



**UNIFEOB**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS**

**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**

**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROJETO INTEGRADO**

**GESTÃO DO RISCO NAS PEQUENAS  
PROPRIEDADES RURAIS**

**SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP**

**NOVEMBRO, 2021**

**UNIFEOB**  
**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO**  
**OCTÁVIO BASTOS**  
**ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE**  
**CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**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:

Josiane Fernanda de Mira RA 18000768

Leandro Pereira Muniz RA 18000927

Luana Cristina Bernardo RA 18001315

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>4</b>
2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS	4
2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO	8
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	9
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	11
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	11
2.2.2 GESTÃO PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	12
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	16
<b>3. CONCLUSÃO</b>	<b>18</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>19</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>21</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução do planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, implementação das respostas e monitoramento dos riscos em um projeto.

Para planejar seu projeto é necessário obter informações exatas no tempo certo para tomar as melhores decisões. Para agilizar a coleta dessas informações e não esquecer nada importante, usa-se formulários organizados de forma lógica e integrada.

Além disso, a matriz da gestão de riscos também serve como contraprova do planejamento estratégico. A partir de sua análise, é possível comprovar ou retificar uma informação anterior, além de aprofundar nos detalhes e definir a ordem de prioridade para o desenvolvimento de soluções.

A aplicação da matriz de gestão de risco é essencial para que o processo tenha não só um mapeamento de suas operações, como também dos eventos capazes de impactar sua atividade e prejudicar a capacidade de atingir as metas estabelecidas.

Os termos de designação recorrentes eram pequeno produtor, pequeno proprietário e, por vezes, camponês. Termos diferentes estavam associados a segmentos de produtores (modernos) integrados ao mercado pela especialização e sob uso intensificado de instrumentos de trabalho, pressupostos concebidos segundo a lógica da produção industrial (REZENDE, 1999).

Segundo Schneider (2003), a agricultura familiar não é propriamente um termo novo, mas seu uso recente, com ampla penetração nos meios acadêmicos, nas políticas de governo e nos movimentos sociais, adquire novas significações.

Através deste estudo, estaremos analisando a análise de risco combinada à gestão de agribusiness.

## **2. PROJETO INTEGRADO**

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

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução do planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, implementação das respostas e monitoramento dos riscos em um projeto.

Risco de um projeto é um evento com uma probabilidade de ocorrer no futuro impactando o projeto de forma negativa (ameaça) ou positiva (oportunidade). Ele pode ocorrer devido a uma ou mais causas e pode ocasionar um ou mais impactos positivos ou negativos.

Importante ressaltar, que os riscos estão relacionados com as demais áreas de conhecimento e devem ser tratados de forma integrada considerando as melhores práticas de cada área de conhecimento.

Os riscos podem ser:

- Conhecidos, foram identificados, analisados e considerados no planejamento do projeto, ou;
- Desconhecidos, nesse caso quando evento ocorre, temos um problema ou questão para o projeto (Issues) e devem ser tratados agilmente.

Importante tomar as devidas ações corretivas, identificar as causas, e tomar ações preventivas para que o problema não ocorra novamente.

É ainda, documentar todas as decisões tomadas, notificar os responsáveis e garantir seu comprometimento na resolução do mesmo.

Planejar o gerenciamento dos riscos tem como objetivo definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos para o projeto.

Identificar os riscos tem como objetivo determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características.

É um processo iterativo que deve ocorrer durante todo o projeto.

Realizar a análise qualitativa de riscos tem como objetivo avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objeto de análise ou ação adicional.

Os riscos com maior probabilidade e impacto são priorizados para posterior criação de um plano de respostas.

Os riscos com menor probabilidade e impacto são mantidos nos registros dos riscos dentro de uma lista de observação para monitoramento futuro.

Realizar a análise quantitativa dos riscos tem como objetivo efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.

Por envolver alta complexidade, é realizada somente nos riscos priorizados pela análise qualitativa.

Planejar as respostas aos riscos tem como objetivo desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Trata as respostas aos riscos conforme sua prioridade e define um "proprietário" para cada risco.

As respostas tratadas devem implicar em mais recursos e atividades no orçamento, cronograma e plano de gerenciamento do projeto.

O processo tem como objetivo implementar as respostas planejadas em Planejar as respostas aos riscos.

O processo monitorar os riscos mudou de nome (Controlar os riscos na quinta edição) e tem como objetivo, controlar e monitorar os riscos de modo a:

- Acompanhar os riscos identificados;
- Monitorar a implementação dos planos de respostas aos riscos;
- Monitorar os riscos residuais;
- Identificar novos riscos;
- Avaliar a eficácia do processo de riscos durante o ciclo de vida do projeto.

Principais ferramentas usadas para gerenciar os Riscos em ordem alfabética:

- Análise de dados;
- Auditorias;
- Categorização dos riscos;
- Coleta de dados;
- Estratégias de respostas de contingência;
- Estratégias para ameaças;
- Estratégias para o risco geral do projeto;
- Estratégias para oportunidades;
- Habilidades interpessoais e de equipe;
- Listas de alertas;
- Opinião especializada;
- Representação de dados;

- Representações da incerteza;
- Reuniões;
- Sistema de informações do gerenciamento de projetos;
- Tomada de decisão.

Para planejar seu projeto é necessário obter informações exatas no tempo certo para tomar as melhores decisões. Para agilizar a coleta dessas informações e não esquecer nada importante, usa-se formulários organizados de forma lógica e integrada.

Além disso, a matriz da gestão de riscos também serve como contraprova do planejamento estratégico. A partir de sua análise, é possível comprovar ou retificar uma informação anterior, além de aprofundar nos detalhes e definir a ordem de prioridade para o desenvolvimento de soluções.

A matriz de gestão de risco também é chamada de matriz de probabilidade e impacto, já que esses são os exatos parâmetros que ela pretende analisar e demonstrar. Antes de demonstrar sua aplicação, é importante entender cada parâmetro avaliado. Veja:

- **Probabilidade:** consiste na avaliação da chance de um problema ou ameaça se concretizar ao longo da cadeia operacional de uma empresa. Em geral, uma empresa tem toda sua operação mapeada e planejada antes de iniciar uma atividade.

Nesse caso, a probabilidade avalia a possibilidade de as atividades não saírem de acordo com o planejamento inicial.

- **Impacto:** além de se considerar as chances de um risco ou evento dessa natureza acontecer, é preciso medir as consequências provocadas por sua concretização. Qual a intensidade, quais as áreas afetadas, qual o impacto financeiro?

Todas essas perguntas devem ser respondidas para avaliar o impacto na matriz da gestão de riscos e podermos considerar qual a ordem de prioridade para diminuir as consequências sentidas.

Cada um desses parâmetros é disposto nos eixos x e y de um gráfico. A partir daí, devemos avaliar a criticidade do risco com base na sua probabilidade de concretização e impacto financeiro provocado.

De modo geral, os níveis de criticidade para probabilidade podem ser:

- Improvável;
- Pouco provável;
- Possível;
- Muito possível.

Por outro lado, a criticidade do impacto pode ser medida da seguinte forma:

- Impacto nulo ou inexistente;
- Impacto baixo;

- Impacto médio;
- Impacto alto.

Dessa forma, quanto mais baixa a probabilidade e o impacto, menor a atenção que deve ser dada ao risco em questão, é improvável de acontecer e o impacto inexistente. À medida que um risco é classificado em um nível acima em um ou ambos os eixos, maior sua necessidade de atenção e importância para a gestão de riscos.

A aplicação da matriz de gestão de risco é essencial para que o processo tenha não só um mapeamento de suas operações, como também dos eventos capazes de impactar sua atividade e prejudicar a capacidade de atingir as metas estabelecidas.

Para isso, as nossas dicas de como aplicar a matriz de gestão de risco são as seguintes:

1. Conheça sua estrutura e conte com seus gestores:

A estrutura de uma empresa é complexa e variada, mas conhecer cada compartimento é importante para gerar uma matriz de risco confiável e eficiente. Para aumentar a assertividade da análise e gestão de riscos, conte com as lideranças internas para obter insights relevantes.

2. Entenda a legislação do mercado:

As normas vigentes são a base da governança em uma empresa e são uma fonte crucial de riscos, isto é, caso sejam descumpridas. Por isso, conhecer a legislação em atividade auxilia a criar uma matriz de gestão de riscos atualizada e realista.

3. Tenha um mapeamento de riscos:

Mapear os riscos e tê-los dispostos em uma listagem é o ponto de partida para criação da matriz, portanto é relevante incluir essa etapa no planejamento estratégico.

4. Analise riscos de fornecedores:

A cadeia de suprimentos oferece uma série de riscos para as empresas, afetando o padrão de qualidade, eficiência de produção, lucratividade e até mesmo a reputação da empresa. Por isso, não deixe de considerar os riscos de fornecedores de produtos e serviços para sua operação.

5. Faça atualizações constantes:

A gestão de riscos é recorrente na operação da empresa, uma vez que o cenário está sempre mudando. Por isso, é necessário planejar atualizações para a matriz de gestão de riscos, visando garantir sua relevância e efetividade na proteção das atividades de uma empresa.



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

Os objetivos de uma organização podem ser afetados, de diversas maneiras, por fatores de riscos que podem estar em qualquer área da empresa e que, caso sejam concretizados, poderão trazer impactos negativos ou positivos. É o gerenciamento de riscos que, ao ser aplicado de forma integrada na organização, abrangendo todas as suas áreas, configura uma importante ferramenta de auxílio à governança na busca pela obtenção das metas e objetivos organizacionais.

Durante a gestão de riscos, dois elementos são muito importantes: a comunicação e a conformidade. Será possível fazer a identificação e a avaliação dos riscos de forma mais rápida, objetiva e transparente se a comunicação for adequada e eficiente. Por outro lado, a organização estará protegida da falta de capacidade ou de disciplina, à medida que cumprir a legislação e os regulamentos internos e externos atinentes ao seu negócio.

O gerenciamento de riscos é a ferramenta que tem a capacidade de identificar e gerir os mais diversos tipos de fatores de riscos, dando uma resposta condizente a cada um deles, caso se concretizem. A abordagem integrada dos fatores de risco, considerando todas as áreas da empresa, facilita muito o trabalho da alta gestão, pois, uma vez que o processo de gerenciamento de riscos seja sistemático, organizado e contínuo, o tratamento dos riscos poderá ser feito em áreas totalmente diferentes ao mesmo tempo, a fim de produzir resultados melhores e sem o esforço que seria necessário, caso o foco fosse para uma área em particular.

A globalização e a economia influenciam diretamente a forma como as organizações executam suas atividades. As empresas, estejam elas estáveis ou não, e operando com grandes ou pequenos riscos, passaram a realizar previsões e projeções de situações, diante da instabilidade que seus fornecedores e seus clientes enfrentam atualmente. As organizações, portanto, precisaram fazer o gerenciamento de riscos, e passaram a fazer isso de forma consciente e estruturada, ao implantar modelos organizacionais que façam a identificação, a priorização e a elaboração de medidas para os riscos concretizados, ou inconsciente e desestruturada, quando executam o tratamento dos riscos à medida que eles ocorrem. Tratar Campos de aplicação da gestão de riscos 117  
riscos de forma proativa e organizada demanda muito menos esforço e custo do que o inverso. O gerenciamento de riscos é uma atividade que tem importância e valor estratégico para qualquer tipo de organização, das pequenas até as grandes. A melhor forma de enfrentar os riscos ainda é concentrar os esforços de todos na tentativa de identificar todos os fatores de riscos possíveis, realizando a gestão preventivamente, antes

que eles consigam afetar o negócio, principalmente se o seu impacto for negativo. Apesar disso, você precisa entender que, mesmo que o risco concretizado seja de impacto positivo, se não tiver sido elaborada nenhuma resposta a ele, isso poderá representar a chance de perder todo e qualquer benefício que poderia ter sido obtido (BRASIL, 2013).

## 2.1.2 MATRIZ DE RISCO

Um risco é um evento ou uma situação incerta que, caso ocorra, pode provocar um impacto positivo ou negativo em algum projeto, área ou processo de uma organização. Os riscos podem ser consequência de várias causas e trazer vários tipos de impactos. As condições que favorecem o acontecimento dos riscos podem incluir aspectos do ambiente organizacional, que vão desde os empregados até as práticas adotadas pela empresa e a sua dependência de agentes externos ao contexto (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2007). O gerenciamento de riscos em uma organização envolve o processo de planejamento, organização, direção e controle de todos os recursos, sejam humanos ou materiais, com o propósito de tornar mínimos, eliminar, ou ainda aproveitar os riscos e as incertezas que cercam o ambiente organizacional.

Uma das primeiras etapas de um gerenciamento de risco organizacional, desempenhada pela equipe de gestão de riscos, é a identificação de todos os fatores de risco. Depois dessa etapa, deve acontecer o reconhecimento e a avaliação dos fatores de riscos positivos e negativos, que compõem uma das etapas essenciais do gerenciamento de risco de uma organização. Essas atividades de avaliação ficam facilitadas se forem feitas com ajuda de matrizes, como a matriz de risco (MR) e a matriz de oportunidades (MO), que auxiliam na qualificação dos riscos, incluindo uma análise qualitativa e quantitativa posterior, para o planejamento das respostas que serão dadas a eles. Essa classificação pode ser desenvolvida de várias formas, mas uma das mais conhecidas é a MR, ou a matriz de probabilidade impacto (ENDEAVOR BRASIL, 2017).

A MR é uma ferramenta importante devido ao seu potencial para a comunicação visual e pela simplicidade na elaboração e manutenção. Visualmente, ela dispõe das cores vermelha, amarela e verde, conhecidas mundialmente por se tratarem de algo ruim, médio ou bom, respectivamente. De uma forma geral, a matriz de risco é elaborada como um gráfico, contendo um eixo com escalas de probabilidade de ocorrência para o risco e outro eixo contendo escalas de impacto corporativo para um determinado fator de risco. Depois que a estrutura da matriz tiver sido elaborada e ela estiver desenhada, chega o momento em que cada um dos fatores de risco identificado pela equipe de gestão de riscos deve ser analisado, sob os aspectos de probabilidade de ocorrência e de tamanho do impacto

organizacional que pode ser gerado. Cada um dos fatores de risco é, então, posicionado na matriz (ENDEAVOR BRASIL, 2017). Normalmente, os fatores de riscos são priorizados de acordo com a sua possibilidade em potencial de afetar a organização de alguma forma, seja nos seus objetivos, seus processos, suas finanças, ou em qualquer outro fator. Não existe um padrão formal para a alocação das escalas entre os eixos X e Y. Além disso, é a própria organização que deve definir o que é uma importância alta, moderada ou baixa para os seus fatores de risco. Da mesma forma, como não existe um padrão para a disposição da probabilidade e do impacto nos eixos X e Y, não existe um padrão para a quantidade de níveis ou percentuais que a avaliação qualitativa deva apresentar. O eixo da probabilidade, por exemplo, pode ser visto na literatura comumente dividido de três a nove níveis, mas é fundamental considerar que é mais fácil associar o aspecto da probabilidade de um risco se concretizar a formas empíricas, de modo que se aproxime da realidade. Tanto a escala da probabilidade como a do impacto, devem ser adaptadas conforme as necessidades, as características e as particularidades de cada organização. Mesmo não havendo um padrão, a Norma AS/NZS nº 4.360 (LEITE, 2012) sugere que o eixo da probabilidade de um risco se concretizar seja dividido em cinco níveis:

A = quase certo que se concretize, é um risco quase que inevitável.

B = é provável que se concretize.

C = é possível que se concretize, é um risco que se concretizará de forma ocasional.

D = é improvável que se concretize.

E = raramente irá se concretizar, é um risco quase que improvável.

Com relação ao eixo do impacto, a correta análise e a avaliação dos fatores de risco devem considerar as consequências financeiras que a concretização do risco pode trazer, bem como as consequências estratégicas e operacionais. Nesse sentido, são analisados aspectos como a possibilidade de ocorrerem, entre outros, como: perda de capital para os acionistas; diminuição do lucro; perda de clientes; perda de espaço no mercado; piora na imagem perante aos clientes e à sociedade; problemas com a qualidade dos resultados; atrasos de cronogramas e entregas. A classificação dos fatores de risco auxilia na elaboração das respostas a eles e na urgência que deve ser atribuída ao tratamento de cada um. Via de regra, o tratamento dado em resposta à elaboração da MR é a seguinte (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014): os fatores de risco que ficarem dispostos na região vermelha deverão ser tratados de forma prioritária; os fatores de risco da área amarela deverão ser tratados imediatamente após os da área vermelha e, se possível, de forma simultânea; os fatores de risco da área verde oferecem maior tempo para que a equipe de gestão de riscos possa agir, pois não apresentam urgência.

## **2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS**

### **2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR**

Nos campos de estudo das ciências sociais e de construção de projetos agrônômicos que se constituíram ao final do século passado na sociedade brasileira, o termo agricultura familiar talvez raramente se fizesse presente (SCHNEIDER, 2003).

Os termos de designação recorrentes eram pequeno produtor, pequeno proprietário e, por vezes, camponês. Termos diferentes estavam associados a segmentos de produtores (modernos) integrados ao mercado pela especialização e sob uso intensificado de instrumentos de trabalho, pressupostos concebidos segundo a lógica da produção industrial (REZENDE, 1999).

Segundo Schneider (2003), a agricultura familiar não é propriamente um termo novo, mas seu uso recente, com ampla penetração nos meios acadêmicos, nas políticas de governo e nos movimentos sociais, adquire novas significações.

Em certos textos, tangencialmente, os autores que reconheciam termos de designação aproximada estavam geralmente referidos a campos temáticos e bibliográficos constituídos a partir dos modos de organização dos agricultores estadunidenses e europeus (SALGADO, 2001).

Estes eram diferenciados por critérios de utilização da força de trabalho e modo de gestão da produção social, classificados pela family farm ou reconhecidos como family farmer, isto é, pela identificação do produtor segundo o tipo de unidade de produção (REZENDE, 1999).

Todavia, a partir da última década do século passado, o termo agricultura familiar ganhou tal ordem de consagração que, para reconhecer a importância do fenômeno social, tornam-se necessários exercícios exegéticos de interpretação dos significados a ele associados (SALGADO, 2001).

Ao buscarmos na literatura as contribuições para a delimitação conceitual da agricultura familiar, encontramos diversas vertentes, dentre as quais destacamos duas: uma que considera que a moderna agricultura familiar é uma nova categoria, gerada no bojo das transformações experimentadas pelas sociedades capitalistas desenvolvidas. E outra que defende ser a agricultura familiar brasileira um conceito em evolução, com significativas raízes históricas. (SCHNEIDER, 2003).

Um investimento de tamanha envergadura, em face da consagração que o termo

alcançou, é praticamente impossível, especialmente por um único pesquisador. Reconhecendo os limites, neste artigo, pretendo contribuir parcialmente para o exercício anunciado, compartilhando com tantos outros autores que também reconhecem essa necessidade, quando nada, acadêmica (ARAÚJO, 2020).

Segundo Araújo (2020), no Brasil, os que hoje são chamados de agricultores familiares já receberam (e ainda recebem) diferentes nomes. Martins (1986) lembra que, no contexto de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Paraná, o homem rural é conhecido como roceiro e caipira. No nordeste, denomina-se tabaréu. Em diferentes regiões do País encontra-se o caboclo. Para o autor, todas são palavras de duplo sentido. Fazem referência a agricultor, a quem vive no campo, mas também indicam uma pessoa rústica, atrasada e ingênua. São palavras depreciativas, ofensivas, muitas vezes relacionadas à preguiça, à pouca disposição para o trabalho.

Para Araújo (2020), houve um escamoteamento conceitual devido ao fato de, no Brasil, termos uma história urbana, uma história dos que participam do pacto político, do qual o camponês é excluído e pelo qual é visto como um ator inferior, não essencial.

Esse fato fez com que a maioria de nossos livros de História pouco registrasse sobre o papel dos produtores de alimentos na construção do país, sendo o passado contado apenas sob a perspectiva da grande agricultura escravista, monocultora e de exportação – o ciclo do açúcar, o ciclo da borracha e o ciclo do café exemplificam essa tendência (SALGADO, 2001).

No entanto, a recente historiografia brasileira tem buscado resgatar o papel do camponês como ator social atuante, identificando suas especificidades e diferentes configurações. Baseado nas pesquisas desses historiadores, focadas especialmente no período colonial e no Império, vamos aqui resumir a importância de cinco grupos que estão na origem da nossa agricultura familiar: os índios; os escravos africanos, os mestiços; os brancos não herdeiros; e os imigrantes europeus (ARAÚJO, 2020).

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

Segundo Teixeira (2015), a inadequação de grande parte das ferramentas modernas de gestão, desenvolvidas para setores outros que o agroindustrial, tem como origem as especificidades que particularizam os sistemas agroindustriais de produção, nos quais encontra-se inserida a agricultura familiar. Algumas destas particularidades, bem como seus impactos sobre a gestão nas pequenas propriedades rurais.

- Sazonalidade da produção agropecuária: Grande parte das matérias-primas da chamada agroindústria de primeira transformação é obtida diretamente da atividade agropecuária. Esta condição faz com que o provisionamento destas matérias-primas esteja sujeito a regimes de safra e entressafra. Esta característica introduz dificuldades importantes para a rentabilização dos capitais investidos e para o planejamento e controle da produção agroindustrial. Desta forma, a indústria e os consumidores finais tendem a atribuir maior valor aos produtos vendidos em períodos de entressafra. Os agricultores familiares, que produzem em volume mais baixo e na maioria dos estados estão dispersos geograficamente, dispõem de pouco capital de giro e têm dificuldades para obtenção de crédito, enfrentam maiores dificuldades tanto para lidar com o problema da sazonalidade da produção como para dela tirar proveito. Exceto naqueles ramos nos quais a sazonalidade é menos intensa e nos quais é possível estabelecer processo de produção continuada (aves, suínos, leite e hortaliças, por exemplo), a agroindústria tem preferência em estabelecer contratos com produtores de maior porte, com maior capacidade para de armazenagem e de ampliar a oferta em resposta a condições favoráveis de mercado. Uma das saídas para os agricultores familiares é a construção de capacidade de armazenagem associativa, o que pressupõe um certo grau de organização e coordenação que não é trivial alcançar (TEIXEIRA, 2015).

- Variações de qualidade do produto agropecuário: A qualidade da matéria-prima e produto final agropecuário está sujeita às variações climáticas e às técnicas de cultivo e manejo empregadas. Por sua vez, as características da matéria-prima afetam a qualidade final dos produtos transformados, em particular, a padronização e a regularidade de padrões de qualidade do produto acabado. Por isso, indústrias e fornecedores vêm impondo padrões tecnológicos cada vez mais rígidos aos produtores primário. Desta maneira, para os agricultores familiares, trata-se de adotar tecnologias de produto, processo e gestão que reconheçam esta variabilidade e a valorizem da melhor forma possível no mercado. Ferramentas apropriadas de gestão da qualidade e de planejamento e controle da produção, que padronizem normas e procedimentos intra e inter propriedades de uma dada rede de produção (se for o caso) e abram canais de comunicação com os clientes e fornecedores, são fundamentais para diminuir a variabilidade da quantidade e da qualidade da produção. Neste campo a informação é um insumo essencial, e escasso, no meio dos agricultores familiares (TEIXEIRA, 2015).

- Perecibilidade da matéria-prima: Grande parte das agroindústrias trabalha com produtos perecíveis que não podem ser estocados e devem ser transformados rapidamente após a colheita ou tão logo chegue à instalação industrial. Isso introduz problemas importantes de logística de provisionamento e de planejamento da produção.

Muitas vezes, a opção de reter a matéria-prima no campo como forma de otimizar a produção industrial pode significar perdas de qualidade e/ou financeiras para os agricultores. Assim, mais uma vez, é importante que o agricultor possa dispor de um mínimo de planejamento na sua produção para que este problema seja minorado (TEIXEIRA, 2015).

- Sazonalidade de consumo: É vital que o agricultor familiar possa dispor de informações a respeito destas variações. Informações públicas sobre a dinâmica de funcionamento e de consumo dos principais mercados brasileiros de alimentos são extremamente raras e, quando existentes, desatualizadas. Somente a partir do conhecimento do mercado o agricultor poderá planejar a sua produção. Mas a experiência mostra que a existência da informação não implica necessariamente no seu aproveitamento pelo agricultor. É fundamental que as ferramentas de planejamento sejam capazes de traduzir estas informações em um plano de produção, individual ou coletivo (TEIXEIRA, 2015).

- Perecibilidade do produto final: A maioria dos produtos agropecuários, processados ou não, apresenta um alto grau de perecibilidade. Na maioria destes casos, a qualidade do produto final está largamente associada à velocidade com que o produto é disponibilizado ao consumidor. Também neste caso questões ligadas à logística de distribuição assumem uma importância vital. O pequeno valor unitário dos produtos transformados também acentua a importância de uma logística eficiente e eficaz. Este aspecto coloca duas questões importantes para a gestão da agricultura familiar. A primeira delas está ligada à logística de distribuição. Produtos perecíveis, que representam grande parte da produção agropecuária familiar, demandam operações logísticas mais ágeis, com ciclos logísticos mais curtos. As implicações desta característica para a gestão logística da distribuição são importantes e imediatas. O segundo aspecto está ligado à logística de armazenagem. Um adequado dimensionamento da capacidade de armazenagem e uma gestão adequada de estoques podem permitir aos agricultores trabalhar com a perecibilidade do produto a seu favor (TEIXEIRA, 2015).

- Qualidade e Vigilância: A importância de assegurar à população alimentos em quantidade e qualidade aceitáveis faz com que este setor seja objeto de uma vigilância acentuada do governo. Questões de saúde pública relacionadas à aplicação inadequada de defensivos agrícolas também são fatores que podem afetar a produção e a comercialização de produtos oriundos da agricultura familiar. Em ambos os casos a utilização de ferramentas adequadas de gestão da qualidade é fundamental. Vários estudos sobre a competitividade de diferentes cadeias agroindustriais, especialmente aquelas que envolvem um grande número de pequenos produtores, tem apontado a legislação (fiscal,

sanitária, ambiental e trabalhista) como um dos principais entraves à competitividade destes sistemas (TEIXEIRA, 2015).

Lourenzani (2003), destaca o impacto que algumas tecnologias ditas transversais podem ter no gerenciamento dos sistemas agroindustriais em agricultura familiar. Entre estas tecnologias pode-se destacar a biotecnologia e a chamada tecnologia da informação. A biotecnologia coloca as empresas do sistema agroindustrial em face de alternativas estratégicas importantes. Existe a promessa de que a biotecnologia pode influir decisivamente nos sistemas produtivos atuais.

Além disso, a aplicação de técnicas biotecnológicas modernas podem resultar em produtos ainda mais diferenciados. Este é o caso, por exemplo, da produção do que pode ser chamado de ‘alimentos funcionais’. Para a agricultura familiar esta tendência, se bem gerenciada, pode representar alternativas interessantes de desenvolvimento. Unidades de produção agrícola familiar, normalmente de pequeno porte, podem explorar melhores nichos baseados em apelos na produção de produtos ‘mais naturais e saudáveis e ecologicamente corretos’. A produção orgânica, como forma de diferenciação de produtos oriundos da agricultura familiar, segue esta linha de raciocínio (BECKER, 1991).

No entanto, como em qualquer processo de diferenciação de produtos, é necessário que o produtor seja capaz de garantir, via normas e procedimentos pré-estabelecidos, que esta produção mantenha os atributos de qualidade vendidos ao consumidor. Nenhum apelo mercadológico é sustentável sem correspondência objetiva que sustenta a subjetividade do consumidor. A exploração desta possibilidade demanda mais do que o voluntarismo dos produtores ou de suas associações (BECKER, 1991).

É necessária, antes de qualquer coisa, a capacidade de inovação. Ao contrário do que defende o senso comum, a produção de orgânicos ou a agroecologia, está longe de ser uma ‘volta à natureza’, à exploração elementar da terra. Ao contrário, é um processo de produção que adota pressupostos rígidos, e até mais difíceis na medida em que não permite o uso de meios artificiais, em particular os químicos, facilitadores e estimuladores. Neste sentido, adquire relevância a utilização de técnicas de gerenciamento que permitam com que estes produtos sejam disponibilizados ao consumidor final no tempo e na forma adequadas, com sustentabilidade econômica (BECKER, 1991).

Para isso é absolutamente vital que o agricultor possa contar com ferramentas de gestão da qualidade, planejamento e controle da produção, logística de provisionamento e de distribuição, análise e controle de custos, marketing, etc (TEIXEIRA, 2015).

As tecnologias de informação (TI) também podem afetar de forma substancial a gestão dos negócios agroindustriais. Além de facilitar a busca, acesso, armazenamento e disseminação de informações, as modernas TI deverão cada vez mais servir como



instrumento de comunicação e coordenação entre os agentes de um dado sistema agroindustrial. Neste último caso, tecnologias de troca informatizada de dados deverão assumir um aspecto vital nos anos vindouros. Sob este aspecto, as TI são instrumentos importantes no aumento da eficiência e da eficácia das cadeias agroindustriais. Por outro lado, também podem levar a exclusão de pequenos produtores que não tenham acesso a esta tecnologia. (TEIXEIRA, 2015).

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

A agricultura familiar sofre inúmeras influências que impactam desde a produção até a comercialização dos produtos, influências essas que muitas vezes podem ser determinantes na permanência ou não do produtor rural na atividade (FERMA FERDERATION, 2003).

O processo de Gerenciamento de Riscos nas Agroindústrias familiares, torna-se fundamental pois auxilia os proprietários no processo de planejamento dos objetivos e conseqüentemente os caminhos a serem percorridos, facilitando a tomada de decisão por parte dos proprietários (LOURENZANI, 2003).

Ainda, auxilia na análise do ambiente interno e externo, na verificação e identificação das variáveis ou riscos inerentes à atividade agroindustrial familiar e que são influenciadoras na atividade, análise do grau dos riscos identificados, possibilitando conhecer e descrever o impacto e suas conseqüências, a verificação dos processos existentes a fim de evidenciar os gargalos nos processos da propriedade e a partir dessa análise estabelecer critérios e atividades que possibilitem o tratamento dos riscos identificados, construindo dessa forma o processo de Gerenciamento de Riscos é capaz de mitigar os Riscos evidenciados possibilitando o alcance dos objetivos estabelecidos pelo proprietário rural, à permanência na atividade e ainda possibilitando o desenvolvimento da propriedade e da agroindústria (LOURENZANI, 2003).

A ferramenta da ISO 31000 é o modelo entendido como o ideal a ser utilizado pois é uma ferramenta adaptável a qualquer modelo organizacional independentemente do porte e objetivos pré-estabelecidos pelos gestores, a cultura empregada, a estrutura existente. Permite analisar o ambiente interno mensurando forças e fraquezas, bem como processos existentes, ainda, analisar o ambiente externo através da identificação das ameaças e oportunidades (NORMA ISO 31000, 2018).

Após o entendimento pelo produtor do ambiente onde está inserido é necessário a identificação dos riscos existentes, a análise desses riscos, a avaliação o impacto dos riscos e posteriormente busque o tratamento e ainda, implante melhorias nos processos, possuindo bases mais sólidas e até mesmo indicadores para o processo de tomada de decisão. Importante salientar que as melhorias implantadas dentro do processo das agroindústrias devem sempre ser monitoradas tendo em vista que riscos podem mudar, desaparecer ou surgir necessitando serem constantemente readequados e implantados novos processos, se necessário conforme a ferramenta ISO 31000 (2018).

### **3. CONCLUSÃO**

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de condução do planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, implementação das respostas e monitoramento dos riscos em um projeto.

A aplicação da matriz de gestão de risco é essencial para o processo.

O processo de Gerenciamento de Riscos nas Agroindústrias familiares, torna-se fundamental pois auxilia os proprietários no processo de planejamento dos objetivos e consequentemente os caminhos a serem percorridos, facilitando a tomada de decisão por parte dos proprietários

Através deste estudo, analisamos a análise de risco combinada à gestão de agribusiness.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N. & Govindarajan, V. (2002). Sistemas de Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAÚJO, Aline Marques; ARAÚJO, Amanda Marques; MENDES, Lorena; PACHECO, Luana; MELO, Mayro César Ferreira. Administração Rural: análise de fatores internos e externos que afetam a empresa rural e as estratégias utilizadas para o melhoramento do seu processo administrativo. p. 25 UEG. Posse - GO, 2020.

BECKER, Marília Beatriz Cibils, Agroindustrialização: característica e conceitos, 1ª edição, Porto Alegre, editora União Brasileira de Escritores, 1991

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Departamento de Inovação e Melhoria da Gestão. Gerência do Programa GesPública. Projeto de desenvolvimento do guia de orientação para o gerenciamento de riscos. Brasília, DF, 2013

ENDEAVOR BRASIL. Matriz de gestão de risco: analise os pontos críticos do seu produto ou serviço. São Paulo, 2017. Disponível em: . Acesso em: 09 jan. 2018

FERMA FERDERATION Of European Risk Management Associations. Norma de Gestão de Riscos. (2003) Disponível em: <http://www.ferma-asso.org>. acesso em novembro de 2021.

<https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-dos-riscos-do-projeto> 27/11

<https://www.linkana.com/blog/matriz-gestao-risco/> 27/11

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos. São Paulo: IBGC, 2007

LEITE, T. A. S. Gestão de riscos: diretrizes para implementação da AS/NZS 4360:2004. [S.l.]: Biblioteca de Segurança, 2012

LOURENZANI, A.E.B.S.; SILVA, A.L. Gestão da propriedade rural e seus impactos acerca dos canais de distribuição: um estudo exploratório sobre o tomate in natura. Anais do XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Juiz de Fora. Julho de 2003.

NORMA ISO 31000. Disponível em:

[https://pt.scribd.com/document/371084773/Visualize-aNova-NBR-ISO-31000-2018-](https://pt.scribd.com/document/371084773/Visualize-aNova-NBR-ISO-31000-2018-Gestao-de-Riscos-diretrizes?secret_password=Ff3Uz4g4D67be76tXreX#logout)

Gestao-de-Riscos diretrizes?secret\_password=Ff3Uz4g4D67be76tXreX#logout – isso 31000 – acesso em novembro de 2021.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento

de projetos: guia Pmbok. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

REZENDE, C. & ZYLBERSZTAJN, D. Uma análise da complexidade do gerenciamento rural. IV Seminários em Administração da FEA-USP, out. 1999.

SALGADO, J.M.; REIS, R.P.; FIALHO, E.T. A suinocultura da zona da mata de Minas Gerais: perfil gerencial e técnico na região do Vale do Piranga em 2001. Anais do XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Juiz de Fora. Julho de 2003.

SCHNEIDER, Sérgio A pluralidade na Agricultura Familiar, 1ª edição, Porto Alegre, editora UFRGS, 2003.

TEIXEIRA, Eliana Maria - Produção agroindustrial: noções de processos, tecnologias de fabricação de alimentos de origem animal e vegetal e gestão industrial - 1. ed. -- São Paulo: Érica, 2015

## **ANEXOS**

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.