



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:

AGATHA GOMES DA SILVA, RA 18001471
FERNANDA IDESTI LEITE, RA 18001272
LENITA FERREIRA DE ARAÚJO, RA 18001312
PALOMA DOS S. CUSTÓDIO, RA 20100260
PÂMELA ROBERTA IDESTI, RA 18001764

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. PROJETO INTEGRADO	4
2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS	5
2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO	9
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	12
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	15
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	22
2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	29
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	35
3. CONCLUSÃO	38
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS	41

1. INTRODUÇÃO

Com base na disciplina Gestão de Investimentos e Risco, tivemos a oportunidade de estudar e conhecer um pouco mais da atividade agrícola. Que tem uma diferença importante em relação a outros setores: ela depende fortemente de recursos naturais e de processos biológicos. Plantas, animais e microrganismos. Não tendo a necessidade do uso de máquinas. Os agricultores precisam decidir qual cultivo ou criação adotar, qual tecnologia empregar, qual a forma de financiamento e até mesmo que estratégia de comercialização adotar, tanto os processos de produção quanto estratégias de negócios, visando seu desenvolvimento. A Administração Rural na empresa é fundamental, para que a mesma obtenha sucesso e se desenvolva no competitivo mercado do agronegócio. Iremos falar sobre as etapas de risco que uma empresa pode sofrer, como evitar, ou como lidar com o que já se espera, como administrar um mercado econômico tão grande hoje no Brasil. Os riscos podem ser consequência de várias causas e trazendo vários tipos de impactos. Sabemos que as propriedades rurais podem receber diferentes denominações de acordo com a destinação, bem como a área ocupada e utilizada.

A Agricultura Rural cresceu muito nos últimos anos, e com isso a melhoria nesse mercado teve suas mudanças, com muito estudo, pesquisas e investimentos. A produção agrícola no Brasil, é uma das principais responsáveis pelos valores da balança comercial do país.

2. PROJETO INTEGRADO

Neste Projeto Integrado iremos nos aprofundar no tema Gestão de Risco nas Pequenas Propriedades Rurais. Este tem como função o aprofundamento das matérias abordadas neste período. E faz com que nosso conhecimento das mesmas, seja mais sólido e preciso. Cada tópico aqui abordado, com base nas disciplinas aplicadas tem como objetivo a unificação das informações, trazendo mais clareza e objetividade sobre o assunto. Neste PI abordaremos pontos importantes e atuais nos dias de hoje, afinal o agronegócio mudou a maneira de administrar uma propriedade rural. E todas as ferramentas de gestão também devem ser aplicadas neste setor, que hoje é uma das principais atividades econômicas do Brasil.

Com o passar do tempo, ocorreram vários processos de modernização da agricultura brasileira, trazendo com ela a evolução socioeconômica e o avanço tecnológico, tendo como consequência o êxodo rural.

No agronegócio, as propriedades rurais têm diversos tamanhos de áreas, produzem diferentes culturas e, no caso do pequeno produtor, tem limitações técnicas e gerenciais que o impedem de atender às exigências do mercado consumidor, sendo preciso promover a eficiência produtiva em equilíbrio com a eficiência econômica. E para que isso ocorra, o produtor rural precisa se profissionalizar, se modernizar para fazer com que sua propriedade seja encarada como uma empresa de fato. Buscando sempre informações do mercado da qual participa, utilizando ferramentas importantes de gestão que a ajudarão a se manter no mercado produtivo.

2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS

A gestão de riscos é um processo por meio do qual são adotadas medidas práticas focadas em infraestrutura, políticas e metodologias, que permitem um controle dos riscos dentro de um limite aceitável. Fazer esse trabalho preventivo ajuda na antecipação de possíveis situações e considera a prática como parte importante dos processos.

Porém, não se deve ficar restrito à situação preventiva, algumas vezes, a gestão atuará de maneira prescritiva, ou seja, quando o risco é manifestado sem ter sido previsto, o que é normal visto que a imprevisibilidade faz parte de todas as questões humanas.

No caso de investimentos, a dinâmica funciona da mesma forma, só que com algumas especificidades. Afinal, quando se trata do ato de investir deve se ter em mente que ela já está implícita a riscos.

Abaixo temos o passo a passo para a realização de uma gestão de risco, este ajudará a estabelecer um planejamento que seja eficiente e ajude a identificar melhor as oportunidades:

1. Identificar os riscos - os investimentos estão suscetíveis a diferentes tipos de riscos, cabe ao investidor saber quais são eles, a fim de fazer a identificação antes que eles se concretizem, podemos dividi-los em:
 - risco de mercado - quando há chances de perda devido às flutuações e perdas de mercado, como por exemplo a taxa de juros;
 - risco do ativo - é o risco ligado a cada tipo de ativo, como exemplo, se você investe em ações de refinarias de petróleo, deve-se fazer o acompanhamento do valor do mesmo;
 - risco de crédito - quando efetua a compra de ações de uma organização, você “empresta” dinheiro à ela, em caso de ela vier à falência, existe o risco de perda de parte ou mesmo a totalidade dos investimentos efetuados;

- risco de liquidez - alguns títulos têm prazo para o resgate, a fim que o custo de oportunidade do investimento valha a pena, portanto, se precisar vender uma ação em curto prazo, pode ser que não veja a totalidade deste.

2. Definir o nível de tolerância ao risco - a segunda tarefa é definir a tolerância ao risco. Isso significa trabalhar com a variação nos retornos de investimentos. O investidor precisa saber até que ponto ele está disposto a suportar, é preciso ser bastante realista sobre sua posição, pois ao assumir um risco muito alto, pode-se criar pânico e acabar vendendo ativos na hora errada. É importante saber seu perfil de investidor e pesquisar períodos em que perdas históricas aconteceram e como isso afetou o mercado e a economia, também deve ser considerado fatores como a capacidade dos seus ganhos futuros, a diversificação dos investimentos, entre outros;

3. Traçar estratégias para o gerenciamento dos riscos - depois de ter ideia do seu nível de tolerância ao risco, é hora de determinar algumas estratégias para se prevenir. Uma delas é limitar o número de ações simultaneamente abertas, com isso, o investidor evita se perder em meio a muitos dados a serem analisados, concentrando os seus esforços nas ações que de fato podem lhe render mais lucro. Outro ponto importante, é ter uma estratégia que esteja alinhada aos seus objetivos, estudando, para isso, a variação diária de mercado, bem como o cenário macroeconômico. Afinal, a Bolsa de Valores sofre referências de muitos coeficientes;

4. Acompanhar as movimentações do mercado - é importante fazer o acompanhamento dos potenciais riscos de mercado, verificando de perto as movimentações da Bolsa, bem como as ações e fundos adquiridos ao longo do tempo. Hoje já existem painéis que permitem visualizar o percentual de valorização ou desvalorização dos ativos. No entanto, é importante fazer o acompanhamento do próprio mercado, analisar o histórico de compra e vendas de ações da empresa, avaliar e computar o índice preço-lucro, e também calcular o valor patrimonial da ação;

5. Tomar decisões - a partir do acompanhamento de mercado feito, é hora de tomar decisões quanto aos investimentos. É importante lembrar dos objetivos, se são de curto ou longo prazo, pois isso interfere diretamente nos seus próximos passos enquanto

investidor. Saber quais são os riscos de cada investimento, o que poderá ser feito para reverter, caso uma ação tenha seu preço reduzido drasticamente, é preciso sempre considerar as variáveis a fim de determinar o que deve ser feito. O equilíbrio no mercado financeiro depende não somente de fatores externos, como a estabilidade da economia, mas também de uma gestão de riscos nos investimentos, essa ação é impactada diretamente pela decisão dos investidores. Portanto, é interessante que se tenha um planejamento e contar com o apoio de uma empresa de investimentos para ajudar nesta tarefa é importante.

O processo decisório é um conjunto de estratégias e ações que visam a tomada de decisão assertiva dentro de uma organização. Trata-se da habilidade de escolher o melhor caminho diante de um determinado contexto. É algo que parte já na identificação do problema, o que nem sempre é algo fácil.

É preciso identificar os fatores que levaram a este problema e, assim, escolher a melhor maneira de solucionar.

Cabe assim às pessoas em cargo de gestão a análise do ambiente de trabalho para a detecção das situações em que é necessário intervir.

Para auxiliar o processo decisório, algumas técnicas e também ferramentas contribuem para tornar essa missão mais assertiva. Empresas que querem não só crescer como também se manter competitiva e voltada para o sucesso do cliente, cada vez mais buscam técnicas que ajudem na correção dos problemas, são elas:

- Diagrama de Ishikawa - uma das mais conhecidas, também chamada de espinha de peixe. Trata-se de uma ferramenta visual e que serve para solução em conjunto de todo tipo de problema;
- Matriz SWOT - ou FOFA, é igualmente importante, essa ferramenta ajuda dando um diagnóstico completo tanto da empresa como de um setor específico, o que ajuda identificar possíveis defecções. A ideia dessa ferramenta é avaliar os pontos fortes e fracos do negócio, além das ameaças e oportunidades. Essa avaliação ajuda os gestores a tirar vantagens das forças e implantar estratégias que ajudem a reduzir as fraquezas. O ato de avaliar ameaças e oportunidades externas também ajuda o processo decisório e permite que os gestores avaliem

novos cenários. Por exemplo: a existência de novos competidores ou o impacto de novas regulações governamentais.;

- Matriz BCG - ela realiza um mapeamento estratégico e serve como uma poderosa ferramenta de análise.
- Ciclo PDCA - essa é uma ferramenta voltada para a gestão da qualidade total. Seu objetivo é controlar processos e enfatizar os atos de tomar decisões por meio da melhoria e manutenção dos procedimentos. A finalidade desta metodologia é auxiliar o gestor a gerir o negócio pelo monitoramento e avaliação de problemas. Assim, é possível melhorar continuamente e diminuir a quantidade de erros.

PDCA é a sigla de:

- plan (planejamento): a missão, a visão, os objetivos e as metas são estabelecidos. Esse é o início do ciclo que possibilita levantar dados e informações, definir métodos e priorizar onde se deseja chegar;
- do (execução): as atividades determinadas pela empresa devem ser realizadas e executadas a fim de chegar ao objetivo;
- check (verificação): os resultados obtidos devem ser analisados por um período de tempo específico e seus processos e ações devem ser avaliados. Com isso, é possível consolidar as informações recebidas e executadas;
- act (ação): o gestor deve atuar de acordo com os resultados e os relatórios elaborados. A partir disso, é possível delimitar novos planos de ação, que contribuem para aumentar a eficiência, a eficácia e a qualidade.

Assim, seguindo essas etapas e utilizando as ferramentas certas, o processo decisório dentro da sua empresa deixa de ser uma dor de cabeça.

2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO

A agricultura brasileira é uma ilha em um mar de riscos. Estudo realizado em 48 países em desenvolvimento indica que 25% dos danos advindos de desastres naturais ocorridos entre 2003 e 2013 recaíram sobre a agropecuária, causando prejuízos de US\$ 70 bilhões. Estima-se que 44% dessas perdas foram causadas por secas e 39% por enchentes. No Brasil, análises evidenciam perda anual próxima de R\$ 11 bilhões (1% do PIB agrícola). Atualmente, 75% dos alimentos do mundo são gerados a partir de 12 espécies de plantas e cinco espécies de animais. Isto torna o sistema alimentar global altamente suscetível aos riscos inerentes à atividade agrícola, como pragas e doenças em animais e plantas, problema agravado pelos efeitos da mudança do clima. A gestão do risco é inseparável da gestão da produção agrícola. O prejuízo financeiro pode ser gigantesco com uma seca inesperada, uma geada forte, uma quebra de safra ou uma baixa repentina nos preços. Com a mudança do clima e o processo de intensificação dos sistemas produtivos, cada vez mais os sistemas de gestão de risco ganham importância nas diferentes cadeias produtivas da agricultura.

Eventos climáticos podem determinar:

- Perdas relevantes na produção.
- Queda das exportações.
- Redução da ocupação direta e indireta.
- Maior volatilidade na produção e renda dos produtores.
- Elevação de preços para os consumidores.
- Insegurança alimentar.

É comum lembrar de problemas climáticos quando se pensa em riscos da atividade agrícola, mas existe uma série de riscos associados, nem sempre evidentes, que precisam ser levados em consideração.

Especialistas propõem a seguinte classificação de riscos:

- Riscos de produção.

- Riscos sanitários.
- Riscos de gestão dos recursos (em especial dos recursos naturais).
- Riscos de crédito e comercialização.
- Riscos relacionados ao mercado externo.
- Riscos decorrentes da infraestrutura.

Um fator que está no topo dos riscos associados é a disponibilidade energética para os processos produtivos em todos os elos das cadeias agrícolas. É preciso ter energia para produzir e para escoar a produção. Atualmente, os combustíveis fósseis, como o petróleo, têm papel importante no setor, mas o cenário de mudanças do clima exige soluções sustentáveis. Outro importante fator de risco é a dependência de importação de insumos, especialmente de fertilizantes. Desde a década de 1990, a privatização das indústrias estatais de fertilizantes e a facilitação da entrada de produtos importados, por meio de isenção de impostos, fez com que a produção nacional se tornasse muito inferior à demanda interna. Como consequência, a dependência em relação às importações vem aumentando ano após ano. Atualmente, mais de 70% do consumo total de fertilizantes na agricultura brasileira é suprido por importações. Outro risco associado à intensificação produtiva brasileira é a chamada “ponte verde”. A sequência ininterrupta de cultivos tem favorecido doenças e pragas como a ferrugem da soja, a lagarta-do-cartucho do milho, com severas consequências econômicas e ambientais. As soluções para gestão do risco envolvem uma combinação de medidas e de atores. A definição da estratégia e a escolha das políticas são influenciadas por duas dimensões-chaves dos riscos: a probabilidade de ocorrência dos eventos e a severidade dos impactos. Com base nessas dimensões, é possível segmentar os riscos da seguinte forma:

Riscos frequentes, os quais ocasionam perdas pequenas.

Riscos cuja frequência e impacto não podem ser negligenciados e nem assumidos pelos próprios produtores, que buscam proteção via operações de mercado.

Riscos que, mesmo tendo uma frequência pequena, geram grandes perdas e por isso são classificados como catastróficos. Estas perdas não podem ser assumidas pelos produtores e, portanto, justificam-se ações governamentais.

As três as principais ferramentas de gestão:

Prevenção ou mitigação: visa reduzir a probabilidade de ocorrência de eventos adversos ou reduzir o impacto dos eventos. O zoneamento de áreas próprias para cultivo de determinadas culturas é um exemplo. Agricultores e agentes financeiros sabem que financiar algo não recomendado para determinada região é mais arriscado.

Transferência: visa diluir os efeitos econômicos negativos entre um grupo de atores. O seguro rural é um exemplo. Por meio dele, o produtor transfere uma despesa futura e incerta (dano), de valor elevado, por uma despesa antecipada e certa de valor relativamente menor. É como o seguro de um automóvel.

Enfrentamento ou resposta: objetiva aliviar os efeitos negativos provocados pela ocorrência dos eventos. Um bom exemplo é o Programa Garantia Safra, que disponibiliza um benefício em dinheiro para pequenos agricultores de municípios que sofrem com a perda de pelo menos 50% do conjunto das produções. O Brasil já conta com uma série de políticas, programas e instrumentos de gestão de risco. Para responder ao crescente número de riscos e perigos, é preciso ampliar a capacidade de antecipar futuros possíveis, de realizar escolhas inteligentes e de planejar trajetórias futuras de forma cada vez mais sofisticada e competente.



2.1.2 MATRIZ DE RISCO

Os erros acontecem em qualquer tipo de negócio. Uma escolha ou decisão errada gera vários impactos negativos.

Mas o pior que pode acontecer para uma empresa é persistir nos erros, ou não implementar estratégias para evitá-los. Por isso é tão importante entender o que é Matriz de Risco.

Essa é uma das estratégias mais importantes na área de gestão de riscos. Ela é usada para prevenir que as organizações se deparam com problemas que poderiam ser mapeados antecipadamente.

Para definir o que é Matriz de Risco, podemos dizer que é uma ferramenta de gerenciamento que permite ampliar a visibilidade de possíveis riscos, com o objetivo de ajudar os gestores de um negócio no processo de tomada de decisões.

A Matriz de Riscos tem sido amplamente adotada por muitas empresas porque é uma ferramenta prática e fácil de usar. Ela ajuda a maioria das organizações a promover discussões robustas, ter mais consistência na priorização das ações que podem gerar riscos e focar no que é prioridade.

O grande diferencial dessa metodologia para qualquer outra é a possibilidade de ver os riscos apresentados em um gráfico de fácil interpretação.

Isso significa que, em resumo, a Matriz de Risco é usada principalmente para determinar o “tamanho” de um risco e se esse risco está ou não controlado.

É importante entender que existem duas dimensões para uma matriz de risco: ela analisa quão grave e também quão provável é um evento indesejado.

Essas duas dimensões criam a matriz gráfica, combinando os dois fatores para dar a qualquer evento um lugar na Matriz de Risco.

Entendendo o que é Matriz de Risco, fica claro que essa relação entre probabilidade e a gravidade é o que molda a metodologia.

E para começar a fazê-la, na prática, é preciso seguir dois passos:

1º Passo: Descrever os níveis de probabilidade e gravidade

Para começar, é preciso entender o que determina se algo vai entrar no nível alto, médio ou baixo, tanto de probabilidade quanto de gravidade.

Ter essa definição vai facilitar muito nas análises de risco futuras.

- Probabilidade
 - Alta
 - Mais de 50% de chance de acontecer;
 - Ocorre frequentemente em circunstâncias semelhantes;
 - Ocorre várias vezes durante um projeto;
 - Média
 - 10% a 50% de chance de ocorrer;
 - Evento é conhecido por ocorrer, mas não com frequência;
 - Baixa
 - Menos de 10% de chance de ocorrer;
 - Evento improvável, não ocorreu em sua empresa, mas poderia acontecer;
 - Não estava mapeado, mas pode acontecer;
- Gravidade
 - Alta
 - Os custos para conserto ou substituição consomem grande parte dos lucros mensais;
 - Grande chance de causar lesão grave ou incapacitante em algum colaborador;
 - Gera uma grande pausa na operação da empresa;
 - Média
 - Os custos para conserto ou substituição consomem boa parte dos lucros mensais;
 - Lesão que requer ajuda médica com ou sem perda de tempo no trabalho;
 - Perda de função de negócios por curto período;

- Baixa
 - Custo baixo para conserto;
 - Nenhuma lesão ou ferimento menor que requer primeiros socorros;
 - Pequena pausa nos processos da empresa.

Existem matrizes de risco mais complexas. Elas incluem mais gradações de gravidade e probabilidade. Confira este outro exemplo de matriz de risco:

Probabilidade / Impacto	Sem Impacto	Leve	Médio	Grave	Gravíssimo
Quase certo	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo	Risco Extremo
Alta	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Média	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo	Risco Extremo
Baixa	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Extremo
Raro	Risco Baixo	Risco Baixo	Risco Moderado	Risco Elevado	Risco Elevado

<https://www.siteware.com.br/wp-content/webp-express/webp-images/doc-root/wp-content/uploads/2019/02/que-e-matriz-de-risco-1.png.webp>

2º Passo: Definir uma pontuação

Depois de fazer a descrição de cada nível, a próxima etapa é atribuir uma pontuação de probabilidade e de gravidade a cada uma das ações que deseja executar na empresa. Assim, você descobrirá qual o seu nível de risco.

Uma vez estabelecidos esses critérios, determinar incidentes, eventos ou condições específicas que representem risco para o negócio ficará muito mais fácil.

Mas atenção: a Matriz de Risco é relativamente fácil de construir e entender. No entanto, é preciso ter cuidado ao atribuir valores. Como em todos os esforços de planejamento e gerenciamento de risco, recomenda-se que os gestores saibam indicar as áreas de maior risco.

A utilização da ferramenta para o gerenciamento da empresa não apenas reduzirá a probabilidade do risco, mas também a magnitude de seu impacto nas operações.

Ela consegue fornecer dados oportunos que quantificam as ameaças e facilitam muito a organização a tomar algumas medidas antes que os problemas apareçam.

2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS

Antigamente, tudo o que o agricultor precisava estava disponível nas propriedades. No entanto, elas eram muito precárias em infraestrutura e contavam com poucos avanços tecnológicos, gerando muita dificuldade, por exemplo, para conservar os alimentos, os quais deveriam ser consumidos rapidamente. Havia diversificação da produção de várias culturas e de criações de animais, e as propriedades passaram a integrar as suas atividades agropecuárias com as industriais.

A agricultura brasileira se modernizou, tornando necessária uma mudança na maneira de administrar uma propriedade rural, pois, atualmente, o mercado tem muita influência na produção agrícola. O produtor rural precisa agir de maneira sistêmica, interagindo com todos os elos da cadeia produtiva, e a propriedade rural precisa se profissionalizar, se modernizar e ser encarada como uma empresa rural.

A partir da segunda metade da década de 1960, começa a ocorrer um processo de modernização da agricultura brasileira, com intensificação das relações agricultura/indústria (MAZALLI, 2000). Esse período é considerado referência no processo de modernização da agricultura brasileira, pois nele se delineou um novo modo de produção agrícola, passando a produção a depender dos insumos que recebe de determinadas indústrias (MAZALLI, 2000).

As propriedades rurais do estado de São Paulo, nessa época, produziam café, milho, cana-de-açúcar e criavam porcos, gados de cortes e de leites. Nelas, o leite era utilizado para produção de queijos e manteigas; o algodão, depois de transformado em tecido, era utilizado para confecção de roupas, e a cana-de-açúcar era usada para fazer a cachaça e o melão.

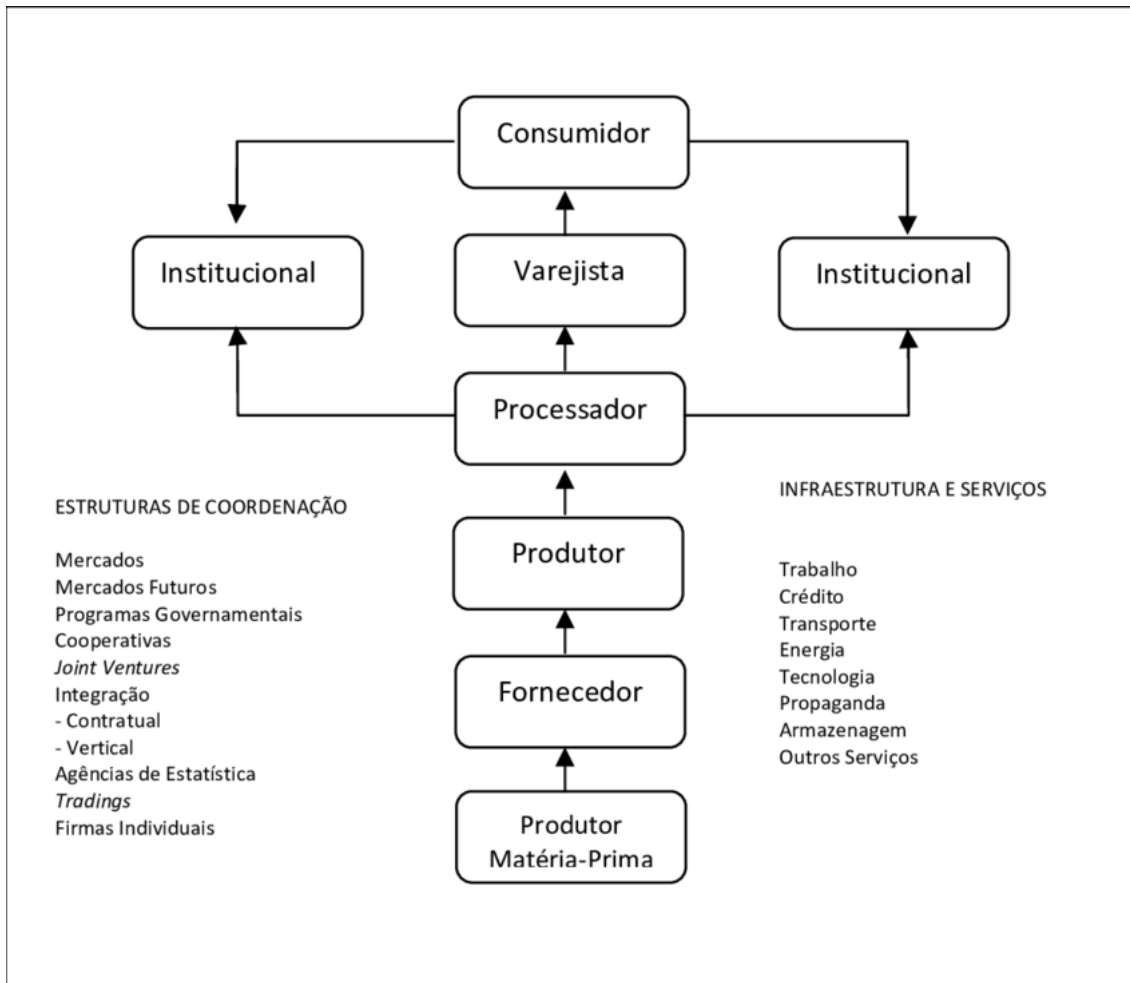
Durante os anos seguintes, houve evolução socioeconômica e avanços tecnológicos, que tiveram como consequência o êxodo rural, pois a cidade tornou-se atrativa e as propriedades rurais foram perdendo sua autossuficiência. Teve início um processo de especialização em determinadas atividades, e as propriedades rurais passaram a depender de insumos e serviços que elas não conseguiam mais produzir (ARAÚJO, 2005). Com essa evolução agrícola, o termo **agricultura** deixa de abranger a complexidade do setor. “Já não se tratava mais de propriedades autossuficientes, mas,

de todo um complexo de bens, serviços e infraestrutura que envolvem agentes diversos e interdependentes”. (ARAÚJO, 2005, p. 16).

O termo **agronegócio** foi proposto por Davis e Goldberg em 1957. Por meio da abordagem dos sistemas agroindustriais eles elaboraram uma ferramenta para analisar e avaliar a importância de cada setor do agronegócio e a interdependência entre eles (DAVIS; GOLDBERG, 1957). O conceito de sistema agroindustrial trouxe também a necessidade da visão sistêmica, em que todos os elos trabalham de maneira conjunta com o objetivo de obter a eficiência da cadeia produtiva.

A imagem, a seguir, mostra a visão sistêmica do agronegócio, partindo do princípio que existem vários elos interligados e interdependentes, como fornecedores dos insumos agropecuários (fertilizantes, defensivos, rações, crédito e sementes), produtores rurais, processadores, transformadores, distribuidores e revendas de produtos agropecuários, ou seja, todos aqueles envolvidos na produção e no fluxo dos produtos agrícolas até que eles cheguem ao consumidor.

Também fazem parte desse complexo os agentes que afetam e coordenam o fluxo dos produtos, como o governo, os mercados e as entidades comerciais, financeiras e de serviços (MENDES; PADILHA JUNIOR, 2007). É preciso haver uma coordenação da cadeia, pois todos os elos precisam estar relacionados e, se ocorrer um problema em algum elo, toda a cadeia será afetada.



Fonte: google imagens.

Os sistemas agroindustriais assemelham-se às redes de relacionamento, em que cada agente tem contato com um ou mais agentes. As relações estabelecidas entre diferentes redes/elos vão definir a arquitetura dos sistemas e os tornarão, ou não, eficientes. Os agentes que fazem parte desses sistemas e que compõem as redes de relacionamento são: o consumidor, o varejo de alimentos, o atacado, a agroindústria (agentes que atuam na transformação, no beneficiamento e/ou processamento de produtos agrícolas) e a produção primária (agentes que atuam na geração da matéria-prima para a agroindústria) (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000).

No agronegócio, as propriedades rurais têm diversos tamanhos de áreas, produzem diferentes culturas e, no caso do pequeno produtor, ele tem limitações técnicas e gerenciais que o impedem de atender às exigências do mercado consumidor. De acordo com Godinho e Carvalho (2009), é preciso promover a eficiência produtiva

em equilíbrio com a eficiência econômica. Para isso, a propriedade rural precisa se profissionalizar, se modernizar e ser encarada como uma empresa de fato. Segundo os autores, a empresa rural deve buscar informações do mercado em que participa, bem como relacionamentos dentro desse mercado e deve trocar informações com fornecedores, clientes, instituições de pesquisa e colaboradores.

Atualmente, o agronegócio está globalizado, e o produtor rural não pode mais se preocupar apenas com o que acontece dentro da sua propriedade rural, é preciso conhecer o que o mercado consumidor está demandando, quais são as tendências mundiais 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. O produtor rural precisa atender às demandas do consumidor final, caso contrário pode ficar à margem do mercado.

Observa-se que os produtores rurais estão buscando conhecimentos em administração, mercado e comercialização de produtos, finanças, bem como o fortalecimento dos seus relacionamentos pessoais em associações e cooperativas (GODINHO; CARVALHO, 2009).

“A união faz a força”

O associativismo possibilita que trabalhadores e pequenos proprietários participem do mercado e concorram de maneira mais igualitária. Havendo cooperação entre sócios com interesses afins, a produção e a comercialização de bens e serviços podem ser mais vantajosas, pois todos dividirão a mesma estrutura e terão o mesmo objetivo (BRASIL, 2018). Ao se unirem, os pequenos produtores podem obter melhor desempenho econômico e podem negociar preços de insumo e de venda de maneira conjunta, aumentando o seu poder de barganha.

Por meio das associações os pequenos produtores podem adquirir insumos e equipamentos com preços menores e podem usar conjuntamente tratores, colheitadeiras, caminhões, plantadeiras, etc. Sendo assim, conseguem reduzir o custo dos equipamentos, pois o valor do bem será dividido com os outros associados, e conseguem compartilhar as despesas relacionadas à assistência técnica de agrônomos e veterinários, às tecnologias e à qualificação profissional (BRASIL, 2018).

Segundo Rodrigues (2009), cooperativa é um modelo empresarial com foco nas pessoas, e seu objetivo não é o lucro, mas, o progresso sustentável das pessoas da região onde está instalada. Segundo o mesmo autor, o cooperado tem um tríplice papel na sua empresa, que é o de ser, ao mesmo tempo, associado, usuário e investidor. As cooperativas garantem que os preços dos produtos se mantenham em níveis razoáveis e que os serviços tenham boa qualidade e sejam confiáveis. Desse modo, elas mostram o seu compromisso com a responsabilidade social e com a sustentabilidade nos seus três pilares: o econômico, o social e o ambiental (RODRIGUES, 2009).

Quando se fala em administrar a 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 união da racionalidade da administração com a instituição e o conhecimento da 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). Em uma empresa, o gestor lidera pessoas e gerencia tecnologia, estoques, recursos financeiros, etc. (HUNTER, 2004).

A atividade agrícola tem uma diferença importante em relação a outros setores: ela depende fortemente de recursos naturais e de processos biológicos. Plantas, animais e microrganismos não se comportam com a precisão de máquinas. O clima não se repete da mesma forma de um ano para o outro e um solo fértil pode, com manejo equivocado, perder suas propriedades em alguns ciclos de produção. É uma atividade de risco.

Atualmente, esses riscos são maiores, pois a agricultura contemporânea se caracteriza pelo uso intensivo do capital. Pode ser gigantesco o prejuízo financeiro com uma seca inesperada, uma geada forte, uma quebra de safra ou uma baixa repentina nos preços.

Os resultados da atividade agrícola estão relacionados à qualidade das diversas decisões dos agricultores, antes, durante e após o processo produtivo. São três as perguntas básicas: o que produzir, como produzir e para quem produzir. Os agricultores precisam decidir qual cultivo ou criação adotar, qual tecnologia empregar, qual a forma

de financiamento e até mesmo que estratégia de comercialização adotar. Ao tomar essas decisões, os agricultores levam em conta, consciente ou inconscientemente, os riscos.

A gestão do risco é inseparável da gestão da produção agrícola. Com a mudança do clima e o processo de intensificação dos sistemas produtivos, cada vez mais os sistemas de gestão de risco ganham importância nas diferentes cadeias produtivas da agricultura.

2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR

Ocorreram evoluções socioeconômicas e avanços tecnológicos que tiveram como consequência o êxodo rural, pois a cidade se tornou atrativa e as propriedades foram perdendo sua autossuficiência. Teve início um processo de especialização em determinadas atividades, e as propriedades rurais passaram a depender de insumos e serviços que elas mesmas não eram mais capazes de produzir (ARAÚJO, 2005).

Com essa evolução agrícola, o termo “agricultura” deixa de abranger a complexidade do setor. “Já não se tratava mais de propriedades autossuficientes, mas, de todo um complexo de bens, serviços e infraestrutura que envolvem agentes diversos e interdependentes” (ARAÚJO, 2005, p. 16).

O conceito de setor primário --- ou de agricultura --- perde, então, sentido, uma vez que não é mais somente rural, agrícola, ou primário, mas, envolve muitos outros setores (ARAÚJO, 2005).

Neste período o governo brasileiro atuou fortemente, concedendo o crédito agrícola e fornecendo financiamentos com taxas de juros subsidiadas, sendo os principais objetivos:

- modernização da agricultura;
- incentivo à produção de alimentos;
- administração dos preços agrícolas.

A modernização da agricultura necessitava de investimentos em tecnologia, mas, a estrutura agrária existente era arcaica, o que acabou prejudicando os pequenos produtores e favorecendo os médios e grandes produtores. Em 1965 o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) foi estruturado, levando à intensificação da modernização da agricultura brasileira.

Na década de 70, foi incentivado o processo brasileiro de modernização baseado na mecanização agrícola e na utilização de variedades selecionadas de sementes e de insumos químicos. Neste período, os financiamentos foram facilitados e

proporcionaram uma capitalização dos produtores e das agroindústrias (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003).

No período de 1950 a 1975 o Estado brasileiro promoveu a política de substituição de importações, durante a qual ocorreu a implantação de indústrias de insumos e máquinas para a agricultura no território brasileiro. A Política de SI teve início no governo Dutra (1946 a 1951). O crédito fácil para os agricultores impulsionou a expansão de culturas de larga escala e a utilização de grandes áreas em uma mesma propriedade, devido à mecanização e ao aumento do consumo de insumos agrícola, ocorrendo também um incentivo à exportação (KAGEYAMA, 1987; SILVA, 1998; RAMOS, 2007).

Neste período, passou a acontecer um movimento de concentração da produção agropecuária em um número cada vez menor de propriedades rurais. Esta tendência, que ocorreu também nos países capitalistas desenvolvidos, não poderia mais ser interrompida, pois traria impactos negativos ao processo de desenvolvimento econômico (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003).

Nos anos 1980, o mundo e o Brasil passavam por uma forte crise econômica, e foi realizada a reforma da política agrícola brasileira, que levou a uma drástica redução do crédito oficial do SNCR (ARAÚJO, 2005). Com a crise dos mecanismos tradicionais de apoio ao setor (crédito governamental, política de garantia de preços mínimos, estoques reguladores, etc), o Estado passou a priorizar ações estratégicas dirigidas a segmentos específicos, como:

- as linhas especiais para agricultores familiares, o programa de reforma agrária;
- a solução de endividamento dos produtores e cooperativas e os fundos regionais de investimento.

Durante os anos 1990, o Brasil aderiu a uma política neoliberal. Ocorreram vários avanços tecnológicos que permitiram a estruturação dos agentes para atender ao mercado interno e externo. Houve um incentivo das importações pelo Governo Collor, o que gerou a necessidade de a indústria local se modernizar para se tornar competitiva em relação aos produtos importados (ARAÚJO, 2005).

Neste período, todas essas mudanças na economia e na política brasileira levaram a uma redução do crescimento do emprego rural estritamente agrícola, e ao mesmo tempo ocorreu um aumento do emprego rural não agrícola (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003), e de acordo com Graziano da Silva (1998):

“...a criação de empregos não-agrícolas nas zonas rurais é, portanto ,a única estratégia possível capaz de, simultaneamente, reter essa população rural pobre nos seus atuais locais de moradia e ao mesmo tempo, elevar o seu nível de renda”. (SILVA, 1998, p. 26)

Nos anos 1990, começou a ocorrer maior ação dos capitais privados no campo, o que proporcionou aumento do financiamento privado da agricultura, substituindo o crédito do governo. Ocorreu também um aumento dos mecanismos privados de financiamento para a agricultura, vindos das agroindústrias, *tradings* e de outros agentes financeiros. Neste período, grandes empresas multinacionais chegaram ao Brasil, comprando fábricas que estavam em operação e investindo nas fábricas existentes (ARAÚJO, 2005).

A definição de agricultura familiar abrange todas as atividades agrícolas de base familiar e está relacionada a diversas áreas do desenvolvimento rural. De acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), a agricultura familiar é considerada um meio de organização das produções agrícolas, pecuárias, florestais, pesqueiras, avícolas, suínas, etc. Essas atividades são gerenciadas e operadas por uma família que depende totalmente de mão de obra familiar, tanto de mulheres quanto de homens (FOOD...,2014).

Tanto em países desenvolvidos quanto em países em desenvolvimento, a agricultura familiar é a forma predominante de agricultura no setor de produção de alimentos (BUAINAIN; ROMEIRO; GUANZIROLI, 2003).

Inserção da agricultura familiar no Agronegócio

Em 1999, o governo brasileiro criou, no âmbito da pequena agricultura, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) como órgão responsável pela gestão do

PRONAF, conduzida pela Secretaria da Agricultura Familiar, que era responsável pela gestão de um conjunto de instrumentos criados para incentivar o desenvolvimento desse grupo de produtores (BUAINAIN et al., 2014).

Neste período havia a necessidade de reconhecer a pequena agricultura como integrante do setor agropecuário brasileiro e demandante de políticas públicas específicas (BUAINAIN et al., 2014). No entanto, o tempo passou e surgiu a necessidade de revisar o papel do Estado no desenvolvimento da agricultura familiar (BUAINAIN et al., 2014) e da própria agricultura como um todo.

A partir do momento em que foi criado o MDA, o Brasil passou a ter dois diferentes ministérios conduzidos a política agrícola: o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e o MDA. Essa estrutura institucional sinaliza para a sociedade algo inusitado, e divide a agricultura em duas, como se fossem, de fato, diferentes (BUAINAIN et al., 2014).

Não se pode dividir a agricultura como se fossem dois setores distintos e diferentes, pois o agricultor familiar --- ou pequeno agricultor --- faz parte de um grupo que está inserido nas mesmas cadeias produtivas que os não familiares, os patronais (BUAINAIN et al., 2014).

Se considerarmos um pequeno agricultor paranaense ou gaúcho, produtor de grãos, ele utiliza basicamente as mesmas tecnologias, sementes e práticas agrônômicas que os agricultores não familiares. Ele também vende no mesmo mercado que os outros agricultores. A principal diferença são os maquinários e a composição da mão de obra empregada (BUAINAIN et al., 2014).

A produção dos agricultores familiares/pequenos agricultores ocorre no mesmo ambiente que os não familiares e sofre influencia positiva ou negativa dos mesmos fatores (com intensidade diferente) deficiência na logística, problemas fitossanitários, regras de comércio, exigências ambientais, conjuntura econômica nacional e mundial (BUAINAIN et al., 2014).

O setor agrícola concentra diversos sistemas produtivos que utilizam tecnologias distintas, e estas tecnologias são utilizadas tanto pelos familiares como pelos outros;

também é preciso considerar que suinocultores, avicultores que produzem integrados com grandes empresas processadoras, que atuam em escala global, também estão inseridos no agronegócio (BUAINAIN et al., 2014).

Análise do mercado da agricultura familiar

A agricultura familiar representa mais de 84% do total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros (BRASIL, 2006), mas, muito ainda precisa ser feito para sua inclusão e valorização, contribuindo para a criação de uma cadeia mais justa, ambientalmente sustentável e que garanta a segurança alimentar das populações (CENTRO...,2014).

Segurança alimentar

A agricultura familiar é responsável pela produção de boa parte das frutas, verduras e legumes, sendo assim, é muito importante que seja ampliada a oferta desses produtos, assim como a promoção do seu consumo. É também responsável por grande parte da alimentação dos brasileiros, mas, atualmente, ainda existem várias dificuldades ao acesso da população à alimentação adequada, principalmente para famílias em situações de vulnerabilidade econômica, pois esses alimentos são caros (CENTRO..., 2014).

De acordo com os dados do Censo Agropecuário de 2006, aproximadamente 84,4% do total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros pertencem a grupos familiares, e este valor representa cerca de 4,4 milhões de estabelecimentos, sendo que a metade deles está localizada na Região Nordeste (BRASIL, 2006).

Segundo o IBGE, a agricultura familiar (BRASIL, 2017):

- constitui a base econômica de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes, sendo responsável por cerca de 35% do produto interno bruto nacional;
- produz 83% da mandioca, 69,6% do feijão (considerando todos os tipos), 45,6% do milho em grão, 38% do café em grão, 33% do arroz em casca e 21% do trigo do Brasil;

- em 2006, a agricultura familiar produziu 57,6% do leite de vaca, 67% do leite de cabra e 16,2% dos ovos de galinha e detinha 29,7% do rebanho bovino, 51% das aves e 59% dos suínos.

De acordo com Hoffmannr (2015), em 2006 a agricultura familiar foi responsável por 33,2% do valor da produção agrícola brasileira; e a agricultura não familiar, por 66,8% desse valor.

Utilizando os dados do Censo de 2006, Kageyamma, Bergamasco e Oliverial (2013) estimaram que a contribuição da agricultura familiar chegaria a 52% do valor da produção total. Segundo os autores, agricultura familiar é considerada toda propriedade em que metade da mão de obra é da família dona do negócio, agregando assim o valor de produção de um número muito maior de propriedades (HOFFMANN, 2015).

De acordo com a Lei Federal nº 11.947, cerca de 30% dos alimentos comprados pelo governo para a alimentação escolar devem ser adquiridos diretamente de agricultores familiares (BRASIL, 2009), mas, a realidade não é tão fácil para esses agricultores, pois apenas cerca de 9% de todas essas propriedades recebem assistência técnica regularmente para melhoria de suas produções. A comercialização ainda representa um grande entrave ao desenvolvimento da agricultura familiar, e o setor público ainda tem dificuldade em comprar diretamente do pequeno produtor. (CENTRO..., 2014).

Como uma das principais produções de agricultura familiar em nossa região, temos, como exemplo, o café, que traz como benefício contemplando oito municípios: Águas da Prata, São João da Boa Vista, Santo Antônio do Jardim, Aguai, Espírito Santo do Pinhal, Estiva Gerbi, Mogi Guaçu e Itapira.

O café industrializado poderá ser vendido utilizando-se a indicação de procedência sob os tipos “Gourmet” e “Superior”, com pontuações iguais ou superiores a 7,3 e a 6 respectivamente, pela classificação do Programa de Qualidade do Café da Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic). Quando da elaboração de blends, a quantidade mínima é de 60% de café da origem geográfica.

A área delimitada tem como característica a cafeicultura de montanha com cultivos em espaçamento tradicional e sistemas de produção familiar.

A certificação é válida para as cooperativas e associações integrantes do Cocampi: Cooperativa dos Cafeicultores da Região de Pinhal (Coopinhal), Associação dos Produtores Rurais do Bairro Areião e Região (Apra), Sindicato Rural de Espírito Santo do Pinhal (Sindipinhal), Associação de Cafés Especiais de Santa Luzia (ASSL) e Associação dos Produtores Rurais de Santo Antônio do Jardim (Aprojardim).

Cafeicultor e presidente da Cocampi, Henrique Leite Gallucci espera elevar o preço do grão, já vendido para lugares como Coreia do Sul e Rússia. “Com a certificação, posso cobrar um pouco mais sobre o café, isso agrega mais valor ao nosso produto, gera mais renda para nós”, contou o integrante da primeira família cafeicultora de Espírito Santo do Pinhal.

2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

A Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964, também conhecida como Estatuto da Terra, define "imóvel rural" como sendo “o prédio rústico, de área contínua qualquer que seja a sua localização, que se destine ou possa se destinar à exploração agrícola, pecuária, extrativa vegetal, florestal ou agroindustrial, quer através de planos públicos de valorização, quer através de iniciativa privada.”

As propriedades rurais podem receber diferentes denominações de acordo com com a destinação, bem como a área ocupada e utilizada. São elas:

Rancho: Entende-se por rancho as propriedades rurais que possuem uma habitação e campos para a criação de gado. Pode ser de vários tamanhos, mas, geralmente, são muito grandes. Esse tipo de construção rural também pode ser voltado para o atendimento a turistas, conhecido como “rancho de hóspedes”.

Sítio: Por definição, a palavra “sítio” significa “lugar”. Entretanto, no contexto rural, refere-se a uma propriedade rural com área menor e que pode ser destinada ao lazer ou ao cultivo de lavouras. Em comparação com outras construções, costuma ser menor do que uma fazenda e maior do que uma chácara.

Chácara: Semelhante ao sítio, a chácara é uma propriedade pequena e pode englobar, além da casa de moradia, criação de animais e cultivo de alimentos com objetivo comercial. Também pode ser utilizada para recreação e lazer durante os finais de semana.

Roça: O conceito de roça está atrelado a um terreno distante, de difícil acesso e desprovido de tecnologias. Contudo, essa relação já está um pouco ultrapassada e a “roça” se tornou sinônimo de um campo ou de uma zona rural.

Estância: Tradicionalmente, aqui no Brasil, uma estância é formada por uma casa onde o proprietário vive com sua família, um galpão onde vivem peões, a casa do capataz que vive com sua família, potreiro, currais, piquetes e as invernadas. É comum no Rio Grande do Sul e está voltada para a criação de gado.

Granja: As granjas são imóveis rurais focados na criação de diversos tipos de aves, com finalidade comercial. No Brasil, a criação de galinhas é mais comum, mas não é a única utilização desse tipo de propriedade.

Fazenda: Mais comuns, as fazendas possuem, de uma forma geral, objetivo de produção e gerenciamento de alimentos e criação de gado, por exemplo. Variam em extensão, de acordo com hectares e podem ser de vários tipos: para a produção de frutas, criação de equinos, criação de organismos aquáticos, produção de árvores para madeiras, entre outros.

Engenho: Esse imóvel rural é ainda mais específico do que as granjas, pois só podem ser chamados de “engenho” aqueles que são especializados na transformação da cana-sacarina em açúcar, melaço, aguardente de cana ou etanol.

O termo agronegócio foi proposto por Davis e Goldberg em 1957. Em suma, podemos caracterizá-lo, principalmente, pelos elos que existem entre a cadeia produtiva. São os elos:

Fornecedores: são eles quem suprem elementos essenciais para a produção, como ração, fertilizantes, adubos, defensivos agrícolas, embalagens, etc.

Qualificação profissional: A equipe de trabalho deve estar sempre se qualificando e se atualizando referente ao negócio agrícola, com cursos técnicos e de gestão.

Outros produtores rurais: As associações e cooperativas trabalham em conjunto, contribuindo para a obtenção de vantagens, pois possibilita a compra e a comercialização em grandes quantidades, resultando em: redução de custos em materiais e fretes, redução de custos em apoio técnico (veterinários, zootecnistas, agrônomos), troca de informações e geração de conhecimento com outros produtores, etc.

Comercialização: Cuidar do Marketing da empresa, com a criação de marca, logotipo, uniformes, atendimento via Web através de sites e redes sociais. Estar sempre

em contato com o consumidor para receber feedbacks e fazer as alterações necessárias. Comercializar apenas por contratos para reduzir os riscos de transação.

Instituições de pesquisa: O contato com universidades e instituições governamentais de pesquisa, como a EMBRAPA, contribui para que o produtor tenha conhecimento, como técnicas de combate de doenças em sua propriedade, avanços de melhorias genéticas em animais e plantas.

Mercado consumidor: Avaliar as necessidades do mercado, como: paladar, quantidades embaladas, possibilidade de novos pontos de distribuição para atingir maior público.

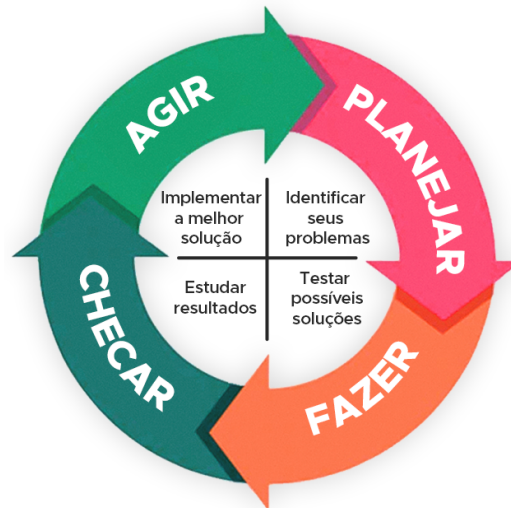
Instituições financeiras: Verificar juntamente com instituições financeiras taxas de financiamentos ou possibilidades de subsídios do Governo.

Todos esses são elos capazes de transformar a propriedade rural em uma empresa rural. Com isso, esse tipo de negócio necessita de uma gestão diferenciada. De acordo com Godinho e Carvalho (2009), é preciso promover a eficiência produtiva em equilíbrio com a eficiência econômica. Para isso, a propriedade rural precisa se profissionalizar, se modernizar e ser encarada como uma empresa de fato. Segundo os autores, a empresa rural deve buscar informações do mercado em que participa, bem como relacionamentos dentro desse mercado e deve trocar informações com fornecedores, clientes, instituições de pesquisa e colaboradores. Atualmente, o agronegócio está globalizado, e o produtor rural não pode mais se preocupar apenas com o que acontece dentro da sua propriedade rural, é preciso conhecer o que o mercado consumidor está demandando e quais são as tendências mundiais da alimentação.

Nessa perspectiva, torna-se possível, então, a implementação e utilização de diversas ferramentas no auxílio da Gestão de uma Empresa Rural, dentre elas será abordado sobre o ciclo PDCA, ferramenta muito utilizada pelos gestores atualmente.

A metodologia PDCA foi desenvolvida por Walter A. Shewhart, na década de 1930, e tornou-se mundialmente conhecida por meio de Willian Edwards Deming a partir da década de 1950. É uma ferramenta administrativa que foi 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 (GODINHO; CARVALHO, 2009).



Basicamente, existem 4 principais etapas para a implementação do ciclo PDCA, são elas:

Planejar

- Definição clara do objetivo a ser alcançado.
- Definição do resultado a ser atingido e do tempo que levará para atingí-lo.
- Definição dos meios utilizados para atingir o objetivo e o método a ser seguido.
- Definição da equipe que irá desenvolver o projeto.

Na etapa de planejamento, é preciso ter conhecimento do montante de capital a ser investido, de quais serão os processos de produção e das questões ambientais que precisam ser resolvidas. Além disso, é necessário saber se a empresa terá infraestrutura para suportar as mudanças pretendidas.

Daremos o exemplo da utilização do ciclo PDCA para uma propriedade rural que deseja aumentar a venda de ovos de galinha em 20%, de Janeiro de 2022 até Julho de 2022.

Aqui, o Gestor, encarregado ou o proprietário da propriedade pode responsabilizar uma equipe de trabalhadores para cuidar do projeto. A partir disso, serão negociados os meios pelos quais eles atingirão esse objetivo específico, que podem ser:

- Aumento da capacidade produtiva, ou seja, aquisição de mais aves.
- Verificação da qualidade dos suprimentos que são fornecidos para as aves, como ração e milho, que podem impactar diretamente na produção de ovos.
- Verificação das condições do habitat das aves, como espaço adequado e limpo, espaço bem cuidado e com boa estrutura.

Fazer

- Qualificação da equipe em relação ao objetivo proposto e à metodologia utilizada.
- Execução da ação segundo a metodologia estabelecida.
- Coleta de dados para posterior avaliação.

Aqui, todo o planejamento será executado conforme o que foi acordado. No exemplo acima, caso seja constatada a falta de treinamento por parte dos funcionários que estarão lidando diretamente com o projeto, será necessário aplicar treinamentos e investir na qualificação dos mesmos. Todas as mudanças serão feitas, como um teste, para que sejam avaliados os resultados na próxima etapa.

Verificar

- Verificação dos resultados da ação executada.
- Comparação dos resultados com os objetivos e as metas estabelecidas anteriormente.
- Caso não atinja os objetivos propostos, é preciso decidir se ações continuarão sendo executadas ou se será preciso redefinir os objetivos.
- Nessa etapa, todos os problemas encontrados devem ser registrados para posterior análise.

- A etapa de verificação e controle pode ser baseada em 4 pontos: indicadores de desempenho, coleta e registro de dados, checagem e adoção de medidas de manutenção, melhorias ou corretivas.

Nessa etapa serão avaliados todos os resultados das mudanças implementadas, a fim de comparação com o objetivo definido na etapa de planejamento. Por exemplo, a equipe verificou que a estrutura na qual as aves estavam alojadas estava com algumas pendências, como buracos no teto, umidade e goteiras. Pelo conhecimento dos funcionários, essa questão poderia impactar diretamente no desempenho das aves na produção de ovos, então, foi feita uma reforma, a fim de eliminar esses empecilhos. Um mês após a ação ser concluída, através da coleta de dados, foi verificado que a produção dos ovos aumentou significativamente em 10% no primeiro mês. Dessa forma, houve um progresso com relação a meta estipulada, porém a meta planejada não foi atingida, o que leva a equipe a executar outros trabalhos e verificar novas falhas, a fim de alcançar a meta estabelecida.

Ação

Nessa etapa, serão analisados os problemas reais ou potenciais identificados na etapa anterior, ou as oportunidades de melhorias. Como essa é a última etapa, podem ocorrer 2 possibilidades. Assim:

- Se tudo ocorrer como planejado e o resultado for alcançado, é preciso incorporar a nova forma de trabalho nos processos cotidianos da empresa, determinando um novo padrão a ser seguido.
- Se não forem obtidos os resultados esperados, será necessário verificar se o padrão foi ou não seguido e corrigir o erro encontrado.

2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL

Revisando a teoria apresentada nos tópicos anteriores, um risco é um evento ou uma situação incerta que, caso ocorra, pode provocar um impacto positivo ou negativo em algum projeto, área ou processo de uma organização. Os riscos podem ser consequência de várias causas e trazer vários tipos de impactos. As condições que favorecem o acontecimento dos riscos podem incluir aspectos do ambiente organizacional, que vão desde os empregados até as práticas adotadas pela empresa e a sua dependência de agentes externos ao contexto (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2007).

O gerenciamento de riscos em uma organização envolve o processo de planejamento, organização, direção e controle de todos os recursos, sejam humanos ou materiais, com o propósito de tornar mínimos, eliminar, ou ainda aproveitar os riscos e as incertezas que cercam o ambiente organizacional.

Segundo o material estudado nesta unidade, uma das primeiras etapas de um gerenciamento de risco organizacional, desempenhada pela equipe de gestão de riscos, é a identificação de todos os fatores de risco. Depois dessa etapa, deve acontecer o reconhecimento e a avaliação dos fatores de riscos positivos e negativos, que compõem uma das etapas essenciais do gerenciamento de risco de uma organização.

As atividades de avaliação ficam facilitadas se forem feitas com a ajuda da Matriz de Risco (MR), que auxilia na qualificação do risco, incluindo uma análise qualitativa posterior, para o planejamento das respostas que serão dadas a eles.

Análise qualitativa: é a priorização dos riscos, significa dar atenção aos riscos que têm grande probabilidade de ocorrer ou que podem causar grandes impactos. Uma das melhores ferramentas para fazer a análise qualitativa é a MR.

Diante do exposto, criamos uma Matriz de Risco genérica, que pode abranger o setor das pequenas propriedades rurais em sua totalidade.

MATRIZ DE RISCO PARA UMA PROPRIEDADE RURAL

P R O B A B I L I D A D E	ALTA	Riscos de qualificação: falta de treinamento, falta de investimento na qualificação e conhecimento, funcionários relutantes à mudanças, etc.	Riscos econômicos: aumento do preço de insumos, diminuição nas vendas dos produtos, perda de produtos relacionado ao desperdício	Riscos biológicos: pragas, doenças e deficiências do solo que podem afetar toda a produção de uma lavoura.
	MÉDIA		Riscos pessoais: conflitos entre funcionários, má gestão, doenças e acidentes do trabalhador, quebra de sociedade, mudança repentina nos objetivos do negócio.	Riscos climáticos: frio e calor extremos, tempestades, queimadas, geadas.
	BAIXA		Riscos financeiros: perda de capital para os acionistas, diminuição do lucro, dívidas elevadas da propriedade.	Riscos tecnológicos: atualizações do mercado referente à tecnologia, como máquinas novas, novos processos de trabalho, etc. O proprietário deve se atentar a essas mudanças para continuar competitivo no mercado.
		INSIGNIFICANTE	MODERADO	CATASTRÓFICO
		IMPACTO		

Os riscos devem ser analisados conforme o cenário atual da empresa, ou seja, a empresa irá determinar, com base na análise do seu cenário, quais riscos tem maior ou menor probabilidade de acontecer, bem como quais impactos esses riscos trarão caso aconteçam.

Riscos de qualificação: a qualificação dos funcionários no Agronegócio é tão importante quanto em qualquer outro ramo empresarial. Uma boa qualificação, treinamentos eficazes e cursos reconhecidos podem melhorar e aumentar os resultados positivos da empresa. Contudo, é comum vermos cenários onde os funcionários trabalham de maneira arcaica, que carecem de conhecimento sobre a área que atuam, e não possuem investimento na educação e treinamento por parte do patrão. Esse cenário a longo prazo pode ocasionar na perda de produção, perda de clientes, falta de competitividade frente aos concorrentes, etc.

Riscos econômicos: os riscos econômicos podem ser especificados como riscos externos, ou seja, são eventos e situações em que o proprietário rural não possui controle sobre os seus acontecimentos. Podemos citar a alta da inflação, que resulta no aumento dos preços dos insumos, como adubo, fertilizantes, sementes, entre outros. Dessa forma o proprietário se vê na obrigação de aumentar também o preço dos seus produtos, a fim de não sair no prejuízo. Isso pode ocasionar a perda de clientes para outros concorrentes e menor lucratividade.

Riscos pessoais: os riscos pessoais podem ser detalhados como aqueles referentes aos trabalhadores do negócio. A má gestão por parte dos líderes, conflitos internos, acidentes e doenças do trabalho, quebra de sociedade, entre outros fatores, podem contribuir para um clima organizacional desfavorável aos trabalhadores. Isso pode desmotivar os funcionários, resultando diretamente no mal desempenho dos mesmos no trabalho.

Riscos financeiros: os riscos financeiros podem ser a baixa lucratividade, períodos de prejuízo, perda de capital para os acionistas, dívidas elevadas, juros altos para empréstimos, etc.

Riscos biológicos: os riscos biológicos podem afetar diretamente a lavoura e os animais da propriedade. Os mais comuns são as pragas e doenças que afetam diretamente a produção, causando drásticas perdas.

Riscos climáticos: Os riscos climáticos também são fatores externos que não podem ser controlados, como as queimadas, frio e calor excessivo, geadas e grandes quantidades de chuvas.

Riscos tecnológicos: Os riscos tecnológicos se referem às inovações e atualizações do setor do agronegócio na questão da tecnologia. O proprietário que não se informa e não investe nas tendências do mercado, corre o sério risco de perder competitividade frente aos concorrentes. Isso engloba maquinários, novos equipamentos, novos processos de trabalho, etc.

3. CONCLUSÃO

Neste projeto integrado conseguimos abordar mais sobre a administração das atividades agrícolas.

Nos aprofundando nos estudos feitos ao decorrer deste trimestre, conseguimos concluir que apesar de ser uma atividade que depende bastante de recursos naturais e processos biológicos, também dependem de uma boa administração, como por exemplo: Os agricultores precisam decidir qual cultivo ou criação adotar, qual tecnologia empregar, qual a forma de financiamento e até mesmo que estratégia de comercialização adotar, tanto os processos de produção quanto estratégias de negócios, visando seu desenvolvimento.

Um dos assuntos abordados neste trabalho foi a gestão de investimento de riscos, explicando o processo de gerenciamento de risco e a matriz de risco.

Também citamos sobre a agricultura familiar, sobre a gestão das pequenas propriedades rurais e do risco para a mesma.

Abordamos sobre as etapas de risco que uma empresa pode sofrer, como evitar, ou como lidar com o que já se espera, como administrar um mercado econômico tão grande hoje no Brasil. Os riscos podem ser consequência de várias causas e trazendo vários tipos de impactos.

Concluimos também que a produção agrícola no Brasil, é uma das principais responsáveis pelos valores da balança comercial do país.

REFERÊNCIAS

SITWARE, O que é Matriz de Risco. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/projetos/o-que-e-matriz-risco/>. Acesso em: 05/11/2021.

MONISE CARLA, Ferramentas da qualidade. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-uma-matriz-de-riscos/>. Acesso em: 05/11/2021.

<https://www.afe.com.br/artigos/principais-tipos-de-propriedades-rurais>

<https://seculoxximas.com.br/fgv/como-fazer-a-gestao-de-custos-e-riscos-no-agronegocio/#:~:text=3.,consumo%20e%20nada%20em%20investimento>)

EMBRAPA, **RISCOS NA AGRICULTURA**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/visao/riscos-na-agricultura>. Acesso em: 20/11/2021.

UNIFEQB, **Gestão de Agribusiness - Aula 6 - Processos de Gestão de Propriedades Rurais - Livro e Infográfico**. 2021. Disponível em: <https://unifeob.grupoa.education/sagah/object/default/15402994>. Acesso em: 22/11/2021.

UNIFEQB, **Gestão de Investimentos e Riscos - Aula 6 - Os riscos e oportunidades (Matriz de Riscos- MR e Matriz de Oportunidades- MO) - Livro**. 2021. Disponível em: <https://unifeob.grupoa.education/sagah/object/default/16320326/>. Acesso em: 16/11/2021.

UNIFEQB, **Gestão de Agribusiness - Aula 3 - Agricultura Familiar - Livro**. 2021. Disponível em: <https://unifeob.grupoa.education/sagah/object/default/13726813>. Acesso em: 27/11/2021.

JORNAL DO PRODUTOR. **Benefício contempla oito municípios produtores de café**. 2016. Disponível em:

<https://jornaldoprodutor.com.br/wp-content/uploads/2019/10/JP-N%C2%BA-84-Agosto-2016.pdf>. Acesso em: 27/11/2021.

CAPITAL, **Gestão de riscos nos investimentos em 5 passos.** 2021. Disponível em: <https://cmcapital.com.br/blog/gestao-de-riscos/> Acesso em: 22/11/2021.

PIPERUN, **Processo decisório: etapas, técnicas e como resolver problemas nas empresas.** 2021. Disponível em: <https://crmpiperun.com/blog/processo-decisorio/> Acesso em: 22/11/2021.

PROCENGE, **A tomada de decisão baseada no planejamento estratégico e resultados de longo prazo.** 2021. Disponível em: <https://procenge.com.br/tomada-de-decisao-planejamento-estrategico/> Acesso em: 22/11/2021.

ANEXOS

PROCESSO DECISÓRIO

