

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO ADMINISTRAÇÃO**

RAFAEL FELIPE SANTOS DA LUZ

GESTÃO DE RISCOS NA EXPANSÃO DO EMPREENDIMENTO RANCHO CAFÉ

São Luís

2020

RAFAEL FELIPE SANTOS DA LUZ

GESTÃO DE RISCOS NA EXPANSÃO DO EMPREENDIMENTO RANCHO CAFÉ

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Me. Marcelo Virgínio de Melo.

São Luís
2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Luz, Rafael Felipe Santos da

Gestão de riscos na expansão do empreendimento Rancho Café. /
Rafael Felipe Santos da Luz. __ São Luís, 2020.

95f.

Orientador: Prof. Me. Marcelo Virgínio de Melo

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de
Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior
Dom Bosco – UNDB, 2020.

1. Gestão de riscos. 2. Empreendimento. 3. Expansão do
empreendimento. I. Título.

CDU 658.51

RAFAEL FELIPE SANTOS DA LUZ

GESTÃO DE RISCOS NA EXPANSÃO DO EMPREENDIMENTO RANCHO CAFÉ

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 11/12/2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Marcelo Virgínio de Melo

Mestre em Economia

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Dr. João Conrado Carvalho

Pós doutorado em Gestão e Economia

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Michel Silva Marques

Mestre em Matemática

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada gostaria de agradecer a Deus por mais um dia de vida e por ter tido a oportunidade de trilhar todos os caminhos que me trouxeram até aqui. Dito isso, não teria outra forma de continuar a não ser agradecendo as três pessoas mais importantes na minha vida: meu pai, Luiz Antonio Pestana da Luz; minha mãe, Neucilandia Santos da Luz; e meu irmão, Arthur Luiz Santos da Luz. Sou quem sou graças aos três, cada um com sua contribuição na construção do meu caráter e da minha educação. Lógico, não poderia deixar de agradecer também a todos os membros da minha família, não citarei nomes aqui para não causar injustiças, mas saibam que sou eternamente grato pelo amor e confiança que me deram.

Gostaria de agradecer a minha namorada, Samira Andrade Hage, pelo companheirismo e por me apoiar durante este momento. Não teria como deixar de citar também todos os meus amigos que fiz durante a faculdade, compartilhamos muitos momentos juntos e com certeza continuaremos a compartilhar por muitos anos. Para encerrar, meu muito obrigado a todo o corpo docente da UNDB, em especial ao meu orientador Marcelo Virginio de Melo, foram 4 anos de muito aprendizado e estão sendo determinantes na formação do profissional que um dia serei.

RESUMO

Após a Revolução Industrial, o setor de serviços ultrapassou o setor da indústria e se consolidou como o grande motor da economia global. Pelos mais diversos motivos, muitas pessoas empreendem ou tem planos de empreender neste setor, o de alimentação não sendo uma exceção. Agregando a tal fato, 99% das empresas no Brasil são de micro e pequeno porte, muita das vezes abertas por pessoas sem experiência prévia na gestão de empresas. Adotando a premissa de que o ambiente onde as empresas estão presentes é complexo, cheio de incertezas, se faz necessário adotar ferramentas que amenizam tais incertezas e dê uma maior confiabilidade a tomada de decisão. Nesta perspectiva, o Rancho Café visa a aplicação da gestão de riscos como ferramenta para amenizar tais incertezas, mais especificamente, o modelo de gestão de riscos sugerido pela norma ISO 31000. A partir deste entendimento, o objetivo desse estudo foi de analisar as contribuições da gestão de riscos para a expansão e perpetuação do empreendimento Rancho Café. O presente trabalho é de natureza aplicada, o tipo de pesquisa é descritiva e com uma abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio do estudo de caso da empresa Rancho Café e complementado através de pesquisa bibliográfica. Como resultado concluiu-se que junto a implantação da gestão de riscos e todos os benefícios que a aplicação dos processos resultam, também foram desenvolvidas diversas competências e melhorias em vários pontos da gestão da organização.

Palavras-chave: Riscos. Gestão de Riscos. Rancho Café.

ABSTRACT

After the Industrial Revolution, the service sector overtook the industry sector and consolidated itself as the major engine of the global economy. For the most diverse reasons, many people undertake or have plans to undertake in this sector, the food sector is not an exception. Adding to this fact, 99% of Brazil's companies are micro and small, often started by people with no previous experience in business management. Adopting the premise that the environment where companies are present is complex, full of uncertainties, it is necessary to use tools that mitigate such uncertainties and get greater reliability to decision making. In this perspective, Rancho Café aims to apply risk management as a tool to mitigate such uncertainties, more specifically, the model suggested by the ISO 31000. Based on this understanding, the objective of this study was to analyse the contributions of risk management to the expansion and perpetuation of the Rancho Café. This is a descriptive, qualitative, applied research based on a case study at Rancho Café and complemented through bibliographic research. As a result, it was concluded that together with the risk management implementation and all the benefits that the application of the processes result in, various skills and improvements were also developed in various points of the organization's management.

Keywords: Risk. Risk Management. Rancho Café.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Princípios da gestão de riscos	19
Figura 2 - Estrutura da gestão de riscos	21
Figura 3 - Processo de gestão de riscos	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Aplicabilidade das ferramentas utilizadas para o processo de avaliação de riscos.....	35
Quadro 2 - Modelo de negócio do empreendimento Rancho Café	49
Quadro 3 - Avaliação da competitividade	53
Quadro 4 - Mapeamento do microambiente	58
Quadro 5 - Mapeamento do macroambiente.....	61
Quadro 6 - Critérios de probabilidade	66
Quadro 7 - Critérios de consequência.....	67
Quadro 8 - Matriz resultante do cruzamento dos critérios de probabilidade e consequência	67
Quadro 9 - Níveis de riscos	68
Quadro 10 - Matriz classificada de acordo com o nível de risco	68
Quadro 11 - Riscos identificados no microambiente	70
Quadro 12 - Riscos identificados no macroambiente	71
Quadro 13 - Riscos com impactos positivos classificados de acordo com a sua probabilidade e consequência.....	74
Quadro 14 - Riscos com impactos negativos classificados de acordo com a sua probabilidade e consequência.....	76
Quadro 15 - Riscos classificados como de nível crucial.....	78
Quadro 16 - Riscos que seguiram para a etapa de tratamento.....	80
Quadro 17 - Pontos fortes e pontos fracos.....	81
Quadro 18 - Pontos fortes e pontos fracos escolhidos para o cruzamento da SWOT	82
Quadro 19 - Medidas para tratamento dos riscos com impactos positivos	83
Quadro 20 - Medidas para tratamento dos riscos com impactos negativos	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UNDB	Unidade de Ensino Superior Dom Bosco
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
ISO	International Organization for Standardization
PDV	Ponto de venda

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Geral.....	13
1.1.1 Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Risco	15
2.2 Gestão de Riscos	16
2.3 ISO 31000	18
2.3.1 Introdução a ISO 31000	18
2.3.2 Princípios da gestão de riscos.....	18
2.3.3 Estrutura da gestão de riscos.....	20
2.3.4 Processo da gestão de riscos	26
2.4 ISO 31010	31
2.4.1 Introdução a ISO 31010	32
2.4.2 Pontos a serem considerados durante a seleção das técnicas.....	32
2.4.3 Técnicas para gestão de riscos.....	38
2.4.3.1 Técnicas listadas na norma ABNT NBR ISO 31010.....	38
2.4.3.1.1 Brainstorming	38
2.4.3.1.2 Análise de cenários	39
2.4.3.1.3 Análise de impacto nos negócios (BIA)	39
2.4.3.1.4 Análise de modo e efeito de falha (FMEA) e análise de modo, efeito e criticidade de falha (FMECA).....	40
2.4.3.1.5 Análise de causa e consequência	40
2.4.3.1.6 Matriz de probabilidade e consequência	41
2.4.3.1.7 Análise de custo benefício (ACB)	41
2.4.3.1.8 Análise de decisão por multicritérios (MCDA)	42
2.4.3.2 Técnica não listada na norma ABNT NBR ISO 31010	43
2.4.3.2.1 Matriz SWOT	43
3 METODOLOGIA.....	44
3.1 Tipo de pesquisa	44
3.2 Coleta de dados	44

3.3 Análise dos dados	45
4 RESULTADOS	47
4.1 Rancho Café	47
4.2 Processo de gestão de riscos	47
4.2.1 Escopo, contexto e critério	48
4.2.1.1 Contexto organizacional	48
4.2.1.1.1 Contexto Interno	48
4.2.1.1.2 Contexto externo	57
4.2.1.2 Escopo do processo de gestão de riscos	65
4.2.1.3 Critérios da gestão de riscos	66
4.2.2 Processo de avaliação de riscos	69
4.2.2.1 Identificação de riscos	69
4.2.2.2 Análise de riscos	73
4.2.2.3 Avaliação de riscos	78
4.2.3 Tratamento de riscos.....	81
4.2.4 Comunicação e consulta	85
4.2.5 Monitoramento e análise crítica.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

Após a Revolução Industrial, o setor de serviços ultrapassou o setor da indústria e se consolidou como o grande motor da economia global. Pelos mais diversos motivos, muitas pessoas empreendem ou possuem planos de empreender neste setor, o de alimentação não sendo uma exceção. Em momentos de recessão econômica como o que o Brasil passou nos anos de 2015, 2016 e 2017 e posteriormente com a pandemia de COVID-19 em 2020, este movimento é acentuado ainda mais devido ao aumento da taxa de desemprego no país. Os dados divulgados pelo Governo Federal através do Portal do Empreendedor demonstra claramente tal movimento, onde foram criados 1.032.951 novos MEIs entre os dias 07/03/2020 e 19/09/2020 (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2020), período no qual o Brasil enfrentava a pandemia de COVID-19. Outro estudo complementar foi realizado pelo Sebrae e nele demonstra que 99% das empresas no Brasil são micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2018a), muita das vezes abertas por pessoas sem experiência prévia na gestão de empresas.

O ambiente onde as empresas estão presentes é complexo, cheio de incertezas, e tais incertezas podem impactar, tanto positivamente quanto negativamente, os seus resultados. Berry e Phillips (1998) reforçam tal afirmação quando classificam risco como uma incerteza que pode ser quantificável e mensurável, com impactos reais nos resultados das empresas.

Segundo Garcia (2011), a gestão de riscos é um processo que busca justamente amenizar tal característica planejando e executando ações de prevenção e respostas para tais incertezas. Ela auxilia as organizações com a criação e proteção de valor através da melhoria no desempenho, encorajando a inovação e auxiliando o atingimento dos objetivos (ABNT, 2018). Algo que traz tantos benefícios as organizações não poderia passar despercebido, o tema vem ganhando relevância ao longo dos anos e com isso surgiram inúmeros modelos de gestão de riscos, sendo a norma ABNT NBR ISO 31000 o mais famoso deles. Não o bastante, também surge a norma ABNT NBR ISO 31010 com a finalidade de complementar o assunto sugerindo diversas ferramentas distintas que contribuem com sua aplicação.

Sabendo que 99% das empresas brasileiras são micro e pequenas empresas e que muitas delas são geridas por pessoas sem as competências necessárias, acrescentando também o fato de que expansões nas operações

resultam sempre em um aumento na complexidade da gestão, questiona-se: De quais formas a gestão de riscos contribui para uma expansão sustentável e para a perpetuação do empreendimento Rancho Café?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Analisar as contribuições da gestão de riscos para a expansão e perpetuação do empreendimento Rancho Café.

1.1.1 Específicos

- a) Analisar o ambiente externo e interno no qual o empreendimento Rancho Café se encontra;
- b) Definir os critérios que balizarão a gestão de riscos no empreendimento;
- c) Identificar riscos presentes na gestão do Rancho Café;
- d) Propor possíveis medidas para tratamento dos riscos identificados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em um ambiente de incertezas, as organizações apresentam uma certa dificuldade na tomada de decisões justamente pela imprevisibilidade dos eventos (GORDON; LOEB; TSENG, 2009). Levando tal fato em consideração, tornou-se possível de observar que houve um aumento significativo da relevância de assuntos como gestão de riscos nas últimas décadas. Em uma pesquisa realizada pela KPMG em 2017 é possível observar tal realidade, 54% dos participantes no Brasil consideram relevante o processo de gerenciamento de riscos, enquanto no mundo 41% acham o mesmo. Algumas pesquisas levantadas por Smithson (1996a), apontam que entre 60% e 80% das grandes empresas não financeiras americanas utilizam gestão de riscos em suas operações, ele ainda complementa que executivos financeiros de tais empresas apontam tal atividade como uma das mais fundamentais no dia a dia de suas funções.

Para Brandt (2018), ao garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos mitigando os impactos negativos provenientes das ameaças, ao mesmo tempo que acentua os impactos positivos das oportunidades resultantes dos riscos presentes no ambiente, o gerenciamento de riscos se torna uma ferramenta que resulta na criação de valor às organizações. Dentro deste contexto, a presente pesquisa contribuirá no estudo do processo de expansão de organizações dos mais variados setores, tendo o Rancho Café como foco deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Durante a revisão de literatura da presente pesquisa serão abordadas teorias relacionadas a risco e gestão de riscos. As teorias relacionadas a risco abrangem desde visões distintas a respeito do conceito e aos mais diversos tipos que podem impactar os resultados das empresas. Em seguida, os fundamentos da gestão de risco e suas aplicabilidades são debatidos sob a perspectiva de diversos autores.

2.1 Risco

Chorafas (1992) define eventos de risco como acontecimentos incertos, dos quais não apresentam uma previsibilidade bem clara, podendo resultar assim em possíveis perdas. Bessis (2002) apresenta uma definição de risco que entra em concordância com a definição de Chorafas (1992), sendo risco definido como perdas potenciais no futuro. Por outro lado, Berry e Phillips (1998) apresentam uma visão mais otimista em relação a risco, apesar de o conceito ser semelhante aos dos demais autores. Para eles, risco é uma incerteza que pode ser quantificável e mensurável, com impactos reais nos resultados das empresas. Por fim, COSO (2007) destaca a probabilidade de o risco apresentar um impacto positivo podendo representar uma oportunidade.

A Federation of European Risk Management Associations (2002) classificou risco em cinco categorias, sendo elas: estratégico, operacional, financeiro, gestão do conhecimento e *compliance*.

Os riscos estratégicos se referem aos objetivos estratégicos de longo prazo da organização, podendo ser afetados por áreas como disponibilidade de capital, soberania e riscos políticos, mudanças legais e regulamentares, reputação e mudanças no meio ambiente (FERMA, 2002). Marshall (2002) complementa alegando que os riscos estratégicos representam uma estratégia que não alcance os retornos esperados. Já os riscos operacionais dizem respeito às questões relacionadas à operação diária que acabam dificultando a entrega dos objetivos estratégicos (FERMA, 2002). Brandt (2018) afirma que eles se referem às perdas inerentes de processos mal formulados e/ou falhas de execução, podendo ter sido ocasionado tanto por erro humano quanto tecnológico.

Para a FERMA (2002), os riscos financeiros são atrelados a eficácia da gestão e do controle dos recursos financeiros das empresas, sendo atrelados também a fatores externos tais como disponibilidade de crédito, taxas cambiais, flutuação da taxa de juros, entre outras exposições ao mercado. Brandt (2018) acrescenta que o risco financeiro também é um risco de crédito e relaciona-se com a capacidade do devedor em honrar com suas obrigações, portanto, acaba se tornando, também, um risco de liquidez.

Os riscos de gestão do conhecimento se referem ao efetivo gerenciamento e controle do conhecimento organizacional, a produção, proteção e comunicação dos mesmos (FERMA, 2002). Fatores que podem acarretar em tais riscos são uso não autorizado ou abuso de propriedade intelectual, queda de energia e competição tecnológica. Já os fatores internos apontados pela FERMA (2002) são falhas no sistema ou perda da chave de acesso de algum colaborador.

Os riscos de *compliance* estão atrelados a questões como saúde, segurança, meio ambiente, acordos comerciais, proteção ao consumidor, proteção de dados, legislação trabalhista e regulamentações. Brandt (2018) utiliza a nomenclatura risco de conformidade legal e acrescenta que ele está atrelado ao não cumprimento da legislação ou regulamentação do setor onde a empresa atua.

Portanto, conclui-se que as organizações se encontram em um ambiente de incertezas onde apresenta uma imprevisibilidade dos eventos (GORDON; LOEB; TSENG, 2009). O risco, contudo, é uma variável quantificável e possível de ser mensurada a probabilidade deste acontecimento impactar os objetivos estratégicos da organização, tanto em formato de ameaça quanto de oportunidade (COSO, 2004).

2.2 Gestão de Riscos

Exige bastante esforço por parte das organizações para mapear e gerenciar as incertezas presentes no ambiente (THEKDI; AVEN, 2018), visto que informações acuradas são fundamentais para que ocorra uma tomada de decisão em níveis satisfatórios, por tanto, criando assim valor para a empresa e seus *stakeholders*. Estes, por último citados, segundo Brandt (2018), passam a acompanhar e manifestar o interesse de que haja uma mitigação dos principais riscos expostos pelas organizações. O que, segundo Frigo e Anderson (2011), fez surgir a

necessidade de atrelar de forma mais efetiva a gestão de riscos ao planejamento estratégico das corporações.

Segundo Brandt (2018), esse movimento de atrelar gestão de riscos a estratégia corporativa permite identificar, mensurar, avaliar, controlar e se antecipar para possíveis acontecimentos que possam impactar seus resultados. O conceito de risco se tornou mais abrangente, deixando de referenciar apenas seguros e coberturas financeiras (NOCCO; STULZ, 2006) e passaram a abranger variáveis das mais diversas áreas, tais como operacionais, reputação da marca e, mais recentemente, até mesmo estratégia das organizações (BRANDT, 2018). Brandt (2018), conclui que ao gerenciar de forma integrada os riscos, há a fomentação de uma visão holística do cenário ao qual as empresas encontram-se, criando assim, uma interação maior por parte da governança ao tema.

A primeira etapa para a implantação de uma gestão de riscos é definir os objetivos estratégicos que abrangem todos os níveis hierárquicos, logo em seguida, é necessário analisar os riscos proeminentes do negócio fazendo com que se torne possível o mapeamento e a mensuração da probabilidade e dos impactos dos mesmos, mantendo-os dentro do seu apetite a riscos (COSO, 2004). Burnaby e Hass (2009) compartilham do mesmo posicionamento, do qual primeiro se define objetivos estratégicos mensuráveis, depois identifica os riscos que ameaçam o cumprimento desses objetivos e por fim se desenvolva controles com a finalidade de mitigar tais riscos identificados.

De acordo com o COSO (2004), o gerenciamento de riscos tem-se quatro objetivos principais: estratégicos, com o desenvolvimento de metas alinhadas com as diretrizes do negócio; operacionais, com foco na eficácia e eficiência das operações; relatórios, com o fluxo de informações e por fim a conformidade, com o cumprimento das leis e regulamentações referentes ao setor. Já Quon, Zeghal e Maingot (2012), definem três objetivos principais: a melhoria da eficiência do capital com uma melhor aplicabilidade do mesmo; servir como ferramenta de sustentação na tomada de decisão ao fornecer informações acuradas e realizar uma previsão de possíveis cenários e, por fim, transmitir confiança aos *stakeholders* com a mitigação do risco.

De modo geral, a gestão de riscos contribui para: o desenvolvimento de objetivos estratégicos; desenvolva processos operacionais eficazes e eficientes; reduza o risco de liquidez da operação; mantenha uma comunicação, tanto interna quanto externa, eficaz e para o cumprimento legal, seguindo assim as leis e

regulamentos aplicados ao setor. Portanto, acaba mitigando possíveis danos à reputação da marca e suas consequências, ao mesmo tempo que mantém os riscos dentro dos padrões balizados pelo perfil da organização e seu apetite a riscos (FERMA, 2002; COSO, 2004).

2.3 ISO 31000

O presente tópico aborda sobre a norma ABNT NBR ISO 31000 e suas etapas, sendo dividido em quatro subtópicos, sendo eles: Introdução a ISO 31000, Princípios da gestão de riscos, Estrutura da gestão de riscos e Processo da gestão de riscos.

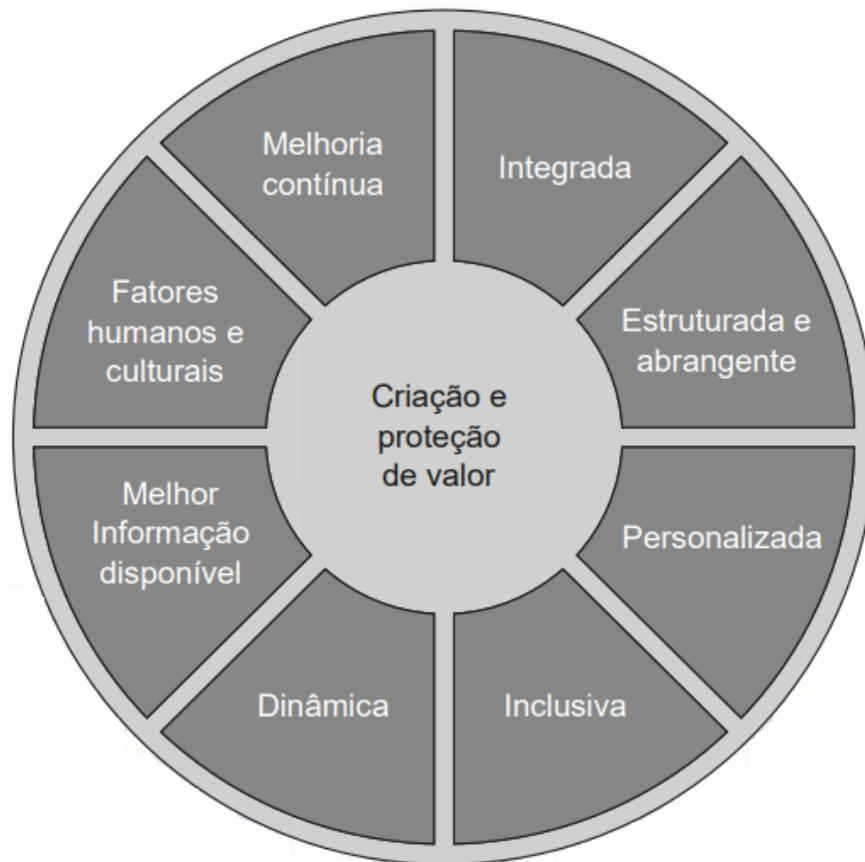
2.3.1 Introdução a ISO 31000

A ISO 31000 é uma norma internacional que trata sobre gestão de riscos (SOUZA, 2016), que segundo Machado (2012) surgiu para alinhar padrões, regulamentações e frameworks que estão relacionados ao assunto. Segundo a NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) a gestão de riscos tem como propósito a criação e proteção de valor através da melhoria no desempenho, encorajando a inovação e auxiliando o atingimento dos objetivos. Souza (2016) complementa dizendo que a norma apresenta diversos princípios e diretrizes comuns, podendo ser aplicada aos mais diversos tipos de riscos e independente da resultante, sendo ela positiva ou negativa.

2.3.2 Princípios da gestão de riscos

Segundo a NBR ISO 31000 (ABNT, 2018), os princípios listados na Figura 1 balizam de forma eficaz e eficiente o processo de gerenciamento de riscos, expressando seus valores e demonstrando seu propósito e suas intenções. Os princípios são a base e devem ser levados em consideração durante toda a elaboração da estrutura de gestão de riscos (ABNT, 2018).

Figura 1 - Princípios da gestão de riscos



Fonte: ABNT (2018, p.3).

A NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) explica cada princípio da seguinte forma:

- A. Integrada: Sendo justamente a gestão de riscos o agente que integra todos os setores da organização.
- B. Estruturada e abrangente: Uma conduta estruturada e abrangente acarreta em resultados consistentes e comparáveis.
- C. Personalizada: Personalizada levando em consideração os seus objetivos e todo o contextos interno e externo.
- D. Inclusiva: A participação dos *stakeholders* durante o processo contribui com áreas mais amplas do conhecimento, com visões e percepções distintas.
- E. Dinâmica: Os contextos internos e externos de uma organização são dinâmicos e estão em constante mudança, sendo que a gestão de riscos necessita estar sempre preparada e acompanhando tais mudanças para que consiga responder de forma assertiva.
- F. Melhor informação disponível: A gestão de riscos utiliza informações históricas, atuais e previsões futuras, levando em consideração o grau

de incertezas e limitações atreladas a estas informações. Sendo importante que elas sejam claras, disponíveis e oportunas.

- G. Fatores humanos e culturais: Sofrem grandes influências de fatores culturais e comportamentais em todos os níveis e etapas.
- H. Melhoria contínua: É um processo do qual há a necessidade eterna de que seja aperfeiçoado de acordo com o aprendizado adquirido.

2.3.3 Estrutura da gestão de riscos

Segundo a NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) a estrutura da gestão de riscos tem como propósito apoiar e integrar tal atividade com as demais presentes na organização, sendo fundamental para a sua eficácia. Porém, para que seja bem sucedido necessita da vontade e apoio das partes interessadas, em especial do nível estratégico da organização. A ABNT (2018) complementa que para que ocorra um aperfeiçoamento da estrutura se faz necessário que haja integração, concepção, implementação, avaliação e melhoria contínua. Tais afirmações vão de encontro com Machado (2012) quando ela afirma que é fundamental que cada organização adapte os componentes da estrutura da gestão de riscos de acordo com o seu contexto. A figura a seguir (Figura 2) demonstra as partes que constitui uma estrutura de gestão de riscos.

Figura 2 - Estrutura da gestão de riscos



Fonte: ABNT (2018, p.4).

A estrutura descrita na Figura 2 é formada por: Liderança e comprometimento, Integração, Concepção, Implementação, Avaliação e Melhoria. A NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) descreve cada um dos componentes da estrutura de gestão de riscos da seguinte forma:

- A. Liderança e comprometimento: É determinante que o nível estratégico esteja empenhado e comprometido em integrar a gestão de riscos com todas as atividades da organização, também sendo fundamental por parte dele:
- a. estruturar a gestão de riscos de acordo com o contexto da organização e executá-la;
 - b. definir diretrizes que a guie;
 - c. alocar os recursos de forma eficaz;
 - d. distribuir responsabilidades para todos os níveis organizacionais.

As contribuições para a organização de uma liderança

comprometida e engajada são inúmeras, sendo algumas delas:

- a. Alinhamento das diretrizes do negócio com a gestão de riscos;
- b. Identificar e abranger todas as suas obrigações;
- c. Definir o perfil da organização e seu apetite a riscos e comunicar com as partes interessadas;
- d. Comunicar para as partes interessadas a criação de valor por parte da gestão de riscos;
- e. Estimular o controle de riscos em todos os setores e níveis da organização;
- f. Garantir que a estrutura de gestão de riscos se atualize de acordo com que o contexto da organização se altere.

Além da responsabilidade do nível estratégico em gerenciar os riscos, há também outro agente fundamental nesse processo, os órgãos de controle. Eles têm como função fiscalizar a gestão de riscos, além de:

- a. Garantir que os riscos permaneçam dentro de patamares aceitáveis de acordo com o perfil e apetite da organização;
 - b. Analisar os principais riscos presentes na operação da organização.
 - c. Garantir que hajam os recursos necessários para o gerenciamento de riscos;
 - d. Garantir que os riscos dos quais a organização esteja exposta sejam condizentes com o seu cenário;
 - e. Garantir que haja uma comunicação eficiente com a gestão a respeito dos riscos.
- B. Integração: A gestão de riscos exige uma estrutura personalizada para que seja bem sucedida e diversos fatores influenciam os moldes que esta estrutura terá, sendo os objetivos estratégicos, contexto interno e contexto externo no qual a organização se encontra alguns exemplos. Assim como os objetivos estratégicos, o gerenciamento de riscos é desdobrado por todos os níveis da organização, todos tendo sua parcela de responsabilidade para o

sucesso da atividade. O nível estratégico definindo quais caminhos a organização seguirá, definindo metas macros e a partir daí estas metas serão desdobradas para o nível tático e posteriormente para o nível operacional. Vale ressaltar que a gestão de riscos faz parte do todo e não pode ser vista como uma área específica e isolada, é necessário que haja uma integração com as demais partes.

C. Concepção: O primeiro passo da etapa de concepção é entender mais a fundo a organização e o contexto no qual ela está inserida. Ao analisar o ambiente interno da organização, é necessário analisar pontos como:

- a. Diretrizes do negócio (visão, missão e valores);
- b. Governança corporativa;
- c. Estratégia corporativa;
- d. Cultura e clima organizacional;
- e. Normas e políticas internas;
- f. Recursos disponíveis;
- g. Sistemas de informação;
- h. Obrigações contratuais;
- i. Parceiros chaves.

Já no ambiente externo da organização, é necessário analisar pontos como:

- a. Fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais tanto em âmbito local, nacional, quanto em internacional;
- b. Tendências;
- c. Interesses das partes interessadas;

O segundo passo da etapa de concepção é garantir o engajamento de todos com a gestão de riscos, com o nível estratégico ficando responsável em fazer com que isto ocorra através:

- a. dos objetivos da organização no gerenciamento de riscos;
- b. de introduzir a preocupação com a gestão de riscos na cultura organizacional;

- c. de integrar a gestão de riscos a operação;
- d. de disponibilizar recursos e torná-los acessíveis;
- e. de indicadores chaves de desempenho.

Já o terceiro passo é composto pelo desdobramento das obrigações e responsabilidades de cada um, começando com as do nível estratégico, indo para as do nível tático e por fim chegando nas referentes ao nível operacional. Sendo importante que:

- a. Comuniquem a importância do gerenciamento de riscos como uma das atividades principais;
- b. Designem pessoas com as competências necessárias para executar tal tarefa.

A quarta etapa é composta pela alocação eficiente e eficaz dos recursos, levando em consideração sua capacidade e que recursos são escassos. Podendo ser alguns deles:

- a. Humanos;
- b. Informação;
- c. Métodos e processos.

Por fim, a quinta etapa é composta pela ênfase na comunicação, sendo ela composta pelo compartilhamento de informações de forma assertiva, acurada e de fácil acesso entre o emissor e o receptor. A implantação de uma comunicação efetiva torna possível o processo de melhoria contínua, tendo o retorno da informação como peça chave.

- D. Implementação: A etapa de implementação da estrutura do gerenciamento de riscos é realizada através de:
- a. Um planejamento com plano de ação;
 - b. Atribuição de funções e tornando claro os responsáveis por tomar cada decisão;
 - c. Assegurar a compreensão de todos a respeito de todo o processo de gerenciamento de riscos e que sejam de fato executados.

Para que a etapa de implementação da estrutura de fato ocorra, é necessário a dedicação de todas as partes interessadas. Complementando, é necessário também que haja a conscientização a respeito do dinamismo, uma vez que ela trabalha com variáveis de incerteza e que constantemente novas incertezas aparecem, sendo preciso que haja atualizações sempre que isto ocorrer. Uma vez implantada, ela garantirá que o gerenciamento de riscos faça parte do cotidiano de todos e que esteja presente em todos os setores da organização.

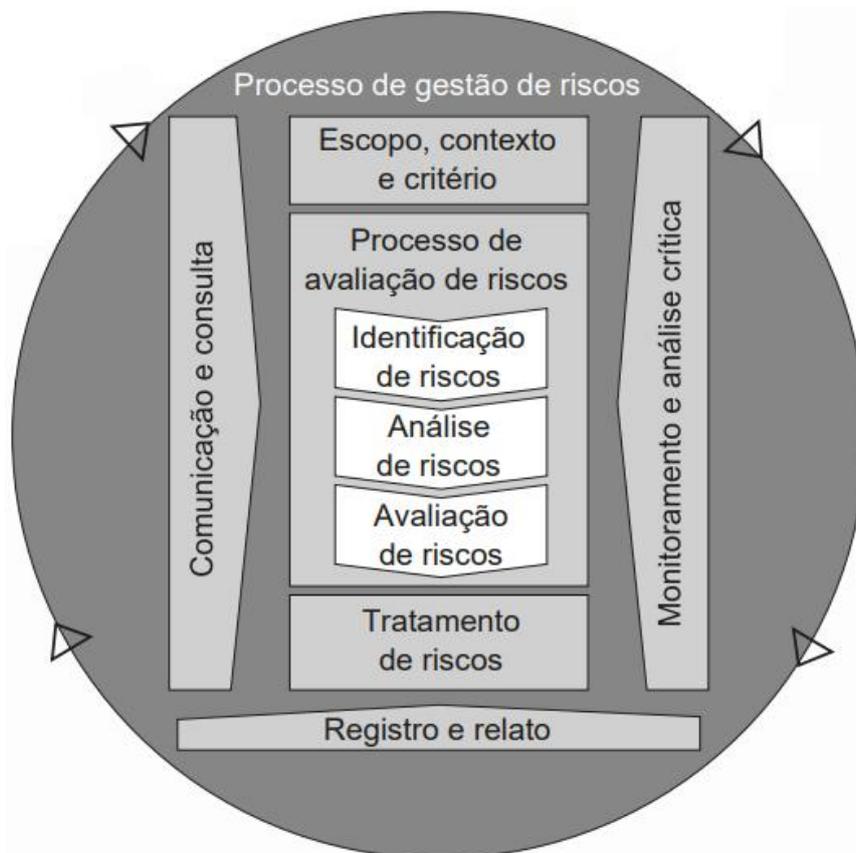
- E. Avaliação: Para garantir a funcionalidade e a continuidade da estrutura, é necessário que haja um acompanhamento através de avaliações frequentes. Sendo preciso que a organização:
 - a. Acompanhe frequentemente os resultados obtidos para checar se são satisfatórios;
 - b. Analise se a estrutura continua eficaz ou se há a necessidade de atualizações.
- F. Melhoria: O componente de melhoria é dividida em duas partes, adaptação e melhoria contínua. Na de adaptação consiste em atualizar continuamente a estrutura de acordo com as mudanças no contexto em que a organização se encontra, já a etapa de melhoria contínua vai mais além, nela consiste alterações na forma como o processo de gerenciamento de riscos se integra às demais atividades da organização buscando sempre melhores resultados.

Machado (2012) segue a linha da norma ISO 31000 e reafirma a importância de cada organização projetar uma estrutura personalizada a sua realidade de tal forma que atenda a todas as suas necessidades. Souza (2016) complementa que a estrutura torna possível o gerenciamento de riscos de forma efetiva pois ela aplica o processo em todos os níveis organizacionais e leva em consideração o contexto no qual a organização se encontra.

2.3.4 Processo da gestão de riscos

A NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) descreve o processo de gestão de riscos tendo 6 etapas, sendo elas: comunicação e consulta; escopo, contexto e critério; processo de avaliação de riscos; tratamento de riscos; monitoramento e análise crítica e por fim registro e relato. A Figura 3 ilustra com mais clareza todas as etapas.

Figura 3 - Processo de gestão de riscos



Fonte: ABNT (2018, p.4).

A NBR ISO 31000 (ABNT, 2018) descreve cada uma das etapas do processo de gestão de riscos da seguinte forma:

- A. Comunicação e consulta: A comunicação tem como objetivo comunicar para as partes interessadas a respeito dos riscos enquanto que a consulta tem como objetivo disponibilizar informações para a tomada de decisão. As duas visam:
 - a. Formar equipes multidisciplinares para cada etapa do processo;

- b. Garantir que linhas de raciocínio distintas sejam levadas em consideração durante a definição de critérios e avaliação dos riscos;
 - c. Disponibilizar as informações necessárias para o controle dos riscos e para as decisões que isto implica;
 - d. Conscientizar as partes interessadas e criar um senso de pertencimento.
- B. Escopo, contexto e critério: Esta etapa tem como finalidade customizar o processo definindo o escopo, analisando o ambiente e estipulando critérios para que haja uma gestão de riscos eficiente. O escopo das atividades de gerenciamento de riscos necessita estar alinhado aos objetivos estratégicos da organização, além de estar claro os seus próprios objetivos a todos os envolvidos, independente de qual nível organizacional eles estejam. Os pontos a serem levantados durante esta etapa são:
- a. Objetivos e tomada de decisões;
 - b. Resultados esperados;
 - c. Prazos e áreas;
 - d. Técnicas, ferramentas e demais recursos necessários;
 - e. Funções e responsabilidades de todos os envolvidos;
 - f. Integração com outros projetos e processos.

Para definir o contexto na qual a organização se encontra é necessário analisar e mapear o seu ambiente interno e externo, sendo esta etapa fundamental pois:

- a. O gerenciamento de riscos é executado de acordo com o contexto no qual a organização se encontra;
- b. Pontos do ambiente interno são fatores de risco;
- c. Os objetivos e o escopo do processo de gestão de riscos convergem com os objetivos estratégicos da organização.

Quanto a definição dos critérios de riscos é necessário que a organização determine o seu nível de apetite a riscos baseando-se em seu perfil, seu apetite reflete a quantidade e os tipos de riscos toleráveis. Como os critérios são baseados no perfil da organização,

é natural que eles reflitam os seus valores, sua cultura organizacional, seus objetivos estratégicos, recursos disponíveis, entre outros. Os critérios serão utilizados na avaliação dos riscos e serão determinantes durante as tomadas de decisão. A definição dos critérios levam em consideração:

- a. O tipo e a natureza da variável de incerteza;
- b. A probabilidade e impacto;
- c. Tempo;
- d. Coerência e constância nas medidas;
- e. Parametros para categorizar os riscos;
- f. Como agir em casos de multiplos riscos;
- g. Capacidade organizacional.

C. Processo de avaliação de riscos: Como o nome bem diz, é o processo responsável por identificar, analisar e avaliar os riscos. A primeira etapa do processo tem como foco identificar e pormenorizar os riscos que impactem positivamente ou negativamente os seus objetivos. Inúmeras técnicas podem ser utilizadas durante essa etapa, porém, necessitam que considerem os seguintes pontos:

- a. Motivos de riscos, independente de sua natureza;
- b. Impactos dos riscos;
- c. Grau de vulnerabilidade e exposição da organização;
- d. Ambiente organizacional e suas alterações;
- e. Recursos disponíveis;
- f. Confiabilidade da informação para a tomada de decisão;
- g. Tempo;
- h. Fatores humanos como valores e cultura organizacional.

Já a etapa de análise de riscos tem como objetivo entender mais sobre os riscos, buscando compreender as variáveis de incerteza, sua natureza, seus impactos, a probabilidade, o evento, entre outros detalhes sobre os mesmos. O grau de complexidade da análise pode variar de acordo com os objetivos por trás da análise e recursos disponíveis. A análise de riscos necessita levar em

consideração os seguintes pontos:

- a. A probabilidade do evento ocorrer;
- b. A natureza do evento;
- c. Seus impactos;
- d. Grau de complexidade;
- e. Frequência;
- f. O grau de confiabilidade nos controles;
- g. Sensibilidade na percepção de risco.

Para que a última etapa do processo de avaliação de riscos ocorra, é necessário recorrer aos resultados de duas etapas prévias, definição de critérios e análise de riscos. Durante a etapa de avaliação de riscos ocorre a confrontação dos resultados da análise com os critérios definidos previamente, os resultados encontrados balizam a tomada de decisão no sentido de quais riscos necessitam uma maior atenção e até mesmo se há a necessidade de novas medidas. A seguir possíveis decisões a partir dos resultados encontrados:

- a. Nada a ser feito;
 - b. Preservar os atuais controles;
 - c. Analisar novamente o risco mas de forma mais detalhada e precisa;
 - d. Analisar e decidir as alternativas para mitigar os riscos;
 - e. Alterar os objetivos.
- D. Tratamento de riscos: Esta etapa tem como objetivo desenvolver medidas com a finalidade de mitigar os impactos dos riscos negativos e maximizar os impactos dos riscos positivos. O tratamento de riscos é um processo no qual:
- a. Desenvolve medidas para tratar os riscos;
 - b. Planeja e executa as medidas;
 - c. Avalia os resultados;
 - d. Toma a decisão se os resultados são satisfatórios;
 - e. Desenvolve novas medidas caso os resultados não foram satisfatórios.

Desenvolver medidas para tratar os riscos acarreta em um maior custo e esforços, porém, os benefícios de sua implantação necessitam ser mais vantajosos do que os custos de oportunidade. Levando tal fato em consideração, resta as seguintes opções:

- a. Não começar, descontinuar ou apenas continuar com o fato que origina o risco;
- b. Manter ou aumentar a exposição a um risco com impactos positivos com o intuito de aproveitar uma oportunidade;
- c. Alterar a probabilidade;
- d. Alterar os impactos;
- e. Compartilhar o risco com terceiros;
- f. Manter o risco baseado em dados.

O tratamento de riscos não é implantado apenas por questões econômicas, mas também por todos os deveres e obrigações perante as partes interessadas. Porém, vale salientar mesmo que todas as etapas do processo sejam executadas de forma responsável, os resultados podem não ser os esperados e acarretar em novos riscos. Portanto, as partes interessadas necessitam ter ciência dos riscos envolvidos e estar a par da situação caso algum necessite de tratamento adicional.

- E. Monitoramento e análise crítica: Esta é a etapa que garante melhoria contínua ao processo, tal melhoria ocorre por meio do monitoramento e análise crítica contínua das atividades do gerenciamento de riscos e seus resultados. Nesta etapa inclui:
 - a. Planejamento;
 - b. Coleta e análise de informações;
 - c. Controle dos resultados;
 - d. *Feedback*.
- F. Registro e relato: O processo de gerenciamento de riscos junto com seus resultados necessitam ser registrados. Esta etapa tem como objetivo:
 - a. Comunicar todas as etapas do gerenciamento de riscos e seus resultados a todas as partes interessadas;

- b. Disponibilizar informações que serão utilizadas durante a tomada de decisão;
- c. Auxiliar no processo de melhoria contínua;

O registro e relato de informações é fundamental para todos os níveis da organização, a governança corporativa em especial tendo tal atividade como essencial para a execução de suas atribuições. Alguns pontos, não se limitando a apenas estes, a serem considerados para que ocorra o relato:

- a. Diversas partes interessadas e peculiaridades de cada uma delas em suas necessidades;
- b. Recursos, frequência e prazos;
- c. Formas de relatar;
- d. Relevância da informação.

Rosane Machado (2012) segue a linha da norma ISO 31000 e destaca a importância do gerenciamento de riscos fazer parte da gestão das organizações, havendo a introdução deste processo além de adaptar os demais para que funcionem de forma integrada. Rosane Machado (2012) também ressalta a importância da gestão de riscos estar incorporada na cultura e práticas das organizações. Políticas de gestão de riscos contribuem para o estabelecimento de objetivos estratégicos, além de promover o comprometimento de todas as partes interessadas com o gerenciamento dos riscos, distribuindo responsabilidades e competências adequadas para tal (MACHADO, 2012). Nesse contexto, Daniel Souza (2016) concorda com o reconhecimento internacional da norma ISO 31000 e com sua relevância sobre o assunto de gestão de riscos, ele complementa destacando o fato de que ela é utilizada como base para o surgimento de outras normas e modelos também sobre o assunto. Daniel Souza (2016) finaliza destacando que a norma é genérica, sendo possível aplicá-la no gerenciamento de qualquer tipo e nível de riscos.

2.4 ISO 31010

O presente tópico aborda sobre a norma ABNT NBR ISO 31010 e suas ferramentas, sendo dividido em três subtópicos, sendo eles: Introdução a ISO 31010,

Pontos a serem considerados durante a seleção das técnicas e Técnicas para gestão de riscos.

2.4.1 Introdução a ISO 31010

Para Leonardo Nobre (2017), um gerenciamento de riscos bem sucedida necessita que haja a aplicação de técnicas e ferramentas que deem mais eficiência ao processo. O tema ganhou relevância nos últimos anos, o que resultou no desenvolvimento e aplicação de técnicas, ferramentas, processos e metodologias (NOBRE, 2017). Com essa finalidade, a ABNT NBR ISO 31010 é uma norma na qual complementa a norma ABNT NBR ISO 31000 justamente na seleção e aplicação de técnicas e ferramentas durante o processo de gestão de riscos (CUNHA, 2016).

De acordo com a ABNT (2012), a norma ISO 31010 tem como objetivo propagar boas práticas e orientações durante o processo de seleção e aplicação de técnicas sistemáticas no gerenciamento de riscos. Nela são citadas diversas técnicas que contribuem para a gestão de riscos, porém, não são citadas todas as existentes e a não listagem de alguma técnica não a invalida de forma alguma.

2.4.2 Pontos a serem considerados durante a seleção das técnicas

A NBR ISO 31010 (ABNT, 2012) descreve como selecionar as técnicas para o gerenciamento de riscos da seguinte forma:

- A. Seleção de técnicas: Há a possibilidade de se aplicar um processo de gestão de riscos com diferentes níveis de complexidade, podendo variar o nível de profundidade e detalhamento e até mesmo se é utilizada uma ou mais ferramentas. Porém, a avaliação e sua saída necessitam ser condizentes com os critérios definidos anteriormente durante a etapa de diagnóstico do contexto da organização. Recomenda-se que as técnicas escolhidas tenham as seguintes características:
 - a. Sejam adequadas ao contexto da organização;
 - b. Seus resultados necessitam dar um esclarecimento maior a respeito da natureza do risco e de seus tratamentos;

c. Seja possível que haja um rastreamento, verificação e repetição.

Os motivos para a escolha de qual ou quais técnicas sejam aplicadas precisam ser pertinentes, tendo como base diversos pontos, sendo alguns deles:

- a. Os objetivos definidos para a gestão de riscos;
- b. As peculiaridades para a tomada de decisão, se é necessário uma visão mais detalhada ou geral;
- c. Os tipos de riscos;
- d. Os impactos potenciais;
- e. Recursos necessários;
- f. Informações disponíveis;
- g. Necessidade de ajustes futuros ao processo de gestão de riscos;
- h. Exigências regulatórios e contratuais.

B. Disponibilidade de recursos: Alguns dos recursos que influenciam a seleção de técnicas para a gestão de riscos são:

- a. Recursos humanos como habilidades, competências e experiências necessárias da equipe;
- b. Cronograma e fatores relacionado ao tempo;
- c. Disponibilidade de recursos financeiros.

C. A natureza e o grau de incerteza: Nesta etapa é levado em consideração o nível de confiabilidade da informação a respeito dos riscos. Isto consiste no quão completa ela está, disponibilidade, grau de precisão, suas fontes e seus impactos ao cumprimento dos objetivos. As incertezas são inerentes ao contexto no qual as organizações se encontram, tanto o interno quanto o externo, sendo um agravante o fato de que muitas das organizações possuem dados de uma confiabilidade duvidosa, se não inexistentes. Os dados históricos podem não estar disponíveis, caso estejam disponíveis pode haver divergências nas interpretações destes dados e podem ainda não refletir o cenário futuro. As pessoas responsáveis pelo processo de avaliação de riscos necessitam investigar e compreender o tipo e a natureza da das variáveis de incerteza, além de analisar suas resultantes para que haja uma certa confiabilidade dos resultados encontrados.

- D. Complexidade: O nível de complexidade dos riscos pode variar, seus impactos podem atingir toda a organização como em setores específicos. Porém, mesmo quando seus impactos atingem apenas um setor, acaba resultando em reflexos nos demais tanto pelos impactos quanto pelas ações tomadas para tratar o risco. Portanto, é necessário compreender os impactos causados pelos riscos e garantir que durante a gestão destes riscos não acabe acarretando em mais riscos em outras áreas. Por esses motivos é fundamental compreender a complexidade dos riscos para que se escolha as técnicas e ferramentas do processo de gestão de riscos.
- E. Aplicação do processo de avaliação de riscos durante as fases do ciclo de vida: Assim como a organização, todos os projetos, produtos e atividades possuem um ciclo de vida, que vai desde a etapa de idealização, passa pela execução e se encerra com a descontinuação. O processo de gestão de riscos pode ser executado durante todo o ciclo de vida e com frequência variando o nível de complexidade e maturidade do processo de acordo com as peculiaridades exigidas por cada fase do ciclo e pelas diferentes técnicas aplicadas que satisfaçam tais peculiaridades. As contribuições do processo de gestão de riscos nos projetos são:
- a. Garantir que os riscos estejam dentro de níveis aceitáveis;
 - b. Aperfeiçoamento do projeto;
 - c. Questões orçamentárias;
 - d. Identificação dos riscos presentes nas próximas fases do ciclo de vida.

Ao decorrer do tempo, o processo de gestão de riscos fornece informações cruciais para a operação que acabam sendo implantadas mesmo nos processos que não fazem parte do gerenciamento de riscos.

- F. Tipos de técnicas do processo de avaliação de riscos: Há diversas formas de se classificar cada uma das técnicas, fazendo com que simplifique o entendimento a respeito de suas finalidades. As classificações descrevem como as técnicas se comportam em cada etapa do processo de avaliação de riscos, sendo elas:

- a. Identificação de riscos;
- b. Análise de riscos (Consequências);
- c. Análise de riscos (Probabilidade);
- d. análise de riscos (Nível de risco);
- e. avaliação de riscos.

Além destas classificações, também podem ser classificadas como fortemente aplicável (FA), aplicável (A) ou não aplicável (NA) em cada etapa do processo de avaliação de riscos.

Quadro 1 - Aplicabilidade das ferramentas utilizadas para o processo de avaliação de riscos

Ferramentas e técnicas	Processo de avaliação de riscos				
	Identificação de riscos	Análise de riscos			Avaliação de riscos
		Consequência	Probabilidade	Nível de riscos	
Brainstorming	FA	NA	NA	NA	NA
Entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas	FA	NA	NA	NA	NA
Delphi	FA	NA	NA	NA	NA
Listas de verificação	FA	NA	NA	NA	NA
Análise preliminar de perigos (APP)	FA	NA	NA	NA	NA
Estudo de perigos e operabilidade (HAZOP)	FA	FA	A	A	A
Análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC)	FA	FA	NA	NA	FA
Avaliação de risco ambiental	FA	FA	FA	FA	FA
Técnica estruturada "E se" (SWIFT)	FA	FA	FA	FA	FA

Quadro 1 - Aplicabilidade das ferramentas utilizadas para o processo de avaliação de riscos
(continuação)

Ferramentas e técnicas	Processo de avaliação de riscos				
	Identificação de riscos	Análise de riscos			Avaliação de riscos
		Consequência	Probabilidade	Nível de riscos	
Análise de cenários	FA	FA	A	A	A
Análise de impactos no negócio	A	FA	A	A	A
Análise de causa-raiz	NA	FA	FA	FA	FA
Análise de modos de falha e efeito	FA	FA	FA	FA	FA
Análise de árvore de falhas	A	NA	FA	A	A
Análise de árvore de eventos	A	FA	A	A	NA
Análise de causa e consequência	A	FA	FA	A	A
Análise de causa e efeito	FA	FA	NA	NA	NA
Análise de camadas de proteção (LOPA)	A	FA	A	A	NA
Árvore de decisões	NA	FA	FA	A	A
Análise da confiabilidade humana	FA	FA	FA	FA	A
Análise Bow tie	NA	A	FA	FA	A
Manutenção centrada em confiabilidade	FA	FA	FA	FA	FA
Sneak analysis (SA) e sneak circuit analysis (SCA)	A	NA	NA	NA	NA

Quadro 1 - Aplicabilidade das ferramentas utilizadas para o processo de avaliação de riscos
(continuação)

Ferramentas e técnicas	Processo de avaliação de riscos				
	Identificação de riscos	Análise de riscos			Avaliação de riscos
		Consequência	Probabilidade	Nível de riscos	
Análise de Markov	A	FA	NA	NA	NA
Simulação de Monte Carlo	NA	NA	NA	NA	FA
Estatística Bayesiana e Redes de Bayes	NA	FA	NA	NA	FA
Curvas FN	A	FA	FA	A	FA
Índices de risco	A	FA	FA	A	FA
Matriz de probabilidade/consequência	FA	FA	FA	FA	A
Análise de custo/benefício	A	FA	A	A	A
Análise de decisão por multicritérios (MCDA)	A	FA	A	FA	A
FA - Fortemente aplicável; A - Aplicável; NA - Não aplicável.					

Fonte: Adaptado de ABNT, 2012.

Humberto Silva (2017) segue a linha da norma ISO 31010 ao destacar a importância de se escolher as técnicas mais adequadas ao contexto da organização e complementa ao explicar que os resultados podem ser: qualitativo definindo a probabilidade de alto, médio ou baixo risco; semi quantitativo, quando se utilizam de escalas numéricas; e quantitativo ao se utilizar valores práticos. Fabiane Silva (2020) enfatiza o fato de que na maioria das vezes o processo de gestão de riscos tem uma

abordagem multidisciplinar devido a grande complexidade dos risco e as diversas áreas que podem abranger.

2.4.3 Técnicas para gestão de riscos

2.4.3.1 Técnicas listadas na norma ABNT NBR ISO 31010

Diversas técnicas são listadas na norma ISO 31010 como possíveis de serem aplicadas durante o processo de avaliação de riscos, como é demonstrado no Quadro 1. A seguir, mais detalhes a respeito de algumas das técnicas citadas de acordo com a NBR ISO 31010 (ABNT, 2012):

2.4.3.1.1 Brainstorming

O Brainstorming é uma ferramenta que tem como intuito fomentar o livre fluxo de ideias de um determinado grupo. Ele pode ser utilizado para identificar os riscos, definir os critérios da gestão de riscos e/ou definir medidas de tratamento dos riscos. Sua aplicabilidade é através da aplicação de técnicas que estimulam a criatividade por meio das ideias das outras pessoas que estão participando da discussão em grupo.

Seus pontos fortes são:

- A. Estímulo a criatividade que auxilia na identificação dos riscos e medidas de tratamento;
- B. Estímulo a comunicação devido a participação de pessoas chaves;
- C. Fácil e rápido aplicação.

Já tem os seguintes pontos fracos:

- A. O nível de sofisticação dos resultados é diretamente ligado ao nível das competências dos participantes.
- B. Complicado para saber se todos os riscos expostos foram identificados;
- C. A timidez ou o simples fato de um participante com boas ideias permaneça calado e não contribua com a discussão coletiva.

2.4.3.1.2 Análise de cenários

A análise de cenários é uma técnica na qual se desenvolve modelos com uma certa previsibilidade do futuro, leva-se em consideração os riscos identificados e suas implicações. São definidos cenários otimista, mais provável e pessimista, neles são considerados a probabilidade e os impactos dos riscos. A análise de cenários em si não calcula a probabilidade de um certo risco ocorrer, porém, auxilia as organizações a implantarem medidas para se adequarem aos cenários previstos, minimizando os impactos dos riscos negativos e maximizando dos riscos positivos.

A análise de cenários utiliza muita das vezes de dados históricos para projetar cenários futuros baseando-se na tendência de acontecimentos futuros seguirem a lógica de acontecimentos passados, sendo um ponto positivo desta ferramenta já que mesmo em momentos onde há pouca informação sobre o futuro, ainda sim é possível fazer projeções. Já um ponto negativo dela é a dificuldade em desenvolver um cenário realista em momentos de grandes incertezas, pois pode ser baseado em dados especulativos e exige uma capacidade de análise por parte da equipe para desenvolver cenários realistas.

2.4.3.1.3 Análise de impacto nos negócios (BIA)

A análise de impactos nos negócios, o nome sendo bem sugestivo, é uma ferramenta na qual analisa os impactos dos riscos disruptivos ao negócio, identificando os efeitos na operação e sugerindo ações com o intuito de gerenciar tais riscos. Durante sua aplicação diversos pontos são abordados, sendo alguns de seus pontos positivos:

- A. Entendimento dos principais processos da organização que contribuem para o atingimento de seus objetivos estratégicos;
- B. Entendimento dos recursos necessários;
- C. Oportunidade para a organização rever seus processos e se manter competitiva.

Já alguns de seus pontos negativos são:

- A. Falta de preparo da equipe para executar as etapas do processo;
- B. Excesso de otimismo ou visão simplista por parte da equipe a respeito do problema;

- C. Dificuldade no entendimento a níveis aceitáveis a respeito da organização.

2.4.3.1.4 Análise de modo e efeito de falha (FMEA) e análise de modo, efeito e criticidade de falha (FMECA)

A análise de modo e efeito de falha (FMEA) é uma ferramenta na qual contribui para a identificação de fatores que podem chegar a falhar durante a operação e que possa comprometer o cumprimento dos objetivos. Ela identifica as principais possibilidades de falhas dentro de um sistema, os impactos causados por essas falhas, os pontos nos quais podem ocorrer as falhas e como evitá-los ou mitigar os impactos causados. Já a análise de modo, efeito e criticidade de falha (FMECA) vai além, classifica cada ponto de falha baseado em seu nível de relevância.

Seus pontos fortes são:

- A. Aplicável nos mais diversos tipos de falhas, podendo ser humana, de equipamento, de sistema, de procedimentos, entre outros tipos;
- B. Identificar modos que possam ocorrer falhas, suas causas e seus impactos, além de compilar toda informação gerada de uma forma apresentável;
- C. Aplicar redundância ou criar sistemas de segurança;
- D. Sanar as possíveis complicações antecipadamente, fazendo com que a operação não pare devido a falhas;
- E. Auxiliar nas atividades de controle.

Já seus pontos fracos:

- A. Identifica apenas modos de falhas individualmente e não sistematicamente;
- B. Demora e alto custo de implantação;
- C. Alta complexidade de implantação em sistemas complexos.

2.4.3.1.5 Análise de causa e consequência

A análise de causa e consequência inicia-se adotando um evento crítico como início de sua análise e a partir deste mapeia as consequências através de uma combinação de portas lógicas de “sim” e “não”. As portas lógicas representam as

possibilidades de ocorrência de eventos e suas consequências. Alguns de seus pontos fortes são o ganho de uma visão mais sistêmica e a capacidade de analisar eventos com desdobramentos ao longo do tempo. Já seus pontos fracos são a necessidade de identificação prévia dos eventos iniciadores e as possibilidades serem fechadas, sendo considerado apenas sucesso ou falha, ignorando a possibilidade de um sucesso tardio ou uma recuperação.

2.4.3.1.6 Matriz de probabilidade e consequência

A matriz de probabilidade e consequência é uma ferramenta na qual classifica a probabilidade e a consequência de um risco por meio de métodos qualitativos ou semiquantitativos com a finalidade de classificar os riscos em uma escala de classificação. Sua aplicação necessita de informações disponíveis e de uma equipe com competências necessárias para realizar as classificações dos riscos identificados anteriormente.

Seus pontos fortes são:

- A. Fácil aplicação;
- B. Rápida classificação dos riscos em níveis de importância.

Já seus pontos fracos são:

- A. Dificuldade em manter uma coerência na aplicação;
- B. Dificuldade na definição das escalas de classificação;
- C. A aplicação das classificações é subjetiva.

2.4.3.1.7 Análise de custo benefício (ACB)

A análise de custo benefício é aplicada para analisar se os custos de tratamento do risco é financeiramente mais viável do que apenas aceitar os seus impactos, com essa informação a empresa poderá tomar uma decisão mais assertiva. Porém, a ferramenta também leva em consideração algumas exceções, como é o caso de quando vidas humanas ou danos ao meio ambiente estão em jogo. Para sanar esses casos, os riscos são divididos em três níveis: riscos de nível acima, quando os riscos negativos são inaceitáveis; nível abaixo, quando os impactos são insignificantes e são apenas monitorados para garantir que permaneçam assim; e o nível central, onde se dá uma atenção para que permaneçam baixos. Cada vez mais baixo o nível

do risco, mais aplicável é de análise de custo benefício, porém, quando se aproxima de níveis inaceitáveis, subtemde-se que este risco seja tratado, a não ser que os custos atrelados a este tratamento seja significativamente desproporcional aos benefícios adquiridos.

Os pontos fortes da análise de custo benefício (ACB) são:

- A. A possibilidade de comparação entre os custos e os benefícios graças a utilização de uma única métrica, a monetária;
- B. Transparência na tomada de decisão;

Já os pontos fracos da análise de custo benefício (ACB) são:

- A. Diferenças significativas nos valores atribuídos a benefícios não econômicos dependendo do método utilizado;
- B. Dificuldade de se calcular o valor de benefícios que não são transacionados no mercado, como os de bem público;
- C. Além da dificuldade em definir uma taxa de desconto para valores futuros, ela dificulta a comparação já que pode causar distorções no valor presente ao valor para as gerações futuras.

2.4.3.1.8 Análise de decisão por multicritérios (MCDA)

A análise de decisão por multicritérios (MCDA) tem como objetivo analisar de forma mais contundente e objetiva diversos fatores através da definição prévia de critérios. A análise é feita através de uma matriz de opções e de critérios de tal forma a pontuar cada opção analisada. Ela tem como objetivo ordenar de acordo com a pontuação todas as opções disponíveis.

Seus pontos fortes são:

- A. Auxilia na tomada de decisão de forma simples e eficaz;
- B. Auxilia mesmo na tomada de decisões mais complexas;
- C. Auxilia na tomada de decisão mais racional em momentos dos quais conflitos de interesses acontecem.

Já seus pontos fracos são:

- A. Caso os critérios não sejam bem definidos, pode afetar os resultados;
- B. Na maioria dos casos não há uma conclusão única.

2.4.3.2 Técnica não listada na norma ABNT NBR ISO 31010

Diversas técnicas são listadas na norma ISO 31010 como possíveis de serem aplicadas durante o processo de avaliação de riscos, porém, não são citadas todas as existentes e a não listagem de alguma técnica não a invalida de forma alguma (ABNT, 2012). Considerando tal afirmação, o presente trabalho julga como importante uma ferramenta não listada, a Matriz SWOT.

2.4.3.2.1 Matriz SWOT

A palavra SWOT é uma abreviação de quatro palavras em inglês, sendo elas: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. Traduzindo para o português seria respectivamente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A Matriz SWOT é uma ferramenta na qual analisa-se o contexto, tanto interno quanto externo, em que a organização se encontra com o objetivo de se traçar estratégias para amenizar os riscos negativos e potencializar os positivos com o intuito de maximizar os resultados (Souza, 2017).

Forte (2017) complementa explicando como funciona o mapeamento do ambiente interno e externo. No mapeamento do ambiente interno são analisados os recursos disponíveis e as variáveis internas que impactam no cumprimento dos objetivos da organização, podendo ser eles: recursos financeiros, humanos, tecnológicos, processos, entre outros. Após a análise das variáveis, é definido os pontos fortes e fracos baseado no diagnóstico. Já no mapeamento do ambiente externo, são analisados as variáveis externas como: fornecedores, concorrência, economia, demografia, cenário político, entre outros. Após a análise das variáveis, são identificados oportunidades e ameaças também baseado no diagnóstico encontrado.

Wright et al. (2000) segue a linha do Souza (2017) ao defender que o objetivo da Matriz SWOT é realizar o cruzamento das informações encontradas de tal forma que se minimize os impactos das ameaças, maximize os impactos das oportunidades, atenuar os pontos fracos e potencialize os pontos fortes da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O presente trabalho é de natureza aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento e sua aplicabilidade auxilia a resolver problemas específicos. Do ponto de vista de seus objetivos esta é uma pesquisa descritiva, já que os fatos serão observados, registrados, analisados, classificados e interpretados. Já a forma de abordagem do problema será através de uma pesquisa qualitativa já que dados estatísticos não serão predominantes no processo de análise do problema (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, os dados foram obtidos através do estudo de caso e complementado através de pesquisa bibliográfica. Segundo Prodanov e Freitas (2013), pesquisa bibliográfica é feita através da consulta de materiais publicados, tais como: artigos científicos, livros, revistas, monografias, entre outros. Já o estudo de caso, os autores alegam que consiste em coletar e analisar informações a respeito de um determinado indivíduo ou organização na perspectiva do assunto de pesquisa. A organização em questão foi o Rancho Café, um empreendimento do setor alimentício.

3.2 Coleta de dados

No primeiro momento, a coleta de dados foi realizada através de pesquisa bibliográfica. Artigos científicos, revistas, livros, monografias, entre outros meios foram utilizados durante a pesquisa a respeito de gestão de riscos e dos demais assuntos abordados.

Após sua conclusão, deu-se início ao estudo de caso com um diagnóstico da real situação do estabelecimento. Foram realizadas reuniões em grupo nas quais ocorreram discussões com a finalidade de se mapear o contexto da organização; definir critérios para a gestão de riscos; definir o escopo do processo; identificar, analisar e avaliar os riscos; definir medidas para tratamento dos riscos; alinhar a comunicação e definir os procedimentos de controle. Durante as reuniões em grupo foram utilizadas ferramentas como Brainstorming, Matriz de Probabilidade e Consequência e Matriz SWOT.

Durante a etapa de mapeamento do contexto organizacional, mais especificamente do contexto externo, foi utilizado como método de coleta de dados a pesquisa bibliográfica através dos principais sites de notícias do país.

3.3 Análise dos dados

Iniciou-se a análise dos dados coletados através do referencial teórico, no qual abordou conceitos de risco e seus tipos; a importância da gestão de riscos, seus objetivos e os benefícios de sua aplicação; os princípios, a estrutura e o processo da gestão de riscos contidos na norma ISO 31000; e por fim as ferramentas de gestão de riscos e os pontos a serem considerados durante a seleção das técnicas apontadas pela norma ISO 31010.

O próximo passo foi o mapeamento do contexto da organização através de reuniões em grupo realizados pelos dois proprietários do Rancho Café, sendo um deles o autor do presente trabalho. No mapeamento do contexto da organização foi levantado os seguintes aspectos do ambiente interno: o modelo e as diretrizes do negócio, uma avaliação a respeito de diversos aspectos da empresa, síntese a respeito dos setores baseado na avaliação realizada. Já do ambiente externo foi realizado pesquisas nos principais meios de notícias do país com o intuito de mapear o atual ambiente externo e identificar as atuais tendências a respeito de diversos pontos do macroambiente. Foi discutido também a respeito de variáveis a respeito do microambiente com o intuito de mapear a situação do setor.

Foi-se discutido também em grupo os critérios da gestão de riscos, optando-se por utilizar uma ferramenta sugerida pela norma ISO 31010 chamada de Matriz de Probabilidade e Consequência. Nela foi escolhido pontuações para cada escala de probabilidade (muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto) e de consequência (sem impacto, leve, médio, alto e muito alto). Logo em seguida foi encontrado os produtos resultantes das multiplicações no cruzamento das pontuações de cada escala de probabilidade com as de consequência, formando assim uma matriz. Logo em seguida foram definidos três níveis para os riscos (leve, moderado e crucial) e suas condicionantes. Por fim, foi definido qual o parâmetro dos níveis que serão tratados.

Logo em seguida foi realizado a etapa de identificação dos riscos, onde foi aplicado outra ferramenta sugerida pela norma ISO 31010, o Brainstorming. Foi

realizado também em grupo onde houve o livre fluxo de ideias guiados pelos diagnósticos encontrados a respeito do micro e macroambiente, identificando assim 26 riscos com impactos positivos e 24 riscos com impactos negativos. Após concluído a etapa de identificação, iniciou-se a etapa de análise dos riscos, onde classificou-se a probabilidade e consequência de cada risco baseado em toda pesquisa e conhecimento compartilhado até o momento. Classificados, os riscos foram enquadrados nos níveis definidos anteriormente.

Com a conclusão da etapa de análise, iniciou-se a etapa de avaliação dos riscos que se enquadram nos parâmetros para serem tratados. Identificou-se que alguns riscos identificados eram semelhantes, senão iguais e optou-se por retirar dois riscos mesmo se enquadrando nos parâmetros de tratamento, restando assim 8 riscos enquadrados.

Durante a etapa de tratamento, optou-se por utilizar duas ferramentas, a Matriz SWOT e o Brainstorming. Os 8 riscos que se enquadraram para a etapa de tratamento são riscos que se enquadram nos quadrantes de oportunidades e ameaças da Matriz SWOT, portanto a ferramenta de Brainstorming foi aplicada novamente com o intuito de identificar os pontos fortes e fracos da organização guiados pelo diagnóstico do ambiente interno da organização. Encontrou-se 16 pontos fortes e fracos, sendo selecionados 8 destes para compor a etapa de cruzamento da Matriz SWOT. Após realizado o cruzamento definiu-se 52 medidas para tratamento dos riscos. Por fim, a definição do funcionamento da comunicação e do monitoramento também foi definido em grupo, pelos proprietários do negócio.

4 RESULTADOS

No presente capítulo será apresentado a empresa Rancho Café, contando um pouco de sua breve história. Logo em seguida será apresentado a aplicação de todas as etapas do processo de gestão de riscos e suas implicações.

4.1 Rancho Café

O Rancho Café é um empreendimento novo, fundado em Março de 2020 por dois estudantes do curso de administração a época. Localiza-se no município da Raposa, município este membro da unidade federativa do Maranhão, e como o nome já sugere, é um empreendimento no setor alimentício, mais especificamente no de cafeteria.

A operação é realizada dentro de um parceiro chave, o Haras 4 Irmãos, e devido ao fato de estar presente dentro de um ambiente *country* todo o seu conceito e ambientação vai de encontro ao tema. O Rancho Café serve comida regional e típica de ambientes rurais, porém, com insumos amplamente conhecidos por sua qualidade.

Como um negócio fundado por dois jovens empreendedores, o Rancho Café tem como característica a arrojada política de reinvestimento dos lucros com o intuito de acelerar o seu processo de expansão. A empresa começou com uma estrutura mínima possível para funcionar, com processos não escaláveis, mas altamente personalizável. Porém, logo teve que alterar seus processos de produção e investir fortemente em equipamentos para atender uma demanda que não parava de crescer, o que resultou em crescimentos expressivos no faturamento. Todos esses acontecimentos fizeram crescer mais ainda a vontade dos fundadores em expandir o empreendimento, mas de forma coerente, sustentável e balizado pelos fundamentos da administração.

4.2 Processo de gestão de riscos

Após realizado uma extensa pesquisa a respeito de gestão de riscos, optou-se por aplicar o modelo proposto pela norma ISO 31000 por sua relevância, pelo seu reconhecimento internacional e pelo fato de ter sido utilizada como base para o surgimento de outras normas e modelos sobre o assunto (SOUZA, 2016). O

processo de gestão de risco proposto pela ISO 31000 possui 5 etapas, sendo elas: escopo, contexto e critério; processo de avaliação de riscos; tratamento de riscos; comunicação e consulta; e monitoramento e análise crítica. Sendo que uma das etapas possui sub etapas, o processo de avaliação de riscos é subdividido em: identificação dos riscos, análise de riscos e avaliação de riscos. Todas as etapas e subetapas do processo de gestão de riscos podem ser observadas na figura 3.

4.2.1 Escopo, contexto e critério

Durante o desenvolvimento dos resultados, optou-se por realizar o mapeamento do contexto organizacional primeiro, logo em seguida a definição do escopo e por fim os critérios do processo de gestão de riscos.

4.2.1.1 Contexto organizacional

Para se realizar o processo de gestão de riscos, é necessária compreender o contexto no qual a organização se encontra. A real situação do seu contexto interno e do seu contexto externo. A norma ISO 31000 (ABNT, 2018) reforça a importância de se compreender o contexto da organização pois o gerenciamento de riscos é executado de acordo com o contexto no qual a organização se encontra, além de pontos do ambiente interno serem fatores de risco.

4.2.1.1.1 Contexto Interno

O primeiro passo executado foi a documentalização do modelo de negócio do Rancho Café, abordando tópicos como: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento, fontes de receitas, parcerias chaves, recursos chaves, atividades chaves e estrutura de custos. O resultado adquirido foi o demonstrado no “Quadro 2” a seguir:

Quadro 2 - Modelo de negócio do empreendimento Rancho Café

Parcerias Chave	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento	Segmento de clientes
<p>Haras 4 Irmãos; Mateus Supermercado; Assaí Atacadista; Sabores do Maranhão; Fribal; O Dom da Carne; Cabide Malharia.</p>	<p>Gestão de Mídias Sociais; Atendimento ao cliente; Produção de produtos; Limpeza.</p>	<p>Ofertar uma experiência sustentada em uma alimentação típica de áreas rurais e um ambiente repleto de animais e natureza.</p>	<p>Custo benefício dos produtos; Bom atendimento; Brinde para as crianças; Ambiente característico.</p>	<p>Famílias; Classe média alta.</p>
	<p>Recursos Chave</p> <p>Marca; Redes Sociais; Equipamentos de cozinha; Louça; Mobília; Sistema.</p>		<p>Canais</p> <p>PDV; Redes Sociais.</p>	
<p>Estrutura de Custos</p> <p>Aluguel; Despesas com Pessoal; Estoque; Impostos; Produtos de limpeza; Gás de cozinha; Manutenção de máquinas e equipamentos; Serviços de terceiros; Reposição de louça.</p>			<p>Fontes de Receitas</p> <p>Venda de produtos do café da manhã e café da tarde; Venda de produtos do bar; Venda de mercadoria do empório; Eventos.</p>	

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O Rancho Café é uma empresa que surgiu com o objetivo de recepcionar famílias durante o seu lazer, logo, ela tem como segmento de clientes as famílias. O fato de estar presente dentro de um haras, o Haras 4 Irmãos, e a atividade de criação e demais atividades que envolvam cavalos serem de alto custo, segmentam ainda mais os clientes para famílias de classe média alta com o intuito de manter a coerência e sinergia estratégica entre os dois negócios.

Sua proposta de valor é ofertar uma experiência sustentada em uma alimentação típica de áreas rurais e um ambiente repleto de animais e natureza. Seu cardápio é composto por comidas típicas como cusuz, tapioca e café coado. Os clientes logo que chegam no haras se deparam com cavalos circulando pelo complexo, pessoas praticando pesca esportiva, andando de caiaque, entre outras atividades em contato com a natureza.

A empresa utiliza-se de dois canais para comunicar e entregar valor para o seu cliente, sendo eles as redes sociais e seu próprio ponto de venda. A comunicação funciona através da criação de conteúdo e comunicados feitos em suas redes sociais e por material informativo presente no local, além da interação da equipe de atendimento com os clientes. A venda de produtos é realizada tanto através das redes sociais com a criação de conteúdo que utiliza itens do cardápio e até mesmo com a disponibilização permanente do cardápio em suas redes sociais, quanto através da equipe in loco atendendo os clientes. Já a distribuição é realizada somente in loco, o cliente podendo solicitar que embale sua comida para levar, porém, a empresa não realiza a atividade de delivery.

As estratégias de relacionamento com os clientes são custo benefício dos produtos, bom atendimento, brinde para as crianças e ambiente característico. O custo benefício dos pratos foi a característica determinante na hora de desenvolver as fichas técnicas, fazendo com que todos os pratos sejam bem servidos e preparados a partir de insumos de boa qualidade. O bom atendimento é algo que a empresa dedica bastante esforço em sempre melhorar, inclusive, toda criança ganha um brinde da empresa, muito frequentemente sendo bolhinha de sabão. O ambiente característico por estar dentro de um haras, tendo uma temática country e rústica muito marcante.

A empresa possui como fontes de receitas a venda de produtos do café da manhã e café da tarde, venda de produtos do bar, venda de mercadoria do empório e realização de eventos. A empresa funciona durante a semana no turno matutino servindo café da tarde, aos finais de semana nos turnos matutino e vespertino

servindo café da manhã e café da tarde respectivamente. Recentemente a empresa expandiu sua operação inaugurando um bar sob a marca Mustang Bar, que funciona às sextas e sábados. Durante toda sua operação é comercializado produtos de empório, para os clientes poderem levar para casa iogurtes, queijos e manteiga artesanais. O empreendimento Rancho Café também realiza eventos através de suas duas marcas, Rancho Café e Mustang Bar.

A empresa possui como recursos chaves suas duas marcas, suas respectivas redes sociais, equipamentos de cozinha, louça, mobília e o sistema. As marcas são ativos intangíveis muito valiosos, pois criam reputação com o público. O Rancho Café possui um instagram com mais de três mil seguidores e o Mustang Bar um instagram com pouco menos de duzentos seguidores. Os equipamentos de cozinha, junto com a louça e a mobília são três dos principais investimentos de um restaurante. Já o sistema tanto de gestão quanto de atendimento são fundamentais para dar agilidade à operação.

Suas atividades chaves são gestão de mídias sociais, atendimento ao cliente, produção de produtos e limpeza. As mídias sociais são um dos canais para comunicar e entregar valor aos seus cliente e é o único meio de publicidade no qual a empresa investe atualmente, portanto, uma boa gestão é fundamental. O atendimento ao cliente vai na linha das redes sociais por fazer parte dos canais que comunicam e entregam valor aos seus clientes e muitas das vezes é determinante no fato dos clientes se tornarem recorrentes. Como toda empresa que comercializa produtos fabricados internamente, a produção é uma atividade chave e que exige bastante atenção. Por fim, mas não menos importante, a limpeza é essencial para qualquer estabelecimento que trabalha com alimentação, já que necessitam atender a legislação sanitária e para o bem estar de seus clientes.

A empresa tem como parceiros chaves o Haras 4 Irmãos, o Mateus Supermercado, Assai Atacadista, Fribal, O Dom da Carne, Sabores do Maranhão e Cabide Malharia. O Haras 4 Irmãos por ser o empreendimento no qual o Rancho Café e o Mustang Bar se encontram, O Mateus Supermercado e o Assaí Atacadista por serem os dois principais fornecedores se tratando de volume, o Sabores do Maranhão fornecendo picolés e salgados, a Fribal fornecendo carnes e linguiças para os pratos, o O Dom da Carne fornecendo produtos para o empório e a Cabide Malharia fornecendo o fardamento da equipe. Já a estrutura de custos tem como principais o

aluguel, despesas com pessoal, estoque, impostos, produtos de limpeza, gás de cozinha, manutenção de máquinas e equipamentos e serviços de terceiros.

Após o mapeamento do modelo de negócio, definiu-se as diretrizes do negócio, sendo elas:

- Missão: Fomentar as relações familiares através de experiências sustentadas por pilares como a gastronomia, os animais e a natureza.
- Visão: Se tornar o principal destino para lazer em família da ilha de Upaon-Açu até o final de 2021.
- Valores: Hospitalidade, Proatividade e Sustentabilidade.

Como comentado anteriormente, o empreendimento surgiu com o objetivo de recepcionar famílias e proporcionar uma experiência única, portanto, a empresa adotou como missão fomentar as relações familiares através de experiências sustentadas por pilares como a gastronomia, os animais e a natureza. Baseado nos interesses dos proprietários, definiu-se uma visão considerada arrojada, se tornar o principal destino para lazer em família da ilha de Upaon-Açu até o final de 2021. Identificou-se três valores que traduzem os interesses e os esforços desde o momento de sua fundação, a hospitalidade, proatividade e sustentabilidade. Hospitalidade pois é um valor fundamental para qualquer empresa que trabalha com atendimento ao cliente, pois representa o ato por parte dos anfitriões de recepcionar e zelar das pessoas. A proatividade por ser fundamental para a produtividade da equipe e sem ela é impossível ofertar uma boa experiência aos clientes. Por último, a sustentabilidade é pensando no meio ambiente, que é fundamental para o negócio já que faz parte de sua atividade, e na sustentabilidade do próprio negócio.

A última etapa do mapeamento do ambiente interno foi a realização de uma avaliação a respeito de diversos aspectos da empresa e posteriormente a realização de uma síntese a respeito dos setores baseado na avaliação feita.

Quadro 3 - Avaliação da competitividade

Setor	Atividades	Nota	Síntese
Gestão	Planejamento	4	O Rancho Café tem uma gestão estratégica do negócio acima da média das empresas do setor e de mesmo tamanho, muito pelo fato dos dois sócios serem estudantes de administração.
	Controle	4	
	Comunicação interna	3	
	Organização	4	
	Ações de reforço da cultura empresarial	2	
	Capacidade das Lideranças	4	
	Comunicação institucional	3	
Finanças	Sistema Orçamentário	3	A empresa reduziu o máximo possível seus custos fixos e optando por sempre que possível por torná-los variáveis. Tem um CPV e CMV alvo de 30%. Uma empresa zero alavancada, não possuindo dívidas, porém, com ROE bem elevado devido a boas condições de negociação com o locatário do ponto, o Haras 4 Irmãos.
	Gestão de tesouraria	4	
	Gestão do capital de giro	4	
	Gestão dos recursos de longo prazo	4	
	Sistema de distribuição de resultados	4	
	Política de Dividendos	4	
	Planejamento Tributário	3	
Pessoas	Recrutamento e Seleção	3	A empresa possui uma equipe com experiência em suas respectivas áreas, porém, sem muitos atrativos para retê-los.
	Avaliação e Promoção	3	
	Sistema de Remuneração	4	
	Treinamento	2	
Tecnologia	Seleção de Tecnologias	3	Empresa investiu fortemente em equipamentos que aumente a produtividade da equipe, tanto da operação quanto de gestão.
	Estratégias de Desenvolvimento	3	
	Desenvolvimento de Produtos	4	
	Desenvolvimento de Processos	4	
Aquisições	Seleção e Avaliação de Fornecedores	4	A empresa não possui poder de barganha com seus principais fornecedores, porém, possui um bom relacionamento com alguns fornecedores chaves.
	Desenvolvimento de Fornecedores	3	
	Qualidade da Gestão de Compras	3	
	Análise da Relação Preço/Custos	3	
Operações	Capacidade de produção	4	Apesar dos poucos meses de existência, a empresa vem tendo uma curva de aprendizado acentuada. Havendo uma clara evolução nos seus processos, o que resulta em uma melhora significativa da sua capacidade produtiva. Porém, não apresenta uma grande diversidade de produtos, inclusive recebendo reclamações de seus clientes a este respeito.
	Tecnologia de Processo	3	
	Tecnologia de Produto	3	
	Introdução de Novos Produtos	4	
	Infra-estrutura de Gestão da Produção	3	
	Idade das Plantas	4	
	Grau de Automação	3	
	Disponibilidade de Insumos	5	
	Gestão da Qualidade	3	
	Produtividade	4	
Grau de Utilização da Capacidade	4		

Quadro 3 - Avaliação da competitividade (continuação)

Setor	Atividades	Nota	Síntese
Logística	Localização de Plantas	2	A empresa se localiza em uma cidade vizinha da qual seu público reside, porém, fica em um local turístico e propício para recepcionar famílias. A empresa tem apenas um canal de distribuição, o seu PDV, e é totalmente dependente de apenas um meio de transporte para realizar suas compras.
	Logística de Produtos	3	
	Canais de Distribuição	2	
	Pontos de Vendas, Número e Localização	3	
	Gestão de Estoques	4	
	Manuseio de Estoques	3	
	Flexibilidade de Meios de Transporte	2	
Marketing e Vendas	Escopo e Análise de Mercado	2	A empresa não possui nenhum profissional com experiência no setor de marketing em sua administração, porém, possui profissionais com experiência em vendas e atendimento ao cliente.
	Estratégia de Produtos	3	
	Desenvolvimento e Lançamento de Produtos	3	
	Estratégia de Preços	3	
	Estratégias de Publicidade e Promoção	2	
	Pesquisa de Mercado	1	
	Competitividade de Preços	3	
	Mix da Linha de Produtos	3	
	Lealdade dos Clientes a Marca	3	
	Produtividade da Força de Vendas	3	
	Imagem dos Produtos	3	
	Imagem do Negócio	3	
Escala de avaliação das atividades:			
1: muito baixo; 2: baixo; 3: médio; 4: alto; 5: muito alto.			

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A avaliação realizada abrange diversos setores da organização, sendo eles: gestão, finanças, pessoas, tecnologia, aquisições, operações, logística e marketing e vendas. A avaliação de cada setor foi composta por duas etapas, a primeira é a avaliação de determinadas atividades presentes nesses setores através de uma nota que pode ser de 1 a 5, 1 sendo muito baixo e 5 muito alto. Após finalizada a avaliação, foi-se feita uma síntese baseada nos pontos levantados anteriormente.

As atividades do setor de gestão foram: planejamento, controle, comunicação interna, organização, ações de reforço da cultura empresarial, capacidade das lideranças e comunicação institucional. Após avaliado ponto a ponto como se pode observar no quadro 3, a média do setor ficou em 3,4, ligeiramente acima da média. A síntese desenvolvida foi que o Rancho Café tem uma gestão estratégica do negócio ligeiramente acima da média das empresas de mesmo setor e de mesmo tamanho, muito pelo fato dos dois sócios serem estudantes de administração.

As atividades do setor de finanças foram: sistema orçamentário, gestão de tesouraria, gestão do capital de giro, gestão dos recursos de longo prazo, sistema de distribuição de resultados, política de dividendos e planejamento tributário. Após avaliado cada atividade, a média do setor ficou em 3,7, também ligeiramente acima da média. A síntese desenvolvida foi que a empresa reduziu o máximo possível seus custos fixos e optando por sempre que possível por torná-los variáveis. Tem um CPV e CMV alvo de 30%. Uma empresa zero alavancada, não possuindo dívidas, porém, com ROE bem elevado devido a boas condições de negociação com o locatário do ponto, o Haras 4 Irmãos.

As atividades do setor de pessoas foram: recrutamento e seleção, avaliação e promoção, sistema de remuneração e treinamento. A média do setor foi 3, ficando na média. A síntese desenvolvida foi que a empresa possui uma equipe com experiência em suas respectivas áreas, porém, sem muitos atrativos para retê-los.

As atividades do setor de tecnologia foram: seleção de tecnologias, estratégias de desenvolvimento, desenvolvimento de produtos e desenvolvimento de processos. A média da nota do setor foi 3,5, ligeiramente acima da média. A síntese desenvolvida foi que a empresa investiu fortemente em equipamentos que aumente a produtividade da equipe, tanto da operação quanto de gestão.

As atividades do setor de aquisições foram seleção e avaliação de fornecedores, desenvolvimento de fornecedores, qualidade da gestão de compras e

análise da relação preço/custos. A nota média do setor foi 3,3, ficando novamente um pouco acima da média. A síntese desenvolvida foi que a empresa não possui poder de barganha com seus principais fornecedores, porém, possui um bom relacionamento com alguns fornecedores chaves.

As atividades do setor de operações foram capacidade de produção, tecnologia de processo, tecnologia de produto, introdução de novos produtos, infraestrutura de gestão da produção, idade das plantas, grau de automação, disponibilidade de insumos, gestão da qualidade, produtividade e grau de utilização da capacidade. A nota média do setor foi 3,6, ficando um pouco acima da média. A síntese desenvolvida foi que apesar dos poucos meses de existência, a empresa vem tendo uma curva de aprendizado acentuada. Havendo uma clara evolução nos seus processos, o que resulta em uma melhora significativa da sua capacidade produtiva. Porém, não apresenta uma grande diversidade de produtos, inclusive recebendo reclamações de seus clientes a este respeito.

As atividades do setor de logística foram localização de plantas; logística de produtos; canais de distribuição; pontos de vendas, número e localização; gestão de estoques; manuseio de estoques; e flexibilidade de meios de transporte. A nota média deste setor foi 2.7, sem abaixo da média. A síntese desenvolvida foi que a empresa se localiza em uma cidade vizinha da qual seu público reside, porém, fica em um local turístico e propício para recepcionar famílias. A empresa tem apenas um canal de distribuição, o seu PDV, e é totalmente dependente de apenas um meio de transporte para realizar suas compras.

As atividades do setor de marketing e vendas foram escopo e análise de mercado, estratégia de produtos, desenvolvimento e lançamento de produtos, estratégia de preços, estratégias de publicidade e promoção, pesquisa de mercado, competitividade de preços, mix da linha de produtos, lealdade dos clientes a marca, produtividade da força de vendas, imagem dos produtos e imagem do negócio. A nota média deste setor foi 2.7, também ficando abaixo da média. A síntese desenvolvida foi que a empresa não possui nenhum profissional com experiência no setor de marketing em sua administração, porém, possui profissionais com experiência em vendas e atendimento ao cliente.

4.2.1.1.2 Contexto externo

O mapeamento do contexto externo foi dividido em dois, o contexto do microambiente e o contexto do macroambiente. O método utilizado para mapeamento do microambiente foi semelhante ao da avaliação de competitividade como se pode observar no quadro 3. O microambiente foi dividido em 6 áreas, nas quais foram avaliados variáveis, a nota podendo ir de 1 a 5, 1 sendo muito baixo e 5 muito alto. Após feito a avaliação das variáveis, foi-se desenvolvido uma síntese de acordo com as informações levantadas anteriormente. Já o macroambiente foi dividido em 4 áreas, cada uma contendo diversas variáveis das quais foram pesquisadas nos principais portais de notícia do país a respeito de suas tendências.

Resultados encontrados no mapeamento do microambiente:

Quadro 4 - Mapeamento do microambiente

Área	Variável	Nota	Síntese
Barreiras de saída	Especialização dos Ativos	2	Os ativos da empresa tem uma certa especialização, quase que na totalidade dos ativos podendo ser utilizados somente no setor de alimentação, porém, este é um setor muito grande e com várias segmentações. Os proprietários do negócio são dois empreendedores jovens, a ligação emocional não sendo uma barreira de saída muito forte.
	Inter-relacionamiento Estratégico	5	
	Barreiras Emocionais	5	
Concorrência	Número de Competidores Equilibrado	3	O setor de alimentação é bem concorrido, muito pela facilidade em empreender nesta área. É um segmento que tem um custo fixo considerável, pois exige um grande número de mão de obra, além do custo com energia e gás. A parte de diferenciação de produtos é bem significativa, já que existem inúmeras receitas de um mesmo prato, além da facilidade de se desenvolver suas próprias receitas.
	Custo Fixo de Operação	3	
	Diferenciação do Produto	4	
Poder de barganha de fornecedores	Número de Fornecedores Importantes	3	O número de fornecedores é alto, porém, os principais são redes grandes onde não se tem muito poder de barganha. A facilidade de substituir um fornecedor é relativamente alto, pois a maioria são revendedores e possuem os mesmos produtos. O custo de mudança de fornecedor é baixo já que na maioria das vezes não se trabalham com contratos ou multas.
	Facilidade de Substituir Fornecedores	3	
	Diferenciação dos Produtos dos Fornecedores	4	
	Custo de Mudança de Fornecedor	5	
Poder de barganha dos clientes	Número de Clientes Importantes	4	Por ser uma empresa que trabalha com B2C (Business to Consumer), um único cliente não tem muito poder de barganha. Porém, a competição existe e as empresas necessitam entregar valor aos seus clientes.
	Custos de Mudança do Cliente	4	
	Agregação de Valor ao Cliente	4	
Barreiras de entrada	Economia de Escala	4	Quando se tem um volume maior, as empresas passam a ter acesso a condições melhores com fornecedores e até mesmo acesso a fornecedores que antes não conseguiam justamente por venderem em grandes volumes. A diferenciação é necessário pois cada empresa desenvolve suas próprias receitas e a identificação com a marca é determinante para se ter recorrência dos clientes.
	Diferenciação do Produto	4	
	Identidade com Marcas	4	
Risco de substituição	Disponibilidade de Substitutos Próximos	4	O risco de substituição por parte do cliente é considerável por se tratar de um serviço no qual as pessoas costumam variar para não abusar.
	Custo de Mudança do Usuário	1	
	Relação Valor/Preço dos Substitutos	3	
<p>Escala de avaliação das atividades:</p> <p>1: muito baixo; 2: baixo; 3: médio; 4: alto; 5: muito alto.</p>			

As variáveis da área barreiras de saída foram especialização dos ativos, inter-relacionamento estratégico e barreiras emocionais. A nota média desta área foi 4, considerada alta. A síntese desenvolvida foi que os ativos das empresas tem uma certa especialização, quase que na totalidade dos ativos podendo ser utilizados somente no setor de alimentação, porém, este é um setor muito grande e com várias segmentações. Os proprietários do negócio são dois empreendedores jovens, a ligação emocional não sendo uma barreira de saída muito forte.

As variáveis da área concorrência foram número de competidores equilibrado, custo fixo de operação e diferenciação do produto. A nota média desta área foi 3,3, ficando ligeiramente acima da média. A síntese desenvolvida foi que o setor de alimentação é bem concorrido, muito pela facilidade em empreender nesta área. É um segmento que tem um custo fixo considerável, pois exige um grande número de mão de obra, além do custo com energia e gás. A parte de diferenciação de produtos é bem significativa, já que existem inúmeras receitas de um mesmo prato, além da facilidade de se desenvolver suas próprias receitas.

As variáveis da área poder de barganha de fornecedores foram número de fornecedores importantes, facilidade de substituir fornecedores, diferenciação dos produtos dos fornecedores e custo de mudança de fornecedor. A nota média desta área foi 3,8, ficando ligeiramente acima da média. A síntese desenvolvida foi que o número de fornecedores é alto, porém, os principais são redes grandes onde não se tem muito poder de barganha. A facilidade de substituir um fornecedor é relativamente alto, pois a maioria são revendedores e possuem os mesmos produtos. O custo de mudança de fornecedor é baixo já que na maioria das vezes não se trabalham com contratos ou multas.

As variáveis da área poder de barganha dos clientes foram número de clientes importantes, custos de mudança do cliente e agregação de valor ao cliente. A nota média desta área foi 4, sendo considerada alta. A síntese desenvolvida foi que por ser uma empresa que trabalha com B2C (Business to Consumer), um único cliente não tem muito poder de barganha. Porém, a competição existe e as empresas necessitam entregar valor aos seus clientes.

As variáveis da área barreiras de entrada foram economia de escala, diferenciação do produto e identidade com marcas. A nota média desta área foi 4, sendo considerada alta. A síntese desenvolvida foi que quando se tem um volume maior, as empresas passam a ter acesso a condições melhores com fornecedores e

até mesmo acesso a fornecedores que antes não conseguiam justamente por venderem em grandes volumes. A diferenciação é necessário pois cada empresa desenvolve suas próprias receitas e a identificação com a marca é determinante para se ter recorrência dos clientes.

As variáveis da área risco de substituição foram disponibilidade de substitutos próximos, custo de mudança do usuário e relação valor/preço dos substitutos. A nota média desta área foi 2.7, ficando um pouco abaixo da média. A síntese desenvolvida foi que o risco de substituição por parte do cliente é considerável por se tratar de um serviço no qual as pessoas costumam variar para não abusar.

Já os resultados encontrados no mapeamento do macroambiente foram:

Quadro 5 - Mapeamento do macroambiente

Área	Variável	Tendência
Econômico	Salários	Utilizando-se de dados históricos, observa-se uma clara tendência de aumento dos salários no Brasil.
	Produto Interno Bruto	Queda do PIB de 5% em 2020 e aumento de 3.9% em 2021.
	Taxa de Inflação	Inflação de 3.13% para 2020, subindo para 3.23% em 2021. A inflação do grupo de alimentação está ainda maior, na casa dos 5.06%.
	Taxa de Juros	A taxa SELIC está atualmente em seu menor nível histórico, 2%, porém com perspectiva que suba para 5.5% até 2023.
	Câmbio	Tendência que o dólar americano encerre o ano de 2020 cotado a 5,30 reais e mantenha-se na casa dos 5 reais durante todo ano de 2021.
	Conjuntura Econômica	Aumento substancial da dívida pública encerrando o ano de 2020 a 96% do PIB e chegando a bater os 100% do PIB em até 2025. A inflação está em aceleração, o que preocupa os economistas já que uma das medidas que o governo pode utilizar para contê-la seria aumentando a SELIC, porém, traria problemas ao Tesouro Nacional já que aumentaria o custo de capital e acarretaria em mais inflação.
	Políticas Fiscais	A necessidade de haver uma reforma tributária virou consenso de todos, porém, ela vem demorando mais do que o previsto inicialmente e a previsão é que seja implantada por partes.
Político	Planos Governamentais	O governo federal possui diversas propostas de governo (privatizações, reforma tributária, entre outras), porém, encontra uma certa dificuldade para aprovar suas propostas.
	Investimentos em Políticas Sociais	O governo federal atualmente gasta 265 bilhões de reais com políticas sociais, excepcionalmente está tendo um gasto extra devido a pandemia de COVID-19 com o Auxílio Emergencial. Além de estudar a viabilidade de criação de novas políticas sociais.
	Políticas de Descentralização (Privatização e Concessão)	Atual governo federal é mais propício a concessões e privatizações do que os governos anteriores.
	Políticas de Exportação e Importação	Governo vem reduzindo impostos de importação de diversos itens com o intuito de estimular a produção nacional.
	Legislação Trabalhista	Recentemente houve uma reforma trabalhista com o intuito de atualizar a legislação com práticas mais atuais, porém, questionamentos na justiça causam insegurança jurídica.
	Legislação Ambiental	Governo federal tem como objetivo flexibilizar as leis ambientais, com o intuito de dar celeridade ao processo de licenciamento ambiental.
	Políticas de Incentivos Governamentais	Governo federal cria diversas medidas de contingências devido a pandemia de COVID-19.

Quadro 5 - Mapeamento do macroambiente (continuação)

Área	Variável	Tendência
Social	Sindicatos	Com reforma trabalhista, sindicatos perdem 90% das receitas provenientes da contribuição sindical. Tal mudança fez com que todos os sindicatos do país perdessem força, sendo forçados a cortarem gastos e até mesmo realizarem fusões para sobreviverem.
	Direitos do Consumidor	Atualização do código de Defesa do Consumidor para os dias atuais, dando uma atenção maior para o consumo online e consumidores endividados.
	Ética Social	Vem crescendo a pressão da sociedade por empresas mais socialmente responsáveis, fazendo com que o tema <i>compliance</i> fique tanto em evidência.
	Demografia	Crescimento da população brasileira está desacelerando, com previsões de que a população encerre o século XXI menor do que no início do século.
	Nível de Emprego	A pandemia de COVID-19 fez com que a taxa de desemprego aumentasse para 14% em 2020.
	Mudanças de Hábitos	É unânime que com a pandemia de COVID-19 alguns hábitos de consumo mudarão, mas ainda está incerto exatamente como.
	Meio Ambiente e Sustentabilidade	Cresce o interesse pelo assunto e por iniciativas/marcas que são ambientalmente engajadas.
Tecnológico	Inteligência Artificial	A inteligência artificial já é algo presente no dia a dia das pessoas e das empresas e a tendência é que essa presença aumente cada vez mais no curto, médio e longo prazo. Ela pode ser utilizada nas mais diversas áreas das empresas, desde produção ao financeiro.
	Internet das Coisas	A Internet das Coisas é o resultado de um grande número de dispositivos conectados a internet e uma grande quantidade de dados gerados diariamente, a implantação da rede 5G consolida ainda mais essa tendência.
	Redes Sociais	O Social Commerce já vem sendo tendência a alguns anos, atualmente as principais redes sociais já tem essa funcionalidade internamente. O Influencer Marketing, Marketing de conteúdo e utilização como canal de relacionamento pós-venda são outras tendências/realidade.
	Gestão de Processos	A tecnologia vem auxiliando cada vez mais na gestão das organizações com soluções que integram e automatizam os processos, como por exemplo: Sistemas de gestão, Big Data, Analytics e Internet das coisas.
	Aplicativos de Delivery	Os aplicativos de delivery tinham antes da pandemia uma taxa de crescimento acelerado, de mais de 100 ao ano, e viu esse número subir ainda mais crescendo 250% durante a pandemia. A previsão é que cresça 150% durante o ano de 2020.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

No portal Trading Economics (2020), um portal do qual compila dados econômicos oriundos de agências oficiais a respeito de diversos países do mundo, observou-se uma clara tendência de subida analisando o gráfico dos salários no Brasil, gráfico este que utiliza dados do IBGE. A respeito do Produto Interno Bruto do Brasil, a tendência é que haja uma queda de 5% em 2020 e que volte a subir 3,9% em 2021, segundo uma matéria do portal Infomoney (2020) noticiando uma previsão do Banco Central do Brasil. Por outro lado, a tendência é que o ano de 2020 encerre com uma taxa de inflação de 3,13%, uma taxa que é historicamente baixa, porém, a previsão é que encerre o ano de 2021 a uma taxa de 3,23%, havendo assim uma alta para o ano que vem. Entretanto, apesar da inflação estar em níveis históricos de baixa, a inflação para produtos de alimentação está previsto para encerrar o ano em 5,06%, como foi noticiado pelo portal Folha de S.Paulo (2020) a respeito de dados do Ministério da Economia.

Além da taxa de inflação, a taxa básica de juros da economia, SELIC, também está em níveis históricos de baixo, com projeções de que encerre o ano de 2020 em 2%, porém, com perspectiva que suba para 5,5% até 2023, segundo o portal Exame (2020) noticiando dados do Relatório de Mercado Focus. Já a respeito do câmbio, a previsão é que encerre o ano de 2020 cotado a 5,30 reais e mantenha-se na casa dos 5 reais durante todo o ano de 2021, segundo uma matéria do portal Investing.com (2020).

Já a respeito da conjuntura econômica a tendência, segundo uma matéria da Agência Estado (2020) postado no portal Infomoney, é que haja um aumento substancial da dívida pública encerrando o ano de 2020 a 96% do PIB e chegando a bater os 100% do PIB em até 2025. A inflação está em aceleração, o que preocupa os economistas já que uma das medidas que o governo pode utilizar para contê-la seria aumentando a SELIC, porém, traria problemas ao Tesouro Nacional já que aumentaria o custo de capital e acarretaria em mais inflação. Diante de tal cenário, a necessidade de haver uma reforma tributária virou consenso de todos, porém, ela vem demorando mais do que o previsto inicialmente e a previsão é que seja implantada por partes, segundo a advogada Camila Tapias (2020) em uma entrevista para o portal Suno Research.

A respeito dos planos governamentais, o governo federal possui diversas propostas de governo (privatizações, reforma tributária, entre outras), porém, encontra uma certa dificuldade para aprovar suas propostas, como foi possível se observar na

matéria veiculada pelo Portal CNN Brasil (2020). A respeito de investimentos em políticas sociais, o governo federal atualmente gasta 265 bilhões de reais por ano. Excepcionalmente está tendo um gasto extra devido a pandemia de COVID-19 com o Auxílio Emergencial, além de estudar a viabilidade de criação de novas políticas sociais, como fica evidente em uma reportagem do portal G1 (2020).

Sobre as políticas de privatizações e concessões, o atual governo federal é mais propício a concessões e privatizações do que os governos anteriores, como fica evidente em uma reportagem do portal G1 (2020). Já a respeito de políticas de exportação e importação, pode-se observar em uma matéria do portal Correio Braziliense (2020), que o governo vem reduzindo impostos de importação de diversos itens com o intuito de estimular a produção nacional.

Recentemente houve uma reforma trabalhista com o intuito de atualizar a legislação com práticas mais atuais, porém, questionamentos na justiça causam insegurança jurídica, como foi noticiado pelo portal G1 (2020). O governo federal pretende seguir o mesmo caminho com a legislação ambiental, tendo como objetivo flexibilizar as leis ambientais com o intuito de dar celeridade ao processo de licenciamento ambiental, como veiculou a Exame (2020). A respeito de políticas de incentivos governamentais, o Governo Brasileiro (2020) em seu site anunciou a criação de diversas medidas de contingências devido a pandemia de COVID-19.

Com reforma trabalhista, sindicatos perdem 90% das receitas provenientes da contribuição sindical. Tal mudança fez com que todos os sindicatos do país perdessem força, sendo forçados a cortarem gastos e até mesmo realizarem fusões para sobreviverem, como noticiado pelo portal Uol (2019). Já a tendência a respeito dos direitos do consumidor é que haja a atualização do código de Defesa do Consumidor para os dias atuais, dando uma atenção maior para o consumo online e consumidores endividados. como noticiado pelo portal G1 (2020).

Vem crescendo a pressão da sociedade por empresas mais socialmente responsáveis, fazendo com que o tema *compliance* fique tanto em evidência, como é possível observar em uma matéria do portal Administradores.com (2019). Já a respeito da demografia da população brasileira, o crescimento da população está desacelerando, com previsões de que a população encerre o século XXI menor do que no início do século, demonstra uma matéria do portal BBC Brasil (2020) a respeito de um estudo realizado pela escola de medicina da Universidade de Washington.

A pandemia de COVID-19 fez com que a taxa de desemprego aumentasse

para 14% em 2020, aponta matéria do portal G1 (2020) que utilizou dados de IBGE. Além disso, a pandemia de COVID-19 mudará os hábitos de consumo das pessoas, mas ainda está incerto exatamente como, segundo uma matéria da WGodoy (2020) publicada no portal G1. Já a respeito do meio ambiente e sustentabilidade, o interesse pelo assunto é crescente e por empresas que são ambientalmente engajadas, como aponta matéria do portal Jornal do Comércio (2017) a respeito de um estudo da Ernst & Young.

A respeito de tecnologia, a inteligência artificial já é algo presente no dia a dia das pessoas e das empresas e a tendência é que essa presença aumente cada vez mais no curto, médio e longo prazo. Ela pode ser utilizada nas mais diversas áreas das empresas, desde produção ao financeiro, como aponta a TOTVS (2020a). Já a respeito da internet das coisas, é o resultado de um grande número de dispositivos conectados a internet e uma grande quantidade de dados gerados diariamente, consolidando ainda mais essa tendência com a implantação da rede 5G, segundo uma matéria do portal G1 (2019).

O Social Commerce já vem sendo tendência a alguns anos, atualmente as principais redes sociais já tem essa funcionalidade internamente. O Influencer Marketing, Marketing de conteúdo e utilização como canal de relacionamento pós-venda são outras tendências/realidade, aponta o portal Criteo (2020). A tecnologia, segundo a empresa Sankhya (2020) em uma matéria para o portal G1, vem auxiliando cada vez mais na gestão das organizações com soluções que integram e automatizam os processos, como por exemplo: Sistemas de gestão, Big Data, Analytics e Internet das coisas. Os aplicativos de delivery tinham antes da pandemia uma taxa de crescimento acelerado, de mais de 100% ao ano, e viu esse número subir ainda mais, crescendo 250% durante a pandemia. A previsão é que cresça 150% durante todo o ano de 2020, como noticiou o portal Infomoney (2020) com dados da consultoria Food Consulting.

4.2.1.2 Escopo do processo de gestão de riscos

Definiu-se como objetivo do processo de gestão de riscos a identificação dos principais riscos, com impactos tanto positivos quanto negativos, presentes no nível estratégico do negócio. Após identificados, que passem por um processo de avaliação e posteriormente tratados os riscos que se enquadrarem nos critérios

definidos. Baseado nas limitações da empresa, optou-se por tratar somente os riscos que se enquadrarem no nível mais elevado, o nível crucial, e com efeitos no curto prazo. Portanto, por ser a primeira vez que será aplicado um processo de gestão de riscos, optou-se por aplicar inicialmente somente no nível estratégico e tratando apenas os riscos cruciais baseado-se na capacidade de entrega e nas limitações da organização. Porém, o objetivo de médio a longo prazo é que vá ampliando sua aplicação para outros níveis da organização e tratando riscos de nível moderado de acordo que a empresa for passando pela curva de aprendizado.

Os responsáveis, inicialmente, por aplicar todas as etapas do processo, desde o mapeamento do contexto da organização, definição dos critérios, identificação dos riscos, análise e avaliação destes, definição de medidas para tratá-los, a comunicação e o controle, são os dois proprietários do negócio.

4.2.1.3 Critérios da gestão de riscos

Após concluído o mapeamento do contexto organizacional e a definição do escopo do processo de gestão de riscos, definiu-se os critérios para a realização do mesmo. Para isso, optou-se por utilizar a ferramenta Matriz de probabilidade e consequência, uma ferramenta possível de se aplicar em todas as etapas do processo segundo a norma ISO 31010 (ABNT, 2012) e como pode-se observar no “Quadro 1”.

Na aplicação da ferramenta Matriz de probabilidade e consequência, foram definidos critérios de probabilidade e critérios de consequência. Os critérios de probabilidade pode-se observar no “Quadro 6” a seguir:

Quadro 6 - Critérios de probabilidade

Escala	Pontuação	Descrição
Muito Baixo	0.2	Probabilidade de ocorrência do evento muito improvável.
Baixo	0.6	Probabilidade de ocorrência do evento relativamente improvável.
Moderado	1.0	Probabilidade de ocorrência do evento relativamente provável.
Alto	1.4	Probabilidade de ocorrência do evento muito provável.
Muito Alto	1.6	Probabilidade de ocorrência do evento praticamente eminente.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Os critérios de probabilidade foram divididos em 5 escalas (muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto), cada escala representando a probabilidade de ocorrência do evento. Atribuiu-se uma determinada pontuação para cada escala, adotando assim um caráter qualitativo e semiquantitativo. A seguir, no “Quadro 7”, observa-se os critérios de consequência:

Quadro 7 - Critérios de consequência

Escola	Pontuação	Descrição
Sem Impacto	0.1	Impacto da ocorrência do evento irrelevante ao negócio.
Leve	0.2	Impacto da ocorrência do evento pequeno ao negócio.
Médio	0.4	Impacto da ocorrência do evento razoável ao negócio.
Alto	0.8	Impacto da ocorrência do evento alto ao negócio.
Muito Alto	1.6	Impacto da ocorrência do evento altíssimo ao negócio.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Os critérios de consequência também foram divididos em 5 escalas (sem impacto, leve, médio, alto e muito alto), cada escala representando o nível de impacto da ocorrência do evento ao negócio. Também foram atribuídos pontuações para cada escala com o objetivo de realizar o cruzamento com as escalas de probabilidade e montar uma matriz com os produtos resultantes das multiplicações do cruzamento das pontuações.

Quadro 8 - Matriz resultante do cruzamento dos critérios de probabilidade e consequência

			CONSEQUÊNCIA				
			Sem Impacto	Leve	Médio	Alto	Muito Alto
			0.10	0.20	0.4	0.80	1.60
PROBABILIDADE	Muito Alto	1.60	0.16	0.32	0.64	1.28	2.56
	Alto	1.40	0.14	0.28	0.56	1.12	2.24
	Moderado	1.00	0.10	0.20	0.40	0.80	1.60
	Baixo	0.60	0.06	0.12	0.24	0.48	0.96
	Muito Baixo	0.20	0.02	0.04	0.08	0.16	0.32

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Os valores encontrados no “Quadro 8” foram utilizados como critérios de seleção para classificar cada célula da matriz em um determinado nível de risco. Os níveis de riscos foram definidos em: leve, moderado e crucial. Estabeleceu-se as condições para cada nível, como mostra o “Quadro 9”.

Quadro 9 - Níveis de riscos

Nível	Condição	Descrição
Leve	≤ 0.20	Risco de nível leve.
Moderado	$0.20 > 0.60$	Risco de nível moderado.
Crucial	≥ 0.60	Risco de nível crítico.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Definido as condicionantes para cada nível de risco, aplicou-se na matriz resultante do cruzamento dos critérios de probabilidade e consequência (“Quadro 8”), resultando no seguinte quadro:

Quadro 10 - Matriz classificada de acordo com o nível de risco

		CONSEQUÊNCIA				
		Sem Impacto	Leve	Médio	Alto	Muito Alto
PROBABILIDADE	Muito Alto	Leve	Moderado	Crucial	Crucial	Crucial
	Alto	Leve	Moderado	Moderado	Crucial	Crucial
	Moderado	Leve	Leve	Moderado	Crucial	Crucial
	Baixo	Leve	Leve	Moderado	Moderado	Crucial
	Muito Baixo	Leve	Leve	Leve	Leve	Moderado

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Considerando que foi definido que apenas os riscos cruciais serão tratados, com este quadro tornou-se mais fácil avaliar quais riscos se enquadram nos critérios para tratamento, já que serão tratados apenas os riscos que tiverem: probabilidade muito alto e consequência media, probabilidade muito alto e consequência alta, probabilidade alto e consequência alta, probabilidade moderado e consequência alta, probabilidade muito alto e consequência muito alta, probabilidade alto e consequência

muito alta, probabilidade moderada e consequência muito alto e probabilidade baixa e consequência muito alto.

4.2.2 Processo de avaliação de riscos

Após concluído a primeira etapa do processo de gestão de riscos, no qual é constituído pelo mapeamento do contexto organizacional, definição do escopo do processo e definição dos critérios que guiam todo o restante da aplicação da gestão de riscos, inicia-se o processo de avaliação de riscos. Tal processo é composto por 3 etapas, a identificação de riscos, análise de riscos e avaliação de riscos.

4.2.2.1 Identificação de riscos

Durante a etapa de identificação de riscos aplicou-se a ferramenta Brainstorming, que segundo a norma ISO 31010 (ABNT, 2012) é completamente possível de ser aplicada. Sua aplicação foi realizada por meio de uma reunião em grupo onde houve o livre fluxo de ideias guiados pelos diagnósticos encontrados no mapeamento do contexto organizacional, mais especificamente do micro e macroambiente. Ao fim da reunião, foram identificados 26 riscos com impactos positivos e 24 riscos com impactos negativos, como pode-se observar nos quadros 11 e 12.

Quadro 11 - Riscos identificados no microambiente

Área	Impactos negativos	Impactos positivos
Barreiras de saída	A concorrência se antecipar e fazer aquisições de players que estejam saindo.	Possibilidade de adquirir ativos de quem estiver saindo por preços baixos.
Concorrência	Devido a grande facilidade em empreender no setor, há o risco de saturação do mercado.	Aumento do <i>market share</i> quando se trabalha branding e com diferenciação de produtos.
Poder de barganha de fornecedores	Baixo poder de barganha com grandes fornecedores abre margem para que aumentem os preços e mudem as condições de pagamento.	Baixa diferenciação dos produtos entre os grandes fornecedores e boa quantidade de produtos a pronta entrega possibilita a consulta de preços e a escolha do mais barato.
Poder de barganha dos clientes	O poder de propagar suas insatisfações por parte dos clientes nas redes sociais e em seus ciclos de amizades.	Possibilidade de aumentar os preços para empresas que ofertam valor.
Barreiras de entrada	Baixa barreira de entrada para novos players faz com que haja o risco de saturação do mercado.	Fidelidade do público quando se tem uma marca consolidada no mercado.
Risco de substituição	Risco de substituição por parte dos clientes devido o costume de não frequentar apenas um estabelecimento sempre.	Riscos não identificados.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 12 - Riscos identificados no macroambiente

Variável	Impactos negativos	Impactos positivos
Salários	Aumento dos salários acarreta em uma maior despesa com pessoal.	Aumento do poder de compra do consumidor com o aumento dos salários.
Produto Interno Bruto	Insegurança a respeito da economia no curto prazo pode causar uma diminuição no consumo das famílias.	Riscos não identificados.
Taxa de Inflação	Com a inflação há um aumento de preços no valor dos insumos e sem conseguir repassar todo esse aumento para os consumidores devido a delicada situação econômica, a lucratividade da empresa será afetada.	Riscos não identificados.
Taxa de Juros	Riscos não identificados.	Apesar da tendência de aumento, a SELIC ainda permanecerá em níveis baixos historicamente, mantendo assim o custo de capital em patamares atrativos.
Câmbio	Com o dólar alto, houve um aumento significativo dos preços das commodities em moeda local e dos importados.	Riscos não identificados.
Conjuntura Econômica	A deterioração das contas públicas causa um ambiente de incertezas para a economia Brasileira.	Riscos não identificados.
Políticas Fiscais	Riscos não identificados.	A simplificação das políticas fiscais resultará no desenvolvimento de um ambiente mais propício ao desenvolvimento econômico.
Planos Governamentais	Crise política paralize o governo e atrase a aprovação das reformas estruturantes.	Com a aprovação das reformas estruturantes contribuirá para um ambiente propício ao desenvolvimento econômico.
Investimentos em Políticas Sociais	Com o aumento dos gastos públicos, apesar de ter uma boa causa, pode ultrapassar o teto de gasto e causar uma animosidade no mercado.	Com os gastos em políticas sociais, há uma injeção de capital na economia no curto prazo e benefícios associados a um aumento no IDH a longo prazo
Políticas de Descentralização	Riscos não identificados.	Com as concessões no tocante a infraestrutura, haverá uma redução no chamado Custo Brasil.
Políticas de Exportação e Importação	Riscos não identificados.	Com a redução de impostos de importação há uma facilidade maior de acesso a determinados itens.
Legislação Trabalhista	Insegurança jurídica devido a questionamentos na justiça a respeito de pontos da reforma trabalhista.	Atualização das leis trabalhistas com o que é praticado no mundo houve uma redução tanto com contribuições sociais quanto com ações judiciais.
Legislação Ambiental	A forma que está ocorrendo a flexibilização das leis ambientais está passando ao mundo a impressão de descaso com o meio ambiente, justamente em um período que a preocupação ambiental está tão evidente, afetando assim a imagem do Brasil no mercado internacional.	Celeridade em novos projetos de infraestrutura e do agronegócio, o que acarretará em um maior crescimento econômico.
Políticas de Incentivos Governamentais	Gastos com medidas para amenizar os impactos na economia da pandemia de COVID-19 acarreta em um maior endividamento público, o que não deixa de preocupar o mercado no médio e longo prazo.	As medidas de contingência aos efeitos econômicos da pandemia de COVID-19 geram um aquecimento na economia no curto prazo.
Sindicatos	Riscos não identificados.	As empresas terão mais liberdade e menor custo em empregar e desempregar. Os processos se tornam mais simplificados, menos burocráticos, o que já acontece em países desenvolvidos.

Quadro 12 - Riscos identificados no macroambiente (continuação)

Variável	Impactos negativos	Impactos positivos
Direitos do Consumidor	Expansão dos direitos do consumidor e o aumento das exigências por partes destes resultará em um aumento dos custos operacionais das empresas para se adequarem.	Empresas que cumprem todos os direitos dos consumidores e vão além do básico exigido por lei acaba tendo um ganho positivo de imagem.
Ética Social	A preocupação das pessoas por empresas mais socialmente responsáveis faz com que aumente a pressão por políticas a respeito e uma maior transparência.	Ganho de imagem por parte de empresas socialmente responsáveis.
Demografia	Escassez na mão de obra no longo prazo.	A modificação da pirâmide etária trará o aumento proporcional na quantidade de pessoas economicamente ativas.
Nível de Emprego	Nível de desemprego alto reflete uma crise econômica e é um fator que resulta em uma demora maior na recuperação.	Riscos não identificados.
Mudanças de Hábitos	A pandemia de COVID-19 resultou em uma aceleração na mudança de hábitos dos consumidores.	Com o aceleramento da mudança no hábito de consumo fez com que determinados setores também crescessem de forma mais rápida.
Meio Ambiente e Sustentabilidade	Mudança de hábitos no consumo afetará a procura por produtos vistos como danosos ao meio ambiente.	Mudança de hábitos no consumo aumentará a procura por produtos ecologicamente sustentáveis.
Inteligência Artificial	A inteligência Artificial exigirá o emprego de uma mão de obra mais especializada e mais cara, causando também o desemprego de trabalhadores que exercem determinadas funções. A taxa de desemprego pode aumentar durante esse processo enquanto estes trabalhadores se adaptam à nova realidade.	A Inteligência Artificial resultará na redução eminente de custos e ganho de produtividade.
Internet das Coisas	Riscos não identificados.	A internet das coisas tornará possível uma automatização ainda maior dos processos.
Redes Sociais	O grande poder de propagação de notícias ruins a respeito de marcas, o que atualmente estão chamando de cancelamento.	As redes sociais possibilitam que as marcas se aproximem de seus clientes e facilitam uma interação com eles.
Gestão de Processos	Riscos não identificados.	O auxílio da tecnologia na gestão de processos dá uma precisão maior na tomada de decisão.
Aplicativos de Delivery	Riscos não identificados.	Os aplicativos de delivery são uma oportunidade para as empresas de alimentação aumentarem seus faturamentos e até mesmo possibilita o surgimento de empresas com modelos de negócios mais lucrativos.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Os riscos identificados no microambiente e presentes no “Quadro 11” foram identificados levando em consideração a síntese feita a respeito de cada área durante o mapeamento do microambiente, como pode ser observado no “Quadro 4”. Já os riscos identificados no macroambiente e presentes no “Quadro 12” foram identificados levando em consideração a síntese feita a respeito de cada variável durante o mapeamento do macroambiente, como pode ser observado no “Quadro 5”.

Foram identificados 5 riscos com impactos positivos e 6 riscos com impactos negativos do microambiente, já do macroambiente foram identificados 21 riscos com impactos positivos e 18 riscos com impactos negativos. Os riscos identificados nesta fase foram riscos de interesse do nível estratégico da organização, seguindo o objetivo traçado no escopo do processo.

Após a identificação dos riscos presentes tanto no microambiente quanto no macroambiente, encerrou-se a etapa de identificação dos riscos e iniciou-se a etapa de análise destes riscos.

4.2.2.2 Análise de riscos

A etapa de análise de riscos é justamente quando se analisou cada risco encontrado e classificou-se a probabilidade e impacto de acordo com as escalas de probabilidade e escalas de consequência respectivamente, como podemos observar nos quadros 6 e 7. Os riscos com impactos positivos e negativos foram analisados separadamente, seguem os quadros com as classificações de probabilidade e consequência de cada risco:

Quadro 13 - Riscos com impactos positivos classificados de acordo com a sua probabilidade e consequência

Riscos	Probabilidade	Consequência	Nível de risco
Aumento do poder de compra do consumidor com o aumento dos salários.	Muito baixo	Alto	Leve
Apesar da tendência de aumento, a SELIC ainda permanecerá em níveis baixos historicamente, mantendo assim o custo de capital em patamares atrativos.	Alto	Leve	Moderado
A simplificação das políticas fiscais resultará no desenvolvimento de um ambiente mais propício ao desenvolvimento econômico.	Moderado	Leve	Leve
Com a aprovação das reformas estruturantes contribuirá para um ambiente propício ao desenvolvimento econômico.	Baixo	Leve	Leve
Com os gastos em políticas sociais, há uma injeção de capital na economia no curto prazo e benefícios associados a um aumento no IDH a longo prazo.	Moderado	Médio	Moderado
Com as concessões no tocante a infraestrutura, haverá uma redução no chamado Custo Brasil.	Muito baixo	Médio	Leve
Com a redução de impostos de importação há uma facilidade maior de acesso a determinados itens.	Baixo	Leve	Leve
Atualização das leis trabalhistas com o que é praticado no mundo houve uma redução tanto com contribuições sociais quanto com ações judiciais.	Moderado	Médio	Moderado
Celeridade em novos projetos de infraestrutura e do agronegócio, o que acarretará em um maior crescimento econômico.	Baixo	Leve	Leve
As medidas de contingência aos efeitos econômicos da pandemia de COVID-19 geram um aquecimento na economia no curto prazo.	Moderado	Alto	Crucial
As empresas terão mais liberdade e menor custo em empregar e desempregar. Os processos se tornam mais simplificados, menos burocráticos, o que já acontece em países desenvolvidos.	Baixo	Médio	Moderado
Empresas que cumprem todos os direitos dos consumidores e vão além do básico exigido por lei acaba tendo um ganho positivo de imagem.	Moderado	Médio	Moderado
Ganho de imagem por parte de empresas socialmente responsáveis.	Alto	Alto	Crucial
A modificação da pirâmide etária trará o aumento proporcional na quantidade de pessoas economicamente ativas.	Muito baixo	Alto	Leve
Com o aceleramento da mudança no hábito de consumo fez com que determinados setores também crescessem de forma mais rápida.	Moderado	Médio	Moderado
Mudança de hábitos no consumo aumentará a procura por produtos ecologicamente sustentáveis.	Moderado	Médio	Moderado
A Inteligência Artificial resultará na redução eminente de custos e ganho de produtividade.	Baixo	Médio	Moderado
A internet das coisas tornará possível uma automatização ainda maior dos processos.	Baixo	Médio	Moderado
As redes sociais possibilitam que as marcas se aproximem de seus clientes e facilitam uma interação com eles.	Alto	Médio	Moderado

Quadro 13 - Riscos com impactos positivos classificados de acordo com a sua probabilidade e consequência (continuação)

Riscos	Probabilidade	Consequência	Nível de risco
O auxílio da tecnologia na gestão de processos dá uma precisão maior na tomada de decisão.	Alto	Médio	Moderado
Os aplicativos de delivery são uma oportunidade para as empresas de alimentação aumentarem seus faturamentos e até mesmo possibilita o surgimento de empresas com modelos de negócios mais lucrativos.	Alto	Alto	Crucial
Possibilidade de adquirir ativos de quem estiver saindo por preços baixos.	Muito Alto	Alto	Crucial
Aumento do market share quando se trabalha branding e com diferenciação de produtos.	Alto	Médio	Moderado
Baixa diferenciação dos produtos entre os grandes fornecedores e boa quantidade de produtos a pronta entrega possibilita a consulta de preços e a escolha do mais barato.	Moderado	Médio	Moderado
Possibilidade de aumentar os preços para empresas que ofertam valor.	Moderado	Médio	Moderado
Fidelidade do público quando se tem uma marca consolidada no mercado.	Moderado	Médio	Moderado

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 14 - Riscos com impactos negativos classificados de acordo com a sua probabilidade e consequência

Riscos	Probabilidade	Consequência	Nível de risco
Aumento dos salários acarreta em uma maior despesa com pessoal.	Baixo	Médio	Moderado
Insegurança a respeito da economia no curto prazo pode causar uma diminuição no consumo das famílias.	Alto	Médio	Moderado
Com a inflação há um aumento de preços no valor dos insumos e sem conseguir repassar todo esse aumento para os consumidores devido a delicada situação econômica, a lucratividade da empresa será afetada.	Alto	Alto	Crucial
Com o dólar alto, houve um aumento significativo dos preços das commodities em moeda local e dos importados.	Moderado	Médio	Moderado
A deterioração das contas públicas causa um ambiente de incertezas para a economia Brasileira.	Moderado	Médio	Moderado
Crise política paralize o governo e atrase a aprovação das reformas estruturantes.	Moderado	Médio	Moderado
Com o aumento dos gastos públicos, apesar de ter uma boa causa, pode ultrapassar o teto de gasto e causar uma animosidade no mercado.	Moderado	Médio	Moderado
Insegurança jurídica devido a questionamentos na justiça a respeito de pontos da reforma trabalhista.	Baixo	Leve	Leve
A forma que está ocorrendo a flexibilização das leis ambientais está passando ao mundo a impressão de descaso com o meio ambiente, justamente em um período que a preocupação ambiental está tão evidente, afetando assim a imagem do Brasil no mercado internacional.	Moderado	Médio	Moderado
Gastos com medidas para amenizar os impactos na economia da pandemia de COVID-19 acarreta em um maior endividamento público, o que não deixa de preocupar o mercado no médio e longo prazo.	Baixo	Médio	Moderado
Expansão dos direitos do consumidor e o aumento das exigências por partes destes resultará em um aumento dos custos operacionais das empresas para se adequarem.	Moderado	Médio	Moderado
A preocupação das pessoas por empresas mais socialmente responsáveis faz com que aumente a pressão por políticas a respeito e uma maior transparência.	Moderado	Médio	Moderado
Escassez na mão de obra no longo prazo.	Baixo	Médio	Moderado
Nível de desemprego alto reflete uma crise econômica e é um fator que resulta em uma demora maior na recuperação.	Alto	Alto	Crucial
A pandemia de COVID-19 resultou em uma aceleração na mudança de hábitos dos consumidores.	Moderado	Médio	Moderado
Mudança de hábitos no consumo afetará a procura por produtos vistos como danosos ao meio ambiente.	Moderado	Médio	Moderado
A inteligência Artificial exigirá o emprego de uma mão de obra mais especializada e mais cara, causando também o desemprego de trabalhadores que exercem determinadas funções. A taxa de desemprego pode aumentar durante esse processo enquanto estes trabalhadores se adaptam à nova realidade.	Baixo	Médio	Moderado
O grande poder de propagação de notícias ruins a respeito de marcas, o que atualmente estão chamando de cancelamento.	Moderado	Alto	Crucial

Quadro 14 - Riscos com impactos negativos classificados de acordo com a sua probabilidade e consequência (continuação)

Riscos	Probabilidade	Consequência	Nível de risco
A concorrência se antecipar e fazer aquisições de players que estejam saindo.	Baixo	Leve	Leve
Devido a grande facilidade em empreender no setor, há o risco de saturação do mercado.	Moderado	Alto	Crucial
Baixo poder de barganha com grandes fornecedores abre margem para que aumentem os preços e mudem as condições de pagamento.	Moderado	Médio	Moderado
O poder de propagar suas insatisfações por parte dos clientes nas redes sociais e em seus ciclos de amizades.	Moderado	Alto	Crucial
Baixa barreira de entrada para novos players faz com que haja o risco de saturação do mercado.	Moderado	Alto	Crucial
Risco de substituição por parte dos clientes devido o costume de não frequentar apenas um estabelecimento sempre.	Moderado	Médio	Moderado

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Nesta etapa classificou-se a escala de probabilidade (muito baixo, baixo, moderado, alto e muito alto) e da consequência (sem impacto, leve, médio, alto e muito alto) de cada risco, tanto dos positivos como dos negativos. Levou-se em consideração a probabilidade e a consequência no curto prazo para classificá-los.

No quesito probabilidade: 3 riscos foram classificados como muito baixo, 12 riscos foram classificados como baixos, 25 riscos foram classificados como moderados, 9 riscos foram classificados como alto e apenas 1 risco foi classificado como muito alto. Já se tratando da consequência: nenhum risco foi classificado como sem impacto, 7 riscos foram classificados como leve, 31 riscos foram classificados como médio, 12 riscos foram classificados como alto e nenhum risco foi classificado como muito alto. Após o cruzamento, 9 riscos foram classificados como de nível leve, 31 riscos foram classificados como de nível moderado e 10 riscos foram classificados como de nível crucial.

4.2.2.3 Avaliação de riscos

Durante a etapa de avaliação de riscos foi aplicado o critério de apenas os riscos de nível crucial fossem tratados e como observou-se na etapa anterior, dos 50 riscos identificados inicialmente apenas 10 foram considerado de nível crucial, como pode-se observar no quadro a seguir.

Quadro 15 - Riscos classificados como de nível crucial

Riscos	Probabilidade	Consequência	Nível de risco
As medidas de contingência aos efeitos econômicos da pandemia de COVID-19 geram um aquecimento na economia no curto prazo.	Moderado	Alto	Crucial
Ganho de imagem por parte de empresas socialmente responsáveis.	Alto	Alto	Crucial
Os aplicativos de delivery são uma oportunidade para as empresas de alimentação aumentarem seus faturamentos e até mesmo possibilita o surgimento de empresas com modelos de negócios mais lucrativos.	Alto	Alto	Crucial

Quadro 15 - Riscos classificados como de nível crucial (continuação)

Riscos	Probabilidade	Consequência	Nível de risco
Possibilidade de adquirir ativos de quem estiver saindo por preços baixos.	Muito Alto	Alto	Crucial
Com a inflação há um aumento de preços no valor dos insumos e sem conseguir repassar todo esse aumento para os consumidores devido a delicada situação econômica, a lucratividade da empresa será afetada.	Alto	Alto	Crucial
Nível de desemprego alto reflete uma crise econômica e é um fator que resulta em uma demora maior na recuperação.	Alto	Alto	Crucial
O grande poder de propagação de notícias ruins a respeito de marcas, o que atualmente estão chamando de cancelamento.	Moderado	Alto	Crucial
Devido a grande facilidade em empreender no setor, há o risco de saturação do mercado.	Moderado	Alto	Crucial
O poder de propagar suas insatisfações por parte dos clientes nas redes sociais e em seus ciclos de amizades.	Moderado	Alto	Crucial
Baixa barreira de entrada para novos players faz com que haja o risco de saturação do mercado.	Moderado	Alto	Crucial

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Porém, identificou-se que dos 10 riscos classificados como de nível crucial, 4 deles eram semelhantes senão iguais. São eles: o poder de propagar suas insatisfações por parte dos clientes nas redes sociais e em seus ciclos de amizades; o grande poder de propagação de notícias ruins a respeito de marcas, o que atualmente estão chamando de cancelamento; devido a grande facilidade em empreender no setor, há o risco de saturação do mercado; e baixa barreira de entrada para novos players faz com que haja o risco de saturação do mercado.

Optou-se por remover da lista de riscos que vão para tratamento os seguintes riscos: devido a grande facilidade em empreender no setor, há o risco de

saturação do mercado; e o grande poder de propagação de notícias ruins a respeito de marcas, o que atualmente estão chamando de cancelamento. Ficando da seguinte forma a lista de riscos que seguem para a etapa de tratamento:

Quadro 16 - Riscos que seguiram para a etapa de tratamento

Riscos	Probabilidade	Consequência	Nível de risco
As medidas de contingência aos efeitos econômicos da pandemia de COVID-19 geram um aquecimento na economia no curto prazo.	Moderado	Alto	Crucial
Ganho de imagem por parte de empresas socialmente responsáveis.	Alto	Alto	Crucial
Os aplicativos de delivery são uma oportunidade para as empresas de alimentação aumentarem seus faturamentos e até mesmo possibilita o surgimento de empresas com modelos de negócios mais lucrativos.	Alto	Alto	Crucial
Possibilidade de adquirir ativos de quem estiver saindo por preços baixos.	Muito Alto	Alto	Crucial
Com a inflação há um aumento de preços no valor dos insumos e sem conseguir repassar todo esse aumento para os consumidores devido a delicada situação econômica, a lucratividade da empresa será afetada.	Alto	Alto	Crucial
Nível de desemprego alto reflete uma crise econômica e é um fator que resulta em uma demora maior na recuperação.	Alto	Alto	Crucial
O poder de propagar suas insatisfações por parte dos clientes nas redes sociais e em seus ciclos de amizades.	Moderado	Alto	Crucial
Baixa barreira de entrada para novos players faz com que haja o risco de saturação do mercado.	Moderado	Alto	Crucial

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

4.2.3 Tratamento de riscos

Durante a etapa de tratamento optou-se por utilizar duas ferramentas, a Matriz SWOT e o Brainstorming, duas ferramentas poderosas. As duas ferramentas foram utilizadas em conjunto, da Matriz SWOT sendo utilizada a estrutura e do Brainstorming as informações para alimentá-la.

Utilizando as sínteses realizadas durante o mapeamento do ambiente interno, como pode-se observar no “Quadro 3”, para guiar as discussões em grupo, definiu-se 8 pontos fortes e 8 pontos fracos. São eles:

Quadro 17 - Pontos fortes e pontos fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
A empresa realiza atividades de planejamento e controle, além de possuir uma liderança capacitada.	Demora na execução do que foi planejado e falta de ações que reforçam a cultura organizacional.
Empresa possui uma boa saúde financeira.	Pouco dinheiro em caixa devido ao arrojado plano de investimentos.
Atendimento com qualidade acima da média e equipe que operacionaliza o negócio sem a presença dos proprietários.	Alto custo de mão de obra e sem políticas de retenção da equipe
Possui equipamentos que aumenta a produtividade da equipe, tanto da operação quanto de gestão.	Difícil acesso a internet de qualidade e não possui um computador próprio, o utilizado durante a operação é de um dos proprietários.
Bom relacionamento com fornecedores chaves.	A empresa não possui poder de barganha com seus principais fornecedores tratando de volume de compra
Ótima capacidade produtiva.	Mix de produtos pequeno.
Estar localizada dentro do Haras 4 Irmãos, um local turístico e propício para receber famílias.	Sua localização é distante de onde seu público reside.
Trabalha apenas com insumos de ótima qualidade.	Não possui profissionais com experiência no setor de Marketing em sua administração.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Porém, para facilitar o cruzamento com os riscos de impacto positivo e de impacto negativo, escolheu-se 4 pontos fortes e 4 pontos fracos. Sendo escolhido os seguintes pontos:

Quadro 18 - Pontos fortes e pontos fracos escolhidos para o cruzamento da SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
A empresa realiza atividades de planejamento e controle, além de possuir uma liderança capacitada.	Demora na execução do que foi planejado e falta de ações que reforçam a cultura organizacional.
Empresa possui uma boa saúde financeira.	Pouco dinheiro em caixa devido ao arrojado plano de investimentos.
Bom relacionamento com fornecedores chaves.	Alto custo de mão de obra e sem políticas de retenção da equipe
Ótima capacidade produtiva.	Não possui profissionais com experiência no setor de Marketing em sua administração.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O cruzamento da SWOT é uma técnica na qual resulta em objetivos estratégicos para a organização, no caso atual resultou em medidas que funcionarão para tratamento dos riscos identificados e aplicados na ferramenta. Após organizar na estrutura da SWOT os 4 riscos com impactos positivos classificados como de nível crucial (oportunidades), os 4 riscos com impactos negativos classificados como de nível crucial (ameaças), os 4 pontos fortes (forças) e os 4 pontos fracos (fraquezas), realizou-se o cruzamento. O resultado do cruzamento foi o seguinte:

Quadro 19 - Medidas para tratamento dos riscos com impactos positivos

		Riscos com impactos positivos			
		As medidas de contingência aos efeitos econômicos da pandemia de COVID-19 geram um aquecimento na economia no curto prazo.	Ganho de imagem por parte de empresas socialmente responsáveis.	Os aplicativos de delivery são uma oportunidade para as empresas de alimentação aumentarem seus faturamentos e até mesmo possibilita o surgimento de empresas com modelos de negócios mais lucrativos.	Possibilidade de adquirir ativos de quem estiver saindo por preços baixos.
PONTOS FORTES	A empresa realiza atividades de planejamento e controle, além de possuir uma liderança capacitada.	Estudar a viabilidade de uma possível alavancagem pegando crédito subsidiado para expandir a operação.	Planejar um cronograma de ações sociais para o ano de 2021.	Estudar a viabilidade de implantação do serviço de delivery.	Finalizar o planejamento estratégico para orientar o processo de expansão e definir o melhor momento para realizar cada aquisição.
	Empresa possui uma boa saúde financeira.	Estudar a possibilidade de aumento do orçamento destinado ao Marketing.	Criar um orçamento para ações sociais.	Viabilizar o capital de giro necessário para operacionalizar o serviço de delivery.	Negociar descontos para pagamentos a vista.
	Bom relacionamento com fornecedores chaves.	Negociar preços com fornecedores baseado no volume.	Negociar com fornecedores para desenvolver produtos com apelo sustentável.	Garantir com os fornecedores a capacidade de fornecimento dos produtos com esse aumento de volume.	Conseguir contatos de empreendedores que chegaram a fechar seus negócios ou que estejam apenas vendendo algum ativo.
	Ótima capacidade produtiva.	Estudar a expansão de seu mix de produtos e serviços para diminuir a ociosidade da mão de obra. Piqueniques é um forte candidato.	Criar uma ação que distribui alimentos para pessoas necessitadas.	Analisar se a capacidade ociosa da produção é suficiente para atender a demanda do delivery ou se haverá a necessidade de expansão.	Nenhum objetivo estratégico traçado.
PONTOS FRACOS	Demora na execução do que foi planejado e falta de ações que reforçam a cultura organizacional.	Desenvolver medidas que reforçam a cultura da proatividade e tomada de decisão descentralizada.	Levantar a bandeira da sustentabilidade e desenvolver políticas que reforçam tal cultura.	Definir um plano de ação para a implantação do serviço de delivery.	Adotar um plano de ação.
	Pouco dinheiro em caixa devido ao arrojado plano de investimentos.	Traçar estratégias para a criação de caixa.	Desenvolver medidas criativas de baixo custo que levarem a bandeira da sustentabilidade.	Definir estratégia de lançamento de tal forma que não exija um capital de giro elevado inicialmente.	Adotar uma política de desinvestimento de ativos que não são mais necessários.
	Alto custo de mão de obra e sem políticas de retenção da equipe	Desenvolver políticas de gestão de pessoas.	Comunicar ao público o fato de darmos preferência a produtores e produtos locais, além de contratar apenas mão de obra local (do município da Raposa)	Utilizar os motoboys dos próprios aplicativos.	Adquirir equipamentos que aumente a produtividade da equipe.
	Não possui profissionais com experiência no setor de Marketing em sua administração.	Contratar um Marketing terceirizado.	Contratar um Marketing terceirizado.	Contratar um Marketing terceirizado.	Nenhum objetivo estratégico traçado.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Quadro 20 - Medidas para tratamento dos riscos com impactos negativos

		Riscos com impactos negativos			
		Com a inflação há um aumento de preços no valor dos insumos e sem conseguir repassar todo esse aumento para os consumidores devido a delicada situação econômica, a lucratividade da empresa será afetada.	Nível de desemprego alto reflete uma crise econômica e é um fator que resulta em uma demora maior na recuperação.	O poder de propagar suas insatisfações por parte dos clientes nas redes sociais e em seus ciclos de amizades.	Baixa barreira de entrada para novos players faz com que haja o risco de saturação do mercado.
PONTOS FORTES	A empresa realiza atividades de planejamento e controle, além de possuir uma liderança capacitada.	Adotar uma estratégia de precificação levando em consideração a sazonalidade dos preços e a inflação do período.	Traçar estratégias de sobrevivência durante este período de crise econômica.	Adotar uma política de gerenciamento de crises.	Realizar um plano de marketing.
	Empresa possui uma boa saúde financeira.	Aumentar o estoque quando conseguir boas condições com fornecedores.	Preservar e traçar estratégias para aumentar o caixa.	Nenhum objetivo estratégico traçado.	Expandir os investimentos em branding.
	Bom relacionamento com fornecedores chaves.	Negociar preços para que eles segurem o repasse do aumento dos preços.	Negociar prazos maiores de pagamento.	Nenhum objetivo estratégico traçado.	Negociar contratos de exclusividade na região.
	Ótima capacidade produtiva.	Nenhum objetivo estratégico traçado.	Estudar a viabilidade de reduzir a capacidade produtiva e seus impactos no resultado.	Nenhum objetivo estratégico traçado.	Diminuir o tempo de espera dos clientes e manter um padrão de qualidade na produção.
PONTOS FRACOS	Demora na execução do que foi planejado e falta de ações que reforçam a cultura organizacional.	Adotar um plano de ação.	Adotar medidas que reforçam a cultura organizacional.	Adotar medidas que reforçam a cultura organizacional.	Adotar um plano de ação.
	Pouco dinheiro em caixa devido ao arrojado plano de investimentos.	Traçar estratégias para a empresa se capitalizar.	Reduzir o percentual destinado a investimento e destinar um percentual maior para ficar em caixa.	Nenhum objetivo estratégico traçado.	Nenhum objetivo estratégico traçado.
	Alto custo de mão de obra e sem políticas de retenção da equipe	Nenhum objetivo estratégico traçado.	Traçar estratégias para evitar demissões.	Nenhum objetivo estratégico traçado.	Nenhum objetivo estratégico traçado.
	Não possui profissionais com experiência no setor de Marketing em sua administração.	Traçar estratégias para que aumente a percepção de valor dos seus produtos por parte dos consumidores.	Nenhum objetivo estratégico traçado.	Adotar uma política de gerenciamento de crises.	Contratar um Marketing terceirizado.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Após finalizado o cruzamento, foram definidos 52 medidas para tratamento dos riscos identificados. Das 52 medidas, 30 foram para os riscos com impactos positivos e 22 para os riscos com impactos negativos. A gestão de riscos por ser um processo, é algo cíclico, futuramente será reavaliado e checado se o tratamento foi bem sucedido ou se os riscos residuais continuam exigindo novos tratamentos.

4.2.4 Comunicação e consulta

A comunicação é uma etapa fundamental para o sucesso da gestão de riscos e ela abrange todas as etapas do processo. Vale lembrar que a execução do processo ficou a cargo dos dois proprietários da empresa. Definiu-se que a comunicação durante a execução das etapas do processo será feita através de encontros semanais, nos quais serão executadas todas as etapas e posteriormente realizadas reuniões de alinhamento. Comunicou-se todas as partes interessadas a respeito da nova política da empresa e nas reuniões de alinhamento com a equipe será comunicado todas as informações necessárias.

4.2.5 Monitoramento e análise crítica

Semelhante a etapa de comunicação, a de monitoramento também abrange todas as etapas do processo. As reuniões semanais também servirão para que haja o monitoramento, sendo discutido se houve alguma alteração no contexto organizacional, se há necessidade ou a possibilidade de alteração nos critérios e/ou no escopo, se o tratamento dos riscos estão sendo executados nos prazos corretos, se estão tendo os resultados esperados, entre outras funções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como pergunta problema: De quais formas a gestão de riscos contribui para uma expansão sustentável e para a perpetuação do empreendimento Rancho Café? Como resultado concluiu-se que a implantação da gestão de riscos contribuiu para o mapeamento do ambiente no qual a empresa atualmente opera e do cenário futuro que ela enfrentará durante o seu processo de expansão. Contribuiu também com a identificação dos principais riscos dos quais a organização está exposta, além da definição de medidas para tratamento destes riscos com o intuito de maximizar os resultados. Fora os benefícios que a aplicação do processo resulta, também foram desenvolvidas diversas competências e melhorias em vários pontos da gestão da organização.

A gestão de riscos é um processo que pode ser aplicada em qualquer atividade das organizações, porém, no caso do Rancho Café foi escolhido ser aplicado inicialmente apenas no nível estratégico. Tal decisão foi tomada pelo fato da empresa ainda estar passando por um processo de adaptação e estar aprendendo a trabalhar com essa metodologia. Adicionando a este fato, empresas do porte da empresa estudada normalmente focam todo seu esforço e atenção para a operação e acabam negligenciando o lado estratégico, algo que é fundamental para garantir uma expansão sustentável. Portanto, respeitando as limitações da empresa e levando em consideração a sua capacidade de execução, optou-se por aplicar o processo de gestão de riscos inicialmente apenas no nível estratégico.

O objetivo geral do trabalho foi de analisar as contribuições da gestão de riscos para a expansão e perpetuação do empreendimento Rancho Café. Uma das contribuições, que também é um dos objetivos específicos do trabalho, foi analisar o ambiente externo e interno no qual o empreendimento Rancho Café se encontra. Ao realizá-lo, os gestores são forçados a dedicar parte do seu tempo analisando continuamente os mais diversos aspectos do ambiente externo, o que muitas das vezes é negligenciado devido às grandes demandas internas e são fatores dos quais possuem um grande impacto nos resultados da empresa. Somado a análise do ambiente externo, há também a análise das reais condições do ambiente interno, deixando de ser algo que está apenas na percepção de todos e passando a ser formalizado em documento escrito.

O objetivo específico deste projeto de definir os critérios que balizam a gestão de riscos no empreendimento foi marcado principalmente por dois critérios, o de ser aplicado inicialmente apenas no nível estratégico e o de tratar apenas os riscos de nível crucial. Como foi dito anteriormente, estes critérios foram definidos levando em consideração a capacidade de execução da empresa e respeitando sua capacidade de entrega. Já o objetivo específico de identificar os principais riscos dos quais a empresa está exposta resultou na identificação de 50 riscos, sendo 26 de impactos positivos e 24 de impactos negativos. Após aplicado os critérios de seleção, 8 riscos se enquadraram para a etapa de tratamento, sendo inclusive o último objetivo específico do presente trabalho.

Durante a etapa de tratamento foram definidas 52 medidas no total, porém, alguma delas sendo repetidas. Tais medidas de tratamento que mitigam os impactos negativos e potencializam os impactos positivos resultam em uma maximização dos resultados. Além de que as medidas traçadas para tratamento dos riscos no nível estratégico também fazem parte dos objetivos estratégicos presentes no planejamento estratégico das organizações, o que, novamente, é fundamental para balizar o processo de expansão de qualquer negócio.

A empresa já estava familiarizada com a atividade de controle, pois executa tanto controle de estoque quanto controles financeiros. Outra atividade que a empresa já executava que facilitou a implantação do controle foi a de realizar reuniões semanais de alinhamento, o que por meio desta foi justamente implantado o controle do processo de gestão de riscos. Durante as reuniões será executado o acompanhamento da implantação das medidas e analisados os resultados obtidos, além de reavaliar se o contexto organizacional permanece o mesmo. As reuniões semanais também auxiliou na etapa de comunicação, sendo alinhado o que se espera que cada um entregue ao decorrer da semana.

O presente trabalho soma-se como mais uma obra para compor o vasto conhecimento da academia a respeito do tema de gestão de riscos. Porém, apresenta contribuições não somente para a academia, mas também para a sociedade pois apesar do tema ser considerado relevante já a algumas décadas, frequentemente rotulam como se fosse algo exclusivo de grandes empresas. Entretanto, este trabalho serve como exemplo de como uma microempresa consegue aplicar gestão de riscos em sua operação, demonstrando que o assunto não limita-se a grandes corporações.

Apesar de ter atingido seus objetivos, o presente trabalho teve diversas limitações durante o seu desenvolvimento. O mais significativo foi o impacto que a pandemia de COVID-19 causou no contexto organizacional, fazendo com que a empresa ficasse fechada durante os meses de Março, Abril, Maio e Junho. Além da mudança no contexto interno, também houveram mudanças abruptas no cenário externo. Em poucos dias todas as análises e previsões que antes tinham elevado nível de confiabilidade já não significavam nada. Outra limitação significativa foi a utilização de apenas uma empresa no estudo de caso, pois sua realidade não representa a de todas as empresas de mesmo porte.

O processo de gestão de riscos foi introduzido apenas no nível estratégico, como reforçado por diversas vezes, entretanto, é fundamental que a empresa expanda sua aplicação para outros níveis da organização e passe a tratar riscos de nível moderado de acordo que a empresa for passando pela curva de aprendizado. Recomenda-se a continuação dos estudos a respeito das mais diversas ferramentas sugeridas pela norma ISO 31010, possibilitando assim a expansão do raio de atuação da gestão de riscos.

REFERÊNCIAS

- ABNT. **Gestão de riscos — Diretrizes**. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5315523/mod_resource/content/1/426322267-Abnt-Nbr-Iso-31000-2018.pdf>. Acesso em 20 set. 2020.
- ABNT. **Gestão de riscos - Técnicas para o processo de avaliação de riscos**. Disponível em: <https://estrategia2020-2030.mctic.gov.br/arquivos/Gestao_Riscos_Tecnicas_%20ABNT%20NBR%20ISO-IEC%2031010-2012.pdf> Acesso em 30 nov. 2020.
- Agência Estado. **Selic baixa pode perder eficácia em meio à dívida alta e dominância fiscal volta ao debate no Brasil**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/economia/selic-baixa-pode-perder-eficacia-em-meio-a-divida-alta-e-dominancia-fiscal-volta-ao-debate-no-brasil/>> Acesso em 20 dez. 2020.
- AGOSTINI, Renata. **Para acalmar o mercado, governo decide mudar estratégia de votação no Congresso**. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/politica/2020/10/30/polemicas-na-economia-provocam-guinada-na-politica>> Acesso em: 20 dez. 2020.
- AGUIAR, Leandro. **A importância do Compliance na gestão das organizações**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-do-compliance-na-gestao-das-organizacoes>> Acesso em: 20 dez. 2020.
- ALVARENGA, Darlan. **Mapa das privatizações: governo tem 115 projetos em carteira e quer leiloar ao menos 6 estatais em 2020**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/31/mapa-das-privatizacoes-governo-tem-115-projetos-em-carteira-e-quer-leiloar-ao-menos-6-estatais-em-2020.ghtml>> Acesso em: 20 dez. 2020.
- BARBOSA, Vanessa. **Afrouxar Lei Ambiental? O urgente recado da tragédia da Vale para o Brasil**. Disponível em: <<https://exame.com/brasil/afrouxar-lei-ambiental-o-urgente-recado-da-tragedia-da-vale-para-o-brasil/>> Acesso em: 20 dez. 2020.
- BERRY, A.; PHILLIPS, J. *Enterprise risk management: pulling it together*. Risk Management, v. 45, n. 9, p. 53-58, 1998.
- BESSIS, Joel. *Risk Management in Banking*. Chichester: John Wiley&Sons Ltda, 2002. 792p
- BRANDT, Elisane. **GESTÃO DE RISCOS EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA ABORDAGEM CONTINGENCIAL**. 2018. Orientador: Marcia Zaniewicz da Silva. Mestre - Programa de PósGraduação em Ciências Contábeis, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2018. Disponível em: https://bu.furb.br/docs/DS/2018/365656_1_1.pdf. Acesso em: 20 jun. 2020.
- BURNABY, P.; HASS, S. *Ten steps to enterprise-wide risk management*. Corporate Governance, v. 9, n. 5, p. 539-550, 2009.

CAVALLINI, Marta. **Reforma trabalhista completa 3 anos; veja os principais efeitos**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/11/11/reforma-trabalhista-completa-3-anos-veja-os-principais-efeitos.ghtml>> Acesso em 20 dez. 2020.

CHORAFAS, Dimitris N. **Treasury Operations & the Foreign Exchange Challenge**. Chichester: John Wiley&Sons Ltda, 1992. 276p

CODAS, Gabriel. **FOCUS: Mercado eleva projeção do dólar e IPCA para 2020 e 2021**. Disponível em: <<https://br.investing.com/news/economic-indicators/focus-mercado-eleva-projecao-do-dolar-e-ipca-para-2020-e-2021-791942#:~:text=Em%20rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20d%C3%B3lar%2C%20as,a%20R%24%205%2C28>> Acesso em: 20 dez. 2020.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Enterprise Risk Management** – Integrated Framework: Executive Summary. 2004.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Internal Control** – Integrated Framework. 2007.

Criteo. **10 tendências para as mídias sociais em 2020**. Disponível em: <<https://www.criteo.com/br/blog/10-tendencias-para-as-midias-sociais-em-2020/>> Acesso em: 20 dez. 2020.

CUNHA, Tiago. **PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS PARA A INFRAESTRUTURA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMUM AOS CAMPI DO INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA**. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/23631>> Acesso em 30 nov. 2020.

DIANNI, Claudia. **Governo reduz imposto de importação para 532 itens**. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/09/17/internas_economia,782900/governo-reduz-imposto-de-importacao-para-532-itens.shtml> Acesso em: 20 dez. 2020.

Exame; Estadão Conteúdo. **Mercado eleva projeção da inflação em 2020 e mantém previsão da Selic**. Disponível em: <<https://exame.com/economia/mercado-eleva-projecao-da-inflacao-em-2020-e-mantem-previsao-da-selic/>> Acesso em: 20 dez. 2020.

Fantástico. **30 anos do Código de Defesa do Consumidor: os resultados e o que precisa mudar**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2020/09/06/30-anos-do-codigo-de-defesa-do-consumidor-os-resultados-e-o-que-precisa-mudar.ghtml>> Acesso em: 20 dez. 2020.

Federation of European Risk Management Associations. **A RISK MANAGEMENT STANDARD**. 2005. Disponível em: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf> . Acesso em 20 jun. 2020.

FORTE, Sérgio. **UM SISTEMA DE DECISÃO ESTRUTURADO EM ANÁLISE SWOT E POSTURAS ESTRATÉGICAS APLICANDO ANÁLISE MULTICRITÉRIO.**

Disponível em:

<<https://uol.unifor.br/oul/conteudosite/F10663420180307163817253771/Dissertacao.pdf>> Acesso em: 10 dez. 2020.

FRIGO, M. L.; ANDERSON, R. J. **Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance.** The Journal of Corporate Accounting. 2011.

GARCIA, Evilásio. **GESTÃO DE RISCOS VIÁRIOS UTILIZANDO GESTÃO DE CONHECIMENTO POR INDICADORES.** Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/95869/296652.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 20 set. 2020.

GARCIA, Larissa; PUPO, Fábio. **Alta nos preços de alimentos faz governo elevar projeção de inflação para 2020 e 2021.** Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/11/alta-no-preco-de-alimentos-faz-governo-elevar-projecao-de-inflacao-para-2020-e-2021.shtml>> Acesso em: 20 dez. 2020.

GORDON, L.A.; LOEB, M.P.; TSENG, C. **Enterprise risk management and firm performance: a contingency perspective.** Journal of Accounting Public Policy, v. 28, p. 301-327, 2009.

Governo Federal do Brasil. **Governo anuncia medidas de ajuda econômica para micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/03/governo-anuncia-medidas-de-ajuda-economica-para-micro-e-pequenas-empresas>> Acesso em: 20 dez. 2020.

Infomoney. **Banco Central revê queda do PIB em 2020 a 5% e estima alta de 3,9% para 2021.** Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/economia/banco-central-reve-queda-do-pib-em-2020-a-5-e-estima-alta-de-39-para-2021/>> Acesso em: 20 dez. 2020.

Jornal do Comércio. **Cresce preocupação de investidores com sustentabilidade, aponta estudo da EY.** Disponível em:

<https://www.jornaldocomercio.com/ conteudo/2017/08/cadernos/empresas_e_negocios/578063-cresce-preocupacao-de-investidores-com-sustentabilidade-aponta-estudo-da-ey.html> Acesso em: 20 dez. 2020.

KPMG Auditores Independentes. **Pesquisa Global 2017: Desafios e prioridades do comitê de auditoria.** 2017. Disponível em:

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/04/br-desafios-e-prioridades-do-comite-de-auditoria.pdf>. Acesso em 21 jun. 2020.

MACHADO, Rosane. **ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO DE RISCOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI) E A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS.** Disponível em:

<<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4010/Rosane%20Machado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 20 set. 2020.

MARSHALL, C. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTELLO, Alexandre. **Governo terá de fazer corte de despesas para acomodar Renda Brasil no teto de gastos, diz estudo**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/08/29/governo-tera-de-fazer-corte-de-despesas-para-acomodar-renda-brasil-no-teto-de-gastos-diz-estudo.ghtml>> Acesso em: 20 dez. 2020.

MELO, Regis. **Como a Internet das Coisas pode mudar o futuro e deixar cidades e casas mais seguras e eficientes**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mg/sul-de-minas/noticia/2019/08/28/como-a-internet-das-coisas-pode-mudar-o-futuro-e-deixar-cidades-e-casas-mais-seguras-e-eficientes.ghtml>> Acesso em: 20 dez. 2020.

NOBRE, Leonardo. **Proposta de Metodologia de Gestão de Riscos para as Contratações de TI da Funasa**. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/25305/1/2017_LeonardoSantanaNobre.pdf> Acesso em 30 nov. 2020.

NOCCO, B. W.; STULZ, R. M. **Enterprise risk management: theory and practice**. Journal of Applied Corporate Finance, v. 18, n. 4, p. 8-20, 2006.

PEREIRA, Vinicius. **Reforma tributária: proposta do governo é única com chance, diz advogada**. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/noticias/reforma-tributaria-proposta-do-governo-e-unica-com-chance-diz-advogada/>> Acesso em: 20 dez. 2020.

Portal do Empreendedor. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>>. Acesso em 20 set. 2020.

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. Local: Universidade Feevale, 2013. 277 p

QUON, T. K.; ZEGHAL, D.; MAINGOT, M. **Enterprise risk management and firm performance**. Procedia Social and Behavioral Sciences, v. 62, p. 263-267, 2012.

Sankhya. **Como a tecnologia pode transformar a gestão do seu negócio em tempos de incerteza**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/especial-publicitario/sankhya/noticia/2020/10/05/como-a-tecnologia-pode-transformar-a-gestao-do-seu-negocio-em-tempos-de-incerteza.ghtml>> Acesso em: 20 dez. 2020.

Sebrae. **Pequenos negócios em números**. 2018a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 20 jun. 2020.

SENNER, Ricardo. **População do Brasil deve encolher em quase 50 milhões até o fim do século, aponta estudo.** Disponível em:

<<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-53412547>> Acesso em: 20 dez. 2020.

SILVA, Cleide. **Sindicatos perdem 90% da contribuição sindical no 1º ano após reforma.** Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2019/03/05/sindicatos-perdem-90-da-contribuicao-sindical-no-1-ano-da-reforma-trabalhista.htm>> Acesso em: 20 dez. 2020.

SILVA, Fabiane. **GESTÃO DE RISCOS EM LABORATÓRIOS DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR PARA ATENDIMENTO À NORMA ABNT NBR ISO/IEC 17025:2017.** Disponível em:

<<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/210578/001115282.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

SILVA, Humberto. **Modelo de Gestão de Risco na Promoção da Ampliação da Banda Larga Móvel no Brasil: Utilização de ferramentas computacionais e normas técnicas para aprimorar a gestão de risco na Anatel.** Disponível em:

<<https://repositorio.unb.br/handle/10482/31596>> Acesso em 30 nov. 2020.

SILVEIRA, Daniel. **Desemprego diante da pandemia bate recorde no Brasil em setembro, aponta IBGE.** Disponível em:

<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/10/23/no-de-desempregados-diante-da-pandemia-aumentou-em-34-milhoes-em-cinco-meses-aponta-ibge.ghtml>> Acesso em: 20 dez. 2020.

Smithson, C., 1996a. *Surveys surveyed*. Risk 9, 56-57.

Smithson, C., 1996b. *Who uses what*. Risk 9, 50-51.

SOUZA, Daniel. **UM GUIA DE APOIO À IMPLANTAÇÃO DA NORMA ISO 31000 PARA GESTÃO DE RISCOS EM PROCESSOS DE TI: UM ESTUDO DE CASO NO IFTO.** Disponível em:

<https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/20826/1/Daniel_Felix_Souza_Versao_Final.pdf>. Acesso em 20 set. 2020.

SOUZA, Heverson. **LOGÍSTICA PORTUÁRIA: ANÁLISE “S.W.O.T.” DOS PORTOS DO MUCURIBE E PECÉM.** Disponível em:

<http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/25961/1/2017_dis_hiasouza.pdf> Acesso em: 30 nov. 2020.

THEKDI, S.A.; AVEN, T. *A methodology to evaluate risk for supporting decisions involving alignment with organizational values*. Reliability Engineering and System Safety, v. 172, p. 84-93, 2018.

Totvs. **Inteligência artificial: por que a tecnologia tem se tornado cada vez mais estratégica?** Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/inovacoes/o-que-e-inteligencia-artificial/>> Acesso em: 20 dez. 2020.

Trading Economics. **Brazil Real Average Monthly Income.** Disponível em: <<https://tradingeconomics.com/brazil/wages>> Acesso em: 15 dez. 2020

WGodoy. **Os hábitos de consumo mudaram. E a sua empresa já se adaptou?** Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/parana/especial-publicitario/wgodoy/a-hora-do-marketing/noticia/2020/08/28/os-habitos-de-consumo-mudaram-e-a-sua-empresa-ja-se-adaptou.ghtml>> Acesso em: 20 dez. 2020.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.