GESTÃO DE RISCO NO AGRO

LUIZ CLÁUDIO CAFFAGNI*

Tendo em vista as características particulares de risco das atividades de produção agropecuária e a necessidade dos produtores de se protegerem do risco de variações indesejadas de preços (discutidas na edição de outubro), vamos ampliar a visão de gestão de risco e apresentar o desenvolvimento de um método simplificado para o agro.

QUANDO ANALISAMOS as taxas de juros que remuneram o capital de investidores em Certificados de Recebíveis do Agronegócio (CRAs) emitidos recentemente (*vide* Tabela 1), observamos uma amplitude relevante entre elas. Os CRAs são títulos de recebíveis lastreados em negócios relacionados ao agro, que podem ser utilizados, por exemplo, por produtores rurais para captar recursos financeiros de investidores do mercado de capitais.

O que explica a magnitude das taxas de juros cobradas? O principal balizador é a taxa Selic, seguida por perfil do devedor – como solidez –, racionalidade do plano de negócio da atividade, dimensão do endividamento, adoção de práticas de governança e gestão de risco e existência de garantias.

Empresas que se preocupam com a gestão de risco conseguem se financiar em condições melhores em termos de taxas, prazos, obrigações de amortização etc. Isso porque o mercado reconhece que uma gestão de risco consistente pode evitar que organizações tenham seu capital exposto a adversidades em seus negócios.

GOVERNANÇA E GESTÃO DE RISCO

A gestão de risco está inserida em um programa maior de governança corporativa que se preocupa não só em conhecer os diversos riscos em uma organização, mas também em estabelecer as regras a serem seguidas, levantar processos geradores de risco, encaminhar tratamentos, desenvolver controles e verificar se os procedimentos estão sendo cumpridos.

Existem diferentes métodos e profundidades na construção de uma governança de gestão de risco. Aqui, proponho um método com cinco etapas adequado aos negócios do agro:

1. Estruturação de políticas e procedimentos

Nessa fase, com base na maturidade da gestão de risco, deve-se registrar de maneira geral quais são as regras que norteiam a gestão de risco, os responsáveis pela estruturação (gestor de risco) e os "patrocinadores", representados pela alta direção (Diretoria, sócios e Conselho).

TABELA 1 – CARACTERÍSTICAS DE CRAS EMITIDOS EM 2023

Chama a atenção a grande variação das taxas de juros que remuneram o capital de investidores.

DEVEDOR	Atividade	Valor (R$ milhões)	Data de emissão	Data de vencimento	Taxa	Lastro
Belmiro Castelan	Produção de soja e algodão	122	24/08/2023	20/11/2029	IPCA + 11,00 a.a.	CPR-F
Iraci Bender	Produção de soja, milho e cana	31	11/08/2023	15/05/2028	CDI + 5,00% a.a.	CPR-F
Pantanal Agrícola	Revenda de insumos	75	03/08/2023	30/06/2028	CDI + 4,00 a.a.	CDCA
Grupo AP	Revendas e armazéns gerais	56	26/07/2023	30/12/2027	CDI + 5,00% a.a.	CPR-Fs
NOOA Ciência e Tecnologia Agrícola	Revenda de insumos	70	24/07/2023	24/07/2028	CDI + 5,00% a.a.	CDCA
Portal Agro	Revenda de insumos	39	19/07/2023	31/08/2027	CDI + 6,00% a.a.	CDCA
Marfrig	Pecuária	238	17/07/2023	15/08/2028	CDI + 1,50% a.a.	Debêntures
Ipiranga	Etanol	200	15/07/2023	16/07/2027	11,17% a.a.	Debêntures
Josenei Richart	Produção de soja	18	13/06/2023	26/08/2027	CDI + 8,00% a.a.	CPR-F

IPCA: Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo; CDI: Certificado de Depósito Interbancário; CPR-F: Cédula de Produto Rural Financeira; CDCA: Certificado de Direitos Creditórios do Agronegócio
Fonte: CVM; elaboração pelo autor

TABELA 2 – EXEMPLO DE CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS DO PROCESSO PRODUTIVO DE GRÃOS

Cada produtor tem a sua própria sensibilidade de risco, que pode ser diferente da percepção do autor.

Nº	Risco	Impacto (1 a 4)*	Probabilidade (1 a 4)*	Nível de risco (I x P)	Tratamento
1	Ataque de pragas e doenças	3	1	3	Transferir
2	Elevação de preço dos insumos	2	2	4	Assumir
3	Queda de preço da mercadoria produzida	4	4	16	Transferir
4	Climático	4	3	12	Transferir
5	Roubo de insumos na fazenda	3	1	3	Mitigar
6	Escassez de crédito rural	2	2	4	Mitigar
7	Taxas de juros continuarem elevadas	2	3	6	Assumir
8	Escassez de recursos de subvenção do prêmio	2	2	4	Assumir
9	Custo inesperado de manutenção de máquinas e equipamentos	1	2	2	Mitigar
10	Roubo de/incêndio em máquinas e equipamentos	3	1	3	Transferir
11	Ataque de pragas e doenças	2	3	6	Mitigar
12	Falta de espaço de armazenagem	3	3	9	Assumir
13	Alterações tributárias	1	2	2	Assumir
14	Atraso limitado na liberação do crédito pelo banco	1	4	4	Assumir
15	Ações trabalhistas	2	2	4	Mitigar
16	Falhas operacionais no plantio e na colheita	2	2	4	Mitigar

*1 representa o nível mais baixo de impacto e probabilidade e 4, o nível mais alto
Fonte: elaboração pelo autor

2. Mapeamento dos processos

Qualquer organização possui diversos processos. Registrá-los por escrito é importante para entender onde estão as fragilidades, possibilitando-se, assim, ao longo da implantação da gestão de risco, que elas sejam monitoradas e ajustadas.

Para iniciar essa fase, sugiro priorizar processos que o gestor considere de maior valor, tais como compras de insumos, elaboração, acompanhamento e projeção de cenários periódicos de rentabilidades do empreendimento, fixação de preços etc.

EXEMPLO DE MATRIZ DE RISCO

Os riscos com maiores probabilidade e impacto (à direita e acima) devem ser atacados primeiro.

IMPACTO					
	Crítico			4	3
	Alto	1; 5; 10		12	
	Médio		2; 6; 8; 15; 16	7; 11	
	Baixo		9; 13		14
		Remota	Possível	Provável	Iminente
	PROBABILIDADE				

Fonte: elaboração pelo autor

3. Identificação, mensuração e tratamento de riscos

Identificar riscos não é uma tarefa trivial, e ela deve ser realizada por todos os colaboradores da empresa. Ao gestor de risco, cabe validar junto aos diretores o trabalho realizado por toda a equipe.

Para o gestor, todas as interações e operações que ocorrem em uma atividade possuem algum grau de risco, que deve ser classificado segundo a probabilidade de ocorrência e a dimensão dos impactos, como, por exemplo, a escala, que pode ser baixa, média, alta ou altíssima. Com base nessa classificação, é possível construir um guia de grande utilidade na gestão de risco: a matriz de risco.

Essa ferramenta fornecerá informações dos riscos de maior e menor impacto x probabilidade, mostrando, facilmente, os riscos que devem ser tratados primeiramente com planos de ação.

Após descobrir os riscos mais relevantes, o gestor deve decidir, junto do produtor

rural, os respectivos encaminhamentos entre as seguintes alternativas: evitar, transferir, mitigar ou aceitar.

A Tabela 2 exibe um exemplo simplificado da classificação de dezesseis riscos que ocorrem no processo produtivo de grãos. Os riscos foram listados pelas diversas áreas da fazenda e classificados em termos de impacto para o negócio e de probabilidade de ocorrência. Na última coluna, listou-se a decisão do gestor de risco (Diretoria, sócios e Conselho) em relação ao tratamento desses riscos.

Para alocação do nível de probabilidade x impacto, foram utilizados conceitos qualitativos, mas, conforme a gestão de risco amadureça, os conceitos de risco devem ser mensurados de maneira quantitativa. Ou seja, trata-se de estimar o impacto financeiro de determinado risco ocorrer e a probabilidade de ocorrência com base no número de vezes em que o evento de risco ocorreu nos últimos, por exemplo, dez anos.

A figura mostra a matriz de risco resultante das análises dos riscos classificados na Tabela 2. Também conhecida como "matriz de calor", ela apresenta de forma simples e clara os riscos com maiores probabilidade e impacto (à direita e acima), os quais devem ser atacados primeiramente. Atacar o risco significa criar um plano de ação para o tratamento do risco de forma que ele caminhe mais para a esquerda e abaixo na matriz.

4. Controles

A quarta etapa do processo são os controles. Para garantir que os planos de ação sejam conduzidos conforme o cronograma estabelecido, é importante a existência de iniciativas de controle, uma vez que incluir planos de ação nas rotinas de colaboradores pode gerar rejeição, por aumentarem a carga de trabalho.

5. *Compliance*

Finalmente, é importante o gestor se preocupar com a *compliance*, que significa o quanto os colaboradores estão em conformidade com as regras criadas pela empresa.

O gestor de risco deve garantir que as regras de risco estejam incorporadas em toda a empresa. As políticas, os procedimentos, a legislação e as normas internas e externas devem ser seguidos para que a gestão de risco seja executada de forma harmoniosa.

RISCO DE EVENTOS CLIMÁTICOS EXTREMOS

O risco das mudanças climáticas tem provocado um grande debate no agro, dada a sua dependência de insumos naturais, sobretudo a água.

Embora não seja fácil medir o impacto e a probabilidade, percebe-se o aumento de casos catastróficos de excesso ou escassez de chuvas ao redor do mundo.

Os riscos climáticos podem ser transferidos por meio da contratação de um seguro (de produção, por exemplo). Acontece que o setor de seguros precifica esse aumento da frequência e da severidade dos sinistros ou por meio da elevação dos prêmios (custo) do seguro, ou mesmo pela suspenção de cobertura para determinados riscos. Dependendo da trajetória de ocorrência de eventos extremos, mesmo o mercado de seguros pode não ser suficiente para viabilizar a solução.

Devido à amplitude dos impactos e das consequências econômicas, a diminuição no ritmo das mudanças climáticas exige uma ação conjunta e espontânea de todos os setores econômicos e da sociedade em geral.

O mercado financeiro vem liderando ações importantes, embora ainda existam enormes desafios. No agro, temos visto algumas iniciativas relevantes, como: a recuperação de áreas degradadas; o processo de produção rotacionado e consorciado entre lavoura, floresta e pecuária; a evolução dos bioinsumos, que diminuem as aplicações de agroquímicos; e o desenvolvimento do mercado de créditos de carbono.

A pergunta que fica é se todas as iniciativas conjuntas serão suficientes para afastar a incerteza de extremos climáticos. ■

Nota: pelas valiosas contribuições, agradeço a Marcelo de Figueiredo, da Figueiredo Consultoria, focada em seguros e previdência privada

CLASSIFICAÇÃO DAS AÇÕES CONTRA O RISCO

Evitar: possibilidade de alterar alguma condição do negócio para evitar o risco, podendo chegar ao limite de mudar de atividade.

Transferir: pagamentos para que outra organização assuma o risco, tais como contratação de seguro (risco climático e de máquinas), uso de derivativos (risco de preço), terceirização de funcionários (risco trabalhista) etc.

Mitigar: adoção de procedimentos que minimizem o risco, tais como monitoramento periódico nos equipamentos de plantio e de colheita (risco de falhas no plantio e na colheita), adoção de sistemas de TI na administração (risco operacional) etc.

Aceitar: equivalente a correr o risco em alguns fatores de risco, sendo essa uma decisão exclusiva da Diretoria, dos sócios e do Conselho.

*Consultor em derivativos e crédito no agronegócio, sócio da Archer Education, membro de Conselhos de Administração de empresas e professor de Pós-Graduação Lato Sensu da Fundação Getulio Vargas (FGV) – luiz@archereducation.com.br