



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:

AMANDA C S CUNHA, RA 1012018200155

LETICIA BUZATTO, RA 1012018200208

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>4</b>
2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO	5
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	6
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	8
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	10
2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	11
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	14
<b>3. CONCLUSÃO</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>18</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>21</b>

# 1. INTRODUÇÃO

As empresas e organizações requerem tomada de decisões diariamente e junto a elas estão relacionados alguns riscos, no agronegócio também não é diferente, mas é claro que cada um deles tem suas especificidades, que podem variar de acordo com o segmento de atuação da empresa ou do agronegócio. Mas nunca haverá uma atuação sem nenhum tipo de risco.

Uma análise de risco deve ser bem feita para que assim haja o desenvolvimento de forma mais sustentável ao negócio. Ao se fazer uma análise de risco, permitirá que o negócio evite cenários de riscos ou que busquem soluções nos riscos que estão por vir. Então qualquer evento incerto no qual se possa impactar o negócio e ao qual está associado é uma probabilidade de ocorrência, é considerado um fator de risco.

O site CPT em uma matéria sobre a importância do agribusiness para o país afirma que "o agronegócio é o setor que mais promove benefícios para a economia do país. Além da movimentação de bilhões de reais anualmente, gera empregos e impulsiona o mercado. O agribusiness supre toda a cadeia de produção no campo - do planejamento a tudo o que é produzido na agricultura e pecuária".

A gestão de riscos diante do agronegócio está relacionada a mais fatores como o clima, solo, pragas e fatores agronômicos, e principalmente financeiros já que uma boa parte da economia brasileira é movimentada pelo agronegócio, que por sua vez não forem bem gerenciadas pode colocar tudo a perder.

A análise de risco é uma das tarefas mais importantes de qualquer gestão seja ela uma fazenda, agroindústria ou até mesmo para uma pequena propriedade rural. Por isso, as perspectivas de custos, produção, receitas e fontes de financiamento impactam tanto nas tomadas de decisões no agronegócio. E nas pequenas propriedades rurais elas podem não movimentar um país na parte econômica, mas pode movimentar a economia local e até mesmo a interior a ela. As pequenas propriedades rurais não mudam sua análise de riscos diante de grandes fazendas não, elas também tem um conjunto de atividades para o melhor planejamento, organização e controle das atividades financeiro, a análise de riscos ajuda auxiliando para a tomada de decisão, de modo que o

produtor possa gerenciar as atividades, maximizando a produção, minimizar os custos, na busca de melhores resultados financeiros, já que seus investimentos são menores. A partir de uma rotina diária de boa gestão, o produtor tende-se a se organizar já que alguns casos são os próprios donos quem administra e planejam suas ações definindo a quantidade de capital e a qualidade de seus investimentos com menor chance de falhas, diferentes de grandes fazendas que contam com diversos colaboradores e grandes capitais.

## **2. PROJETO INTEGRADO**

### **2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTO E RISCOS**

A gestão de risco está relacionada a um conjunto de atividades com o objetivo de gerenciar e controlar uma organização em relação a potenciais ameaças. E isso implica no planejamento e uso dos recursos humanos e materiais para minimizar os riscos e ajudá-los. Já o gerenciamento de riscos visa tratar os riscos e oportunidades que afetam a criação ou a preservação de valor, sendo definido como um processo conduzido em uma organização pela administração, diretoria, gerência e demais colaboradores, aplicando estratégias e formulando para identificar em toda a organização eventos em potencial, capazes de afetá-las.

O gerenciamento e a gestão de riscos estão relacionados, pois ambos visam planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos e materiais de uma organização, no sentido de minimizar ou aproveitar os riscos e incertezas. A gestão e gerenciamento trabalham juntos para ajudar nos riscos e possibilita tratar com mais segurança essas incertezas podendo assim representar tanto os riscos quanto às oportunidades, com o potencial de diminuir ou agregar o valor de crescimento. A gestão e gerenciamento de riscos significam identificar situações que afetam os negócios com uma previsão tecnológica, financeira e cronológica antes que elas aconteçam, otimizando as organizações. O processo para ambos são parecidos e envolvem os mesmos objetivos e uma compõe a outra.

O gerenciamento e a gestão de riscos devem ser empregada em decisões estratégicas que se ocupam dos objetivos a longo prazo, estabelecendo o contexto para tomada de decisões em demais níveis da empresa, as metas de médio prazo geralmente estão focadas em programas e projetos que trazem mudanças aos negócios, no nível operacional, o foco está nas metas de curto prazo, de modo a garantir a continuidade dos serviços.

De acordo o site MMP Cursos capacitação & treinamentos publicou em maio de 2021 as recomendações feita pelo Roteiro de Auditoria de Gestão de Riscos do Tribunal de Contas da União, ISO 3100/2009 Processo de Gestão de Riscos seguindo as seguintes etapas para alcançar os objetivos das organizações: o primeiro passo é o estabelecimento do contexto que é a listagem e um breve resumo dos objetivos organizacionais, a segunda etapa é a identificação dos riscos mapeando quais os eventos de riscos que podem impedir que estes objetivos sejam atingidos, a terceira etapa é a análise de risco que é onde mensurarmos estes eventos de risco, a quarta é a avaliação de risco que é a definição das medidas de tratamento que serão implementadas para cada um deles, a quinta é o tratamento de risco que é definir como cada opção de tratamento será implementada e por último a sexta que é o monitoramento e análise crítica que é avaliar se tudo o que foi feito está saindo de acordo com planejado. Seguindo as etapas a organização poderá atingir os objetivos e não correr riscos ou passar por eles de forma mais objetiva.

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

Quando o assunto é projeto sabe-se que se trata de um desejo ou intenção de realizar algo seja ele em curto, médio e longo prazo. Se tratando de projeto sabe-se que há um período de dedicação e esforço para que chegue a um único resultado que gostaria. O projeto tem por capacidade criar algo novo ou aprimorar algo existente. Mas para que o projeto seja colocado em prática existem os riscos podem ser eles no começo, no meio ou até no final. E é aí que o gerenciamento de riscos entra, para que

seja feito um planejamento do início ao fim para que não haja empecilho que possa prejudicar seu andamento.

O gerenciamento de riscos é usado dentro de um projeto de modo em estabelecer e guiar o projeto para que não obtenha nenhum tipo de risco ou para saber como contornar os que estão por vir. Nos projetos o gerenciamento de riscos tem intuito de ajudar a planejar, conduzir, analisar, ter um planejamento de respostas, monitoramento dos riscos, e implementação de respostas. Com o gerenciamento de riscos nos projetos deve se seguir todas as etapas para que o projeto tenha a data do início prevista cumprida e a data de término do projeto dentro do prazo previsto.

A definição do projeto vem do PMBOK e, de acordo com o blog da EAUX Consulting, é o guia mais usado para gerenciamento e gerenciamento de risco. Foi criado pela organização sem fins lucrativos PMI (Project Management Institute) para divulgar as melhores práticas de gerenciamento de projetos em todo o mundo, que são as etapas do gerenciamento de riscos para garantir que o projeto seja bem executado. Planejar a gestão de riscos, identificar riscos, conduzir análises qualitativas de riscos, conduzir análises quantitativas de riscos, planejar a resposta aos riscos, implementar a resposta aos riscos e monitorar os riscos.

Com essas etapas de gerenciamento pode-se evitar diversos tipos de riscos, desde internos que estão relacionados à conclusão bem-sucedida de cada etapa, até os externos que são aqueles que saem do controle da organização, mas prejudicam o valor final do projeto. O gerenciamento tem como intuito fazer com que o projeto seja bem sucedido para isso deve ser ter um bom plano, contendo todas as informações sobre todos os possíveis riscos, detalhes, e nível de gravidade sobre cada um deles.

### **2.1.2 MATRIZ DE RISCO**

O gerenciamento de riscos envolve várias etapas e uma delas é a matriz de risco é uma etapa no qual determina o tamanho dos riscos e quais as possibilidades de impedimento ou como controlá-lo, isso é como se fosse uma antecipação dos riscos para se obter medidas preventivas para que assim possa gerar um menor impacto nos riscos

existentes. Seu objetivo é acompanhar e ajudar os projetos, priorizando e mapeando os processos importantes, engajando as equipes para que executem suas tarefas minuciosamente para tratar as ocorrências de risco inicial, antes que se transformem em não conformidades.

A matriz utiliza os seguintes critérios: os de probabilidade e que são as chances de algo dar errado e não sair como planejado e o critério de impacto que é aquele que mede a intensidade está acontecendo. Os critérios de probabilidade e impacto podem ser feitos em formas de tabelas dinâmicas obtendo as seguintes informações: a de probabilidade que são improvável, pouco provável, possível e muito possível com as pontuações de chances de acontecimento na frente de todas ex: Possível- nível de acontecimento. E a de impacto da mesma forma, sem impacto, baixo, médio e alto impacto com as chances de acontecimento da frente pode ser feito de várias outras formas de tabelas mais sempre da mesma maneira de forma como uma visualização rápida e simples. A utilização da matriz de riscos tem de modo a priorizar os riscos que possuem ao mesmo tempo com probabilidade de ocorrer, e representam um grande impacto ao projeto.

Segundo blog Artia a matriz de probabilidade e impacto para gerenciar riscos tende-se a elaborar estratégias específicas para cada tipo de risco da seguinte forma: Se um risco for trivial, tendo probabilidade rara, e conseqüências desprezíveis, costuma-se aceitá-lo e agir apenas se o problema de fato ocorrer, de modo a evitar perda de tempo com riscos improváveis e que quase não geram impacto ao projeto. Em riscos mensurados em moderados, o ideal é amenizá-lo, agindo para reduzir a probabilidade e o impacto do risco. Se o risco for intolerável, o ideal é fazer todo o possível para prevenir ou eliminar a probabilidade de sua ocorrência e impacto.

O uso da matriz de riscos pode criar diversas oportunidades para que a organização repense seus processos de trabalho, elaboração de novas estratégias mais consistentes e os riscos são tratados de forma a contribuir em uma melhoria contínua. Outra vantagem de não se pular a etapa de se fazer a matriz é a qual ela oferece uma facilidade de visualizar as dimensões do problema de forma simples e fácil de

interpretar para que guie não só a parte de gerenciamento e gestão mais, todos os colaboradores ou envolvidos em um projeto.

## **2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS**

A característica da gestão rural é planejar, organizar e controlar melhor uma série de atividades do ponto de vista financeiro, para auxiliar na tomada de decisões, de forma que os produtores possam administrar as atividades, maximizar a produção, minimizar custos e buscar melhores resultados financeiros com base em bons procedimentos de gestão, o produtor organiza e planeja suas ações, determina a quantidade de capital e a qualidade do investimento e reduz a possibilidade de fracasso.

Além das questões financeiras, o manejo da pecuária leiteira também inclui fatores técnicos na pecuária. Isso significa que os produtores precisam entender todos os fatores que compõem o processo de produção, desde a alimentação animal até as questões reprodutivas e de higiene, e, em última instância, tomar medidas que visem a obtenção da melhor qualidade do produto final.

Para melhorar a gestão das atividades agrícolas, os produtores podem utilizar planilhas de computador ou até mesmo planilhas de papel. Você também pode optar por adquirir um programa de computador (software) especializado em gestão abrangente, que tem um valor de investimento ligeiramente superior, mas maior eficiência. Quando falamos em gestão, a organização é o principal fator na busca de uma gestão rural eficaz. Em primeiro lugar, o fazendeiro deve estar organizado para alcançar uma gestão eficaz.

O agronegócio representa um importante avanço na economia brasileira. O país tem 180 milhões de hectares de terras, dos quais 40 milhões de hectares são usados para agricultura e 60 milhões de hectares são usados para pecuária. Esse setor contribui com grande parcela das oportunidades de emprego, mais de 30%, e mantém a balança comercial de forma exponencial, dando-nos grande sustentação para o PIB. Garantir que a renda e os preços dos produtores sejam estáveis. Embora a agricultura e a pecuária tenham se beneficiado das mudanças nos processos e na infraestrutura, ainda há muito

trabalho a ser feito. Nos próximos anos, por meio da inteligência da agricultura digital, grandes oportunidades aumentarão. Os desafios do mercado brasileiro de produtos agrícolas assentam basicamente em três pilares, sendo que o primeiro envolve a agregação de valor e a diversificação para atender às expectativas cada vez mais exigentes, bem como aos mais complexos e competitivos mercados e rentabilidade. O segundo pilar visa a produção intensiva de forma segura, considerando vários aspectos, incluindo o uso de tecnologias de baixo impacto para melhorar a cadeia produtiva e a qualidade do produto e reduzir as emissões de gases de efeito estufa. A terceira - é muito importante - diz respeito à gestão dos riscos associados à atividade econômica rural, nomeadamente os riscos financeiros.

O agronegócio representa um setor vital para o mundo, por isso existe uma frente internacional voltada para a segurança alimentar e comercial. Desde o início da atividade agrícola, os riscos ambientais sempre existiram e os livros de história estão repletos de registros de secas e pragas ocorridas nas plantações no passado. Mas esses não são os únicos riscos que afetam as operações no local.

Os riscos do agronegócio se dividem em quatro categorias, a saber: riscos financeiros, de mercado, operacionais e de produção.

O risco financeiro refere-se ao risco que envolve a gestão global do capital de terceiros, muito comum nas operações agrícolas por exigir um elevado montante de aplicação financeira. Isso inclui, por exemplo, risco de crédito, assumido ou concedido.

O risco de mercado é o risco das flutuações dos preços de mercado de produtos agrícolas, causadas por mudanças na oferta e demanda de produtos específicos. Já os riscos operacionais são aqueles relacionados à execução das atividades produtivas, desde falhas no processo de colheita mecanizada até execuções errôneas no processo de negociação.

Por último, mas não menos importante, os riscos de produção caracterizados por condições causadas por atividades de plantio ou reprodução, como secas, pragas, chuvas excessivas, etc.

### **2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR**

Martins (1986) lembra que, no contexto de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Paraná, o agricultor é conhecido como roceiro e caipira. No nordeste, é chamado tabaréu. Em diferentes regiões do País encontra-se o caboclo. Para o autor, todos são termos ambíguos. Refere-se a um agricultor que vive no campo, mas também simboliza uma pessoa simples, atrasada e ingênua. Essas são palavras depreciativas e ofensivas, geralmente relacionadas à preguiça e falta de vontade de trabalhar. Para Martins, existe um encobrimento conceitual, pois no Brasil pois as pessoas que participam de acordos políticos, os agricultores são excluídos, os mesmos são vistos como trabalhadores inferiores, não essenciais.

A agricultura familiar corresponde à produção agrícola de pequenos produtores, em que a produção é mantida pelo núcleo familiar e, no máximo, por poucos empregados assalariados. Portanto, essa abordagem se refere a pequenas propriedades rurais com no máximo quatro módulos fiscais.

Em suma, o módulo fiscal é uma unidade de terreno cujo tamanho é definido pelo governo municipal e varia de 5 a 100 hectares.

A importância da agricultura familiar no Brasil reside na grande produção de alimentos realizada por essa atividade, pois na maioria das vezes os agricultores familiares não escoam suas mercadorias para o mercado externo, mas fornecem seus produtos em sua localidade para utilização imediata.

Segundo dados do Censo Agropecuário, apenas 20% das terras cultivadas no Brasil pertencem a pequenos produtores familiares. Mesmo assim, a agricultura familiar responde por mais de 80% dos empregos gerados no meio rural, o que destaca a importância dessa parcela na geração de empregos e renda e na contenção do êxodo da população rural.

A agricultura familiar é uma área do agronegócio brasileiro e tem estreita relação com a economia. Para serem incluídos nesta atividade, os produtores não devem

possuir mais de 4 módulos fiscais de propriedade, estarem envolvidos principalmente no trabalho do campo e a maior parte de sua renda originar-se da agricultura.

Segundo dados coletados pelo IBGE em 2006, a agricultura familiar representa cerca de 85% das propriedades rurais do país. No total, são mais de 4 milhões de fazendas engajadas nessa atividade, relacionadas diretamente a mais de 11 milhões de pessoas (aproximadamente 5,2% da população).

A agricultura familiar se reflete em 35% no rendimento do PIB brasileiro e garante o suprimento de diversas famílias. Em 2017, depois de dois bloqueios, o índice subiu 1% e o principal causador deste salto foi o agronegócio, que avançou 13% e compensou as perdas em outras áreas.

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

O direito fundiário, em seu art. 4º inciso I, define “propriedade rural” como uma edificação rural, independentemente de sua localização, desde que possua área contínua, destinada à agricultura, extrativismo, pecuária ou desenvolvimento agroindustrial por meio de planos públicos de restauração ou de iniciativa privada”.

Depreende-se dessa afirmação que a Lei de Terras incorpora o princípio da função social da propriedade ao distinguir a propriedade urbana rústica e rural por critérios de destinação. Antes da promulgação do direito fundiário havia muita discussão sobre essa distinção.

De acordo com a Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964 - Lei de Terras, a propriedade rural é dividida em propriedade familiar, pequenos fundos, latifúndios e empreendimentos rurais.

A propriedade familiar é definida na Lei de Terras e no seu art. 4. II, como:

*O móvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorve 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.*

Os bens familiares devem ser utilizados diretamente pelo proprietário e sua família, sendo que a ajuda de terceiros só pode ser utilizada ocasionalmente, caso contrário, não poderá cumprir suas funções sociais.

Lucas de Abreu Barroso (2015) ensina que a área de propriedade da família deve ser equivalente a um módulo rural, calculada de acordo com cada região do país e o tipo de exploração. Não pode ser mais ou menos, porque se for menor é uma característica de um fundo pequeno, e se for maior pode ser um fundo grande ou um empreendimento rural.

A gestão da propriedade rural está passando por um processo de transformação, migrando de um modelo em que os produtores rurais geralmente contam com a experiência e intuição para um modelo com planejamento, controle e monitoramento de processos e funções descentralizadas.

A característica da gestão rural é planejar, organizar e controlar melhor as atividades do ponto de vista financeiro, auxiliar na tomada de decisões e permitir que os produtores gerenciem as atividades, maximizem a produção, minimizem os custos e busquem melhores resultados. Com base em bons procedimentos de gestão, o produtor organiza e planeja suas ações, determina o montante de capital e a qualidade do investimento e reduz a possibilidade de insucesso.

Atualmente, as mudanças econômicas em diferentes partes da terra afetarão diferentes atividades econômicas em outras partes do mundo e, portanto, afetarão todas as instituições rurais. Portanto, é cada vez mais importante tratar as unidades rurais como empresas que são ou deveriam ser.

A escassez de recursos financeiros (investimento e capital), o aumento da demanda do mercado por qualidade e origem do produto, a pressão da população sobre as questões ambientais, a competitividade estimulada pelo capitalismo e o sistema global e a queda nas margens de lucro têm causado esta situação. Algumas razões. A necessidade de sistemas de gestão mais apropriados para as instituições agrícolas deve ser fortalecida.

Dentro das ferramentas utilizadas na gestão dessas propriedades está o Ciclo PDCA. O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão desenvolvida para promover a melhoria contínua dos processos. Seu objetivo é descobrir como ocorreram os problemas durante a execução do projeto e determinar como resolvê-los.

O ciclo PDCA, conforme mostrado na Figura 1, se aplica a qualquer atividade da organização, qualquer organização deve implementar e reiniciar para melhoria contínua do processo.

É uma oportunidade de melhoria e, quando posta em prática, podem ser realizadas as mudanças necessárias para o alcance de melhores resultados com eficiência e padrões de qualidade. Isso ocorre porque o plano não é algo imutável.

O ciclo de Deming ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir) ou ciclo PDCA (planejar, executar, verificar e agir) é uma das ferramentas que auxilia em todo o processo de gestão da organização rural. Este método pode ser aplicado a todos os departamentos que administram instituições rurais, e mesmo a todas as fases do desenvolvimento da atividade.

“Planejar” é o processo de estabelecimento de metas ou resultados e procedimentos esperados (o que fazer, como fazer, onde fazer, quando fazer, quem deve executá-lo).

“Fazer”, trata-se da execução das atividades planejadas.

"Inspeção" refere-se ao processo de obtenção e organização dos dados do processo de execução de uma atividade, com o objetivo de verificar se a execução está a decorrer conforme planejado e preparar um breve relatório de verificação.

O "Agir" trata da análise dos relatórios gerados e das informações geradas. Aponta os possíveis fatores que afetam o processo e produzem ou não desvios na realização dos resultados, e analisa e aponta as soluções e métodos de melhoria.

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

O planejamento estratégico não é apenas para grandes empresas. Quer se trate de uma organização urbana, rural, grande, média ou pequena, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento de qualquer organização. É uma ferramenta que permite às empresas aproveitar as oportunidades e reduzir os riscos para se adaptarem às constantes mudanças do cenário mundial. Pode ser considerado um processo dinâmico pelo qual se define o caminho que a empresa deve seguir considerando a análise de seu entorno e as razões de sua existência para estabelecer seu futuro ideal. Embora planeje o futuro, em todas as empresas, as atividades de planejamento sempre partem das decisões atuais. Essas decisões são tomadas com base na análise de seu impacto no futuro, o que fornece uma dimensão de tempo muito importante.

Todos os planos em qualquer nível devem ser flexíveis o suficiente para se adaptarem às mudanças constantes, não só nas condições internas da empresa rural, mas também no ambiente geral e operacional. O planejamento estratégico visa traçar objetivos de longo prazo e definir os meios e ações para alcançá-los. O resultado do planejamento estratégico é o desenvolvimento de um documento denominado planejamento estratégico, que integra todas as informações geradas durante o processo de planejamento.

Não existe um método universal de planejamento estratégico. Os métodos utilizados devem ser ajustados às necessidades da empresa para se adequar ao seu ambiente operacional.

O método utilizado como exemplificação foi a Análise SWOT. A palavra SWOT é um acrônimo em inglês para "forças, fraquezas, oportunidades e ameaças". Na construção da matriz, as variáveis se sobrepõem, o que é conveniente para a análise e busca de sugestões para a tomada de decisões, sendo uma ferramenta importante para a formação de um plano estratégico. Pontos fortes e fracos dependem da posição atual da empresa. Quase sempre estão relacionados a fatores internos. Por outro lado, oportunidades e ameaças são expectativas para o futuro e estão relacionadas a fatores externos.

A análise vai definir os pontos fortes da empresa, que podem ser usados para buscar oportunidades ou compensar ameaças futuras, bem como enfraquecer as fragilidades da unidade, que podem se tornar alvos de fortalecimento estrutural e institucional das ações estratégicas. A análise se concentra na unidade e considera os recursos relacionados à produção, finanças, recursos humanos, vendas e marketing.

Abaixo está o quadro 1 definindo uma exemplificação de Análise SWOT para uma propriedade rural.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>INTERNO</b>
Gestão Familiar	Concorrência	
Boa localização	Dependência de fornecedores	
Mão de obra familiar	Custos	
Diversidade de produtos		
Estrutura física		
Equipamentos e máquinas		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>	<b>EXTERNO</b>
Comercialização de produtos produzidos	Alto custo de produção	
Inflação	Recursos naturais (chuva/seca)	
Fornecedores	Restrições do comércio	
Contrato com empresas rurais	Inflação	

Queda da concorrência		
Tecnologia de produção		
Aumento da população		

Quadro 1 - Análise SWOT.

As vantagens da propriedade podem estar na fertilidade do solo, na diversidade de produtos e os agricultores familiares que são os proprietários das áreas rurais diminuindo as despesas com mão de obra, necessitando de poucos no auxílio do plantio, colheita e cuidados com animais. Além da gestão familiar que causa maior comprometimento e cuidado por se tratar de um negócio próprio.

Dependendo do tamanho da propriedade podem trabalhar com diversos tipos de produtos e contar com o auxílio de máquinas e equipamentos para aumento da demanda de entrega.

Paralelo a isso está a concorrência que pode ter algum diferencial tanto em demanda de produtividade quanto em valores de venda dos produtos. A dependência de fornecedores pode ser definida como ponto fraco por conta de atraso na entrega de sementes, agrotóxicos, medicamentos para animais, dentre outros, o que pode atrasar a produção e conseqüentemente a venda. Por último estão os custos, pois quando não controlado pode-se perder posição de repasse do valor de venda por conta do alto custo de produção e manutenção da fazenda.

Os fatores externos estão divididos em Oportunidades e Ameaças. Dentre as oportunidades está a comercialização dos produtos produzidos, por se tratar de uma propriedade familiar algumas pessoas não vêem a possibilidade de comercialização dos produtos que produzem e isso pode gerar renda essencial para mantimento da propriedade. A inflação está presente tanto em oportunidades quanto ameaças, pois a oscilação deste fator pode variar o custo com insumos e impactar na margem de lucro dos produtores.

### 3. CONCLUSÃO

Com o passar dos anos, a agricultura familiar e suas organizações vêm ganhando cada vez mais reconhecimento que se reflete no desenvolvimento de políticas públicas específicas, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). O PNAE oferece aos agricultores familiares oportunidades de diversificação e distribuição de suas produções, apresentando-se como uma alternativa de geração de renda e, além das demais vantagens do programa, oferece oportunidades frutíferas e inclusivas para jovens e mulheres. Ao mesmo tempo, a legalidade da agricultura familiar no abastecimento alimentar também é um grande desafio, e esses produtos ainda não chegaram às cantinas das escolas públicas dos grandes centros.

Depois de discutir os resultados da pesquisa, pode-se dizer que o diagnóstico é fundamental para apoiar as decisões sobre a construção de ações voltadas para o desenvolvimento e planejamento estratégico de gestão da agricultura familiar. Como Parise analisou (2010), a importância do pensamento estratégico não é mais um desafio das grandes empresas, portanto, precisam utilizar ferramentas analíticas na gestão de pequenas e médias empresas.

Em conclusão, as empresas rurais estão em escassez no País mas mesmo assim tem tido ascendência no mercado, segundo dados coletados pelo IBGE em 2006, a agricultura familiar representa cerca de 85% das propriedades rurais do país. No total, são mais de 4 milhões de fazendas engajadas nessa atividade, relacionadas diretamente a mais de 11 milhões de pessoas (aproximadamente 5,2% da população).

## REFERÊNCIAS

AEGRO – **Gestão de risco.** Disponível em <<https://blog.aegro.com.br/gestao-de-risco-no-agronegocio/>> Acesso em 10 Nov. 2021.

AGEITEC - **Gestão do Estabelecimento Rural.** Disponível em <[https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/sistema\\_plantio\\_direto/arvore/CONT000fwuzxobr02wyiv807fiqu9zg3dj17.html](https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/sistema_plantio_direto/arvore/CONT000fwuzxobr02wyiv807fiqu9zg3dj17.html)>. Acesso em 30 Out. 2021.

ARTIA – **Gerenciamento de riscos em projetos.** Disponível em <<https://artia.com/blog/gerenciamento-de-riscos-em-projetos-o-que-e-e-como-fazer/>> Acesso em 15 Nov. 2021.

BIOSISTÊMICO – **Importância da gestão na pequena propriedade rural.** Disponível em <<https://www.biosistemico.org.br/blog/importancia-da-gestao-na-pequena-propriedade-rural/>> Acesso em 15 Nov. 2021.

BEEFPOINT - **Formulação de estratégias para empresa rural.** Disponível em <<https://www.beefpoint.com.br/formulacao-de-estrategias-para-a-empresa-rural-64900/>>. Acesso em 15 Nov. 2021.

CLEARSALE - **Análise de risco.** Disponível em <[Análise de risco: entenda o que é, como funciona e quando usar \(clear.sale\)](#)> Acesso em 10 de Nov. 2021.

CPT – **Importância do agribusiness.** Disponível em <<https://www.cpt.com.br/noticias/importancia-do-agribusiness-para-o-pais>> Acesso em 13 Nov. 2021.

EAUX – **O que é projeto.** Disponível em <<https://www.euax.com.br/2018/08/o-que-e-um-projeto/>>. Acesso em 15 Nov. 2021.

**EPRODUTOR - Gestão de Riscos para o Produtor Rural.** Disponível em <<https://www.eprodutor.com.br/gestao-de-riscos-produtor-rural/>>. Acesso em 10 Nov. 2021.

**ESCOLA KIDS - Agricultura Familiar.** Disponível em <<https://escolakids.uol.com.br/geografia/agricultura-familiar.htm>>. Acesso em 15 Nov. 2021.

**HSM - Entenda o ciclo PDCA na melhoria contínua de processos.** Disponível em <[https://hsmuniversity.com.br/blog/ciclo-pdca/?gclid=CjwKCAiA1uKMBhAGEiwAxzvX99J6pL9AO8o\\_LJPUOzjPgXpI62gffTV2F0rfyGZHDp20gWShQXkzahoCjyUQAvD\\_BwE](https://hsmuniversity.com.br/blog/ciclo-pdca/?gclid=CjwKCAiA1uKMBhAGEiwAxzvX99J6pL9AO8o_LJPUOzjPgXpI62gffTV2F0rfyGZHDp20gWShQXkzahoCjyUQAvD_BwE)>. Acesso em 30 Out. 2021.

**IBS- A Importância da Gestão na Pequena Propriedade Rural.** Disponível em <<https://www.biosistemico.org.br/blog/importancia-da-gestao-na-pequena-propriedade-rural/>>. Acesso em 30 Out. 2021.

**JUS.COM.BR - Classificação do Imóvel Rural.** Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/45208/classificacao-do-imovel-rural>>. Acesso em 30 Out. 2021.

**LEC – Matriz de risco.** Disponível em <<https://lec.com.br/matriz-de-risco/>> Acesso em 10 Nov. 2021.

**MMP CURSOS - Etapas de processo de riscos.** Disponível em <<https://www.mmpcursos.com.br/blog/quais-etapas-processo-gestao-riscos>> Acesso em 17 Nov. 2021.

**PROJ 4 ME - Ciclo PDCA: o que é e como usar essa metodologia em projetos?** Disponível em <<https://proj4.me/blog/ciclo-pdca>>. Acesso em 30 Out. 2021.

**SOFTFOCUS - Agricultura familiar no Brasil: saiba tudo sobre o assunto.** Disponível em

em

<<https://softfocus.com.br/agricultura-familiar-no-brasil-saiba-tudo-sobre-o-assunto/>>.

Acesso em 23 Nov. 2021.

TECHEDGE GROUP - **Gerenciamento de risco**. Disponível em<  
<https://www.techedgegroup.com/pt/blog/gerenciamento-de-riscos>> Acesso em 14 de  
Nov. 2021.

TREASY – **Gestão ou gerenciamento de riscos**. Disponível em<  
<https://www.treasy.com.br/blog/gestao-de-riscos-ou-gerenciamento-de-riscos/>> Acesso  
em 12 Nov. 2021.

VENKI – **Gerenciamento de riscos**. Disponível em<  
<https://www.venki.com.br/blog/o-que-e-gerenciamento-de-riscos/>> Acesso em 17 Nov.  
2021.

## ANEXOS

PDCA	FLUXO	FASE	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar características específicas do problema.
	3	Análise	Descobrir causas fundamentais.
	4	Plano de Ação	Conceber plano para bloquear causas fundamentais.
D	5	Execução/Ação	Bloquear causas fundamentais.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo, em caso negativo, retornar ao passo 2
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo processo de solução do problema para o futuro.

Imagem 1. Fases do Ciclo PDCA. Fonte: Adaptado de Campos (1994).

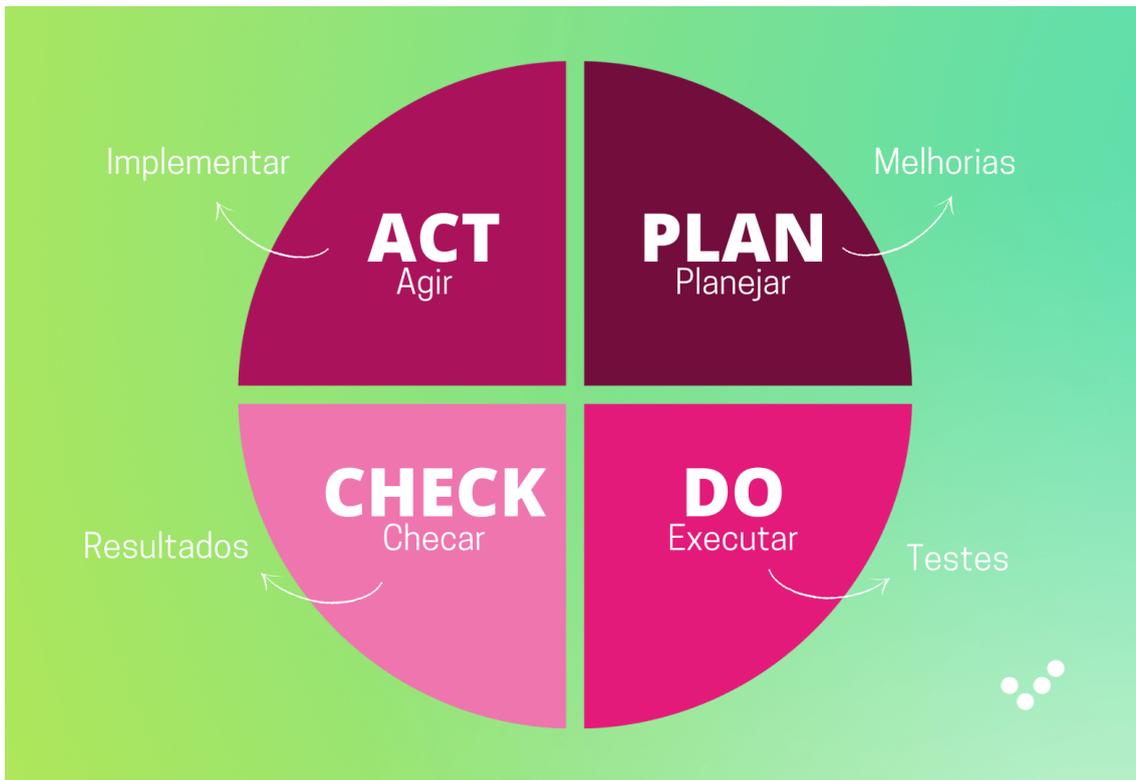


Imagem 2. Ciclo PDCA. Fonte: <https://proj4.me/blog/ciclo-pdca>.