



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:

CRISTIANE A. R. MATOS, RA 1012019100213

FLÁVIA R. D. MARTINS, RA 1012019100042

LUCAS GABRIEL POLI , RA 1012019100574

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 3 |
| 2. PROJETO INTEGRADO | 5 |
| 2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS | 5 |
| 2.1.1 PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCO | 8 |
| 2.1.2 MATRIZ DE RISCO | 14 |
| 2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS | 19 |
| 2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR | 21 |
| 2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS | 24 |
| 2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL | 34 |
| 3. CONCLUSÃO | 38 |
| REFERÊNCIAS | 39 |
| ANEXOS | 43 |

1. INTRODUÇÃO

Neste projeto iremos abordar a Gestão de Investimentos e Riscos, onde fundos de investimentos apresentam riscos e para administrá-los são necessárias ações que os minimizem. Diagnosticar o risco é papel da gestão do fundo, que busca reduzir a exposição a ele para explorar ganhos exponenciais, sendo uma área importante neste segmento.

O risco implica na incerteza de uma aplicação e permite uma estimativa da probabilidade do investimento gerar o retorno esperado pelos cotistas, no qual em finanças é a variação do retorno obtido em comparação com o retorno esperado, tanto positivo quanto negativo, portanto, o estudo a seguir está relacionado com a identificação e avaliação destes riscos e a forma que estão sendo administrados.

Muitos fundos de investimento não investem em gestão de risco, e por esse motivo acabam perdendo de médias a grandes porcentagens de seu retorno sobre o capital investido.

É comum algumas administradoras de fundos não levarem em conta a gestão de riscos externos, por nem sempre estarem sujeitos à controle, porém mesmo que não haja alternativas de literalmente “controlar” fatores econômicos, políticos, sociais e entre outros, é possível estar atento e tentar prevê-los, para que seja feito um plano de ação para a prevenção quanto às consequências que o evento pode causar para seu capital.

Entre muitos riscos, é certo que de uma forma mais assertiva ou subjetiva, é possível que todos os mesmos relacionados aos fundos de investimentos que serão apresentados, podem ser administrados de uma forma que gere retornos significativos aos seus cotistas.

A gestão do risco não é importante apenas para fundos de investimento e organizações, mas para o bem-estar dessas instituições e automaticamente a melhora da economia do país.

Portanto, para abordar este assunto serão apresentados os tipos de fundos de investimento, seus riscos e os métodos para a sua gestão.

Neste projeto também iremos abordar a **Gestão de Agronegócios**, este setor é fundamental para garantir a continuidade e o crescimento de propriedades agrícolas ou

voltadas à pecuária. Além do mais, é estratégico para a economia brasileira por ser uma das principais fontes de divisas para o País.

Só em 2017, o agronegócio representou 21,6% do PIB nacional, segundo o Ministério da Agricultura. O Brasil é líder mundial na produção e exportação de açúcar, suco de laranja e café, além de ser o maior exportador de carne bovina e de frango.

A performance do setor o coloca muito à frente até mesmo da própria indústria. Isso porque até julho de 2019, o saldo brasileiro de importações e exportações de manufaturados foi negativo em 7,369 bilhões. É o que diz o relatório “Indústria em Números” da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Diante de números tão expressivos, cabe ao agronegócio se estruturar para atingir metas ainda mais ambiciosas. Isso vai depender das pessoas que conduzem as operações nos empreendimentos agrícolas em todo o país.

2. PROJETO INTEGRADO

Neste Projeto mencionaremos a importância da gestão de investimento e riscos para uma organização, cuja finalidade é reduzir os riscos, mitigar as ameaças e aproveitar as oportunidades dos fatores que influenciam o ambiente organizacional. Através das ferramentas de gestão é possível avaliar, identificar, controlar, mitigar e classificar os riscos, priorizando os de maiores impactos, permitindo ao gestor estar preparado, implementando ações de prevenção, evitando que um incidente venha afetar negativamente a organização.

Também apresentaremos neste projeto, as dificuldades que o pequeno produtor e a agricultura familiar enfrentam no mercado, com a inserção de seu produto e a administração de sua propriedade. Porém essas dificuldades podem ser sanadas com uma gestão rural eficiente e eficaz, aliada a planos e ferramentas estratégicas que são de suma importância para a administração do pequeno produtor em sua propriedade. Elas auxiliam o produtor rural em sua tomada de decisão, permitindo traçar objetivos, metas, controlar sua produção, insumos, minimizar os riscos, planejar os gastos, resultando em um produto de qualidade e obtenção de lucros, garantindo assim o sucesso do mesmo no mercado.

2.1 GESTÃO DE INVESTIMENTOS E RISCOS

O que é gestão de riscos nos investimentos?

Gestão de riscos diz respeito a práticas que possibilitem identificar, evitar e tratar riscos - eventos que ameacem o desenvolvimento do seu objetivo. A gestão de riscos está presente em diversas áreas dos negócios.

Nos investimentos, a gestão de riscos é caracterizada pela capacidade de gerir as possibilidades de um investimento no alcance dos rendimentos pretendidos. Isso pode ocorrer por diferentes fatores, diretos ou indiretos aos investimentos.

Saber gerenciar riscos em investimentos é muito sobre como você lida com a antecipação de possíveis perdas, até onde você poderia aguentar. É um exercício não somente de administração do seu dinheiro mas também da sua capacidade emocional.

Quais são os principais riscos nos investimentos?

Riscos existem em todas as atividades, nos investimentos alguns são mais comuns e merecem atenção. Vamos descrever os principais riscos a seguir para que ao analisar os riscos dos seus investimentos você possa estudá-los:

1. Risco Sistêmico

O risco sistêmico diz respeito a eventos que impactem a economia como um todo - local ou globalmente, podendo afetar mais de um setor. Isso causa bastante instabilidade e compromete até operações que são consideradas mais seguras.

2. Risco de Crédito

Esse é o risco mais conhecido pelos investidores e significa o risco de não ocorrer o pagamento do rendimento de uma aplicação, isso pode ocorrer por diversas razões variando conforme o ativo específico.

3. Risco de Mercado

Risco de mercado é o maior vilão da renda variável, esse é o risco de você não receber a rentabilidade esperada por motivos de volatilidade de preços.

4. Risco de Liquidez

Esse é o risco de você não conseguir se desfazer de um ativo, é de fácil controle então deve-se manter atenção para não ser prejudicado.

5. Risco Operacional

O risco operacional é quando um ativo pode ser prejudicado pela sua operação. Ocorre principalmente em empresas e instituições e podem ter diversas causas. Seu estrago pode ser grande mas é evitado pela análise constante de informações que permitem a visualização de sintomas que possibilita a decisão da melhor saída.

6. Risco Legal

Esse é um dos riscos mais complexos pois está ligado a fatores externos. É o risco de uma mudança na legislação afetar o desempenho do investimento.

7. Risco Exterior

Esse é o risco de que problemas de outros países acabem por afetar o rendimento do seu ativo. É importante estar atento à conjuntura do investimento e assim saber o que pode vir a afetar seu dinheiro.

Qual a importância da gestão de riscos nos investimentos?

Tendo em vista os riscos citados acima, a resposta dessa questão é fácil e iminente. Uma gestão de riscos bem feita pode evitar grandes perdas de valores e também identificar oportunidades em que o risco é tolerável em comparação ao retorno esperado.

Gerir riscos não é só sobre evitá-los, mas sobre analisar e tratar, o que pode significar inclusive se expor a certos riscos, com cuidado e atenção.

Como fazer uma boa gestão de riscos ao investir?

Uma boa gestão de risco nos investimentos deve levar em consideração diversos fatores, dentre eles seu perfil de investidor, entender qual seu perfil irá permitir que você não se exponha a riscos desnecessários.

Outro fator importante é manter um estudo constante dos ativos que você está exposto, entender o funcionamento da aplicação facilita a visualização de ameaças e oportunidades.

Sabendo do seu perfil e compreendendo sua tolerância, o próximo passo é identificar os riscos dos investimentos e definir sua estratégia de como lidar com eles.

A estratégia pode variar desde a não exposição a uma diversificação e alocação de patrimônio com auxílio de profissionais. O ideal é que você entenda bem do seu ativo para poder tomar as suas decisões.

A gestão de riscos é um processo de identificação, avaliação e controle de ameaças ao capital e lucro de uma organização. Ao gerenciar riscos, as organizações conseguem se preparar para o inesperado, minimizando ameaças e custos extras antes mesmo que estas aconteçam.

Estas ameaças podem ter origem em uma variedade de fatores que vão desde incertezas financeiras, erros de gestão estratégica, desastres naturais ou até responsabilidades legais.

Existem maneiras de prever estes riscos, uma delas é a Matriz de Risco, também conhecida como Matriz de Probabilidade e Impacto, que é utilizada durante a análise do 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 de riscos é uma etapa fundamental para as empresas. É imprescindível que se consiga identificá-los previamente, dando a possibilidade também de aproveitar as oportunidades, além de mitigar as ameaças.

Quais são os tipos de risco?

Há vários tipos de riscos que sua empresa pode ter, entre eles:

- **Risco estratégico:** por exemplo, de um concorrente entrando no mercado, cenário político.
- **Risco de conformidade ou compliance:** por exemplo, introdução de novas regras ou legislação, perda de documentação, etc.
- **Risco financeiro:** aumento da taxa de juros, endividamento, cliente inadimplente
- **Risco operacional:** quebra ou roubo de equipamentos importantes, ou toda ação que possa gerar retrabalho para sua equipe.
- **Riscos ambientais:** como desastres naturais
- **Riscos cibernéticos:** como ciber ataques e fraudes virtuais.
- **Riscos no ambiente de trabalho:** como ruídos, temperaturas extremas, substâncias tóxicas, etc.

Vantagens do Gerenciamento de Riscos

Que toda a empresa está exposta ao risco isso todos sabem. E a direção da empresa precisa se preocupar com o gerenciamento de riscos, veja as principais vantagens para os negócios:

- **Facilidade na identificação de problemas**

As práticas de gerenciamento de risco permitem que você enxergue onde e quais projetos precisam de atenção, fornecendo contextos para compreender o desempenho de um projeto e contribuir para quaisquer verificações de integridade ou auditorias.

- **Iniciativas mais confiantes e bem-sucedidas**

Fazer a gestão de riscos não significa evitar arriscar ou nunca expandir, aumentar ou escalar suas operações, pelo contrário, se há uma ideia de expandir a empresa em outro estado ou país, com uma boa análise de riscos, você consegue avaliar formas de assumir novos empreendimentos e de forma sustentável. Isso evita que você tome decisões no escuro, sem embasamento, que pode custar um preço muito alto no futuro.

Gestão de Riscos e ISO

A ISO 31000, de gestão de riscos corporativos, vem com uma formulação que estabelece os princípios, a estrutura e o processo para gerenciar riscos de maneira transparente e sistemática.

Mas embora a norma ISO 31000:2018, seja referência quando o assunto é gestão de riscos, a ISO 9001 também aborda a questão sob o olhar da Gestão de Qualidade.

Esta é uma das grandes mudanças da versão 2015, onde o planejamento e mentalidade de riscos ganham destaque nesta edição, funcionando como ferramenta para prevenção de efeitos indesejáveis.

O requisito 6.1- Ações para abordar riscos e oportunidades da ISO 9001 aponta que:

6.1.1 Ao planejar o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar as questões referidas em 4.1 e os requisitos referidos em 4.2, e determinar os riscos e oportunidades que precisam ser abordados para:

- a) assegurar que o sistema de gestão da qualidade possa alcançar seus resultados pretendidos;*
- b) aumentar efeitos desejáveis;*
- c) prevenir, ou reduzir, efeitos indesejáveis;*

d) alcançar melhoria. (...)

Como fazer a gestão de risco?

Para obter sucesso no gerenciamento de riscos, há algumas etapas importantes a serem cumpridas. Confira as principais etapas:

→ Identificação dos riscos

O primeiro passo é identificar quais são os riscos. Por meio de um bom planejamento e gestão de projetos é possível identificar ameaças e oportunidades.

Riscos não são necessariamente sinônimos de problemas. Há riscos que envolvem ganhos sendo considerados oportunidades e também os que são considerados ameaças, que envolvem prejuízos e possíveis problemas.

O que pode acontecer e por quê, quais as consequências, como será mensurado; probabilidade de ocorrência futura; se o nível de risco é tolerável; aceitável ou requer tratamento adicional são algumas perguntas que podem auxiliar nesse processo.

Os setores da empresa podem contar com modelos de riscos predefinidos para cada situação, tornando assim mais fácil sua identificação. Mas sempre se atente ao contexto do momento e suas respectivas características, que podem interferir na condução da gestão de riscos.

→ Análise quantitativa e qualitativa

Identificou os riscos? Agora faça uma análise qualitativa e quantitativa para definir quais devem ser priorizados. Nesse momento você irá avaliar quais os impactos que estes riscos trarão no andamento dos projetos e a probabilidade dos mesmos ocorrerem. A partir disso, definem-se as prioridades e ações que devem ser realizadas.

Verificações periódicas sobre a priorização dos riscos também são importantes, já que vários fatores podem alterar a prioridade no seu projeto como: situações mercadológicas, variações na inflação, decisões governamentais.

→ Planejamento de respostas

Ao identificar riscos e definir as respectivas ordens de prioridade, o próximo passo é dar uma resposta aos mesmos. Caso encontre uma ameaça, foque em erradicá-la. Mas se uma oportunidade for encontrada deve ser potencializada.

Por isso, trabalhar com um planejamento de ações é essencial visando a solução adequada para cada risco previsto. Dessa forma, sua organização não será pega de

surpresa, trazendo benefícios incluindo maior facilidade na implantação do sistema de gestão da qualidade.

→ Uso da tecnologia

A tecnologia pode ser um grande aliado no processo de gerenciamento de riscos da sua organização. Existem softwares no mercado capazes de otimizar todos os passos de uma gestão de risco eficaz.

Soluções automatizadas baseada nas certificações da família ISO 9000 possuem uma série de funcionalidades, que também incluem gestão de documentos, indicadores, não conformidades, auditorias, além de já estarem adequados à ISO 9001.

5 dicas para um plano eficaz de gestão do risco

Mais do que identificar riscos, um planejamento eficaz é o que dará sustentabilidade para cumprir todas as etapas do gerenciamento com eficiência. Veja as principais práticas para acertar no planejamento:

- Definir completamente o projeto

Os planos de prevenção de riscos precisam ser o mais completos possíveis. Isso inclui informações sobre segurança, procedimentos, processos de treinamento, mapeamento e análise de riscos, investigação, auditoria de acidentes e assim por diante.

Se a ideia é atuar com a prevenção, o cenário deve ser construído previamente, para que as atividades produtivas tomem seu curso sem grandes impactos.

- Defina responsabilidades

Definir quem é o responsável em cada etapa do projeto é essencial. Assim sua equipe sabe exatamente o que precisa ser feito, qual a data e quais as informações devem disponibilizar para que não haja perda de prazos, tampouco informações obsoletas.

Automatizar a gestão de riscos, por meio de soluções que possam notificar automaticamente a equipe, controlar prazos e pendências e centralizar informações pode ser um ótimo caminho para organizar o processo e centralizar informações de forma segura.

- Ter um plano de emergência

Mesmo que a gestão de riscos trabalhe com medidas preventivas estratégicas, é crucial que a organização tenha um plano de emergência. Por quê? Por mais que sejam tomados os devidos cuidados, os imprevistos podem ocorrer.

Com a elaboração do plano de emergência, as situações em que ações preventivas não obtiverem êxito, a padronização de procedimentos e recursos permite maior eficiência.

- Fazer o mapeamento dos riscos

Mapear nada mais é que representar graficamente os riscos presentes em determinado local de trabalho. Por exemplo, com o intuito de prevenir acidentes, o mapa faz um diagnóstico aprofundado dos perigos de cada setor.

Algumas informações que podem ser incluídas como: dados sobre trabalhadores, equipamentos e materiais normalmente usados, além das atividades exercidas e visão do ambiente. Ao fim da análise, a equipe tem um panorama completo de como atuar.

- Monitore e analise o risco

Gerenciar riscos é um processo e deve ser constantemente revisado. Reunir a equipe constantemente para avaliar se as ações são eficazes ou se mudanças podem ser necessárias, tornam toda a gestão mais fácil.

Ferramentas para Gestão de Riscos

Algumas ferramentas facilitam a gestão de riscos dentro da sua empresa. Listamos algumas, entre elas:

- * **PFMEA**

O PFMEA (Process Failure Mode and Effective Analysis) reconhece e avalia a potencial falha de um processo e seus respectivos efeitos. Assim identifica ações que devem ser tomadas para reduzir ou eliminar a ocorrência de falhas.

A ferramenta também auxilia na identificação e classificação dos riscos potenciais em cada etapa do processo, suas possíveis causas e riscos em um produto ou processo produtivo.

Os resultados proporcionados pelo PFMEA vão além de auxiliar determinado setor a evitar falhas potenciais, poupando tempo e dinheiro. Mas também determina a melhor maneira de investir o orçamento e o tempo disponível.

*** Análise Preliminar de Riscos**

APR ou Análise Preliminar de Riscos é uma técnica a ser aplicada em fases iniciais de novos projetos com o intuito de evitar futuros acidentes. Isto porque alguns ambientes de trabalho podem oferecer mais riscos que outros, de acordo com a função.

O passo a passo é muito simples. Você irá construir uma tabela listando possíveis perigos a uma atividade, sistema ou processo, bem como suas causas e consequências. É importante realizar com os colaboradores diretamente envolvidos no processo.

As análises deverão ser feitas de acordo com o grau de severidade e probabilidade de ocorrência. O índice de risco para cada uma deve ser pontuado de 1 a 3 (sendo 3 o mais grave). Você ainda pode acrescentar outras informações e medidas preventivas ou corretivas.

*** What if**

What if, cuja tradução significa “E se” é uma ferramenta cujo objetivo é identificar ameaças e pode ser aplicada em qualquer fase do projeto.

Basicamente você reunirá a equipe que conhece os processos em questão no qual são analisados fluxos e subprocessos envolvidos, assim como entradas e saídas. Ter documentos em mãos como fluxogramas ou especificações também ajudam na análise.

E como sugere o nome da ferramenta, para cada situação será levantada a dúvida: ‘e se’? Por exemplo: E se a pressão nessa válvula for muito alta? Ou “e se o tanque Y transbordar?”

A partir destas informações, a equipe consegue identificar perigos genéricos e suas respectivas causas, possibilitando aos envolvidos a implantarem medidas de prevenção.

Diversos imprevistos podem ocorrer ao longo do tempo. Estar preparado para as intempéries por meio de uma gestão de riscos eficiente é o que diferencia empresas que visam crescimento sustentável em médio e longo prazo.

2.1.2 MATRIZ DE RISCO

Matriz de risco é uma ferramenta que permite visualizar e selecionar quais são os riscos que devem ter prioridade de tratamento em uma organização, ou seja, é uma ferramenta que auxilia na avaliação dos riscos a serem tratados de forma hierarquizada.

O mapeamento de possíveis riscos e a realização de uma análise preliminar desses riscos é fundamental para traçar um plano de prevenção eficiente.

A Matriz de Risco nada mais é que uma tabela dinâmica que relaciona dois fatores: probabilidade e impacto.

Através desses dois parâmetros é possível calcular e classificar os riscos, possibilitando a avaliação dos gestores de quais riscos devem ter prioridade de tratamento.

A probabilidade trata da possibilidade de um acontecimento e o impacto mostra qual a gravidade desse mesmo acontecimento, essas duas dimensões combinadas determinam o nível crítico do risco a ser tratado.

A tabela (matriz) deve ser elaborada de uma maneira que a visualização dos níveis críticos seja rápida e simples, facilitando a análise do gestor sobre cada um dos riscos. Vejamos agora um exemplo de matriz de risco:

| Probabilidade/ Impacto | Sem Impacto | Leve | Médio | Grave | Gravíssimo |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| Quase certo | Risco Elevado | Risco Elevado | Risco Extremo | Risco Extremo | Risco Extremo |
| Alta | Risco Moderado | Risco Elevado | Risco Elevado | Risco Extremo | Risco Extremo |
| Média | Risco Baixo | Risco Moderado | Risco Elevado | Risco Extremo | Risco Extremo |
| Baixa | Risco Baixo | Risco Baixo | Risco Moderado | Risco Elevado | Risco Extremo |
| Raro | Risco Baixo | Risco Baixo | Risco Moderado | Risco Elevado | Risco Elevado |

Observe que conforme aumenta a probabilidade e o impacto, tem um maior número de células vermelhas (alto e risco alto). A combinação dos fatores gera automaticamente os status críticos de cada risco.

Os níveis de probabilidade e gravidade (impacto) devem ser definidos na construção da matriz através da atribuição de uma pontuação, de forma que seja parametrizado basicamente o que é: alto (ou elevado), médio (ou moderado) e baixo.

Neste exemplo temos ainda o parâmetro extremo. Ainda neste artigo, veremos o passo a passo para a elaboração de uma matriz de risco.

Mas por que adotar essa matriz como parte da gestão de riscos?

Como seu uso pode beneficiar sua empresa?

O principal benefício dessa metodologia é a antecipação de acontecimentos que podem causar prejuízos para os negócios da empresa. A partir da priorização de riscos é possível estabelecer um plano de prevenção e tratamento adequado.

Mapear os riscos de forma sistemática cria, inclusive, oportunidades para que a organização repense seus processos de trabalho e elabore estratégias mais consistentes.

Um problema não tratado é só uma “pedra no sapato”, um problema identificado e tratado contribui para o processo de melhoria contínua.

Uma outra vantagem importante que a matriz de risco oferece é a facilidade de visualizar as dimensões do problema em um gráfico de interface simples e fácil de interpretar, que pode ser usado para guiar toda a equipe de trabalho.

Como a matriz de risco pode ser aplicada nas empresas?

A matriz de risco pode ser aplicada a qualquer tipo de processo da organização, seja da área operacional, de produção ou até mesmo um projeto específico. Vejamos algumas das suas aplicações:

❖ Compliance

O setor que trata de **compliance nas organizações** é um setor bastante sensível que merece atenção especial dos gestores por tratar de conformidades internas e externas que podem impactar a imagem da empresa.

Identificar riscos e se antecipar aos acontecimentos pode ser muito útil no que diz respeito ao atendimento das normas ISO, das auditorias e de outras exigências legais. Além disso, é fundamental para manter as boas práticas organizacionais.

❖ Qualidade

O setor de qualidade é responsável por controlar e garantir a qualidade dos processos, serviços e produtos de uma empresa. Para tal, é necessário controlar e prever também os acontecimentos indesejados.

É nessa etapa que a matriz de risco deve ser adotada, auxiliando os gestores a avaliar os riscos, se antecipar aos acontecimentos e evitar que a qualidade seja impactada com resultados negativos.

❖ Segurança do trabalho

A matriz de risco se aplica ao gerenciamento de riscos operacionais, auxiliando a detectar situações de riscos para que os gestores possam estabelecer um plano eficaz de tratamento e prevenção, evitando acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.

Vale ressaltar que muitas normas e atendimento às legislações que fazem parte do compliance dizem respeito à segurança do trabalho.

Passo a passo para elaboração da matriz de risco

Veja as principais etapas para a elaboração de uma matriz dinâmica e eficiente:

1º passo: Onde usar a matriz

O primeiro passo é identificar em quais áreas e processos da empresa cabe a adoção de uma matriz de risco. Uma vez definida qual a necessidade e onde se encaixa, podemos seguir para a elaboração da matriz em si.

2º passo: Definir os níveis de probabilidade e impacto

A primeira coisa a ser estabelecida são os critérios de criticidade para os parâmetros de probabilidade e impacto.

Toda matriz deve oferecer ao menos três níveis para os riscos: alto, médio ou baixo. Mas nada impede que sua tabela seja mais complexa e inclua mais níveis.

Ao longo da construção da matriz é possível identificar se há necessidade de outros níveis intermediários como, por exemplo: muito baixo, elevado, extremo, moderado, entre outros.

Aqui vamos mostrar um exemplo de como pode ser construída uma matriz de risco básica, composta por três níveis de risco que contemplam três critérios de criticidade.

Probabilidade Alta

- Chance de ocorrer: 60% ou mais;
- Ocorre muitas vezes ao longo de um processo;
- Ocorrem em situações semelhantes.

Probabilidade média

- Chance de ocorrer: de 15% a 60%;
- Ocorre, mas não com frequência;
- Ocorre em situações aleatórias e esporádicas.

Probabilidade baixa

- Chance de ocorrer: até 15%;
- Nunca ocorreu, mas há possibilidade;
- Ocorreu apenas uma vez.

Impacto alto

- Gera custos altos;
- Gera consequências graves como lesões físicas aos colaboradores;
- Gera interrupção dos processos, da produção ou operacional.

Impacto médio

- Gera custos médios, mas ainda assim impactam o orçamento mensal;
- Gera consequências graves, possivelmente contornáveis;
- Gera interrupção dos processos, da produção ou operacional, por curto período.

Impacto baixo

- Gera custos baixos, não impactam tanto o orçamento da empresa;
- Gera consequências que podem se resolvidas rapidamente, sem gravidade;
- Não gera interrupção ou ocorre apenas uma pequena pausa nos processos.

É extremamente importante a atenção na hora de definir os critérios de avaliação dos riscos porque se trata da base da matriz. Caso os resultados não pareçam razoáveis, será necessário redefinir esses critérios.

3º passo: Estabelecer pontuação

O terceiro passo consiste em definir uma pontuação para cada critério descrito. Essa pontuação será usada para calcular as médias de probabilidade x impacto e apresentar os resultados para cada risco.

Para que a visualização seja simples e rápida, é interessante usar cores para destacar os níveis críticos e, caso seja uma matriz mais complexa, diferenciar também fonte e tamanho das letras nas células coloridas.

Com esses resultados os gestores conseguirão analisar os riscos e construir uma lista de priorização para o plano de tratamento na gestão de riscos.

4º passo: Análise quantitativa e qualitativa

A aplicação da matriz de risco deve ser acompanhada de um processo contínuo de análise quantitativa e qualitativa. Após a identificação, classificação, priorização e tratamentos dos riscos, eles devem ser constantemente reavaliados.

Alguns riscos podem simplesmente não constar mais na matriz, atingindo um nível tão baixo de probabilidade e impacto que não aparecem mais na tabela. Outros podem mudar de status, conforme as ações de tratamento fazem efeito.

Mas não só os riscos devem ser re-avaliados como também os critérios e a pontuação. É um ciclo contínuo de melhorias.

2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS

Com o avanço da tecnologia da informação, da automação, da gestão e da sustentabilidade, o agronegócio vem se desenvolvendo e aumentando sua capacidade produtiva cada vez mais. Sendo uma das principais atividades no mundo, que cresceu e se fortaleceu exercendo uma participação importante para a economia nacional, na geração de empregos, no desenvolvimento de negócios e no abastecimento das casas brasileiras.

Em sua maioria, os pequenos produtores têm dificuldades em quantificar e identificar os pontos fracos do processo produtivo. Os principais problemas que afetam negativamente os produtores é a falta de preparo e conhecimento, bem como o gerenciamento de pessoal, a produção e armazenamento, o consumo e desperdícios, a concorrência, o preço alto para manutenção e aquisição de maquinários, o clima, os custos de produção, a elaboração de projetos para solicitação de crédito, transporte, mão de obra desqualificada, controle de pragas, falta de tecnologia, dentre outros. Fazendo com que eles acabem adotando decisões apenas relacionadas à sua experiência.

Deste modo, o problema a ser enfrentado pelos pequenos produtores é de como aumentar a produtividade de forma a reduzir os gastos decorrentes desse processo produtivo, qualificar seus colaboradores, além disso, realizar a adoção de práticas responsáveis que possam ajudar na produção, preservação, na qualidade de vida das pessoas e do ambiente em que vivem, transformando assim o pequeno produtor em um empresário rural com pensamentos sustentáveis na conservação do meio ambiente, que vem a ser de suma importância nas necessidades humanas e ambientais.

Envolver os pequenos agricultores no uso da tecnologia da informação é um dos principais desafios da agricultura brasileira. Portanto, é necessário determinar as necessidades específicas dos pequenos produtores rurais e de suas instituições de apoio do ponto de vista socioeconômico.

Toda propriedade rural, por menor que seja, deve ser vista como uma empresa, e o produtor rural necessita ampliar seus horizontes e não ficar apenas focado no que acontece dentro de sua propriedade, necessita adquirir conhecimentos do mercado

consumidor, se relacionar com fornecedores, clientes, colaboradores e possuir um planejamento estratégico eficaz.

Um bom planejamento consiste em estudar antecipadamente a atividade com a intenção de organizar, direcionar e controlar, transformando assim a propriedade rural em uma empresa rural. O objetivo do planejamento é baseado no desenvolvimento de procedimentos administrativos, técnicas e atitudes. Isso pode avaliar os efeitos futuros das decisões atuais, tornando assim decisões mais rápidas, mais consistentes e mais eficazes. É importante ressaltar que um dos objetivos do planejamento é apoiar a redução da incerteza no processo de tomada de decisão (OLIVEIRA, 2012). Tais planejamentos podem direcionar ao produtor ferramentas práticas e simples para o seu dia a dia, trazendo certezas e segurança nos seus investimentos colocados ao ramo escolhido.

A gestão na propriedade rural é uma importante ferramenta que permite ao pequeno produtor identificar, analisar, administrar, acompanhar e controlar os riscos, minimizando e até mesmo evitando os impactos negativos que possam ocorrer.

A gestão rural se caracteriza por um conjunto de atividades para o melhor planejamento, organização e controle das atividades do ponto de vista financeiro, auxiliando para a tomada de decisão, de modo que o produtor possa gerenciar as atividades, maximizar a produção, minimizar os custos, na busca de melhores resultados financeiros. Por meio de uma boa gestão diária, os produtores podem organizar e planejar suas ações para definir a quantidade de capital e a qualidade do investimento, reduzindo assim os riscos existentes e conseqüentemente aumentando as chances de sucesso.

Esses pequenos hábitos usados no dia a dia do produtor, podem transformar a atividade em uma grande fonte de renda, como ter controle dos gastos e organização dos custos. Contudo o produtor rural tem que ser um bom administrador ou então contar com um profissional competente para esta atividade.

2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR

O **agronegócio** ou **agribusiness** pode ser compreendido como a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção na unidade de produção, do armazenamento, do processamento e da distribuição dos produtos agrícolas e dos itens produzidos por meio deles. Uma atividade de destaque e relevância para o desenvolvimento brasileiro ao longo de sua história.

O agronegócio é considerado como um dos propulsores da economia brasileira, o desempenho desse setor se perpetua ao longo do tempo positivamente, de acordo com os registros, sendo estes, expressos nas formas quantitativas ou/e qualitativas.

Sendo uma das principais locomotivas do progresso do país, o agronegócio é formado por dois tipos de produtores sendo eles:

Grandes Produtores: são os latifundiários, representados por proprietários e arrendatários de grandes extensões de terra. Em geral utilizadas para a monocultura de commodities (com oferta e procura determinados pelo mercado internacional).

Pequenos e médios produtores: são os chamados mini fundiários, que possuem pequenas áreas de produção. Entre eles, predomina a **agricultura familiar**. Cujas as plantações são realizadas em suas propriedades.

Se considerarmos um pequeno agricultor produtor de grãos, ele utiliza basicamente as mesmas tecnologias, sementes e práticas agronômicas que os agricultores não familiares. Ele também vende no mesmo mercado que os outros agricultores. A principal diferença são os maquinários e a composição da mão de obra empregada (BUAINAIN et al., 2014).

A produção dos agricultores familiares/pequenos agricultores ocorre no mesmo ambiente que os não familiares e sofre influencia positiva ou negativa dos mesmos fatores (com intensidade diferente): deficiência na logística, problemas fitossanitários, regras de comércio, exigências ambientais, conjuntura econômica nacional e mundial (BUAINAIN et al., 2014).

O setor agrícola concentra diversos sistemas produtivos que utilizam tecnologias distintas, e estas tecnologias são utilizadas tanto pelos familiares como pelos outros; também é preciso considerar que suinocultores, avicultores que produzem integrados com grandes empresas processadoras, que atuam em escala global, também estão inseridos no agronegócio (BUAINAIN et al., 2014).

A 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.

De acordo com o IBGE - 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, sendo que a concentração desse tipo de produção está localizada nas regiões norte, nordeste e em pontos da região sul do país. 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. Pernambuco, Ceará e Acre têm as

maiores proporções de área ocupada, já os estados do Centro-Oeste e São Paulo têm as menores.

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, o que foi equivalente a R\$ R \$107 bilhões.

Conforme o censo, os agricultores familiares têm participação significativa na produção dos alimentos que vão para a mesa dos brasileiros. São responsáveis por 48% do valor da produção de café e banana, 87% do valor de produção da mandioca, 69% do abacaxi, 70% da produção do feijão, 60% da produção de leite, 34% do arroz, 59% do rebanho suíno, 50% das aves e 30% dos bovinos.

Em comparação com o censo realizado em 2006, a agricultura familiar encolheu no país. Dados do Censo Agropecuário de 2017 apontam uma redução de 9,5% no número de estabelecimentos classificados como de agricultura familiar, em relação ao último Censo, de 2006. O segmento também foi o único a perder mão de obra. Enquanto na agricultura não familiar houve a criação de 702 mil postos de trabalho, a agricultura familiar perdeu um contingente de 2,2 milhões de trabalhadores.

“Dez anos depois, a configuração dos produtores mudou. Aumentou muito o número de estabelecimentos em que o produtor está buscando trabalho fora, diminuiu a mão de obra da família e está diminuindo a média de pessoas ocupadas. O estabelecimento acaba não podendo ser classificado porque não atende aos critérios da lei”, comenta Antônio Carlos Florido, gerente técnico do Censo Agropecuário.

Outro fator é o envelhecimento dos chefes das famílias, ao mesmo tempo em que os filhos optam por outras atividades fora do domicílio agrícola, explica Luiz Fernando Rodrigues, gerente substituto do Censo Agro 2017. “As pessoas estão ficando idosas, o que reduz o número de ocupados. Além disso, há o aumento da mecanização e da contratação de serviços”, acrescenta Rodrigues.

A Lei 11.326 foi regulamentada pelo Decreto 9.04/2017, que mudou a forma de classificar o estabelecimento, principalmente em relação à renda do produtor, com a nova exigência de ser predominantemente obtida no domicílio. Em 2017, dos 4,6

milhões de estabelecimentos de pequeno porte que poderiam ser classificados como de agricultura familiar, apenas 3,9 milhões atenderam a todos os critérios.

Ainda assim, a agricultura familiar continua representando o maior contingente dos estabelecimentos agrícolas do país, mas, por serem de pequeno porte, ocupam uma área menor em comparação aos 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.

Muito ainda precisa ser feito para a inclusão e valorização da agricultura familiar, contribuindo para a criação de uma cadeia mais justa, ambientalmente sustentável e que garanta a segurança alimentar das populações (CENTRO...; 2014).

2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS

Uma **propriedade rural** ou **propriedade rústica** é geralmente composta por um imóvel e um terreno destinado à prática da agricultura e da pecuária. Existem nomes variados para diferentes tipos de propriedades rurais, conforme a localidade e os tipos de atividade produtiva ali realizados, como por exemplo: quinta, sítio, chácara, roça, estância, herdade, granja, fazenda, engenho, rancho.

Mesmo sendo pequena a propriedade rural deve ser vista como uma empresa, em que o produtor rural precisa estar adaptado aos conhecimentos, as habilidades básicas e as ações voltadas ao seu processo produtivo com uma gestão eficiente. O produtor para obter lucro deve agregar qualidade aos seus produtos e serviços, de modo a atribuir valor a ele e conseqüentemente chamando a atenção do cliente, sendo assim, o proprietário deve priorizar a qualificação do seu produto, para então ter uma vantagem.

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, a agregação de valor e diferenciação de produtos” (NANTES; SCARPELLI, 2001, p. 572). De acordo com

Oliveira (1991, p. 26), “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida”.

Uma das estratégias relacionadas acima é o associativismo, os pequenos produtores podem criar parcerias, esse sistema de parceria permite entre outras coisas que os produtores rurais ganham em nível de escala, já que juntos passam a comprar em maior quantidade e conseguem melhores preços. Além disso, ganham vantagens na comercialização de seus produtos (NANTES; SCARPELLI, 2001). Segundo Escola e Laforga (s/d, p. 13):

Na comercialização, as vantagens do associativismo são bastante evidentes. A reunião de produtores em cooperativas ou associações é uma maneira de coordenar a produção e superar os problemas de fragmentação e descontinuidade do suprimento. A união dos produtos torna-os capazes de garantir a oferta e aumentar o seu poder de barganha [...].

O pequeno produtor pode optar por agregar valor no seu produto “a agregação de valor significa a elevação de preços de um produto em decorrência de alguma alteração em sua forma de apresentação, tanto do produto in natura como agroindustrializado [...]” (ARAÚJO, 2010, p. 117). A agregação de valor pode acontecer de várias maneiras, pois, “o produtor rural pode agregar valor aos seus produtos classificando-os de acordo com uma norma estabelecida, utilizando embalagens adequadas, industrializando a produção e desenvolvimento de uma marca para seu produto” (VILCKAS; NANTES, 2006, p. 176).

Segundo Azevedo (2000, p. 74) [...] “a diferenciação é um processo de busca de elementos que distinguem o produto de uma empresa das demais marcas concorrentes”. Considerando que as pequenas propriedades rurais geralmente possuem baixa escala de produção o que dificulta a comercialização, principalmente dos produtos considerados commodities, os pequenos produtores devem investir na produção de produtos diferenciados, como plantas medicinais, produtos orgânicos, entre outros (NANTES; SCARPELLI, 2001).

De acordo com Meneghetti (2011) a crescente preocupação com uma alimentação mais saudável fez com que aumentasse a procura por produtos de origem orgânica. Segundo Souza e Alcântara (2007, p. 334), “o aumento da demanda por esses

produtos vem criando um mercado com crescimento da ordem de 25% ao ano no Brasil e 20% nos países europeus”. Isso permitiu que muitos pequenos produtores investissem na produção de alimentos diferenciados, aumentando suas receitas.

A importância da gestão rural é competitiva no mercado. Com as novas missões e visões do produtor por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de produtos agrícolas, a nova estruturação colabora muito para o desenvolvimento da produção rural e na obtenção de seus resultados (MARQUES, 2009).

➤ **Gestão Rural:**

Para aprimorar a gestão da propriedade rural, os produtores devem investir nela, buscar inovação tecnológica, tornar os produtos comercializados competitivos, encontrar lacunas e buscar grandes melhorias. O caminho a seguir é melhorar a qualidade dos produtos e serviços e empenhar-se para garantir a satisfação e as necessidades do cliente.

Para melhorar a gestão das atividades, o produtor pode fazer uso de planilhas em computador ou até mesmo planilhas de papel. Há também a opção de adquirir programas de computador (software) especializados na gestão geral, sendo que estes demandam um valor de investimento um pouco maior, porém apresentam grande eficiência.

➤ **Gestão Financeira:**

A gestão financeira tem características de gerência ou administração, e o principal desafio dos produtores rurais é gerenciar os custos de produção que interferem de forma direta no resultado final da operação. A gestão deste capital de giro é responsável pela saúde financeira do negócio, pois vai determinar a capacidade de pagamento para fornecedores e colaboradores até o recebimento dos clientes. Desta forma é preciso gerir os recursos necessários, trazendo resultados satisfatórios através de um responsável financeiro com a capacidade de alertar quanto a possíveis dificuldades durante os processos (CORTES, 2014). Isso deve ser entendido na gestão

por meio de controle, análise, tomada de decisão e ação, visando a viabilizar as atividades e utilizadas para todos os tipos de negócios, inclusive propriedades rurais. (QUEIROZ; SANTOS, 2016).

A contabilidade rural é a base na gestão do agronegócio, porque pode desenvolver informações específicas, para que o empresário rural possa distinguir o verdadeiro desempenho de seus negócios em suas propriedades. Portanto, para os produtores, mesmo aqueles que não possuem infraestrutura suficiente para controlar os custos, receitas e despesas da propriedade rural, o desenvolvimento e as aplicações também são vitais. (CREPALDI, 2012).

Para a apuração de seus custos Rogério e Osaki (2014) definiram que existem 4 fatores a serem seguidos, identificando os seus gastos e movimentações realizadas. Posteriormente as quantidades de insumos consumidos no decorrer do período, sendo desde maquinário, mão de obra até ao combustível, em seguida identificar os custos de cada, para que então se possa ter uma lista detalhada dos gastos existentes. Os gastos realizados na produção devem ser cuidadosamente mensurados para que se tenha um controle eficaz, permitindo ao produtor realizar gastos ou planejar futuros investimentos com maior segurança.

➤ **Gestão de Pessoas:**

A gestão das pessoas que trabalham na propriedade depende de um planejamento das atividades em acordo com o perfil do funcionário. Para melhor execução das tarefas diárias de uma propriedade rural, as pessoas têm que ter afeição pelo campo. Na fazenda o trabalho é constante sendo necessário distribuir as tarefas de forma equilibrada entre os colaboradores. Deve também investir recursos e tempo em treinamentos sempre que necessário. A gestão do pessoal que trabalha na propriedade rural contribui para o sucesso do agronegócio. Alguns pontos chave para uma eficaz gestão de pessoas são:

- **Motivação**

As pessoas só fazem o que precisa ser feito se estiverem motivadas, ou seja, as pessoas precisam de um motivo para fazer a tarefa. Qualquer pessoa pode ser motivada quando sabe a importância de cada atividade que deve ser realizada na fazenda. Aliada a incentivos, reconhecimento e corresponsabilidade pelo sucesso da propriedade rural em que trabalha.

- **Treinamento**

Os trabalhadores ao serem treinados terão mais habilidades em executar as suas tarefas diárias com eficiência. Os treinamentos são essenciais para capacitar os funcionários e para alcançar este objetivo, melhorar a produtividade e por consequência o negócio tocado na fazenda. Independentemente da produção, vegetal ou animal, é necessário saber o que e como fazer para produzir.

- **Comunicação**

A comunicação entre as pessoas é eficiente quando se faz as tarefas do trabalho diário de forma correta, onde todos os envolvidos sabem o que fazer, como fazer, com quem fazer e o porquê de se fazer. Estas respostas são permeadas pela comunicação. A conversa entre funcionários e gestor tem que estar em acordo, e sob acordos a fim de um objetivo comum, produzir.

- **Conhecimento de suas competências**

As pessoas necessitam adquirir conhecimento e desenvolver competências para os cargos que fazem parte. Dentro da gestão de pessoas, um funcionário competente é aquele que sabe o que fazer e sempre busca mais conhecimento para tornar suas tarefas mais ágeis e eficientes. Adquirir e ofertar conhecimento é importante para a competência na execução do trabalho.

- **Trabalho em equipe**

Independente do número de funcionários na fazenda, é crucial o trabalho em equipe. Ter consciência que a tarefa de cada um contribui com o todo, produzir um produto. A gestão da equipe deve ser feita com responsabilidade, compromisso e comprometimento, foco nos objetivos do empreendimento rural. Para a equipe alcançar um produção almejada precisa estar unida e empenhada a cumprir os objetivos planejados.

➤ Gestão de Produção:

Com a gestão de produção, o produtor determina quais serão os gastos com a lavoura, qual o valor de venda do grão, quanto de lucro pretende obter, qual o sistema de plantio que será utilizado (convencional ou Sistema de Plantio Direto – SPD), as épocas de cultivo (safra ou safrinha), etc. Dessa forma ele consegue mensurar a quantidade que precisa produzir para pagar todos os gastos e registrar lucro. Para esse gerenciamento, deve-se utilizar planilhas ou softwares agrícolas, eles ajudam a analisar as informações da propriedade, auxiliando na tomada de decisão. Com o planejamento o produtor consegue obter uma boa produtividade e lucro em sua lavoura.

Para um melhor entendimento desse processo, analisaremos aspectos relacionados a plantação de milho e quatro passos importantes para um produtor na realização desta plantação:

“O produtor começa definindo se irá plantar safra e/ou safrinha. O milho safra é plantado entre outubro e dezembro, enquanto o milho safrinha pode ser cultivado entre janeiro e abril. A segunda safra é chamada de safrinha por não ser plantada em um período ideal para a cultura, pois pode ocorrer déficit hídrico. O ciclo do milho safrinha também pode ser prolongado por haver menor insolação em algumas regiões no país. Em seu planejamento, o produtor considera se haverá necessidade de irrigação na lavoura de milho para sua região e o custo que terá com essa atividade. Também considera a produção estimada e o lucro proporcionado. Faz uma análise do custo/benefício da safra e da safrinha do milho para definir qual sistema irá realizar na sua propriedade e define o sistema que será utilizado no plantio”.

1º passo: Densidade populacional

No Brasil, a densidade de plantas varia de 30 mil a 90 mil plantas por hectare. Ao se elevar essa densidade, podemos observar aumento da produtividade (Kg/ha) até certo ponto. A partir deste ponto ótimo, as plantas de milho começam a competir entre si por espaço, luz, água e nutrientes, resultando em diminuição da produtividade.

Vários fatores interferem nessa densidade populacional ótima, especialmente:

- Características dos híbridos
- Condições ambientais
- Condições de manejo

Desse modo, o espaçamento entre linhas pode variar. O espaçamento convencional varia de 80 cm a 90 cm. O espaçamento reduzido, de 45 cm a 50 cm, é o mais utilizado atualmente.

Já a profundidade de plantio das sementes de milho varia em relação ao solo. Em solos arenosos, é recomendável uma profundidade de 5 cm a 7 cm. Em solos argilosos o plantio é feito em profundidade de 3 cm a 5 cm.

2º Passo: Diferentes épocas de plantio exigem diferentes manejos

Dependendo da época de plantio, a cultura do milho estará exposta a uma condição de clima diferente. Ou seja, o milho safrinha pode sofrer com déficit hídrico e com a menor luminosidade, o que pode estender seu ciclo de cultivo mesmo para milho verde. Por isso, dependendo da época de plantio e das cultivares de milho, há um manejo diferente. O produtor tem que ficar de olho nas condições meteorológicas da sua região e definir se precisará fazer o plantio de milho irrigado na safrinha.

3º Passo: Análise de solo e adubação

O produtor precisa fazer a análise de solo para identificar a fertilidade e as necessidades do solo local. Assim, com a interpretação dos dados da análise, é definido o que precisa ser feito na área (calagem, gessagem, qual nutriente está deficiente no solo, etc.). A adubação também depende da produtividade esperada, ou seja, da exportação de cada nutriente retirado do solo para produzir o grão e do histórico da área (culturas anteriores). Deve-se lembrar que o nitrogênio é muito importante para a cultura do milho - sua deficiência pode comprometer a produtividade.

4º Passo: Manejo fitossanitário

O produtor deverá monitorar a sua lavoura frequentemente, ficar de olho em possíveis doenças, pragas e plantas daninhas. Isso ajuda a definir o momento ideal de realizar o manejo fitossanitário na lavoura. Várias doenças podem ocorrer na cultura do milho, como por exemplo: ferrugens, cercosporiose, antracnose, Helmintosporiose e enfezamento do milho. Por isso, é essencial fazer o monitoramento da cultura, saber as condições ideais para a ocorrência das doenças e as medidas de manejo.

Também ficar de olho nas pragas comuns na cultura do milho, como a lagarta-do-cartucho (*Spodoptera frugiperda* que pode atacar todas as partes da planta, inclusive as espigas do milho), *Helicoverpa armigera* e outras. Por isso, deverá considerar o Manejo Integrado de Pragas (MIP) na lavoura. Pois as plantas daninhas

interferem muito na produtividade do milho, podendo reduzir o rendimento da cultura em até 70%, dependendo da espécie, estágio fenológico do milho, condições meteorológicas, tipos de solo e outras.

➤ **Gestão de Sustentabilidade Rural**

Caíres e Aguiar (2015) Comprovam algumas práticas sustentáveis adotadas pelas propriedades rurais, tais como: coleta seletiva; devolução de embalagens de agrotóxicos; medidas para reduzir o consumo de energia; medidas para reduzir o desperdício de insumos agrícolas; técnicas de conservação do solo e da água; exigir dos trabalhadores o uso correto dos equipamentos de proteção individual - EPI; Contratar trabalhadores de acordo com a Lei de Consolidação da Legislação Trabalhista; ter fossas sépticas e poços para coleta de água; manter áreas protegidas permanentes e usar agrotóxicos de acordo com as prescrições agrônomicas.

➤ **Gestão de Tecnologia**

Esta é uma coleção de recursos, incluindo pessoal, informações organizacionais e infraestrutura técnica. A tecnologia da informação ganhou espaço para desenvolvimento na área agrícola, traz vantagens, melhora a produtividade, organiza, visualiza relatórios, consulta bancos de dados, utiliza bancos de dados, e as informações tornam-se muito valiosas e devem ser consideradas insumos no processo (KLAVER, 2013).

Os softwares de gestão são ferramentas importantes para o gerenciamento. Propicia ao produtor rural uma visão precisa acerca de sua propriedade, de maneira a simplificar o levantamento de dados e processamento de informações, o que influencia no controle de produção e na identificação de situações adversas que compromete o desenvolvimento da empresa (ARAÚJO, MENDES, PACHECO, MELO, 2020).

Outros tipos de gestão também são importantes para agregar valor à propriedade, sendo: gestão de marketing, gestão de transportes, gestão de qualidade, dentre outros.

Uma importante ferramenta que o produtor poderá adotar em sua propriedade é o ciclo PDCA cujo objetivo é organizar os processos de trabalho visando a melhoria contínua. É uma ferramenta administrativa que foi adotada como referência nas avaliações de gestão, sendo considerada uma forma de exercer as funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar), de maneira cíclica, seguindo uma sequência de etapas. (GODINHO; CARVALHO, 2009). PDCA é a sigla para “Plan, Do, Check, Act” que em português significa “**Planejar, Fazer, Verificar, Agir**”.

1. Planejar (Plan) - nessa etapa é possível realizar as definições básicas do planejamento:

- definição clara do objeto a ser alcançado;
- definição do resultado a ser atingido e do tempo que levará para atingi-lo;
- definição dos meios utilizados para atingir esse objetivo e do método a ser seguido;
- definição da equipe que desenvolverá o projeto.

Nesta etapa de planejamento, é preciso ter conhecimento do montante capital a ser investido, de quais serão os processos de produção e das questões ambientais que precisam ser resolvidas. Além disso, é necessário saber se a empresa terá infraestrutura para suportar as mudanças pretendidas (GODINHO; CARVALHO, 2009).

Assim o produtor poderá:

- ❖ Determinar a área a ser plantada;
- ❖ Verificar as máquinas necessárias;
- ❖ Avaliar a quantidade de funcionários necessário;
- ❖ Marcar as datas para plantio e colheita
- ❖ Identificar a cultura adequada.

2. Fazer (Do) - nesta etapa, a ação será desenvolvida conforme o que foi decidido no planejamento, sendo necessário qualificar a equipe em relação ao objetivo proposto e à metodologia utilizada. Após a fase de qualificação da equipe, a ação será estruturada segundo a metodologia estabelecida. Para isso, é necessário coletar dados durante o processo para que eles sejam avaliados na próxima etapa (GODINHO; CARVALHO, 2009).

Dessa maneira será possível ao produtor:

- Treinar os funcionários;
- Plantar;
- Adubar;
- Pulverizar;
- Controlar a frota.

3. Verificar (Check) - nesta etapa, será realizada a verificação dos 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. Todos os problemas encontrados devem ser registrados e analisados na próxima etapa (GODINHO; CARVALHO, 2009).

A etapa de verificação é muito importante, pois é possível controlar o que acontece na propriedade rural e corrigir os erros encontrados. Segundo Godinho e Carvalho (2009), o controle deve ser baseado em quatro pontos:

- indicadores de desempenho;
- coleta e registro de dados;
- checagem e adoção de medidas de manutenção;
- melhorias ou corretivas.

Nesta etapa o produtor deverá:

- ❖ Identificar os erros operacionais;
- ❖ Apontar as falhas mecânicas;
- ❖ Observar as ações ambientais como chuva ou seca;
- ❖ Verificar os impactos do solo.

4. Agir (Act) - nesta etapa, serão analisados os problemas reais ou potenciais identificados na etapa anterior, ou as oportunidades de melhorias. Como essa é a última etapa, podem ocorrer duas possibilidades: alcançar ou não o resultado esperado. Assim:

1. Se der tudo certo e o resultado for alcançado, é preciso incorporar a nova forma de trabalho nos processos cotidianos da propriedade, determinando assim um novo padrão a ser seguido.

2. Se não forem obtidos os resultados esperados, será necessário verificar se o padrão foi ou não seguido e corrigir o erro encontrado (GODINHO; CARVALHO, 2009).

É nesta etapa que será possível:

- ❖ Melhorar os treinamentos;
- ❖ Regular os equipamentos;
- ❖ Controlar as pragas;
- ❖ Melhorar o sistema de operacional;
- ❖ Corrigir o solo

Portanto, através de uma gestão eficaz associada a planejamentos e uso de ferramentas administrativas se tem uma propriedade com uma redução significativa de seus custos, aumento de produção, diferenciação no mercado e melhor lucro para o produtor.

2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL

Tipos de risco nas atividades rurais

O agronegócio traduz um setor de vital importância para o mundo, por isso existe uma frente internacional preocupada com a segurança alimentar e também comercial.

Desde os primórdios da atividade agrícola, os riscos ligados ao ambiente sempre estiveram presentes, os livros de história estão repletos de relatos sobre grandes secas e pestes que se abateram sobre plantações no passado. Mas esses não são os únicos riscos que podem afetar as operações no campo.

O risco no agronegócio se divide primariamente em quatro grandes grupos, são eles: risco financeiro, de mercado, operacional e de produção.

Os riscos financeiros são aqueles que envolvem toda a gestão de capitais de terceiros, comuns na atuação agrícola, devido ao alto grau de investimento financeiro necessário. Inclui-se aqui, por exemplo, o risco de crédito, tanto tomado quanto concedido.

Os riscos de mercado são os derivados da volatilidade de preços do mercado agrícola, advindos da variação da oferta e da demanda de um determinado produto.

Já os riscos operacionais são aqueles que envolvem a execução de atividades produtivas, desde falhas em um processo mecânico na colheita, até a execução incorreta de um processo de negociação.

Por fim, e não menos importante, os riscos de produção que se caracterizam por situações oriundas da atividade de plantio ou criação, como secas, pragas, excesso de chuvas, etc.

Gestão eficiente: uma solução para o produtor rural

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

Mas quando falamos de riscos financeiros, é preciso diagnosticar onde está o desvio. Deve-se avaliar as taxas de juros, prazos e instituições financeiras antes de financiar suas operações. Para que isso aconteça, é necessário antes de tudo contar com um sistema que organize todas as informações sobre as suas atividades no campo.

Com todas as informações reunidas, quando se tratar de custos, fica muito mais fácil analisar e controlar as economias de escala e de escopo. Em outros processos, a gestão ocorre de modo muito mais simplificado: na parte de preços, você consegue observar a diversificação de atividades e práticas de hedge e, na questão cambial, se planejar quanto às ferramentas de hedge.

Já o risco de mercado que deriva da volatilidade de preços, por exemplo, é possível analisar a diminuição do preço de venda das commodities ou excesso de oferta, ou ainda a falta de demanda no mercado.

Com todas as informações na palma da mão, você consegue montar uma gestão bem estruturada e avaliação efetiva de crédito e controle de recebíveis. No caso de riscos de mercado, eles podem ser geridos pela utilização de ferramentas de hedge.

Com tudo isso em mente, leve em consideração implantar um sistema de gestão que vai te auxiliar na predição e tomada de decisões, uma plataforma fácil de operar que vai te ajudar ainda a aumentar a lucratividade na sua propriedade rural.

Muitas vezes as empresas e produtores rurais possuem todas as informações necessárias na tomada de decisão (ou pelo menos a maior parte deles), mas de forma desorganizada e descentralizada, espalhada em diversos sistemas e planilhas e, como sabemos, informação desorganizada ou que não está disponível quando necessário é o mesmo que uma informação inexistente.

O primeiro passo para a elaboração de um plano de gerenciamento de risco eficiente é a construção da **matriz de riscos** da empresa. A matriz de riscos é uma ferramenta visual que possibilita que o executivo possa ver rapidamente quais são os seus principais riscos e quais necessitam receber mais atenção, facilitando o entendimento, as ações e também o engajamento de todos no processo.

Basicamente, na matriz, um risco é considerado por dois critérios: sua probabilidade de acontecer e o impacto que trará para a empresa se isso acontecer. Ao avaliar um risco que é uma ameaça, determinamos o nível de probabilidade e o impacto, construindo uma tabela, onde a matriz utilizará as linhas e colunas para determinar a criticidade do risco, que pode ser Baixa, Média ou Muito Alta, elencando cores (verde, amarelo e vermelho) para cada um dos três critérios.

Uma vez que a matriz de riscos da empresa está definida, é possível iniciar o processo de criação de um plano de gerenciamento de risco, onde a prioridade será em gerenciar os riscos de maiores exposições e que poderão trazer maiores impactos para a empresa.

Vale ressaltar que o plano de gerenciamento de riscos é algo vivo e que poderá sofrer mudanças constantemente. Novos riscos surgem a todo o momento e cabem aos executivos estarem atentos a esses eventos e medir os impactos que poderão causar a empresa. Assim, sempre que um novo risco surgir, é necessário que ele seja incorporado à matriz de riscos da empresa e avaliar quais medidas devem ser tomadas para mitigar, transferir ou evitar aquele risco.

MATRIZ DE RISCO - PEQUENA PROPRIEDADE RURAL

| Matriz de Risco Qualitativa | | | SEVERIDADE | | | | |
|-----------------------------|----------------|---|------------|-------------------------|-------------------------------|--|----------------------|
| | | | Leve | Menor | Moderada | Maior | Extrema |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PROBABILIDADE | Muito Provável | E | | Contratos | Dependência de fornecedores | Preço | Clima |
| | Provável | D | | Economia mundial | Controle gerencial | Grande quantidade de concorrentes | Produção |
| | Possível | C | | Crédito | Máquinas e equipamentos | Problemas de ordem sanitária / ambiental | Demanda pelo produto |
| | Pouco Provável | B | | Diversidade de produtos | Crises Políticas / econômicas | Fertilidade do solo | Custos e receitas |
| | Rara | A | | Estrutura física | Relações familiares | Localização | Mão de obra |

Legenda do Risco

| | |
|--|-------------|
| | Trivial |
| | Tolerável |
| | Moderado |
| | Substancial |
| | Intolerável |

Nível do Risco: Tolerável (probabilidade= pouco provável, severidade= menor)

3. CONCLUSÃO

De acordo com a pesquisa apresentada, a gestão de risco é importante para todos os tipos de investimento, principalmente fundos de investimento.

A importância do gerenciamento de riscos deve-se aos fatores que podem influenciar o ambiente no qual a empresa está inserida. Os fatores podem ser conflitos de interesse, fraude, corrupção e entre outros.

O objetivo central do gerenciamento de riscos é desenvolver opções e determinar ações que sirvam para ampliar o desenvolvimento organizacional e reduzir ameaças que afetem a empresa.

O agronegócio brasileiro é altamente forte e competitivo. Graças à sua agricultura estruturada, o Brasil tem conseguido se desenvolver e alcançar um produto interno bruto elevado. No entanto, infelizmente ainda se percebe, em pequenas propriedades rurais e empresas do agronegócio, uma falta de gestão e profissionalismo, que não pode mais existir caso o produtor tenha interesse em sobreviver na atividade que realiza.

Dessa forma, esse trabalho corrobora o fato de que saber administrar e gerir sua produção e sua propriedade é de vital importância para a permanência na atividade rural, seja em uma pequena, média ou grande unidade de produção.

Assim, conclui-se que, independentemente do seu tamanho, o gerenciamento da propriedade rural é um dos fatores indispensáveis para alcançar o desenvolvimento e sucesso da propriedade como um todo.

REFERÊNCIAS

A IMPORTÂNCIA da gestão rural e da sustentabilidade em pequenas propriedades rurais. **Unifucamp**. Disponível em: <<http://fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/viewFile/2510/1563>>. Acesso em: 24 de novembro de 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE GERÊNCIA DE RISCOS. Gerenciamento de Riscos no Agronegócio, 26 de janeiro de 2019. Disponível em: <<https://www.abgr.com.br/noticias?id=248>>. Acesso em: 27 de novembro de 2021.

CAMPOS, Graziela Fernandes, LEÃO, Jéssica Santiago, SANTOS, Fernando de Almeida. Gestão de Riscos para fundos de investimento. **RMGG**. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/2035>>. Acesso em: 27 de novembro de 2021.

CARLA, Monise. O processo de Gestão de Riscos. **Blog da Qualidade**, 26 de maio de 2015. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/o-processo-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 24 de novembro de 2021.

CARLA, Monise. O que é matriz de Riscos? **Blog da Qualidade**, 07 de dezembro de 2017. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-uma-matriz-de-riscos/>>. Acesso em 24 de novembro de 2021.

CHINELATO, Gressa. Plantação de milho: 5 passos para maior produção e lucro. **O Blog da Aegro**, 2019. Disponível em: <<https://blog.aegro.com.br/plantacao-de-milho/>>. Acesso em 26 de novembro de 2021.

CINCO ferramentas de gestão que o produtor rural deve conhecer. **Agroslim**. Disponível em: <<https://www.agroslim.com.br/2020/05/19/5-ferramentas-de-gestao/>>. Acesso em: 27 de novembro de 2021.

COMO administrar uma pequena propriedade rural - Parte 1. **INFORAGRO - Consultoria, Inovação e Solução em Agropecuária**, 2010. Disponível em: <<https://inforagro.wordpress.com/2010/08/19/administracao-rural-parte-1/>>. Acesso em 24 de novembro de 2021.

CRUZ, Diego Augusto C. da, A importância da gestão na pequena propriedade rural. **IBS - Instituto BioSistêmico**, 2016. Disponível em: <<https://www.biosistemico.org.br/blog/importancia-da-gestao-na-pequena-propriedade-rural/>>. Acesso em: 23 de novembro de 2021.

FIRMINO, Andrew Luiz. Qual a importância da gestão de riscos para investimentos? **Yubb**, 07 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://yubb.com.br/artigos/dicas/qual-a-importancia-da-gestao-de-riscos-para-investimentos>>. Acesso em 24 de novembro de 2021.

GESTÃO de pessoas no empreendimento rural. Zootecnia em Precisão, 2021. Disponível em: <<https://zootecniaprecisao.com.br/gestao-de-pessoas-no-empreendimento-rural/>>. Acesso em: 26 de novembro de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Censo Agropecuário 2017. 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: 24 de novembro de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Censo Agropecuário 2017. Resultados definitivos. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3096/agro_2017_agricultura_familiar.pdf>. Acesso em: 24 de novembro de 2021.

MINISTÉRIO da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Agricultura Familiar.

Governo Federal, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/agricultura-familiar-1>>. Acesso em : 23 de novembro de 2021.

MORAES, Michelly. Agronegócio no Brasil: Qual a Importância para o País?. **Agropós**. Disponível em: <https://agropos.com.br/agronegocio-no-brasil/>>. Acesso em: 25 de novembro de 2021.

OLIVEIRA, Ederson. Gestão de Riscos para o Produtor Rural. **Eprodutor**. Disponível em: <https://www.eprodutor.com.br/gestao-de-riscos-produtor-rural/>>. Acesso em: 27 de novembro de 2021.

PEQUENAS propriedades rurais: dificuldades e alternativas para posicionamento no mercado. **Unifio**. Disponível em: <https://cic.unifio.edu.br/anaisCIC/anais2011/PDF/Administracao/PEQUENAS%20PROPRIEDADES%20RURALS.pdf>>. Acesso em: 26 de novembro de 2021.

PROPRIIDADE Rural. **Wikipédia**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Propriedade_rural>. Acesso em: 25 de novembro de 2021.

SESTREM, Thatiana. O que é Gestão de Riscos e como implementar com eficiência? **Blog Qvalyteam**, junho de 2021. Disponível em: <https://qvalyteam.com/pb/blog/gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 23 de novembro de 2021.

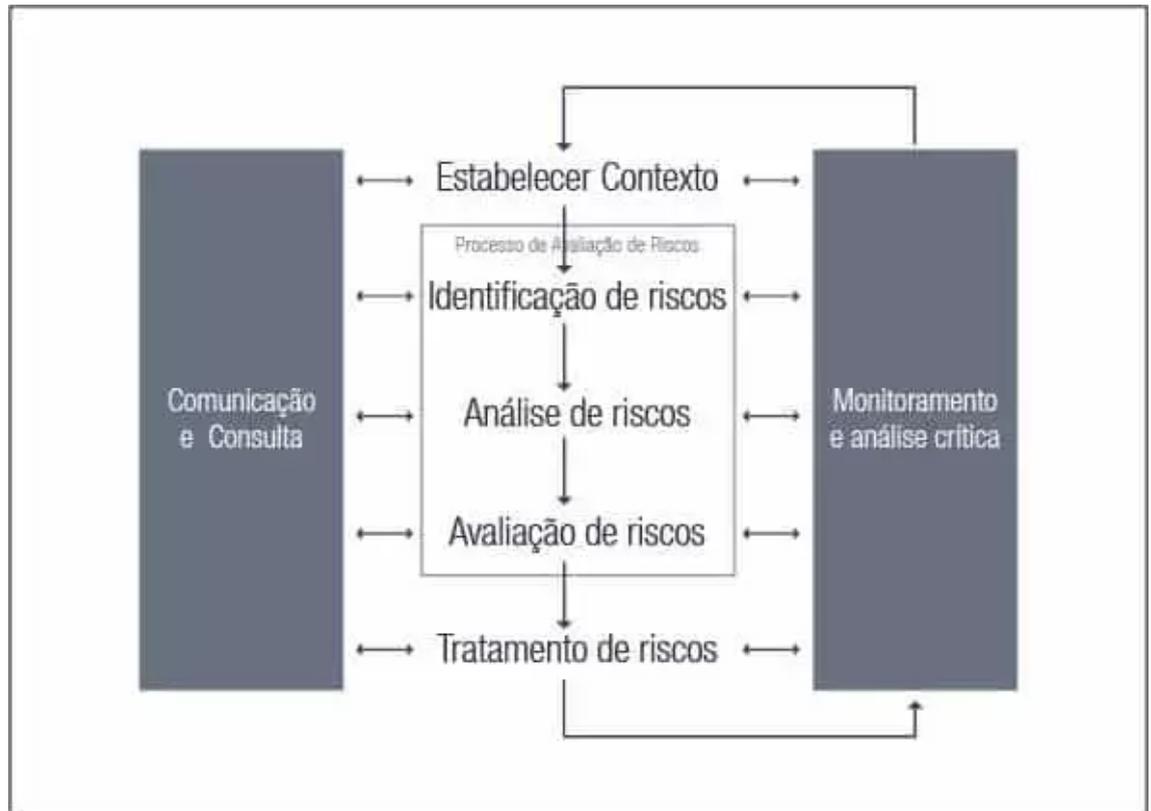
SOUZA, Leandro. Ferramentas de gestão do agronegócio: otimize seus processos. **Instituto Agro**, 2018. Disponível em: <https://institutoagro.com.br/ferramentas-gestao-agronegocio/>>. Acesso em: 27 de novembro de 2021.

TAVARES, M. F. Agricultura Familiar. Aula 6. Material retirado da plataforma de ensino.

TAVARES, M. F. Processo de gestão de propriedades rurais (empresas rurais).
Aula 12. Material retirado da plataforma de ensino.

VELOSO, Lee. Matriz de Risco: veja as principais etapas para aplicá-la! **Moki**,
25 de agosto de 2021. Disponível em:
<<https://site.moki.com.br/matriz-de-risco/#:~:text=Matriz%20de%20risco%20%C3%A9%20uma,serem%20tratados%20de%20forma%20hierarquizada.>>. Acesso em: 24 de
novembro de 2021.

ANEXOS



Processo de Gestão de Riscos segundo a ISO 31000:2009



Agricultura familiar

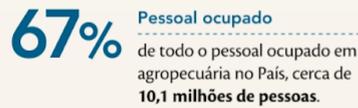
A agricultura familiar tem dinâmica e características distintas da agricultura não familiar. Nela, a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda.

A definição legal de agricultura familiar consta no Decreto nº 9.064, de 31 de maio de 2017.



Estabelecimentos classificados como agricultura familiar

Por microrregiões



Por Grandes Regiões (%)



Correspondem a **23%** da área de todos os estabelecimentos agropecuários do País.

Pernambuco, Ceará e Acre têm as maiores proporções de área ocupada pela agricultura familiar. Já os estados do Centro-Oeste e São Paulo têm as menores.

Área ocupada, por tipo de agricultura (%)



Equivale a **23%** de toda a produção agropecuária brasileira.

Valor da produção, por tipo de agricultura (%)



Se o assunto é **Brasil**, procure o **IBGE**.

[/ibgecomunica](#) [/ibgeoficial](#) [/ibgeoficial](#) [/ibgeoficial](#)

www.ibge.gov.br 0800 721 8181



Fonte: IBGE, Censo Agropecuário 2017.

CICLO PDCA DE MELHORIA DA QUALIDADE

Planejamento e implantação de processos, inclusive melhorias e/ou correções em qualquer atividade.

