



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

GESTÃO DO RISCO NAS PEQUENAS  
PROPRIEDADES RURAIS

**SÍTIO A BOA TERRA**

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

**SÍTIO A BOA TERRA**

MÓDULO TÓPICOS CONTEMPORÂNEOS

GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCO – PROF. LUIZ  
FERNANDO PANCINE

GESTÃO DE AGRIBUSINESS – PROF. DANILO MORAIS DOVAL

ESTUDANTES:

Fabiano C. Fernandes, RA 1012019200292

George Wilson Vieira, RA 1012019200127

Gustavo E. C. Bertheim, RA 1012021200117

Ingrid Gomes da Costa, RA 1012019100715

Juliana R. C. Biscaino, RA 1012019100702

Thiago da Silva Gularte, RA 1012019100279

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	6
2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO	7
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	8
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	13
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	14
2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	15
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	18
<b>3. CONCLUSÃO</b>	<b>20</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>22</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>24</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O agronegócio no Brasil, vem se superando anos após anos, com isso o país vem se tornando uma potência no setor, e grande produtor e exportador de diversos produtos como a soja, milho, café, laranja, açúcar, carne bovina e a de frango.

Um grande marco no agronegócio no Brasil, foi a criação da Embrapa ( Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), no ano de 1973, iniciando a fase de modernização, estabelecendo unidades de pesquisa em diferentes regiões do país, trabalhando diversas culturas.

O Brasil é o terceiro maior produtor de alimentos do mundo, atrás apenas da China e dos EUA. Em 2020, o Brasil exportou comida para mais de 180 países. O sucesso do Brasil na produção de seus produtos é devido ao apoio governamental, investimentos em pesquisas, novas tecnologias, abertura de novas fronteiras, crédito rural, produtores rurais cada vez mais interessados em inovações.

O agronegócio é um setor de vital importância para o mundo, por isso existe uma frente internacional preocupada com a segurança alimentar e também comercial. Os desafios do agro brasileiro são a agregação de valor e diversificação para responder ao mercado exigente, competitivo e rentável. As tecnologias de baixo impacto introduzidas na elevação da cadeia produtiva e da qualidade do produto hoje são essenciais.

Como todo negócio, existem os riscos, e a agropecuária não é diferente. 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. 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. Os riscos de produção que se caracterizam por situações oriundas da atividade de plantio ou criação, como secas, pragas, excesso de chuvas, etc.

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

No caso de riscos financeiros, é preciso diagnosticar onde está o desvio. Deve-se avaliar as taxas de juros, prazos e instituições financeiras antes de financiar suas operações.

Para uma boa administração do agronegócio é primordial inserir ferramentas que use técnicas de planejamento estratégico para auxiliar pessoas ou organizações a desenvolver informações para levantar possíveis riscos e oportunidades (SWOT), ajudando a empresa a enxergar, analisar e colocar em ação as melhores oportunidades, mas também, prevenindo e assegurando dos riscos iminentes que possam gerar com o decorrer do tempo.

## 2. PROJETO INTEGRADO

Para o projeto, foi escolhida uma propriedade rural que se chama Sítio A BOA TERRA ALIMENTOS ORGÂNICOS, localizada no estado de São Paulo, na cidade de Casa Branca, Rod. Dep. Eduardo Vicente Nasser, CEP 13700-000. Tudo começou com um sonho de criar uma comunidade autossustentável e cultivar a terra de forma comunitária. Os proprietários, Joop e Tini, em 1981, junto com mais dois casais, criaram o sítio pioneiro da agricultura orgânica no Brasil.

Trabalhando na agricultura convencional, Joop começou a se incomodar com o uso de agrotóxicos, pois provocavam a intoxicação de trabalhadores, morte de animais, além da contaminação do solo e rios. Joop, não gostava da ideia de jogar veneno nos alimentos.

Na área social formaram o ATRAI - Associação dos Trabalhadores Rurais de Itobi. Várias famílias de trabalhadores rurais receberam 1 hectare de terra no Sítio para cultivar seus próprios mantimentos e vender o excedente para acrescentar na renda familiar.

Na área ambiental, começaram com uma horta orgânica e distribuição de cestas na região. Hoje, utiliza-se 10 hectares do Sítio para cultivar os orgânicos e o sítio possui 70 hectares de Reserva Natural.

Em 2003, foi criado o Centro de Ecologia e Educação Ambiental, para ensinar o amor à natureza e como cuidar dela, recebendo grupos para desenvolver projetos em parcerias com escolas locais.

Juntos, com uma equipe com mais de 30 colaboradores, comercializam cestas com alimentos 100% orgânicos e frescos, com entrega na porta das casas. Acreditam que com esse trabalho de entrega de cestas na porta da casa, conseguem criar vínculos essenciais entre cliente, produtor e a natureza.

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

Gerir uma empresa sem ter uma filosofia, política ou processo de gestão de risco é uma grande irresponsabilidade.

Isso porque os riscos são inerentes aos negócios, a vulnerabilidade existe mesmo que o produto ou serviço oferecido seja diferenciado, a marca seja forte e o planejamento exemplar.

Afinal, só aquilo que diz respeito ao controle interno não basta, há também eventos externos que podem impactar negativamente nas suas atividades e nos resultados de uma empresa.

A questão é aceitar essa verdade e trabalhar para que, quando surgirem situações potencialmente ameaçadoras, sócios e colaboradores saibam como agir a partir de um programa de gerenciamento de riscos.

A origem do risco pode ser de ordem financeira (externa ou interna), operacional, relacionada a falhas humanas, incompetência gerencial.

Reconhecer essa origem é importante, mas a função da gestão de risco não é buscar justificativas, e sim agir para que esses riscos não se convertam em consequências negativas para a organização.

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

Caso já tenham se convertido, o trabalho deve se dar no sentido de amenizar essas consequências, administrar a possível crise e gerar ações para evitar que o mesmo se repita.

É fundamental um bom sistema de monitoramento de todos os números e acontecimentos relevantes que envolvem a organização.

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

Na agricultura orgânica, os riscos podem ser separados em categorias. A OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico) classifica os riscos em: riscos naturais, riscos de mercado e institucionais.

Os riscos naturais, podem ser comuns ou imprevistos dependendo da frequência e extensão dos danos, variando de acordo com as condições naturais, da estrutura do agricultor e das práticas de produção.

Considera riscos naturais, os riscos de produção e os riscos ecológicos, respectivamente, aqueles relacionados a condições climáticas, pestes, doenças e os efeitos da poluição e seus efeitos sobre o clima ou sobre a gestão dos recursos naturais como a água.

Riscos de mercado relacionam-se às oscilações de preços, mas também podem incluir outros aspectos como o relacionamento dos agricultores com outros agentes da cadeia agroalimentar, por exemplo: fornecedores de insumos, processadores, distribuidores e um dos mais importantes clientes.

Os riscos institucionais são aqueles relacionados a intervenção do Estado na agricultura que ocorrem como instrumentos de comando e controle incentivando a produção de determinadas culturas e a não-produção de outras em função de políticas públicas, expondo o agricultor ao risco de ter feito a opção errada no plantio e os altos impostos do governo.

Alterações na regulamentação ambiental, de saúde e segurança sanitária também surgem como riscos institucionais a serem observados pelos agricultores pelos custos adicionais que podem ser incorridos para adequação da produção e distribuição.



Os riscos mais importantes da atividade agrícola são os riscos com recursos humanos: associados com a morte, doença ou invalidez do agricultor ou da força de trabalho;

2. Riscos patrimoniais: associados com roubo, fogo ou destruição de equipamentos e implementos indispensáveis à produção;
3. Riscos de produção e colheita: associados não só a condições climáticas, mas também a doenças e pragas que atacam as culturas, bem como contaminações oriundas de eventos poluentes;
4. Riscos de preço: associados a oscilações de preço de venda dos produtos ou de compra de insumos depois da decisão de produção tomada;
5. Riscos financeiros: associados a variações nas taxas de juros, taxas de câmbio, falta de liquidez e outras perdas financeiras.

### **2.1.2 MATRIZ DE RISCO**

A matriz de risco também conhecida como matriz de probabilidade é uma ferramenta de gerenciamento para identificar e determinar risco e possibilitar ações de impedimento ou controle. O objetivo maior é evitar problemas e criar oportunidades de preparação para algo que não pode ser evitado, ou que possa impactar diretamente nos custos e nos resultados da empresa.

Neste modelo simplificado de análise preliminar de riscos, serão enumerados de modo não exaustivo riscos estratégicos, financeiros, operacionais, comerciais e técnicos, identificados a partir de dados secundários, relacionados à produção de orgânicos.

Para iniciarmos a implantação da matriz de risco do Sítio A Boa Terra, iremos primeiramente identificar os riscos. Os riscos estratégicos podem ser a não identificação de orgânicos por falta de regulamentação do processo de certificação, a perda de credibilidade dos consumidores nos organismos certificadores, a não adesão dos

consumidores ao consumo de orgânicos em função dos preços. Os riscos financeiros são a falta de capital de giro para agricultores durante o processo de conversão de culturas, endividamento elevado dos agricultores inviabilizando a produção, a falta de alternativas de seguros para perdas agrícolas. Riscos operacionais podem ser a contaminação da produção por micotoxinas no processo de armazenagem, substituição dos produtos orgânicos no processo de embalagem por produtos convencionais e contaminação dos produtos. Os riscos comerciais são o aumento de preços de insumos, variações de preços dos produtos inviabilizando a colheita ou a semeadura. A falta de mão de obra para semeadura, colheita ou processamento dos produtos. Riscos técnicos é a invasão de pragas de difícil controle. Contaminação do solo por estrume por animais intoxicados.

Identificados os riscos, utiliza-se matrizes para avaliação das fontes de riscos, classificação por ordem de prioridade e tratamento dos mesmos.

A identificação das fontes de riscos e suas respectivas áreas de impacto fornecem subsídios para a análise de riscos, contribuindo posteriormente para a gestão mais eficaz dos mesmos. As fontes de risco e as áreas de impacto são selecionadas de acordo com a relevância.

### Cadastro de Riscos

Risco	O que pode acontecer e como	Consequências de um evento		Nível do risco	Prioridade do risco
		Consequências	Probabilidade		
T <sub>1</sub>	Perda da qualidade do produto comprometendo credibilidade certificação	Moderada	Possível	Alto	2º.
T <sub>2</sub>	Perda do certificado de orgânico pelo não atendimento das normas	Maior	Possível	Extremo	1º.
T <sub>3</sub>	Atraso na certificação da produção comprometendo rentabilidade da produção que deve ser vendida como convencional	Moderada	Improvável	Moderado	3º.

A partir dos eventos que poderiam ocasionar situações de risco, e a partir deles, qualifica-se as consequências ou impactos.

- Insignificante – não afeta o desempenho, pequena perda financeira;
- Menor – desempenho afetado, problema imediatamente mitigado, média perda financeira;
- Moderada – tratamento mais específico necessário, problema imediatamente mitigado, alta perda financeira;
- Maior – graves problemas no desempenho, perda da capacidade de produção, grande perda financeira;
- Catastrófica – desempenho totalmente afetado, enorme perda financeira.

A análise qualitativa das probabilidades de ocorrência dos eventos analisados considera os seguintes conceitos presentes na norma AS/NZS 4360:2004, aplicada empiricamente sobre os riscos técnicos identificados:

- Quase certa – espera-se que ocorra na maioria das vezes;
- Provável – provavelmente ocorrerá na maioria das vezes;
- Possível – deverá ocorrer alguma vez;
- Improvável – poderá ocorrer alguma vez;
- Rara – poderá ocorrer somente em circunstâncias excepcionais.

Finalmente, utilizando-se a Matriz de análise qualitativa de riscos – Nível do Risco que promove o cruzamento de consequências e probabilidades é possível hierarquizar os riscos em ordem de prioridade para tratamento.

### Nível de risco

Probabilidade de Ocorrência	Consequências				
	Insignificante	Menor	Moderada	Maior	Catastrófica
Quase certa	Alto	Alto	Extremo	Extremo	Extremo
Provável	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
Possível	Baixo	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
Improvável	Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Extremo
Rara	Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Alto

Legendas:  
 Risco Extremo - necessária ação imediata  
 Risco Alto - necessária a atenção da alta direção  
 Risco Moderado - a responsabilidade da direção deve ser especificada  
 Risco Baixo - gerenciado por procedimentos de rotina

Por tratar-se de uma análise preliminar de riscos, um monitoramento constante da produção e controle das ocorrências deve ser implementado, permitindo assim a identificação de novos riscos; planejamento de mitigação destes novos riscos, e consequentemente um gerenciamento adequado do empreendimento agrícola.

Com a qualificação do risco concluída, é possível listar-se as opções de tratamento e mitigação de cada risco. Dependendo da medida mitigatória, o risco torna-se menos provável de ocorrer ou tem consequências menores, modificando seu nível qualitativo. Desta forma obtêm-se um Plano de tratamento dos riscos técnicos deste modelo para a agricultura orgânica.

### Plano de tratamento de risco

O risco em ordem de prioridade	Possíveis opções de tratamento	Classificação do risco antes do tratamento	Classificação do risco após o tratamento	Resultado da análise de custo benefício
3°	Utilização apenas de adubo verde a base de vegetais e microrganismos	Extremo	Baixo	aceitável
	Melhorar as técnicas de compostagem		Moderado	aceitável
	Certificar a origem dos insumos animais		Moderado	não aceitável
1°	Disseminação de predadores naturais dos parasitas ou insetos	Alto	Moderado	aceitável
	Programa de rotação apropriado		Moderado	aceitável
	Aplicação de fogo para combate as pragas		Baixo	não aceitável
3°	Manter controle sobre a distância da fonte de contaminação provável	Moderado	Baixo	aceitável
	Promover a produção de orgânicos para as propriedades do entorno		Baixo	aceitável

Conclui-se do modelo desenvolvido de análise de riscos que os riscos técnicos identificados de contaminação do solo por estrume de animais intoxicados, invasão da cultura por pragas de difícil controle e contaminação do solo por herbicidas pulverizados em culturas vizinhas convencionais são passíveis de tratamento e que a aplicação de medidas mitigatórias são suficientes para transformar estes riscos em aceitáveis.

## 2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS

A gestão de propriedade rural de pequeno e médio porte deve considerar importantes os fatores econômicos que garantem a sustentabilidade do pequeno produtor no meio rural.

Deve ainda analisar as ideias de negócio e considerar todas as potencialidades, dispor de informações relevantes em sua área de atuação, buscando necessidades e oportunidades de mercado.

A terra não serve apenas como suporte para o desempenho das atividades produtivas, a exemplo do que se verifica no setor urbano; ao contrário, a maioria das explorações agrícolas participa direta e intensivamente do ciclo de produção.

Assim o empresário rural deve conhecer e analisar as características físicas, biológicas, químicas e topográficas de sua grande fábrica, a terra.

Quando o empresário tiver dificuldades para entender essas variáveis, precisa procurar um profissional competente e habilitado, o agrônomo ou o técnico agrícola, em se tratando de agricultura, ou o veterinário ou zootecnista, quando o problema referir-se a atividade pecuária.

Ao contrário do que ocorre na atividade industrial, na rural há dificuldade de se gerar produtos uniformes quanto ao tamanho, a forma e a qualidade, principalmente em função do caráter biológico da produção, acarretando para o empresário custos complementares com a classificação e a padronização de seus produtos.

Os riscos, fenômeno inerente a todas as atividades econômicas, assumem proporções maiores nas atividades agrícolas.

Além dos riscos próprios do mercado e da economia, a agricultura está exposta aos fenômenos climáticos, como seca, a chuva em excesso, o granizo e a geada.

Como ocorreu por exemplo, em Cerejeiras (RO), onde o cultivo de soja da região segue atrasado e atinge 30%, da área estimada por conta das chuvas que ainda

não ocorreram, além disso, podem ocorrer ainda o ataque de pragas e a incidência de doenças.

### **2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR**

Sabemos que a agricultura familiar é a principal produtora dos alimentos que vão para a mesa dos brasileiros. Deve-se lembrar que ser agricultor familiar não tem nenhuma conotação de superioridade em relação aos não familiares, trata-se apenas de diferenciar uma categoria que baseia sua produção na mão de obra familiar e que exerce a gestão do empreendimento de forma direta, presencial, por meio de algum dos familiares envolvidos na produção. Os não familiares, distintamente, usam trabalho assalariado, o que é positivo porque gera emprego.

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 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, aquicultores, extrativistas e pescadores o setor se destaca pela produção de diversos gêneros alimentares, como milho, mandioca, feijão, arroz entre outros.

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

De acordo com o [censo agropecuário de 2017](#), realizado pelo IBGE, 77% dos estabelecimentos agropecuários são classificados como sendo de agricultura familiar. A concentração desse tipo de produção é maior nas regiões norte, nordeste e em pontos da região sul do país. Os estados de Pernambuco, Ceará e Acre possuem a maior concentração de agricultura familiar por área no país, enquanto os estados do Centro-Oeste e São Paulo, são as regiões que possuem menores níveis de concentração.

O censo agropecuário de 2017 do IBGE aponta ainda que a agricultura familiar no país é responsável por empregar 10,1 milhões de pessoas e corresponde a 23% da área de todos os estabelecimentos agropecuários. Os homens representam 81% dos produtores, e as mulheres 19%. A faixa etária de 45 e 54 anos é a que mais concentra agricultores e apenas pouco mais de 5% deles completaram o ensino superior.

Esses pequenos agricultores são responsáveis por produzir cerca de 70% do feijão nacional, 34% do arroz, 87% da mandioca, 60% da produção de leite e 59% do rebanho suíno, 50% das aves e 30% dos bovinos.

A maioria da produção alimentícia para os brasileiros é feita por camponeses e camponesas pelo Brasil. Contudo, esses pequenos produtores têm acesso a apenas 14% de todo financiamento disponível para agricultura e se concentram em apenas 23% das terras agricultáveis no país

O programa das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) em um levantamento realizado em 2014 estimou que as propriedades inferiores a 1 hectare de terra, correspondiam a 72% de todas as propriedades do mundo e apenas 8% dessas se destinavam à agricultura.

Em contrapartida, 1% das terras com mais de 50 hectares correspondem a 65% das terras agricultáveis no mundo. Isso significa que a distribuição de terra pelo mundo é desigual, com poucas pessoas ou empresas concentrando grandes extensões de terra.

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

Conforme Silva e Buss (2011), o sucesso do pequeno empreendimento rural está cada vez mais relacionado ao seu envolvimento com o ambiente de negócios e sua capacidade de explorar ao máximo seus recursos. Contudo, verifica-se que há grandes



deficiências na gestão destas empresas devido à falta de controle, planejamento e organização.

Dizem que o maior problema entre os pequenos produtores rurais está na obtenção de informações de maneira rápida e prática. Normalmente o produtor não acompanha a evolução do mercado e as alterações de hábitos de consumo. Com isso, ele trabalha a partir da sua atividade, como se esta estivesse separada dos demais segmentos.

Outros afirmam que 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.

Neste cenário, a gestão nas pequenas propriedades rurais é de suma importância, tendo em vista que as mesmas devem devolver suas atividades de maneira rentável, atendendo as exigências do mercado. Assim, para que se possa alcançar isto, faz-se necessária a aplicação de algumas ferramentas administrativas na gestão do negócio.

A sociedade de capital tem seu capital formado por cotas ou ações; trata-se de uma entidade legal, que possui poderes para processar e ser processada, tomar parte em contratos e adquirir propriedades em seu nome. São muitas as vantagens e as desvantagens de uma sociedade capitalista.

Principais vantagens:

- Responsabilidade limitada: a responsabilidade dos proprietários não ultrapassa o montante que investiram na empresa.
- Grande dimensão: o capital pode ser obtido a partir da venda de ações para um grande número de pessoas ou, no caso de sociedade por cotas, para um maior número de proprietários.
- Possibilidade de transferência da propriedade: sendo as ações negociadas em bolsa de valores, a transferência da propriedade ocorre sem maiores problemas,

porém, no caso de sociedades por cotas, a transferência da propriedade é um processo mais simples do que no caso das sociedades de pessoas.

- Perenidade: normalmente, não se dissolve com a morte ou saída de um proprietário.
- Administração profissional: os administradores são contratados e podem ser substituídos se o desempenho não for satisfatório.
- Facilidade de expansão: devido ao acesso aos mercados de capitais e facilidades de entrada de novos sócios, é possível expandir o negócio.

Principais desvantagens:

- Imposto de renda: maior carga tributária, em razão da tributação do lucro da empresa e nova tributação quando ele for distribuído aos acionistas como dividendo.
- Custos organizacionais: os custos de incorporações e emissão de ações são elevados em relação às demais sociedades.
- Regulamentação do governo: sendo uma entidade legal, está sujeita à regulamentação por várias instituições estaduais e federais.
- Falta de sigilo: todos os acionistas devem conhecer o desempenho e a situação financeira da empresa.
- Falta de interesse pessoal na empresa por parte dos funcionários, por causa da inexistência de vínculos com os proprietários (esse problema deve ser administrado por meio de adoção de um bom programa de Recursos Humanos).
- Falta de integração com a comunidade: ocorre quando a empresa não participa de forma ativa da comunidade em que está inserida; na maioria dos casos, seus diretores não residem no imóvel, e sim na cidade mais próxima e, não raro, até na capital do estado.

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 planejadas.

**"Check"** ou **Conferir** refere-se ao processo de obtenção e organização de dados sobre os processos de execução das atividades, 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.

O ciclo PDCA, ilustrado na figura 1 no anexo, pode ser aplicado a uma diversidade de configurações organizacionais. Ele tem como premissa o alcance e a manutenção da melhoria dos processos.

Segundo Tubino (2010), cada vez que um problema é identificado e solucionado, o sistema produtivo passa ao patamar superior de qualidade, ou seja, problemas são vistos como oportunidades de melhorar o processo.

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

A matriz de riscos é uma técnica visual para avaliação e classificação de riscos conforme figura 2 no anexo. A implementação da matriz de risco em uma pequena propriedade rural é comumente usada como uma ferramenta de seleção após a identificação dos riscos, para definir quais riscos são mais críticos e devem ser priorizados pelos tomadores de decisão.

Ajuda a determinar se um determinado risco é amplamente aceitável ou não, de acordo com a sua localização na matriz, servindo como referência para o tratamento desse risco.

Pode ser empregada em situações em que não há dados suficientes para uma análise detalhada, ou a situação não justifica o tempo e esforço para uma análise mais detalhada ou quantitativa.

Existem conceitualmente três grandes riscos para um produtor rural que são eles: o risco de produção, o risco de mercado e o risco conjuntural.

O risco de produção o produtor tem um certo domínio onde existe tecnologia para evitá-lo ou reduzir o risco , o risco de mercado envolve a volatilidade de preço , taxa de câmbio variável e o risco conjuntural é uma mudança brutal de uma política pública, mudança de preço de um mercado fechado.

O risco pode ser entendido como uma opção e não um destino no caso de uma propriedade rural como em outros setores o risco é incerto mas previsível se antecipar e se preparar para uma situação arriscada também é o papel da pesquisa.

Após a discussão sobre os resultados do estudo pode-se afirmar que o diagnóstico é fundamental para alicerçar as decisões relativas à construção de ações voltadas ao desenvolvimento de um planejamento estratégico de gestão na propriedade rural familiar.

Conforme analisado por Parise (2010), a importância de se pensar estrategicamente deixou apenas de ser um desafio para as grandes empresas, sucedendo assim a necessidade de empregar ferramentas de análise na gestão de pequenos e médios empreendimentos.

De acordo com a entrevista e com as observações feitas na propriedade rural, realizou-se uma avaliação do produtor quanto aos seus aspectos de gestão, de organização e do ambiente onde a propriedade está inserida promovendo uma concepção de diagnóstico geral do empreendimento familiar. Pode-se concluir que com a utilização do método de análise SWOT foi possível uma compreensão do sistema de

gestão, do mesmo modo indicou o desempenho das atividades agrícolas, permitindo também visualizar gargalos de seus sistemas produtivos, adaptando meios de reformular estratégias em vistas as oportunidades e ameaças, reanalisar procedimentos administrativos e técnicos, reduzindo custos e aumentando sua vantagem competitiva perante suas concorrentes.

A análise interna verificou os pontos fortes e pontos fracos que estão no ambiente da empresa rural estudada e que afetam o seu desempenho organizacional. Os pontos fortes são aspectos positivos que a propriedade rural deve manter ou ainda melhorar. Por outro lado, o empreendimento rural também apresenta pontos fracos, que precisam ser melhorados ou neutralizados para não atrapalharem o seu desempenho.

Pontos fortes, são a fertilização do solo, diversidade de produtos, proprietário da área rural, boa localização, estrutura física, equipamentos e máquinas, utilizar a produção de inverno como alimentação dos animais, mão de obra familiar e gestão familiar. Pontos fracos, a cultura do patriarca predominante, grande quantidade de concorrentes, gestão familiar, dependência de fornecedores, controle gerencial, custos e receitas.

A análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar é usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e as ameaças.

Oportunidades, são a boa aceitação dos produtos no mercado, baixo risco de comercialização, aumento da população mundial, tecnologia à serviço da produtividade, exportação, concorrência, contratos com empresas rurais e fornecedores. Ameaças, são a crise mundial, alto custo da produção, concorrentes com menores custos, preço dos produtos e preços dos insumos, falta de políticas de incentivo à produção agrícola, latifúndios, recursos naturais e legislação ambiental, intempéries climáticas, protecionismos e a inadimplência.

### 3. CONCLUSÃO

O objetivo deste projeto foi entender a importância do agronegócio brasileiro, pois, o agronegócio tem sido um dos pioneiros para o crescimento da economia do país. O PIB do agronegócio nacional acumula alta de 14,46% nos seis primeiros meses de 2021.

Fazer uma boa gestão de riscos é estar atento às situações potencialmente ameaçadoras, agir para que esses riscos não virem consequências negativas para os negócios. Trabalhar preventivamente aplicando ações para que o problema não se repita.

Foi entendido também, que aplicando a ferramenta matriz de risco, evita problemas e cria oportunidades de preparação para algo que não pode ser evitado, ou que possa impactar diretamente nos custos e nos resultados da empresa.

Conhecer todo o segmento de gestão de uma empresa rural familiar, implantando a ferramenta análise SWOT em todo o processo, analisando oportunidades e ameaças, forças e fraquezas, para poder lidar com prováveis riscos e já tendo em mente e no papel alternativas para desviar de possíveis erros, podendo visualizar os pontos positivos e negativos de um cenário específico, promove uma tomada de decisão muito mais inteligente. Lembrando que todos os passos tomados na empresa, impactam o caminho que ela percorre ao crescimento.

Mesmo toda empresa tendo seu processo muito parecido, cada uma precisa de seu determinado projeto, sendo muito singular, tendo em mente que cada uma tem sua própria cultura e diferentes processos de trabalho, localidades, clima, etc.

## REFERÊNCIAS

A BOA TERRA. Disponível em: <<https://www.aboaterra.com.br>>. Acesso: 23 de nov 2021.

AGRICULTURA. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/agricultura-familiar/>>. Acesso: 17 de nov. de 2021.

BUSS, Ricardo N; Silva, Paola. Administração na Pequena Propriedade Rural. Revista São Luis Orione, 2011. Acesso em 15 de nov. de 2021.

BATALHA, Mário Otávio. Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Acesso: 17 de nov. de 2021. Disponível em: <[https://www.bibliotecaagptea.org.br/agricultura/agricultura\\_geral/livros/GESTAO%20DE%20PEQUENA%20PROPRIIDADE%20RURAL.pdf](https://www.bibliotecaagptea.org.br/agricultura/agricultura_geral/livros/GESTAO%20DE%20PEQUENA%20PROPRIIDADE%20RURAL.pdf)>. Acesso: 17 de nov. de 2021.

Dez anos da Agricultura Familiar Brasileira. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/resr/a/gYkb6s9xcpqvLLHKRw3PCnn/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso: 17 de nov. de 2021.

EMBRAPA. Disponível em: <[https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/sistema\\_plantio\\_direto/arvore/CONT000fwuzxobr02wyiv807fiqu9zg3dj17.html](https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/sistema_plantio_direto/arvore/CONT000fwuzxobr02wyiv807fiqu9zg3dj17.html)>. Acesso: 17 de nov. de 2021.

EPA – United States Environmental Protection Agency, An Overview of Risk Assessment and RCRA. – Artigo publicado em fevereiro/2001. Disponível em: <<https://www.epa.gov/environmental-topics/land-waste-and-cleanup-topics>> Acesso em 15 de nov. 2021, 12:58.

Gestão da Pequena Propriedade Rural. Disponível em: <[https://www.bibliotecaagptea.org.br/agricultura/agricultura\\_geral/livros/GESTAO%20](https://www.bibliotecaagptea.org.br/agricultura/agricultura_geral/livros/GESTAO%20)

DE%20PEQUENA%20PROPRIEDADE%20RURAL.pdf>. Acesso: 12 de nov. de 2021, 20:30.

GESTÃO DE RISCOS. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-de-risco/>. Acesso em 11 de nov. de 2021, 21:05.

MATRIZ DE RISCO. Disponível em <https://www.lec.com.br>, abril 22, 2020, blog. Acesso em 24 de nov. 2021.

MUNDO AGRO. Disponível em: <https://www.agro.bayer.com.br/mundo-agro>  
Acessado 11 de novembro de 2021, 21:30.

OECD. Disponível em: <https://www.oecd.org/brazil/>  
Acessado 17 de novembro de 2021, 09:30.

PARISE S.M.; SANÇÃO E.; et al. Desenvolvimento Sustentável em Pequenas Propriedades Rurais: Diagnóstico Estratégico em uma Propriedade Rural do Extremo Oeste Catarinense. Congresso Internacional de Administração – Gestão Estratégica: Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade, 2010.

TUBINO, D. F. (2010). Manual de Planejamento e Controle da produção. São Paulo: Atlas. Acesso: 17 de nov. de 2021.



## ANEXOS

Figura 1.

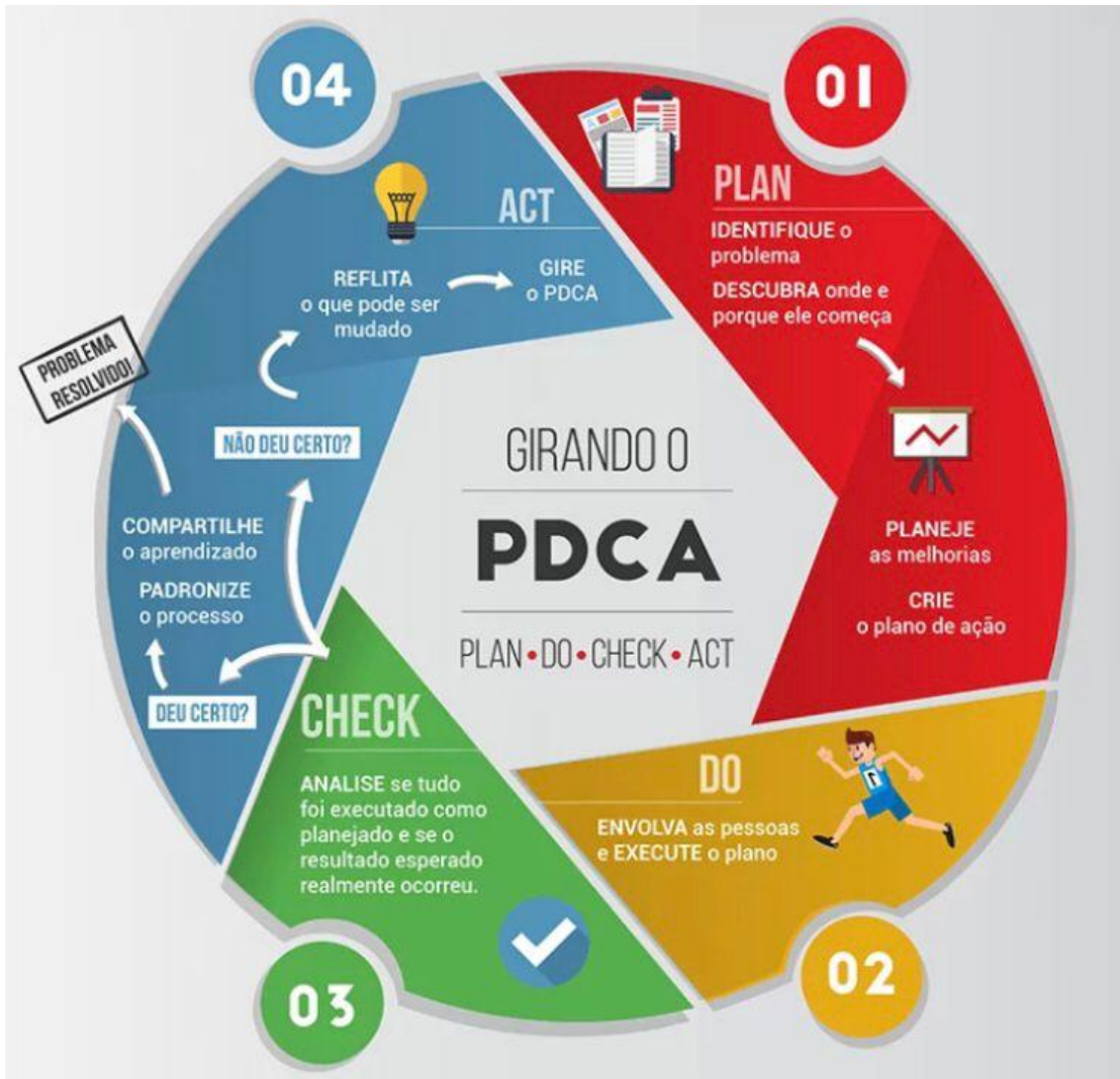


Figura 2

		CONSEQUÊNCIA*				
		Desprezível (1)	Menor (2)	Moderada (4)	Maior (8)	Catastrófica (16)
PROBABILIDADE (frequência)	Quase Certo (5)	5	10	20	40	80
	Provável (4)	4	8	16	32	64
	Possível (3)	3	6	12	24	48
	Improvável (2)	2	4	8	16	32
	Raro (1)	1	2	4	8	16