



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:

Camila Mara Bernardes, RA 1012018200329

Cleonice Benevides de Sousa, RA 1012018200295

Maine Bento Cruz, RA 1012019100091

Natália Barzagli Albino, RA 1012018200077

Vera Lucia Silva Dal Poggetto, RA  
1012018200056

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	5
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	20
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	27
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	32
2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	38
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	44
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>48</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>51</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Neste projeto Integrado abordaremos os conteúdos específicos de cada unidade de estudo com foco em gestão de risco nas pequenas propriedades rurais com um mapeamento de risco, interligando o conceito de agribusiness com gestão de risco.

Em gestão de investimento e risco trataremos de aspectos sobre o gerenciamento de risco, como também suas categorias e a utilização da matriz de risco que podem auxiliar nas tomadas de decisões. É preciso ter em mente que o gerenciamento de riscos é um investimento, que por mais simples que seja, tem riscos. Segundo Focalise, são inúmeras metodologias e fórmulas matemáticas para o gerenciamento de riscos em investimentos. A maioria delas passa pela identificação de potenciais ameaças e pela análise de dados históricos, já o mapeamento de risco serve como base para evitar possíveis riscos que podem ocorrer com fatores internos e externos. Como a matriz de risco é uma ferramenta que permite identificar quais os riscos que devem ser tratados como prioridade dentro de uma organização, iremos analisar os riscos e oportunidades em um pequeno negócio. Exploraremos como as organizações devem transformar o risco em oportunidade ou minimizá-lo.

A gestão agribusiness será apresentada através de uma pequena propriedade rural. Moraes relata que as novas oportunidades de negócios da agricultura familiar colocaram as empresas do setor agribusiness diante de diversos desafios relacionados a consolidação e reestruturação, custos tributários e logísticos, tornando a agricultura familiar uma grande aliada na economia sendo sua mão de obra constituída basicamente por núcleo familiar. Cruz caracteriza gestão rural como conjunto de atividades que auxiliam o planejamento, como organizar e controlar as atividades ao modo que o produtor melhore seus resultados com menor chance de falha, assim ao considerar o risco para esse tipo de negócio será analisado e conceituado sobre agricultura familiar e como se inserir no agronegócio.

Com base no que foi levantado será evidenciado a construção de uma matriz de risco sobre uma propriedade rural.

## **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**

O objetivo dessa parte do PI é realizar uma análise sobre a gestão de riscos, abordando os aspectos relacionados ao gerenciamento de risco, suas categorias e utilização da matriz de risco para auxiliar no processo decisório.

A análise e gerenciamento de risco é o processo de planejamento dos recursos de uma organização, sejam humanos ou materiais, objetivando reduzir e/ou eliminar a ocorrência de determinados riscos, além de minimizar os efeitos dos que venham acontecer.

O Gerenciamento de Riscos visa reduzir ao mínimo possível os impactos dos riscos na organização, utilizando um conjunto de técnicas que visa minimizar os efeitos dos danos direcionando o tratamento aos riscos que possam vir a causar danos.

A gestão básica de riscos possui quatro passos, são eles: mapear, classificar, monitorar e tratar. Estes passos serão encarados como elos ligados, onde se faltar algum deles, o processo não se torna cíclico e eficaz.

A Matriz de Riscos, também conhecida como Matriz de Probabilidade e Impacto, é utilizada durante a análise de risco. É uma ferramenta visual que possibilita ver rapidamente quais são os riscos que devem receber mais atenção, o que torna muito mais fácil o entendimento e engajamento das equipes no processo.

## 2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO

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.

O principal objetivo do gerenciamento dos riscos é avaliar e gerenciar os riscos do projeto de modo a maximizar a exposição aos eventos positivos e minimizar a exposição aos eventos negativos.

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;
- 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, tomar ações preventivas para não ocorra novamente o problema. Documentar todas as decisões tomadas, notificar os responsáveis e garantir seu comprometimento na resolução do caso.

## Processos de gerenciamento dos riscos

Planejar o gerenciamento de riscos	Definir como conduzir as atividades de gerenciamento de riscos para o projeto
Identificar os riscos	Determinar quais riscos podem afetar o projeto e documentar suas características
Realizar a análise qualitativa de riscos	Avaliar a exposição ao risco para priorizar os riscos que serão objeto de análise ou ação adicional
Realizar a análise quantitativa de riscos	Efetuar a análise numérica do efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto
Planejar as respostas aos riscos	Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças do projeto
Implementar respostas aos riscos	Implementar as respostas planejadas em Planejar as respostas aos riscos.
Monitorar os riscos	Monitorar os riscos durante o ciclo de vida do projeto

### 1. Planejar o gerenciamento dos riscos

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

Entradas	Ferramentas	Saídas
Termo de abertura do projeto Plano de gerenciamento do projeto Documentos do projeto Fatores ambientais da empresa Ativos de processos organizacionais	Opinião especializada Análise de dados Reuniões	Plano de gerenciamento dos riscos

## 2. Identificar os riscos

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.

Entradas	Ferramentas	Saídas
Plano de gerenciamento do projeto Acordos Documentos do projeto Documentação de aquisições Fatores ambientais da empresa Ativos de processos organizacionais	Opinião especializada Coleta de dados Análise de dados Habilidades interpessoais e de equipe Listas de alertas Reuniões	Registro dos riscos Relatório de Riscos Atualizações de documentos do projeto

### 3. Realizar a análise qualitativa dos riscos

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.

Entradas	Ferramentas	Saídas
Plano de gerenciamento do projeto Documentos do projeto Fatores ambientais da empresa Ativos de processos organizacionais	Opinião especializada Coleta de dados Análise de dados Habilidades interpessoais e de equipe Categorização dos riscos Representação de dados Reuniões	Atualizações de documentos do projeto

#### 4. Realizar a análise quantitativa dos riscos

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.

Entradas	Ferramentas	Saídas
Plano de gerenciamento do projeto Documentos do projeto Fatores ambientais da empresa Ativos de processos organizacionais	Opinião especializada Coleta de dados Habilidades interpessoais e de equipe Representações da incerteza Análise de dados	Atualizações de documentos do projeto

## 5. Planejar as respostas aos riscos

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"

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

Entradas	Ferramentas	Saídas
Plano de gerenciamento do projeto Documentos do projeto Fatores ambientais da empresa Ativos de processos organizacionais	Opinião especializada Coleta de dados Habilidades interpessoais e de equipe Estratégias para ameaças Estratégias para oportunidades Estratégias de respostas de contingência Estratégias para o risco geral do projeto Análise de dados Tomada de decisão	Solicitações de mudança Atualizações do plano de gerenciamento do projeto Atualizações de documentos do projeto

## 6. Implementar respostas aos riscos

As atividades de implementar respostas aos riscos sempre existiram, porém, eram executadas dentro do processo Orientar e gerenciar o trabalho do projeto.

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

Entradas	Ferramentas	Saídas
Plano de gerenciamento de projeto	Opinião especializada	Solicitações de mudança
Documentos do projeto	Habilidades interpessoais e de equipe	Atualizações de documentos do projeto
Fatores ambientais da empresa	Sistema de informações do gerenciamento de projetos	

## 7. Monitorar os riscos

O processo Monitorar os riscos 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.

Entradas	Ferramentas	Saídas
Plano de gerenciamento do projeto	Análise de dados	Informações sobre o desempenho do trabalho
Documentos do projeto	Auditorias	Solicitações de mudança
Dados de desempenho do trabalho	Reuniões	Atualizações do plano de gerenciamento do projeto
Relatórios de desempenho do trabalho		Atualizações de documentos do projeto
		Atualizações de ativos de processos organizacionais

### **Ferramentas de gerenciamento dos riscos**

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

### **Modelos de Gerenciamento dos riscos**

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.

A administração de um negócio é complexa e envolve diversas variáveis que vão muito além dos assuntos financeiros. Nesse sentido, é fundamental conhecer os principais tipos de riscos empresariais e as melhores maneiras de evitá-los.

Contudo, pode ser difícil categorizar as ameaças, principalmente quando não há uma gestão de riscos eficiente em seu negócio. Sem o gerenciamento adequado, até falhas menores podem comprometer a rentabilidade e a reputação da empresa

### **Exemplos de gerenciamento dos riscos**

Saídas dos processos de gerenciamento dos riscos com seus modelos e exemplos

Processo	Saída	Modelo	Exemplo

Planejar o gerenciamento dos riscos	Plano de gerenciamento dos riscos	Plano de gerenciamento dos riscos.docx  Plano de gerenciamento dos riscos.xlsx	Plano de gerenciamento dos riscos da reforma da casa
Identificar os riscos	Registro dos riscos	Registro dos riscos.xlsx	Registro dos riscos do Curso Gratuito.xlsx  Registro dos pontos de atenção - PMO da Comunidade.xlsx  Registro dos pontos de atenção do Projeto Qualidade de Vida
Realizar a análise qualitativa dos riscos			
Realizar a análise quantitativa dos riscos			
Planejar as respostas aos riscos			

Implementar respostas aos riscos			
Monitorar os riscos			

### **Qual é a importância da gestão de riscos?**

Primeiro, é uma boa ideia conceituarmos o que são os riscos: ocorrências, internas e externas, que causam incertezas na gestão de um negócio. Quando eles se acumulam e somam-se a um gerenciamento precário da empresa, há a possibilidade de prejuízos significativos.

Para combater efetivamente essas ameaças, surge a gestão de riscos. O conceito define um conjunto eficiente de ações estratégicas que têm como objetivo principal a identificação e correção de desvios que comprometam o gerenciamento adequado. Dessa forma, a companhia passa a atuar diretamente na prevenção de perdas.

É importante notar que a gestão cuidadosa dos riscos não se limita apenas à prevenção de danos, ela também agrega valor ao negócio. Isso porque pode ser aplicada em diferentes cenários, como na necessidade de implantação de novas estratégias não previstas no planejamento, na otimização do ambiente de trabalho e no reparo a danos significativos ao negócio.

### **Quais são os principais tipos de riscos empresariais?**

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) utiliza uma categorização interessante dos riscos, que leva em consideração a origem (interna ou

externa à organização) e a natureza dos eventos. Assim, eles podem ser estratégicos, financeiros ou operacionais.

Exemplos de alguns deles, acrescentando uma categoria importante: as ameaças cibernéticas.

## **1. Riscos estratégicos**

As estratégias são conjuntos de ações e diretrizes que mobilizam os recursos de uma organização visando ao ganho de competitividade em longo prazo. Elas objetivam a proteção e a adaptação às oscilações do mercado como um todo.

Assim, os riscos estratégicos levam em conta o posicionamento da organização e são os que mais impactam a tomada de decisão dos gestores. Além disso, eles são influenciados de forma contínua pelo ambiente externo, por determinados fatores, como:

- O cenário político do país;
- O panorama macroeconômico;
- As evoluções tecnológicas;
- As mudanças nas regulações.

Para entender e mensurar perdas e ameaças ocasionadas pelas flutuações do mercado, é muito importante mapear, de forma precisa, todos os fatores que impactam os preços dos ativos da empresa. Evitar investir na utilização de novas tecnologias é um exemplo de ação que prejudica toda a estratégia de longo prazo da sua companhia.

É interessante notar que, entre os riscos estratégicos, incluem-se as ameaças relacionadas à imagem da organização, que podem prejudicar a reputação geral da

empresa no mercado. Além disso, a governança corporativa e a responsabilidade social também estão incluídas nesse conjunto.

## **2. Riscos financeiros**

Já os riscos financeiros são aqueles que prejudicam diretamente o fluxo de caixa do negócio, além de comprometer o capital de giro e o patrimônio. A perda de saúde financeira é um problema que afeta diferentes organizações, de diversos segmentos.

Como exemplos, podemos citar o risco de endividamento, quando o nível geral de inadimplência é bastante elevado em comparação ao patrimônio e aos recursos gerais da organização. O risco de liquidez também é outra ocorrência comum, quando há a pouca capacidade de converter insumos em rentabilidade.

Para combater os riscos financeiros, é fundamental elaborar relatórios personalizados de forma regular. Isso vai garantir um maior controle por parte dos gestores, que visualizaram todo o panorama financeiro da companhia de forma mais precisa.

## **3. Riscos operacionais**

Os riscos atrelados às operações são aqueles que resultam em perdas significativas para a empresa, decorrentes de falhas operacionais e de influência externa. Evitar realizar backups periódicos em documentos importantes para o negócio é um exemplo de deficiência relacionada a essa classificação.

Eles são especialmente perigosos quando geram retrabalho e atrapalham todas as metas e cronogramas. Isso porque as entregas de produtos aos clientes sofrem atrasos, o que compromete a fidelização desses consumidores.

Um meio importante para combater esse tipo de ameaça é a padronização e integração dos processos operacionais. Isso pode ser feito por meio de softwares de

gestão e de soluções digitais destinadas a prover a visualização das rotinas empresariais como um todo.

#### **4. Riscos de conformidade**

Também conhecida no meio corporativo como compliance, a conformidade se relaciona ao cumprimento devido da legislação e dos regulamentos aplicáveis ao negócio. De forma geral, tem a ver com a responsabilidade jurídica da instituição.

O não cumprimento das regulamentações e normas impostas à empresa pode resultar na perda de oportunidades de negócio, em sanções governamentais e em um abalo considerável na relação direta com os clientes. Podemos citar como exemplos práticos de riscos relacionados à conformidade:

- A perda de documentação;
- A insolvência;
- As práticas ilegais;
- A falta de representatividade de um negociador em específico.

#### **5. Riscos cibernéticos**

Ciberataques e fraudes virtuais, em geral, são muito comuns, inclusive no ambiente corporativo. Assim, podemos falar que os riscos cibernéticos já caracterizam um tipo específico de ameaça, principalmente com o protagonismo da tecnologia na geração de novas oportunidades de negócio.

Para esse tipo de ameaça, é uma boa ideia investir na segurança da sua informação e no controle mais rigoroso dos acessos. Assim, é essencial priorizar licenças originais, programas mais completos de antivírus e certificados digitais que garantam a transparência nas transações digitais.

Além disso, consultores especializados na área de TI podem municiar a organização com informações úteis para garantir defesas sólidas contra invasões.

### **Como minimizar esses tipos de riscos empresariais?**

É essencial a conscientização dos colaboradores sobre os diferentes tipos de riscos. É comum que muitos profissionais atentem somente aos fatores financeiros, mas, como vimos, há outras ameaças significativas às rotinas empresariais.

Outro aspecto interessante para se levar em consideração é que o combate a todos esses tipos de riscos empresariais envolve a visualização do panorama atual da empresa. Isso pode ser proporcionado por ferramentas robustas de gestão que facilitem a personalização e a aplicação das mudanças necessárias em sua companhia.

Assim, será possível organizar tarefas complexas e realizar auditorias, até mesmo, por meio de um smartphone, uma opção importante para empresas que priorizam a mobilidade corporativa. É possível, ainda, contar com parceiros de alto nível para a implantação de indicadores de desempenho e para a integração entre sistemas modernos e serviços.

As ameaças que rodeiam um empreendimento são representadas por vários tipos de riscos empresariais. A boa notícia é que é possível contar com tecnologia de ponta para garantir a visualização dos dados e análises precisas do negócio como um todo.

## 2.1.2 MATRIZ DE RISCO

Matriz de Risco é a probabilidade de um risco acontecer de forma tão crítica ao qual o impacto desse evento pode causar a perda de um empreendimento.

Segundo Lec a construção de uma matriz de risco pode ser a chave de prevenção e apoio para todo gestor que deseja evitar que sua empresa seja surpreendida por problemas de difícil solução e que poderiam ser identificados anteriormente. Toda Organização se preocupa com os riscos que podem sofrer na realização de um empreendimento, com isso estar preparado para uma possível perda ou o dano gerado por uma péssima escolha é uma processo importante, considerando que o mercado se mantém ativo, mesmo se uma empresa apresentar dificuldades de seguir com o negócio.

Segundo Doyle Matriz de Risco, é uma ferramenta de gerenciamento que permite ampliar a visibilidade de possíveis riscos, com o objetivo de ajudar os gestores de um negócio no processo de tomada de decisões. As corporações vêm cada vez mais explorando formas de identificar possíveis riscos em seu negócio, ela deve ser

desenvolvida de forma clara e objetiva, sempre apresentada graficamente para facilitar a visualização e interpretação.

Doyle explica que matriz de risco

Isso significa que, em resumo, a Matriz de Risco é usada principalmente para determinar o "tamanho" de um risco e se esse risco está ou não controlado. É importante entender que existem duas dimensões para uma matriz de risco: ela analisa quão grave e também quão provável é um evento indesejado. Essas duas dimensões criam a matriz gráfica, combinando os dois fatores para dar a qualquer evento um lugar na Matriz de Risco.

Por ser uma ferramenta de gerenciamento utilizada para identificar e determinar o tamanho de um risco e possibilitar as ações de impedimento ou controle, resumidamente é uma forma de elaborar parâmetros que buscam diminuir os riscos expostos que podem afetar a organização. Para Lec, o uso do método auxilia a empresa a acompanhar, priorizar e mapear os processos mais importantes, como também engajar a equipe para que execute as tarefas da melhor maneira e tratar as ocorrências em estágio inicial, antes que se transformem em um risco maior.

Além de evitar problemas, é uma forma de preparação para algo que não pode ser evitado ou que possa impactar diretamente nos custos e resultados da empresa.

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

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

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

A representação gráfica traz uma visualização ampla e real, e para Lec faz com que o problema seja colocado no centro da mesa com o uso da matriz é possível realizar ajustes em tempo hábil.

Lec ainda relata que quando falamos de risco, já imaginamos em ameaça e prejuízo pra ele, nem todas as probabilidades podem produzir um impacto sujeito a consequências mais graves. A matriz é considerada uma forma preventiva de identificar as prioridades possuindo uma forma que consiste em dividir a probabilidade e o impacto em situação e pontuação, sendo:

### **Probabilidade**

- Muito Alta- 5
- Alta- 4
- Moderado- 3
- Baixa- 2
- Muito Baixa-1

### **Impacto**

- Muito Alta- 5
- Alta- 4
- Moderado- 3
- Baixa- 2
- Muito Baixa-1

A qualificação dos riscos para Napoleão inclui a análise qualitativa e quantitativa dos riscos. Análise qualitativa: é a priorização dos riscos, significa dar atenção aos riscos que têm grande probabilidade de ocorrer ou que podem causar grandes impactos. Uma das melhores ferramentas para fazer a análise qualitativa é a Matriz de Risco. A análise quantitativa: demonstra o impacto de tempo e dinheiro que os riscos podem causar, fornecendo informações como números, dias, horas e valores que a empresa teria caso os riscos se concretizassem. Para a análise quantitativa, recomenda-se a utilização da Matriz de Oportunidade.

Para Napoleão a matriz de risco consiste em uma matriz (tabela) orientada por duas dimensões: probabilidade e impacto. Por meio dessas duas dimensões, é possível calcular e visualizar a classificação do risco, que consiste na avaliação do impacto *versus* a probabilidade. Visualmente, ela dispõe das cores vermelha, amarela e verde, conhecidas mundialmente por se tratarem de algo ruim, médio ou bom.

<b>Probabilidade</b>	<b>Alta</b>	Média	Alta	Alta
	<b>Média</b>	Baixa	Média	Alta
	<b>Baixa</b>	Baixa	Baixa	Média
		<b>Insignificante</b>	<b>Moderado</b>	<b>Catastrófico</b>
		<b>Impacto</b>		

Figura. Esquema probabilidade x impacto. Fonte: Barreto apud Casarotto (2016).

Para Barreto, ao utilizar a análise de oportunidades por meio da matriz de oportunidades (MO) podemos observar que a definição de forças e fraquezas são consideradas fatores internos na matriz, e as oportunidades e as ameaças são consideradas fatores externos. A matriz SWOT é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos de uma organização e, posteriormente, elencar as oportunidades relacionadas aos pontos fortes e as ameaças relacionadas aos pontos fracos. Ela consiste em uma avaliação detalhada da situação da organização, o que auxilia a gestão organizacional a tomar decisões e, frequentemente, possibilita identificar o grau com que as forças apresentadas pela organização poderão compensar as ameaças e como as oportunidades poderão superar as fraquezas organizacionais (BARRETO apud, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014)



Figura. Esquema da matriz SWOT/FOFA. Fonte: Barreto apud Casarotto (2016).

A implementação da matriz de risco na empresa deve considerar alguns fatores importantes, como alerta Lec. As informações levantadas sobre a empresa devem conter os possíveis riscos que geram impacto nos resultados, para que saiba por onde começar quando for realizar um mapeamento.

Por isso, ter informações sobre as dependências, os funcionários, as atividades desempenhadas ou qualquer dado que ajude a compor a matriz de risco, vai tornar o processo mais claro e rápido de ser concluído. Fazer um levantamento de tudo que pode ser considerado um risco para a empresa, mesmo que naquele momento a probabilidade de haver ameaças seja baixa, não se pode deixar de examinar os riscos na sua totalidade.

Lec refere que para um averiguação das informações, ninguém melhor do que as pessoas que executam diariamente as atividades e circulam pela empresa, para ajudar a confirmar ou complementar o levantamento dos riscos mapeados. Uma alternativa é

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

Ainda, Lec mostra que depois de mapeados os riscos e realizadas as entrevistas, será o momento de criar a matriz com todas as probabilidades e ameaças existentes dentro da organização. Nesse momento crucial os dados serão comparados para definir a pontuação e o nível de cada situação.

Com os resultados, a empresa poderá ter condições de adotar as medidas adequadas de prevenção ou reparo, desde que sejam mais efetivas para evitar que o problema aconteça ou eliminá-lo de uma vez por todas.

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

Como podemos observar logo abaixo um exemplo de Matriz de risco de uma pequena propriedade rural. Temos uma tabela exemplificando como seria na prática a questão, desta forma os critérios são dispostos em eixos (X,Y) sendo que a definição do nível dependerá da combinação entre a probabilidade e o impacto. Sendo assim, diversas situações podem ter níveis de criticidade classificados como baixo, médio e muito alto.

Probabilidade	PROBABILIDADE X IMPACTO				
	Muito Alta = 5	5	10	15	20
Alta = 4	4	8	12	16	20
Moderado = 3	3	6	9	12	15
Baixa = 2	2	4	6	8	10
Muito Baixa = 1	1	2	3	4	5
	Muito Baixo = 1	Baixo = 2	Moderado = 3	Alto = 4	Muito Alto = 5
	<b>IMPACTO</b>				

Figura. Pontuação probabilidade x impacto. Fonte: Conaplo (2020).

Com a estratégia podemos definir como reagir a certas ameaças e como o poderá desenvolver um plano de ação mais objetivo.

	ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
AMEAÇA	<b>Evitar</b>	Evitar, e se for possível, eliminar o risco
	<b>Transferir</b>	Transferir o Impacto para Terceiros
	<b>Mitigar</b>	Reduzir o Impacto ou a probabilidade do risco
	<b>Aceitar</b>	Aceitar os impactos e não fazer nada
OPORTUNIDADE	<b>Explorar</b>	Garantir que o risco ocorra para explorar seus impactos
	<b>Aumentar</b>	Aumentar a probabilidade ou o impacto do risco
	<b>Compartilhar</b>	Compartilhar com terceiros que possam otimizar os impactos do risco
	<b>Aceitar</b>	Aceitar os impactos e não fazer nada

Figura. Descrição sobre as estratégias usadas. Fonte: Conaplo 2020.

Assim podemos desenvolver uma matriz de risco de forma clara, expondo os impactos e as ações corretivas em relação ao risco detectado, como podemos observar logo abaixo:

MATRIZ DE ANÁLISE DE RISCO - PEQUENA PROPRIEDADE RURAL									
Item	Categoria	Risco	Onde Impacta	Probabilidade	Impacto	Nível	Resposta	Resp.	Ação de Contorno
1	Interno	Atraso Pagamento de Cliente	Prazo/Qualidade/Custo	2	5	10	Mitigar	Gestor do Contrato	Manter contato semanal com cliente para entender como está a provisão de pagamento.
2	Externo	Varição do preço de Insumos e equipamentos	Custo/ Qualidade	5	5	25	Mitigar	Produtor	Procurar novas parcerias e fornecedores. Utilizar instrumentos que ajudam a reduzir perdas para garantir
3	Externo	Atraso na entrega Adubo/Fertilizantes	Prazo	4	5	20	Mitigar	Produtor	Procurar fornecedores que possuem estoque, com boas referências
4	Externo	Período de Chuva/ enchente	Prazo/ Qualidade	4	3	12	Aceitar	Produtor	Não fazer nada
5	Externo	Assalto	Prazo/ Qualidade/Custo	3	5	15	Transferir	Seguradora	Fazer seguro dos equipamentos e insumos
6	Externo	Distância Física	Prazo/ Qualidade/Custo	3	3	9	Mitigar	Produtor	Aumentar a frota para escoar com mais quantidade, diminuindo o tempo de percurso.
7	Interno	Mão de Obra	Prazo/ Custo	2	2	4	Evitar	Produtor	Capacitar a equipe além de uma boa Remuneração.

Figura. Matriz de risco ação de contorno. Fonte: Conaplo (2020).

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

## 2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS

### **O que é agronegócio?**

O agronegócio é o conjunto de atividades econômicas que têm a ver com a produção e o comércio de produtos agrícolas. O conceito é bastante amplo e não se relaciona apenas com o cenário rural — isso porque a sua cadeia de produção também envolve diversos produtos e movimentam empresas de diferentes segmentos.

Entre os produtos que se relacionam com o agronegócio, podemos mencionar os defensivos agrícolas, como isolantes de pragas e adubos. Já as empresas englobam desde fornecedores e fabricantes de equipamentos agrícolas até produtores de rações bovinas, desenvolvedores de sementes e frigoríficos, além de companhias exportadoras.

Assim, podemos entender a razão pela qual o termo está sempre presente no noticiário e nas conversas do dia a dia. Afinal, o agronegócio movimentam um amplo número de trabalhadores e de empresas, além dos lucros que essas atividades proporcionam ao país.

Tudo isso é possível porque há uma cadeia produtiva bem organizada, que engloba toda a jornada que um produto percorre — desde a criação até a chegada ao cliente final. Assim, há uma logística capaz de ligar cada etapa à seguinte, o que explica o sucesso do agronegócio no Brasil.

Agricultura Familiar é a principal responsável pela produção dos alimentos que são disponibilizados para o consumo da população brasileira. 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.

Na agricultura familiar a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda. Além disso, o agricultor familiar tem uma relação particular com a terra, seu local de trabalho e moradia. A diversidade produtiva também é uma característica marcante desse setor, pois muitas vezes alia a produção de subsistência a uma produção destinada ao mercado.

A Lei 11.326, de 24 de julho de 2006, define as diretrizes para formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e os critérios para identificação desse público. Conforme a legislação, é considerado agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais, mão de obra da própria família, renda familiar vinculada ao próprio estabelecimento e gerenciamento do estabelecimento ou empreendimento pela própria família.

O Censo Agropecuário de 2017, levantamento feito em mais de 5 milhões de propriedades rurais de todo o Brasil, aponta que 77% dos estabelecimentos agrícolas do país foram classificados como de agricultura familiar. Em extensão de área, a agricultura familiar ocupava no período da pesquisa 80,9 milhões de hectares, o que representa 23% da área total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros.

De acordo com o levantamento, a agricultura familiar empregava mais de 10 milhões de pessoas em setembro de 2017, o que representa 67% do total de pessoas ocupadas na agropecuária. A agricultura familiar também foi responsável por 23% do valor total da produção dos estabelecimentos agropecuários

## **RISCOS NA AGRICULTURA**

A atividade agrícola tem uma diferença importante em relação a outros setores: ela depende fortemente de recursos naturais e de processos biológicos. Plantas, animais e microrganismos não se comportam com a precisão de máquinas. O clima não se repete

da mesma forma de um ano para o outro e um solo fértil pode, com manejo equivocado, perder suas propriedades em alguns ciclos de produção. É uma atividade de risco.

Atualmente, esses riscos são maiores, pois a agricultura contemporânea se caracteriza pelo uso intensivo do capital. Pode ser gigantesco o prejuízo financeiro com uma seca inesperada, uma geada forte, uma quebra de safra ou uma baixa repentina nos preços.

Os resultados da atividade agrícola estão relacionados à qualidade das diversas decisões dos agricultores, antes, durante e após o processo produtivo. São três as perguntas básicas: o que produzir, como produzir e para quem produzir. Os agricultores precisam decidir qual cultivo ou criação adotar, qual tecnologia empregar, qual a forma de financiamento e até mesmo que estratégia de comercialização adotar. Ao tomar essas decisões, os agricultores levam em conta, consciente ou inconscientemente, os riscos.

A gestão do risco é inseparável da gestão da produção agrícola. Com a mudança do clima e o processo de intensificação dos sistemas produtivos, cada vez mais os sistemas de gestão de risco ganham importância nas diferentes cadeias produtivas da agricultura.

A agricultura brasileira é uma ilha em um mar de riscos.

Estudo realizado em 48 países em desenvolvimento indica que 25% dos danos advindos de desastres naturais ocorridos entre 2003 e 2013 recaíram sobre a agropecuária, causando prejuízos de US \$70 bilhões. Estima-se que 44% dessas perdas foram causadas por secas e 39% por enchentes.

No Brasil, análises evidenciam perda anual próxima de R\$ 11 bilhões (1% do PIB agrícola) devido a eventos extremos

Atualmente, 75% dos alimentos do mundo são gerados a partir de 12 espécies de plantas e cinco espécies de animais. Isto torna o sistema alimentar global altamente suscetível aos riscos inerentes à atividade agrícola, como pragas e doenças em animais e plantas, problema agravado pelos efeitos da mudança do clima. Eventos climáticos podem determinar:

- Perdas relevantes na produção.
- Queda das exportações.
- Redução da ocupação direta e indireta.
- Maior volatilidade na produção e renda dos produtores.
- Elevação de preços para os consumidores.
- Insegurança alimentar.

O fato de a maior parte da produção agropecuária nacional situar-se na faixa tropical demanda sofisticação nas práticas de gestão de risco. Considerando que a mudança do clima em âmbito global já é perceptível pela intensificação de estresses térmicos, hídricos e nutricionais nos sistemas produtivos, pode-se afirmar que a agricultura brasileira é uma ilha em um mar de riscos.

### **Riscos associados**

É comum lembrar de problemas climáticos quando se pensa em riscos da atividade agrícola, mas existe uma série de riscos associados, nem sempre evidentes, que precisam ser levados em consideração. Especialistas propõem a seguinte classificação de riscos:

- Riscos de produção.
- Riscos sanitários.
- Riscos de gestão dos recursos (em especial dos recursos naturais).
- Riscos de crédito e comercialização.
- Riscos relacionados ao mercado externo.
- Riscos decorrentes da infraestrutura.

Riscos do ambiente institucional relacionados a direitos de propriedade mal definidos, mudanças nas regras de comércio e mudanças nas regras relacionadas à própria produção.

Um fator que está no topo dos riscos associados é a disponibilidade energética para os processos produtivos em todos os elos das cadeias agrícolas. É preciso ter energia para produzir e para escoar a produção. Atualmente, os combustíveis fósseis,

como o petróleo, têm papel importante no setor, mas o cenário de mudanças do clima exige soluções sustentáveis.

Energias renováveis têm ganhado cada vez mais adeptos, mas ainda existem incertezas quanto à sua adoção e impacto em curto e médio prazo. É fundamental que se estabeleçam políticas públicas e programas para:

Ações de pesquisa e desenvolvimento tecnológico relacionados às energias renováveis.

Elaboração de modelos matemáticos para medir redução de emissões pela adoção de tecnologias mais sustentáveis.

### **Investimentos em infraestrutura, inovações em transporte e escoamento.**

Outro importante fator de risco é a dependência de importação de insumos, especialmente de fertilizantes. Desde a década de 1990, a privatização das indústrias estatais de fertilizantes e a facilitação da entrada de produtos importados, por meio de isenção de impostos, fez com que a produção nacional se tornasse muito inferior à demanda interna. Como consequência, a dependência em relação às importações vem aumentando ano após ano. Atualmente, mais de 70% do consumo total de fertilizantes na agricultura brasileira é suprido por importações.

Os fertilizantes respondem por mais de 40% do custo total de produção das principais culturas no Brasil. Há grande influência dos preços da matéria-prima internacional, das commodities agrícolas e do petróleo na formação de preços desses insumos. É estratégico para o Brasil reduzir a dependência externa de fertilizantes e diminuir o impacto dos insumos no custo da produção agrícola. Isto exige planos estratégicos liderados pelo Estado brasileiro, com participação intensa do setor privado.

Outro risco associado à intensificação produtiva brasileira é a chamada “ponte verde”. A sequência ininterrupta de cultivos tem favorecido doenças e pragas como a ferrugem da soja, a lagarta-do-cartucho do milho, a mosca-branca e a lagarta *Helicoverpa armigera*, com severas consequências econômicas e ambientais.

## 2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR

### **O que é agricultura familiar?**

#### Agronegócio e agricultura familiar

Tal como o agronegócio, a agricultura familiar no Brasil é de extrema importância, uma vez que esse modelo de produção é o principal responsável pelos alimentos que vão para as nossas mesas todos os dias. Contudo, ela tem algumas características próprias.

Diferentemente do que ocorre com a monocultura, por exemplo, o manejo empregado na agricultura familiar produz alimentos variados e emprega diferentes características em relação ao solo e ao ecossistema. Ela é realizada por pessoas que têm a produtividade da terra como a sua principal fonte de sustento.

Assim, para facilitar, podemos definir a agricultura familiar como toda a forma de cultivo administrada por uma família, empregando como mão de obra os membros desse núcleo. A produção de alimentos é feita em propriedades mais reduzidas em relação às grandes empresas do agronegócio e se destina à subsistência do trabalhador rural, bem como ao mercado interno do Brasil.

Esse modelo de produção, extremamente tradicional, diferencia-se do agronegócio pelo volume de produção e também pelo modelo de trabalho. Isso porque

os grandes atores do agro costumam se especializar em um único gênero de alimentos, como a soja ou o milho, geralmente destinado à exportação e também à alimentação de animais para a pecuária.

É importante notar que a agricultura familiar costuma ser diretamente conectada ao agronegócio, principalmente em matérias jornalísticas. Isso porque os pequenos produtores rurais também fomentam o agronegócio. Portanto, os dois termos não são necessariamente opostos.

Quais são as características marcantes da agricultura familiar?

Por envolver um número grande de trabalhadores rurais em nosso país, vale ressaltar algumas características específicas do modelo de agricultura familiar. Em primeiro lugar, como vimos, ela se diferencia de outros tipos pelo fato de que a gestão da propriedade é realizada pela família (ao contrário de uma empresa, por exemplo).

Além disso, os alimentos produzidos nesse modelo também são a principal fonte de renda para esse núcleo familiar. Para entender melhor esse impacto, basta checar os números: essa atividade envolve cerca de 4,4 milhões de famílias e gera lucros e subsistência para 70% dos brasileiros no campo, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).

A agricultura familiar não faz sucesso apenas no Brasil, já que a Organização das Nações Unidas (ONU) estima que cerca de 80% da comida de todo o planeta advém desse tipo de produção. O interessante é que cada país regula o setor de modo diferente, mas a importância desse tipo de modelo é inegável para a alimentação da população mundial.

Em nosso país, a agricultura familiar conta com uma legislação específica. Isso porque é considerado agricultor familiar aquele produtor que desempenha atividades no meio rural, em terras de área inferior a quatro módulos fiscais.

Um módulo fiscal é uma unidade de medida definida em hectares, com valor estipulado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra). Isso varia de acordo com cada município, além de fatores como:

- renda obtida;
- tipo de exploração da terra;
- conceito familiar;
- outros meios de exploração que gerem renda.

De acordo com o nosso Ministério da Agricultura, o modelo familiar é bastante complexo, uma vez que envolve não só os pequenos produtores rurais, mas também a população indígena, as comunidades quilombolas e os silvicultores, por exemplo. Até mesmo alguns pescadores e extrativistas são considerados parte do conceito de agricultura familiar.

Se o agronegócio cresce, mantém o Brasil no ranking mundial dos maiores exportadores de produtos alimentícios e firma a referência do país na pesquisa em tecnologia de ponta. Como carro-chefe da economia brasileira, a agricultura familiar, por sua vez, avança no mercado interno e já responde, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, por mais de 50% da comida que chega às mesas dos brasileiros. São também as pequenas áreas rurais conduzidas por famílias que respondem por 70% da mão de obra no campo. Elas agrupam aproximadamente 4,4 milhões de famílias agricultoras, o que representa 84% dos estabelecimentos rurais no país, gerando 38% do valor bruto da produção agropecuária.

De acordo com Glênio Martins de Lima Mariano, presidente da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (Emater-MG), a diversidade climática, de solo e biomas no estado permite uma gama de produção na agricultura “da palma forrageira ao morango de altitude”. O estado conta com mais de 350 mil propriedades onde se pratica a agricultura familiar.

Maior produtor de café e leite, essa atividade em família responde por 50% da produção do grão e 60% do leite e derivados, segundo estimativa da Emater. Os 793 escritórios da empresa estatal espalhados pelo interior de Minas atenderam 400 mil agricultores no ano passado, e deste universo, segundo Glênio, 70% eram produtores

familiares que receberam em financiamentos do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) cerca de R\$ 635 milhões em 2017.

O Pronaf tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar. Por meio do programa, agricultores beneficiados têm acesso a várias linhas de crédito de acordo com sua necessidade e o seu projeto. Podem ser projetos destinados ao custeio da safra, à atividade agroindustrial, seja para investimento em máquinas, seja para equipamentos ou infraestrutura. Para acessar o Pronaf, a renda bruta anual dos agricultores familiares deve ser de até R\$360 mil.

Glênio Mariano atribui à agricultura familiar um importante papel social e econômico. “É lamentável que os governos não meçam separadamente o PIB (Produto Interno Bruto, o conjunto da produção de bens e serviços) agropecuário específico da agricultura familiar, setor que está na dianteira das transformações tecnológicas de sustentabilidade. É diversa, é forte, gera emprego e grande parte dos alimentos saudáveis”. Para o presidente da Emater-MG, o segmento em Minas vem se tornando uma das portas de entrada do Brasil no movimento mundial de valorização dos produtos artesanais.

A agricultura familiar tem dinâmica e características distintas em comparação à agricultura não familiar. Nela, a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda.

Pujança Minas Gerais é o segundo estado com o maior número de estabelecimentos familiares do país, de acordo com os primeiros dados do Censo Agropecuário, em execução pelo IBGE. Wilson Luiz da Silva, presidente da Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar de Minas Gerais (Fetaemg), reforça a importância da Feira da Agricultura Familiar (AgriMinas) para os produtores. Neste ano, o evento completou a sua 12ª edição.

“Com a feira, conseguimos tirar a nossa agricultura familiar da invisibilidade. Outro fator importante é que resgatamos o lado social, empoderando os agricultores familiares através do lado econômico. A AgriMinas proporciona uma rica e ampla

experiência entre os produtores, a criação e o fortalecimento de uma rede de contatos”, destaca.

## QUEM SÃO ELES

Os números mais recentes da agricultura familiar no Brasil e como ela participa dos resultados no campo

- » 50% dos alimentos consumidos no país
- » 70% da geração de empregos
- » 4,4 milhões de famílias agricultoras trabalham no país
- » 84% dos estabelecimentos rurais
- » 38% do valor bruto da produção agropecuária

Em Minas Gerais

- » 50% da produção de café
- » 60% do leite e derivados produzidos no estado
- » 350 mil propriedades

## **Novas gerações buscam a ciência**

Nos últimos anos, o setor vem ganhando visibilidade e ampliando suas fronteiras em diversas frentes, tanto no que se refere à tecnologia quanto a questões educacionais, culturais, de formação e ambientais. Santinho Araújo, agricultor familiar, é um verdadeiro que trabalha com frutos e derivados da produção do cerrado. “Veredeiro é

guardião de nascente dos rios. Cada nascente tem uma comunidade de veredeiros que nasceram, cresceram, vivem, convivem e dependem da vereda” explica.

A família dele, constituída de 16 irmãos, vivia da produção de carvão vegetal. “Não tínhamos o entendimento da destruição que ela provocava e de que, ao mesmo tempo, dispúnhamos de uma grande riqueza de frutos que nos proporcionaram mudar essa cultura irreal.” O extrativismo do pequi, buriti, caju, mangaba, cagaita, ameixa babaçu, bananinha, buritizinho-bravo, entre outros, trouxe perspectivas à família de Santinho.

De acordo com o agricultor, no princípio havia muita dificuldade quanto à logística, mas também de comunicação. “Sou de uma geração de gente do campo que mal se formava na educação básica. Tínhamos dificuldades de conversar e, portanto, negociar com a gente da cidade.”

Os seis filhos de Santinho estudaram em escolas do campo até o ensino médio. Hoje buscam conhecimento em outras áreas, de forma a contribuir com a cultura e a economia local. “Tenho duas filhas que cursaram a universidade, uma é engenheira-agrônoma e a outra analista de sistemas” Com o suporte de energia elétrica, telefone, e internet no campo, a nova geração se apropriou da nova realidade tecnológica e compartilha conhecimento.

Lucilene Almeida é uma das 12 filiadas à Associação dos Produtores Rurais de Almenara. “No ano passado, vendemos R\$ 30 mil em derivados da mandioca, o biscoito de queijo, farinha, beiju, farinha de goma, tapioca, caldo de mandioca e pirão de frango caipira e manteiga de garrafa”, diz ela, em referência à sua participação na 12ª edição da Feira da Agricultura Familiar (AgriMinas), realizada de 11 a 15 de abril na Serraria Souza Pinto, em Belo Horizonte. Nesta edição da feira, as produtoras negociaram quatro toneladas.

### **Vitrine das lavouras**

A pujança da produção agrofamiliar foi exibida durante a 12ª edição da Feira da Agricultura Familiar (AgriMinas), realizada de 11 a 15 de abril na Serraria Souza Pinto, em Belo Horizonte, com produtos e iniciativas que apontam uma outra revolução no

campo. Durante os cinco dias de evento, mais de 65 mil pessoas visitaram os estandes de 450 expositores. Cerca de 13 mil famílias foram envolvidas direta ou indiretamente com a produção de 210 empreendimentos individuais, associações e cooperativas. Participaram 27 grupos de assentados da reforma agrária e crédito fundiário e nove grupos de quilombolas e indígenas. O grupo de expositores foi constituído por 52% de mulheres e 48% de homens.

Em mais de uma década de história o evento já recebeu em torno de 600 mil visitantes, mobilizou 45 mil agricultores e seus familiares e proporcionou negócios que chegaram a superar os R\$34 milhões. A AgriMinas amplia as redes de distribuição dos produtos, promove o contato dos agricultores familiares com as novidades tecnológicas e aumenta a rede de negócios dos produtores e dos mercados.

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

### **A Importância da Gestão de Propriedade Rural**

A modernização do campo, a partir da utilização de máquinas cada vez mais modernas e tecnológicas cada vez mais eficazes, levou a agricultura a novos patamares de eficiência e produtividade. Com tais modernidades, a produção alcançou níveis jamais esperados há mais de 20 anos. Entretanto, com esse avanço tecnológico e

crescimento produtivo, um ponto extremamente importante para o produtor agrícola foi deixado de lado: a gestão da propriedade rural. Isso porque alguns produtores têm a ciência de sua importância, mas acabam não conseguindo aplicá-la e sabem, de fato, o que é e como realizar a gestão de propriedades rurais.

### **Qual a importância de ter uma boa gestão de propriedades rurais?**

1. Planejamento de crescimento da “empresa”
2. Aproveitamento mais eficiente de funcionários
3. Menor interferência pelas crises
4. Melhor cuidado de sua “galinha dos ovos de ouro”

### **Planejamento de crescimento da “empresa”**

A gestão da propriedade rural é de suma importância para a organização de sua produção.

O primeiro passo para que seja efetiva, é entender que a sua terra é a sua “empresa” e por isso deve ser tratada como tal.

É importante ter consciência disso, pois o produtor que executa uma boa gestão de sua propriedade rural consegue realizar um planejamento de safra e um planejamento de qualidade, contabilizando bem seus custos e receitas. Assim, pode partilhar seus lucros de forma efetiva entre seu usufruto pessoal e o desenvolvimento da “empresa”, permitindo incrementar sua produção com menor necessidade de investimento externo.

### **Aproveitamento mais eficiente de funcionários**

Uma boa gestão de propriedade rural permite, ainda, atuar efetivamente sobre a gestão de pessoas, ou seja, saber onde seus funcionários atuam, quão efetivos eles são, o quanto eles podem produzir e o porquê de não atingirem seu máximo potencial

produtivo. Assim, pode-se reduzir os custos de mão de obra, ou aumentar os ganhos com ela, contribuindo com os resultados da “empresa”.

### **Menor interferência pelas crises**

A partir de um melhor controle de sua propriedade, maior conhecimento de seu produto, das épocas em que ele te proporciona maior receita e qual o valor dela, o produtor pode traçar novas estratégias para ter rentabilidade ao longo de todo o ano.

A gestão da propriedade rural permite conhecer a produção e a terra com a qual trabalha, o que possibilita diversificar a renda com outros produtos agrícolas, que permitirão lucros em baixas safras da cultura principal. O produtor que possui capacidade para gestão de propriedades rurais evita manter sua produção centralizada em apenas uma cultura, pois, dessa forma, minimiza seus riscos.

### **Melhor cuidado de sua “galinha dos ovos de ouro”**

Para os produtores, com exceção daqueles que dispõem dos cultivos Hidropônicos e semi hidropônicos, o solo é associado à “galinha dos ovos de ouro”, pois é ele que permite toda sua produção.

A importância da gestão da propriedade rural está em possibilitar o produtor de ter o controle sobre o planejamento de suas ações quanto ao solo, ou seja, organizar os períodos para realizar as análises, as quais influenciarão as aplicações de fertilizantes e condicionadores, além de planejar épocas para possíveis reformas na área.

A partir dessas informações, comprova-se que a gestão de propriedades rurais é extremamente importante para o agricultor, não podendo ser descartada, seja por pequenos ou grandes produtores. Um baixo investimento nesta ferramenta pode gerar maior receita no futuro.

O PDCA é uma metodologia de melhoria contínua nos processos de gestão da empresa baseada em quatro etapas: Plan, Do, Check, Action. De maneira geral, o objetivo de se adotar esse método é promover melhorias em processos e produtos em um fluxo sem intervalos ou interrupções. O conceito também pode ser encontrado por aí como Ciclo de Shewhart – que agregou seus conhecimentos em um método em 1930 –, ou Ciclo de Deming – que tornou o processo de fato popular a partir dos anos 1950.

A metodologia está atrelada aos fundamentos da Filosofia Kaizen – uma cultura japonesa comumente relacionada à melhoria de processos de administração e qualidade. Assim, tanto o PDCA quanto a Filosofia Kaizen se destacam por: Celeridade e constante aperfeiçoamento de processos a partir da identificação das causas dos problemas e da proposição de soluções; Atividades planejadas e recorrentes sem um fim pré-determinado.

#### **As 4 etapas: Plan, Do, Check, Action**

Como não poderia deixar de ser, o Ciclo PDCA se inicia com o planejamento (Plan). O primeiro objetivo é encontrar uma estratégia de ação em etapas. Depois, é hora de executar (Do). Tendo em mãos o que foi planejado, é hora de colocá-lo em ação e partir ao passo seguinte. Depois, é hora de verificar (Check) se foi possível alcançar as metas pretendidas. Por fim, o método se encaminha para a Ação (Action), que é agir ativamente para superar os problemas encontrados durante o processo.

#### **Confira os processos citados acima em detalhes:**

##### **Plan – Planejamento**

Na primeira etapa do ciclo, estabelece-se o plano tendo em mente quais são as diretrizes da empresa. Esta é a hora de saber quais são os objetivos, metas e prazos para se atacar definitivamente os gargalos de gestão. Isso garante a pretendida continuidade típica ao PDCA a partir de um Plano de Ação.

É este o momento de determinar caminhos e métodos que serão seguidos durante o PDCA: quem vai ser envolvido no cumprimento das metas?; quais ferramentas serão usadas?Quais mudanças são esperadas nos processos?; a partir de quais indicadores os resultados serão aferidos? É também nesta etapa do processo que se deve identificar problemas relativos ao planejamento e encontrar soluções para que isso não interfira nas demais etapas.

### **Do – Execução**

A segunda etapa do plano é basicamente colocar a mão na massa. Agora é o momento de se colocar em prática tudo que foi estabelecido no prazo anterior, seguindo rigorosamente à risca as etapas estipuladas e, assim, tirar o projeto do papel para a execução. Somente assim será possível contar com os indicadores fundamentais ao próximo passo do ciclo.

### **Check – Checagem**

Após o planejamento e a execução, é chegada a hora de conferir tudo que foi feito. Este é o momento de comparar o que foi pretendido com os objetivos alcançados, validando a utilidade do processo e, assim, compreendendo as mudanças atingidas por ele.

Agora é também a hora de analisar profundamente os indicadores coletados. Os dados devem ser estudados com o objetivo de visualizar pontos positivos e negativos a fim de se ter uma visão holística dos processos da empresa.

### **Act – Ação**

Pode ser que os termos “Do” e “Act”, “Fazer” e “Agir” em português, causem confusão na cabeça do gestor. Por isso é importante diferenciá-los no ciclo PDCA: “do” relaciona-se a colocar o plano em prática, enquanto “act” é o processo de correções de falhas encontradas no próprio ciclo, a partir de processos ativos.

Nesta etapa, deve-se identificar qualquer distorção que tenha afastado o processo do cumprimento da meta pretendida com ele. Deve-se apontar causas para esses desvios e, assim, encontrar soluções metodológicas ou práticas na hora de refazer o ciclo. É comum encontrar duas principais respostas neste momento:

O ciclo funcionou: Os gargalos foram amenizados com os processos estabelecidos e podemos seguir este fluxo. As práticas devem ser adotadas na cultura da empresa;

O ciclo não atendeu aos objetivos: É preciso retomar o PDCA a partir da etapa de Planejamento, refazendo os processos e reiniciando as etapas.

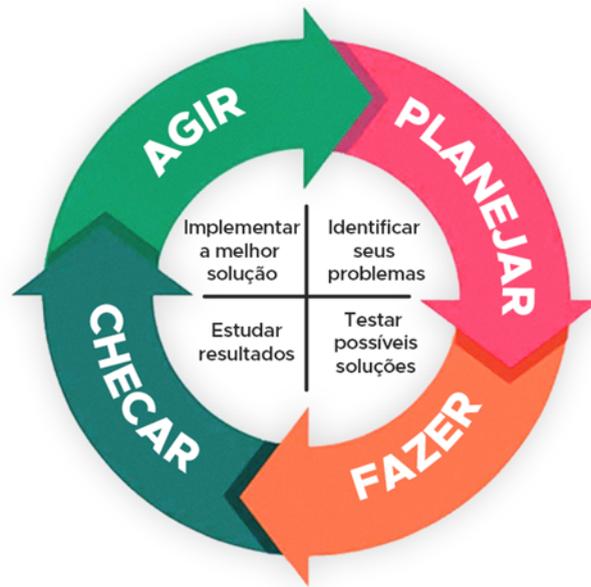
### **As vantagens do ciclo PDCA**

O PDCA é considerado uma das primeiras plataformas de gestão de qualidade e oferece efetividade e maior controle sobre os mais variados processos que acontecem em sua empresa. Assim, agrega-se confiabilidade a cada uma das etapas do processo de tomada de decisão.

Por ser um modelo intuitivo tendo como base fases simples de qualquer processo – Planejar, Colocar em Prática, Conferir e Corrigir erros , sua aplicação é simples. Conseqüentemente, a adição desse procedimento à cultura da empresa acaba ocorrendo de maneira mais natural do que acontece com outros métodos.

Dentre as aplicações do PDCA, destacam-se:

- Redução de acidentes;
- Redução de não conformidades de produtos;
- Melhoria dos indicadores de monitoramento ambiental;
- Melhoria da redução de resíduos;
- Possibilidade de empreender com maior confiança nos resultados;
- Melhorias na gestão financeira;
- Aumento da eficiência no atendimento ao cliente;
- Crescimento no número de vendas;
- Maior controle sobre o estoque.



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

Com base no que foi abordado sobre gerenciamento de risco e matriz de risco, e sobre a análise do mercado da agricultura familiar na região, a equipe deve construir uma matriz de risco que possa ser utilizada na gestão de uma pequena propriedade rural, comentando cada uma de suas variáveis.

Uma propriedade apresenta como pontos fortes a fertilidade do solo, a diversidade de produtos, o agricultor familiar sendo o proprietário da área rural, uma boa localização, com vias de acesso consideravelmente transitáveis, não distante de centros, essa facilidade promove a redução dos gastos com o transporte próprio para escoamento da produção e com a compra de insumos.

Uma estrutura física com bons equipamentos e máquinas não dependendo de terceiros no processo produtivo, suas benfeitorias também se encontram em bom estado procurando sempre por parte do proprietário a sua conservação e manutenção, contemplando uma casa de alvenaria, um galpão de que é utilizado para guardar os equipamentos agrícolas e nele se localiza a sala de ordenha, com galpões para guardar os insumos, uma garagem e um chiqueiro.

Possui energia elétrica, água encanada da associação de moradores e telefone que permitem o desenvolvimento e a sobrevivência da UPA.

Uma mão de obra é basicamente familiar contando com ajuda de mão de obra sazonal em períodos de safra e de demanda de maiores serviços.

Como ponto fraco é possível destacar a cultura predominante, onde o proprietário toma as decisões principais. Esse aspecto da empresa ser familiar, sua postura de gestão é limitada em alguns casos para a resolução de problemas rotineiros e a difícil inserção de novas idéias no negócio.

A parte administrativa onde não há um completo controle gerencial das atividades como receitas e custos de cada produção, tomando-se assim decisões precipitadas por falta de informações concretas sobre a situação da propriedade. Também foi possível analisar a dependência de fornecimento de insumos em alguns tipos de culturas que poderiam ser minimizadas.

Com relação às oportunidades, é identificado que existe boa aceitação dos produtos finais no mercado, isso indica um baixo risco na comercialização dos produtos agropecuários.

A demanda crescente pelos produtos agrícolas, à exportação e aumento da população mundial, bem como a tecnologia à serviço da produtividade, o que gera queda nos custos operacionais e maior rentabilidade.

E, por último, a proximidade com os fornecedores de produtos e serviços, como uma oportunidade que facilita a solução de problemas e agilidade no deslocamento. Contudo, o maior potencial da propriedade hoje é a manutenção na atividade agrícola.

No que tange às ameaças que a empresa sofre, a crise mundial que assolou o mundo na última década e que vem apresentando reflexos numa escala global. O alto custo de produção que não acompanha o declínio dos preços de venda da produção.

Outro fator é a incerteza quanto à política nacional de incentivo à produção agrícola. Não há uma política definida de incentivo à compra de insumos, estruturação tecnológica, ou seguro agrícola para intempéries, causados por fatores naturais, ou mesmo uma proteção às constantes baixas dos preços internacionais.

No entanto, no ambiente onde a propriedade se insere as terras estão concentradas nas mãos de médios e grandes produtores que com os anos vem sufocando e ingerindo os pequenos que muitas vezes não sobrevivem às crises da economia agrícola.

Portanto ao surgirem áreas para a venda que possibilitaram a ampliação da pequena propriedade, devido à falta de reserva de capital excluem automaticamente os pequenos produtores da corrida pela aquisição dessas, pois os grandes e médios latifúndios possuem mais recursos financeiros, pagando mais que um minifúndio poderia pagar.

Além destes fatores mencionados, está a questão do clima e do protecionismo aos produtos primários brasileiros por parte de alguns países ocasiona perda de mercado e, por consequência, a perda de lucratividade para os produtores e para a balança

comercial brasileira. A questão da inadimplência apresentada por cooperativas e o comércio local, são elementos que podem afetar.

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fertilidade do solo;</li> <li>- Diversidade de produtos;</li> <li>- Proprietário da área rural;</li> <li>- Boa localização;</li> <li>- Estrutura Física;</li> <li>- Equipamentos e máquinas;</li> <li>- Utiliza a produção de inverno como alimentação dos animais;</li> <li>- Mão de obra familiar;</li> <li>- Gestão familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura do patriarca predominante;</li> <li>- Grande quantidade de concorrentes;</li> <li>- Gestão familiar;</li> <li>- Dependência de fornecedores;</li> <li>- Controle gerencial;</li> <li>- Custos e receitas.</li> </ul>

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa aceitação dos produtos no mercado;</li> <li>- Baixo risco de comercialização;</li> <li>- Aumento da população mundial;</li> <li>- Tecnologia à serviço da produtividade;</li> <li>- Exportação;</li> <li>- Concorrência;</li> <li>- Contratos com empresas rurais;</li> <li>- Fornecedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise mundial;</li> <li>- Alto custo da produção;</li> <li>- Concorrentes com menores custos;</li> <li>- Preço dos produtos e preço dos insumos;</li> <li>- Falta de políticas de incentivo à produção agrícola;</li> <li>- Latifúndios;</li> <li>- Recursos Naturais e Legislação ambiental;</li> <li>- Intempéries climáticas;</li> <li>- Protecionismo (restrição ou regulação do comércio entre países);</li> <li>- Inadimplência.</li> </ul>

### 3. CONCLUSÃO

Expomos um estudo de gestão do risco abordando as pequenas propriedades rurais; mencionando o principal propósito do gerenciamento: avaliar e gerenciar os riscos do projeto ocasionando em potencializar a exposição aos fatos positivos e reduzir as ocorrências negativas. Para que isso ocorra é necessário seguir os processos de gestão como elaborar o gerenciamento dos riscos, identificá-los, realizar a análise qualitativa, desempenhar a análise quantitativa, planejar, implementar e monitorar as respostas. Uma ótima ferramenta para auxiliar os gestores é a matriz SWOT; que pode ser aplicada para identificar os pontos fortes e fracos de uma instituição; dessa forma podemos listar as oportunidades relacionadas aos pontos fortes e as ameaças aos pontos fracos. Para demonstrarmos as análises abordamos a agricultura familiar que é constituída de pequenos produtores rurais; o principal encarregado pela produção dos alimentos que são disponibilizados para o consumo da população do Brasil, O setor se destaca pela produção de milho, raiz de mandioca, pecuária leiteira, gado de corte, ovinos, caprinos, feijão, cana, arroz, suínos, aves, café, trigo, mamona, fruticulturas e hortaliças. Citamos os efeitos da mudança do clima como um problema para os gestores dessas pequenas propriedades. De posse da ferramenta PDCA é possível propiciar o aperfeiçoamento das etapas em quatro operações; planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act). Desse modo é possível entender como se inicia um problema e como deve ser solucionado resultando como exemplos a redução de acidentes e maior controle de estoque.

A equipe buscou diante de pesquisas online, materiais e aulas disponibilizadas pela plataforma de estudo para conhecimento e entendimento do tema e aperfeiçoamento desse projeto. O tópico abordado neste PI pode nos mostrar o quão é importante o gerenciamento de risco numa propriedade rural. Uma empresa que planeja suas estratégias e mitiga o risco tem grandes chances de sucesso. Ela estará sempre à frente de seus concorrentes, diminuindo suas fraquezas e ameaças e aumentando suas forças e oportunidades.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, P. A Importância da Gestão de Propriedade Rural. ESALQ JR. Consultoria. Disponível em <https://www.esalqjuniorconsultoria.com/a-importancia-da-gestao-de-propriedade-rural/>. Acesso em 18 de novembro de 2021

BARRETO, J. Os riscos e oportunidades (matriz de risco – MR e matriz de oportunidades – MO). Disponível em: <https://unifeob.grupoa.education/sagah/object/default/15811101>. Acesso em: 16 de novembro de 2021.

BIGER, T. FACIN, R. Análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural. UNIJUI. Disponível em: <file:///C:/Users/admim/Downloads/4686-Texto%20do%20artigo-204491-10-20150820.pdf>. Acesso em: 14 de novembro de 2021.

BROTO. Agronegócio e agricultura familiar: entenda as características e diferenças entre eles. Disponível em: [Agronegócio e agricultura familiar: entenda as diferenças! \(broto.com.br\)](http://Agronegócio e agricultura familiar: entenda as diferenças! (broto.com.br)). Acesso em: 19 de novembro de 2021.

CONAPLO. Como fazer matriz de risco. Disponível em: <https://www.google.com/search?q=conaplo+como+fazer+matriz+de+risco&oq=conaplo&aqs=chrome.69i59j69i57j0i10i433j0i10l7.5146j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Acesso em: 15 de novembro de 2021.

CRUZ, D.A.C. A importância da gestão na pequena propriedade Rural. Instituto Biosistêmico. Disponível em:

<https://www.biosistemico.org.br/blog/importancia-da-gestao-na-pequena-propriedade-rural/>. Acesso em: 15 de novembro de 2021.

DOYLE, D. O que é matriz de risco: passo a passo para implementar essa ferramenta na sua organização. Siteware. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/projetos/o-que-e-matriz-risco/>. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

EMBRAPA. Risco na Agricultura. Disponível em: <https://www.embrapa.br/visao/riscos-na-agricultura> - Portal Embrapa. Acesso em: 20 de novembro de 2021.

FOCALISE. Gestão de Risco em investimentos: Tudo que você precisa saber. Disponível em: <https://blog.focalise.com.br/gestao-de-riscos-em-investimentos/>. Acesso em 15 de novembro de 2021.

GUIMARÃES, E. Agricultura familiar já responde por metade da produção de alimentos no país. Estado de Minas Gerais. Disponível em: [Agricultura familiar já responde por metade da produção de alimentos no país](#) - Disponível em: [Agropecuário - Estado de Minas](#). Acesso em: 15 de novembro de 2021.

IBGE. Censo Agro. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/2012-agencia-de-noticias/noticias/25786-em-11-anos-agricultura-familiar-perde-9-5-dos-estabelecimentos-e-2-2-milhoes-de-postos-de-trabalho.html>. Acesso em 20 de novembro de 2021.

IBS Instituto Biosistêmico. Disponível em: <https://www.biosistemico.org.br> Acesso em: 16 de novembro de 2021.

LEC. Matriz de risco: como funciona e como implementá-la na empresa. Disponível em: <https://lec.com.br/matriz-de-risco/>. Acesso em 14 de novembro de 2021.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Agricultura familiar. Disponível em: [Agricultura Familiar — Português \(Brasil\) \(www.gov.br\)](#). Acesso em: 20 de novembro de 2021.

MONTES, E. Gerenciamento dos riscos: O que é, objetivo e processos. PMO Escritório de \_\_\_\_\_ projetos. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-dos-riscos-do-projeto>. Acesso em 07 de novembro de 2021.

Napoleão, B.M. Matriz de risco:(matriz de probabilidade e impacto). Ferramentas da qualidade. Disponível em: <https://ferramentasdaqualidade.org/matriz-de-riscos-matriz-de-probabilidade-e-impacto/>. Acesso em: 17 de novembro de 2021.

QUEIROZ, R,S. A importância da Gestão na pequena propriedade Rural. Disponível em:[https://www.bibliotecaagptea.org.br/agricultura/agricultura\\_geral/livros/GESTAO%20DE%20PEQUENA%20PROPRIEDADE%20RURAL.pdf](https://www.bibliotecaagptea.org.br/agricultura/agricultura_geral/livros/GESTAO%20DE%20PEQUENA%20PROPRIEDADE%20RURAL.pdf). Acesso em 15 de novembro de 2021.

SILVA, C. Veja 5 principais tipos de riscos empresariais. Delogic. Disponível em: <https://blog.delogic.com.br/veja-5-principais-tipos-de-riscos-empresariais/>. Acesso em 07 de novembro de 2021.

## ANEXOS

