gerenciada pelo proprietário que toma as decisões principais, e controla toda a parte de finanças, compras e vendas, já sua esposa participa mais efetivamente na produção, com a ajuda do proprietário e mão de obra sazonal em períodos que demandam maiores atividades. A unidade de produção não tem descrito os cargos e tarefas, contudo esses são transmitidos verbalmente.

Nessa propriedade as culturas são bem diversificadas, sendo que a maior concentração em ordem decrescente está na produção de café, de leite e de peixes. Essas culturas são as que mais se destacam nas receitas, mas também são produzidos produtos de pequena escala principalmente para o consumo próprio, carnes de frango, bovina, suína, ovos, frutas, verduras entre outros produtos.

Depois de toda análise do contexto da propriedade e dos recursos existentes, foi aplicada a ferramenta de análise SWOT contextualizando o levantamento dos itens obtidos através do estudo aplicado na propriedade. No primeiro momento, o diagnóstico foi observado dentro do ambiente interno os seus pontos fortes e fracos. Já no segundo momento, foi identificado as oportunidades e ameaças que afetam diretamente a propriedade e são incontroláveis pela mesma. Segue a Análise SWOT abaixo:

	<b>Fatores Positivos</b>	<b>Fatores Negativos</b>
<b>Fatores Internos</b>	<b>Strength (Forças)</b>	<b>Weaknesses (Fraquezas)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fertilidade do solo;</li> <li>- Diversidade dos produtos;</li> <li>- Proprietário da área rural;</li> <li>- Boa localização;</li> <li>- Estrutura física;</li> <li>- Equipamentos e máquinas;</li> <li>- Utiliza a produção de inverno como alimentação dos animais;</li> <li>- Mão de obra familiar;</li> <li>- Gestão familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura do patriarca pedrominante;</li> <li>- Grande de quantidade de concorrentes;</li> <li>- Gestão familiar;</li> <li>- Dependencia de fornecedores;</li> <li>- Controle gerencial;</li> <li>- Custos e receitas.</li> </ul>
<b>Fatores Externos</b>	<b>Opportunities (Oportunidades)</b>	<b>Threats (Ameaças)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa aceitação dos produtos no mercado;</li> <li>- Baixo risco de comercialização;</li> <li>- Aumento da população mundial;</li> <li>- Tecnologia à serviço da produtividade;</li> <li>- Exportação;</li> <li>- Concorrência;</li> <li>- Contratos com empresas rurais;</li> <li>- Fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise mundial;</li> <li>- Alto custo da produção;</li> <li>- Concorrentes com menores custos;</li> <li>- Preço dos produtos e preço dos insumos;</li> <li>- Falta de política de incentivo à produção agrícola;</li> <li>- Latifúndios;</li> <li>- Recursos naturais e legislação ambiental;</li> <li>- Intempéries climáticas;</li> <li>- Protecionismo (restrição ou regulação do comércio entre países);</li> <li>- Inadimplência.</li> </ul>

Após análise de estudos, podemos afirmar que o diagnóstico é fundamental para alicerçar as decisões relativas à construção de ações voltadas ao desenvolvimento de um planejamento estratégico de gestão na propriedade rural familiar. A importância de se pensar estrategicamente deixou apenas de ser um desafio para as grandes empresas, sucedendo assim a necessidade de empregar ferramentas de análise na gestão de pequenos e médios empreendimentos. De acordo com as observações feitas, é preciso realizar uma avaliação do produtor quanto aos seus aspectos de gestão, de organização e do ambiente onde a propriedade está inserida promovendo uma concepção de diagnóstico geral do empreendimento familiar.

Com a utilização do método de análise SWOT foi possível uma compreensão do sistema de gestão, do mesmo modo indicou o desempenho das atividades agrícolas, permitindo também visualizar gargalos de seus sistemas produtivos, adaptando meios de reformular estratégias em vistas as oportunidades e ameaças, reanalisar procedimentos administrativos e técnicos, reduzindo custos e aumentando sua vantagem competitiva perante suas concorrentes.

Quanto ao nível nacional, o agronegócio representa para o Brasil um avanço essencial na economia, onde o Brasil possui 180 milhões de hectares, desses 40 milhões dessa dimensão são destinados à agricultura e 60 milhões à pecuária. Logicamente, o segmento contribui para uma parcela significativa na geração de empregos,

ultrapassando os 30% e sustenta exponencialmente a balança comercial, trazendo grande suporte ao nosso PIB.

Segundo o DIERINGS (2020), o agronegócio traduz um setor de vital importância para o mundo, por isso existe uma frente internacional preocupada com a segurança alimentar e também comercial. Desde os primórdios da atividade agrícola, os riscos ligados ao ambiente sempre estiveram presentes, os livros de história estão repletos de relatos sobre grandes secas e pestes que se abateram sobre plantações no passado. Mas esses não são os únicos riscos que podem afetar as operações no campo.

O risco no agronegócio se divide primariamente em quatro grandes grupos, são eles:

- **Riscos financeiros:** são aqueles que envolvem toda a gestão de capitais de terceiros, comuns na atuação agrícola, devido ao alto grau de investimento financeiro necessário. Inclui-se aqui, por exemplo, o risco de crédito, tanto tomado quanto concedido.
- **Riscos de mercado:** são os derivados da volatilidade de preços do mercado agrícola, advindos da variação da oferta e da demanda de um determinado produto.
- **Riscos operacionais:** são aqueles que envolvem a execução de atividades produtivas, desde falhas em um processo mecânico na colheita, até a execução incorreta de um processo de negociação.
- **Riscos de produção:** são os que se caracterizam por situações oriundas da atividade de plantio ou criação, como secas, pragas, excesso de chuvas, etc.

Todo e qualquer risco é passível de ser mitigado através de uma gestão eficiente dos fatores que o causam, por exemplo, riscos operacionais podem ter resoluções a partir de protocolos e políticas direcionadas à condução correta das atividades e riscos de produção podem ser administrados com a utilização de dados históricos que auxiliam na predição e tomada de decisão.

### 3. CONCLUSÃO

Diante do tema proposto neste projeto integrado foi possível concluirmos que a agricultura familiar é considerada por algumas pessoas como algo pequeno e simples ao consumo, mas que não é bem assim! Esta é uma modalidade que tem uma imensa relevância para o país, onde a própria família em maior parte das vezes é totalmente responsável pela plantação, produzindo a maioria dos alimentos que consumimos além de gerar empregos e rendas para pessoas que moram na região onde está localizada a propriedade. Por esse fato não devem ser considerados pequenos agricultores, esta classe é sim uma classe que merece apoio, reconhecimento e incentivos financeiros principalmente. Aqui no Brasil tem um potencial relevância para a geração de empregos e para o abastecimento interno. Hoje cerca de 70% dos alimentos que estão na mesa dos brasileiros são produzidos por esses produtores.

Porém existem diversos desafios impostos pela necessidade de ganhar maior produtividade e rentabilidade e ainda conseguir aliar a necessidade de reduzir os danos ambientais provocados pela ação produtiva humana que confronta com a necessidade de um crescimento expressivo diante da demanda mundial por alimentos.

No gerenciamento de riscos vimos como a personalidade é essencial para as competências e gerenciamento dos riscos, estratégias para identificá-los é fundamental para se precaver das ameaças e incertezas com os vários fundos de investimentos que existem.

A construção da matriz de risco é a prevenção para gerentes de empresa, com aplicação de questionários se observa os pontos fracos e fortes frente aos gerentes de uma empresa, mostrando como é seu gerenciamento e sua análise sugerida pela empresa.

Atualmente, as ferramentas e as técnicas são amplamente usadas pelo gerente para realizar a gestão de riscos em projetos e designando os profissionais para se tornar cada vez mais eficientes e facilitar esse processo.

## REFERÊNCIAS

BORTOLOSO, B. **O conceito de Agribusiness.** 2013. Disponível em: <<https://www.trabalhosgratuitos.com/Outras/Diversos/O-conceito-de-Agribusiness-46220.html>>. Acesso em: 11 nov. 2021

DIERINGS, L. **Gestão de Riscos para o Produtor Rural.** 2020. Disponível em: <<https://www.eprodutor.com.br/gestao-de-riscos-produtor-rural/>>. Acesso em: 16 nov. 2021

IBGE. **Censo Agro 2017.** 2017. Disponível em: <<https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/2012-agencia-de-noticias/noticias/25786-em-11-anos-agricultura-familiar-perde-9-5-dos-estabelecimentos-e-2-2-milhoes-de-postos-de-trabalho.html>>. Acesso em: 20 nov. 2021

MAZARO, G. **Qual a situação da agricultura familiar no Brasil?** 2020. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/agricultura-familiar/>>. Acesso em: 20 nov. 2021

NAPOLEÃO, B. M. **Matriz de Riscos (Matriz de Probabilidade e Impacto).** 2019. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/>>. Acesso em: 13 nov. 2021

REDAÇÃO ONZE. **Gerenciamento de riscos: como funciona e por que é importante.** 2021. Disponível em: <<https://www.onze.com.br/blog/gerenciamento-de-riscos/>>. Acesso em: 13 nov. 2021

ROSSONI, C. **Ferramentas para check de metas e plano de ação nas propriedades rurais.** 2019. Disponível em: <<https://rehagro.com.br/blog/check-de-metas-e-plano-de-acao-nas-propriedades-rurais/>>. Acesso em: 06 nov. 2021

TEJON, J. L. **Agribusiness e marketing: qual é o real conceito dessas palavras?** 2021. Disponível em: <<https://blogs.canalrural.com.br/agrosuperacao/2019/02/06/agribusiness-e-marketing-conceito/>>. Acesso em: 11 nov. 2021

VASCONCELLOS, M. A. **Agricultura familiar.** 2021. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/economia/agricultura-familiar/>>. Acesso em: 20 nov. 2021

## ANEXOS

Imagem 1: Agricultura Familiar



Fonte: GOOGLE 2021

Imagem 2: Produtos cultivados pela agricultura familiar



Fonte: GOOGLE 2021