



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:

BÁRBARA PEIXOTO BELES, RA 1012020200223

LUCIMARA MENDES, RA 1012021100656

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	6
2.1.2 MATRIZ DE RISCO	8
2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS	13
2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR	15
2.2.2 GESTÃO NAS PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS	18
2.2.3 GESTÃO DO RISCO PARA UMA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL	22
<b>3. CONCLUSÃO</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>26</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Para elaboração do Projeto Integrado (PI) e de acordo com o título “Gestão dos Riscos nas Pequenas Propriedades Rurais”, iremos analisar a gestão de risco para uma pequena propriedade rural.

A agricultura brasileira passou por um processo de modernização, tornando necessária uma mudança na maneira de administrar uma propriedade rural, pois, atualmente, o mercado tem muita influência na produção agrícola. O produtor rural precisa agir de maneira sistêmica, interagindo com todos os elos da cadeia produtiva, e a propriedade rural precisa se profissionalizar, se modernizar e ser encarada como uma empresa rural. Contudo, os produtores rurais têm buscado por conhecimentos nas áreas de administração, comércio, mercado, finanças e entre outros.

As propriedades rurais devem ser administradas como uma empresa e todos os setores devem ser integrados e analisados no seu dia a dia, garantindo um bom gerenciamento e se destacando no mercado.

Uma ferramenta muito importante nesse processo de administração da propriedade rural é a gestão de risco, com ela o produtor tem acesso a todos os riscos que envolvem sua propriedade e tem acesso às informações de mercado em que ela está inserida. Sendo assim o produtor consegue ter uma visão sistêmica e um planejamento estratégico para impedir e controlar as possíveis ameaças que possam atingir sua propriedade.

A gestão de risco busca estimular na empresa um comportamento dinâmico, para que ela responda com rapidez aos eventos, incertezas e mudanças de cenário. Para que isso tudo seja possível, é fundamental um bom sistema de monitoramento de todos os números e acontecimentos relevantes que envolvem a propriedade rural.

## **2. PROJETO INTEGRADO**

Nesta etapa do Projeto Integrado iremos apresentar os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo trabalho.

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

O objetivo desta parte do Projeto Integrado é realizarmos uma análise sobre a gestão de riscos, onde abordaremos os aspectos relacionados ao gerenciamento de risco, suas categorias e utilização da matriz de risco para auxiliar no processo decisório.

A gestão de riscos é um processo de identificação, avaliação e controle de ameaças ao capital e lucro de uma organização. Gerenciando os riscos, as organizações conseguem se preparar para o inesperado, minimizando ameaças e custos extras antes mesmo que estas aconteçam (SESTREM, 2021).

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 (SESTREM, 2021).

O Gerenciamento de riscos é o processo de identificar, avaliar, tratar e monitorar os riscos existentes em uma organização, departamento, operação, evento ou atividade específica. Tem como objetivo minimizar ou mesmo eliminar a possibilidade de impactos negativos sobre objetivos e resultados pretendidos, caso alguns dos riscos avaliados venham a se concretizar (MARCONDES, 2019).

Trata-se de um processo de trabalho de natureza permanente, direcionado e monitorado pela alta administração, onde irão decidir sobre estratégias de resposta a riscos, planejar e executar ações para modificar o risco, monitorá-lo e comunicar. É uma ferramenta que tem como intuito fazer com que as instituições atinjam seus objetivos (TAVARES, 2021).

Em uma organização, o processo de gerenciamento de riscos envolve todos os recursos, sejam humanos ou materiais, com o propósito de tornar mínimos, eliminar, ou ainda aproveitar os riscos e as incertezas que cercam o ambiente organizacional (TAVARES, 2021).

Segundo a ISO 31.000 de 2009 o Processo de Gestão de Riscos possui as seguintes categorias: Estabelecimento do contexto, Identificação dos riscos, Análise de risco, Avaliação de risco, Tratamento de risco, Monitoramento e análise crítica (TAVARES, 2021).

A Matriz de Riscos é uma ferramenta visual que possibilita ver rapidamente quais são os riscos que devem receber mais atenção, o que torna fácil o entendimento e engajamento das equipes no processo. Na matriz, um risco é considerado por dois critérios: sua probabilidade de acontecer e o impacto que trará para empresa (CARLA, 2017).

Ao avaliarmos um risco que é uma possível ameaça, determinamos o nível de probabilidade e o impacto, a matriz utilizará as linhas e colunas para determinar a criticidade do risco, que pode ser Baixa (representada pela cor verde), Média (representada pela cor amarela) ou Muito Alta (representada pela cor vermelha) (CARLA, 2017).

A avaliação do risco efetivamente ocorre pelo cruzamento da classificação do risco quanto à probabilidade e impacto. O produto desse cruzamento indicará o significado do risco, representado por um dos quadrantes da matriz, com o respectivo nível de risco correspondente (REIS, 2020).

Ao final do processo de avaliação e com base nas tabelas de medições sugeridas (probabilidade, impacto e matriz de riscos), é possível identificar o nível de risco hipotético para cada evento de risco sugerido. O processo utilizado é útil para qualquer evento de risco, seja de natureza operacional, estratégico ou mesmo os riscos identificados a partir dos processos da instituição (REIS, 2020).

A matriz de risco, deve ser reavaliada em função das experiências obtidas com cada avaliação realizada. A reavaliação consiste em promover um ajuste nos intervalos de cada nível de risco: baixo, médio ou muito alto. Como essa classificação procura refletir o apetite ao risco do gestor, recomenda-se harmonizar a matriz até mesmo em função do processo de aprendizagem do gestor, na tendência de amadurecer sua compreensão sobre o assunto (REIS, 2020).

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

Neste tópico iremos comentar sobre os principais fatores do processo de gerenciamento de riscos em projetos e apresentar as principais categorias de riscos.

De acordo com PMI (2017), gerenciamento dos riscos do projeto tem por objetivo aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, a fim de otimizar as chances de sucesso do projeto. Existem sete processos que são essenciais para um bom gerenciamento de riscos do projeto, que são:

1. Planejar o Gerenciamento dos Riscos: O processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.
2. Identificar os Riscos: É o processo de identificação dos riscos individuais do projeto, bem como as fontes de risco geral do projeto, e de documentar suas características.
3. Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos: O processo de priorização de riscos individuais do projeto para análise ou ação posterior, através da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características.

4. Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos: O processo de analisar numericamente o efeito combinado dos riscos individuais identificados no projeto e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto.
5. Planejar as Respostas aos Riscos: O processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e acordar ações para lidar com a exposição geral de riscos, e também tratar os riscos individuais do projeto.
6. Implementar Respostas a Riscos: O processo de implementar planos acordados de resposta aos riscos.
7. Monitorar os Riscos: O processo de monitorar a implementação de planos acordados de resposta aos riscos, acompanhar riscos identificados, identificar e analisar novos riscos, e avaliar a eficácia do processo de risco ao longo do projeto.

Muitos desses processos acontecem simultaneamente e mais de uma vez durante a gestão do projeto, mas é importante analisá-los de forma separada porque as ferramentas e técnicas utilizadas nessas práticas são diferentes (JUSTO, 2018).

Todos os projetos possuem riscos, pois são empreendimentos únicos com graus variados de complexidade que visam proporcionar benefícios. Fazem isto, respondendo às expectativas das partes interessadas que podem ser conflitantes e mutáveis. As organizações optam por correr o risco do projeto de maneira controlada e intencional a fim de criar valor e, ao mesmo tempo, equilibrar riscos e recompensas (PMI, 2017).

O gerenciamento dos riscos do projeto visa identificar e gerenciar os riscos que não são considerados pelos outros processos de gerenciamento de projetos. Quando não gerenciados, estes riscos podem desviar o projeto do plano e impedir que alcance os objetivos definidos do projeto. Com tudo, a eficácia do Gerenciamento dos Riscos do Projeto está diretamente relacionada ao seu sucesso (PMI, 2017).

De acordo com PMI (2017), todos os projetos existem riscos em dois níveis que podem afetar a consecução dos objetivos do projeto. Também é importante considerar o grau de risco a que está submetido, que decorre da combinação dos riscos individuais do

projeto e de outras fontes de incerteza. Os processos de Gerenciamento dos Riscos do Projeto tratam dos dois graus de risco em projetos, definidos como abaixo:

- O Risco Individual do Projeto: É um evento ou condição incerta que provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.
- O Risco Geral do Projeto: É o efeito da incerteza do projeto no seu todo, decorrente de todas as fontes de incerteza, incluindo riscos individuais, representando a exposição das partes interessadas às implicações de variações no resultado do projeto, sejam positivas ou negativas.

Os riscos individuais do projeto podem ter impactos positivos ou negativos nos objetivos do projeto. O Gerenciamento objetiva explorar ou aumentar os riscos positivos (oportunidades) e evitar/reduzir os riscos negativos (ameaças). Ameaças não administradas podem resultar em questões ou problemas como atrasos, estouros de orçamento, desempenho insuficiente ou perda de reputação. As oportunidades aproveitadas podem trazer benefícios como redução de tempo e custo, melhor desempenho ou reputação (PMI, 2017).

O risco geral do projeto também pode ser negativo ou positivo. O gerenciamento do risco geral do projeto visa manter a exposição aos riscos do projeto dentro de uma faixa aceitável, reduzindo as fontes de variação negativa, promovendo as fontes de variação positiva, e maximizando a probabilidade de alcançar os objetivos gerais do projeto (PMI, 2017).

## **2.1.2 MATRIZ DE RISCO**

Neste item iremos conceituar a matriz de risco e demonstrar a sua utilização na análise dos riscos e oportunidades em um negócio.

A matriz de risco ou Matriz de Probabilidade e Impacto é um instrumento de planejamento das ações e auxílio à gestão dos recursos financeiros de uma instituição

para prevenir, minimizar ou eliminar os riscos envolvidos nos processos administrativos (FRAPORTI; SANTOS, 2018).

Uma das primeiras etapas de um gerenciamento de risco organizacional, desempenhada pela equipe de gestão de riscos, é a identificação de todos os fatores de risco. Depois deve acontecer o reconhecimento e a avaliação dos fatores de riscos positivos e negativos, que compõem uma das etapas essenciais do gerenciamento de risco de uma organização (FRAPORTI; SANTOS, 2018).

Essas atividades de avaliação são facilitadas se feitas com ajuda de matrizes, como a Matriz de Risco e a Matriz de Oportunidade, que auxiliam na qualificação dos riscos, incluindo uma análise qualitativa e quantitativa posterior, para o planejamento das respostas dadas à eles. Essa classificação pode ser desenvolvida de várias formas, sendo as mais conhecidas: a Matriz de Risco e/ou Matriz de Probabilidade Impacto (FRAPORTI; SANTOS, 2018).

A Matriz de Risco é uma ferramenta importante devido ao seu potencial para a comunicação visual e pela simplicidade na elaboração e manutenção. Ela dispõe das cores vermelha, amarela e verde, conhecidas mundialmente por se tratarem de algo ruim, médio ou bom, respectivamente. Em geral, a matriz de risco é elaborada como um gráfico, contendo um eixo com escalas de probabilidade de ocorrência para o risco e outro contendo escalas de impacto corporativo para um determinado fator de risco (FRAPORTI; SANTOS, 2018).

Após a estrutura da matriz ter sido elaborada e desenhada, chega o momento que cada um dos fatores de risco identificado pela equipe de gestão deve ser analisado, sob os aspectos de probabilidade de ocorrência e de tamanho do impacto organizacional gerado. Cada um dos fatores de risco é posicionado na matriz, depois da equipe chegar a uma conclusão sobre ele (FRAPORTI; SANTOS, 2018).

Normalmente, os fatores de riscos são priorizados de acordo com a sua possibilidade em potencial de afetar a organização de alguma forma, seja nos seus objetivos, seus processos, suas finanças, ou em qualquer outro fator (FRAPORTI; SANTOS, 2018).

Não existe um padrão formal para a alocação das escalas entre os eixos X e Y. É a própria organização que deve definir o que é uma importância alta, moderada ou baixa para os seus fatores de risco. Como não existe um padrão para a disposição da probabilidade e do impacto nos eixos X e Y, também não existe para a quantidade de níveis ou percentuais que a avaliação qualitativa deva apresentar (FRAPORTI; SANTOS, 2018).

O eixo da probabilidade pode ser visto comumente dividido de três a nove níveis, mas é fundamental considerar que é mais fácil associar o aspecto da probabilidade de um risco se concretizar a formas empíricas, de modo que se aproxime da realidade (FRAPORTI; SANTOS, 2018).

Para Fraporti e Santos (2018), tanto a escala da probabilidade como a do impacto, devem ser adaptadas conforme as necessidades, as características e as particularidades de cada organização. Mesmo não havendo um padrão é sugerido que o eixo da probabilidade de um risco se concretizar seja dividido em cinco níveis:

- A: Quase certo que se concretize, é um risco quase inevitável.
- B: É provável que se concretize.
- C: É possível que se concretize, é um risco que se concretizará de forma ocasional.
- D: É improvável que se concretize.
- E: Raramente irá se concretizar, é um risco quase que improvável.

Com relação ao eixo do impacto, a correta análise e a avaliação dos fatores de risco devem considerar as consequências financeiras que a concretização do risco pode trazer, bem como as consequências estratégicas e operacionais (FRAPORTI; SANTOS, 2018).

Nesse sentido, ainda por Fraporti e Santos (2018), são analisados aspectos como a possibilidade de ocorrerem, entre outros, por exemplo:

- Perda de capital para os acionistas;
- Diminuição do lucro;

- Perda de clientes;
- Perda de espaço no mercado;
- Piora na imagem perante aos clientes e à sociedade;
- Problemas com a qualidade dos resultados;
- Atrasos de cronogramas e entregas.

Fraporti e Santos (2018), destacam que a classificação dos fatores de risco auxilia na elaboração das respostas a eles e na urgência que deve ser atribuída ao tratamento de cada um. Via de regra, o tratamento dado em resposta à elaboração da Matriz de Risco é a seguinte:

- Os fatores de risco que ficam dispostos na região vermelha deverão ser tratados de forma prioritária;
- Os fatores de risco da área amarela deverão ser tratados imediatamente após os da área vermelha e, se possível, de forma simultânea;
- Os fatores de risco da área verde oferecem maior tempo para que a equipe de gestão de riscos possa agir, pois não apresentam urgência.

Matriz de Risco ou Matriz de Probabilidade e Impacto possuem regras de priorização especificadas pela organização antes do projeto e incluídas nos ativos de processos organizacionais ou também podem ser adaptadas para o projeto específico (PMI, 2017).

Oportunidades e ameaças são representadas em uma matriz de probabilidade e impacto usando definições de impacto positivo para oportunidades e negativo para ameaças como: muito alto, médio e baixo; valores numéricos podem ser usados para probabilidade e impacto. Os valores numéricos, se usados, podem ser multiplicados para resultar em uma pontuação de probabilidade-impacto de cada risco, permitindo uma prioridade relativa de riscos individuais a serem avaliados em cada nível de prioridade (PMI, 2017).

O Formato dos relatórios definem como os resultados do processo de Gerenciamento dos Riscos do Projeto serão documentados, analisados e comunicados. Esta seção do plano de gerenciamento dos riscos descreve o conteúdo e o formato do

registro dos riscos e o relatório de riscos, bem como quaisquer outras saídas necessárias dos processos de Gerenciamento dos Riscos do Projeto (PMI, 2017).

Uma organização pode avaliar um risco para cada objetivo, separadamente (por exemplo, custo, prazo e escopo) se tiver uma matriz de probabilidade e impacto para cada item. A organização pode criar meios para determinar um nível geral de prioridade para cada risco, combinando avaliações para objetivos diferentes ou considerando o mais alto nível de prioridade, independentemente de qual objetivo é afetado (PMI, 2017).

## 2.2 GESTÃO DE AGRIBUSINESS

Apresentaremos os aspectos relacionados à gestão das pequenas propriedades rurais e analisaremos o risco envolvido para esse tipo de negócio.

No agronegócio, as propriedades rurais têm diversos tamanhos de áreas, produzem diferentes culturas e, no caso do pequeno produtor, ele tem limitações técnicas e gerenciais que o impedem de atender às exigências do mercado consumidor (TAVARES, 2018).

É preciso promover a eficiência produtiva em equilíbrio com a eficiência econômica. Sendo assim, a propriedade rural precisa se profissionalizar, se modernizar e ser encarada como uma empresa de fato. A empresa rural deve buscar informações do mercado em que participa, bem como relacionamentos dentro desse mercado e deve trocar informações com fornecedores, clientes, instituições de pesquisa e colaboradores (TAVARES, 2018).

O agronegócio está globalizado, e o produtor rural não pode mais se preocupar com o que acontece apenas em sua propriedade rural, é preciso conhecer o que o mercado consumidor está demandando, quais são as tendências mundiais da alimentação. Por exemplo, o aumento do consumo de produtos com modo de produção sustentável, com denominação de origem e certificados como orgânicos e comércio justo. O produtor rural precisa atender às demandas do consumidor final, caso contrário pode ficar à margem do mercado (TAVARES, 2018).

Nota-se que os produtores rurais estão buscando conhecimentos em administração, mercado e comercialização de produtos, finanças, bem como o fortalecimento dos seus relacionamentos pessoais em associações e cooperativas (TAVARES, 2018).

Quando se fala em administrar a propriedade como uma empresa rural, é preciso considerar os aspectos econômicos e questões relacionadas à gestão dos colaboradores. Ou seja, a prática da gestão é a união da racionalidade da administração com a intuição e o conhecimento da liderança. Aspectos relacionados à administração, técnicas, processos de produção e uso da tecnologia, devem ser complementados pelos aspectos

relacionados à liderança, como motivação humana, comunicação, criatividade e atitudes positivas (TAVARES, 2018).

De acordo com a EMBRAPA (2018), é comum lembrar de problemas climáticos quando se pensa em riscos da atividade agrícola, mas existe uma série de riscos associados, 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 (EMBRAPA, 2018).

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. Resultando na dependência em relação às importações, atualmente, mais de 70% do consumo total de fertilizantes na agricultura brasileira é suprido por importações (EMBRAPA, 2018).

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 liderados pelo Estado brasileiro, com participação intensa do setor privado (EMBRAPA, 2018).

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 no comércio do Agronegócio (EMBRAPA, 2018).

### **2.2.1 A AGRICULTURA FAMILIAR**

Iremos abordar o conceito de agricultura familiar e descrever como ela se insere no agronegócio. Também realizaremos uma análise do mercado da agricultura familiar regional, verificando o relacionamento com as pequenas propriedades rurais.

O termo agronegócio se popularizou no Brasil a partir dos anos 1990, cujo sentido designa um conjunto de ações ou transações comerciais (produção, industrialização e comercialização), ou seja, negócios relacionados à agricultura e à pecuária. Seria um conjunto de atividades agropecuárias em grande escala desenvolvidas em grandes extensões de terra (SAUER, 2008).

O uso do termo "agronegócio" no Brasil, expressa as atividades agropecuárias que utilizam técnicas de produção intensiva e de escala, gerando o aumento de produção e da produtividade. O seu uso deu-se em contraposição tanto à lógica latifundista, como à da produção de subsistência, atividades pecuárias de menor escala e com menos capital investido, ou seja, produtores menos eficientes e não plenamente integrados no mercado (SAUER, 2008).

É enfatizado no agronegócio os investimentos e ganhos relacionados à incorporação da tecnologia na produção agropecuária. Reforçando a estreita relação

entre a noção de agronegócio e a incorporação de tecnologia na lógica da modernização e adoção de todo aparato tecnológico (SAUER, 2008).

Ainda por Sauer (2008), delimita a agricultura familiar, distinguindo o setor do agronegócio dos setores “atrasados”, ineficientes e incapazes de acompanhar as inovações tecnológicas.

No período dos anos 90, popularizou-se a expressão trazida do modelo norte-americano: agricultura familiar. O uso dessa expressão visava, romper com noções relacionadas a certos setores rurais como a “pequena produção” ou “produção de subsistência”, porque essas carregavam pré-noções de “ineficiência”, baixa produtividade e não-inserção no mercado (SAUER, 2008).

Em 1995 foi criado o principal programa de incentivo à agricultura familiar, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), onde exigia políticas públicas diferenciadas para os setores menos capitalizados da agricultura familiar. Ele foi o primeiro programa governamental voltado para este segmento social, marcado por embates político-teórico para caracterizar termos e conceitos sobre o rural e a importância da expressão “agricultura familiar” como um novo conceito, capaz de caracterizar todo setor no meio rural e inserir no mundo do agronegócio (SAUER, 2008).

O objetivo destes embates foi para construir uma representação para o segmento social, capaz de distanciá-lo da visão de atraso e ineficiência, até mesmo de “aversão” ao mercado, haja vista a produção apenas de subsistência, atribuições e representações associadas à agricultura familiar ou pequeno produtor (SAUER, 2008).

Todo esse processo de mobilização e luta constitui-se na expressão da resistência ao atual modelo agropecuário, calcado em valores sociais, políticos e culturais diferentes dos historicamente impostos. Essa resistência cunhou o “valor” explicativo e identificado com a produção familiar, como a noção que caracteriza não só o modelo produtivo dominante, mas um conjunto de relações baseadas na propriedade de grandes extensões (SAUER, 2008).

Realizando uma análise de mercado referente a agricultura familiar no interior do estado de São Paulo notamos que na região de São João da Boa Vista fica localizada a maior concentração de café. Tudo isso porque é climaticamente apta para o grão, montanhosa e com alguns municípios acima de 1.000 metros de altitude, produtividade alta e de muito boa qualidade (COOXUPÉ, 2021).

A cafeicultura regional é bastante antiga, existindo talhões com mais de 100 anos de implantação. O perfil tipicamente familiar da cafeicultura regional, prevalecendo lavouras implantadas em pendentes declivosas, favorece a convivência com o regime de parceria, uma vez que há necessidade de alocação de mão de obra para todos os tratos culturais da lavoura. O arrendamento atende aos requisitos de oferta de mão de obra e para contemplar os interesses do proprietário que já passou a residir na cidade para ter acesso facilitado aos serviços de saúde (VEGRO; ANGELO, 2020).

Nesta região também há outro ramo da agricultura familiar que atua fortemente no mercado, que são os produtores de leite. Estes são responsáveis por todo abastecimento interno do mercado e também fornece para algumas indústrias de laticínios da região especializada na produção de leite e seus derivados.

No local alguns produtores rurais se uniram para obter um melhor desempenho econômico e podem negociar preços de insumo e de venda de maneira conjunta, aumentando o seu poder de barganha.

Por meio das associações os pequenos produtores podem adquirir insumos e equipamentos com preços menores e podem usar conjuntamente tratores, colheitadeiras, caminhões, plantadeiras, etc. Conseguindo reduzir o custo dos equipamentos, pois o valor do bem será dividido com os outros associados, e conseguem compartilhar as despesas relacionadas à assistência técnica de agrônomos e veterinários, às tecnologias e à qualificação profissional (TAVARES, 2018).

O município de São João da Boa Vista- SP traça planos para fomentar o agronegócio na cidade. Todas as ações serão pautadas dentro de um programa de responsabilidade ambiental, o que promete fazer a diferença na história do município

que já foi uma das maiores bacias leiteiras do Brasil. Perdeu seu status em razão de políticas públicas absolutamente desastrosas e por falta de incentivo aos pequenos produtores. A história nos mostra o quão progressista já foi a cidade, neste ramo e em outros, ligados ao agronegócio (JORNAL DO PRODUTOR, 2021).

Entre as ações que a administração municipal pretende desenvolver está a criação do S.I.M. (Serviço de Inspeção Municipal), que auxiliará na comercialização de produtos agropecuários locais. Além disso, a prefeitura também retomará as feiras de exposições agropecuárias, porém, com mais destaque para os produtores rurais (JORNAL DO PRODUTOR, 2021).

A nova administração municipal pretende idealizar projetos com propostas de incentivo à agricultura familiar e ao preparo dos pequenos agricultores para a demanda que crescerá, ano após ano. A nova gestão pretende apresentar ao produtor as novas tecnologias, com orientação de especialistas que esclarecerão as dúvidas e tratarão sobre as novas possibilidades para a produção. Os pequenos produtores receberão orientações sobre novas práticas para a agricultura por meio de professores e de estudantes deste segmento e parceiros que, juntos, trarão para a cidade um novo conceito de agricultura familiar (JORNAL DO PRODUTOR, 2021).

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

Neste tópico iremos caracterizar uma propriedade rural e como é o processo de gestão relacionado a esse tipo de negócio. E descreveremos sobre o ciclo PDCA e a sua utilização para uma pequena propriedade rural.

A Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964 (Estatuto da Terra), e a Lei nº 8.629, de 25/2/1993, definem "imóvel rural" como sendo o prédio rústico, de área contínua qualquer que seja a sua localização, que se destine ou possa se destinar à exploração agrícola, pecuária, extrativa vegetal, florestal ou agroindustrial, quer através de planos públicos de valorização, quer através de iniciativa privada (ARRUDA, 2011).

Desse conceito extrai-se que, o imóvel rural a que se refere o direito agrário caracteriza-se, pela formação de uma unidade de exploração econômica, quer seja representada por uma única propriedade imobiliária, quer seja pelo agrupamento dessas propriedades (ARRUDA, 2011).

O Incra, utiliza-se da definição dada pelo Estatuto da Terra e, por força da Instrução Normativa INCRA nº 95, de 27/8/2010, considera como sendo um único imóvel rural duas ou mais áreas confinantes pertencentes ao mesmo proprietário ou não, desde que seja mantida a unidade econômica, ativa ou potencial (ARRUDA, 2011).

A gestão rural é um conjunto de atividades para aprimorar o planejamento, organização e controle da fazenda. Sendo possível tomar decisões mais conscientes para maximizar a produção, reduzir custos e melhorar os resultados financeiros da propriedade (DUARTE, 2020).

Um bom gerenciamento rural permite assegurar que haja estabilidade nas entradas e saídas mensais de recursos financeiros na propriedade; equilibra a combinação dos recursos produtivos ao longo do tempo, em termos de demandas de mão de obra, equipamentos e insumos, bem como as fontes de renda e formas de comercialização dos vários produtos (DUARTE, 2020).

Minimiza os riscos do produtor ao selecionar bem as atividades e trabalhar com estudos futuros do mercado; prepara o produtor rural para ajustar as atividades em função de diferentes períodos de crise, de preços de insumos e de produtos gerados na propriedade; viabiliza a adequação ambiental da propriedade rural, assegurando a manutenção dos recursos naturais fundamentais aos processos produtivos (DUARTE, 2020).

Com a escassez de recursos para financiamento (investimentos e custeio), exigências do mercado com relação à qualidade e origem dos produtos, pressão da população quanto às questões ambientais, competitividade estimulada pelo sistema capitalista e globalizado, e redução das margens de lucro, são algumas das razões pelas quais deve-se reforçar a necessidade da adoção de sistemas mais adequados de gestão do estabelecimento agrícola (HERNANI, 2012).

De acordo com Hernani (2012), o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act) ou ciclo de Deming é um dos instrumentos que auxiliam o processo de gestão do estabelecimento rural como um todo. Este método pode ser aplicado para gerir cada setor do estabelecimento rural ou mesmo cada etapa do desenvolvimento das atividades da propriedade. A seguir, iremos descrever cada etapa deste ciclo:

- "Plan" ou Planejar: é o processo de estabelecer as metas ou resultados esperados e os procedimentos (o quê fazer, como fazer, onde fazer, quando fazer, quem são os executores) para atingir tais metas.
- "Do" ou Fazer: trata da execução das atividades planejadas.
- "Check" ou Conferir: é processo de obtenção e organização de dados sobre os processos de execução das atividades, visa conferir se a execução está conforme o planejado e elaborar relatório sucinto sobre as verificações.
- "Act" ou Agir: trata da análise do relatório produzido e das informações geradas. Indica os prováveis fatores que influenciaram os processos e produziram, ou não, desvios na obtenção dos resultados e analisa e aponta formas de solução e melhorias.

Para promover a melhora contínua dos processos administrativos e garantir o alcance de resultados da propriedade rural é preciso investir em ferramentas de gerenciamento (AIRES, 2020).

De acordo com Aires (2020), o método PDCA, descrito anteriormente, reúne conceitos básicos da administração apresentando-os em uma estrutura de ciclo, o que o torna simples de ser compreendido e gerenciado por qualquer organização. Seu objetivo é assegurar a melhoria da qualidade de forma contínua, ele funciona como um ciclo e deve ser usado sucessivamente.

Sendo assim, Aires (2020) cita a sua utilização para uma pequena propriedade rural:

- Planejamento: Nessa fase, é essencial definir os objetivos e as metas que se pretendem alcançar. É preciso delinear planos que simulem as condições do cliente e o padrão de produtos, serviços ou processos. Na

fazenda, o planejamento pode começar no diagnóstico do solo, isso inclui o levantamento da fertilidade física, química e biológica da área; também na determinação da área a ser plantada; quais máquinas serão utilizadas, colaboradores para plantio e manejo, etc.

Desse modo, é necessário contar com a ajuda de um Engenheiro Agrônomo, pois é capaz de identificar o potencial de resposta de cada corretivo ou fertilizante e a viabilidade de investimento a curto, médio e longo prazo.

- Fazer: O foco dessa fase é a prática. É imprescindível disponibilizar meios para que os procedimentos definidos no planejamento sejam cumpridos, extraindo informações que serão aproveitadas na fase seguinte.

Com os dados do planejamento em mãos, deve-se partir para o plano de ação, que deverá ser feito em cada Zona de Manejo. Dentro de uma propriedade, toda equipe precisa ser informada sobre o que será feito e como deve ser feito, como preparação do solo, adubação, pulverização e controle de pragas..

- Conferir: Aqui é feita uma averiguação, comparando o que foi planejado, as metas estabelecidas e os resultados alcançados. Aqui, podemos citar como exemplo o monitoramento constante da nutrição vegetal. Em algumas culturas, é possível checar de duas a três vezes a nutrição vegetal. Inclusive, é importante verificar constantemente fatores como clima, plantas daninhas, pragas e outros.
- Agir: A última fase é dividida em duas etapas dependendo do resultado da verificação feita na fase anterior. Caso as metas não sejam alcançadas, deve-se diagnosticar qual é a raiz do problema para evitar a reprodução dos resultados não esperados. E se os resultados forem alcançados, deve-se registrar as boas práticas e iniciar um novo ciclo para identificar oportunidades de melhoria.

Lembrando que a participação do Engenheiro Agrônomo é fundamental, já que ele poderá avaliar os resultados e ajudar a equipe a identificar as falhas, as dificuldades e estabelecer a influência de cada fator no resultado final.

### 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 em nossa região, construímos uma matriz de risco que pode ser utilizada na gestão de uma pequena propriedade rural.

Conforme o estudo da agricultura familiar da região, foi realizada uma matriz de risco, para orientar os produtores rurais sobre os riscos que estão suscetíveis na produção do leite in natura, e quais as soluções devem optar para evitar os riscos.

Abaixo segue a Matriz de Risco utilizada na obtenção dos dados:

<b>MATRIZ DE RISCO POR SOMÁTARIO</b>						
	<b>Probabilidade</b>	1- Crítica	2- Alta	3- Moderada	4- Baixa	5- Nula
<b>Impacto sobre os ativos</b>	1- Crítica	8	7	6	5	4
	2- Alta	7	6	5	4	3
	3- Moderada	6	5	4	3	2
	4- Baixa	5	4	3	2	1
	5- Nula	4	3	2	1	0

<b>Legenda</b>		<b>Pontuação</b>
	1- Crítica	4
	2- Alta	3
	3- Moderada	2
	4- Baixa	1
	5- Nula	0

Com base nos dados obtidos e apresentados neste trabalho dos produtores da região, apuramos alguns riscos com possíveis ocorrências. Segue abaixo a tabela:

Classificação Abrangente	Classificação Específica	Origem do Risco	Possíveis Eventos de Risco	Probabilidade	Impacto	Pontuação
Produção	Biológicos	Interno	Matéria-prima contaminada, problemas de saúde animal, armazenamento e transporte do produto incorreto.	Moderada	Critica	5
	Infraestrutura	Interno	Maquinário ultrapassado, escassez de equipamentos e utensílios, falta de armazéns.	Alta	Moderada	5
	Tecnologia e Processos	Interno	Qualidade na produtividade, falta de treinamentos dos funcionários, nutrição dos animais.	Alta	Alta	6
	Climáticos	Externo	Falta de chuva, tempestades, enchentes, mudanças climáticas.	Moderada	Critica	6
Financeiro	Financeiro	Interno	Falta de recursos, capital de giro, planejamento, endividamento.	Baixa	Critica	5
	Financeiro	Externo	Taxas de juros, flexibilidade de crédito.	Moderada	Alta	5
Mercado e Preço	Econômico	Externo	Queda da demanda, aumento dos custos de mão de obra, insumos, redução de preço de venda.	Alta	Critica	7
Recurso Humanos	Pessoal	Interno	Falta de mão de obra, acidentes, doenças, falecimento do proprietário.	Moderada	Moderada	4
	Fenômenos Sociais	Externo	Furto, desabastecimento, gentrificação	Baixa	Moderada	3
Institucional	Institucional	Externo	Inflação, mudanças de leis, exportações reduzidas, regulamento ambiental, mudanças de taxas de juros.	Alta	Alta	6

De acordo com a tabela de riscos notamos que o grau dos riscos para as propriedades rurais de produção de leite são altos. Para resolver esse problema propomos algumas soluções que podem variar conforme a realidade que o produtor esteja vivendo em sua propriedade.

- **Produção:** Deve-se manter sempre os padrões de higiene e realizar manutenções nos equipamentos, fazer investimento em maquinário novo com novas tecnologias. Fornecer aos funcionários treinamentos para mantê-los atualizados quanto às novas práticas de produção para uma execução correta e de qualidade.
- **Financeiro:** O produtor deve manter um bom planejamento financeiro, mantendo suas obrigações em dia, fluxo de caixa e fazer reservas de emergência.
- **Mercado e Preço:** Esse fator deve ser monitorado e acompanhado todos os dias, o produtor deve buscar sempre informações do mercado em que atua e fazer prospecção em busca de novos clientes e fornecedores.

- Recursos Humanos: Investir na segurança do trabalho, patrimonial e treinamentos dos funcionários, realizar exames periódicos mantendo a saúde ocupacional em dia.
- Institucional: Outro fator que deve ser estudado e analisado sempre. Deve-se acompanhar as mudanças das leis municipais, estaduais, do país, mundiais e segui-las. Com intuito de expandir o mercado, aprimorar novas habilidades, conhecimentos e práticas.

O produtor rural deve-se encaixar em algumas dessas soluções para evitar os riscos abordados. Caso algumas dessas soluções não sejam possíveis de realizar na propriedade o produtor irá conviver com risco, onde pode ser que leve-o à falência.

### **3. CONCLUSÃO**

Levando em consideração tudo o que foi apresentado em aula e estudado para a elaboração deste Projeto Integrado (PI), tivemos como objetivo analisar a gestão de investimentos e risco, inseridos em uma propriedade rural.

Analisando este tipo de negócio, notamos que um bom gerenciamento rural juntamente com as ferramentas de gestão de riscos, proporciona melhores resultados ao produtor, diminuindo seu risco negativo no mercado.

Garantindo com que esta pequena propriedade rural identifique suas falhas, preparando cada vez mais o produtor rural a se ajustar em períodos de crise e modernidades geradas no cotidiano do mundo do agronegócio.

## REFERÊNCIAS

AIRES, Rafaella. Administração rural: aprenda como aplicar na sua fazenda. **MyFarm - Software de Gestão Agrícola**. Goiânia, mar. 2020. Disponível em: <<https://www.myfarm.com.br/administracao-rural/>> . Acesso em: 25 nov. 2021.

ARRUDA, Ridalvo Machado. Conceitos de Imóvel Rural: Aplicação na Certificação do INCRA expedida no Memorial Descritivo Georreferenciado. **Instituto de Registro Imobiliário do Brasil**. São Paulo, out. 2011. Disponível em: <<https://irib.org.br/obras/conceitos-de-imovel-rural-aplicacao-na-certificacao-do-incra-expedida-no-memorial-descritivo-georreferenciado>>. Acesso em: 25 nov. 2021.

CARLA, Monise. O que é uma matriz de Riscos? **Qualiex Blog da Qualidade**. Cornélio Procopio, dez. 2017. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/o-que-e-uma-matriz-de-riscos/>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

COOXUPÉ. **Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé LTDA**. Notícias: Café especial: conheça as principais regiões produtoras no Brasil. Guaxupé, 2021. Disponível em: <<https://www.cooxupe.com.br/noticias/cafe-especial-conheca-as-principais-regioes-produtoras-no-brasil/>>. Acesso em: 16 jun.2021.

DUARTE, Giuliana Rayane Barbosa. Saiba como melhorar a gestão da propriedade rural. **Lavoura 10: O Blog da Aegro**. Porto Alegre, mai. 2020. Disponível em: <<https://blog.aegro.com.br/gestao-da-propriedade-rural/>>. Acesso em 25 nov. 2021.

EMBRAPA. **Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira**. Brasília: Embrapa, 2018. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/documents/10180/9543845/Vis%C3%A3o+2030+-+o+futuro+da+agricultura+brasileira/2a9a0f27-0ead-991a-8cbf-af8e89d62829>>. Acesso em: 05 nov. 2021.

FRAPORTI, Simone.; SANTOS, Jeanine B. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>>. Acesso em: 04 nov. 2021.

HERNANI, Luiz Carlos. Gestão do Estabelecimento Rural. **Árvore do Conhecimento**. Brasília: Agência Embrapa de Informação Tecnológica - AGEITEC, abr. 2012. Disponível em: <[https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/sistema\\_plantio\\_direto/arvore/CONT000fwuzxobr02wyiv807fiqu9zg3dj17.html#](https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/sistema_plantio_direto/arvore/CONT000fwuzxobr02wyiv807fiqu9zg3dj17.html#)>. Acesso em: 10 nov. 2021.

JORNAL DO PRODUTOR. **Jornal do Produtor**. Notícias: São João da Boa Vista traça planos para fomentar o agronegócio. Vargem Grande do Sul, fev. 2021. Disponível em: <<https://jornaldoprodutor.com.br/sao-joao-da-boa-vista-traca-planos-para-fomentar-o-agronegocio/>>. Acesso em: 22 jun.2021

JUSTO, Andreia Silva. Gerenciamento de Riscos em Projetos: aprenda a lidar com as incertezas na gestão de iniciativas. **EUAX Consulting**. Joinville, fev. 2018. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/02/importancia-do-gerenciamento-de-riscos/>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

MARCONDES, José Sérgio. Gerenciamento de Riscos: O que é? Conceitos, Objetivos e Processos. **Blog Gestão de Segurança Privada**. São Paulo, jun. 2019. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/gerenciamento-de-riscos/>>. Acesso em: 01 nov. 2021.

PMI - Project Management Institute. **Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. 6ª ed. - Pennsylvania: PMI, 2017. Disponível em: <<https://dicasliderancap.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%A4-Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2021.

REIS, Alexandre Roberto. A Gestão de Riscos como Ferramenta de Assessoramento ao Processo Decisório na Polícia Federal. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**. Brasília, v. 11, n. 2, p. 195-236, mai/ago 2020. Disponível em: <<https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/652/413>>. Acesso em: 02 nov. 2021.

SAUER, Sérgio. Agricultura familiar versus agronegócio: a dinâmica sociopolítica do campo brasileiro. **Texto para Discussão 30**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2008. Disponível em: <[http://bbeletronica.sede.embrapa.br/bibweb/bbeletronica/2008/texto/sg\\_texto\\_30.pdf](http://bbeletronica.sede.embrapa.br/bibweb/bbeletronica/2008/texto/sg_texto_30.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2021.

SESTREM, Tatiana. O que é a Gestão de Riscos e como implementar com eficiência em uma organização? **Blog Qualyteam**. Balneário Camboriú, jun. 2021. Disponível em: <<https://qualyteam.com/pb/blog/gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 01 nov. 2021.

TAVARES, Daiane G. L. Quais são as etapas de um Processo de Gestão de Riscos? **MMP Cursos**. Brasília, mai. 2021. Disponível em: <<https://www.mmpcursos.com.br/blog/quais-etapas-processo-gestao-riscos>>. Acesso em: 01 nov. 2021.

TAVARES, Maria Flávia de Figueiredo. **Introdução à gestão do agronegócio**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595024717/>>. Acesso em: 05 nov. 2021.

VEGRO, Celso Luis Rodrigues; ANGELO, José Alberto. Evolução Tecnológica, Rede de Apoio e Perfil do Cafeicultor do EDR de São João da Boa Vista, Estado de São Paulo. **Instituto de Economia Agrícola (IEA)**. São Paulo, jul. 2020. Disponível em: <<http://www.iea.agricultura.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=14818>>. Acesso em: 20 nov. 2021.