



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:

ALBERTO C. P. SILVA, RA 1012019200034

ANA CAROLINA ANDRADE SASSARON, RA 1012021100205

FABIANE OLIVEIRA DA SILVA, RA 1012021100099

TANIA DE CASSIA BORGES, RA 1012019200180

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS	4
2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO	7
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	10
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	14
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	15
2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	17
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	20
REFERÊNCIAS	23
ANEXOS	24

1. INTRODUÇÃO

Neste projeto será abordado o conceito de gestão de risco, como fazer o gerenciamento de risco e como utilizar a ferramenta de matriz de risco e o ciclo PDCA no processo decisório das pequenas propriedades rurais.

A gestão de risco se apresenta como um excelente conjunto de ferramentas e coordenação de questões relacionadas às ameaças do agribusiness.

Para que a análise da gestão de riscos seja bem sucedida é necessário observar o ambiente em que a empresa está inserida, como são as leis, como são os concorrentes e a cultura organizacional.

A agricultura familiar vem cada vez mais se desenvolvendo e buscando formas de maximizar a produção, minimizar perdas e melhorar a gestão do negócio.

Este trabalho aborda a ferramenta ciclo PDCA e matriz de risco como as principais ferramentas que irão ajudar o produtor em sua administração.

2. PROJETO INTEGRADO

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

2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS

A preocupação com o risco não é um fato novo na administração de negócios, já que eventos inesperados sempre podem acontecer. O risco é justamente a possibilidade de algum fato que possa ter efeitos positivos ou negativos sobre algum empreendimento, modificando o resultado esperado previamente. E desde os tempos antigos, os homens criam empresas para obter lucros e procuram se garantir contra eventos indesejados.

Uma propriedade rural em outros tempos sempre foi autossuficiente, portanto o controle sobre as atividades era muito maior já que não havia tantos elos na cadeia produtiva. Desta forma, apesar do risco existir, o seu gerenciamento não era tão complicado já que poucos agentes atuavam no processo produtivo. Hoje em dia, precisamos de várias pessoas para nos fornecer roupas, remédios, alimentos e vários outros produtos, já que nosso trabalho, qualquer que seja, é apenas parte do processo de produção e não há como reproduzir o modelo antigo de auto suficiência. O gerenciamento de risco envolve muito mais variáveis que exigem atenção.

Neste modelo de dependência, se algum elo na cadeia não funciona adequadamente, podemos, por exemplo, ter falta de algum remédio que necessitamos com urgência, ou algum alimento pode faltar para atender a demanda da população e muitas outras possibilidades de resultados adversos. Portanto, se alguma empresa falha de alguma forma neste processo, muitas pessoas podem ser afetadas. E estes erros podem acontecer na produção, transporte, armazenamento; enfim, são muitas as possibilidades de acontecimentos indesejáveis acontecerem.

Desta forma, em qualquer atividade humana existem riscos; sendo estes definidos como qualquer acontecimento que pode trazer consequências positivas ou negativas ao projeto mas que sua ocorrência não pode ser dada como certa, sua

ocorrência é apenas provável. Logicamente, a preocupação maior é com os eventos que irão afetar de forma negativa, porém quando se trata de risco, este tanto pode trazer consequências negativas como também positivas. A preocupação com o gerenciamento dos riscos aumentou e hoje temos diversas técnicas e abordagens para dar tratamento ao tema.

Existem diversas estruturas propostas para gerenciamento de riscos. Entre elas podemos destacar a do COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION, 2007). Ela possui oito itens que se relacionam entre si e pelos quais a direção da empresa pode fazer o gerenciamento dos riscos. Estes itens são:

- Ambiente interno - refere-se a que as pessoas dentro da organização estão cientes do que se espera delas, até onde vai a autoridade dos dirigentes e gerentes e todos estão preparados adequadamente para cumprirem suas tarefas no prazo esperado e da forma correta;
- Fixação de Objetivos - existe um processo organizado dentro da alta direção da organização responsável pela escolha dos objetivos a serem perseguidos de forma harmoniosa com a missão definida por esta e coerente com a quantidade ou apetite de risco que está disposta a correr;
- Identificação dos Eventos - acontecimentos, externos ou internos, que podem modificar os resultados esperados. Em outras palavras, riscos e oportunidades;
- Avaliação de risco - são dois critérios: a probabilidade de ocorrência e o impacto causado;
- Respostas ao risco - o que deve ser feito: aceitar o risco ou estabelecer quais serão as regras para minimizar, transferir ou dividi-lo com outros. Tudo isto de acordo com o quanto a empresa estabeleceu anteriormente como aceitável;
- Atividades de controle - acompanhamento das atividades da empresa pela estrutura de controles internos para reduzir os riscos ou para administrá-los, quando materializados;
- Informação e comunicação - divulgação das informações a todos os interessados; esta transferência de informação é que permite à empresa seguir em frente;

- Monitoramento - os controles estabelecidos estão adequados ou necessitam ser revistos? Devem ser realizados com a periodicidade considerada necessária pela organização.

Já a NBR ISO 31000/2009 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2009) estabelece princípios e orientações gerais para gerenciamento de riscos. É uma norma de caráter geral, não é restrita a uma atividade empresarial específica nem ao porte da empresa, podendo ser aplicada de forma indiscriminada a qualquer organização. Não exige certificação e busca oferecer meios de colocar em sintonia os procedimentos de gestão de riscos e auxiliar na adequação dos controles internos à sua administração como um todo. As empresas devem adaptar os componentes da norma a suas necessidades individuais; temos as seguintes indicações:

- Comunicação e consulta - a política de controles internos deve ser informada a todas as partes interessadas; isto deve ocorrer de forma contínua no processo de gestão de riscos.
- Estabelecimento de contexto - definição de objetivos, estabelecimento de padrões aceitáveis tanto dentro da organização como externamente, quais são os processos a controlar e os riscos envolvidos;
- Avaliação de riscos - como serão identificados, analisados e avaliados os riscos;
- Tratamento de riscos - o que pode ser feito para impedir ou minimizar os riscos e como serão postas em prática estas medidas
- Monitoramento e análise crítica - aqui a ideia é acompanhar a eficiência dos controles, se estão adequados e cumprem seu papel. É conveniente que estejam na rotina de controles internos de forma permanente.

Para o PMI, o gerenciamento de riscos é componente do gerenciamento de projetos. Segundo o Guia PMBOK® (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014), são partes componentes do gerenciamento dos riscos do projeto os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. Maximizar a exposição aos eventos positivos e minimizar a exposição aos eventos negativos é a principal meta..

Podemos observar que existem mais pontos em comum entre estas abordagens do que diferenças. Assim, podem ser definidas estas etapas na estruturação de um projeto de gerenciamento de riscos:

- Planejamento da estratégia de gerenciamento de riscos;
- Identificação dos riscos;
- Analisar os riscos;
- Planejar respostas aos riscos;
- Monitoração e controle;
- Comunicação.

2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO

Para iniciar o gerenciamento de riscos, a direção da empresa deve ter seus objetivos estratégicos claramente definidos; com esta definição podem ser identificados os principais riscos envolvidos e também o perfil ou exposição ao risco aceitável. É um trabalho de conciliação entre o trajeto escolhido para alcançar as metas(estratégia) e os eventos favoráveis ou desfavoráveis que podem acontecer impactando o resultado dos negócios.

Além desse planejamento inicial, é necessário identificar os riscos pois não há como se proteger de algo que não se conhece. É necessário classificar os riscos em categorias; para essa categorização, dois aspectos devem ser considerados para o sucesso da política de prevenção: as pessoas e a reputação. As primeiras estão relacionadas com, praticamente, todos os fatores de riscos. Deficiências na comunicação podem levar a falhas de execução em processos, gerando prejuízos e o trabalho realizado de forma correta e eficiente pode levar ao aproveitamento de oportunidades trazendo lucros. Já a reputação está relacionada mais às consequências de um gerenciamento de risco eficaz, podendo obter um conceito favorável se aquele é bem executado, ou sofrer uma variação negativa em caso de falhas.

Outro ponto importante é que não há como criar uma categorização dos riscos que seja aplicável a todo tipo de empreendimento econômico. É necessário observar o ambiente em que está inserida a empresa, seu mercado, concorrência, legislação aplicável, entre vários outros fatores. Uma indústria possui características diferenciadas de uma instituição financeira a qual, por sua vez, é diferente de uma empresa do setor de transportes. Como vimos anteriormente, falhas no gerenciamento de estoque podem ser críticos para uma indústria; já para um grande supermercado, um produto que esteja em falta pode até criar um problema de reputação com algum cliente insatisfeito, mas não impede seu funcionamento, pois ele oferece uma ampla variedade de produtos que continuam a ser consumidos.

Inicialmente podemos classificar os riscos por sua origem: internos ou externos. Os primeiros estão relacionados a falhas em processos mal formulados, a pessoas, que podem ter um treinamento inadequado para a função desempenhada, às tecnologias utilizadas, que podem não ser as necessárias para oferecer o melhor serviço ou produto aos clientes ou ao atendimento das normas legais. Estes fatores estão diretamente sob a administração da empresa, a qual deve atuar de forma preventiva a mitigar ou até eliminar, se possível, os riscos presentes. Deve ser uma atitude ativa, para evitar prejuízos. Já os riscos externos, estão relacionados à política, economia, sociedade e ao ambiente de concorrência. São fatores que não estão sob controle da organização, a qual não tem como impedir seu acontecimento ou reduzir seu impacto. A empresa, porém, deve ter estes riscos identificados e uma política de recuperação no caso de sua ocorrência. É uma atitude reativa, que busca recuperar os prejuízos.

Os riscos também podem ser classificados consoante sua natureza. Nesta abordagem, podem ser atribuídos a uma área específica ou, em alguns casos, afetar mais de um setor. Podemos destacar, entre outros, as seguintes categorias:

- Estratégicos - são causados pela estratégia adotada pela alta administração. Decisões equivocadas podem levar a resultados ruins, os quais, inclusive, podem ser objeto de fraude para evitar sua divulgação ao público interessado. Um caso clássico é o da Enron Corporation, empresa de energia americana, que se destacou na distribuição de energia e que possuía um faturamento de 100 bilhões

de dólares no ano 2000. No entanto, por falhas na estratégia, a empresa acumulou dívidas, elevou seus lucros artificialmente por meio de manipulações em suas demonstrações contábeis em dois anos seguidos e, finalmente, pediu concordata em 2001, com uma dívida de 13 bilhões de dólares. Na sua queda, arrastou a Arthur Andersen, empresa responsável por sua auditoria contábil. Este caso, entre alguns outros, contribuiu de forma decisiva para criação da lei Sarbanes-Oxley em 2002, um marco na legislação de controles internos;

- Operacionais - causados por pessoas, processos internos, tecnologia inadequada ou processos externos. Acontecem dentro da empresa, oriundos de indivíduos que agem ilicitamente, fraudando processos como licitações, realizando um superfaturamento e omitindo informações que deveriam constar de relatórios internos. Falhas na segurança de sistemas podem permitir o acesso de hackers que agem em busca de informações sigilosas tais como novos produtos ou serviços, planos de investimentos, reestruturação de capital, entre outros. As pessoas também podem errar por falta de habilidade ou conhecimento (treinamento adequado), por jornada de trabalho excessiva (não atendimento à legislação trabalhista) ou por não possuírem o perfil adequado para a função. Computadores e outras máquinas estão sujeitas a desgastes ou podem não ser suficientes para processamento de todas as informações que a empresa manipula diariamente em sua atividade, causando interrupções no fornecimento de serviços a clientes internos e externos (IDBLOG, 2020). Na verdade, são muitos os riscos que podem ser encontrados sob esta categoria, sendo necessário considerar especificamente o ramo de atividade da organização para uma identificação dos riscos mais completa;
- Financeiros - operações com bancos, ou na bolsa de valores ou com derivativos são utilizadas geralmente para hedge e são componentes usuais de uma política de gerenciamento de riscos eficaz. Muitas vezes as empresas do agrobusiness preferem “travar” seus preços de venda no mercado futuro garantindo uma remuneração razoável ao invés de apostar em vender seus produtos pelo preço do mercado na época da safra. Mas são políticas de proteção, não de especulação. Um caso exemplar é o da Sadia, empresa de grande reputação no mercado mas que, por operações especulativas com dólar, acumulou um prejuízo

de R\$3,8 bilhões, sendo adquirida por sua principal rival, a Perdigão. Após o desastre, entre vários motivos para este mau resultado, constatou-se que a remuneração de executivos da área financeira, estava atrelada a resultados, levando a investimentos mais agressivos em derivativos, abandonando o caráter de proteção e ganhando contornos de pura especulação. Além disso, vários executivos não conseguiram dar uma resposta unificada sobre qual setor seria o responsável por controles internos, um caso clássico de comunicação ineficiente. (Capital Aberto, 2012).

Após definir seus objetivos estratégicos, identificar seus riscos e escolher opções para seu tratamento, a empresa deve comunicar a todas as partes interessadas sua política de riscos. Falhas neste processo também podem causar prejuízos.

Compliance, ou conformidade, é parte importante do controle de riscos. É necessário analisar toda a legislação pertinente à atividade econômica do ramo da empresa e estar atento para que as operações estejam rigorosamente dentro do que é exigido por lei. A sociedade atual adota uma postura mais crítica ao desrespeito da lei pelas organizações, seja por questões ambientais, ou por questões de gênero, raça, orientação sexual, entre outros; assim, a reputação pode sofrer danos e trazer prejuízos por falta de uma orientação legal competente.

2.1.2 MATRIZ DE RISCO

Para avaliar os riscos, são necessárias análises qualitativas e quantitativas.

Na análise quantitativa, a preocupação é com o custo financeiro, seja em capital, recursos ou tempo gasto para correção do rumo do projeto após a materialização de um risco identificado ou não previamente. Ela é mais objetiva, utilizando uma análise numérica dos riscos. É melhor analisada com a utilização da Matriz de Oportunidades..

Na análise qualitativa, a finalidade é verificar quais riscos têm alta probabilidade de ocorrência ou se os riscos podem causar um grande impacto no projeto ou em ambos os casos. Outros três fatores também costumam ser avaliados, que são:

- vulnerabilidade, a qual verifica se a empresa está preparada adequadamente, se possui as condições necessárias para implementar uma resposta e em quanto tempo;
- velocidade - avalia se o risco pode se concretizar de forma rápida ou gradual.
- exposição - até que ponto uma organização está sendo exposta ao risco e por quanto tempo.

Uma ferramenta que é utilizada com frequência para esta finalidade é a Matriz de Riscos ou de Risco Impacto, a qual será abordada com mais detalhes neste tópico.

A matriz de riscos transmite suas idéias visualmente com grande eficiência; é um processo fácil de executar e pode ser atualizado sem grandes dificuldades.

Ela costuma ser implementada em uma escala de cores, verde, amarelo e vermelho, com uma indicação de impacto positivo, médio ou negativo respectivamente. Estes valores para as cores são utilizados em vários países, portanto são de fácil entendimento. É utilizado um gráfico de dois eixos; o horizontal, o qual avalia o risco quanto à sua probabilidade e o vertical, que avalia o impacto causado.

Com a identificação dos riscos pela equipe de gerenciamento, estes devem ser avaliados quanto à sua probabilidade de ocorrência e impacto causado. Com esta avaliação os riscos são posicionados na matriz.

Não existe na teoria um padrão formal para as escalas na matriz. Na verdade, a própria empresa deve, após considerar o que é de importância alta, média ou baixa, definir os limites para os eixos horizontal e vertical. Também não são definidos em quantos níveis podemos dividir a probabilidade de ocorrência de um evento. Na literatura sobre o assunto encontramos de três a nove níveis. Apesar de não ser um tema padronizado, a Norma AS/NZS nº 4.360 (LEITE, 2012) sugere a divisão em cinco níveis para a probabilidade de um evento acontecer. São eles:

- A - é quase certo que se concretize, um risco considerado praticamente inevitável;

- B - sua ocorrência é provável, não é algo teórico mas algo que já se viu na prática;
- C - sua ocorrência é possível. Ao contrário do item anterior, é algo mais teórico, mas que, ainda assim, pode acontecer;
- D - um risco improvável, sem muitas chances de ocorrer;
- E - irá se concretizar muito raramente, com probabilidade muito baixa.

Quanto ao eixo vertical, que trata do impacto causado, devem ser considerados aspectos financeiros, estratégicos e operacionais. Então devem ser observados o que são os objetivos da empresa e de seus acionistas e considerar o que pode ser um resultado positivo ou negativo.

Quando um investidor coloca dinheiro em um empreendimento, ele espera que haja um retorno, uma valorização do capital investido ou dividendos pagos sobre este valor aplicado. Qualquer evento que diminua o lucro ou impacte negativamente o valor da empresa irá acarretar prejuízos à sua imagem perante possíveis investidores. Já vimos que um desastre ambiental impacta negativamente a imagem de qualquer empresa.

Também quando a empresa perde um cliente por alguma falha que poderia ter sido evitada, como atrasos na produção, falta de material em estoque, entre outros fatores, ou quando permite a um concorrente ocupar um espaço maior no mercado, novamente consequências ruins irão resultar destes eventos. É muito mais difícil enfrentar um concorrente quando ele já está estabelecido como participante do jogo.

Retrocessos nos índices contábeis e financeiros são aspectos que devem ser considerados para avaliar o impacto de um risco. É importante considerar que a empresa não deve apenas produzir lucro, mas sim produzir valor econômico. Se a empresa dá lucro, mas no segmento em que está inserida, os retornos são maiores, a empresa não está gerando valor e sim destruindo. Então, qualquer evento que afete os lucros, valor do capital da empresa, ou que afaste clientes e diminua a participação no mercado, ou na imagem da instituição perante o público em geral são consequências que devem ser incluídas na matriz, no eixo vertical.

Após o preenchimento da matriz, a empresa deve analisar onde deverá atuar prioritariamente para mitigar os riscos e aproveitar as oportunidades. Conforme a localização do risco nas zonas vermelha, amarela ou verde, deve ser tratado o risco envolvido. Um risco vermelho deve ser tratado de qualquer forma, seja porque tem um alto impacto, ou irá acontecer com certeza. Então, se a equipe de gerenciamento de riscos classificou um risco nesta região, o tratamento deve ser pró-ativo e urgente. Um risco na região amarela tem quase a mesma prioridade da vermelha, apenas devem ser consideradas questões de recursos, se é possível tratar este risco juntamente com os prioritários. Já os riscos verdes, não possuem tanta urgência, são parte do gerenciamento de riscos mas podem ser tratados após a implementação das medidas de prevenção dos riscos vermelhos e amarelos.

A figura abaixo mostra uma matriz de riscos dividida em cinco níveis de probabilidade por cinco níveis de impacto causado pelo evento. É importante lembrar que esta matriz trata especificamente de riscos negativos, mas é possível conjugar riscos positivos e negativos em uma matriz de riscos. Negativos devem ser evitados e positivos devem ser maximizados.

Probabilidade	90%	Média	Média	Alta	Alta	Alta
	70%	Baixa	Média	Média	Alta	Alta
	50%	Baixa	Baixa	Média	Alta	Alta
	30%	Baixa	Baixa	Média	Média	Alta
	10%	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Média
		Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
Impacto						

2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS

A gestão dentro do Agronegócio se faz cada vez mais presente, pois esse setor dentro da administração irá trabalhar com planejamento, controle e implantação de processos, dentro da agricultura e pecuária.

A classificação das empresas rurais quanto ao tamanho não se refere apenas à extensão da superfície territorial (área), mas adota outros parâmetros, tais como área explorada por cada atividade; número de cabeças em cada atividade pecuária; capital investido; volume de produção anual; total de despesas e receitas anuais e quantidade de mão de obra empregada anualmente.

A administração do empreendimento rural serve para o produtor tomar decisões sobre o que produzir, quanto produzir e para quando produzir. A decisão sobre “para quando produzir” depende da época de plantio, do ciclo produtivo das culturas, informações já conhecidas pelos produtores, e dos prazos estabelecidos com os clientes. A decisão sobre “quanto produzir” dependerá da sua capacidade de produção e dos acordos de fornecimento com seus clientes

O agronegócio, aliás, talvez seja um dos setores que mais possui especificidades, o que torna necessário abranger tais aspectos visando o conhecimento de toda a cadeia produtiva.

Para melhorar a eficiência e minimizar as dificuldades das pequenas propriedades rurais se faz necessário a utilização de estratégias por parte dos pequenos produtores rurais, das quais destacam-se o associativismo, agregação de valor e diferenciação de produtos.

Os principais riscos nas pequenas propriedades estão relacionados ao clima, como por exemplo uma seca ou geada, que são riscos que muitas vezes são imprevisíveis, ou alguma praga que pode, quebrar a safra. O clima dificilmente se repete de um ano para outro e um manejo inadequado do solo, pode torná-lo impróprio após alguns ciclos, esses aspectos acima são maiores riscos da agricultura, um exemplo bem claro para esse ano de 2021 foi as fortes geadas onde atingiu as lavouras, a de café foi atingida em 20% no sul de Minas,

O clima e as condições biológicas determinam a estacionalidade da oferta, ou seja, há épocas em que há excesso ou falta de produtos, pois enquanto a maioria dos produtos agrícolas apresenta uma demanda constante ao longo do ano, a oferta se distribui de forma irregular. Esse fato determina a necessidade de acondicionamentos especiais e até de transformações dos produtos para que eles possam ser aproveitados na entressafra.

O uso de tecnologias apropriadas pode minimizar esse problema, mas, na maioria das vezes, seu custo elevado pode inviabilizar a atividade.

2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar basicamente é toda forma de cultivo de terra, administrado e desenvolvido por uma família e que pode empregar os próprios membros.

É constituída de pequenos produtores rurais, povos e comunidades tradicionais, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores. O setor se destaca pela produção de milho, raiz de mandioca, pecuária leiteira, gado de corte, ovinos, caprinos, olerícolas, feijão, cana, arroz, suínos, aves, café, trigo, mamona, fruticulturas e hortaliças.

Essa agricultura se desenvolve em pequenas propriedades, seus produtos são usados para sustento da própria família e na comercialização, gerando renda para esses agricultores.

Dados do censo Agropecuário de 2017, apontam uma redução 9,5% no número de estabelecimentos considerados de agricultura familiar, perdendo aproximadamente 2,2 milhões de trabalhadores.

Mesmo assim, a agricultura familiar continua representando o maior contingente dos estabelecimentos agrícolas do país, cerca de 77%, porém por serem de pequeno porte, ocupam uma área pequena de 80,89 milhões de hectares, o equivalente a 23% da área agrícola total.

Comparando com os grandes estabelecimentos, responsáveis pela produção de commodities agrícolas de exportação, como soja e milho, a agricultura familiar responde por um valor de produção muito menor: apenas 23% do total no país. (IBGE, 2017).

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

Constitui a base econômica de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes, sendo responsável por cerca de 35% do produto interno bruto nacional;

Produz 83% da mandioca, 69,6% do feijão (considerando todos os tipos), 45,6% do milho em grão, 38% do café em grão, 33% do arroz em casca e 21% do trigo do Brasil;

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

Observa-se que a cultura familiar do cultivo de café ainda está muito presente nos dias atuais, destacando o sul de minas, que é a maior região produtora de café do mundo. Com serras e montanhas entre 850 e 1250 metros de altitude, solo rico em nutrientes e clima com chuvas abundantes no verão e o frio livre de umidade no inverno, é reconhecida mundialmente pela especialidade de produzir cafés únicos.

A cafeicultura no Brasil ocupa uma área de 2 milhões de hectares, com cerca de 300 mil produtores, porém dominado pela agricultura familiar, a qual é responsável 35% da produção nacional e emprega cerca de 1,8 milhão de pessoas por ano, sendo o Estado de Minas Gerais o maior produtor.

2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

A área de abrangência rural é definida pelo município, que denomina o perímetro que será urbano ou rural. No perímetro rural existem chácaras, sítios, granjas, ranchos, entre outros e nesses locais se destina ou pode-se destinar à exploração agrícola, pecuária, extrativa vegetal, florestal ou agroindustrial. Existem diversos tipos de propriedades e diferentes culturas.

Dentro das propriedades rurais normalmente são feitos os plantios, os produtores rurais precisam abrir CNPJ para declaração de impostos, fins de aposentadoria e retirada de notas fiscais.

O agronegócio sentiu a necessidade de se profissionalizar e modernizar. A partir da segunda metade da década de 1960, começa a ocorrer um processo de modernização da agricultura brasileira, com intensificação das relações agricultura/indústria.

Esse período é considerado referência no processo de modernização da agricultura brasileira, pois nele se delineou um novo modo de produção agrícola, passando a produção a depender dos insumos que recebe de determinadas indústrias.

Quando se fala em administrar uma propriedade rural como uma empresa, é preciso também considerar, além dos aspectos econômicos, questões relacionadas à gestão dos seus colaboradores. Ou seja, pode-se dizer de maneira simplificada que a prática da gestão é a união da racionalidade da administração (técnicas, processos de produção e uso de tecnologia) complementados pelos aspectos relacionados à liderança como motivação, comunicação, criatividade e *feedbacks* construtivos.

Atualmente o pequeno produtor que tem sua propriedade de agricultura familiar tem buscado conhecimentos, administração, buscando as tendências do mercado mundial, essas mudanças têm ocorrido através de associações e cooperativas.

Existem várias ferramentas que podem ajudar o pequeno produtor a otimizar recursos, uma ferramenta interessante é o ciclo PDCA pode ser uma ferramenta que

pode ajudar a gestão das propriedades rurais, principalmente os pequenos agricultores, que estão começando a implementar ferramentas de gestão em seu negócio.

O ciclo PDCA sistema de melhoria contínua, baseado em quatro etapas: planejar, fazer, checar e agir. Com sua aplicação correta, é possível aumentar a produtividade, a eficiência e a qualidade, ao mesmo tempo em que se conquista uma redução nos custos relacionados ao trabalho otimizado.

O ciclo PDCA define-se pela forma de metodologia desenvolvida por Walter A Shewhart na década de 1930, e ficou mundialmente conhecida a partir de 1950 por Willian Edwards Deming, inicialmente foi empregado com sucesso em empresas japonesas, o ciclo PDCA se caracteriza por uma ferramenta administrativa para ser usada em gestão, caracteriza fortemente nas funções de planejar, organizar, dirigir e controlar,

Abaixo um pouco mais da definição de cada metodologia a ser utilizada na gestão administrativa:

Planejar, ou seja, definir o objetivo final, quanto tempo levará todo o processo, definindo quais os meios que serão utilizados e as pessoas que irão desenvolver o projeto.

Executar, nesse processo será desenvolvido o que ficou definido no planejamento, sendo necessário encontrar a equipe qualificada para desenvolver o projeto proposto, após esse processo a atividade definida começa a ser executada.

O próximo passo é processo de verificar resultados da ação executada, sendo necessário comparar os resultados com os objetivos e as metas estabelecidos anteriormente. Caso a equipe não consiga atingir os objetivos, é preciso decidir se as ações continuarão sendo executadas conforme o padrão definido, mantendo os resultados, ou se será preciso redefinir os objetivos.

E por último, a etapa de agir que caracteriza pelos problemas reais ou potenciais identificados, dessa forma teremos dois resultados, alcançar ou não os objetivos estabelecidos, se tudo der certo é preciso incorporar a nova forma nos processos

cotidianos, caso não tenha sido alcançados objetivos é preciso verificar e corrigir os erros encontrados.

Exemplo prático da utilização do ciclo PDCA:

Será utilizado o exemplo de uma propriedade rural, situada em Santo Antônio do Jardim, de agricultura familiar, sendo administrada pelo pai e filho. O cultivo feito nessa propriedade é a colheita do café, agricultura forte nessa região.

Planejamento anual

Etapa	Descritivo
Análise da terra para avaliar necessidade de defensivos e fertilizantes	Contratação de Assessoria Agrônômica
Adubação e pulverização	Aplicação de defensivos e fertilizantes
Colheita	Contratação de pessoal para colhedeira manual
Beneficiamento	Contratação de serviço especializado
Envase	Compra de embalagens
Venda	Análise do mercado dentro da cooperativa ou exportador
Sustentabilidade	Separação do subproduto para adubação e energia para trator

Planejar: Após entendimento do ciclo operacional da cultura do café, a equipe desenvolveu em conjunto com o proprietário o planejamento das ações necessárias para o ano agrícola.

Executar: Conforme planejamento o proprietário seguirá com as contratações, compras, análises e monitoramento da realização das atividades. Desse modo, a partir da análise de solo os produtos certos serão comprados e aplicados, a mão de obra será contratada, finalizando com a venda efetivamente.

Verificar: Comparar os resultados da ação executada com o os objetivos estabelecidos. Considerando que os objetivos não sejam atingidos é preciso decidir se as

ações continuarão a ser executadas conforme definido ou se será necessário redefinir o planejamento.

Agir: Incorporar a nova forma de trabalho nos processos cotidianos da propriedade, determinando assim um novo padrão.

2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL

Abaixo a construção da matriz de risco da propriedade rural do Sr. Francischini.

Objetivo-Chave	Descrição	Risco Inerente			
		Impacto	Probabilidade	Nível de Risco	
Análise da terra para avaliar necessidade de defensivos e fertilizantes	Resultado da análise inconsistente a realidade da terra	10	2	20	Médio
Adubação e pulverização	Condições climáticas	8	5	40	Alto
Colheita	Contratação inadequada	5	2	10	Médio
Beneficiamento	Interrupção do beneficiamento	2	5	10	Médio
Envase	Falta de bag no mercado	2	2	4	Baixo
Venda	Volatilidade de preço	8	8	64	Alto
Sustentabilidade	Aumento do custo	1	1	1	Baixo

A matriz de risco, também conhecida como matriz de probabilidade e impacto, será utilizada como ferramenta no gerenciamento da propriedade. Ela demonstra uma visualização clara do risco e permite antecipação de ações para mitigá-los.

Com essa ferramenta a propriedade rural consegue mapear os processos mais importantes de sua operação, priorizá-los, além de tratar os problemas no ponto inicial.

Para cada item existe uma probabilidade de que o fato aconteça, e qual será o impacto no negócio. Desse modo é feita a multiplicação do impacto versus a probabilidade, e o resultado será a identificação se o risco é alto, médio ou baixo.

Na propriedade rural estudada, dois itens do planejamento foram classificados como risco alto, condições climáticas e volatilidade de preço, devido a probabilidade de ocorrer também ser alta e o prejuízo ser quase irreversível os gestores da propriedade mantém o monitoramento constante destes itens.

Como risco médio foram identificados os itens, análise do solo, contratação inadequada e interrupção do beneficiamento. A análise do solo, apesar de ter um resultado irreversível quando analisado erroneamente, a probabilidade de ocorrer é mínima, devido aos profissionais serem escolhidos por suas competências e experiência.

A contratação inadequada e a interrupção do beneficiamento afeta a produtividade, no entanto a probabilidade de escolha errada é baixa, a cidade é pequena, em geral o produtor escolhe o trabalhador e a empresa de beneficiamento de acordo com sua experiência na função e referência no mercado.

O risco baixo é percebido pelo produtor, é identificado e monitorado, apesar de não afetar em grande escala sua produtividade.

3. CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou temas essenciais na administração geral de uma propriedade rural.

Fica evidente que, em qualquer atividade humana existem riscos, no entanto, os esforços sempre estarão no sentido de mitigar estes riscos ou pelo menos diminuir seus impactos.

Como qualquer outra empresa, a propriedade rural também sofre com essas questões, acontecimentos como, como supersafra, quebra de produção, eventos climáticos, variação do dólar, volatilidade dos preços, exigem do produtor habilidades de gestão mais profissionais e estruturadas.

Conhecer o ciclo da cultura não é mais suficiente, o produtor rural precisa de todo um amparo administrativo, precisa ser reconhecer sua atividade rural como um negócio, uma empresa, não é somente a atividade de colher e plantar, existe toda uma estrutura administrativa que é essencial para que o negócio seja lucrativo.

O PDCA, ferramenta aplicada para mapeamento de problemas e melhoria contínua, por exemplo, tornou-se um importante instrumento na gestão do cotidiano de um produtor rural, assim como a matriz de risco.

É importante destacar que a evolução individual das propriedades rurais, bem como sua profissionalização tem contribuído, e muito, para o desenvolvimento do agribusiness nacional.

REFERÊNCIAS

1. Censo Agricultura familiar - Disponível em:
<<https://www.censos.ibge.gov.br/agro>> Acesso em: 09 de novembro de 2021.
2. Agricultura Familiar e Cooperativismo - Disponível em:
<<https://www.gov.br/agricultura>> Acesso em: 02 de novembro de 2021.
3. Revista do Agrobusiness - Disponível em: <<https://http://revistapress.com.br>>
Acesso em: 07 de novembro de 2021.
4. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO 31000:2009: gestão de riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.
5. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Gerenciamento de riscos corporativos: estrutura integrada: sumário executivo: estrutura. [S.l.]: PwC, 2007.
6. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia Pmbok. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014
7. Risco Operacional - disponível em:
<https://blog.idwall.co/risco-operacional-o-que-e/> Acesso em 16 de novembro de 2021.
8. O Caso Sadia - disponível em:
<https://capitalaberto.com.br/nao-listavel/o-caso-sadia-parte-i/> Acesso em 16 de novembro de 2021.

ANEXOS

1 - Matriz de Risco - disponível em :
<https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/>
. Acesso em 20 de novembro de 2021.