



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE ANGICOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ABEL LAMEQUE SILVA DAMASCENO

**PLANO DE RESPOSTA A RISCOS PARA NEGÓCIOS DO RAMO
ALIMENTÍCIO FRENTE À PANDEMIA: UM LEVANTAMENTO *SURVEY*
NA CIDADE DE SANTANA DO MATOS (RN)**

ANGICOS/RN

2021

ABEL LAMEQUE SILVA DAMASCENO

**PLANO DE RESPOSTA A RISCOS PARA NEGÓCIOS DO RAMO ALIMENTÍCIO
FRENTE À PANDEMIA: UM LEVANTAMENTO *SURVEY* NA CIDADE DE
SANTANA DO MATOS (RN)**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Dra. Natália Veloso Caldas de Vasconcelos.

ANGICOS/RN

2021

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

D155p Damasceno, Abel Lameque Silva.
Plano de resposta a riscos para negócios do
ramo alimentício frente à pandemia: um levantamento
survey na cidade de Santana do Matos (RN) / Abel
Lameque Silva Damasceno. - 2021.
68 f. : il.

Orientadora: Natália Veloso Caldas de
Vasconcelos.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2021.

1. Plano de riscos. 2. Empreendimento
alimentício. 3. Gerenciamento de riscos. 4.
Pandemia. I. Vasconcelos, Natália Veloso Caldas
de, orient. II. Título.

ABEL LAMEQUE SILVA DAMASCENO

**PLANO DE RESPOSTA A RISCOS PARA NEGÓCIOS DO RAMO
ALIMENTÍCIO FRENTE À PANDEMIA: UM LEVANTAMENTO SURVEY NA
CIDADE DE SANTANA DO MATOS (RN)**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Dra. Natália Veloso Caldas de Vasconcelos

Defendida em: 27/05/ 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Natália Veloso Caldas de Vasconcelos (UFERSA)
Presidente

Prof.^a Adriana Georgia Borges Soares (UFERSA)
Membro Examinador

Prof.^a Dra. Ana Lucia Brenner Barreto Miranda (UFERSA)
Membro Examinador

À Rita Damasceno (In memoriam)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu Deus que, por sua infinita misericórdia, nos momentos mais difíceis desse caminho me carregou em Seus braços, e concedeu a este pequeno ser tantas vitórias que eu jamais serei capaz de pagar.

Agradeço aos meus amados pais, Adailton Damasceno e Djanine Maria Silva de Lima Damasceno, e maiores incentivadores, pelas noites em claro intercedendo por mim, pelo esforço empenhado para que eu pudesse estudar e tivesse sempre o melhor. E por segurarem minha mão e nunca me deixado desistir.

Agradeço aos meus irmãos, Abinadabe Libini, pelo carinho e amizade, e a Abigail Sara Paloma, por ser meu apoio incondicional, por ter vestido a camisa e me ajudado a coletar dados para esta pesquisa. Vocês são incríveis, que continuemos unidos até o final.

Aos meus avós, João Batista e Maria Daluz, por serem meu porto-seguro, e Rita Damasceno (*In memorian*) a quem dedico este trabalho. E a meus tios, Adaíres, Adelson, Júnior Lima, Maria José e primos Úlida, Melissa, Gabriel e Daniel.

Agradeço a minha orientadora, a Dr.^a Natália Veloso Caldas de Vasconcelos por sua enorme contribuição para esta pesquisa. Pelas horas dedicadas a me orientar, por sua paciência em todas as vezes que não consegui cumprir os prazos, por me motivar quando estive desanimado, e me inspirar com seu profissionalismo, humildade e humanidade. Enfim, a senhora fez tudo.

Aos excelentes professores que tive durante o curso e a UFRSA - Universidade Federal Rural do Semiárido Campus Angicos, por me proporcionar a oportunidade de me tornar um Engenheiro.

Aos amigos que fiz durante o curso, Lidiany, Thiago, Marianne, Polyanna, Dandara, Rayane. Em especial, a Kênya Duarte, por todos os momentos que dividimos no começo do curso, e a minha duplinha de sempre Nadja Liz, por tantos momentos, tantas madrugadas em claro finalizando trabalhos ou rindo das nossas adversidades. Com certeza vocês tornaram essa jornada muito mais leve.

Aos meus queridos amigos, Jéssica e Ítala, por fazerem parte da minha história e estarem comigo nos momentos mais icônicos da minha vida. A minha guerreira Josy, pelos momentos de alegria e sabedoria que sua amizade me proporciona. E a meu amigo João, por sua contribuição para este trabalho e apoio que significou muito para mim. Vocês são os melhores.

Aos meus companheiros de trabalho Klênia, Girlene, Zenilma, Orlando e Shileide, que me permitiram conciliar meu trabalho com o sonho de me formar, possibilitando tudo isso se tornar realidade.

E, por fim, às professoras Adriana Georgia Borges Soares e Dra. Ana Lucia Brenner Barreto Miranda, por aceitarem avaliar o meu trabalho, pelas contribuições feitas para melhorá-lo e por compartilhar deste momento comigo.

RESUMO

A crise provocada pela pandemia do novo coronavírus e seus impactos para o setor alimentício que está entre os mais afetados pelo distanciamento social. Durante a pandemia, vários negócios tiveram que reformular suas operações, e as mídias sociais, o *delivery* e o *take away* ganharam destaque nesse momento. Nos municípios potiguares, assim como em todo país, medidas restritivas continuam em vigor e o cenário de incertezas requer respostas rápidas pelos empreendedores. Assim, o presente trabalho tem por objetivo elaborar um plano de resposta aos riscos advindos da pandemia da Covid-19 para auxiliar o setor alimentício de Santana do Matos/RN. Esta pesquisa se justifica por entender que a elaboração de um plano de resposta aos riscos pode se tornar uma ferramenta importante para melhorar o desempenho do segmento alimentício no município em análise e em outros municípios, além de contribuir para o desenvolvimento científico. Metodologicamente é classificada como uma pesquisa aplicada, exploratória, combinada e desenvolvida através do método *survey*, por meio da aplicação de um instrumento de coleta de dados eletrônico em Santana do Matos/RN com os empreendedores locais. No desenvolvimento são apresentados os impactos que a pandemia trouxe para o ramo alimentício segundo a visão dos empreendedores. Nos resultados, os riscos positivos e negativos são classificados e mapeados em uma matriz de probabilidade e impacto, e em seguida, se apresenta um plano de respostas para eles. As estratégias para enfrentar as ameaças são escalar, prevenir, transferir, reduzir e aceitar os riscos, e a ameaça mais crítica foi a diminuição das vendas e vendas fracas, como resposta, sugeriu-se avaliar a satisfação dos clientes e realizar um *brainstorming* com os funcionários e sócios para identificar problemas internos. Para maximizar as oportunidades, as estratégias são escalar, explorar, compartilhar, melhorar e aceitar. As oportunidades com prioridade máxima são a possibilidade de se reinventar, o serviço *delivery* como melhoria para o negócio e o auxílio emergencial. Ao final, o plano de riscos foi enviado para alguns dos empreendimentos que participaram da pesquisa. Uma das sugestões para trabalhos futuros é aplicar o plano de respostas e monitorar os riscos.

Palavras-chave: Plano de riscos. Empreendimento alimentício. Gerenciamento de riscos. Pandemia.

ABSTRACT

The crisis caused by the new coronavirus pandemic and its impacts on the food sector, which is among the most affected by social distancing. During the pandemic, several businesses had to reformulate their operations, and social media, delivery and take-away gained prominence at that time. In Potiguares municipalities, as well as throughout the country, restrictive measures are still in force and the scenario of uncertainties requires quick responses by entrepreneurs. Thus, this study aims to develop a response plan to the risks arising from the Covid-19 pandemic to help the food sector in Santana do Matos/RN. This research is justified by understanding that the elaboration of a risk response plan can become an important tool to improve the performance of the food segment in the municipality under analysis and in other municipalities, in addition to contributing to scientific development. Methodologically, it is classified as an applied, exploratory, combined research developed through the survey method, through the application of an electronic data collection instrument in Santana do Matos/RN with local entrepreneurs. In development, the impacts that the pandemic brought to the food industry are presented, according to the entrepreneurs' view. In the results, the positive and negative risks are classified and mapped in a probability and impact matrix, and then a response plan is presented for them. Strategies to face the threats are scaling, preventing, transferring, reducing and accepting risks, and the most critical threat was the decrease in sales and weak sales. In response, it was suggested to assess customer satisfaction and brainstorm with employees and partners to identify internal problems. To maximize opportunities, strategies are to scale, explore, share, improve, and accept. Top priority opportunities are the possibility of reinventing yourself, service delivery as a business improvement, and emergency assistance. At the end, the risk plan was sent to some of the enterprises that participated in the survey. One of the suggestions for future work is to apply the response plan and monitor risks.

Keywords: Risk plan. Food company. Risk management. Pandemic.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de uma EAR genérica.....	29
Figura 2 - Matriz de probabilidade x impacto	30
Figura 3 - Classificação da pesquisa	36
Figura 4 - Fluxo das etapas de desenvolvimento da pesquisa	37
Figura 5 - Matriz de probabilidade e impacto para os riscos identificados	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados	42
Gráfico 2 - Função dos entrevistados na empresa	43
Gráfico 3 – Faixa etária dos entrevistados	43
Gráfico 4 - Escolaridade dos entrevistados	44
Gráfico 5 - Tipos de serviços dos entrevistados	45
Gráfico 6 - Tempo de atividade dos negócios entrevistados	45
Gráfico 7 - Representação do porte dos negócios	46
Gráfico 8 - Uso das mídias sociais para divulgação do negócio	47
Gráfico 9 – Análise da probabilidade dos riscos	48
Gráfico 10 - Análise do impacto dos riscos.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de respostas para as ameaças.....	31
Quadro 2 - Tipos de respostas para as oportunidades	32
Quadro 3 - Formulário genérico para análise de riscos	33
Quadro 4 - Análise das populações com potencial para a pesquisa	38
Quadro 5 - Modelo da Escala de Likert.....	41
Quadro 6 - Plano de respostas para as oportunidades	52
Quadro 7 - Plano de respostas para as ameaças.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EAP	Estrutura Analítica do Projeto
EAR	Estrutura Analítica de Riscos
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FEMURN	Federação dos Municípios do Rio Grande do Norte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	Microempreendedor Individual
OMS	Organização Mundial da Saúde
SARS-CoV	Severe Acute Respiratory Syndrome
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semiárido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema.....	16
1.2 Justificativa.....	17
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo geral	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
1.4 Sequência do trabalho.....	19
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1. Histórico breve de crises pandêmicas.....	20
2.2. Como a pandemia da Covid-19 tem impactado o setor alimentício.....	22
2.3. Classificação e gerenciamento de riscos	25
2.3.1 Classificação dos riscos	25
2.3.2 Gerenciamento de riscos.....	27
2.3.2.1 Planejar o gerenciamento dos riscos.....	28
2.3.2.2 Identificar os riscos.....	29
2.3.2.3 Realizar análise qualitativa dos riscos	29
2.3.2.4 Realizar análise quantitativa dos riscos	31
2.3.2.5 Planejar as respostas aos riscos.....	31
2.3.2.6 Implementar respostas aos riscos.....	33
2.3.2.7 Monitorar os riscos	34
3 METODOLOGIA.....	35
3.1. Classificação da pesquisa	35
3.2. Desenvolvimento da pesquisa em etapas.....	37
3.3. Formulação do instrumento de coleta de dados.....	40
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	42
4.1 Resultados do questionário.....	42
4.1.1 Perfil dos entrevistados	42
4.1.2 Características dos empreendimentos	44
4.2 Resultados da análise dos impactos da pandemia	46
4.3 Identificação e análise dos riscos	47
4.4 Plano de resposta aos riscos.....	51

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	64

1. INTRODUÇÃO

No final de 2019, na cidade chinesa Wuhan, foi a primeira vez que um caso da doença causada pelo novo coronavírus SARS-CoV2 foi registrado. A doença, denominada Covid-19, logo se espalhou pelo mundo provocando uma pandemia (TESINI, 2020). A crise afetou diversos segmentos como a saúde, a política e a economia mundial. O segmento comercial, foi um dos que precisaram buscar respostas para obter resiliência organizacional, em meio a medidas restritivas e a um cenário incerto.

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), pandemia é a disseminação mundial de uma nova doença e o mundo já enfrentou várias. A saber, a pandemia da gripe espanhola, em 1918, e da gripe suína, em 2008, foram algumas delas e a possibilidade de surgirem novas pandemias é inevitável. Atualmente, o mundo enfrenta a crise provocada pela Covid-19.

Essa doença é causada pelo vírus SARS-CoV2 e possui alto grau de transmissibilidade, propagando-se por meio das vias respiratórias, do contato direto com infectados e/ou com suas secreções. O primeiro caso da Covid-19 no Brasil foi registrado em fevereiro de 2020 e, em poucos meses, atingiu todo o território nacional (BORGES, 2020). Até o momento, mais de 17 milhões de brasileiros foram infectados (MERCIER, 2021).

Para diminuir a velocidade de propagação do vírus e evitar um colapso nos sistemas público e privado de saúde, foram adotadas medidas como o uso obrigatório de máscaras para entrar em qualquer estabelecimento, a higienização das mãos e o distanciamento social, constituindo um estilo de vida que ficou conhecido como “novo normal”. Essa última medida, foi uma das que mais impactou a atividade comercial.

Segundo pesquisa feita pelo SEBRAE (2020), no começo da pandemia, foi identificado que 10,1 milhões de empresas brasileiras pararam de funcionar temporariamente, sendo 2,1 milhões por decisão da empresa e 8 milhões por determinação de governo. O estudo também indicou que 5,3 milhões de pequenas empresas alteraram seu funcionamento, passando a atender em horário reduzido, realizando apenas entregas ou vendas online.

A pesquisadora Migueles (2020) relatou que as organizações com processos mais flexíveis e descentralizados têm conseguido obter melhores resultados no enfrentamento à crise. Porém, o que se sabe, é que a maioria dos empreendimentos certamente não esperava lidar com um problema dessa dimensão. De acordo com Barros et. al (2020), restaurantes e serviços

alimentícios foram um dos cinco setores econômicos mais afetados no mundo pelo distanciamento social, junto ao varejo, ao turismo, ao entretenimento e à educação.

A produção e comercialização de alimentos, assim como, os serviços relacionados ao ramo alimentício são considerados indispensáveis para o atendimento das necessidades da população (Decreto Federal N.º 10.282/2020). Apesar disso, esse segmento precisou lidar com muitas restrições, pois, à medida que a pandemia avançou, cada estado e/ou cidade adotou medidas de restrição para controlar os números da doença. Nos anos de 2020 e 2021, vários decretos regulamentando medidas para enfrentamento à Covid-19 estão em vigor no Brasil.

No Rio Grande do Norte, devido ao aumento no número de casos da doença e superlotação dos hospitais, em março de 2021, foi necessário regulamentar medidas mais rigorosas a fim de reduzir aglomerações. Foi permitido que os segmentos voltados ao abastecimento alimentar se mantivessem abertos, desde que não houvesse consumo no local (artigo 2º e inciso IV, Decreto Estadual 30.419/2021).

No interior do estado, o panorama dos municípios é semelhante. No momento da realização da pesquisa, municípios como Angicos (Decreto N.º 14/2021), Lajes (Decreto N.º 15/2021), João Câmara (Decreto N.º 19/2021) e Santana do Matos (Decreto N.º 596/2021) possuíam decretos vigentes com medidas temporárias para enfrentamento da pandemia e que são extremamente importantes, tanto para a sobrevivência da economia local, quanto para a preservação de vidas.

Por outro lado, segundo um levantamento feito pelo SEBRAE (2021), 19% das pequenas empresas do RN tiveram que reformular suas operações e outros 19% recorreram à internet, às mídias sociais e aos aplicativos para não terem perdas maiores de faturamento. O SEBRAE também analisou a força do *delivery*, serviço que ganhou muita força durante a pandemia pela possibilidade de se comprar sem sair de casa.

Esses são exemplos de ocorrências que trazem ameaças e oportunidades para as organizações. Mas os riscos podem surgir de várias fontes, por exemplo: em meados de 2018, uma ocorrência externa de âmbito nacional que, embora fosse possível de ser prevista, paralisou serviços essenciais em todo o país, a greve dos caminhoneiros impediu o fornecimento de combustíveis, a distribuição de alimentos e os insumos médicos, durante dez dias, provocando, entre outros, aumento nos preços dos alimentos e desabastecimento da cadeia logística.

Percebe-se, então, que situações de crises provocadas por fatores externos são inesperados e, em alguns casos, como o da pandemia, podem demorar a passar. Assim, como não há uma forma de eliminar os riscos, e o cenário de incerteza exige planejamento de

respostas rápidas, então cabe encontrar uma ou mais estratégias de gerenciá-los e reduzir os impactos negativos e/ou aproveitar os impactos negativos.

Tendo em vista isso, existe uma abordagem conhecida como gerenciamento de riscos e contempla uma série de processos para gerenciá-los. Essa abordagem é usada na gestão de projetos, uma das grandes áreas da Engenharia de Produção.

O gerenciamento de projetos é uma atividade antiga que ganhou reconhecimento como profissão em meados do século XX. Nessa época, os gerentes de projeto reuniram um conjunto de conhecimentos dando origem a um dos documentos mais completos sobre o gerenciamento de projetos, o Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK (PMBOK, 2017).

Conforme o Guia PMBOK (2017), o gerenciamento de projetos possui dez áreas de conhecimentos, mas, a que se pretende focar neste trabalho é a do gerenciamento de riscos, por entender que essa área pode auxiliar no problema envolvendo a pandemia e o ramo alimentício.

O gerenciamento de riscos contempla diversos processos como a identificação, a classificação, a análise, a elaboração do plano de respostas, o controle e o monitoramento dos riscos, e, ainda, permite gerenciar ameaças e oportunidades em situações críticas, antes que elas aconteçam, e pode ser uma ferramenta importante para auxiliar na problemática dos empreendedores do ramo alimentício que precisam encontrar saídas para os riscos surgidos devido à pandemia.

Um dos processos realizados dentro gerenciamento de riscos é a elaboração do plano de respostas a riscos. De acordo com Keelling e Branco (2019) o plano é composto de estratégias adotadas pelas organizações para responder aos riscos identificados, com o objetivo de aumentar as chances de os eventos positivos acontecerem e minimizar os riscos negativos.

1.1 Problema

Considerados indispensáveis para o atendimento às necessidades da população, o setor alimentício não pode parar, mas, é necessário lidar com os riscos advindos da pandemia. Entre eles, pode-se citar o aumento da concorrência, as mudanças de comportamento dos clientes e as medidas de distanciamento social.

O aumento da concorrência é evidente. De acordo com dados do SEBRAE (2021), no primeiro trimestre de 2021, as micro e pequenas empresas abriram mais de 3 mil novos postos de trabalho formais no RN.

As mudanças provocadas pela pandemia ainda estão sendo descobertas. Mas Dennis et. al (2020) aponta que o comportamento dos consumidores pode mudar após o fim da pandemia ao deixar de consumir nos locais onde costumam frequentar, migrando para concorrentes e passando a comprar mais pela internet.

As medidas governamentais também têm sido desafiadoras para muitos municípios do interior potiguar e ao olhar para Santana do Matos/RN, município localizado na região central do estado e terceiro maior do estado em área territorial, enxergou-se a possibilidade de desenvolver um estudo nessa localidade.

O Município de Santana do Matos pulicou, em 18 de março de 2020, o Decreto N.º 495 de 18 de março de 2020, que dispôs sobre as primeiras medidas de enfrentamento à Covid-19, suspendendo as aulas durante 15 dias e as atividades coletivas, eventos de massa, shows e atividades desportivas, com a presença de público superior a 100 pessoas. A partir daí, seguiram-se vários Decretos Municipais relacionados à pandemia, como os Decretos 496/2020, 497/2020, 499/2020, 503/2020, 507/2020, 508/2020, 512/2020, 515/2020 e 518/2020.

Em 10 de junho de 2020, o Decreto N.º 520/2020 instituiu medidas rígidas de isolamento social, estabelecendo que os serviços ou atividades não enquadradas como “essenciais” funcionassem apenas nas modalidades “*delivery*” e “*take-away*”, sendo instituída multa para quem desobedecesse ao Decreto.

Devido a um novo aumento nos casos de Covid-19, o Decreto N.º 596/2021, vigente de 19 de abril a 13 de maio de 2021, condicionou os restaurantes, os bares, as lanchonetes e os congêneres de Santana do Matos/RN a funcionarem de forma presencial até as 22 horas, com, no máximo, três clientes por mesa e distanciamento de 1,5 metro entre elas.

Portanto, faz-se necessária uma avaliação dos riscos que acometem os empreendedores da cidade supracitada, durante a pandemia, como as medidas governamentais, o aumento da concorrência e as mudanças de comportamento dos clientes, com o objetivo de ajudá-los a responder ao seguinte questionamento: “Como um plano de resposta aos riscos pode auxiliar o ramo alimentício de Santana Matos-RN a gerenciar os riscos causados pela pandemia? ”.

1.2 Justificativa

A pandemia provocou vários efeitos ao setor de alimentos. Apesar do volume de clientes consumindo dentro dos restaurantes ter diminuído abruptamente, outras formas de entrega como *delivery* (serviço de entrega) e o *take away* (retirar no balcão para levar para casa) aumentaram. Com isso, houve impactos negativos, como o crescimento na aquisição e descarte

de embalagens, e positivos, como incentivo no pagamento por cartão de crédito e aplicativos de pagamentos e “entregas sem contato” (BARROS, et. al, 2020).

Em uma pesquisa com profissionais de diversas áreas sobre os efeitos da pandemia, as respostas obtidas abrangeram efeitos negativos, como: queda na renda, perda de clientes e cancelamento de pedidos, e, positivos, como: oportunidade de trabalho em novas áreas e trabalho remoto (GARCIA; NÄÄS, 2020).

Desde o começo da pandemia, vários estudos foram realizados sobre a pandemia e o setor alimentício, como: o potencial alcance e a profundidade da crise para agricultura e o agronegócio (SCHNEIDER et. al, 2020); medidas de higienização de equipamentos a serem implementadas pela indústria de alimentos (DO AMARAL ET. AL, 2020); o cenário dos profissionais de compras durante a pandemia da Covid-19 (CAVALCANTE & GOMES, 2021).

Buscando somar a esses estudos, que são de grande importância para a comunidade científica, houve a pretensão de fazer uma abordagem prática e local sobre o gerenciamento de riscos em empreendimentos pequenos durante o excepcional cenário pandêmico, além de produzir uma pesquisa que pode ser usada como referência para pesquisas futuras e como registro sobre este período que tem afetado o mundo inteiro.

Assim, esta pesquisa foi idealizada por entender que a metodologia do plano de resposta a riscos, aplicada à problemática desses empreendedores, especialmente os da cidade de Santana do Matos/RN, pode se tornar uma ferramenta importante para melhorar o desempenho de seus negócios. Além disso, sabe-se que esse suporte, ao ser produzido e documentado, pode auxiliar empreendimentos do ramo alimentício de outras cidades.

1.3 Objetivos

O presente trabalho será desenvolvido no intuito de alcançar os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é elaborar um plano de resposta aos riscos advindos da pandemia da Covid-19 para auxiliar os negócios do ramo alimentício da Santana do Matos (RN).

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar quais impactos a pandemia trouxe para o setor alimentício, visando obter maior familiaridade com o problema proposto.
- Validar, na escala de Likert, a prioridade dos riscos positivos e negativos quanto à probabilidade e ao impacto, na visão dos empreendedores.
- Classificar e analisar os riscos e desenvolver um plano de resposta para eles.

1.4 Sequência do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco seções, que serão apresentadas de acordo com a seguinte sequência:

- A primeira, corresponde à parte introdutória, que incluiu a apresentação do problema e a justificativa da realização da pesquisa;
- Na seção dois, serão discutidos os temas: um breve histórico de crises pandêmicas; como a pandemia tem impactado o setor alimentício e a classificação e o gerenciamento de riscos, que constituem a fundamentação teórica do trabalho.
- A seção três será destinada aos métodos e abordará a classificação metodológica da pesquisa, as etapas da pesquisa e a formulação do instrumento de coleta de dados.
- Na quarta seção, serão apresentados os resultados e discussões, com a interpretação dos dados coletados, a identificação e classificação dos riscos e o plano de resposta aos riscos.
- Para a última seção, ficará o fechamento do trabalho com as considerações finais e recomendações para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Quando a crise provocada pela pandemia da Covid-19 chegou ao Brasil, o desenvolvimento e a ascensão que caracterizavam o país, saíram de cena para dar espaço a outro cenário, o de economia de gastos e incertezas. Entretanto, o desenvolvimento não deixou de acontecer e grande parte deve-se justamente à crise. Mas para entender o porquê, primeiramente é preciso analisar o histórico.

Com a necessidade de ficar em casa para evitar aglomerações, várias atividades econômicas foram prejudicadas. Os segmentos artísticos, culturais, de transportes, de hotelaria, bem como, de vestuário, de calçados e de alimentos foram afetados, mas cada um de uma forma e de uma intensidade diferentes.

Se por um lado, algumas atividades como os serviços de transporte e de hotelaria precisaram aguardar a situação se estabilizar para voltar às atividades, mesmo que com restrições, outras, como a indústria de alimentos e os serviços de saúde, não puderam parar pois são atividades essenciais à sobrevivência humana, e sofreram com uma demanda inesperada no período.

Quem trabalha com alimentação preparada para consumo imediato como restaurantes, lanchonetes e padarias, precisaram se reinventar rapidamente e rever toda estrutura da empresa – *marketing*, produção, distribuição, meios de entrega – para chegar até o cliente que está em casa e minimizar os impactos causados pela pandemia.

Para entender melhor esse contexto, esta seção trará, no primeiro subtópico, uma revisão bibliográfica de como as pandemias, epidemias e outras crises sanitárias têm impactado o setor alimentício nos últimos anos. O segundo subtópico abordará o conceito, as classificações e o gerenciamento de riscos. O terceiro subtópico trará um panorama de como outras empresas têm atuado para gerenciar seus riscos e abordará o conceito de plano de resposta a riscos.

2.1. Histórico breve de crises pandêmicas

Pandemia, de acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), é a disseminação mundial de uma nova doença. O mundo já enfrentou várias delas, como a gripe espanhola em 1918 (ROCHA, 2019), a gripe suína em 2009 (CAMUS, 2009; BARIFOUSE, 2020) e a epidemia do Ebola em 2014 (SIMIONI, 2020; VICTORIANO, 2020).

Em 1918, a gripe espanhola, conhecida assim devido ao elevado número de mortos na Espanha, teve duas ondas: a primeira foi mais branda e atingiu especialmente os Estados Unidos

da América e a Europa, enquanto que a segunda, tornou-se uma doença mortal acometendo populações da Índia, Ásia e Américas Central e do Sul. Em setembro de 1918 a epidemia chegou ao Brasil trazida por passageiros de um navio inglês que vinham de Lisboa e que desembarcaram em Recife, Salvador e no Rio de Janeiro. Foram necessárias poucas semanas para que casos da gripe surgissem no Nordeste e em São Paulo (ROCHA, 2009).

Não tão diferente do que se vive atualmente, na pandemia da gripe espanhola, estabelecimentos como teatros, bares, estádios de futebol, repartições públicas e tantos outros também tiveram que fechar as portas ou por falta de trabalhadores ou por falta de clientes (ROCHA, 2009).

Outro momento de crise sanitária ocorreu em março de 2009, quando foram relatados, no México, os primeiros casos de gripe suína, que viria a se espalhar por mais de 200 países, mas de forma menos catastrófica que o coronavírus. O vírus H1N1 era o agente causador da doença, que provocava problemas respiratórios em suínos e eram capazes de contaminar o homem pelo contato próximo. Os meios de transmissão eram semelhantes aos do coronavírus: tosse, espirros, contato direto com os infectados e com secreções respiratórias (CAMUS, 2009; BARIFOUSE, 2020).

No Brasil, os estados com maior número de casos foram São Paulo, Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro. As medidas de prevenção e controle eram: higienizar as mãos com água e sabão; evitar tocar no nariz, boca e olhos após tocar em superfícies e manter os indivíduos suspeitos ou confirmados em isolamento e, caso não fosse possível, fazer o uso de máscaras descartáveis. Apesar dos dados da época mostrarem baixo índice de mortalidade, era difícil avaliar o que aconteceria nos meses seguintes. O vírus poderia atingir as populações mais vulneráveis e havia a questão das limitações na capacidade do sistema de saúde (CAMUS, 2009).

Embora não haja tido os mesmos níveis de transmissibilidade nem letalidade que o coronavírus apresenta, a gripe suína foi a primeira pandemia do século XXI e já pensava em riscos que só surgiram agora na pandemia da Covid-19.

Mais uma situação de crise patológica ocorreu entre 2013 e 2015. A doença causada pelo vírus Ebola, embora sua proporção não tenha resultado em uma pandemia, atingiu países como Libéria, Guiné, Serra Leoa e Nigéria. A epidemia foi causada pelo agente patogênico vírus Ébola, vírus que apresenta alta taxa de mortalidade em humanos e que se transmite através de fluidos corporais, como sangue, saliva, vômito. Alguns animais como morcegos, chimpanzés e macacos podem ser hospedeiros e capazes de propagar a doença (SIMIONI, 2020).

Alguns países, como Estados Unidos da América, Reino Unido, Canadá e Espanha, apresentam casos esporádicos da doença do vírus Ebola, mas a epidemia da doença é sobretudo no oeste de África. Assim, em 2014, a OMS classificou a epidemia causada pelo vírus Ebola como um problema da saúde pública da África (VICTORIANO, 2020).

Desde 1960 a comunidade científica tem conhecimento das infecções provadas por coronavírus. O SARS-CoV (*Severe Acute Respiratory Syndrome*) é um dos principais tipos de coronavírus humano reconhecido pela capacidade de provocar síndromes respiratórias graves. Inclusive, esse vírus já provocou uma epidemia, entre 2002 e 2004, na China, e que atingiu mais de 20 países, resultando em quase 800 mortes (RAFAEL et. al, 2020).

Em dezembro de 2019, surgia uma nova epidemia em Wuhan, também na China, causada pelo coronavírus. Agora, classificado como SAR-CoV-2, o vírus causaria a doença 2019-nCov ou Covid-19 que se tornou rapidamente uma emergência de saúde pública (RAFAEL et. al, 2020). A doença se alastrou pelo mundo e não demorou para que chegasse ao Brasil.

“O primeiro caso de Covid-19 no Brasil foi confirmado em 26 de fevereiro de 2020. Tratava-se de um homem idoso residente em São Paulo/SP, que havia retornado de viagem à Itália. A doença se propagou rapidamente. Em menos de um mês após a confirmação do primeiro caso, já havia transmissão comunitária em algumas cidades. Em 17 de março de 2020, ocorreu o primeiro óbito por Covid-19 no país. Era outro homem idoso residente em São Paulo/SP, que apresentava diabetes e hipertensão, sem histórico de viagem ao exterior. Em 20 de março de 2020, foi reconhecida a transmissão comunitária da Covid-19 em todo o território nacional” (OLIVEIRA et. al, 2020).

Como doenças transmitidas por gotículas respiratórias exigem certa proximidade física para ocorrer o contágio, foram adotadas medidas para controlar a disseminação da doença no mundo inteiro: higienizar as mãos com frequência; fazer uso de máscaras; manter os doentes em isolamento; ficar em quarentena e manter o distanciamento social (AQUINO et. al, 2020).

2.2. Impactos da pandemia no setor alimentício

Dessas medidas necessárias para combater a disseminação do vírus, a quarentena e o distanciamento social impactam diretamente o comércio, pois funcionam da seguinte forma: na quarentena acontece a restrição do movimento de pessoas que não estão doentes, mas que podem ter sido expostas ao vírus ou estar no período de incubação, ou ainda, no caso da Covid-

19, serem assintomáticas. Já no distanciamento social, o objetivo é diminuir as interações entre as comunidades, que podem incluir pessoas infectadas, ainda não identificadas e que, por isso, não estão em isolamento (AQUINO et. al, 2020).

Essas medidas têm impactado o segmento de alimentação fora do lar, que engloba refeições feitas em bares, lanchonetes, restaurantes que, segundo o IBGE, correspondem ao gasto de 25% da renda do brasileiro (SEBRAE, 2017).

À medida que a situação da pandemia se desencadeava, os governantes iam adotando as medidas restritivas de acordo com a realidade de seu estado e cidade, observando a taxa de ocupação dos leitos, número de população vacinada e introdução de novas variantes entre outros. Algumas medidas restritivas no âmbito do Poder Executivo do RN estão descritas a seguir, conforme Portal Covid-19 (2021).

As primeiras ações adotadas para prevenção ao contágio pelo novo coronavírus foram regulamentadas por meio do Decreto Estadual N.º 29.512, de 13 de março de 2020, que suspendeu por 30 dias atividades nas repartições estaduais que implicassem aglomeração com mais de 100 pessoas, priorizou a tramitação dos serviços na modalidade teletrabalho para gestantes, mães de menores de 1 ano e maiores de 60 anos. Dentre outras medidas para os órgãos públicos estaduais.

Em 17 de março de 2020, outras medidas foram adotadas, como por meio do Decreto Estadual N.º 29.524/2020, que suspendeu atividades escolares por 15 dias, e atividades coletivas, shows, atividades desportivas e eventos com público superior a 100 pessoas. E foi recomendado à população não frequentar espaços como academias, shoppings centers, teatros, cinemas e feiras livres. No dia 19 de março de 2020, um novo decreto, dessa vez constituindo estado de calamidade pública, em virtude da pandemia do novo coronavírus, permitindo o aumento de gastos públicos para medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública (Decreto Estadual N.º 29.534/2020).

Em 20 de março de 2020, o Decreto Estadual N.º 29.541, de 20 de março de 2020, suspendeu o funcionamento de restaurantes, bares, lanchonetes e similares, mantendo o serviço de entrega (*delivery*) e retirada no local (*take away*).

De acordo com as alterações do cenário da pandemia, vários decretos foram sendo publicados estabelecendo medidas para conter a propagação do vírus.

Em março de 2021, o Governo do Estado do RN renovou o estado de calamidade pública, por meio da publicação do Decreto N.º 30.419/2021, propondo medidas de isolamento social mais rigorosas. De acordo com seu artigo 2º e inciso IV, poderiam ficar abertos

estabelecimentos voltados ao abastecimento alimentar, como mercados, supermercados, padarias, feiras livres, porém, vedada a consumação no local.

Desde que começou a pandemia, vários estudos têm sido realizados para identificar os efeitos que essas medidas têm causado no setor alimentício.

Rios et. al (2020) ao fazer uma análise em uma pizzaria que oferece serviços *take away* e *delivery* observou, nos resultados de tal pesquisa, que perdas encontradas no processo produtivo podem ser responsáveis por diminuir a satisfação dos clientes em relação ao *delivery* em vários fatores, afetando a agilidade na entrega, a confiabilidade no prazo de entrega e a realização das expectativas dos clientes.

Segundo a pesquisadora Mendes (2021), a procura pelo serviço de *delivery* por meio de plataformas digitais (*site*, aplicativos e semelhantes) foi ampliada. Em contrapartida, a falta de segurança para o trabalhador e a fragilidade dos vínculos empregatícios decorrente da falta de legislação para essa classe foram aspectos negativos observados.

Dennis (2020), pesquisou sobre competitividade nos varejos durante a pandemia, apontou indicadores de mudanças nos perfis dos consumidores. Quando os consumidores se deparam com uma situação de ruptura no estoque, normalmente respondem trocando de marca ou de loja, e a indisponibilidade continuada pode alterar a preferência dos consumidores de forma mais profunda.

O mesmo autor, também descreveu o aumento na participação de consumidores mais velhos na experiência digital: o número de consumidores com idades mais avançadas que começou a desfrutar de compras online cresceu, provavelmente resguardados pela segurança oferecida pela tecnologia neste momento.

Conforme Almeida (2021), em outro estudo sobre impactos no comportamento do consumidor, verificou que os consumidores têm buscado mais informações a respeito dos produtos antes de comprá-los, pesquisando mais os preços, optando por comprar produtos na cidade para incentivar o comércio local.

Para quem trabalha com o setor alimentício é um desafio lidar com as constantes alterações nos hábitos do consumidor, inovações tecnológicas, incertezas sobre o cenário da pandemia e sobre as medidas adotados pelo governo. Essas incertezas são fatores de riscos que de alguma forma impactam esses negócios, seja de forma negativa ou positiva.

O histórico de pandemias mencionado acima, especialmente a da Covid-19, que já contaminou mais de 149 milhões e matou mais de 3,1 milhões de pessoas em todo o mundo, mostram que o risco de novas crises mundiais surgirem é inevitável (SAMPAIO, 2021). E como foi visto, as medidas de isolamento social e o cenário de riscos estão fazendo o setor alimentício

se movimentar. Por isso, saber identificar e gerenciar esses riscos é uma maneira de enfrentar os desafios com maior segurança.

2.3. Classificação e gerenciamento de riscos

A ideia de risco, no sentido comum, geralmente esteve relacionada a questões financeiras ou a possibilidade de algo “não dar certo”. Prado (1998) ratifica esse pensamento quando define risco como uma quantificação dos efeitos que podem ocorrer caso determinado projeto se atrase ou exceda orçamentos ou ainda apresente falhas.

A palavra “risco” é derivada do italiano *risicare* e significa “ousar” (BERNSTEIN, 1997) já do latim deriva-se de *risicu* e *riscu* e corresponde à probabilidade de perigo; à probabilidade de insucesso de determinado experimento e a acontecimento incerto que não depende da vontade das partes interessadas (BOSI, 2015). Paes & Vilga (2016) une esses significados ao conceituar o risco como o conjunto de incertezas encontradas quando se ousa fazer algo.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2007), o entendimento de risco envolve a quantificação e qualificação da incerteza tanto a respeito das perdas quanto dos ganhos com relação ao que foi planejado e que risco é inerente a qualquer atividade organizacional deixando o aspecto negativo para tornar-se sinônimo de desafio e oportunidade.

Mas, se a definição da Norma Brasileira ISO 31000, que trata dos princípios e diretrizes da gestão de riscos, diz que risco é o efeito da incerteza nos objetivos, infere-se que é preciso ter um objetivo ao qual se gere incerteza, isto é, é necessário algo para arriscar, ou seja, um objetivo ou um projeto (ABNT, 2009).

De acordo com o PMBOK (2017), projetos são realizados para alcançar um resultado, uma posição estratégica, um produto ou serviço, através da produção de entregas, que por sua vez, podem ser tangíveis ou intangíveis. No caso desta pesquisa, o projeto é desenvolver um plano de resposta aos riscos e a entrega é auxiliar o setor alimentício de Santana do Matos – RN no enfrentamento desses riscos na pandemia.

2.3.1 Classificação dos riscos

Riscos são abordados de várias maneiras na literatura conforme foco dado pelo autor. Prado (1998) classifica riscos em projetos de acordo com seu grau de intensidade.

- Risco baixo: expectativa de atrasos e excesso de gastos normais;
- Risco médio: expectativa de atraso ou excesso de gastos fora dos planos;
- Risco alto: expectativa de atrasos e excessos de gastos inaceitáveis.

Segundo a NBR ISSO 31000, uma fonte de risco é um elemento que, individualmente ou combinado, tem o potencial intrínseco para dar origem ao risco. IBGC (2007) e Boostel & Reis (2019) classificam o risco como internos e externos baseados na sua origem, e Camargo (2018) acrescenta mais uma categoria que classifica como técnicos:

- Riscos internos: são originados na própria estrutura da organização, pelos seus processos, seu quadro de pessoal ou ambiente de tecnologia. Ocorrem mediante erros nos processos e deficiência no gerenciamento em diversas áreas da empresa;
- Riscos externos: nesta categoria se enquadra a pandemia global da Covid-19, pois são ocorrências associadas ao ambiente macroeconômico, político, social ou natural, que não são controlados pela organização, como desastres naturais, terremotos, decisões políticas, atentados terroristas, regulamentações governamentais;
- Riscos técnicos: os riscos relacionados à tecnologia, especificações técnicas ou requisitos do produto e pode-se entender como uma subclassificação dos riscos internos.

Além da origem, os riscos também podem ser classificados quanto a sua natureza (IBGC, 2007):

- Estratégico: decorrentes de má gestão empresarial;
- Operacional: associados à possibilidade de ocorrência de perdas (de produção, de ativos, de clientes) resultante de falhas ou deficiências nos processos internos da empresa;
- Financeiro: aqueles associados à exposição das operações financeiras da organização, ou seja, que afete os custos do projeto.

Camargo (2018) expande essa classificação mencionando outras naturezas de riscos;

- Recursos: itens que afetem a disponibilidade dos recursos ou a capacidade de realizar as atividades do projeto;
- Cronograma: qualquer item que afete a duração e as datas, como indisponibilidade de recursos nas datas predeterminadas, atrasos e falha na estimativa de duração de tarefas;
- Comunicação: se relaciona com a compreensão dos requisitos pelas partes e ao controle do fluxo de informação;
- Político: itens relacionados a órgãos públicos, governo, regulamentações ou leis;
- Mercado: corresponde às instabilidades no mercado, estratégias dos concorrentes e alterações no ambiente externo da empresa;

- Fornecedor: relativos ao cumprimento de contratos e entrega de produtos pelos fornecedores;
- Tecnológico: itens relacionados a mudanças na tecnologia ou introdução de uma nova tecnologia;
- Infraestrutura: itens relacionados a instalações nas quais o projeto irá acontecer, condições da área de trabalho e suporte técnico ao equipamento utilizado no projeto.

Além dessas, existem várias formas de categorizar riscos e, classificá-los, adequadamente, facilita o processo de análise, tratamento e gerenciamento dos mesmos.

2.3.2 Gerenciamento de riscos

Todo gerente de projetos deve compreender que os riscos são inerentes aos projetos e que não há nenhuma dose de planejamento que consiga eliminá-los (GRAY & LARSON, 2016). Analogamente, todo empreendedor deve compreender que os riscos são inerentes aos negócios, mas também, que podem ser gerenciados. A partir da compreensão de que cada risco possui uma fonte e, se ocorrer, gera uma consequência, é mais fácil aumentar o nível de controle sobre eles.

De acordo com PMBOK (2017), gerenciamento de riscos é uma das dez áreas de conhecimento da gestão de projetos, junto com os gerenciamentos da integração; do escopo; do cronograma; dos custos; da qualidade; dos recursos; das comunicações; das aquisições e das partes interessadas.

A NBR ISO 31000 define gestão de riscos como atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que se refere a riscos. A norma esclarece que a gestão de riscos corresponde à arquitetura - princípios, estrutura e processos - enquanto o gerenciamento refere-se à aplicação dessa arquitetura para riscos específicos.

Segundo o PMBOK (2017), em projetos, esse gerenciamento inclui os processos de condução do planejamento, da identificação, da análise, do planejamento das respostas, da implementação das respostas e do monitoramento dos riscos, e tem como objetivo aumentar a probabilidade e/ou o impacto dos riscos positivos e diminuir a probabilidade e/ou o impacto dos riscos negativos, otimizando as chances de sucesso.

Gray & Larson (2016) diz que o gerenciamento de riscos é uma abordagem proativa e não reativa, pois é uma atividade preventiva, pensada para garantir que as surpresas sejam reduzidas e as ameaças relativas a eventos indesejados, minimizadas.

A sobrevivência de qualquer empreendimento está vinculada ao conceito de aproveitar uma oportunidade, dentro de um espectro de incertezas. O que faz a gestão dos riscos se tornar tão importante são fatores como o aumento da competitividade, o avanço tecnológico e as condições econômicas, que fazem com que os riscos assumam proporções muitas vezes incontroláveis (VARGAS, 2009). Aquele que gere seus riscos consegue entrar em ação com vantagem técnica, de tempo e de custos sobre aquele que não gerencia.

Os processos para gerenciar riscos variam de acordo com a abordagem de cada autor. A ABNT NBR ISO 31000 descreve o gerenciamento de riscos em sete passos: comunicação e consulta; estabelecimento do contexto; identificação de riscos; análise de riscos; avaliação de riscos; tratamento de riscos e monitoramento e análise crítica, enquanto Gray & Larson (2016) apresentam quatro etapas principais: identificação de riscos; avaliação de riscos; desenvolvimento de respostas a riscos e controle de resposta a riscos.

Nesta pesquisa foi usada a abordagem da 6ª edição do Guia PMBOK (2017) que conta com sete processos para gerenciar riscos. Nas subseções seguintes serão detalhados cada um dos processos.

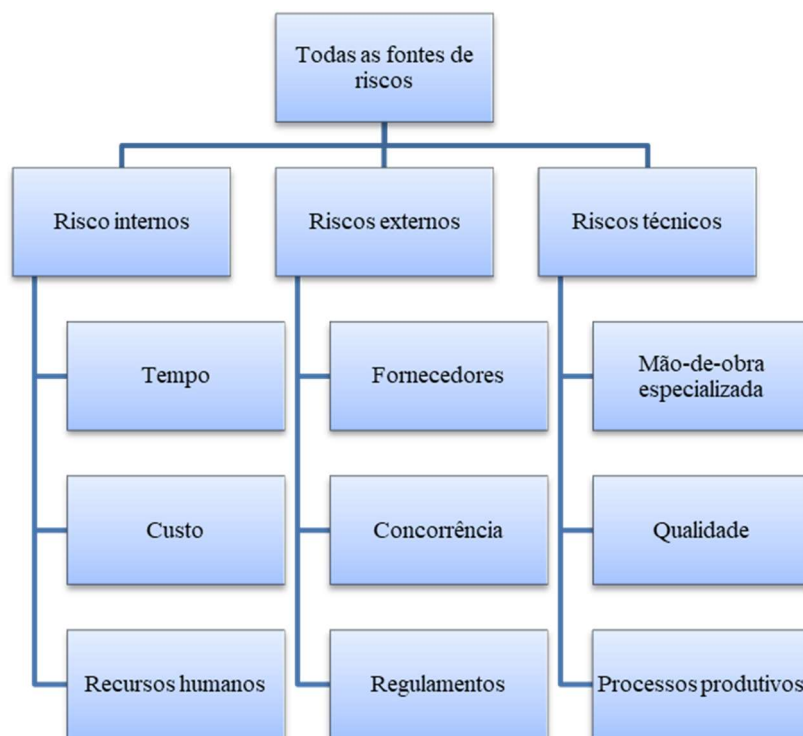
2.3.2.1 Planejar o gerenciamento dos riscos

No primeiro processo é definido como serão conduzidas as atividades. A vantagem de realizar esse processo é ter a garantia de que as atividades serão proporcionais tanto aos riscos quanto à importância que o projeto possui para a organização e para as partes interessadas.

Esse processo ainda inclui a definição da abordagem metodológica a ser usada, a frequência com que os processos serão realizados, a função e responsabilidade de cada membro e fornece meios para estruturar as categorias de riscos.

Uma forma de categorizar riscos nesta etapa é construindo uma Estrutura Analítica dos Riscos – EAR (*Risk Breakdown Structure* – RBS, em inglês), baseada na Estrutura Analítica do Projeto - EAP (uma expressão traduzida do inglês *Work Breakdown Structure* - WBS) usada no gerenciamento do escopo, em projetos. A EAR coloca cada risco dentro de uma subcategoria facilitando a identificação de sua origem. A Figura 1 mostra um exemplo genérico.

Figura 1 - Exemplo de uma EAR genérica



Fonte: Adaptado de PMBOK (2017) e Carvalho (2018).

Ao identificar todas as fontes de riscos, a partir dos desdobramentos macro e micro, os riscos mais específicos podem ser checados. Gray & Larson (2016) diz que o uso da EAR é importante porque reduz a possibilidade de que um evento de risco seja negligenciado.

2.3.2.2 Identificar os riscos

O segundo processo trata de realizar a identificação dos riscos, assim como, de suas fontes e de documentar suas características. Nesta fase, para identificar problemas potenciais, geralmente faz-se uso de técnicas como *brainstorming*, listas de verificação, entrevistas, em que as partes envolvidas sejam estimuladas a manter a mente aberta e citar o máximo de riscos prováveis. A principal vantagem deste processo é obter os riscos e suas fontes documentados (LARSON, 2016; PMBOK, 2017).

Para esta pesquisa, a principal técnica utilizada para identificar os problemas foram formulários eletrônicos que coletou dados diretamente dos proprietários, sócios ou funcionários do ramo alimentício.

2.3.2.3 Realizar análise qualitativa dos riscos

O terceiro processo utiliza métodos de priorização dos riscos de maneira individual para que seja feita uma análise posterior. Esse procedimento é feito avaliando a probabilidade de ocorrência e o impacto que o evento de risco causaria ao objetivo/projeto (PMBOK, 2017). Essa é uma avaliação subjetiva feita em matrizes nas quais se analisa o risco em escalas de 1 a 5, por exemplo (CAMARGO, 2018).

A partir das matrizes de riscos, consegue-se identificar quais riscos devem ser abordados primeiro. A Figura 2 traz o modelo de uma matriz de gravidade de risco genérica. Os riscos que ficam na zona vermelha recebem a prioridade máxima, pois são os de maior probabilidade e impacto, seguidos dos riscos da zona amarela, com prioridade dois, e, por último, restam os riscos da zona verde, considerados insignificantes e geralmente ignorados por seu baixo impacto e/ou probabilidade (GRAY & LARSON, 2016).

Figura 2 - Matriz de probabilidade x impacto

MATRIZ DE PROBABILIDADE × IMPACTO											
		AMEAÇAS				OPORTUNIDADES					
PROBABILIDADE	Muito Alta	5	10	15	20	25	25	20	15	10	5
	Alta	4	8	12	16	20	20	16	12	8	4
	Média	3	6	9	12	15	15	12	9	6	3
	Baixa	2	4	6	8	10	10	8	6	4	2
	Muito baixa	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
		Nenhum	Problema pequeno	Moderado	Problema sério	Problema muito sério	Muito grande	Grande	Média	Pequena	Muito rara
IMPACTO											

Fonte: Adaptado de Gray & Larson (2016).

Os riscos são colocados na matriz de acordo com sua pontuação geral. Caso um evento possua probabilidade “1”, ou seja, haja uma pequena de chance de acontecer, e seu impacto for “5” para o projeto, pontuaria ($1 \times 5 = 5$). Inversamente, um evento com probabilidade “5” e impacto “1”, receberia o mesmo resultado ($5 \times 1 = 5$). Para Gray & Larson (2016) o espectro de pontuações numéricas possibilita a fácil estratificação do risco conforme a significância geral, mas ele pondera a importância de não tratar a avaliação dos riscos tão somente como um exercício matemático pois nada substitui uma reflexão sobre os eventos de risco.

2.3.2.4 Realizar análise quantitativa dos riscos

Este processo analisa numericamente o efeito da combinação dos riscos individuais com outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto (PMBOK, 2017). É uma etapa que conta com números rígidos em que cada risco recebe uma nota, e não uma avaliação. Essa análise não é necessária para todos os projetos e pode ser pulada para se passar direto para o planejamento de respostas a riscos (CAMARGO, 2018).

O principal benefício da análise qualitativa é concentrar esforços em riscos de alta prioridade, enquanto a análise quantitativa prioriza quantificar a exposição ao risco geral do projeto e a possibilidade de fornecer informações adicionais para apoio do planejamento de respostas aos mesmos (PMBOK, 2017). Nesta pesquisa, apenas a abordagem qualitativa será necessária para alcançar os objetivos esperados.

2.3.2.5 Planejar as respostas aos riscos

É o processo de desenvolver alternativas, selecionar estratégias e definir ações para lidar com a exposição geral aos riscos e tratar os riscos individuais (PMBOK, 2017).

Quando um evento de risco é identificado e avaliado é necessário decidir qual estratégia alternativa será a adequada para tratá-lo (GRAY & LARSON, 2016). Existem cinco respostas que podem ser consideradas para lidar as ameaças e as oportunidades. Para as ameaças, as respostas estão detalhadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de respostas para as ameaças

Tipo da resposta	Descrição da resposta
Escalar	Quando se concorda que uma ameaça está fora do escopo do projeto ou que a resposta exceda a autoridade do gerente do projeto, ou do responsável é apropriado escalar o risco. (PMBOK, 2017). Em outras palavras, significa atribuir o risco a níveis superiores da gerência que podem ajudar na resolução da ameaça (CAMARGO, 2018).
Prevenir	Prevenir riscos é quando o responsável atua para eliminar a ameaça ou a condição propícia a que ela ocorra. Essa estratégia pode ser a mais apropriada para ameaças com alta probabilidade de ocorrência e/ou impacto (PMBOK, 2017).
Transferir	A transferência envolve passar a responsabilidade de uma ameaça a terceiros para gerenciar o risco e suportar o impacto, caso a ameaça ocorra (PMBOK, 2017). Essa transferência não altera

	o risco e quase sempre se paga por ela, pode ser feita por meio de uma contratação ou pagamento de seguro (GRAY & LARSON, 2016).
Reduzir	Reduzir riscos é, quase sempre, a opção mais atraente. Existem duas opções para isso (1) reduzir a probabilidade de ocorrência de que uma ameaça aconteça e/ou (2) o impacto adverso que essa ameaça teria sobre o projeto. A primeira opção é quase sempre mais efetiva do que tentar reparar o dano depois que a ameaça ocorreu (PMBOK, 2017), uma vez que, se for bem sucedida, pode eliminar a necessidade da segunda opção, que seria mais cara (GRAY & LARSON, 2016).
Aceitar	Aceitar o risco é reconhecer a existência de uma ameaça, mas não tomar nenhuma ação proativa. Isso também é uma estratégia, que pode ser correta para ameaças de baixa prioridade (PMBOK, 2017) e também quando os riscos são tão grandes que não é viável transferi-los ou reduzi-los (GRAY & LARSON, 2016).

Fonte: (GRAY & LARSON, 2016; PMBOK, 2017).

Para as oportunidades, as possíveis respostas estão representadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Tipos de respostas para as oportunidades

Tipo da resposta	Descrição da resposta
Escalar	Na mesma direção de escalar ameaças, mas com sentidos opostos. Segundo o PMBOK (2017), escalar uma oportunidade é apropriado quando se concorda que ela está fora do escopo do projeto ou que a resposta exceda a autoridade do responsável. As oportunidades escaladas deixam de ser monitoradas após a escalação, embora possam ser registradas como informações.
Explorar	A estratégia de exploração é selecionada quando a organização deseja garantir que a oportunidade seja realizada (PMBOK, 2017) modificando os planos do projeto para fazer com que o evento realmente aconteça (BRANCO; KEELING, 2019).
Compartilhar	Compartilhar uma oportunidade é transferir a responsabilidade a um terceiro para que, caso ela ocorra, este compartilhe alguns dos benefícios, estabelecendo parcerias, por exemplo (PMBOK, 2017). Essa divisão ou cessão de benefícios acontece porque muitas vezes um terceiro tem melhor oportunidade de explorá-lo (BRANCO; KEELING, 2019).
Melhorar	É o trabalho para aumentar a probabilidade e/ou o impacto de um risco positivo (BRANCO; KEELING, 2019) pois o melhoramento antecipado é, quase sempre, mais efetivo do que aprimorar o benefício depois que a oportunidade ocorreu (PMBOK, 2017).
Aceitar	Aceitar é reconhecer a existência de oportunidades mas não realizar nenhuma ação, sendo mais apropriada para oportunidades de baixa prioridade (PMBOK, 2017), embora deseje-se que o risco aconteça (BRANCO; KEELING, 2019).

Fonte: (BRANCO; KEELING, 2019; PMBOK, 2017).

Existem muitas técnicas para avaliar riscos, que variam de acordo com o escopo do projeto, como árvore de decisões, variação estatística do Valor Presente Líquido - VPL, Técnica de Avaliação e Revisão do Programa - PERT (GRAY & LARSON, 2016), entre outros. Para analisar riscos de forma qualitativa, geralmente utiliza-se uma planilha no MS Office Excel cujo modelo é representado no quadro 3 (CAMARGO, 2018).

Quadro 3 - Formulário genérico para análise de riscos

Nº do risco	Classificação do risco	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Prioridade	Estratégia	Resposta

Fonte: Adaptado de Camargo (2018).

Para preencher o formulário do Quadro 3, deve-se entender a ideia de cada campo:

- O número do risco corresponde ao número sequencial de cada risco identificado.
- As classificações são atribuídas de acordo com a natureza do risco.
- A probabilidade corresponde a uma análise da chance de o risco acontecer, numa escala de 1 a 5.
- Impacto ou severidade qualifica a gravidade do risco, caso ele ocorra, podendo ser expressa também na escala de 1 a 5.
- A prioridade é o resultado da multiplicação probabilidade-impacto para cada risco.
- As estratégias consistem em escalar, prevenir/explorar, transferir/compartilhar, mitigar/melhorar ou aceitar, conforme explicado anteriormente.
- O plano de ação são ações que devem ser tomadas de forma preventiva. Um plano de contingência é uma alternativa a ser usada se um evento de risco previsto se tornar realidade e contempla ações que reduzirão ou atenuarão o impacto negativo do evento de risco.
- O plano de ação é uma resposta que se dá ao risco antes que ele possa se materializar e faz parte do plano inicial que será implementado – que será abordado no próximo subtópico. Para maior esclarecimento, cabe diferenciá-lo do plano de contingência, já que este, é que entra em ação quando o risco já se tornou realidade e não faz parte do plano inicial (GRAY & LARSON, 2016).

2.3.2.6 Implementar respostas aos riscos

Este processo visa implementar os planos acordados de resposta aos riscos. Aqui, o principal benefício é garantir que os planos de ação sejam executados conforme planejado, a fim de abordar a exposição ao risco geral do projeto, minimizar ameaças individuais e maximizar as oportunidades individuais do projeto (PMBOK, 2017).

2.3.2.7 Monitorar os riscos

O último processo do gerenciamento de riscos contempla o monitoramento da implementação de planos de resposta, o acompanhamento dos riscos identificados, identificação e análise dos novos riscos e avaliação da eficácia dos resultados ao longo do gerenciamento.

Nesta etapa, Gray & Larson (2016) ressaltam que os responsáveis e sua equipe devem estar atentos para monitorar riscos potenciais e identificar riscos emergentes que podem descarrilar o objetivo, mantendo sempre a avaliação de riscos na pauta das reuniões.

3. METODOLOGIA

Para maior clareza, a parte metodológica deste trabalho será abordada em três subseções, conforme os aspectos tratados em cada uma. Na primeira subseção será mostrada a classificação da pesquisa. Na segunda, as etapas de desenvolvimento da pesquisa pelas quais o estudo deverá percorrer, serão apresentadas. A terceira subseção será destinada à formulação do instrumento de coleta de dados.

A classificação da pesquisa científica em engenharia de produção dada por Mello & Turrioni (2012) que tem como indicadores: a natureza; os objetivos; a abordagem; e o método da pesquisa, serviu como base para a classificação deste trabalho. Para o planejamento das etapas e elaboração do instrumento de coleta de dados, foram consultados autores como Gil (2018) e Lakatos & Marconi (2021) especialistas em construção de projetos de pesquisa.

3.1. Classificação da pesquisa

Quanto à natureza, esta pesquisa foi classificada como aplicada por estar voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação em uma situação específica (GIL, 2018). De fato, há o interesse em que os resultados obtidos sejam aplicados na prática ajudando a solucionar problemas reais e trazendo melhorias para o desempenho dos empreendimentos impactados pela pandemia.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória porque proporcionou maior familiaridade com o problema a fim de colocá-lo em evidência (MELLO; TURRIONI, 2012). Segundo Gil (2018), o planejamento da pesquisa exploratória tende a ser bastante flexível pois considera variados aspectos relativos ao fenômeno estudado. Esse entendimento corrobora com as atividades realizadas nesta pesquisa que entrevistou pessoas ligadas ao ramo alimentício para trabalhar com base em suas experiências práticas com o problema pesquisado.

A respeito da abordagem, esta pesquisa realizou cálculos para traduzir os dados coletados nas entrevistas em números e análises das respostas subjetivas obtidas individualmente.

A literatura considera situações em que se justifica conveniente para o pesquisador combinar aspectos qualitativos e quantitativos em todas ou em algumas etapas da pesquisa (MELLO; TURRIONI, 2012). Gil (2018) relata que essas situações acontecem quando existe a necessidade de aperfeiçoar o estudo utilizando um segundo método ou precisa empregar melhor

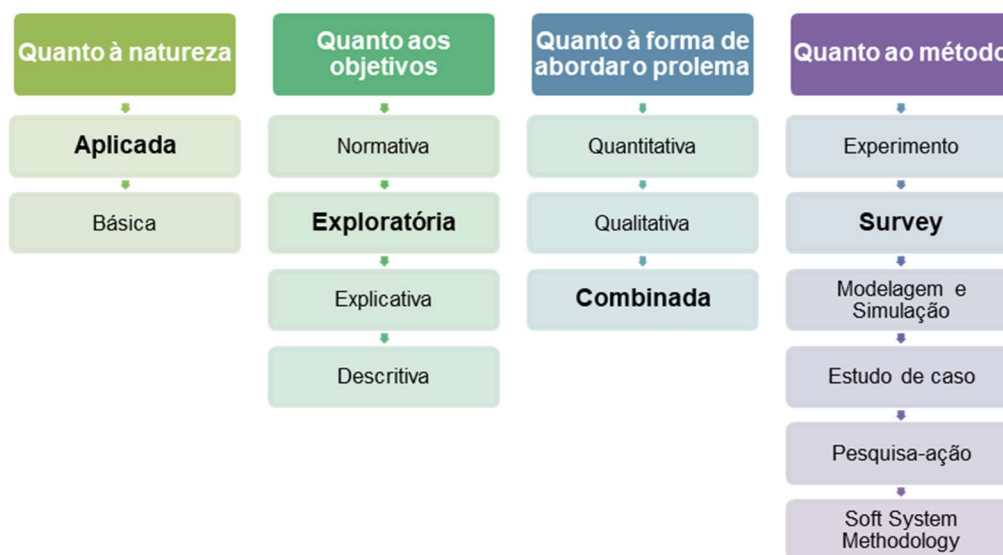
uma postura teórica, ou, ainda, se tem um objetivo da pesquisa realizado por meio de múltiplas fases (GIL, 2018) como é o caso desta pesquisa. Assim, a forma de abordar o problema não poderia ser outra, senão a combinada.

O método que envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer é conhecido como *survey* ou levantamento. Na maioria das vezes, não é viável se pesquisar todos os membros da população estudada, então seleciona-se uma amostra significativa de todo o universo e os resultados obtidos dessa amostra são projetados para a totalidade da população (TURRIONI; MELO, 2012; GIL, 2018). Como a população de Santana do Matos é pequena, estimada em 11,9 mil habitantes (IBGE, 2021), tentou-se entrevistar o máximo possível dos empreendimentos para se obter uma boa amostragem.

O método *survey* possui pontos negativos e positivos. Como vantagem, Gil (2018) relata que os dados são obtidos com rapidez e a custos relativamente baixos, e como os são coletados mediante interrogações obtém-se um conhecimento direto da realidade. Em contrapartida, como a percepção do entrevistado é subjetiva, podem sair resultados distorcidos em razão da diferença do que as pessoas fazem ou sentem com o que elas respondem no questionário.

A Figura 3 apresenta o esquema adotado para classificação da pesquisa.

Figura 3 - Classificação da pesquisa



Fonte: Adaptado de Mello & Turrioni (2012)

No método *survey* a coleta de dados pode ser feita através de formulário no qual o entrevistado completa os dados com ou sem assistência do entrevistador e realiza o envio eletronicamente (TURRIONI; MELO, 2012). Essa opção foi a mais viável devido ao cenário

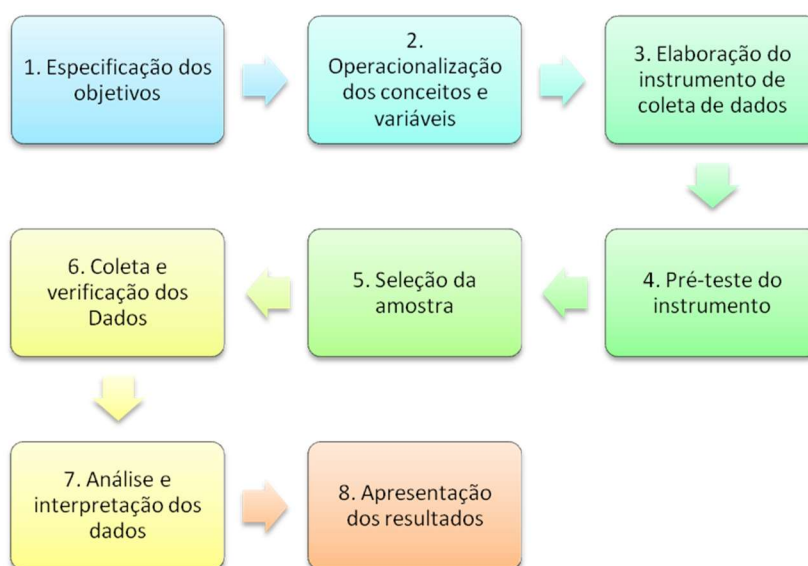
de pandemia vigente. Entretanto, houveram exceções em que foi preciso fazer uma abordagem presencial aplicando o questionário na versão impressa, adotando todas as medidas de medidas adequadas conforme estabelecidas nos decretos vigentes. Essa intervenção foi necessária em razão de três empreendedores não possuírem domínio sobre as ferramentas tecnológicas, impossibilitando de responder o formulário online.

3.2. Desenvolvimento da pesquisa em etapas

As etapas desta pesquisa foram baseadas na estrutura de Gil (2018, p. 91) de como delinear uma pesquisa levantamento, realizando as adaptações devidas para alinhar com os objetivos deste estudo e com a realidade de distanciamento social.

O processo geral se desenvolveu em nove etapas cuja sequência estão representadas no fluxograma da Figura 4 e são detalhadas na sequência:

Figura 4 - Fluxo das etapas de desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Adaptado de Gil (2021)

Etapa 1 – Especificação dos objetivos: a primeira etapa corresponde à especificação dos objetivos, começando pela delimitação do tema a ser pesquisado.

O passo inicial foi dado ao perceber as alterações de comportamento das organizações e da sociedade em resposta à pandemia do coronavírus, considerando que muitas transformações estão acontecendo e ainda não foram estudadas. Inicialmente, pensava-se em desenvolver um plano de resposta aos riscos para os MEIs do município de Santana do Matos

(RN), mas, em atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei N.º 13.709/2018), não foi possível obter os e-mails com os representantes do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE na cidade.

Outras populações possíveis foram avaliadas como mostra o Quadro 4. Mas, após analisar os prós e os contras, termina-se optando pelo plano C, delimitando a abordagem ao setor alimentício da cidade de Santana do Matos (RN).

Quadro 4 - Análise das populações com potencial para a pesquisa

Plano	População	Método	Oportunidades	Limitações
A	Microempreendedores individuais da cidade de Santana do Matos	Survey via Google Forms, envio por e-mail	Requisitar a população completa de MEIs; obter uma amostra alta.	Não conseguir os e-mails com o SEBRAE local; não obter respostas por e-mail; não conseguir desenvolver um plano de resposta aos riscos para segmentos diferentes.
B	Pequenos negócios da região central do RN	Survey via Google Forms, envio por e-mail	Maior alcance do formulário; ampla divulgação.	Não obter controle sobre quem estará respondendo ao questionário.
C	Pequenos negócios do ramo alimentício da cidade de Santana do Matos	Survey via Google Forms, envio por e-mail e, se necessário, impressos	Mais objetividade no desenvolvimento do plano resposta aos riscos; possibilidade de entregar formulários impressos, se necessário; caso não tenham acesso a dispositivos móveis.	População pequena.
D	Pequenos e médios varejos da cidade de Santana do Matos (RN)	Ver viabilidade de entregar formulário impresso	—	População pequena.

Fonte: Autoria própria (2021).

Ao refletir sobre as vantagens e desvantagens de trabalhar com diferentes populações, foi possível selecionar adequadamente aquela que seria a mais viável neste cenário de pandemia e de distanciamento social, obtendo, assim, o escopo do trabalho.

Etapas 2 – Operacionalização dos conceitos e variáveis: Definido o tema, buscou-se compreendê-lo melhor por meio de estudos e livros sobre gestão de projetos e pela ABNT NR 31000. A busca continuou em artigos publicados em periódicos e anais de congressos, que abordassem os impactos causados pela pandemia têm provocado.

Também foi consultado no Diário Oficial da FEMURN os decretos publicados entre 1º de janeiro de 2021 e 10 de maio de 2021, sobre medidas estabelecidas pelo município de Santana do Matos e alguns circunvizinhos que impactassem diretamente o setor alimentício.

Etapa 3 – Elaboração do instrumento de coleta de dados: a elaboração do questionário começou por buscar pesquisas similares publicadas em periódicos, para compreender qual a tendência de pesquisas no momento. Na subseção 3.3, a formulação do instrumento de coleta de dados é abordada com mais detalhes.

Etapa 4 – Pré-teste do instrumento de coleta de dados: uma versão teste do questionário foi aplicada a 10 pessoas aleatórias. O objetivo do pré-teste foi verificar se as perguntas ficaram claras para o leitor; se havia erros no questionário; qual o tempo médio de resposta; se o entrevistado respondia a todas as questões sem desistir e, finalmente, quais análises poderiam ser realizadas.

Ao final desta etapa, serão realizadas as correções e ajustes necessários para que o questionário seja considerado válido e apto para aplicação.

Etapa 5 – Seleção da amostra: Com base na classificação de Gil (2018) a amostragem será do tipo estratificada, a considerar que o setor alimentício é uma amostra de cada subgrupo afetado pela pandemia. Os critérios para delimitar o subgrupo foram residir no município de Santana do Matos, ter dezoito anos completos e ser proprietário, sócio ou funcionário de empresa do ramo alimentício.

Para localizar os empreendimentos, inicialmente fez-se um levantamento nominal das padarias, lanchonetes, marmitarias e bares conhecidos. Em seguida, buscou-se nas redes sociais da cidade, principalmente *instagram* e *facebook*, e depois, os próprios respondentes foram indicando outros empreendimentos. Entretanto, houveram algumas limitações.

Primeiro, se entrou em contato com o representante local do SEBRAE para que fosse divulgado o questionário entre os empreendedores e microempreendedores de Santana do Matos/RN, mas apesar das tentativas, não houve retorno. Em segundo, devido o distanciamento social também não foi possível chegar à Zona Rural do município onde há bares e pequenos comércios.

Sendo assim, pode-se dizer que a seleção da amostra seguiu uma amostragem por conglomerado, na qual, de acordo com Fachin (2017), na qual, a população é dividida em conglomerados, que neste caso foram lanchonetes, bares, padarias etc., para que se selecione aleatoriamente alguns conglomerados, dos quais são extraídos, aleatoriamente, os elementos que vão compor a amostra. O autor aplica essa amostragem a pesquisas feitas em populações onde não é possível conseguir a relação completa dos habitantes como bairros e cortiços.

Etapa 6 – Coleta e verificação dos dados: durante o período de 20 de abril a 11 de maio de 2021, o formulário on-line foi amplamente divulgado. Primeiramente, para o representante do SEBRAE repassar para os MEIs da cidade, depois, para as redes sociais e e-mails dos empreendimentos da cidade.

Etapa 7 – Análise e interpretação dos dados: esta fase envolveu a tabulação dos dados, realização de cálculos estatísticos e interpretação dos dados. Cada item do formulário será analisado individualmente e, em seguida, comparados por meio de filtros que a ferramenta *Microsoft Office Excel* disponibiliza.

Etapa 8 – Apresentação dos resultados: nesta fase, os resultados dos dados quantitativos serão convertidos em tabelas e/ou gráficos para melhor visualização e submetidos a uma análise descrita. Da mesma forma, os resultados das respostas subjetivas serão apresentados e as opiniões que trouxeram mais contribuições para o trabalho serão reproduzidas nos resultados. Em seguida, foi elaborado um plano de resposta aos riscos identificados e classificados com base nos resultados da pesquisa bibliográfica (Etapa 2) e da coleta dos dados (Etapa 6).

3.3. Formulação do instrumento de coleta de dados

A opção por um questionário como instrumento de coleta de dados deve-se, principalmente, pela possibilidade de enviar as perguntas sem a necessidade de ter contato direto com o respondente. Segundo Lakatos & Marconi (2021, p. 232):

“Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador (hoje se pode fazer por e-mail); depois de preenchido, o pesquisado devolve-o da mesma forma que o recebeu.”

Ressalta-se que o questionário é a ferramenta mais utilizada no método *survey* e a praticidade do envio é um ponto forte, pois pode ser feita por e-mail e, atualmente, por redes sociais que são muito utilizadas pelas organizações.

Para elaborar as perguntas, buscou-se referências em pesquisas recentes acerca do tema em estudo. Nesta fase, foram usados dois artigos, que serão detalhados abaixo, como principais parâmetros para elaboração das perguntas.

Do artigo “*Risk perception and determinants in small and medium sized agri food enterprises amidst the COVID 19 pandemic: Evidence from Egypt*” de Abu Hatab, Lagerkvist & Esmat (2021), foi baseada a avaliação de riscos quanto à probabilidade e ao impacto.

A forma de abordar sobre os impactos provocados pela Covid-19 foi fundamentada na pesquisa “os impactos no processo de compras durante o período da pandemia (covid-19): uma investigação sobre a rotina dos profissionais de compras” de Cavalcante & Gomes (2021).

Também se adotaram regras práticas propostas por Gil (2018) como: certificar-se de que estejam no questionário somente perguntas relacionadas ao tema proposto e que possuam um propósito; verificar se o questionário contém instruções quanto ao preenchimento das perguntas e explicação de termos técnicos e analisar se as perguntas possuem apenas uma interpretação.

As perguntas foram divididas em cinco blocos. Os dois primeiros, correspondem ao perfil do entrevistado, considerando que a primeira contempla aspectos relacionados a características/perfil do respondente - gênero, faixa etária, escolaridade e função na empresa. O segundo, aborda características do negócio - classificação da empresa, tempo de atividade e o *mix* de produtos.

O terceiro bloco aborda os impactos sentidos pelos negócios durante a pandemia e possui questões objetivas e subjetivas. No bloco quatro, o questionado responde perguntas sobre os cenários de riscos e classifica o grau de importância desses riscos de acordo com a escala de Likert.

Essa escala é uma das mais utilizadas em pesquisas para medir atitudes e foi criada por Rensis Likert, em 1932, ao estabelecer um conjunto de afirmações para as quais o entrevistado teria que apresentar o grau de intensidade da resposta em cinco pontos. O quadro 5 mostra um modelo dessa escala (JÚNIOR; COSTA, 2014).

Quadro 5 - Modelo da Escala de Likert

Estou satisfeito com o serviço recebido.				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

Fonte: Júnior e Costa (2014).

O quinto bloco tratou de estratégias diante do cenário pandêmico, buscando captar dos respondentes quais as medidas que eles adotariam para enfrentar os riscos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados os resultados do questionário aplicado em Santana do Matos, município com número de habitantes estimado em 11.956 pessoas e Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDHM de 0,591 (IBGE, 2021).

Inicialmente, será apresentado o perfil dos entrevistados e as características dos empreendimentos que participaram da pesquisa. Em seguida, os riscos identificados em gráficos e quadros. E então, será feita a análise dos mesmos através do plano de resposta aos riscos, priorizados conforme probabilidade e impacto e classificados quanto à origem.

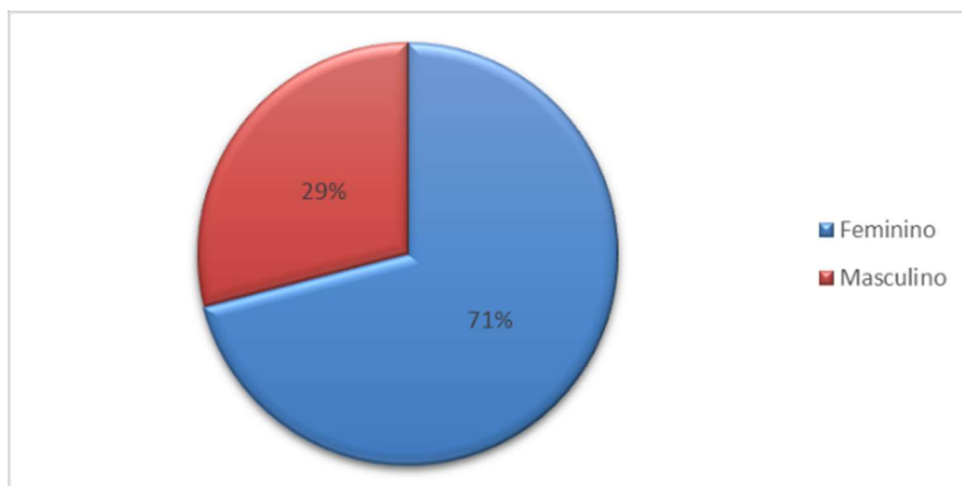
4.1 Resultados do questionário

O formulário eletrônico ficou disponibilizado durante 22 dias, no período de 20 de abril a 11 de maio de 2021, obtendo 31 respostas válidas.

4.1.1 Perfil dos entrevistados

Nesta pesquisa, 22 mulheres responderam ao questionário e 9 homens, conforme mostra o Gráfico 1. Esse resultado confirma a alta representatividade das mulheres nos negócios que está em evidência no estado potiguar. Segundo o SEBRAE (2021c) o setor de serviços detém 47% das empreendedoras potiguares e o segmento de serviços de alimentação é o que reúne a maior parcela (36%) de empresas comandadas por elas.

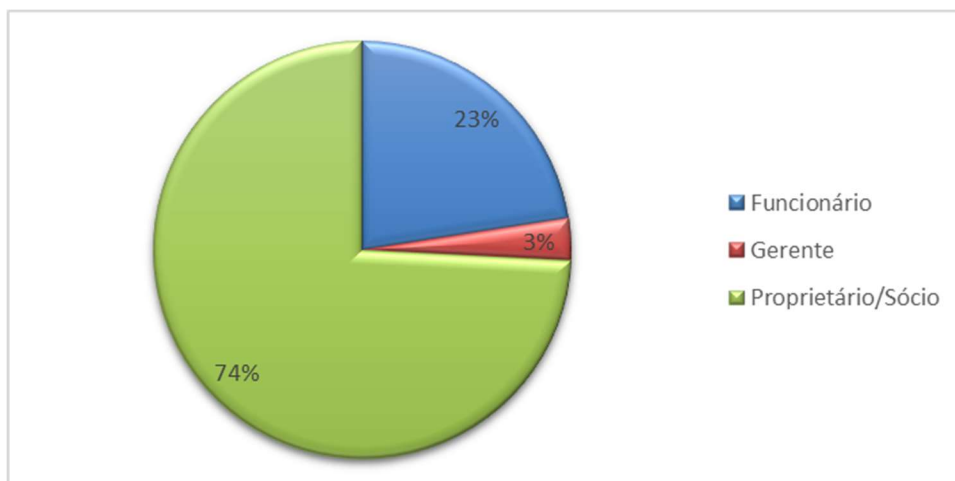
Gráfico 1 - Gênero dos entrevistados



Fonte: Autoria própria (2021).

Dos respondentes, 23 foram proprietário/sócio, 7 funcionários e 1 se identificou como gerente do negócio. Cabe ressaltar o quão interessante para a pesquisa que a maioria das respostas fossem de proprietários ou sócios, porque eles geralmente detêm maior conhecimento e sabedoria sobre o segmento estudado. O gráfico 2 apresenta esse resultado em porcentagem.

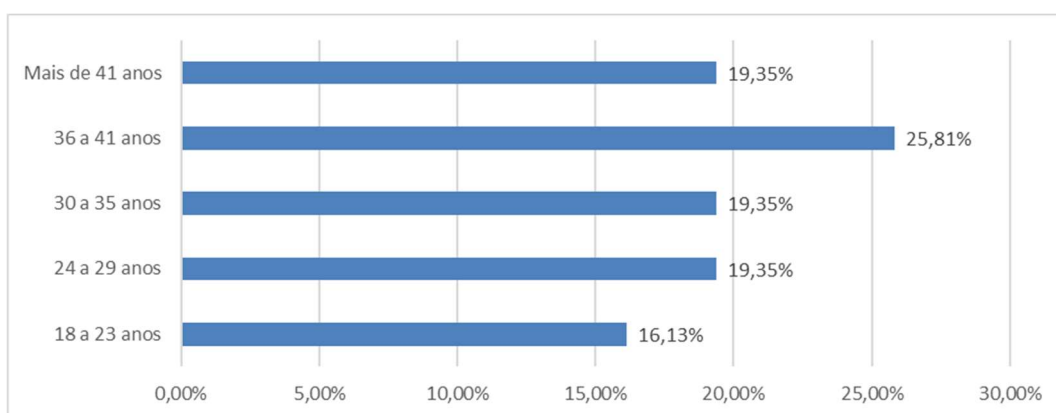
Gráfico 2 - Função dos entrevistados na empresa



Fonte: Autoria própria (2021).

Em relação à faixa etária dos respondentes, se mostrou bastante equilibrada: 5 pessoas tinham de 18 a 23 anos de idade, 8 estavam na faixa de 36 a 41 anos, e os demais grupos – 24 a 29; 36 a 41; e mais de 41 anos – tiveram 6 respondentes cada um, conforme está representado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Faixa etária dos entrevistados

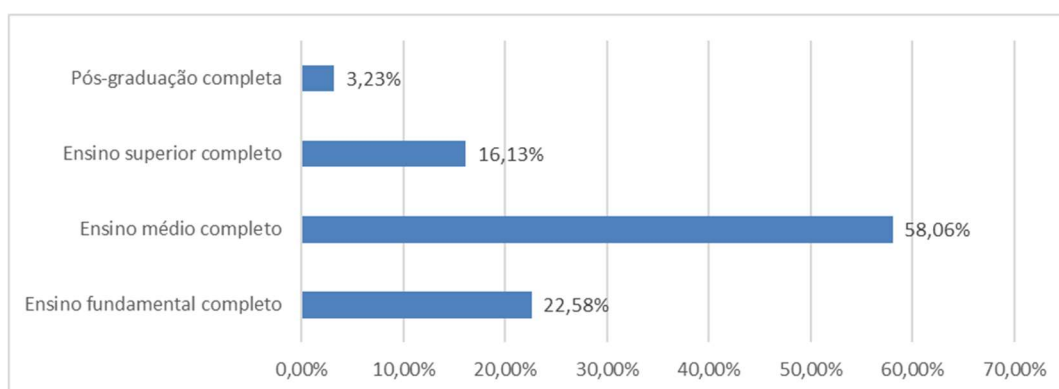


Fonte: Autoria própria (2021).

Quanto à formação, o ensino médio foi predominante na pesquisa. 18 entrevistados haviam concluído o ensino médio, 7 que concluíram só o ensino fundamental, 5 possuem título de graduação e 1 concluiu a pós-graduação, conforme mostra o Gráfico 4. Sobre essa questão, o SEBRAE (2021d) aponta que não é regra nem garantia, porém a maioria dos empreendedores com escolaridade mais elevada tende a ter mais sucesso ao investir em um negócio.

Com relação à complexidade das questões, que exigia um entendimento mínimo sobre porcentagem e respostas subjetivas, o nível médio de escolaridade dos respondentes pode ter comprometido o entendimento de algumas questões.

Gráfico 4 - Escolaridade dos entrevistados



Fonte: Autoria própria (2021).

E, ao tratar da relação entre escolaridade e mulher, o SEBRAE (2021d) analisou que o RN possui uma posição de destaque na região Nordeste, onde, de cada dez empresárias potiguaras, três são graduadas numa instituição de ensino superior. Esta pesquisa apresentou dados coerentes com esse cenário, uma vez que, dos 6 respondentes com nível superior, 5 foram mulheres, inclusive, a única detentora do título de pós-graduação também foi uma mulher.

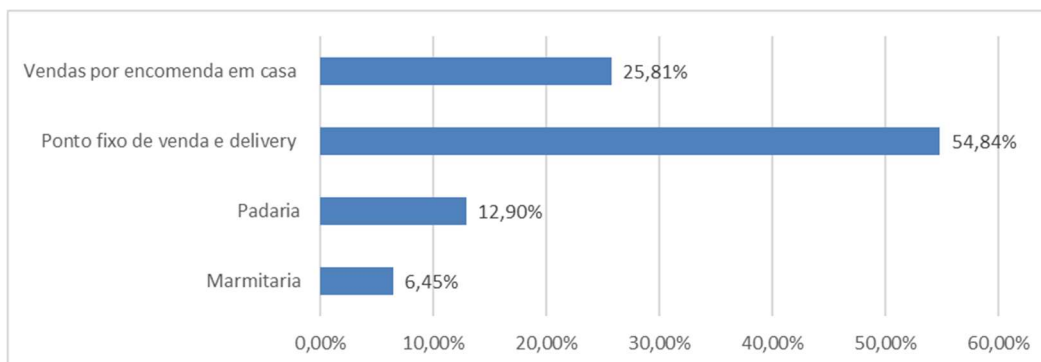
A partir da análise do primeiro bloco, é possível dizer que o perfil dos entrevistados foi de mulheres proprietárias ou sócias de estabelecimentos do ramo alimentício, com o ensino médio completo e faixas etárias diversas.

4.1.2 Características dos empreendimentos

Rios et. al (2020) apontou o *delivery* como um dos serviços que vem sendo grandemente utilizado. E os dados desta pesquisa mostraram que a maioria dos respondentes (54,84%) trabalham com o modelo de negócio ponto fixo e *delivery* (bares, restaurantes e lanchonetes).

Em segundo lugar, com 25,81%, estão os que vendem por encomenda em casa e, somando 19,35%, as padarias e marmitarias. O Gráfico 5 mostra esses dados.

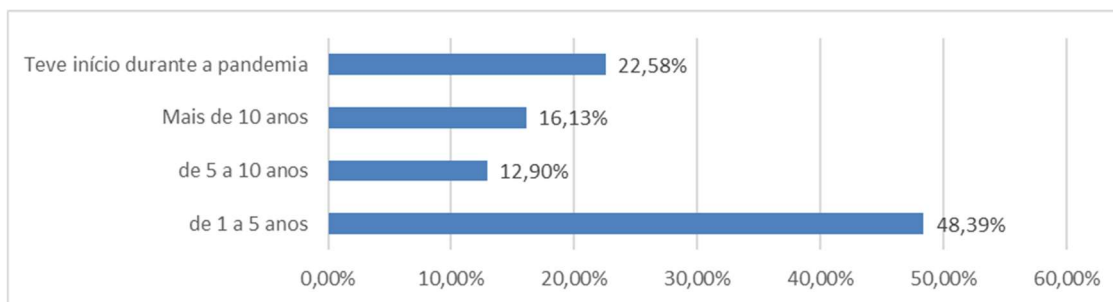
Gráfico 5 - Tipos de serviços dos entrevistados



Fonte: Autoria própria (2021).

A respeito do tempo de atividade dos empreendimentos, a pesquisa mostrou que 7 tiveram início durante a pandemia e 22 tem 5 anos ou menos de atividade. O gráfico 6 representa esses dados em porcentagem.

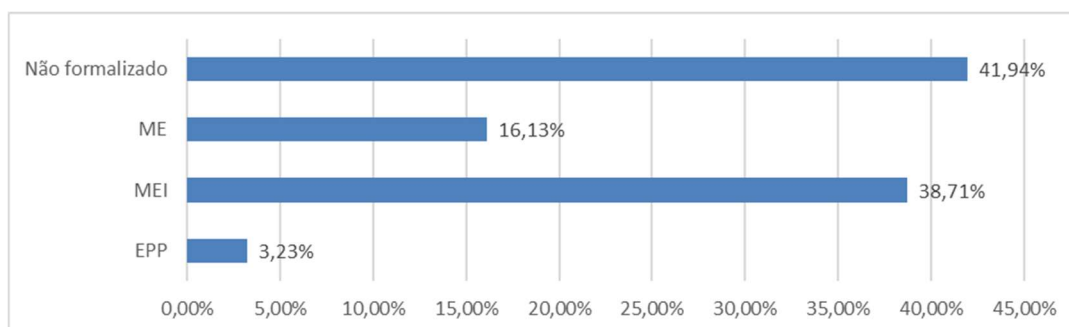
Gráfico 6 - Tempo de atividade dos negócios entrevistados



Fonte: Autoria própria (2021).

Quanto ao porte de estabelecimentos segundo o número de empregados (SEBRAE, 2013, p.17) foi verificado que a pesquisa teve 1 representante de EPPs, Micro empresas, 12 MEIs, e 13 ainda não são formalizados. O gráfico 7 mostra essa representação em porcentagem.

Gráfico 7 - Representação do porte dos negócios



Fonte: Autoria própria (2021).

Diante desses dados, pode-se analisar que pelo menos 7 empreendedores viram a oportunidade de abrir um negócio no ramo alimentício durante a pandemia, mostrando que a pandemia não trouxe apenas riscos negativos, mas também, oportunidades e concordando com o cenário de crescimento do setor de serviços apontado pelo SEBRAE (2021b).

Outro dado que chama atenção é que 41,94% dos negócios não estão formalizados. É possível que haja uma relação com o fato de que 70,97% dos empreendimentos serem recentes, tendo até 5 anos de existência. Ao considerar a pouca experiência e os desafios da pandemia percebe-se ainda mais relevante estudos que possam auxiliar esses empreendimentos.

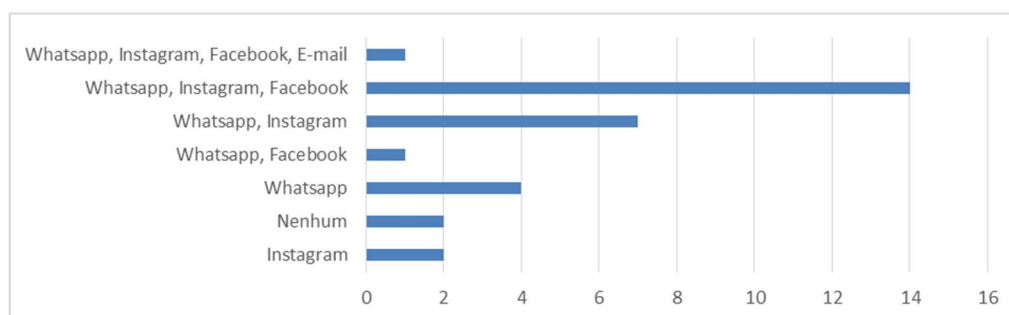
4.2 Resultados da análise dos impactos da pandemia

Sabe-se que a pandemia trouxe impactos negativos como a redução de volume de vendas (GARCIA; NÄÄS, 2020) e a dificuldade nas aquisições por falta de insumos (CAVALCANTE; GOMES, 2021). Quanto a esses impactos negativos, a maioria dos entrevistados 96,77% afirmou ter sentido o aumento no preço dos ingredientes e insumos necessários para produção ao comparar o cenário atual com o anterior à pandemia, enquanto 70,97% disseram que houve redução no volume de vendas e 19,35% precisaram dispensar funcionários e perderam clientes para a concorrência.

Quanto aos impactos positivos, 48,39% concordaram que o delivery deixou o segmento mais competitivo e foi uma oportunidade para novos entrantes, 29,03% incluíram novos itens ao *mix* de produtos e 19,35% não conseguiram identificar nenhum dos itens sugeridos como impactos positivos para o seu negócio.

Segundo os dados da pesquisa, as redes sociais mais usadas para divulgar os negócios são *Whatsapp*, *Instagram* e *Facebook*, nessa ordem, conforme Gráfico 8, mostra o comportamento das respostas.

Gráfico 8 - Uso das mídias sociais para divulgação do negócio



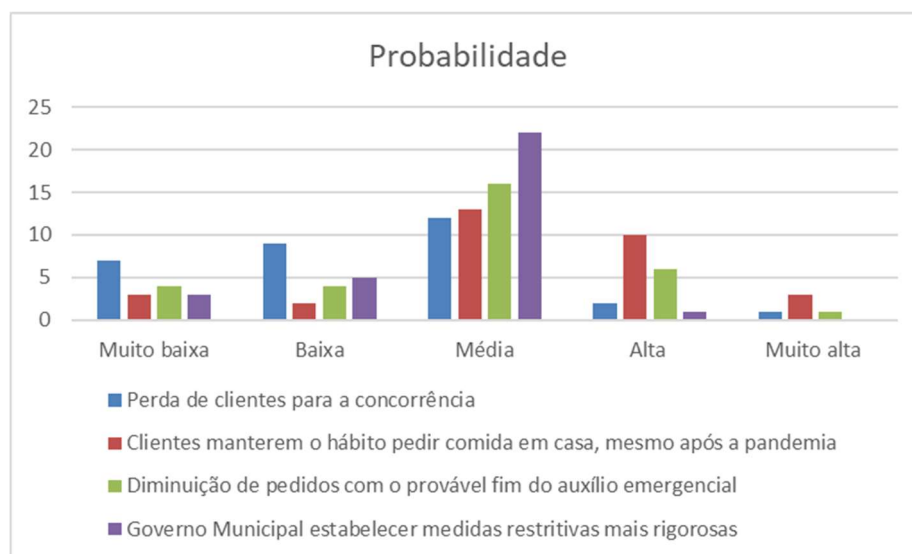
Fonte: Autoria própria (2021).

Na entrevista, foi quase unânime que essas mídias são importantes ou muito importantes para os negócios alimentícios. Ao menos, 93,55% dos entrevistados avaliaram assim. A saber, os 6,45% discordantes pertencem à faixa etária acima de 41 anos e tem seus negócios há mais de 10 anos. De acordo com o SEBRAE (2021a), 19% das pequenas empresas do RN recorreram à internet, mídias sociais e aplicativos para não terem perdas maiores de faturamento durante a pandemia e a tendência é que essa movimentação continue em alta. Rios et. al (2020) reforça a notoriedade das mídias, ao dizer que a *internet* está aliada ao serviço de *delivery*, como como um meio de fazer pedidos via *websites* ou *aplicativos*. Os empreendimentos que não consideraram as mídias sociais importantes, trabalham pouco ou não trabalham com *delivery*.

4.3 Identificação e análise dos riscos

No bloco 3 do questionário, foi apresentado aos entrevistados quatro riscos externos e pediu-se que os avaliassem, numa escala de 1 a 5, quanto à probabilidade de ocorrência e ao impacto que teriam para seus negócios. Os gráficos 9 e 10 representam o número de respostas para cada risco.

Gráfico 9 – Análise da probabilidade dos riscos

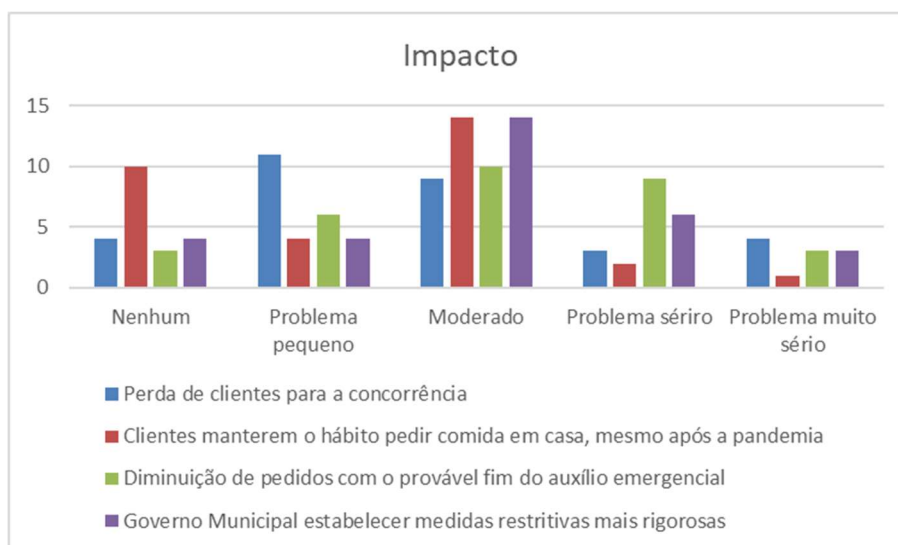


Fonte: Autoria própria (2021).

Quanto à probabilidade, o risco de clientes manterem o hábito pedir comida em casa, mesmo após a pandemia, foi considerado o mais alto na visão dos entrevistados.

O estabelecimento de medidas restritivas mais rigorosas pelo governo municipal, foi considerado um risco de probabilidade e impacto médios, inclusive, foi a única medida que nenhum respondente considerou a probabilidade muito alta. Entretanto, durante a finalização da pesquisa, devido ao aumento no número de pessoas infectadas no município, em 19 de maio de 2021, foi publicado um novo Decreto emergencial em Santana do Matos/RN, de N.º 601/2021, suspendendo por quinze dias, o funcionamento presencial dos bares, lanchonetes, pizzarias, “açaiterias” e similares, que só poderão funcionar por *delivery* e *take away*, respeitando o toque de recolher, às 22h.

Gráfico 10 - Análise do impacto dos riscos



Fonte: Autoria própria (2021).

A impacto da redução nas vendas com o fim do auxílio emergencial foi avaliado pelos respondentes como um problema sério. O auxílio emergencial é um benefício financeiro concedido pelo Governo Federal que tem por objetivo fornecer proteção emergencial no período de enfrentamento à crise causada pela pandemia do coronavírus (CAIXA, 2021). Assim, é compreensível a importância que esse auxílio teve, principalmente, no primeiro ano de pandemia.

E quanto ao impacto da perda de clientes para a concorrência, a maioria, correspondente a 35,48%, avaliou como um problema pequeno. Entretanto, deve-se ficar atento porque o cenário apontado pelo SEBRAE (2021b) é de crescimento para pequenas empresas potiguaras e antes da finalização desta pesquisa mais um negócio no modelo ponto fixo e *delivery* foi inaugurado na cidade.

Para construção da matriz, foram realizadas análises dos valores centrais, por meio de gráficos de dispersão, segundo a moda, que é o elemento que aparece com maior frequência na distribuição (FACHIN, 2017). Essa análise foi replicada para os demais riscos, e o resultado da matriz de probabilidade e risco está apresentado na Figura 5, junto com os demais riscos identificados.

Após essa avaliação, o entrevistado foi convidado a descrever outros riscos positivos e negativos diferentes dos apresentados, segundo sua percepção. Os quatro riscos apresentados foram colocados estrategicamente antes dessa pergunta para ajudar aos respondentes a refletir sobre o tema abordado e esclarecer a eles que se tratam de riscos para o negócio e evitar que confundissem com o risco de contaminação pelo coronavírus.

Essas medidas foram importantes para obter as respostas, pois 77,42% dos questionados nunca realizaram estudos sobre como os riscos poderia afetar seus negócios.

Ao todo, 32,26% dos entrevistados conseguiram identificar e relatar oportunidades que a pandemia trouxe para suas empresas.

Juntando as respostas semelhantes, as principais foram:

- O1. A possibilidade de se reinventar como empresa, buscando métodos e estratégias para alcançar o público; como o surgimento da demanda de bolos pequenos para celebrar festinhas em casa;
- O2. O delivery foi uma grande melhoria para o comércio;
- O3. Um ponto positivo em 2020, o auxílio emergencial, foi uma injeção na economia local; as pessoas passaram a comprar bastante;
- O4. As redes sociais deram mais visibilidade para o negócio;
- O5. Aumento dos cursos de aperfeiçoamento online.

Quanto aos riscos negativos, 38,71% foi o número de respostas válidas que descreveram ameaças que a pandemia acarretou para as empresas. As principais foram:

- A1. Diminuição nas vendas e vendas fracas;
- A2. Diminuição de pedidos com o provável fim do auxílio emergencial;
- A3. Restrições para o cliente no estabelecimento, que já resultou em perda de clientes que não quiseram usar máscaras;
- A4. Clientes manterem o hábito de pedir comida em casa, mesmo após a pandemia;
- A5. Governo Municipal estabelecer medidas restritivas mais rigorosas;
- A6. Perda de clientes para a concorrência;
- A7. Aumento no preço dos insumos;
- A8. Dificuldade de encontrar determinados produtos.

Os riscos identificados acima foram classificados de acordo com a moda, ou seja, a frequência com que apareceram no questionário (FACHIN, 2017). Primeiro, foi atribuído baixa probabilidade e impacto aos que tiveram uma resposta, aos que duas pessoas mencionaram média probabilidade e impacto e aos riscos citados três vezes alta probabilidade e impacto. A Figura 5 apresenta a matriz de probabilidade e impacto para as ameaças e para as oportunidades.

Figura 5 - Matriz de probabilidade e impacto para os riscos identificados

MATRIZ DE PROBABILIDADE × IMPACTO											
PROBABILIDADE	AMEAÇAS					OPORTUNIDADES					
	Muito Alta										
	Alta			A1							
	Média	A6	A2; A3; A4 e A5				O1; O2 e O3				
	Baixa	A7; A8						O4; O5			
	Muito baixa										
		Nenhum	Problema pequeno	Moderado	Problema sério	Problema muito sério	Muito grande	Grande	Média	Pequena	Muito rara
IMPACTO											

Fonte: Autoria própria

Apenas o risco de diminuição das vendas e vendas fracas ficou na zona vermelha, recebendo a prioridade máxima. Os demais riscos ficaram nas zonas amarela e verde, com prioridade menor de impacto e/ou probabilidade. Conforme Camargo (2018) os riscos são priorizados para que seja feita uma análise posterior, que neste caso, será a elaboração de um plano de respostas aos riscos.

4.4 Plano de resposta aos riscos

O plano de respostas a riscos será apresentado em duas etapas: na primeira, estarão as respostas às oportunidades (Quadro 6) e, na segunda, as ameaças (Quadro 7). Algumas estratégias foram baseadas em publicações científicas e em ferramentas usadas na Engenharia de Produção.

Quadro 6 - Plano de respostas para as oportunidades

ID	Classificação	Descrição do risco	P	I	P × I	Risco	Estratégia	Resposta
O1	Estratégico	Possibilidade de se reinventar, buscando métodos e estratégias; como investir em novos produtos para celebrar festinhas em casa	3	3	9	Médio	Explorar	Ação 1 - Identifique que produtos os clientes estão pedindo e não compõem seu <i>mix</i> de produtos. (Ex: registre e anote, podendo fazer até um <i>checklist</i>, itens procurados ou sugeridos pelos clientes e que não estão disponíveis) . Ação 2 – Estude esses resultados para analisar a possibilidade de implementar novos itens ao cardápio. Ação 3 – Faça uma relação das próximas datas comemorativas e feriados, considerando que as famílias estarão reunidas em casa e planeje ações estratégicas para o seu negócio.
O2	Operacional	O <i>delivery</i> é uma grande melhoria para o comércio	3	3	9	Médio	Melhorar	Ação 1 - Avalie a qualidade do seu serviço de <i>delivery</i>. (Ex. aplicando um questionário para testar o nível de satisfação dos clientes). Ação 2 - Use o questionário para identificar as principais queixas e melhorar o seu serviço. Ação 3 - Foque em aspectos como rapidez e confiabilidade na entrega e em melhorar a experiência do cliente. (Ex. informe ao cliente a periodicamente sobre o andamento do pedido e/ou a localização do entregador e tente cumprir o tempo estimado prometido ao cliente. Ação 4 – Divulgue mensagens de motivação e esperança a respeito da pandemia e não permita que o entregador saia para a rota sem usar máscaras e álcool em gel. Rios et. al (2020) identificou perdas e oportunidades de melhoria no setor de <i>delivery</i>, entre outras: • Perda por movimentação: se houver movimentação excessiva entre as etapas do processo, como para buscar ingredientes, pode ser necessário melhorias de layout para melhorar o fluxo de produção.

								• Perda por transporte: se é o entregador quem decide as rotas que serão executadas isso pode provocar atrasos na entrega do produto, com o estabelecimento de um mecanismo digital de controle de rotas, pode ser melhorado. • Perda por tempo de espera: se o tempo de entrega informa ao cliente, que compreende o pedido feito pelo cliente - por ligação ou redes sociais - e a entrega, não é cumprido, nem há controle ou padronização, pede-se implementação de melhorias.
O3	Político	O auxílio emergencial foi uma injeção na economia local	3	3	9	Médio	Aceitar	Nenhuma ação a realizar. Motivo - De acordo o calendário apresentado pela Caixa (2021), o auxílio emergencial, que está substituindo temporariamente o Bolsa Família, deverá ser pago até o mês de setembro, em parcelas que variam de até R\$ 350,00, quando deve finalizar o auxílio no pagamento da 4ª parcela, e por isso, não deve ser uma prioridade para o seu negócio.
O4	Tecnológico	As redes sociais deram mais visibilidade para o negócio	2	2	4	Baixo	Melhorar	Ação 1 – Caso não tenha, crie redes sociais oficiais para o negócio. Ação 2 – Aperfeiçoe o gerenciamento de suas redes visando rapidez no atendimento ao cliente e o cuidado em mantê-las sempre atualizadas. Ação 3 - Realize promoções e/ou sorteios nas suas redes para gerar engajamento e atrair mais clientes.
O5	Estratégico	Aumento dos cursos de aperfeiçoamento on-line	2	2	4	Baixo	Explorar	Ação 1- Procure na cidade de Santana do Matos ou nos municípios vizinhos, primeiramente, a fim de ajudar a economia local, a procurar cursos gratuitos de aperfeiçoamento para seu tipo de serviço alimentício; caso não encontre, passe para a ação seguinte. Ação 2 –Buscar cursos pagos <i>on-line</i> em promoção, e se for possível, ver a possibilidade de dividir o valor com outros empreendedores parceiros.

Fonte: Autoria própria (2021).

Quadro 7 - Plano de respostas para as ameaças

ID	Classificação	Descrição do risco	P	I	P×I	Risco	Estratégia	Resposta
A1	Interno / Mercado	Diminuição nas vendas e vendas fracas	4	4	16	Alto	Reduzir	Ação 1 - Aplique um questionário, pode ser até on-line, para acompanhar o nível de satisfação dos seus clientes quanto ao seu negócio. A opinião dos clientes é crucial. Ação 2 – Realize uma reunião com seus funcionários e sócios para identificar problemas internos. Procure avaliar honestamente o desempenho dos trabalhadores e do serviço. Sugestão: Você pode utilizar a técnica do <i>brainstorming</i>. <i>Brainstorming</i>: é uma técnica para coletar ideias em grupo. O processo se baseia no estímulo de ideias pela apresentação de outras ideias dos demais participantes. A técnica deve ser conduzida por um mediador, que as anotar e cuidará para que não haja o bloqueio de alguma eventual sugestão. (BRANCO; KEELING, 2019). Ação 3 – Invista na divulgação do seu negócio, divulgue em carros de som nos bairros e faça <i>marketing</i> nas redes sociais. Ação 4 – Desenvolva ação para atrair a atenção dos consumidores de volta para o seu negócio e reapresentar seus produtos. (Ex. uma reinauguração ou uma superpromoção).
A2	Político	Diminuição de pedidos com o provável fim do auxílio emergencial	3	3	9	Médio	Aceitar	Nenhuma ação a ser realizada. Auxílio emergencial não deve ser prioridade para os negócios, pelo mesmo motivo apresentado na Oportunidade (O3).
A3	Político	Restrições para o cliente no estabelecimento, que já resultou em perda de clientes que não quiseram usar máscaras	3	3	9	Médio	Prevenir	Ação 1 - Mantenha-se atualizado quanto aos números da Covid-19 de sua cidade e quanto às medidas de prevenção. Repasse as informações para seus funcionários e o oriente como proceder para que atendam e informem os clientes no caso de quererem desobedecer a alguma medida. Ação 2 - Aproveite suas redes sociais para reforçar aos clientes que seu negócio cumpre as medidas de restrições. Além de deixá-los cientes, isso vai contribuir para a boa imagem do seu negócio. Caso essas ações não surtam efeito, passe para a próxima.

							Ação 3 - Adote outras opções alternativas de entrega, como as já amplamente conhecidas como o <i>take away</i> e <i>deliery</i> .	
A4	Mercado	Clientes manterem o hábito pedir comida em casa, mesmo após a pandemia	3	3	9	Médio	Aceitar	Ação 1 - Manter a qualidade do serviço delivery caso essa possibilidade torne-se uma realidade.
A5	Político	Governo Municipal estabelecer medidas restritivas mais rigorosas	3	3	9	Médio	Prevenir	Ação 1 – Manter-se atualizado. Como esse risco não pode ser reduzido nem eliminado, a única maneira de antecipar ações antes das medidas surgirem é manter-se constantemente informado a respeito dos números da Covid-19 na sua cidade. Ação 2 - Ao verificar que o número de casos subiu e há o risco de que medidas restritivas mais rigorosas possam ser tomadas, prepare-se para focar no <i>takeaway</i> e o <i>delivery</i>. Atenção: Lembre-se de que cumprir as normas estabelecidas ajuda a manter a economia local funcionando e os números da doença em baixa.
A6	Mercado	Perda de clientes para a concorrência	3	2	6	Médio	Reduzir	Ação 1 – Observe nos empreendedores locais – preferencialmente os que possuam o melhor nível de qualidade no ramo que você trabalha – e verifique quais estratégias estão dando certo e impulsionando o negócio. Sugestão: Você pode utilizar uma técnica conhecida como <i>Benchmarking</i>. <i>Benchmarking</i> é definido como a busca das melhores práticas em um setor de atividades que resultam em desempenho superior e pode ser aplicado como base para melhoria contínua em áreas como: processos, métodos ou procedimentos; maquinário e equipamentos; operações de fabricação ou produção; qualidade e valor de produtos ou serviços; e produtividade (BRANCO; KEELING, 2019). Ação 2 – Faça uma nova análise observando segmentos de destaque no estado do Rio Grande do Norte.

							Ação 3 – Após as análises, elabore um plano de melhoria para o seu negócio e/ou inicie um curso de reciclagem ou aperfeiçoamento.
A7	Financeiro	Aumento no preço dos insumos	2	2	4	Baixo	Reduzir Ação 1 – Faça o gerenciamento da cadeia de suprimentos da sua empresa. Analise a viabilidade financeira de comprar os materiais e ingredientes mais importantes e caros diretamente em um atacado ou, ainda melhor, direto de uma distribuidora que já entregue para sua cidade. Ação 2 – Caso a opção 1 seja viável, faça uma lista dos itens e separe um dia no mês para ir fazer as compras fora ou, no caso 2, certifique-se dos dias em que a distribuidora faz entrega na sua cidade para planejar-se. Ação 3 – Aumente o volume de estoque dos itens que tiverem alto prazo de validade.
A8	Cronograma	Dificuldade de encontrar determinados produtos	2	2	4	Baixo	Prevenir Ação 1 - Faça uma análise para identificar quais produtos têm maior saída/lucratividade. Sugestão: utilize a técnica da curva ABC. A curva ABC é constantemente usada em diversas áreas para avaliação de estoques, produção e vendas. Seu mérito é classificar os itens de estoque em critérios, ou classes A, B e C, considerando características como custos e quantidades. Os itens mais importantes são, em geral, em pequenos números e devem ser controlados mais rigidamente, proporcionando tomada de decisões mais precisas e em curto espaço de tempo (POZO, 2019). Ação 2 - Realize parcerias com fornecedores que sejam comprometidos com os prazos de entrega e procure negociar para obter vantagens e descontos.

Fonte: Autoria própria (2021)

O plano de respostas aos riscos está pronto para ser implementado e conforme PMBOK (2017) seu principal benefício será garantir que os planos de ação sejam executados conforme planejado a fim de reduzir as ameaças e maximizar as oportunidades.

Posteriormente, deve ser realizado o último processo, que é monitorar os riscos, acompanhando o comportamento dos números da Covid-19 no município e no estado e buscando identificar riscos emergentes, como recomenda Gray & Larson (2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi concebida a partir da preocupação com a situação dos empreendedores locais sobre como estavam lidando com os riscos trazidos pela pandemia. Mudanças políticas constantes e adoção de medidas de restrições rigorosas acabaram instaurando um cenário de incertezas no ramo alimentício, o que estimulou a percepção da necessidade de uma intervenção dos conhecimentos científicos para tentar auxiliá-lo.

Com a aplicação de um questionário e com colaboração dos respondentes, foi possível compreender parte dos impactos que a pandemia trouxe para o segmento em Santana do Matos-RN, visto que todas as informações coletadas foram relevantes para a construção dos resultados. Por meio da coleta de dados, pode-se identificar riscos que somente pessoas diretamente envolvidas no negócio são capazes de relatar.

Para a avaliação dos riscos, foi feita uma análise qualitativa com base no julgamento dos próprios entrevistados, que os avaliaram quanto aos critérios de probabilidade e impacto, além de mencionarem outras ameaças e oportunidades que foram calculadas conforme o engajamento que tiveram nas respostas. Ao final, foram colocados em uma matriz de prioridade de riscos.

Em seguida, os riscos receberam uma classificação, de acordo com a literatura, e separados em positivos e negativos para serem implementados no plano de resposta a riscos. O plano procurou entregar respostas baseadas na Engenharia de Produção e em artigos científicos publicados em congressos e periódicos, e que não requeressem altos custos devido a situação de crise em que se vive. Após a execução do trabalho, o plano foi enviado a 10 empreendedores.

Algumas dificuldades limitaram o desenvolvimento da pesquisa. Em primeiro lugar, houve pouco tempo para o desenvolvimento das etapas, tanto em virtude do período letivo menor que o normal, que teve aproximadamente 3 meses e meio de duração, com início em 22 de fevereiro e que terminará em 5 de junho de 2021, quanto ao caráter contemporâneo do trabalho que age com variáveis que mudam constantemente, como leis e o próprio cenário da

pandemia, e assim, se o estudo fosse prorrogado, abriria margem para o risco de tornar-se obsoleto.

Em segundo lugar, houve o pouco interesse dos entrevistados em responder ao formulário. Ao recebê-los, muitos se comprometiam em ajudar, mas terminavam não enviando por alguma razão. É possível que o tamanho e/ou complexidade das perguntas tenha dificultado que o respondente chegasse a concluir o questionário, haja vista que a maioria apresentava escolaridade de nível fundamental ou médio.

Em terceiro lugar, em razão dos distanciamentos geográfico e social, não foi possível chegar à zona rural do município de Santana do Matos-RN. Apesar de realizar buscas nas redes sociais, não identificamos os empreendimentos que atendem à população que reside nos sítios e distritos, como padarias e bares.

Para trabalhos futuros, recomenda-se ampliar o volume de dados para acrescentar ao estudo e comparar com novas perspectivas sobre o tema. Sugere-se, também, fazer aplicação do plano de respostas em um ou mais empreendimento e o monitoramento dos riscos e assim confirmar se as estratégias ajudarão a melhorar o desempenho do segmento.

Por fim, com a aplicação do questionário, identificação e classificação dos riscos e a elaboração do plano de resposta aos riscos, pode-se afirmar que não apenas os objetivos da pesquisa foram alcançados, como foi possível disponibilizar o plano de respostas aos riscos para alguns dos empreendimentos que contribuíram com a realização da pesquisa, alcançando resultados além do esperado.

REFERÊNCIAS

- ABNT. **Gestão de Riscos**: Princípios e diretrizes. NBR ISO 31000. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.
- ABU HATAB, Assem; LAGERKVIST, Carl-Johan; ESMAT, Abourehab. **Risk perception and determinants in small-and medium-sized agri-food enterprises amidst the COVID-19 pandemic**: Evidence from Egypt. *Agribusiness*, v. 37, n. 1, p. 187-212, 2021.
- ALMEIDA, Alessandro Jacques de. **Pandemia do COVID-19**: o impacto no comportamento do consumidor e as mudanças no varejo de Ijuí. 2021.
- AQUINO, Estela ML et al. **Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19**: potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, p. 2423-2446, 2020.
- ASSI, Marcos. **Gestão de Riscos e continuidade dos negócios durante ou pós-pandemia**. Revista Ferramental, 2020. Disponível em: <<https://www.revistaFerramental.com.br/?cod=artigo/gestao-riscos-continuidade-dos-negocios-durante-pos-pandemia/>> Acesso em: 06 mar. 2021.
- BARIFOUSE, Rafael. **Por que o H1N1 não parou economias como a pandemia de coronavírus?**. BBC News Brasil em São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52078906>> Acesso em: 21 abr. 2021.
- BARROS, Murillo V. et. al. **Os cinco setores econômicos mais afetados no mundo pelo distanciamento social: uma discussão ambiental, social e econômica durante a pandemia do Covid-19**. XL Encontro Nacional de Engenharia de Produção: contribuições da engenharia de produção para a gestão de operações energéticas sustentáveis”: Paraná, 2020.
- BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BORGES, Rodolfo. **Brasil identifica caso positivo de coronavírus e aguarda contraprova**. El País. 2020. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/sociedade/2020-02-26/brasil-identifica-caso-positivo-de-coronavirus-mas-aguarda-contraprova.html>> Acesso em: 30 jan. 2021.
- BOSI, Maria Lúcia Magalhães. **Problematizando o conceito de risco em diretrizes éticas para pesquisas em ciências humanas e sociais na Saúde Coletiva**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 20, p. 2675-2682, 2015.
- BRANCO, Renato Henrique Ferreira; KEELING, Ralph. **Gestão de Projetos**. 4ª Ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- BRASIL. Decreto 019/2021: Prorroga as medidas restritivas temporárias de prevenção ao contágio pelo Novo Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Município de João Câmara/RN, e dá outras providências. **Diário Oficial dos Municípios do Estado do Rio Grande do Norte**.

Edição 2516. Disponível em: < <http://www.diariomunicipal.com.br/femurn/> > Acesso em: 07 mai. 2021.

BRASIL. Decreto Municipal Nº 015/2021 – GP: Dispõe sobre normas para o enfrentamento da Pandemia do COVID-19 no âmbito municipal, e da outras providências. **Diário Oficial dos Municípios do Estado do Rio Grande do Norte**. Edição 2506. Disponível em: < <http://www.diariomunicipal.com.br/femurn> > Acesso em: 07 mai. 2021.

BRASIL. Decreto Municipal Nº 014 /2021: Dispõe sobre medidas de isolamento social em caráter excepcional e temporário, destinadas ao enfrentamento da pandemia do Novo Coronavírus, no âmbito do Município de Angicos-RN. **Diário Oficial dos Municípios do Estado do Rio Grande do Norte**. Edição 2510. Disponível em: < <http://www.diariomunicipal.com.br/femurn> > Acesso em: 07 mai. 2021.

BRASIL. Decreto Nº 596/2021: Dispõe sobre novas medidas de enfrentamento ao COVID-19 no âmbito do Município de Santana do Matos. **Diário Oficial dos Municípios do Estado do Rio Grande do Norte**. Edição 2513. Disponível em: < <http://www.diariomunicipal.com.br/femurn> > Acesso em: 07 mai. 2021.

BRASIL. Decreto Nº 601/2021: Dispõe sobre novas medidas de enfrentamento ao COVID-19 no âmbito do Município de Santana do Matos. **Diário Oficial dos Municípios do Estado do Rio Grande do Norte**. Edição 2528. Disponível em: < <http://www.diariomunicipal.com.br/femurn> > Acesso em: 21 mai. 2021

BRASIL. **Decreto Nº 10.282, de 20 de março de 2020**: Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. 2020. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm > Acesso em: 07 mai. 2021.

BRASIL. **Decreto Nº 495, de 18 de março de 2020**: Dispõe sobre as medidas de enfrentamento da pandemia ocasionada pelo coronavírus (COVID-19) no âmbito do Município de Santana do Matos. *Diário Oficial da FEMURN*. Edição 2234. 2020. Disponível em: < <http://www.diariomunicipal.com.br/femurn/>> Acesso em: 07 mai. 2021.

BRASIL. **Decreto Nº 520, de 10 de junho de 2020**: Institui a política de isolamento social rígido para enfrentamento do novo coronavírus (COVID-19) no Município de Santana do Matos. *Diário Oficial da FEMURN*. Edição 2291. 2020. Disponível em: < <http://www.diariomunicipal.com.br/femurn/>> Acesso em: 07 mai. 2021.

BRASIL. Lei N.º 13.709/2018: **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. 2018. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm> Acesso em: 07 mai. 2021.

BRASIL. **Medidas do Governo**. Portal Covid-19. 2021. Disponível em: < <https://portalcovid19.saude.rn.gov.br/medidas/medidasdogoverno/> > Acesso em: 07 junho de 2021.

CAIXA – Caixa Econômica Federal. **Auxílio Emergencial 2021**. Disponível em: < <https://www.caixa.gov.br/auxilio/auxilio2021/Paginas/default.aspx> > Acesso em: 10 mai. 2021.

CAMARGO, Marta Rocha. **Gerenciamento de projetos: fundamentos e prática integrada** - 2. ed. - Rio de Janeiro : Elsevier, 2018.

CAMUS, Albert. **Influenza A (H1N1): histórico, estado atual no Brasil e no mundo, perspectivas**. Rev Med Minas Gerais, v. 19, n. 2, p. 132-139, 2009.

CARDINALI, Silvio; DAVCIKD, Nebojsa S.; KINGSHOTTC, Russel P.J.; LEUNGB, T.Y.; SHARMAA, Piyush. **Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective**. Elsevier. Journal of Business Research, 2020, p. 188-192.

CAVALCANTE, Ricardo Alexandre Miranda Pessoa; GOMES, M. Sc Rickardo Léo Ramos. **Os impactos no processo de compras durante o período da pandemia (Covid-19): uma investigação sobre a rotina dos profissionais de compras**. Revista Observatório de la Economía Latinamericana (enero 2021). ISSN: 1696-8352, 2021. Disponível em: < <https://www.eumed.net/es/revistas/economia-latinoamericana/oel-enero21/impactos-compras-pandemia> > Acesso em: 15 abr 2021.

DENNIS, Charles; PANTANO, Eleonora; PIZZIB, Gabriele; SCARPIB, Daniele. **Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID19 outbreak**. Elsevier. Journal of Business Research, 2020, p. 209-213.

DO AMARAL, Ricardo Moreira et al. **As boas práticas de fabricação no contexto da pandemia**. Alimentos: Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente, v. 1, n. 11, p. 1-13, 2021.
FOWLER, Floyd J., Jr. **Pesquisa de levantamento**. tradução: Rafael Padilha Ferreira ; revisão técnica: Dirceu da Silva. – 4ª ed. – Porto Alegre : Penso, 2011.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 6ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2017.

GARCIA, Solimar; NÄÄS, Irenilza de Alencar. **Oportunidades e ameaças em cenários pós-coronavírus no Brasil**. XL Encontro Nacional de Engenharia de Produção: contribuições da engenharia de produção para a gestão de operações energéticas sustentáveis”: Paraná, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed., 2ª reimpressão – São Paulo: Atlas, 2018.

GRAY, Clifford F.; LARSON, Erik W. **Gerenciamento de projetos: o processo gerencial**. Tradução: Théo Amon; revisão técnica: Roque Rabechini Jr. – 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2016.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. **Portal IBGE Cidades**: Santana do Matos. Cidades, 2021. Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/santana-do-matos/panorama> > Acesso em: 10 mai. 2021.

Instituto Brasileiro de Governança – IBGC. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, 2007.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. **Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion**. PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v. 15, n. 1-16, p. 61, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2021.

MELLO, C. H. P.; TURRIONI, J. B. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. UNIFEI, 2012.

MENDES, Gyordana Ferreira da Rocha; DA ROCHA, Maria Inês Ferreira; FERREIRA, Vanessa Rocha. **Os impactos da pandemia da Covid-19 nos trabalhadores de entrega de alimentos por intermédio das plataformas digitais**. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 3, p. 31856-31871, 2021.

MERCIER, Daniela. **Brasil supera 17 milhões de casos de coronavírus**. *El País*. 2021. Disponível em: <<https://elpais.com/Comentario/1623190043-9b3a6a9e3c765053279bb94c82feda77?gla=pt-br>> Acesso em: 08 jun. 2021.

MIGUELES, Carmem. **Efeitos da Crise na Gestão de Risco das empresas**. FGV, 2020. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/efeitos-pandemia-gestao-risco-empresas>> Acesso em: 06 mar. 2021.

OLIVEIRA, Wanderson Kleber de et al. **Como o Brasil pode deter a COVID-19**. Epidemiologia e Serviços de Saúde, v. 29, p. e2020044, 2020.

PAES, Evandro Silva; VILGA, Vaine Fermoseli. **Gestão de Projetos**. Editora e Distribuidora Educacional S.A. Londrina, 2016. 280p.

PMBOK. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)** Project Management Institute, 2018. Disponível em: <<https://dicasliderancap.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf>> Acesso em: 06 mar. 2021.

POZO, Hamilton. **Logística e gerenciamento de cadeia de suprimentos: uma introdução**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2019.

PRADO, Darci Santos do. **Planejamento e controle de projetos**. Série Gerência de Projetos. Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

RAFAEL, Ricardo de Mattos Russo et al. Epidemiologia, **políticas públicas e pandemia de Covid-19: o que esperar no Brasil?**. Revista enfermagem UERJ, v. 28, p. 49570, 2020.

RIOS et. al. 2020. **Relacionamento das perdas do processo de produção com a satisfação no serviço de delivery: um estudo de caso**. XL Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Contribuições da Engenharia de Produção para a Gestão de Operações Energéticas Sustentáveis. Paraná: 2020.

ROCHA, Juliana et al. **Pandemia de gripe de 1918**. Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz. 2009.

SAMPAIO, Lucas. **Ranking da Covid:** como o Brasil se compara a outros países em mortes, casos e vacinas aplicadas. 2021. Portal G1. Disponível em: < <https://g1.globo.com/mundo/noticia/2021/04/29/ranking-da-covid-como-o-brasil-se-compara-a-outros-paises-em-mortes-casos-e-vacinas-aplicadas.ghtml> > Acesso em: 20 mai. 2021.

SCHNEIDER, Sergio et al. **Os efeitos da pandemia da Covid-19 sobre o agronegócio e a alimentação**. Estudos Avançados, v. 34, n. 100, p. 167-188, 2020.

SEBRAE. **Crise fez 19% das pequenas empresas do RN remodelarem a operação**. 2021a. Disponível em: < <http://www.rn.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/RN/crise-fez-19-das-pequenas-empresas-do-rn-remodelarem-o-negocio,11451afb0a273710VgnVCM1000004c00210aRCRD> > Acesso em: 16 mai. 2021.

SEBRAE. **Empreendedoras potiguaras têm a melhor escolaridade do Nordeste**, 2021d. Disponível em: < <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/empreendedoras-potiguaras-tem-a-melhor-escolaridade-do-nordeste,f3d5aafbd308710VgnVCM100000d701210aRCRD> > Acesso em: 19 mai. 2021.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios: Resultados Nacionais**. – 2ª edição. UGE – Unidade de Gestão Estratégica, 2020. Disponível em: < https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%A9rus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf > Acesso em: 05 mai. 2021.

SEBRAE. **Pequenos negócios mantêm saldo positivo de emprego em março**. 2021b. Disponível em: < <http://www.rn.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/RN/pequenos-negocios-mantem-saldo-positivo-de-emprego-em-marco,4fc1f59194a19710VgnVCM100000d701210aRCRD> > Acesso em: 16 mai. 2021.

SEBRAE. **Setor de serviços lidera concentração de mulheres empreendedoras no RN**, 2021c. Disponível em: < <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/setor-de-servicos-lidera-concentracao-de-mulheres-empendedoras-no-rn,5d69c1ddbe308710VgnVCM100000d701210aRCRD> > Acesso em: 19 mai. 2021.

SIMIONI, Patricia Ucelli. **Principais métodos de diagnóstico e tratamento da doença causada pelo vírus ebola**. Ciência & Inovação, v. 5, n. 1, 2020.

TESINI, Brenda L. **Coronavírus e Síndromes respiratórias agudas (COVID-19, MERS e SARS)**. Manual MSD para profissionais da saúde, 2020.

VARGAS, Ricardo. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 7ª Edição. Rio de Janeiro – Brasport, 2009.

VICTORIANO, Analisa Machado. **Ébola: uma revisão bibliográfica**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Bloco 1) Características do entrevistado

- 1) Gênero
 - a) Masculino
 - b) Feminino
- 2) Nível de escolaridade
 - a) Ensino fundamental
 - b) Ensino médio
 - c) Ensino superior
 - d) Pós-graduação
 - e) Prefiro não dizer
- 3) Faixa etária
 - a) 18 a 23 anos
 - b) 24 a 29 anos
 - c) 30 a 35 anos
 - d) 36 a 41 anos
 - e) 41 anos ou mais
 - f) Prefiro não dizer
- 4) Função na empresa
 - a) Proprietário /Sócio
 - b) Funcionário
 - c) Outra:

Bloco 2) Características do empreendimento

- 1) Qual a classificação do seu comércio ou serviço?
 - a) Não formalizado / Autônomo
 - b) Microempreendedor Individual (MEI) - até 1 funcionário
 - c) Microempresa (ME) - até 9 empregados
 - d) Empresa de Pequeno Porte (EPP) - de 10 a 49 empregados
 - e) Empresa de Médio Porte - de 50 a 99 funcionários
 - f) Empresa de Grande Porte - Acima de 99 funcionários
- 2) Defina seu serviço
 - a) Ponto fixo de venda e delivery (Ex. bares, restaurantes, lanchonetes, pizzarias...)

- b) Vendas por encomenda em casa (Ex. bolos, salgados, doces, açaís...)
 - c) Padaria (Ex. pães, biscoitos, bolos...)
 - d) Marmitaria (Ex. café-da-manhã, almoço, jantar...)
 - e) Feirantes, ambulantes que vendem na rua
- 3) Quanto tempo de atividade tem o seu negócio
- a) Teve início durante a pandemia
 - b) de 1 a 5 anos
 - c) de 5 a 10 anos
 - d) Mais de 10 anos
- 4) Marque QUAIS itens fazem parte do seu mix de produtos.
- a) Doces ou salgados por encomenda
 - b) Gelados (Ex. sorvetes, açaís)
 - c) Refeições preparadas (Ex. lasanha, pizzas, sanduiches, tapiocas)
 - d) Bebidas sem álcool (Ex. sucos, café, refrigerantes)
 - e) Bebidas com álcool (Ex. cerveja, drinks)
 - f) Petiscos (Ex. churrasquinho, batata frita)
 - g) Panificação (pães, bolos, etc.)

Bloco 3) Impactos da pandemia no negócio

- 1) Em comparação com o cenário antes da pandemia, marque os IMPACTOS NEGATIVOS que atingiram o seu negócio.
- a) Redução no volume de vendas
 - b) Aumento do preço dos materiais e ingredientes
 - c) Perda de clientes para a concorrência
 - d) Compra de suprimentos nos fornecedores locais (mais próximos)
 - e) Necessitou dispensar funcionários
 - f) Nenhum desses
- 2) E os IMPACTOS POSITIVOS?
- a) Inclusão de novas opções ao mix de produtos
 - b) Redução de despesas com manutenção do ponto fixo (Ex. material limpeza, energia elétrica...)
 - c) Aumento da demanda de pedidos
 - d) Oportunidade de novo negócio
 - e) O delivery tornou mais competitivo o setor de alimentos, dando oportunidade para novos entrantes

- f) Nenhum desses
- 3) Durante a pandemia QUAIS mídias sociais você está utilizando para divulgar seus produtos?
 - a) Whatsapp
 - b) Instagram
 - c) Facebook
 - d) E-mail
 - e) Site da empresa
- 4) Qual o grau de importância que você dá a essas mídias (Whatsapp, Instagram, Facebook...) durante a pandemia?
 - a) Não são importantes
 - b) Pouco importantes
 - c) Neutro
 - d) Importantes
 - e) Muito importantes
- 5) QUAL alternativa melhor corresponde aos pedidos recebidos pela sua empresa?
 - a) 1 a 25% dos clientes fazem o pedido por mídias sociais
 - b) 26 a 50% dos clientes fazem o pedido por mídias sociais
 - c) 51 a 75% dos clientes fazem o pedido por mídias sociais
 - d) 76 a 100% dos clientes fazem o pedido por mídias sociais
- 6) QUAL opção mais representa as entregas de pedidos atualmente?
 - a) De 1 a 25% das entregas são feitas por delivery (entrega na casa do cliente)
 - b) De 26 a 50% das entregas são feitas por delivery (entrega na casa do cliente)
 - c) De 51 a 75% das entregas são feitas por delivery (entrega na casa do cliente)
 - d) De 76 a 100% das entregas são feitas por delivery (entrega na casa do cliente)
 - e) Não faz entregas por delivery

Bloco 4) Análise de riscos

- 1) Você já realizou algum estudo sobre como os cenários de riscos da pandemia podem impactar seu empreendimento?

a) Sim

b) Não

- 2) Se as medidas de restrição permanecerem até o final do ano, qual a PROBABILIDADE do seu negócio ser afetado por estes riscos?

Risco	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Perda de clientes para a concorrência					
Clientes manterem o hábito pedir comida em casa, mesmo após a pandemia					
Diminuição de pedidos com o provável fim do auxílio emergencial					
Governo Municipal estabelecer medidas restritivas mais rigorosas					

- 3) Se as medidas de restrição permanecerem até o final do ano, quão seria o IMPACTO desses riscos para o seu negócio?

Risco	Nenhum	Pequeno	Moderado	Sério	Muito sério
Perda de clientes para a concorrência					
Clientes manterem o hábito pedir comida em casa, mesmo após a pandemia					
Diminuição de pedidos com o provável fim do auxílio emergencial					
Governo Municipal estabelecer medidas restritivas mais rigorosas					

- 4) Você conseguiria relatar outro risco POSITIVO que a pandemia trouxe para sua empresa? _____
- 5) Você conseguiria relatar outro risco NEGATIVO que a pandemia trouxe para sua empresa? _____
- 6) Você teria interesse em ter um "Plano de resposta aos riscos" para seu negócio?
(Plano de resposta ao risco é desenvolver opções e ações para melhorar oportunidades e reduzir ameaças).
- a) Sim
- b) Não

Bloco 5) Estratégias

- 1) As seguintes estratégias seriam relevantes para sua empresa? Marque um dos níveis de concordância.

Estratégia	Discordo totalmente	Discordo de alguma forma	Neutro	Concordo de alguma forma	Concordo totalmente
Aumentar o mix de produtos					
Investir em marketing digital (divulgação)					
Investir em outro segmento (Ex. vestuário, cosméticos, etc.)					
Adotar medidas para reduzir despesas (Ex. diminuir consumo de energia)					
Contratar funcionários para melhorar as operações					

- 2) Você conseguiria descrever outra estratégia para lidar com os riscos, diferente das citadas anteriormente? _____