



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

GESTÃO DO RISCO NAS PEQUENAS RURAIS

LATICÍNIO JAMAVA

CAPODIFOGGIO & CIA LTDA

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  
LATICÍNIO JAMAVA  
CAPODIFOGGIO & CIA LTDA

MÓDULO TÓPICOS CONTEMPORÂNEOS

GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCO – PROF. LUIZ  
FERNANDO PANCINI

GESTÃO DE AGRIBUSINESS – PROF. DANILO MORAIS DOVAL

ESTUDANTES:

Cleiton Espírito Santo, RA 18001798

Julierme Lohan Gonçalves Silva, RA 18200144

Adriano da Silva Oliveira, RA 18200022

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS	5
2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO	10
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	17
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	23
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	25
2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	26
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	29
<b>3. CONCLUSÃO</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>34</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>35</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O agronegócio passou por muitas modificações no decorrer dos anos e está vivendo um processo de modernização, globalizado e competitivo em todos sentidos, e a eficiência produtiva vem se destacando como uma das metas de qualquer empresa rural que busca maior eficiência e melhorias na gestão de custos e riscos no agronegócio.

Nesse cenário de mudanças e crescimentos, também vem ocorrendo com o Brasil, no qual a agricultura e a pecuária têm sido cada vez mais intensificadas, oferecendo melhorias significativas no aumento da produtividade rural.

Junto com isso, os custos e riscos no agronegócio tendem a se intensificar na mesma proporção. Por isso, o produtor rural precisa de adaptação, de modo eficiente, às mudanças que ocorrem diariamente no sistema, possibilitando que sua empresa rural tenha mais saúde e um crescimento mais sustentável. Fato importante para os dias de hoje.

Produção aliada a sustentabilidade, diminuindo os impactos sofridos na natureza, preservando o meio ambiente e a qualidade de vida.

Hoje é de tamanha preocupação e importância não só em benefícios para as pessoas e também na preservação e conservação dos recursos naturais que garantem a nossa sobrevivência.

Criar uma matriz de riscos visando quais são seus pontos fortes e pontos de melhoria e o que deseja alcançar para o decorrer dos anos. É importante fazer uma análise crítica de todos os pontos e planejar quais recursos e demandas serão oferecidos para se manter em produção e melhorar o seu crescimento.

Para visualizarmos melhor estas questões, discutiremos neste projeto a importância de uma boa gestão para qualquer empresa rural, principalmente quanto aos seus custos e riscos inerentes à atividade. Quais tomadas de decisões e quais ações devem ser tomadas para administrar e gerenciar os recursos produtivos disponíveis seja capital, trabalho ou a terra.

O aprimoramento dos seus conhecimentos para os profissionais do campo ajudam a aumentar a capacidade de produção e ajudam na melhor gestão de riscos do seu negócio. Com a grande competitividade é preciso buscar formas e novas tecnologias para se manter no mercado e gerir seu negócio com menores custos e uma melhor tomada de decisão.

## **2. PROJETO INTEGRADO**

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

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

Aprenda a fazer a gestão de riscos em investimentos

Os riscos do mercado financeiro estão presentes em diversas atividades. Quem deseja empreender e desenvolver um negócio de sucesso, por exemplo, precisa lidar com diversas situações que podem gerar prejuízos.

Da mesma maneira, o mercado financeiro traz diversas oportunidades para quem deseja ampliar o patrimônio ou buscar maneiras de conseguir renda passiva. No entanto, existem escolhas que geram riscos de perdas devido à possibilidade de aumentar a rentabilidade.

Nesse cenário, é essencial que o investidor saiba como avaliar as opções para tomar as melhores decisões. A partir disso, é possível fazer uma gestão de riscos em investimentos para ter mais equilíbrio em sua carteira de ativos. Para esclarecer como fazer isso, preparamos este conteúdo com as principais dicas sobre o assunto. Confira!

Qual a importância da gestão de riscos em investimentos?

A gestão de riscos trata de entender quais são as ameaças existentes e entender de que maneira lidar com elas para evitar prejuízos.

Assim, ela pode ser aplicada em diversos setores, como administração de empresas, planejamento financeiro pessoal e investimentos. Diante disso, é importante que os investidores compreendam o conceito para administrar melhor a sua carteira.

Com a prática, é possível minimizar prejuízos diante da volatilidade do mercado e outros fatores que podem afetar os rendimentos. Isso porque ao atuar com a gestão de

riscos, o investidor faz avaliações mais detalhadas para decidir quais aplicações fazer ou manter em sua carteira.

Sem essa gestão, há riscos de ser surpreendido com maus resultados nas aplicações, sem que tenha tempo de adotar medidas que permitam contornar eventuais problemas. Outro problema que pode surgir é a perda de oportunidades que só são identificadas com um acompanhamento constante a respeito do mercado financeiro.

Como fazer a gestão de risco dos seus investimentos?

Com tanta importância para a carteira de investimentos, é comum se perguntar como fazer a gestão dos riscos da melhor maneira. Pensando nisso, listamos as principais práticas que você pode adotar. Confira!

Entenda o seu perfil de investidor

O perfil de investidor trata da personalidade da pessoa quando o tema é mercado financeiro e investimentos. Um dos principais pontos avaliados é a tolerância aos riscos, já que cada aplicação ou operação conta com características específicas em relação à rentabilidade, liquidez e segurança.

O ideal seria encontrar investimentos com alta rentabilidade, alta liquidez e baixo risco. Contudo, as alternativas costumam equilibrar essas questões. Uma alta liquidez pode vir acompanhada de uma rentabilidade menor ou maior risco. Já o baixo risco pode trazer pouca liquidez e menor retorno.

Entender qual é o seu perfil de investidor permitirá identificar o que você realmente busca em uma aplicação. Aqui, existem três classificações principais:

- Conservador: prefere uma rentabilidade limitada para não correr riscos de perdas;
- Moderador: tem certa tolerância aos riscos, mas procura manter a estabilidade em equilíbrio com a rentabilidade;
- Arrojado: é aquele que prioriza a rentabilidade, com maior tolerância aos riscos para atingir essa finalidade.

A partir disso, você pode avaliar melhor as decisões para definir quais riscos assumir e facilitar a gestão dos seus investimentos.

Entenda o mercado e os riscos de cada investimento

Para gerir riscos, é preciso saber quais são os existentes em cada aplicação. Portanto, não basta entender sobre o potencial de rentabilidade e a liquidez de cada opção.

É fundamental compreender quais são os tipos de riscos existentes e como isso afeta o investimento. Uma aplicação internacional, por exemplo, traz os riscos de volatilidade referente ao próprio ativo e de variação da moeda.

Diante disso, é possível identificar diferentes tipos de riscos envolvidos nas alternativas de investimentos existentes. Veja os principais riscos:

- cambial: trata das movimentações do mercado internacional e variações das moedas em relação ao real;
- taxa de juros: se refere às alterações em taxas de juros indicadas em contratos e as variações — a Selic, por exemplo, passou por várias quedas e chegou a apenas 2% em 2020;
- de crédito: trata do risco de inadimplência, que podem impedir o recebimento do valor aplicado e rendimentos, como nas debêntures;
- de liquidez: se refere às dificuldades que podem surgir para transformar os ativos em dinheiro.
- de mercado: diz respeito aos riscos envolvendo empresas, geralmente avaliado em investimento em ações;
- operacional: trata de riscos envolvendo processos produtivos e falhas humanas que possam afetar o retorno do seu investimento.

Também existem opções que garantem o retorno e tem proteções adicionais, como a cobertura do Fundo Garantidor de Crédito (FGC). Assim, além de compreender



os riscos, é necessário entender se o investimento traz alguma garantia que ajude a mitigá-los.

Ademais, é essencial acompanhar o mercado a fim de entender como as mudanças podem afetar os investimentos e conseguir tomar as medidas necessárias, como comprar e vender certos ativos.

#### Diversifique a sua carteira

A diversificação da carteira é uma estratégia essencial para a gestão de riscos em investimentos. A ideia é contar com uma variedade de títulos e ativos, com características variadas sobre rentabilidade, riscos e liquidez.

Diante disso, quando um deles apresenta resultado negativo, é possível que os demais compensem as perdas e, até mesmo, mantenham uma margem de lucro ao investidor.

Isso é feito considerando as dicas anteriores. Entender o seu perfil de investidor, por exemplo, ajudará a entender como fazer a composição de carteira, estabelecendo quais tipos de investimentos terão preferência.

Um investidor conservador, por exemplo, pode ter a maior parte de seus ativos em renda fixa, com garantias, e uma pequena parte em opções mais arriscadas, como ações e fundos.

Outra questão importante é o objetivo dos investimentos. É bastante comum que, com o tempo, você tenha estratégias definidas para várias finalidades, como manter a reserva de emergência, economizar para fazer uma viagem, aumentar o patrimônio e planejar a aposentadoria. As escolhas sobre a diversificação devem considerar isso.

A reserva de emergência precisa de uma opção que tenha liquidez e segurança, já que não é possível prever quando será necessário utilizar o valor e é importante não ter perdas. O aumento do patrimônio costuma focar em opções que tenham boa rentabilidade, o que pode ter mais riscos e nem sempre precisa ter muita liquidez.

Com essas questões definidas, ficará mais fácil decidir sobre como investir, acompanhar a evolução de cada ativo e trazer equilíbrio em relação aos riscos.

#### Tenha controle emocional

Ao falar sobre gestão de riscos, as análises de ativos, diversificação e outras questões mais técnicas são recorrentes. Porém, o controle emocional também é importante, especialmente quando o investidor tem investimentos mais arriscados em seu portfólio.

As ações, por exemplo, são conhecidas pela volatilidade, contando com altas e baixas conforme a situação do mercado ou da empresa. É normal que as quedas tragam preocupações, mas o investidor precisa manter a tranquilidade para tomar boas decisões.

Sem isso, há mais chances de fazer a venda ou a compra de ativos em momentos que não são os ideais. Uma venda precoce por causa da queda pode trazer prejuízos, enquanto a espera poderia fazer com que os papéis voltassem a ter um período de alta, que traria lucros.

Isso relembra a importância de investir conforme o seu perfil. Uma pessoa mais conservadora que tente atuar em operações de trade, que têm um alto risco, provavelmente terá dificuldades em lidar com os riscos e fazer boas escolhas devido aos impactos emocionais que as variações do mercado proporcionam.

Ainda, quando o foco é valorizar o patrimônio aproveitando alternativas de renda variável, que contam com maior volatilidade e riscos, vale ter em mente que podem acontecer perdas. O objetivo, nesse caso, deve ser fazer com que os ganhos superem as perdas e ainda sejam capazes de trazer lucros ao investidor.

Vemos que isso não significa que não é preciso gerir os riscos, as práticas ajudam a diminuir as possíveis perdas e melhorar os resultados. Visar entender que as quedas em alguns ativos podem acontecer, fica mais fácil manter a tranquilidade para conseguir avaliar o cenário corretamente e tomar decisões importantes para o seu desenvolvimento.

Criar uma matriz de riscos oferece uma visão do que é possível ser feito diante do cenário que aconteceram durante o decorrer dos anos à frente.

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

O que é gerenciamento de risco

Riscos são todos os componentes de incerteza que podem afetar o resultado final de um projeto, de forma negativa ou positiva. Ou seja, além das ameaças que são capazes de prejudicar a execução, também são chamados de riscos as oportunidades que podem ser aproveitadas ao longo do caminho para se conquistar um desempenho melhor.

Um risco é incerto, mas não exatamente imprevisível. Afinal, é possível quantificar e qualificar o risco, determinando sua probabilidade e impacto, preparando-se para a eventualidade de que ele se concretize.

Logo, mais do que a simples preocupação com perigos que rodeiam o projeto, o gerenciamento de riscos em projetos é de fato uma forma de conhecer, administrar e se preparar para todos elementos incertos que fazem parte dele.

Por que gerenciar riscos?

Pense que no aspecto tanto pessoal quanto profissional, há pessoas que gostam mais ou menos de correr riscos. Um stakeholder que não gosta de correr riscos estará disposto a gastar um pouco mais em um programa de gerenciamento de riscos, enquanto outro que não teme ou até “aprecie” os riscos, só vai desembolsar alguma verba quando o risco real acontecer.

Neste último caso, em uma análise mais fria, poderíamos pensar que muitos riscos de um projeto que imaginamos nunca ocorrerão, então, o stakeholder que só pensa em desembolsar no momento do risco poderia ser considerado o melhor para os resultados da empresa.

Mas aqui vale alertar que muitas vezes evitar o risco sai mais barato do que “remediar”.

Lembre-se que não é pelo fato do risco não estar sendo visto que ele não exista. É muito melhor conhecer as possibilidades do seu acontecimento para saber como agir diante do risco.

Assim como a imprescindível realização do Termo de Abertura do Projeto, que é o documento que possibilita o início da execução do projeto, considero fundamental avaliar os riscos negativos ou positivos pertinentes a um projeto.

Ao conhecer todas as possibilidades do que pode acontecer em um projeto com um **programa de gerenciamento de riscos**, um gerente de projeto poderá adotar medidas que continuem garantindo o sucesso do trabalho.

E, como o caminho a ser percorrido até a conclusão de um projeto é sempre longo, é fundamental também adotar um modelo de plano de ação, que é uma ferramenta muito eficiente na gestão de projetos.

O que é gerenciamento de riscos em projetos?

A gestão de riscos é um processo sistemático de planejamento estratégico que envolve processos de identificação, avaliação, resposta e monitoramento de riscos, com o objetivo de minimizar ameaças e maximizar oportunidades de um projeto.

O gerenciamento de riscos em projetos PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), que é o guia das melhores práticas do gerenciamento de projetos publicado pelo PMI® (Project Management Institute), tem um capítulo próprio, com seis processos apresentados: Planejar o Gerenciamento de Riscos, Identificar os Riscos, Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos, Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos e Planejar a Resposta aos Riscos.

Qual é o objetivo do programa de gerenciamento de riscos?

O objetivo de um plano de gerenciamento de riscos é prover uma sistemática voltada para o estabelecimento de requisitos, contendo orientações gerais de gestão.A

ideia desse processo de planejar é gerar um Plano de Gerenciamento de Riscos que é um documento auxiliar do gerenciamento de projetos.

No plano estão contidas as diretrizes de como o gerente de projetos vai gerenciar os riscos, vai definir e identificar, como vai fazer análises qualitativa e quantitativa dos riscos do projeto e como vai gerenciar o orçamento do projeto.

Para entender melhor, vamos a um plano de gerenciamento de risco, exemplo, na área de segurança do trabalho, que vai identificar e prevenir acidentes que possam acontecer com os trabalhadores e terceiros no ambiente onde estão inseridos. Por exemplo, em uma madeireira, há riscos de uma derrubada de árvore atingir algum operário. Por isso, é preciso adotar medidas para prevenir essa possibilidade.

Então, quanto ao gerenciamento de riscos, é correto afirmar que a ideia é sempre de prevenção, seja em que setor for, seja gerenciamento de risco em saúde, setor de TI ou até mesmo o exemplo citado de segurança no trabalho.

Mas as pessoas podem pensar, quais os tipos de riscos que um trabalhador de TI corre? Neste caso, o risco pode ser um vírus apagar todos os dados de um projeto que está elaborando há meses. Antes de ocorrer, uma medida preventiva poderia ser realizar um backup diário.

Os riscos, nem sempre estão associados com acidentes, mas com fatores que poderão alterar todo o andamento do projeto.



Fonte: [www.robsoncamargo.com.br](http://www.robsoncamargo.com.br)

### Como gerenciar o risco

Mais do que a simples preocupação com perigos que rodeiam o projeto, o gerenciamento de riscos é de fato uma forma de conhecer, administrar e se preparar para todos elementos incertos que fazem parte dele.

O planejamento do gerenciamento dos riscos é a primeira etapa da gerência de riscos, segundo o PMBOK (Project Management Body of Knowledge). O objetivo desse processo é definir como esses riscos serão abordados, qual metodologia será utilizada e quem serão as pessoas nele envolvidas.

Já no **Plano de Gerenciamento de Riscos** estão previstas as seguintes etapas:

#### Identificação de riscos

Normalmente, para fazer essa identificação, o gerente de projetos convoca uma equipe de gerenciamento de riscos, com membros-chaves, que possa gerar ideias sobre os prováveis riscos que possam afetar um projeto. É importante não fazer isso sozinho.

Convide pessoas de várias áreas, que tenham conhecimento naquele tipo de projeto, pessoas que já tenham experiência com projetos semelhantes ou até mesmo pessoas dos escritórios de projetos (PMO), que vivenciem outros projetos similares dentro da organização.

É nessa etapa que acontecem os brainstorms. Demais membros do projeto e até clientes também podem ser convocados para apresentar possíveis ideias de riscos. É preciso ser muito minucioso aqui.

Existem várias técnicas que podem ser adotadas para identificar os riscos, uma delas é a análise de SWOT, que observa os pontos fortes, as oportunidades recorrentes e fraquezas, as ameaças recorrentes.

Também pode ser utilizada a técnica Delphi, mas essa precisa ser orquestrada por especialistas do setor do projeto e ser realizada de forma anônima.

#### Avaliação de riscos

Após a identificação dos riscos, é preciso avaliar a prioridade com quem cada risco deve ser tratado. E pode-se recorrer a diversas fontes para determinar esses valores, também podem ser incluídos fatores como impossibilidade de detecção de cada risco.

#### Análise de Riscos

Neste momento é usada a Estrutura Analítica de Riscos, que constitui uma estrutura hierárquica das possíveis fontes de riscos, o modelo deve ser adequado à natureza do projeto.

Então será realizada a **Análise Qualitativa dos Riscos**

- É o processo para realizar a priorização dos riscos identificados para análise ou ação subsequente, por meio de avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

O próximo passo é a **Análise Quantitativa de Riscos**

- É o processo para analisar de forma numérica (em custos) o efeito dos riscos identificados e priorizados nos objetivos do projeto.

Através dos índices obtidos nas duas análises poderemos chegar ao Valor Monetário Esperado. Vamos dar um exemplo para ficar mais claro:

Se uma pessoa tem um carro no valor de R \$100 mil e ela considera que aquele automóvel tem um grau de exposição aos riscos de 10%, um valor multiplicado pelo outro vai se chegar a uma soma de R \$10 mil. Esse é o valor Monetário esperado.

Normalmente, essa é a fórmula utilizada pelas seguradoras de veículos para determinar o valor do seguro de um automóvel, a partir de diversas análises que são feitas, como tempo de carteira do motorista, idade, onde o carro fica estacionado, quem usa, etc.

Mas você pode considerar que esse valor é muito alto, e que o seu carro não corre 10% de riscos, mas uns 4% ou 5%. Então, você poderá optar por outros meios para “segurar” o seu carro. E assim é no Plano de Gerenciamento de Riscos.

A somatória dos números que geram o Valor Monetário Esperado será transformada em Reserva de Contingência, que vai ser naturalmente diminuída no próximo processo que é Planejar Respostas ao Risco.

Planejar respostas ao risco

O próximo passo do programa de gerenciamento de riscos é envolver as medidas que serão adotadas com relação ao risco, já que os riscos poderão ser positivos



(oportunidades) ou negativos (ameaças). Aqui, ao planejar as medidas, os riscos poderão ficar ao nosso favor, não se trata de dar sopa ao azar.

Há respostas para os riscos negativos e positivos. Vamos primeiro às respostas para riscos negativos:

- **Eliminar, evitar ou prevenir:** neste caso, o plano de **gerenciamento do projeto** é alterado a fim de resolver a questão do risco.
- **Transferência:** o risco é passado a terceiros (seguro, títulos de desempenho) e, inclusive, a responsabilidade dessas respostas. Essa medida não vai eliminar o risco, mas transferir o impacto, caso realmente ocorra.
- **Mitigação:** são ações que diminuem a probabilidade de ocorrências e o impacto das ocorrências. No caso do carro, colocar uma trava não vai eliminar, mas diminuir a possibilidade de um possível roubo.
- **Aceitação de riscos:** pela falta de opções viáveis, nenhuma medida é tomada, a não ser no caso da ocorrência real do risco. Na aceitação ativa, será estabelecida uma reserva para contingência. Na aceitação passiva não são planejadas ações, simplesmente a equipe terá que lidar com as consequências à medida que aconteçam.

Para os riscos positivos, há ações como:

- **Explorar:** tenta eliminar a incerteza do risco, fazendo que a oportunidade surja.
- **Compartilhar:** a organização poderá juntar-se a uma outra parte para potencializar os ganhos.
- **Melhorar:** é contrário de mitigar o risco negativo, é aumentar a probabilidade dos impactos positivos pela maximização dos principais acionadores do risco.
- **Aceitar:** aceitar a oportunidade e colher frutos dela.

## Monitoramento de riscos

Esse processo se dá ao longo do ciclo de vida do projeto e visa ajustar quaisquer inconformidades que acontecerem, para assegurar uma otimização contínua das respostas. E para isso há um constante monitoramento dos riscos existentes, a identificação de novos riscos e avaliação dos processos existentes também compõem essa etapa.

Ainda assim, tenha em mente que a gerência de riscos em projetos não termina com a elaboração desse planejamento de respostas. Depois disso, é importante estabelecer formas de controlar e monitorar esses riscos durante a execução, evitando ser pego de surpresa.

É preciso ter uma pessoa cuidando dos riscos do projeto, que tenha um olhar muito detalhista observando se há riscos novos ou o risco mudou diante das condições macroeconômicas, por exemplo, ou até se as ações decididas estão sendo implementadas. Isso pode ajudar, e muito, a evitar sustos e garantir o sucesso de um projeto.

### **2.1.2 MATRIZ DE RISCO**

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

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

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

Mas antes, é importante que você saiba que existem métodos diferentes para a realização deste trabalho. Busque encontrar aquele que mais se adequa às necessidades da empresa. Continue a leitura e entenda mais sobre o assunto!

O que é a matriz de risco?

Também chamada de matriz de probabilidade e impacto, trata-se de uma ferramenta de gerenciamento utilizada para identificar e determinar o tamanho de um risco e possibilitar as ações de impedimento ou controle.

Isso quer dizer que a ciência antecipada de um problema ajuda a criar medidas preventivas para gerar menor ou nenhum impacto. A matriz de risco é apresentada graficamente para facilitar a visualização e interpretação.

Com o uso do método, a empresa consegue acompanhar os projetos, priorizar e mapear os processos mais importantes, engajar as equipes para que executem as tarefas com mais atenção e tratar as ocorrências em estágio inicial, antes que se transformem em não conformidades.

O objetivo maior, além de evitar problemas, é criar a oportunidade de preparação para algo que não pode ser evitado ou que possa impactar diretamente nos custos e resultados da empresa — uma visão ampla ajuda a tomar decisões mais seguras.

Como funciona?

Neste caminho, existem dois critérios utilizados na matriz de risco que devem ser considerados para a identificação antecipada de um ou mais problemas e determinar o grau de ameaça que cada um apresenta.

- **Probabilidade** — quais são as chances de algo não sair conforme o planejado?
- **Impacto** — caso aconteça, qual será a consequência e a intensidade do ocorrido?

Vamos pensar em um exemplo prático — em uma fábrica de alimentos, há um risco de corrupção envolvendo o relacionamento com agentes fiscalizadores para obtenção de licenças. Caso a previsão seja confirmada, o impacto será enorme, com a possibilidade de aplicação de multas pesadas e a paralisação da operação, sem falar na ampla mídia negativa alcançada com um escândalo dessa natureza.

Os critérios são dispostos em eixos (X,Y) sendo que a definição do nível dependerá da combinação entre a probabilidade e o impacto. Sendo assim, diversas situações podem ter níveis de criticidade classificados como baixo, médio e muito alto.

Dessa forma, com a aplicação da matriz de risco a gestão tem um percentual de ameaça, sobre o qual poderá desenvolver um plano de ação mais objetivo. Se existirem 50% ou mais de possibilidade de materialização de um risco importante, como aquele do exemplo, medidas de controle devem ser implementadas ou aprimoradas com celeridade.

É avaliação e posterior análise que torna a gestão mais eficiente e preventiva. Sabemos que sem uma medida corretiva a concretização do risco pode gerar prejuízos de imagem e financeiros, o que deve ser evitado por qualquer empresa.

Por que utilizar a matriz de risco na empresa?

O mais interessante da matriz de risco é que ela permite que cada empresa classifique as suas probabilidades e impactos de acordo com o cenário do momento, seja ele de influência interna ou externa.

A representação gráfica traz uma visualização ampla e real, fazendo com que o problema seja colocado no centro da mesa. Com a ciência do risco iminente, todas as ações de melhorias podem ser implementadas de forma confiável.

A matriz de risco trabalha bem próxima das variações e do quanto elas podem afetar o andamento das atividades, assim como as finanças da empresa. Se algo não caminha de acordo com o planejamento estratégico, com o uso da matriz é possível realizar ajustes em tempo hábil.

Quais são as criticidades do risco?

Quando falamos de risco, é inevitável não pensar em ameaça e prejuízo. Acontece que nem todas as probabilidades podem produzir um impacto passível de consequências mais graves. Se a missão da matriz é preventiva, como identificar as prioridades?

O método consiste em dividir a probabilidade e o impacto em situação e pontuação, sendo:

### **Probabilidade**

- Improvável – 0
- Pouco provável – 1
- Possível – 2
- Muito possível – 3

### **Impacto**

- Sem impacto – 0
- Baixo impacto – 1
- Médio impacto – 2
- Alto impacto – 3

Como implementar a matriz de risco na empresa?

Será importante considerar alguns fatores antes de implementar a ferramenta. Isso porque você vai precisar de informações sobre a empresa e as possíveis ocorrências que tiveram algum impacto nela, antes de se considerar os riscos.

Veja alguns passos que pode seguir para implementar corretamente a matriz de risco na sua empresa.

### Conheça bem a organização

Você conhece a sua empresa o suficiente para saber o que pode ou não ser um risco e gerar impacto nos resultados? A ideia da matriz é apontar essas ameaças, mas o ideal é que você já saiba por onde começar a fazer o mapeamento.

Por isso, ter informações sobre as dependências, os funcionários, as atividades desempenhadas ou qualquer dado que ajude a compor a matriz de risco, vai tornar o processo mais claro e rápido de ser concluído.

### Avalie as normas

Veja as normas para saber se a empresa está em conformidade com a legislação, pois esse é um ponto importante de avaliação dentro da matriz. Caso alguma atividade ou processo esteja fugindo às regras, já se configura um risco com probabilidade de más consequências.

### Mapeie os riscos

Faça um levantamento de tudo que pode ser considerado um risco para a empresa, tratando-se de gestão e operação. Mesmo que naquele momento a probabilidade de haver ameaças seja baixa, não deixe de considerar a análise dos riscos em conjunto com as outras ocorrências levantadas.

### Realize as entrevistas

Antes de partir para um exame definitivo, ninguém melhor do que as pessoas que executam diariamente as atividades e circulam pela empresa, para ajudar a confirmar ou complementar o levantamento dos riscos mapeados.

Faça entrevistas com funcionários e prestadores de serviços, pois eles certamente podem ajudar com uma visão prática de situações complexas da rotina. Seja um processo mal planejado ou uma ameaça oculta

### Crie a matriz de impacto e probabilidade

Depois de mapeados os riscos e realizadas as entrevistas, será o momento de criar a matriz com todas as probabilidades e ameaças existentes dentro da empresa. Nesse momento os dados serão comparados para definir a pontuação e o nível de cada situação.

Baseie-se no grau de risco inerente

Com base nos resultados, você terá condições de adotar as medidas adequadas de prevenção ou reparo, desde que sejam mais efetivas para evitar que o problema aconteça ou eliminá-lo de uma vez por todas.

Quais as consequências de não fazer a matriz de risco?

Não existe Programa de Compliance de prateleira. Para começar a construir algo efetivo, que verdadeiramente possa auxiliar a gerir os riscos com eficácia, é indispensável realizar o Compliance Risk Assessment e construir a matriz, para que sobre os riscos identificados sejam erguidos todos os demais pilares do programa.

Além disso, confiar totalmente no plano de negócio e no planejamento estratégico inicial é desconsiderar as interferências do mercado, das pessoas e da concorrência. O método serve para detectar ameaças reais ao negócio.

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

## 2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS

Para começarmos a falar de agronegócio, a maioria dos produtores rurais brasileiros habita e desenvolve atividades econômicas em pequenas e médias propriedades em toda extensão do território, a mão-de-obra é realizada pelos componentes da família.

Essas propriedades, quase sempre, são desprovidas de recursos tecnológicos (máquinas agrícolas, ordenha mecânica e insumos agrícolas) e técnicos (suporte técnico de um profissional como, por exemplo, um agrônomo), desse modo, apresentam níveis baixos de produtividade, apesar disso, cerca de 70% de todo alimento que abastece o mercado interno brasileiro é derivado dessas propriedades rurais.

Tal fato acontece, pois as grandes propriedades destinam sua produção ao mercado externo, além disso, elas cultivam monoculturas que geralmente não fazem parte da base alimentar do brasileiro, como a soja, milho, sorgo, algodão, entre outros.

O desempenho das ações humanas nas organizações e no campo deriva de tomadas de decisões, onde suas atividades de gestão envolvem curto, médio e longo prazos, muitas vezes estão contempladas mais na relação de rotinas diárias, no cumprimento de tarefas e metas traçadas no planejamento.

O atual cenário de gestão de propriedades rurais, com tecnologia embarcada para ganhos de produtividade, vem crescendo de forma exponencial, como indicador de gestão econômico-financeira.

Acredita-se que em ambientes de mercado dinâmicos e competitivos, as organizações e indivíduos que estabelecerem visão de cenário, com inovação, tecnologia e consciência socioambiental, terão mais chances de sobreviver no mercado onde atuam, e para atingir resultados satisfatórios, torna-se requisito básico tomar decisões estruturadas através de uma ampla gama de informações e indicadores que possam promover a qualidade das tomadas de decisões estabelecidas por determinado planejamento com visão estratégica.



O desenvolvimento do campo apresenta inter-relações com processos de gestão e tomadas de decisões com o uso de tecnologias, principalmente relacionadas às questões relativas a desafios envolvendo meio ambiente e serviços.

O empreendimento rural passa a necessitar uma qualificação e profissionalização mais adequada ao mercado global e competitivo, com ênfase em oportunidades de negócios e certificação, o que deverá agregar valor e melhor posicionar o negócio no setor agropecuário brasileiro e internacional.

Desde os primórdios da atividade agrícola, os riscos ligados ao ambiente sempre estiveram presentes, os livros de história estão repletos de relatos sobre grandes secas e pestes que se abateram sobre plantações no passado. Mas esses não são os únicos riscos que podem afetar as operações no campo.

O risco no agronegócio se divide primariamente em quatro grandes grupos, são eles: risco financeiro, de mercado, operacional e de produção.

Os riscos financeiros são aqueles que envolvem toda a gestão de capitais de terceiros, comuns na atuação agrícola, devido ao alto grau de investimento financeiro necessário. Inclui-se aqui, por exemplo, o risco de crédito, tanto tomado quanto concedido.

Os riscos de mercado são os derivados da volatilidade de preços do mercado agrícola, advindos da variação da oferta e da demanda de um determinado produto.

Já os riscos operacionais são aqueles que envolvem a execução de atividades produtivas, desde falhas em um processo mecânico na colheita, até a execução incorreta de um processo de negociação.

Por fim, e não menos importante, os riscos de produção que se caracterizam por situações oriundas da atividade de plantio ou criação, como secas, pragas, excesso de chuvas, etc.

## 2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR

O site do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) pode ser uma importante fonte de pesquisa a ser utilizada pela equipe.

Para ser direto ao ponto a definição Brasileira, dá-se esse nome às propriedades produtivas que não ultrapassem os 4 módulos fiscais, sendo que cada módulo tem entre 5 e 100 hectares, o valor exato varia de município para município e é definido pelas prefeituras.

Além disso, para se enquadrar nessa categoria, a manutenção da terra tem que ser de responsabilidade de um único núcleo familiar, que pode contratar poucos funcionários. No Brasil, a agricultura familiar conta com uma legislação própria.

A agricultura familiar se diferencia dos demais tipos de agricultura, pois nela a gestão da propriedade é compartilhada pela família e os alimentos produzidos nela constituem a principal fonte de renda para essas pessoas.

No Brasil, a atividade envolve aproximadamente 4,4 milhões de famílias e é responsável por gerar renda para 70% dos brasileiros no campo, segundo informações do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

A Organização das Nações Unidas (ONU) estima que 80% de toda a comida do planeta venha desse tipo de produção.

Não há no mundo uma definição específica sobre agricultura familiar, o tema é abordado e entendido de maneira diferente por cada país e alguns contam com legislações específicas que regulam esse tipo de produção.

Um módulo fiscal é uma unidade de medida definida em hectares que tem seu valor estipulado pelo Incra (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária) para cada município de acordo com o tipo de exploração da terra, a renda obtida, outros tipos de exploração existentes e que também gerem renda, e o conceito de propriedade familiar.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a agricultura familiar é a principal responsável pela produção de alimentos para os brasileiros. Ela é composta por pequenos produtores rurais, povos indígenas, comunidades quilombolas, assentamentos de reforma agrária, silvicultores, agricultores, extrativistas e pescadores o setor se destaca pela produção de diversos gêneros alimentares, como milho, mandioca, feijão, arroz entre outros.

Com a troca de comando da prefeitura de São João da Boa Vista no começo desse ano, não há informações a serem divulgadas hoje porém muitos projetos estão sendo discutidos na prefeitura, mas vale ressaltar que em 2015, a região de São João da Boa Vista liderava o ranking de produção agropecuária devido à forte produção de café principalmente na cidade de Caconde onde acaba sendo mais predominante.

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

Uma propriedade rural ou propriedade rústica é geralmente composta por um imóvel e um terreno destinado à prática da agricultura e da pecuária.

Existem nomes variados para diferentes tipos de propriedades rurais, conforme a localidade e os tipos de atividade produtiva ali realizados, como por exemplo, quinta, sítio, chácara, roça, estância, herdade, granja, fazenda, engenho e rancho.

Algumas indústrias localizam-se especificamente na propriedade rural. A indústria sucro-alcooleira e a olaria têm esta característica.

A **gestão rural** se caracteriza por um conjunto de atividades para o melhor planejamento, organização e controle das atividades do ponto de vista financeiro, auxiliando para a tomada de decisão, de modo que o produtor possa gerenciar as atividades, maximizar a produção, minimizar os custos, na busca de melhores resultados financeiros.

A partir de uma rotina de boa gestão, o produtor se organiza e planeja suas ações definindo a quantidade de capital e a qualidade de seus investimentos com menor chance de falhas.

Além da questão financeira, a gestão da pecuária de leite engloba também o fator zootécnico. Isso significa que o produtor precisa conhecer todos os fatores que compõem o processo produtivo, desde a alimentação dos animais, passando pela questão reprodutiva e sanitária e finalizando na adoção de medidas que visam a melhor qualidade do produto final.

Para uma boa gestão zootécnica, é necessário coletar o maior número de registros diários da fazenda, inicialmente. Vários são os dados que devem ser coletados, entre eles podemos citar as ocorrências reprodutivas (data de parto, data de cio, data de inseminação, nome do touro...), ocorrências sanitárias (datas e tipos de vacinas aplicadas ou problemas de saúde), além dos dados gerais do rebanho e individuais de cada animal em produção. A coleta desses dados deve ser realizada de forma contínua, ou seja, a anotação das ocorrências deve fazer parte do dia a dia da propriedade.

Posteriormente, em momentos pré-estabelecidos, analisando as planilhas de controle já preenchidas, é possível estabelecer os índices de desempenho zootécnico que incluem intervalo entre partos, a produção média por lactação, a porcentagem de vacas em lactação, a duração da lactação e a persistência da lactação. Ao realizar a correta interpretação desses índices zootécnicos que são fundamentais para avaliar o desempenho da atividade, o produtor terá um grande auxílio na tomada de decisão, conseguindo tomar uma decisão mais consciente.

Mas, para isso, é interessante que o produtor busque o auxílio de um técnico especializado, sendo este, mais um diferencial na correta interpretação dos resultados e consequente melhor administração da atividade.

### **Gestão zootécnica no auxílio da reprodução**

A principal característica de uma vaca leiteira é a produção de leite. Assim, praticamente todos os índices estarão focados neste quesito, estando ligados direta ou indiretamente.

Para se conseguir sucesso produtivo e reprodutivo, é muito importante que a vaca recém-parida volte à reprodução, ou seja, que entre em cio o quanto antes sem prejudicar o período de serviço (que deve estar entre 90 a 120 dias) e o intervalo entre partos (que não pode passar de 12 meses).

Para que isso seja possível, o retorno da vaca ao cio não deve ser prolongado, devendo estar entre 18 a 24 dias no máximo, pois dias a mais indicam retorno muito prolongado. Diversos fatores afetam esse retrocesso: Estado nutricional do animal, balanço energético da dieta, condição corporal e fatores sanitários.

Uma gestão zootécnica bem estruturada irá auxiliar neste processo, pois ao ter todos os dados e seus respectivos índices em mãos, o gestor rural terá a real noção das necessidades do rebanho.

Como exemplo, se a taxa de concepção de suas vacas está baixa, ele terá a condição de visualizar os possíveis motivos que resultam neste baixo índice. O escore de condição corporal pode não estar em níveis satisfatórios ou o processo da inseminação pode apresentar alguma falha.

Talvez a vaca apresenta alguma deficiência em seu aparelho reprodutor, indicando que ela não pode emprenhar. Tal exemplo cabe também para todos os índices de importância na pecuária leiteira, como persistência de lactação, intervalo entre partos, entre outros.

Ao fazer a gestão, o produtor terá a capacidade de identificar o motivo de falhas produtivas e/ou reprodutivas, além de ter uma maior noção das ações que devem ser tomadas na correção deste problema.

## 2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL

Como falamos sobre a matriz de riscos e os pontos que são necessários para uma melhor compreensão e visualização, segue um exemplo de matriz de riscos de propriedade rural:

<b>alta</b>	Acidentes com ferramentas e máquinas agrícolas		
	Acidentes com animais, como coices, mordidas e cabeçada		<p>Rotina repetitiva sem pausa ao executar determinadas tarefas, como colheita, pode causar LER/DORT - Lesões por Esforços Repetitivos/</p> <p>Doenças Osteomusculares</p>

			Relacionadas com o Trabalho			
<b>medio</b>		Exposição à radiação solar intensa por longos períodos	Exposição a fertilizantes químicos, agrotóxicos, produtos veterinários, venenos para controle de parasitas			
		Exposição a ruídos altos, como motos serras, tratores e outras máquinas				
<b>baixo</b>	Exposição frequente à vibração, por causa do manuseio	Exposição a agentes infecciosos e parasitários	Ataques de animais peçonhentos			
				risco alto	risco médio	risco baixo

de certas máquinas	endêmicos que provocam doenças	
	Exposição a agentes causadores de doenças respiratórias, como ácaros, pólenes, pós, etc	

Os riscos são classificados de acordo com o grau de perigo, seja os mais graves, os médios e os leves. As cores definem a atenção que se deve ter diante do risco e quais procedimentos precisam seguir para que não ocorra e principalmente trabalhar com preventivas e treinamentos de seus funcionários quanto ao trabalho exercido.

É importante salientar que criar políticas de prevenção oferece tanto benefícios para empresa quanto para seus colaboradores.

Uma empresa rural também pode criar outros mapas de riscos além desse, como de rotatividade de produtos para diminuir o impacto dos nutrientes da terra, diminuição de erosão com mata verde e árvores plantadas, contaminação dos leitos de rios com agrotóxicos e muitos outros.



Um mapa de risco é colocar de forma clara quais impactos terão e como lidar com cada um deles no processo produtivo.

### 3. CONCLUSÃO

Concluimos que para qualquer empresa seja ela rural ou não é preciso fazer uma análise e um planejamento dos principais riscos e investimentos necessários para o seu negócio. Que uma matriz de riscos traz de forma visual o que pode ser feito diante das mudanças ocorridas no cenário empresarial.

Com o surgimento de novas tecnologias e novas práticas de trabalho, os empresários e administradores precisam estar atualizados e buscar investir em capital humano. Qualificar aqueles que vão gerir o seu negócio.

A matriz de riscos é algo visual que facilita o seu entendimento e é uma ferramenta que possibilita com rapidez visualizar melhor os riscos na qual devem dar atenção e o que torna mais fácil o comprometimento da sua equipe no processo.

Uma análise das suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é um ponto importante para o planejamento estratégico seja para qualquer empresa. Com relação a rural e como exemplo de ponto forte, a terra e o que ela produz e principais pontos de escoamento, seja ela, rotas facilitadas para a venda de seus produtos e seus principais consumidores.

Podemos também saber o que pode ser produzido e quais produtos terão um maior retorno para empresa e os custos mais baixos na produção. Planejar e analisar de forma a buscar em longo período o que deseja alcançar. Isso vale não só para empresas urbanas mas, também para as rurais.

Ter uma visão futura do que deseja alcançar e usar da sua experiência como ponto importante no seu crescimento e alcance dos seus objetivos. Uma empresa rural pode sim crescer e se tornar referência como qualquer outra empresa. Problemas e soluções que todas vivenciam no decorrer dos dias.

## REFERÊNCIAS

**ROBSON CAMARGO. Gerenciamento de riscos: você sabe como deve fazer em um projeto?** Disponível em:

<https://robsoncamargo.com.br/blog/Saiba-como-fazer-gerenciamento-de-riscos-em-um-projeto>. Acesso em: 07/11/2021.

**LEC. Matriz De Risco: Como Funciona E Como Implementá-la Na Empresa.**

Disponível em: <https://lec.com.br/matriz-de-risco/>. Acesso em: 07/11/2021.

**SÉCULO XXI. Como fazer a gestão de custos e riscos no agronegócio.** Disponível em:

<https://seculoxximinhas.com.br/fgv/como-fazer-a-gestao-de-custos-e-riscos-no-agronegocio/>. Acesso em: 28/11/2021.

**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: 28/11/2021.

**REMESSA ONLINE. Aprenda a fazer a gestão de riscos em investimentos.**

Disponível em:

<https://www.remissaonline.com.br/blog/gestao-de-riscos-em-investimentos/>. Acesso em: 28/11/2021.

## ANEXOS



Fonte: [www.revistacamposnegocios.com.br](http://www.revistacamposnegocios.com.br)



Fonte: [www.mosena.com.br](http://www.mosena.com.br)