



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

29 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:

MICHEL SARDELI MENEGON, RA 1012019100069

CARLOS ALEXANDRE MENATO, RA

1012019100266

DAUDIRENE IAZARA BARBOSA, RA 18001005

WELLINTON LUIS DE OLIVEIRA TEIXEIRA, RA

1012019200380

LEONARDO JOSÉ TAVARES, RA 1012019100105

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

29 NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. PROJETO INTEGRADO	5
2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS	5
2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO	5
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	5
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	6
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	6
2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	6
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	6
3. CONCLUSÃO	8
REFERÊNCIAS	9
ANEXOS	10

1. INTRODUÇÃO

Os pequenos e médios produtores rurais são responsáveis pela maior parte do trabalho e da produção do país, e o agronegócio é um importante pilar do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil. Além da indústria e dos setores de serviços, é responsável pela maior parte das obras do país.

As propriedades rurais ou empresas que visam a produção de bens e serviços no setor do agronegócio enfrentam todos os desafios enfrentados por qualquer outra empresa de outros setores da economia para manter sua posição de mercado. Quando se fala em produção rural, temos a visão de que fatores de risco intangíveis como clima, temperatura, incidência de pragas e doenças e desequilíbrio ambiental afetam diretamente a produção do setor, sendo também diversos fatores que afetam sua manutenção no mercado. Para crescer, e se manter atuante no mercado, as empresas precisam investir em novos projetos voltados ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços, reestruturação organizacional, modernização e automação dos processos produtivos e de infraestrutura, e na gestão desses pequenos empreendimentos rurais.

Em tempos passados, o domínio das técnicas agropecuárias era suficiente para manter a produtividade num nível aceitável, proporcionando uma lucratividade atraente ao produtor. Atualmente, com a abertura dos mercados e o acirramento da concorrência interna, a realidade é bem diferente. Já não basta só produzir, é necessário saber o que, como e quando produzir e principalmente, como e quando vender.

Atualmente, para se protegerem de possíveis perdas financeiras decorrentes de falhas causadas por uma má gestão, as empresas parecem dar mais atenção ao debate sobre os temas de gestão de riscos para entender a importância da construção de processos de gestão de riscos corporativos com grande foco nos aspectos estratégicos e operacionais com boas práticas de governança.

O presente trabalho tem o propósito de descrever, levantar conhecimentos e analisar práticas utilizadas na gestão de risco nas empresas rurais, como gerenciar os investimentos e os riscos que podem acontecer.

2 PROJETO INTEGRADO

2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS

A gestão de risco é o conjunto de atividades coordenadas que têm o objetivo de gerenciar e controlar uma organização em relação a potenciais ameaças, seja qual for a sua manifestação.

Isso implica no planejamento e uso dos recursos humanos e materiais para minimizar os riscos ou, então, tratá-los.

É uma estratégia que envolve um trabalho preventivo de se antecipar a possíveis situações e considerar a prática como parte dos processos da empresa.

Mas inclui também atuar de maneira prescritiva, isto é, quando o risco se manifesta sem ter sido previsto.

Nesse caso, a gestão de risco busca estimular na empresa um comportamento dinâmico, para que ela responda com rapidez aos eventos, incertezas e mudanças de cenário.

Para que isso tudo seja possível, é fundamental um bom sistema de monitoramento de todos os números e acontecimentos relevantes que envolvem a organização.

O propósito do gerenciamento de riscos é estabelecer uma gestão coordenada, partindo de uma visão departamental ou setorial, a fim de atingir uma visão holística da organização, contando com o envolvimento e a experiência de todos os interessados nos objetivos da empresa.

A categorização dos riscos faz parte da etapa de identificação dos riscos, quando são definidos os eventos externos e internos que poderão impactar no atingimento dos objetivos estratégicos da organização, de maneira negativa ou positiva.

A atividade de categorização dos riscos deve considerar dois elementos que ocasionam um gerenciamento de riscos de sucesso ou não, são eles as pessoas e a reputação. Normalmente, as pessoas são consideradas causas e a reputação é considerada uma consequência do resultado do gerenciamento de riscos. Os riscos associados às pessoas, normalmente, se apresentam em todos os fatores de riscos. Eles vão desde falhas na comunicação, que podem trazer prejuízos por serem uma ameaça, até a eficiência na execução das atividades, que podem trazer inúmeros benefícios por serem uma oportunidade. Já os riscos associados à reputação da organização, ou a sua imagem, não configuram um tipo de

risco especificamente, mas uma consequência de um gerenciamento de riscos mal feito, que acontece quando o erro se torna público.

Não existe um padrão de classificação de riscos para ser aplicado em todas as organizações. A categorização deve ser realizada de acordo com as especificidades de cada organização, considerando suas características, seu ramo de atuação, o mercado, seus concorrentes, seus clientes, enfim, todos os agentes ou elementos que podem representar fatores de riscos e que estão ligados, de alguma forma, ao sucesso dos objetivos estratégicos.

Uma das formas mais comuns de fazer a categorização dos fatores de risco considera a origem dos eventos ou a natureza dos riscos, conforme segue (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2007): Origem dos eventos: é importante determinar de onde pode vir um evento, para que a tomada de decisão em relação ao risco seja facilitada. A origem dos eventos pode ser:

Riscos internos: envolvem os eventos que são originados dentro da própria estrutura da organização, como consequência de seus processos, seus funcionários, da tecnologia disponível, entre outros fatores. Nesse caso, a organização tem o dever de agir diretamente, de forma rápida e proativa.

Riscos externos: envolvem os eventos que acontecem fora do contexto organizacional, normalmente associados à política, economia, sociedade, cultura e setor ou mercado no qual a empresa opera. Nesse caso, a organização não consegue intervir de maneira direta, não consegue evitar os acontecimentos, nem tampouco diminuir o seu impacto. A solução, então, é se preparar para agir de forma reativa, à medida que os acontecimentos se concretizarem. Isso não significa que os riscos externos não podem ser gerenciados, mas é preciso que a organização esteja preparada para reagir e enfrentá-los.

Natureza dos riscos: é importante classificar a natureza de cada risco, pois isso permite que todos os fatores de risco sejam organizados em área ou nível organizacional ao qual pertencem. Os fatores de riscos podem pertencer a uma categoria somente, ou a mais de uma, conforme segue:

Riscos estratégicos: estão associados às decisões tomadas pela alta administração da organização, que podem gerar perdas ou prejuízos substanciais. Muitas vezes, os riscos que decorrem de uma gestão ruim resultam em fraudes nos demonstrativos financeiros, a fim de encobrir os problemas.

Riscos operacionais: estão associados às perdas provenientes de processos internos com falhas, funcionários sem a competência ou preparo necessários, sistemas de informática não confiáveis e, também, a eventos externos, como catástrofes naturais e greves de fornecedores. Em geral, esse tipo de risco leva à interrupção parcial ou total das atividades de uma ou várias áreas da empresa, trazendo inclusive impacto negativo na sua imagem perante à sociedade, além de ocasionar possíveis passivos ambientais, contratuais e regulatórios.

Riscos financeiros: estão associados às operações financeiras da organização, com o risco de que o fluxo de caixa não seja administrado de forma adequada. Podem ocasionar o endividamento excessivo da organização.

A Matriz de Riscos ou Matriz de Probabilidade e Impacto é uma ferramenta de gerenciamento de riscos que permite de forma visual identificar quais são os riscos que devem receber mais atenção.

O risco é o efeito da incerteza sobre um determinado objetivo ou evento. Como o próprio nome da ferramenta indica, a Matriz de Riscos deve ser utilizada na avaliação de qualquer risco, desde riscos organizacionais de processos até riscos de um projeto, por exemplo. Em cenários com grandes quantidades de riscos identificados, a Matriz de Riscos é uma ferramenta eficaz para direcionar o trabalho, ou seja, para ajudar a saber por quais riscos começar a tratativa.

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

2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO

Gerenciar riscos é algo que todas as pessoas fazem diariamente. Se o tempo está feio, melhor levar um guarda-chuva. Ao deslocar-se de carro, melhor usar cinto de segurança. Antes de viajar, é melhor checar se as vacinas estão em dia. O gerenciamento de riscos em projetos é algo parecido com isso, mas, é claro, aplicado ao contexto de projetos.

Um risco é um evento ou uma condição incerta que, caso aconteça, tem um efeito (negativo ou positivo) em pelo menos um objetivo do projeto. A palavra risco vem do latim *risicu*, que significa ousar.

Na gestão de projetos, os riscos podem ser classificados de acordo com o nível de conhecimento (conhecido ou desconhecido), o efeito provocado (negativo ou positivo) e a abrangência (individual ou geral).

Os riscos conhecidos, como o próprio nome sugere, são os riscos que o gerente de projetos sabe que existem. A partir dessa consciência, esse profissional consegue planejar ações com antecedência para lidar com esse tipo de riscos.

Já os riscos desconhecidos são aqueles que o gerente de projetos não faz a menor ideia de que podem acontecer. Mesmo que esse profissional tente pensar em possibilidades, gastará muito tempo e ainda assim não conseguirá identificar possíveis situações de riscos. Ainda que consiga, pode ser que tenha gasto tempo pensando em ações que não aconteceram.

Os riscos com efeito negativo são as ameaças ao projeto, já os riscos com efeito positivo são as oportunidades do projeto. Quando não gerenciadas, as ameaças podem acarretar em atrasos, estouro de orçamento e perda de reputação e, portanto, o gerente de projetos deve programar ações para reduzir esses impactos. As oportunidades, por sua vez, trazem redução de tempo e de custo, melhor desempenho e ganho de reputação e, portanto, devem ser potencializadas.

Um risco individual do projeto é uma condição incerta que pode acarretar em efeitos positivos ou negativos em uma parte específica do projeto. Já um risco geral do projeto é o efeito da incerteza do projeto no seu todo, decorrente de todas as fontes de incerteza.

Confira alguns exemplos de riscos, retirados da 6ª edição do Guia PMBOK®:

- Saída de um colaborador-chave da organização;
- Produtividade abaixo do planejado;
- Número de erros encontrados durante testes maior ou menor do que o esperado;

- Condições meteorológicas atípicas.

Gerenciamento de riscos em projetos é um conjunto de ações que tem o objetivo de aumentar as chances de um projeto ser concluído com sucesso.

Conforme o PMBOK, existem processos que são essenciais para um bom gerenciamento de riscos. São eles:

Planeje o gerenciamento de riscos: Consiste em definir de que forma os riscos serão gerenciados, o que inclui a escolha da metodologia e das ferramentas a serem utilizadas. Esses itens devem ser documentados em um plano de gerenciamento de riscos, garantindo que o controle seja proporcional aos riscos do projeto. Caso haja mudanças no escopo durante o ciclo de vida do projeto, será necessário revisar o plano de gerenciamento de riscos, adequando-o à nova versão do escopo.

Identifique os riscos: Refere-se ao mapeamento dos riscos individuais e gerais do projeto, bem como suas características. O principal benefício desse mapeamento é trazer informações para que o gerente de projetos e sua equipe consigam responder de forma adequada a esses riscos, independentemente se eles forem ameaças ou oportunidades.

Realize a análise qualitativa riscos: Consiste em priorizar os riscos individuais identificados, considerando principalmente sua probabilidade de ocorrência e seus impactos nos objetivos do projeto. É claro que existem outros parâmetros que podem ser avaliados, como urgência e gerenciabilidade, por exemplo. O uso desses outros parâmetros dependerá do tipo de projeto que está sendo gerenciado.

Realize a análise quantitativa de riscos: Consiste em avaliar em números, quais os impactos que os riscos individuais priorizados anteriormente podem causar nos objetivos do projeto. A partir dos riscos priorizados na análise qualitativa, é possível aplicar técnicas e ferramentas para descobrir, por exemplo, quanto tempo o projeto vai atrasar se determinado risco acontecer. Ou, então, quanto dinheiro a mais o projeto custará se determinado risco acontecer.

Planeje as respostas aos riscos: Consiste em desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral aos riscos e tratar os riscos individuais. As respostas devem ser adequadas à relevância do risco, contempladas pelo orçamento e aceitas pelos stakeholders. Planejar as respostas aos riscos é muito importante para minimizar ameaças, maximizar oportunidades e reduzir a exposição geral do projeto aos riscos.

Implemente respostas aos riscos: Significa colocar em prática os planos de ação elaborados para lidar com os riscos, garantindo que tudo seja executado conforme o que foi planejado. Para isso, é possível contar com o auxílio de um software de gestão de projetos, como o Artia, que ajuda a integrar a implementação das respostas aos riscos à própria gestão do projeto.

Monitore os riscos: Consiste em acompanhar a exposição do projeto aos riscos, identificando o melhor momento para executar a resposta planejada. O monitoramento dos riscos também determina se as respostas aos riscos estão sendo suficientes e se os riscos do projeto sofreram alterações ou surgiram novos riscos. Além disso, verifica o cumprimento dos processos de gerenciamento de riscos e a utilização das reservas de contingência. Isso pode ser feito através de reuniões e auditorias.

Muitos desses processos citados pelo PMBOK acontecem simultaneamente e mais de uma vez durante a gestão do projeto, Conhecer esses processos é uma ótima forma de iniciar na gestão de riscos.

2.1.2 MATRIZ DE RISCO

Matriz de Riscos (Matriz de Probabilidade e Impacto).

Por Bianca Minetto Napoleão, 26 de junho de 2019.

O que é Matriz de Riscos?

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

O grande diferencial da Matriz de Riscos é a facilidade que ela proporciona para visualizar informações sobre um determinado conjunto de riscos. Por se tratar de uma

ferramenta gráfica, se torna fácil identificar quais riscos irão afetar menos ou mais a organização, possibilitando a tomada de decisões e a realização de medidas preventivas para tratar esses riscos. Além disso, por ser uma ferramenta de fácil entendimento e por dispor informações de forma clara e precisa, colabora com engajamento da equipe no processo de gestão de riscos.

A matriz de risco consiste em uma matriz (tabela) orientada por duas dimensões: probabilidade e impacto. Por meio dessas duas dimensões, é possível calcular e visualizar a classificação do risco, que consiste na avaliação do impacto *versus* a probabilidade.

O resultado da classificação do risco, indica em qual célula da matriz o risco se encaixa. Como pode ser visto na Figura 1, há cores diferenciadas entre as células e essas cores indicam a quão alta é a classificação do risco, ou seja, o quão crítico um determinado risco é.

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

Figura 1 – Exemplo de Matriz de Riscos

Visto que as duas dimensões de uma Matriz de Riscos são compostas pela probabilidade e impacto, a seguir é apresentado de forma mais detalhada a definição dessas duas variáveis.

Probabilidade

A probabilidade (eixo vertical) consiste na medição de o quão provável é a ocorrência do risco. Em outras palavras, na probabilidade deve-se analisar o quão fácil ou difícil é que determinado risco aconteça, por exemplo, medir *o quão provável é que chova hoje?* A probabilidade deve ser medida em níveis, por exemplo: muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto. Essas probabilidades também podem ser convertidas em números (porcentagens) para facilitar o entendimento, sendo:

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

Impacto

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

Relação Probabilidade e Impacto na Matriz de Riscos

É importante destacar que tanto para o impacto quanto para a probabilidade é possível definir a quantidade de níveis que desejar. Como explicado acima e pode ser visto na Figura 2, a matriz apresentada é composta por 5 níveis verticais (probabilidade) e 5 horizontais (impacto).

Figura 2 – Exemplo de uma Matriz de Riscos com 5 níveis de probabilidade e impacto

Em relação à definição dos níveis das dimensões, é necessário se atentar para que a quantidade de níveis para probabilidade e impacto sejam as mesmas, por exemplo, se for decidido que a probabilidade será apenas baixa, média e alta (3 níveis) o impacto pode ser insignificante, moderado ou catastrófico, ou seja, 3 níveis também (uma Matriz de Riscos com 3 níveis pode ser vista na Figura 1).

Quando utilizar a Matriz de Riscos?

O risco é o efeito da incerteza sobre um determinado objetivo ou evento. Como o próprio nome da ferramenta indica, a Matriz de Riscos deve ser utilizada na avaliação de qualquer risco, desde riscos organizacionais de processos até riscos de um projeto, por exemplo. Em cenários com grandes quantidades de riscos identificados, a Matriz de Riscos é uma ferramenta eficaz para direcionar o trabalho, ou seja, para ajudar a saber por quais riscos começar a tratativa.

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

Como pode ser visto na Figura 3, a Matriz de Riscos foi expandida para abordar riscos e oportunidades. Do lado esquerdo da matriz ficam as ameaças e do lado direito as oportunidades. Os critérios de avaliação seguem a mesma lógica para ambos os tipos de riscos.

Figura 3 – Matriz de Riscos para ameaças e oportunidades

Como fazer uma Matriz de Riscos?

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

Por exemplo, suponha que uma empresa utilize 5 níveis de probabilidade e impacto para a avaliação de riscos. Para isso, os critérios e a descrição desses critérios para probabilidade e impacto foram definidos no processo de gestão de risco da seguinte forma:

Probabilidade:

Probabilidade		Descrição dos critérios de probabilidade
Numérica	Descritiva	
1% a 10%	Muito baixa	Não é provável que aconteça
11% a 30%	Baixa	Pode ser que ocorra uma vez dentro de um ano
31% a 50%	Moderada	Pode ser que ocorra mais de uma vez dentro de um ano
51% a 70%	Alta	Pode ser que ocorra mensalmente
71% a 90%	Muito alta	Pode ser que ocorra semanalmente

Impacto:

Impacto	Descrição dos critérios de impacto
Muito baixo	Os riscos possuem consequências pouco significativas

Baixo	Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com poucos significativos
Moderado	Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com baixos
Alto	Os riscos possuem consequências reversíveis em curto e médio prazo com altos
Muito alto	Os riscos possuem consequências irreversíveis ou com custos inviáveis

Monte sua Matriz de Riscos

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

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

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

Uma dica para estimular a reflexão nesse momento é fazer perguntas como: *“O quanto sabemos sobre esse risco? Já lidamos com ele antes? Temos algum fato ou dado sobre o risco*

(por exemplo, incidências, indicadores, etc.)?”. Essas perguntas não ajudarão somente a avaliação de impacto e probabilidade, mas também na definição de ações de tratativa do risco.

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

Exemplo de avaliação de risco com a Matriz de Riscos

A fim de facilitar a compreensão, será utilizada a Matriz de Riscos ilustrada na Figura 3. Nessa matriz, foi escolhido o eixo vertical para representar os níveis de probabilidade e o eixo horizontal os níveis de impacto (entretanto, não há problemas em inverter os eixos). Também serão utilizados os critérios para probabilidade e impacto definidos na seção anterior.

Avaliando o risco

Dito isso, suponha que uma empresa de telemarketing tenha identificado o seguinte risco (ameaça) de infraestrutura:

Risco 001: *Queda das linhas telefônicas disponíveis*

Para avaliar esse risco, se reuniram os seguintes colaboradores da empresa: o gestor de infraestrutura (responsável pelo risco), o analista responsável pela manutenção dos telefones e o gestor da área de atendimento ao cliente. Esses colaboradores foram escolhidos pois eles desempenham papéis que estão diretamente relacionados com o risco em avaliação.

Durante a discussão, os colaboradores da infraestrutura informaram que a queda das linhas telefônicas da empresa aconteceu duas vezes nos últimos quatro meses. Assim, de acordo com a descrição dos critérios de probabilidade definidos no processo de gestão de riscos da empresa, a probabilidade do risco acontecer é moderada, pois aconteceu mais de uma vez cada ano, porém não ocorreu mensalmente.

Em relação ao impacto, as contribuições do gestor da área de atendimento ao cliente foram muito relevantes. Ele mencionou que quando houve a queda das linhas telefônica pela última vez, um período de duas horas de ausência trouxe um prejuízo que representou 10% do faturamento mensal do setor, pois se tratava de um dia que uma campanha de venda grande estava acontecendo. Além disso, no mês foram registradas mais de 500 reclamações de clientes por indisponibilidade e houveram alguns cancelamentos de serviços por clientes devido a essa indisponibilidade.

Mediante esses fatos e por meio de um consenso, os envolvidos chegaram à conclusão que o impacto do risco é muito alto, pois as consequências desse risco são irreversíveis. Por se tratar de uma empresa de telemarketing, ter as linhas telefônicas operando a todo o momento é fundamental para que a empresa gere receita. Assim, a classificação do risco resultante foi alta. A Figura 4 ilustra a localização do risco na Matriz de Riscos.

Figure 4 – Disposição da classificação do Risco 001 (ameaça) na Matriz de Riscos

Preencha a matriz com todos os riscos identificados

Risco 002: <i>Queda de internet</i>
Risco 003: <i>Falta de energia elétrica</i>
Risco 004: <i>Quebra dos equipamentos de trabalho</i>

Suponha também que a organização identificou mais três riscos (ameaças) de infraestrutura. São eles:

Analisando esses riscos e utilizando a mesma abordagem adotada para o Risco 001, as classificações resultantes foram:

Risco 002: Alta porque a probabilidade de ocorrer é alta visto que nos últimos meses uma incidência por mês foi registrada. O impacto é alto pois o sistema principal que a empresa utiliza precisa de internet para operar.

Risco 003: Média porque a probabilidade de ocorrer é muito baixa pois raramente na localização da empresa a energia cai e quando cai não gera nenhum impacto porque a empresa conta com um gerador de energia próprio. Já o impacto é muito alto caso vier a acontecer, pois todos os equipamentos de trabalho da empresa dependem de energia elétrica para operar.

Risco 004: Baixa porque a probabilidade de ocorrer é muito baixa dado que a empresa conta com uma reserva considerável de equipamentos de trabalho em estoque e realiza manutenções periódicas nos equipamentos. Além disso, até o momento não há registro de incidência desse risco. Quanto ao impacto, é médio pois há vários equipamentos iguais operando no setor fazendo com que a quebra de um ou outro seja rapidamente reversível e de baixo custo.

Dessa forma, a Matriz de Riscos final para os riscos de infraestrutura é apresentada na Figura 5.

Figura 5 – Disposição da classificação dos riscos (ameaças) do setor de infraestrutura na Matriz de Riscos

Não se esqueça das oportunidades

Não menos importante, para os riscos que são oportunidades, a avaliação deve ser realizada da mesma forma que foi feita para as ameaças. Seguindo os mesmos critérios e posicionando as oportunidades na matriz.

A tratativa dos riscos, tanto de ameaças quanto das oportunidades avaliadas, deve ser feita de acordo a disposição desses riscos na Matriz de Riscos. A Figura 6 apresenta um guia de como ler a Matriz de Riscos e ajudar na priorização da tratativa dos riscos classificados pela ferramenta.

Figura 6 – Guia visual de como ler uma Matriz de Riscos (Fonte: <https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-uma-matriz-de-riscos/>)

Priorizando os riscos analisados

Assim, retornando para o exemplo dado da Figura 5, os Riscos 001 e 002 são pontos críticos que devem ser tratados de imediato e o Risco 003 deve ser um ponto de atenção.

Por fim, o Risco 004 deve ser analisado periodicamente, mas não há necessidade de implementação de uma ação específica. O gerenciamento durante os procedimentos de rotina é suficiente, nesse caso por exemplo, o simples gerenciamento pelo procedimento de manutenção de equipamentos do setor de infraestrutura trataria o risco.

2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS

O Agronegócio que também é chamado de agrobusiness, é o responsável por envolver todos os segmentos da cadeia produtiva ligada à agropecuária, sendo responsável tanto pela agricultura e pecuária como também as atividades realizadas pelos fornecedores de insumos e sementes, equipamentos e serviços, e também beneficiamento de produtos, industrializados e comercializados da produção agropecuária.

A agricultura sofreu um grande impacto na década de 1990, e os que tiveram mais sorte foram quem adotou o método de gestão profissional do campo, explorando melhor seus recursos, para a obtenção de seus investimentos, adquirindo maior rentabilidade dentro da atividade desenvolvida, agregando melhores produtos ao mercado para superar a concorrência.

Atividade rural

São denominadas empresas rurais aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, com criação de animais e da plantação agrícola, ou seja, são as atividades com culturas agrícolas, como criação de gado ou cultura florestal com a finalidade de renda.

A normativa SRF nº 83, de 11 de outubro de 2001 em seu artigo 2º considera atividade rural:

- Agricultura
- Pecuária
- Extração e a exploração vegetal e animal
- Exploração de atividade zootécnica, como apicultura, avicultura, cunicultura, suinocultura, sericicultura, piscicultura e outras culturas animais.
- Pescado in natura
- Transformação do produto rural como fabricação de bebidas alcoólicas e o beneficiamento de arroz.

Conforme a NCC, o produtor rural pode exercer suas atividades nas seguintes formas jurídicas: autônomo sem registro na junta comercial, empresário individual- inscrito na junta comercial, sociedade empresária- inscrita na junta comercial como sociedade limitada ou sociedade anônima etc.

É possível concluir que o campo de atuação dos agronegócios é amplo, pois nos agronegócios o produtor rural não pode mais apenas produzir, ele deve ser inserido em seu tempo, ou seja, na tecnologia do conhecimento globalizado, buscando maiores conhecimentos, sempre inovando para sobreviver e garantir seu espaço no mercado.

2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR

AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar é uma atividade agrícola de pequenos produtores rurais, tendo como principal objetivo a renda familiar, mantida pela própria família sendo possível contar com poucos funcionários.

Quem pode ser um agricultor familiar?

Para ser enquadrado nessa categoria é necessário que pelo menos a metade do rendimento familiar venha da própria agricultura e o produtor deve empregar no máximo dois funcionários e a medição da terra não pode ultrapassar 400 hectares. Cumprindo essas exigências os agricultores podem participar do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) que concede benefícios de financiamento ou investimentos aos pequenos produtores.

Como funciona a Agricultura familiar no Brasil?

A agricultura familiar trabalha com duas atividades principais:

Agricultura (plantações) e Pecuária (criação de animais).

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) o país tem 15 milhões de trabalhadores rurais, os alimentos mais produzidos são mandioca, feijão, milho, café, arroz e trigo.

Qual a importância da agricultura familiar para o Brasil?

A agricultura familiar é muito importante para o Brasil pois cerca de 70 % dos alimentos vêm desse tipo de agricultura, sendo responsável pela maior parte de plantio e colheita total de alguns alimentos como mandioca e feijão e também o leite.

Os quatro tipos de agricultura familiar

- Subsistência: produção de alimentos para o consumo próprio e de regiões vizinhas.
- Cinturão verde: Agricultura familiar em regiões rurais próximas a grandes cidades.
- Itinerante: utiliza queima de mata para realizar o plantio
- Jardinagem: utilizando mão de obra humana e escolhendo espécies para plantar conforme as estações do ano.

Principais características da agricultura familiar.

- A maioria dos trabalhadores é da mesma família
- A agricultura é realizada no mercado interno
- Propriedades rurais menores de 400 hectares
- Utiliza pouco agrotóxicos a maioria é orgânica
- Parte da Mão de obra e humana, poucos maquinários
- A maioria das propriedades está localizada na região nordeste.

Quais os impactos da agricultura familiar no Brasil?

A agricultura familiar ajuda na preservação dos ecossistemas locais e da biodiversidade porque causa menos impactos ambientais e destruição do solo, por que não utiliza muito agrotóxico. Também tem impacto sociais pois utilizam mais mão de obra humana do que mecanização empregando mais pessoas nas zonas rurais.

Inovação para negócios de Agricultura Familiar

Os praticantes da agricultura familiar estão fazendo crescer o mercado de produtos surgindo várias oportunidades para os pequenos produtores, sendo produto com menos agrotóxico o mercado está animado pois são produtos melhor cuidados pelos agricultores.

As cooperativas e associações de produtores rurais são essenciais para o agronegócios familiar, porque possibilita a linha de créditos, ajudando também na capacitação com cursos profissionalizantes, ajudando o agricultor a crescer e expandir seus negócios.

Os cursos profissionalizantes ajuda os membros das famílias integradas na agricultura familiar, ajudando a obter maiores lucros pois aprendem técnicas de plantio e colheita, alguns cursos podem ser de forma EAD ou presencial como o SENAC o SEBRAE esses cursos ajuda o agricultor adotar sistemas mais sustentáveis e permitirem que a família retire da terra e das demais atividades do agronegócios todo seu sustento.

A profissionalização pode ajudar a melhorar a vida no campo, mas a gestão profissional também é fundamental, ajudando sobre os impostos a logística e a organização financeira, gerando maiores lucros e realizando escolhas corretas.

São João da Boa Vista teve destaque no Valor de produção Agropecuária (VPA) por região no ano de 2015.

Registrando um valor total de R \$2.946,80 bilhões, a cana de açúcar teve o maior índice com R \$563,35 milhões depois o café beneficiado em seguida a batata e as carnes de frango e bovina, e também a laranja.

São João da Boa vista continuará com as intenções de continuar crescendo no mercado, segundo uma matéria no jornal do produtor, os pequenos produtores receberam orientações sobre novas práticas para a agricultura por meio de professores e de estudantes formando uma parceria, inovando o conceito de agricultura familiar, também incentivando o agronegócio local utilizando os produtos nas merendas escolares e projetos sociais.

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: sítio, chácara, roça, estância, herdade, granja, fazenda, engenho, rancho.

Algumas indústrias localizam-se especificamente na propriedade rural.

Conduzir uma fazenda e ter sucesso no agronegócio é um trabalho que utiliza uma receita essencial conhecida como gestão de propriedade rural. Ela garante a organização do processo produtivo e o controle das finanças da propriedade.

Um dos pilares do sucesso do agronegócio é a gestão otimizada da propriedade rural que se consegue, sobretudo, com a tecnologia disponível. A gestão é a forma de conduzir os trabalhos na propriedade, por meio de um conjunto de atividades e ferramentas que agilizam e aprimoram os resultados. A gestão da propriedade planeja, organiza e controla as atividades da fazenda, especialmente do ponto de vista financeiro.

Dessa forma, são definidos os investimentos necessários e sua utilização acompanhada para que o produtor possa se certificar de que os melhores resultados serão alcançados. Assim, pode-se considerar que o gestor de uma propriedade rural é um administrador com foco no agronegócio. E a gestão, por sua vez, constitui a técnica aplicada para fins de obtenção dos melhores resultados.

Mas, precisa ser bem implementada para que a atividade produtiva não fique ao sabor das ondas. Consiste em um conjunto de medidas que você vai conhecer agora. Continue a leitura e descubra o que é gestão de propriedade rural e qual a sua importância.

A tecnologia propicia ferramentas modernas e eficientes para a melhor gestão da propriedade rural. São softwares especializados, desenvolvidos para atender às demandas da administração e controle do processo produtivo em uma fazenda. Essas ferramentas facilitam

a sequência de medidas que devem ser tomadas e que caracterizam o exercício da gestão, tais como:

planejamento da produção;

organização interna para o trabalho;

segurança para o patrimônio e os investimentos;

execução e gerenciamento para as atividades;

registro dos resultados obtidos;

avaliação;

controle.

Uma boa gestão da propriedade rural permite que o produtor tome decisões de modo mais acertado, com fundamento em dados mais precisos e informações mais detalhadas. Além disso, a organização do negócio fica melhor e os resultados tendem a ser aprimorados sempre. Isso ocorre porque a gestão da propriedade rural otimiza as atividades por meio de planejamento e, desse modo, coloca foco nas ações desenvolvidas.

Assim, uma produção mais organizada, com controle financeiro e administrativo e as medidas tomadas na hora certa pode ser alcançada. Essa é a importância da gestão. Por sua vez, o aspecto de segurança para os bens patrimoniais e para os investimentos feitos na produção é obtido por meio do seguro rural. A gestão eficiente, portanto, leva em conta todas as medidas necessárias para que dê tudo certo com a lavoura, a colheita seja a mais farta e a produtividade cada vez melhor.

A gestão no agronegócio pode ser realizada por qualquer produtor que considere importante ir além da casualidade e ser o responsável pelo sucesso de sua lavoura ou produção agropecuária.

O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act) ou ciclo de Deming é um dos instrumentos que podem auxiliar o processo de gestão do estabelecimento rural como um todo. Este método pode ser aplicado para gerir cada setor do estabelecimento rural ou mesmo cada etapa do desenvolvimento das atividades da propriedade.

No Ciclo, "Plan" ou Planejar é o processo de estabelecer as metas ou resultados esperados e os procedimentos (o quê fazer, como fazer, onde fazer, quando fazer, quem são os executores) para atingir tais metas.

"Do" ou Fazer trata da execução das atividades rurais planejadas

"Check" ou Conferir, refere-se ao processo de obtenção e organização de dados sobre os processos de execução das atividades rurais, visa conferir se a execução está conforme o planejado e elaborar relatório sucinto sobre as verificações.

"Act" ou Agir trata da análise do relatório produzido e das informações geradas. Indica os prováveis fatores que influenciaram os processos e produziram, ou não, desvios na obtenção dos resultados e analisa e aponta formas de solução e melhorias.

Essas informações serão consideradas e definirão mudanças ou manutenção de procedimentos, na etapa seguinte – o Planejar.

2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL

1. Riscos de produção

Podem ser tecnológicos, climáticos e biológicos. São considerados riscos, pois podem afetar, principalmente, a produtividade da atividade.

2. Riscos de mercado

Estes podem ser a curto prazo (pela variação do preço dentro do ciclo biológico) ou a longo prazo (em virtude da variação dos preços além de um ciclo produtivo). Há também o risco relacionado à inflexibilidade do negócio (dificuldade em mudar de atividade em momentos de crise).

3. Riscos financeiros

Estes riscos têm relação direta com os custos da atividade. Os principais riscos financeiros são: dívidas elevadas, juros altos e relação falha entre consumo e investimento (quando o agricultor gasta todo o dinheiro em consumo e nada em investimento).

4. Riscos pessoais

Este risco é difícil de ser detectado por terceiros. É uma questão de confiança, só se sabe sobre ele conhecendo bem o empreendedor, sua família e estrutura produtiva. Tais riscos podem ser de saúde (doença e acidentes pessoais), quebra de contrato de casamento ou de desavenças familiares, quebra de sociedade e quebra de objetivo principal do negócio.

5. Riscos de conhecimento (ou a falta dele)

Representados pelo não conhecimento da atividade, acesso deficitário às informações e o produtor “parando no tempo”, sem querer reaprender, ou seja, o empreendimento para no tempo por falta de conhecimentos.

Riscos físicos

O trabalho ao ar livre, em condições de forte calor, pode causar fadiga, insolação e até câncer de pele. Se a tarefa também envolver o manuseio de maquinário pesado e/ou com vibração, o operador pode ter uma sensação de vertigem acompanhada de dores lombares.

Riscos mecânicos

As máquinas estão envolvidas em grande parte das situações que apresentam riscos, podendo causar acidentes como quedas de árvore e tombamentos de tratores. Quando animais são utilizados, os incidentes incluem coices, mordidas e cabeçadas.

Já os implementos agrícolas estão relacionados ao desenvolvimento de lesões por esforço repetitivo e doença osteomuscular, conhecidas respectivamente por LER e DORT. Ainda, as ferramentas cortantes e pontiagudas são capazes de provocar acidentes como cortes e esmagamentos.

Riscos químicos

De acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o Brasil é o maior consumidor de agrotóxicos do mundo. Os agroquímicos são utilizados para combater insetos e ervas indesejáveis e, conseqüentemente, aumentar os índices de produtividade.

O preparo e a aplicação dessas substâncias — como larvicidas, esterilizantes e reguladores de crescimento — em médio prazo provocam danos à saúde, como dermatite de contato e bronquite. Já o manuseio de excremento de animais pode expor o trabalhador à toxicidade do ácido sulfídrico e da amônia.

Assim como ocorre com as indústrias, a gestão de custos e riscos na propriedade rural influi diretamente na tomada de decisão. A habilidade para desenvolver alternativas é, muitas vezes, tão importante quanto a escolha acertada entre alternativas.

Por isso, uma boa gestão de custos e riscos na propriedade rural é auxiliar o produtor na tomada de decisões mais estratégicas e acertadas em seu empreendimento.

3. CONCLUSÃO

Cada dia mais, percebe-se a necessidade de os empreendedores rurais voltarem seus olhos para as demandas do mercado, os acontecimentos que afetam direta ou indiretamente seus negócios e com isso investirem na gestão do empreendimento como forma de estratégia de sobrevivência na atividade. Para tanto, o planejamento da produção deve ser adotado, bem como as ferramentas voltadas para as áreas financeira, de marketing e comercialização. Essas ferramentas contribuem sobremaneira no processo de tomada de decisões na propriedade rural.

O agronegócio brasileiro é altamente forte e competitivo, graças à sua agricultura estruturada, o Brasil tem conseguido se desenvolver e alcançar um produto interno bruto elevado. No entanto, infelizmente ainda se percebe, em várias propriedades rurais e empresas do agronegócio, uma falta de gestão e profissionalismo que já não pode mais existir caso o produtor tenha interesse em sobreviver na atividade que realiza. Dessa forma, esse trabalho reforça o fato de que saber administrar e gerir sua produção e sua propriedade é de vital importância para a permanência na atividade rural, seja em uma pequena, média ou grande unidade de produção.

Para que o pequeno empreendimento rural prospere é necessário que o mesmo seja visto como uma empresa, no qual são adotados os critérios e princípios que lhe são pertinentes. Evidentemente, as propriedades rurais possuem particularidades que não devem ser ignoradas como, por exemplo, os recursos disponíveis, as condições climáticas que interferem na produção, o tempo entre a produção propriamente dita e o seu consumo.

O Gerenciamento de riscos trabalha justamente com a incerteza que há nos projetos, visando à identificação de problemas potenciais e de oportunidades antes que ocorram, com o objetivo de eliminar ou reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto de eventos negativos para os objetivos do projeto, além de potencializar os efeitos da ocorrência dos eventos positivos nas propriedades rurais.

Conclui-se que os produtores rurais reconhecem a necessidade de gerenciamento de riscos no agronegócio, possuem elevada preocupação com os riscos inerentes à atividade rural

e que, exceto as estratégias de mitigação de riscos, as estratégias de gerenciamento de riscos possuem grande potencial na sua utilização.

REFERÊNCIAS

EUAX CONSULTING. **Importância do gerenciamento de riscos**. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/02/importancia-do-gerenciamento-de-riscos/>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

FERRAMENTAS DA QUALIDADE. **Matriz de riscos (Matriz de probabilidade e impacto)**. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

FIA. **O que é Gestão de Riscos**. Disponível em: <<https://fia.com.br/gestao-de-risco/>>. Acesso em: 17 nov. 2021

AGRICULTURAFAMILIAR <https://www.significados.com.br/agricultura-familiar/>
acesso em 14/11/2021 as 11:54hs

INOVAÇÃOFAMILIAR<https://www.royalmaquinas.com.br/blog/5-dicas-de-inovacao-para-negocios-de-agriculturafamiliar/> acesso em 14/11/2021 as 11.56

[São João da Boa Vista tem o maior valor de produção de SP, de acordo com secretaria - Revista Globo Rural | Notícias](#) acesso em 14/11/2021

<https://jornaldoprodutor.com.br/sao-joao-da-boa-vista-traca-planos-para-fomentar-o-agronegocio/> acesso em 14/11/2021

NAPOLEÃO, Bianca Minetto Mestre em Informática (Engenharia de Software) e graduada em Engenharia de Computação pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). - Matriz de Riscos (Matriz de Probabilidade e Impacto).

Disponível em :

<https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/>

Acesso em 24/11/2021

ANEXOS

Etapas de um processo PDCA:



