



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JUCÉLIA FÁTIMA ROSA**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE RISCO PARA UMA ACADEMIA DE  
GINÁSTICA**

**CHAPECÓ  
2020**

**JUCÉLIA FÁTIMA ROSA**

**PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE RISCO PARA UMA ACADEMIA DE  
GINÁSTICA**

Trabalho de conclusão do curso de administração apresentado como requisito para a obtenção do grau bacharel em administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Emerson Moisés Labes

**CHAPECÓ**

**2020**

### **Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Rosa, Jucélia Fátima

PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE RISCO PARA UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA / Jucélia Fátima Rosa. -- 2020. 50 f.:il.

Orientador: Emerson Moisés Labes

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2020.

1. Gerenciamento de projetos e Gerenciamento de risco. 2. Identificação dos riscos. 3. Análise qualitativa e quantitativa de risco. 4. Etapas do planejamento de respostas. 5. Academia de ginástica. I. Labes, Emerson Moisés, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

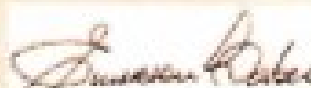
JUCÉLIA FÁTIMA ROSA

PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE RISCO PARA UMA ACADEMIA DE  
GINÁSTICA

Trabalho de conclusão do curso de administração  
apresentado como requisito para a obtenção do grau  
bacharel em administração da Universidade Federal  
da Fronteira Sul.

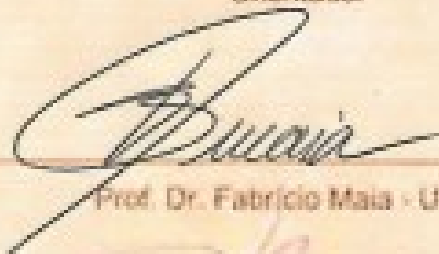
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:  
18/12/2020

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Me. Emerson Moisés Labes - UFFS

Orientador



Prof. Dr. Fabrício Maia - UFFS



Prof. Me. Charles Albino Schultz - UFFS

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me ter dado saúde e força para superar as dificuldades. Agradeço a minha família, em especial aos meus pais pelo incentivo e apoio.

Agradeço a todos os professores do curso de administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus de Chapecó, pelo conhecimento proporcionado. Em especial, ao meu orientador Prof. Emerson Moisés Labes por me incentivar e me orientar no desenvolvimento deste trabalho em busca dos objetivos propostos.

Agradeço ao José Ricardo Campos de Araújo, sócio administrador da empresa 1,2,3 JÁ BRINCADEMIA, pela oportunidade, apoio e contribuição para o estudo.

Agradeço em especial, as minhas amigas Catiane, Daiane e Gegiane, amigas que a faculdade me proporcionou. Obrigada por serem pessoas sensacionais, pela troca de ideias e incentivos, minhas companheiras de trabalhos, vocês são muito especiais e agradeço imensamente pelo apoio e ajuda durante esse período tão importante da minha formação acadêmica.

Agradecimento também especial ao Lucas pelo apoio e incentivo, sendo de grande valia durante esse período de desenvolvimento do estudo.

De forma geral, dedico este trabalho a todas as pessoas que fizeram parte desta etapa da minha vida e que direta ou indiretamente estiveram ao meu lado e me incentivaram a seguir em frente, contribuindo para minha trajetória. Muito obrigada!

## RESUMO

O gerenciamento de risco é de suma importância para as organizações, pois promove benefícios morais, legais, financeiros, de imagem, entre outros. Este trabalho tem por objetivo propor um gerenciamento de risco para um negócio assim como demonstrar a sua importância para as organizações quando alinhados por profissionais qualificados, ferramentas e técnicas adequadas. O presente trabalho teve como objeto de estudo uma academia de ginástica, resultando ou caracterizando como sendo um estudo de caso. Nesta organização realizou-se um diagnóstico, ou seja, a identificação dos riscos e seus impactos ao negócio. A análise dos riscos contemplou três grupos de risco, a saber: riscos de acidentes com equipamentos; riscos à saúde do aluno e os riscos pertinentes ao negócio. A partir da análise dos riscos, foram sugeridas respostas aos mesmos, assim como sugestão de formas de gerenciá-los. As matrizes de avaliação dos riscos foram criadas pela autora do estudo e consideram os postulados de várias bibliografias e estudos sobre o assunto. O valor da realização deste estudo está na possibilidade de a sua metodologia poder ser replicada em negócios da mesma atividade ou semelhantes.

Palavras-chave: Gerenciamento de risco. Matriz de risco. Academia de ginástica.

## **ABSTRACT**

Risk management is of paramount importance for organizations, as it promotes moral, legal, financial, image benefits, among others. This work aims to propose risk management for a business as well as to demonstrate its importance to organizations when aligned with qualified professionals, appropriate tools and techniques. The present work had as object of study a gym, resulting or characterizing as a case study. In this organization, a diagnosis was made, that is, the identification of risks and their impacts on the business. The risk analysis included three risk groups, namely: risks of accidents with equipment; risks to student health and risks pertaining to the business. From the analysis of risks, responses to them were suggested, as well as suggestions for ways to manage them. The risk assessment matrices were created by the study's author and consider the postulates of several bibliographies and studies on the subject. The value of carrying out this study is the possibility that its methodology can be replicated in businesses of the same or similar activity.

Keywords: Risk management. Risk matrix. Gym.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Incerteza x impacto do risco .....	17
Figura 2 - Análise SWOT .....	19
Figura 3 – Exemplo de definições de probabilidade e impacto .....	20
Figura 4 - Exemplo de Estrutura Analítica dos Riscos (EAR) de um projeto .....	21
Figura 5 - Matriz para classificação de riscos de projetos .....	23
Figura 6 - Matriz de Risco com base no Valor Monetário Esperado (EMV) .....	23
Figura 7 - Matriz de probabilidade e impacto .....	24
Figura 8 - Exemplo de gráfico de bolhas .....	25
Figura 9 - Resumo do planejamento para o estudo de caso .....	33
Figura 10 – Matriz de risco .....	42



## QUADROS

Quadro 1 – Turmas para as atividades 1, 2, 3 Já Brincademia.....	32
Quadro 2 - Escalas de probabilidade e impacto qualitativa e quantitativa .....	34
Quadro 3 - Quadro de análise qualitativa .....	35
Quadro 4 - Riscos de acidentes com equipamentos .....	36
Quadro 5 - Riscos a saúde do aluno .....	38
Quadro 6 - Riscos pertinentes ao negócio .....	39
Quadro 7 - Análise qualitativa e quantitativa dos riscos .....	41
Quadro 8 - Respostas aos riscos de acidentes com equipamentos.....	43
Quadro 9 - Respostas aos riscos a saúde do aluno .....	43
Quadro 10 - Respostas aos riscos pertinentes ao negócio .....	44

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	OBJETIVOS .....	11
1.1.1	<b>Objetivo Geral</b> .....	11
1.1.2	<b>Objetivos Específicos</b> .....	11
1.2	JUSTIFICATIVA .....	11
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
2	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1	GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	13
2.2	GERENCIAMENTO DE RISCO.....	14
2.1.1	<b>Identificação dos riscos</b> .....	15
2.1.2	<b>Análise qualitativa de risco</b> .....	19
2.1.2.1	Representação dos dados.....	22
2.1.2.1.1	<i>Matriz de probabilidade e Impacto</i> .....	22
2.1.2.1.2	<i>Gráficos Hierárquicos</i> .....	25
2.1.3	<b>Análise quantitativa de risco</b> .....	26
2.1.4	<b>Etapas do planejamento de respostas</b> .....	26
2.2	ACADEMIA DE GINÁSTICA .....	27
3	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	29
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	29
3.2	UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	30
3.3	TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS .....	30
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	31
4	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	32
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	32
4.2	DIAGNÓSTICO DO RISCO.....	33
4.3	PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO DOS RISCOS .....	34
4.4	RESPOSTAS AOS RISCOS .....	42
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	46
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	47
	<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b> .....	49

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações precisam se adaptar às constantes mudanças, sejam elas tecnológicas, políticas ou econômicas, para conseguir atender a demanda de maneira eficaz e ser competitiva no ramo de atuação. Dentre as diversas ferramentas e instrumentos voltados à gestão de um negócio, o gerenciamento de riscos está se tornando um importante instrumento para a gestão (VARGAS, 2009).

Todo empreendimento nasce de uma ideia, torna-se um projeto, formalizado ou não que é levada à prática e se concretiza. A grande maioria destes, não considera ou analisa os riscos de um possível fracasso. Todos os projetos possuem riscos associados às suas atividades e de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2007, p. 11), o risco “envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às perdas quanto aos ganhos por indivíduos ou organizações”.

De acordo com Valeriano (2005, p. 235), a gestão de risco é um processo sistemático que visa identificação, análise, avaliação e respostas adequadas ao risco, visando à eficácia do projeto e o sucesso organizacional. A gestão de risco, segundo Vargas (2009, p. 88) é importante devido aos fatores “[...] como o aumento da competitividade, o avanço tecnológico e as condições econômicas, que fazem com que os riscos assumam proporções muitas vezes incontroláveis [...]”.

É importante ressaltar que o gerenciamento de risco é importante em todos os processos dentro das organizações, na qual visa estruturar o processo para lidar com as adversidades sem perder o foco. Auxilia na tomada de decisão para conseguir melhores resultados visando eliminar ou minimizar um impacto negativo (PMI, 2017).

Para demonstrar a importância do gerenciamento de risco, foi realizada uma revisão bibliográfica para identificar ferramentas e técnicas que possam ser aplicadas ao estudo de caso em uma academia de ginástica. As etapas do gerenciamento abrangem a identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa e as respostas aos riscos.

Este estudo tem como objetivo desenvolver uma proposta de gerenciamento de risco, sendo que a partir dela, um projeto detalhado poderá ser desenvolvido para que o gerenciamento de risco se torne uma rotina na empresa. Não obstante, a partir da proposta deste estudo, a empresa poderá implementar medidas que visem

o tratamento dos riscos identificados.

Diante deste contexto, o presente estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Quais os riscos de maior impacto e quais os tratamentos podem ser aplicados para a 1, 2, 3 JÁ BRINCADEMIA?**

## 1.1 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que o presente estudo busca atingir.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma proposta para o gerenciamento de riscos na academia de ginástica 1, 2, 3 JÁ BRINCADEMIA localizada na cidade de Chapecó - SC.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar os riscos e que possam existir na academia de ginástica;
- b. Realizar a análise dos riscos e seus impactos;
- c. Selecionar os riscos de maior impacto para o negócio, e
- d. Sugerir o tratamento de respostas para o gerenciamento dos riscos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O gerenciamento de riscos é importante para as organizações e têm recebido atenção dos seus gestores, pela sua importância estratégica na qual auxilia no processo de tomada de decisão, protege os ativos da empresa e beneficia todas as partes interessadas. Gerenciar os riscos possibilita a organização compreender melhor o projeto e envolver sua equipe para identificar as forças e riscos associados com base no tempo, qualidade e custos visando aproveitar as oportunidades em um cenário de incertezas (VARGAS, 2009, p. 88).

O tema proposto, gerenciamento de riscos é de grande relevância para as empresas, pois todas as atividades empresariais têm riscos associados. Quanto

maior o investimento maior serão os riscos que devem ser assumidos, e com base nisso as mesmas precisam gerenciar os seus riscos, de forma a identificá-los e analisá-los quanto ao seu nível de exposição. Desta forma a empresa saberá como agir para diminuir a probabilidade e o impacto das perdas visando alcançar os objetivos propostos e ser competitiva no ramo de atuação (IBCG, 2017).

No que tange aos pequenos empreendimentos, o gerenciamento de riscos se torna essencial, pois estes, em função de reduzida capacidade econômica e financeira, quando acometidos por prejuízos poderão ter maiores dificuldades para manterem-se competitivamente no mercado. Em se tratando da empresa objeto deste estudo, uma eventual perda ou prejuízo poderá comprometer em muito o desempenho do negócio. Isto se dá em função das suas características de relação com o mercado, pois os clientes contribuem com mensalidades fixas. A perda de clientes em função de um evento ou da clareza de um risco estar exposto compromete a manutenção e a busca de novos clientes.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, a primeira parte abrange a introdução e a apresentação do problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, bem como a justificativa do estudo. Na sequência foram abordadas teorias de gerenciamento de projetos e na sequência gerenciamento de riscos, que é foco deste estudo e está incluído no gerenciamento de projetos, na qual aborda a identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa dos riscos e respostas aos riscos e também aborda assunto relacionado à academia de ginástica.

O terceiro tópico aborda os procedimentos metodológicos utilizados para o presente estudo, que abrange o tipo de pesquisa, unidade de análise, as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise de dados de forma a elencar os caminhos que foram percorridos para o alcance dos objetivos estabelecidos.

O quarto é a análise e interpretação dos dados que inicia com apresentação da empresa e após aborda o diagnóstico do risco, as propostas para investigação dos riscos e as respostas aos riscos.

Por fim, na última etapa encontram-se as considerações finais, que têm por finalidade demonstrar quais foram os objetivos alcançados, bem como as limitações do estudo e sugestão para futuros trabalhos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo trazer os principais fundamentos sobre o tema e assuntos correlatos, abordando assim, conteúdos que são necessários para a compreensão da importância do gerenciamento de risco e as ferramentas e técnicas necessárias para sua aplicação. Primeiramente, faz-se uma abordagem sobre gerenciamento de projetos e a seguir gerenciamento de riscos, que é foco deste estudo, na qual aborda a identificação dos riscos, análise qualitativa e quantitativa dos riscos, as etapas do planejamento de respostas e por fim sobre o tipo de negócio de academia de ginástica.

### 2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

No gerenciamento de projetos tem um plano incluso que é o gerenciamento de riscos, na qual descreve informações relevantes, como as estratégias para gerenciar o risco, quais as ferramentas e fontes de dados, pessoas envolvidas, descrição das atividades que serão executadas, responsabilidades de cada envolvido no processo, definição de fundos necessários para a realização das atividades, definição de prazos e frequência em que os riscos serão analisados no decorrer do ciclo de vida do projeto, a categorização dos riscos na qual envolve o agrupamento dos riscos individuais através da estrutura analítica dos riscos (EAR), apetite a riscos das partes interessadas, definição dos níveis de probabilidade e impactos dos riscos e representação das ameaças e oportunidades por meio da matriz de probabilidade e impacto (PMI, 2017, p. 405).

O gerenciamento de projetos tem como foco, segundo Vargas (2009, p. 6) o “[...] controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade [...]”. Em relação ao projeto o autor define que este

[...] é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

De acordo com Vargas (2009, p. 7) “os projetos podem ser aplicados em praticamente todas as áreas do conhecimento humano, incluindo os trabalhos

administrativos, estratégicos e operacionais, bem como a vida pessoal de cada um” e pode envolver poucas ou várias pessoas e a periodicidade varia de um curto período até um longo tempo que pode chegar a vários anos e em muitas situações pode envolver clientes, fornecedores, parceiros da empresa entre outros.

O gerenciamento de projetos pode ser aplicado a qualquer situação, na qual não segue a rotina da organização, ou seja, as atividades precisam ser desenvolvidas se diferenciando das demais atividades rotineiras para obtenção de sucesso. Uma das dificuldades é que as atividades de projeto e as rotineiras são parecidas, porém o que as diferencia é que os projetos possuem metas claras e definidas e têm periodicidade (VARGAS, 2009, p. 9).

Os benefícios oriundos de um bom gerenciamento de projetos ajudam indivíduos, grupos e organizações seja ela pública ou privada a cumprir com os seus objetivos, satisfazer as expectativas das partes interessadas, aumenta a probabilidade de ter resultado satisfatório ou conforme programado, cumpre os prazos, otimiza os recursos disponíveis, busca identificar os riscos relacionados visando não comprometer o projeto. A ausência ou a má gestão de projetos podem resultar em gastos desnecessários no orçamento, prazo determinado não atingido, retrabalho, influência na qualidade do produto ou serviço oferecido, insatisfação das partes interessadas, perda de reputação e a incapacidade de não alcançar os objetivos do projeto (PMI, 2017, p. 10).

Gerenciar os projetos é importante para criar valor e benefícios para a organização aliado, segundo Guia PMBOK (2017, p. 542) com “[...] a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto [...]”. Essa gestão é fundamental para que os projetos sejam executados de maneira eficaz e eficiente em todas as etapas, incluindo o gerenciamento de riscos, de orçamentos, prazos, otimização de recursos e os avanços tecnológicos, garantindo assim a competitividade da organização e a qualidade do resultado em relação aos objetivos.

## 2.2 GERENCIAMENTO DE RISCO

Segundo o Guia PMBOK (2017, p. 397), o gerenciamento de risco tem como objetivo identificar e gerenciar os riscos não considerados por outros processos de gerenciamento de projetos. Conforme Dinsmore e Cavalieri (2011, p. 221) o

gerenciamento de risco “é o processo sistemático de definição, análise e resposta aos riscos do projeto, cujo objetivo é maximizar os eventos positivos e minimizar as consequências de eventos negativos”.

O gerenciamento de riscos do projeto possui sete etapas-chave: o planejamento, a identificação, a análise qualitativa, a análise quantitativa, o planejamento de respostas, a implantação das respostas e o monitoramento. Estas etapas são detalhadas, abaixo segundo o Guia PMBOK (2017, p. 395, grifo do autor).

- **Planejar o Gerenciamento dos riscos:** É o processo que define a forma de conduzir as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto;
- **Identificar os Riscos:** É o processo que identifica o risco geral do projeto e os riscos individuais e documenta as suas características;
- **Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos:** É o processo que prioriza os riscos individuais para análise, com avaliação da sua probabilidade de ocorrência e impacto, assim como outras características;
- **Realizar a Análise Quantitativa dos Riscos:** É o processo que analisa numericamente o efeito resultado da combinação dos riscos individuais identificados e outras fontes de incerteza nos objetivos gerais do projeto;
- **Planejar as Respostas aos Riscos:** É o processo que desenvolvem alternativas, seleciona estratégias e acorda ações para lidar com a exposição geral dos riscos e trata também dos riscos individuais;
- **Implementar Respostas a Riscos:** É o processo de implantar os planos acordados de resposta aos riscos;
- **Monitorar os Riscos:** É o processo que monitora a implantação dos planos acordados de resposta aos riscos, acompanha os riscos identificados, identifica e analisa novos riscos e avalia a eficácia do processo em longo prazo.

### 2.1.1 Identificação dos riscos

A identificação dos riscos deve ser realizada com base nos objetivos do projeto, sendo avaliados quais os eventos, condições ou fatores que podem atrapalhar a realização do projeto, bem como a forma de proceder para minimizar ou



evitar os riscos negativos e como aproveitar as oportunidades dos riscos positivos para maximizar os resultados (DINSMORE; CAVALIERI 2011, p. 229).

O risco conforme Valeriano (2005, p. 235), “[...] é a possibilidade de ocorrência de um resultado indesejável, como consequência de um evento qualquer [...]”. Na mesma linha de pensamento, Maximiano (2010, p. 123), afirma que “[...] os riscos são eventos ou condições prováveis que comprometem a realização do projeto e a entrega do produto [...]”. No entanto, faz-se necessário que as organizações monitorem o ambiente interno e externo relacionado ao projeto, visando identificar oportunidades e determinar como aproveitá-las da melhor maneira possível.

Os riscos podem afetar os objetivos dos projetos de forma positiva ou negativa, e é importante o conhecimento e experiência para identificação de riscos mais comuns, pois não existe um padrão definido de riscos relacionados aos projetos. Faz-se necessário à equipe buscar fontes de informação, bem como histórico dos erros e fracassos relacionados a projetos anteriores (MAXIMIANO, 2010, p. 123).

Todos os projetos conforme Guia PMBOK (2017, p. 397) possuem riscos, e quando não gerenciados os mesmos têm potencial de desviar o projeto e impedir que sejam alcançados os objetivos propostos. Existem dois níveis de riscos em todos os projetos, que são o risco individual e o risco geral.

- ◆ O risco individual do projeto é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto.
- ◆ O risco geral do projeto é o efeito da incerteza do projeto no seu todo, decorrente de todas as fontes de incerteza, incluindo riscos individuais, representando a exposição das partes interessadas as implicações de variações no resultado do projeto, sejam positivas ou negativas.

Os riscos individuais podem ter impactos positivos ou negativos, e o gerenciamento de risco visa aumentar a probabilidade de ocorrência dos riscos positivos, através das oportunidades que quando aproveitadas podem ter como resultado ou benefício, a redução de tempo, custo e melhorar o desempenho (PMI, 2017, p. 397).

O gerenciamento de risco visa evitar ou reduzir os riscos negativos que são as ameaças que quando não controladas podem resultar em atrasos, não

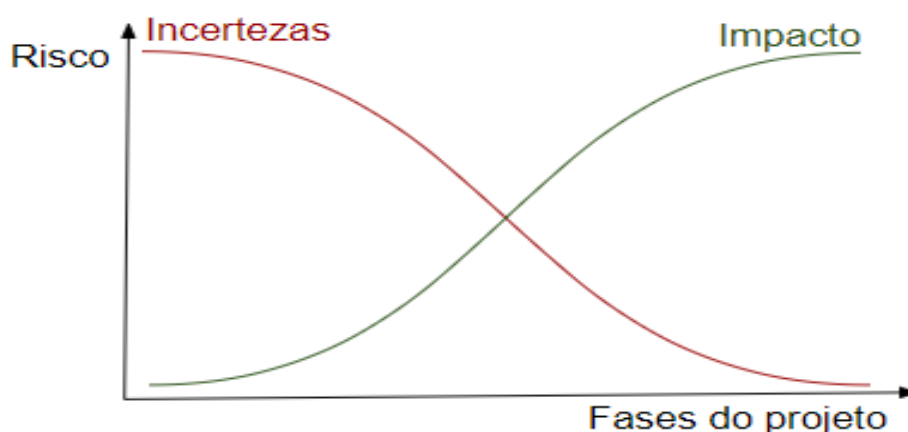
cumprimento de orçamento, desempenho insuficiente e perda da reputação. O risco geral do projeto assim como os riscos individuais pode ter resultados positivos ou negativos e o seu gerenciamento visa manter o risco dentro de uma faixa aceitável à e reduzir as variações negativas (PMI, 2017, p. 397).

De acordo com o Guia PMBOK (2017, p. 398), os riscos são baseados na probabilidade de ocorrência de eventos futuros, que podem ou não se concretizar. Porém é importante também identificar os riscos não relacionados a eventos que são o risco de variabilidade e o risco de ambiguidade.

- *Risco de variabilidade.* Existe incerteza sobre algumas características-chave de um evento, atividade ou decisão planejada. Exemplos de riscos de variabilidade são: produtividade acima ou abaixo do planejado, número de erros encontrados durante os testes maior ou menor do que o esperado ou condições meteorológicas atípicas durante a fase de construção.
- *Risco de ambiguidade.* Existe incerteza sobre o que pode acontecer no futuro. Áreas do projeto em que o conhecimento imperfeito possa afetar a capacidade do projeto de alcançar os seus objetivos são: elementos do requisito ou da solução técnica, desenvolvimentos futuros em estruturas regulatórias ou complexidade sistêmica inerente ao projeto (PMI, 2017, p. 398).

Os riscos possuem duas dimensões, que são a probabilidade deles ocorrerem e o impacto que eles causarão no projeto caso os mesmos se concretizem. As incertezas com o decorrer do projeto vão diminuindo, porém o impacto vai aumentando no decorrer do ciclo de vida do projeto conforme demonstra figura 1 (DINSMORE; CAVALIERI 2011, P. 223).

Figura 1 - Incerteza x impacto do risco



Fonte: adaptado Dinsmore; Cavalieri (2011).

Conforme Guia PMBOK (2017, p. 19-20), o ciclo de vida de um projeto está relacionado com as fases que um projeto passa desde seu início até a sua conclusão, ou seja, é um conjunto de atividades. Normalmente um projeto possui uma ou mais fases que são correlacionadas ao desenvolvimento de um produto ou serviço.

A identificação dos riscos pode ser coletada através de *brainstorming*, lista de verificação e entrevistas. O *brainstorming* é uma lista com informações relevantes acerca dos riscos dos projetos e das fontes gerais dos riscos é normalmente realizada em conjunto com especialistas que não fazem parte da equipe para facilitar a troca de informações/ideias com a orientação de um facilitador. As listas de verificação se baseiam em informações passadas que podem ser utilizadas em projetos semelhantes como base para identificação de fatores que podem ser relevantes para o projeto atual. As entrevistas servem para identificar os riscos individuais e gerais das partes interessadas (PMI, 2017, p. 414).

Para análise dos dados coletados através de *brainstorming*, lista de verificação e entrevistas, podem se utilizar técnicas de Análise de causa raiz, Análise de premissas e restrições, Matriz Strengths Weaknesses Opportunities Threats (SWOT) e Análise de documentos por meio de revisão de documentos de projetos, “[...] planos, premissas, restrições, arquivos de projetos anteriores, contratos, acordos e documentação técnica [...]” (PMI, 2017, p. 415).

A análise da causa raiz serve para facilitar a identificação da causa de um problema visando à realização de uma ação preventiva para evitar que o problema ocorra. Essa análise serve também para identificar ameaças em relação a um determinado problema e encontrar oportunidades (PMI, 2017, p; 415).

A análise de premissas e restrições segundo PMI (2017, p. 415).

A análise de premissas e restrições explora a validade das premissas e restrições para determinar qual representa um risco para o projeto. As ameaças podem ser identificadas pela inexatidão, instabilidade, inconsistência ou incompletude das premissas. As restrições podem dar origem a oportunidades pela remoção ou flexibilização de um fator limitante que afeta a execução de um projeto ou processo.

A Matriz SWOT, analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do projeto para identificação dos riscos no ambiente interno e externo da organização, e faz relação das oportunidades resultantes das forças e as ameaças decorrentes das

fraquezas. Com base na figura 2, é analisado se as forças compensam as ameaças e se as fraquezas podem impedir as oportunidades (KOTLER; KELLER, 2012, p. 49).

Figura 2 - Análise SWOT



Fonte: Kotler; Keller (2012, p. 49).

A análise do ambiente externo visa identificar e monitorar as oportunidades e ameaças que podem afetar na obtenção dos resultados propostos pela empresa. A análise do ambiente interno compreende as forças e fraquezas nas quais a empresa tem controle e pode corrigir os pontos fracos e tirar proveito dos pontos fortes. Depois de identificados e analisados a SWOT em relação ao negócio deve-se estabelecer metas, que são objetivos específicos com a periodicidade para planejamento. Quando as metas já estão estabelecidas devem ser formuladas as estratégias que consistem em um plano de ação para atingir as metas propostas. Por fim deve-se elaborar e implantar programas relacionados às estratégias adotadas visando melhor resultado, controlar as ações e dar feedback para melhorias (KOTLER; KELLER, 2012).

### 2.1.2 Análise qualitativa de risco

A análise qualitativa dos riscos, conforme Dinsmore e Cavalieri (2011, p. 231) “é o processo de avaliar o impacto e a probabilidade dos riscos identificados. Permite qualificar e classificar os riscos em função do seu efeito potencial individual e priorizá-lo em função do seu efeito potencial para o projeto como um todo”.

Avaliar a qualidade dos dados em relação aos riscos individuais tem como objetivo avaliar o grau de confiabilidade das informações em relação ao projeto, ou

seja, se a qualidade for inaceitável precisa coletar novamente os dados e esses podem ser por meio de questionário para medir as percepções das partes interessadas com base nas características de “[...] completude, objetividade, relevância e pontualidade [...]” e após realizar média ponderada com base em algumas características de qualidade para obter pontuação geral (PMI, 2017, p. 423).

De acordo com o Guia PMBOK (2017, p. 407) os níveis de probabilidade e impacto, são demonstrados no exemplo da figura 3, onde varia em uma escala de nulo até muito alta e a probabilidade de menos 1% até maior que 70% e isso relacionada com tempo, custo e qualidade em relação aos objetivos do projeto.

Figura 3 – Exemplo de definições de probabilidade e impacto

ESCALA	PROBABILIDADE	+/- IMPACTO SOBRE OBJETIVOS DO PROJETO		
		TEMPO	CUSTO	QUALIDADE
Muito alto	>70%	>6 meses	> US\$ 5 milhões	Impacto muito significativo sobre a funcionalidade geral
Alto	51-70%	3-6 meses	US\$ 1M-US\$ 5M	Impacto significativo sobre a funcionalidade geral
Médio	31-50%	1-3 meses	US\$ 501.000 - US\$ 1 milhão	Algum impacto em áreas funcionais essenciais
Baixo	11-30%	1-4 semanas	US\$ 100.000 - US\$ 500.000	Impacto secundário sobre a funcionalidade geral
Muito baixo	1-10%	1 semana	< US\$ 100.000	Impacto secundário sobre funções secundárias
Nulo	<1%	Sem mudança	Sem mudança	Nenhuma mudança em funcionalidade

Fonte: PMI (2017, p. 407).

A avaliação da probabilidade e impacto do risco (figura 3) demonstra qual é a probabilidade de o risco ocorrer e o efeito que esse risco gerará ao projeto na qual envolve o cronograma, custo, qualidade, entre outros objetivos. Os impactos negativos são ameaças e os positivos oportunidades e essas avaliações podem ser definidas por meio de entrevistas ou reuniões, sendo registradas as decisões para justificar os níveis atribuídos (PMI, 2017, p. 423).

Em relação à categorização, para a realização do agrupamento dos riscos pode ser utilizada a estrutura analítica de riscos (EAR), que serve para identificação dos riscos e categorização, na qual é possível representar as informações por meio de hierarquia, facilitando a identificação das fontes na qual o risco se origina, como por exemplos os riscos técnicos, riscos de gestão, risco comercial, risco externo, entre outros (PMI, 2017, p. 405).

Conforme ilustra a figura 4, a utilização da estrutura analítica de riscos (EAR) facilita de forma visual a identificação e análise dos riscos por níveis. Quanto mais níveis existirem, mais fácil identificar os riscos e ser eficaz em relação às ameaças. Nesse exemplo do PMI (2017, p. 406), as fontes de riscos do projeto foram definidas em 4 níveis e dentro de cada nível tem as definições do que abrange o risco técnico, risco de gerenciamento, risco comercial e risco externo.

Figura 4 - Exemplo de Estrutura Analítica dos Riscos (EAR) de um projeto

EAR NÍVEL 0	EAR NÍVEL 1	EAR NÍVEL 2
0. TODAS AS FONTES DE RISCO DO PROJETO	1. RISCO TÉCNICO	1.1 Definição do escopo
		1.2 Definição dos requisitos
		1.3 Estimativas, premissas, e restrições
		1.4 Processos técnicos
		1.5 Tecnologia
		1.6 Interfaces técnicas
		Etc.
	2. RISCO DE GERENCIAMENTO	2.1 Gerenciamento de projetos
		2.2 Gerenciamento de portfólio/programa
		2.3 Gerenciamento de operações
		2.4 Organização
		2.5 Recursos
		2.6 Comunicação
		Etc.
	3. RISCO COMERCIAL	3.1 Termos e condições do contrato
		3.2 Aquisição interna
		3.3 Fornecedores e prestadores de serviços
		3.4 Subcontratos
		3.5 Estabilidade do cliente
		3.6 Parcerias e joint ventures
		Etc.
	4. RISCO EXTERNO	4.1 Legislação
		4.2 Taxas de câmbio
		4.3 Local/instalações
		4.4 Meio ambiente/clima
		4.5 Concorrência
		4.6 Regulamentação
		Etc.

Fonte: PMI (2017, p. 406).

Avaliação de outros parâmetros de riscos deve levar em consideração, conforme descreve PMI (2017, p. 424) a urgência para implantar uma resposta ao risco, proximidade do risco ocorrer e ter os impactos sobre o projeto e proximidade em relação ao grau do risco percebido com as partes interessadas, dormência em relação à ocorrência do risco antes do impacto ser descoberto, gerenciabilidade que é a facilidade em gerenciar a ocorrência e o impacto, capacidade de controlar o resultado do risco, capacidade de detectar o resultado ou a ocorrência do risco, conectividade em relação do risco aos outros riscos individuais, impacto estratégico e o efeito positivo ou negativo do risco sobre as estratégias da empresa (PMI, 2017).

### 2.1.2.1 Representação dos dados

#### 2.1.2.1.1 *Matriz de probabilidade e Impacto*

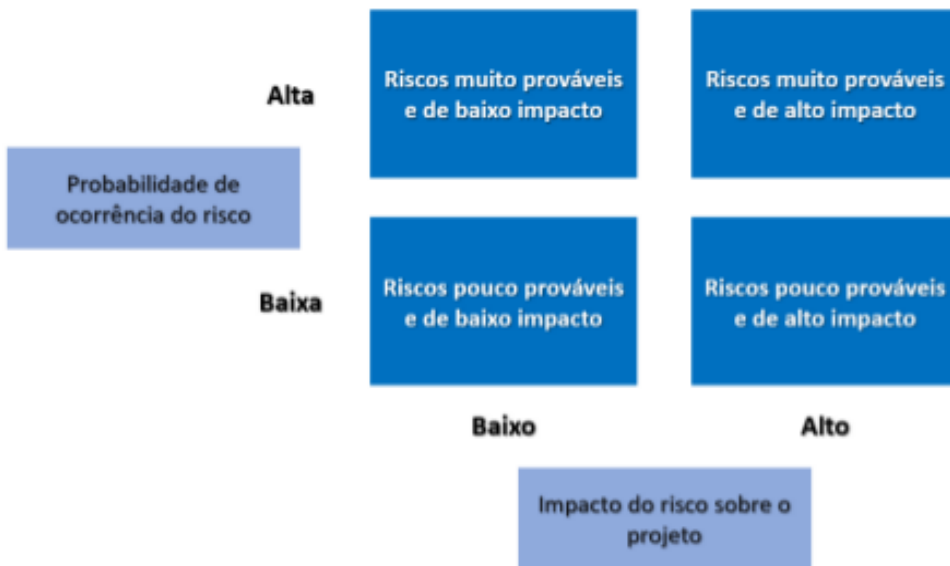
Conforme Valeriano (2005, p. 235), destaca que em relação ao risco, o mesmo é dividido em duas dimensões, que é a probabilidade da ocorrência e o impacto que isso vai causar ao projeto. O autor salienta a relevância de compreender essas dimensões e administrá-las caso as mesmas venham a se concretizar. Em relação à severidade do impacto o autor destaca que

A severidade do risco, que poderá ser de maior ou menor intensidade para o projeto, pode afetar:

- o desempenho, pela impossibilidade de se atingir determinado requisito;
- o custo, pelo surgimento de despesas adicionais, acima das orçadas;
- o cronograma, pela ocorrência de atrasos; ou
- uma combinação destes. (VALERIANO, 2005, p. 235).

Em relação à análise de risco, Maximiano (2010, p. 126) destaca que “a análise dos riscos procura determinar o efeito que os riscos terão sobre o projeto”. Desta forma a classificação dos riscos demonstrados na figura 5 definem os dois atributos, probabilidade e impacto, na qual os riscos mais prováveis de acontecer ficam dispostos na parte superior e os poucos prováveis na parte inferior, e os de alto impacto são localizados à direita e os de baixo impacto a esquerda. A probabilidade de ocorrência e o impacto podem ser avaliados segundo Maximiano (2010 p. 126) “por meio de uma escala de três pontos: alta (alto), média (médio) e baixa (baixo)” (MAXIMIANO, 2010, p. 126).

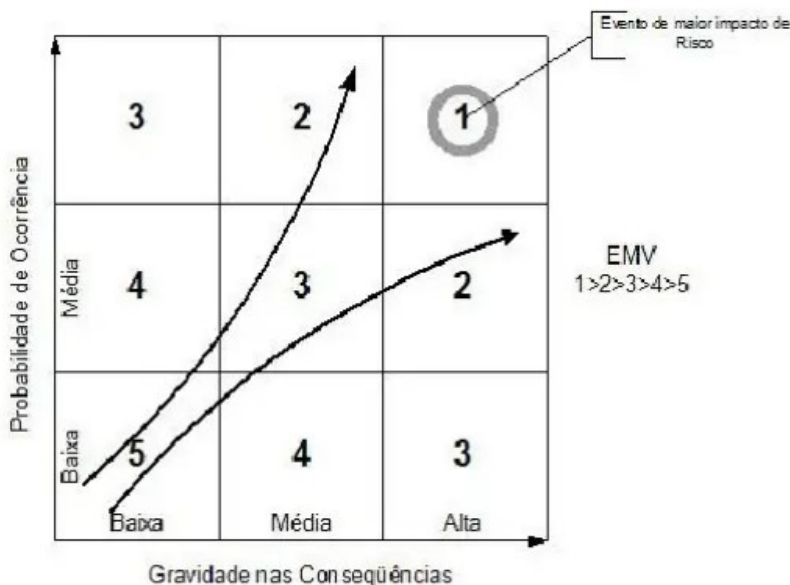
Figura 5 - Matriz para classificação de riscos de projetos



Fonte: Maximiano (2010, p. 126).

Os riscos precisam ser avaliados a partir dos aspectos de probabilidade de ocorrência e a gravidade das consequências, na qual o número 1 representa o evento de maior probabilidade e gravidade de ocorrência, conforme demonstram na figura 6 e assim consecutivamente os números menores sempre têm mais probabilidade e gravidade de ocorrência em relação ao número maior.

Figura 6 - Matriz de Risco com base no Valor Monetário Esperado (EMV)



Fonte: Vargas (2009, p. 89).



Para chegar ao resultado do risco, Vargas (2009, p. 88) quantifica o risco a partir do chamado valor monetário esperado (EMV), na qual consiste na multiplicação da probabilidade de um determinado risco ocorrer com a gravidade para obtenção do resultado que irá demonstrar qual a gravidade e impacto relacionado ao risco. Dada pela fórmula:

$$\text{EMV} = \text{Probabilidade} \times \text{Gravidade}$$

Após a realização do cálculo EMV, os resultados obtidos devem ser colocados na matriz de risco, visando organizar e classificar os riscos identificados (VARGAS, 2009, p.88).

Na matriz de probabilidade e impacto conforme figura 7, são definidos os riscos em um esquema numérico de pontuação que varia em uma escala de 0,10 muito baixa até 0,90 muito alta para probabilidade e de 0,05 muito baixo até 0,80 muito alto para o impacto (PMI, 2017, p. 407).

Figura 7 - Matriz de probabilidade e impacto

Matriz de probabilidade e impacto										
Probabilidade	Ameaças					Oportunidades				
<b>0,90</b>	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72	0,72	0,36	0,18	0,09	0,05
<b>0,70</b>	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56	0,56	0,28	0,14	0,07	0,04
<b>0,50</b>	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40	0,40	0,20	0,10	0,05	0,03
<b>0,30</b>	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24	0,24	0,12	0,06	0,03	0,02
<b>0,10</b>	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08	0,08	0,04	0,02	0,01	0,01
	0,05/ Muito baixo	0,10/ Baixo	0,20/ Moderado	0,40/ Alto	0,80/ Muito alto	0,80/ Muito alto	0,40/ Alto	0,20/ Moderado	0,10/ Baixo	0,05/ Muito baixo

Impacto (escala numérica) em um objetivo (por exemplo, custo, tempo, escopo ou qualidade)  
Cada risco é avaliado de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e o impacto em um objetivo se ele realmente ocorrer. Os limites de tolerância da organização para riscos baixos, moderados ou altos são mostrados na matriz e determinam se o risco é alto, moderado ou baixo para aquele objetivo.

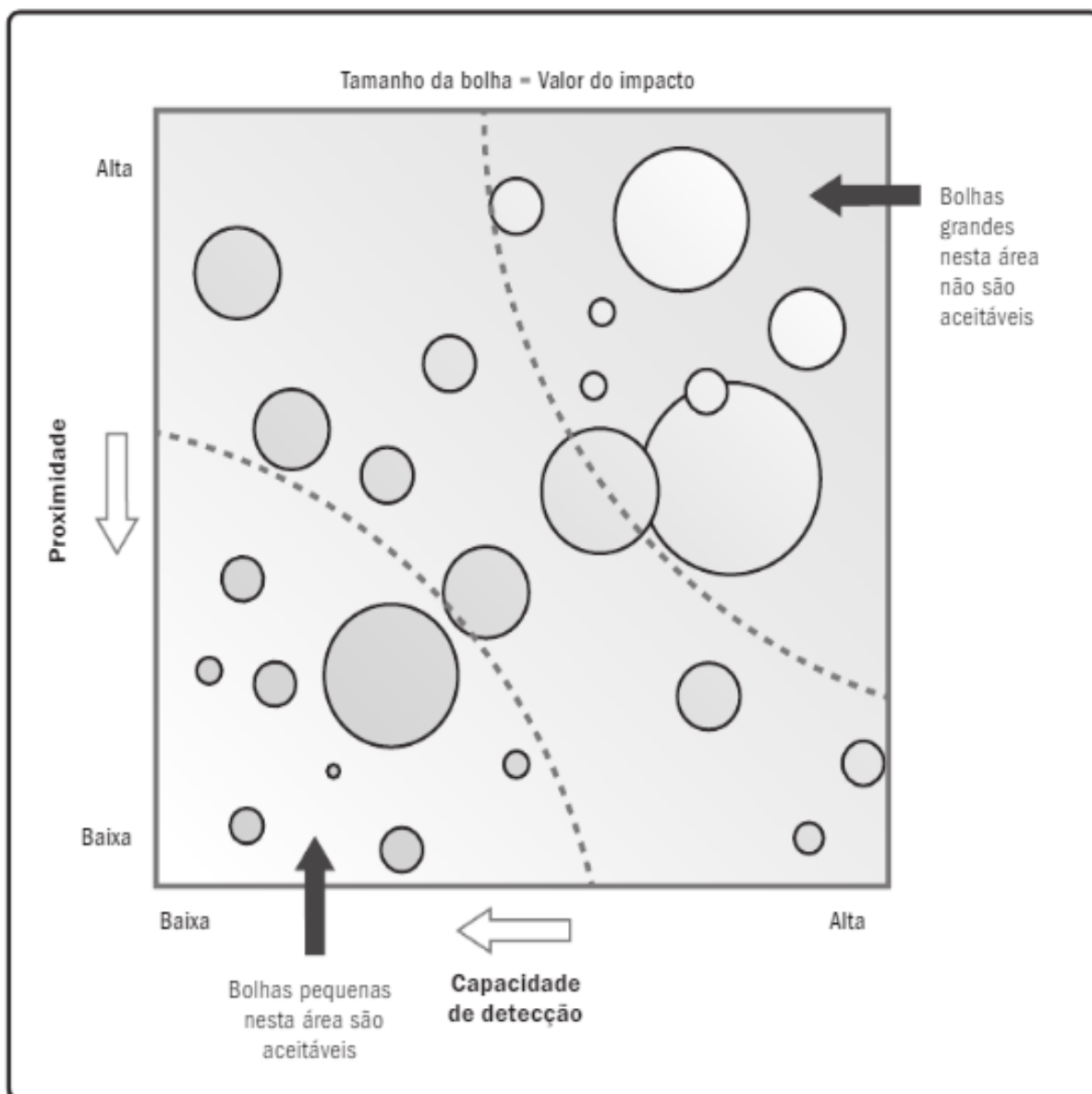
Fonte: PMI (2013, p. 331).

De acordo com o PMI (2013) as ameaças e oportunidades relacionadas ao risco do projeto são definidas dentro da matriz, sendo relacionadas às ameaças com o impacto negativo e as oportunidades com o impacto positivo.

### 2.1.2.1.2 Gráficos Hierárquicos

Os gráficos hierárquicos são utilizados após os riscos já terem sido categorizados com mais de dois parâmetros, pois nesses casos não pode ser utilizada a matriz de probabilidade e impacto. Na figura 8 é demonstrado as três dimensões de dados que são a capacidade de detecção e a proximidade, sendo estas representadas pelos valores dos eixos x e y e o valor do impacto que é demonstrado através do tamanho das bolhas (PMI, 2017, p. 426).

Figura 8 - Exemplo de gráfico de bolhas



Fonte: PMI (2017, p. 426).

### 2.1.3 Análise quantitativa de risco

A análise quantitativa dos riscos, conforme Dinsmore e Cavalieri (2011, p. 231) “é caracterizada por medição, análise numérica das dimensões de probabilidade e impacto em caráter individual e projeções numéricas para o projeto com um todo”.

As técnicas mais utilizadas de análise quantitativa são a análise de sensibilidade, árvore de decisão e a Simulação (Dinsmore, Cavalieri 2011; PMI 2017).

A análise de sensibilidade demonstra o efeito que o risco vai causar durante a implantação de um projeto originado das mudanças (KEELLING, 2002, p. 60). Segundo PMI (2017, p. 434) essa análise auxilia na determinação de quais os riscos individuais têm maior potencial de impacto sobre o resultado final do projeto.

A árvore de decisão é um método que visa organizar a combinação das probabilidades e oportunidades, sendo possível utilizar em diversas situações para avaliar os riscos e comparar as propostas de alternativas para discussão dos resultados (KEELLING, 2002, p.217). Conforme PMI (2017, p. 435) “árvores de decisão são usadas para apoiar a seleção do melhor entre vários cursos de ações alternativas [...]”, ou seja, são várias decisões que devem ser tomadas no decorrer do projeto e cada uma está associada a um risco ou custo que abrange ameaças e oportunidades.

A simulação visa simular a combinação dos riscos individuais de outras fontes de incertezas a fim de identificar quais os impactos terá em relação aos objetivos do projeto. As simulações podem ser executadas através da análise de Monte Carlo, ou seja, se a análise de Monte Carlo for para o risco de custo, por exemplo, a técnica de simulação irá usar estimativas de custo e isso pode ser realizado com o auxílio de um *software* (PMI, 2017, p.433).

### 2.1.4 Etapas do planejamento de respostas

A gestão de riscos em projetos é essencial, pois auxilia as organizações na tomada de decisão, através do gerenciamento de riscos que “[...] consiste em (1) antecipar a ocorrência de problemas, como base para o planejamento de respostas e (2) monitorar e controlar a ocorrência de riscos durante a execução do projeto [...]”

(MAXIMIANO, 2010, p. 123).

De acordo com Keelling (2002, p. 203) “planejar é essencialmente um processo sistemático que envolve a integração de uma variedade de atividades, recursos e intervalos de tempo” e planejar as respostas aos riscos segundo Vargas (2009), “[...] é o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos [...]”.

De acordo com Maximiano (2010) as etapas do planejamento das respostas consistem nas seguintes respostas possíveis: Prevenção, Mitigação, Transferência, Aceitação, Compartilhamento e Previsão de reserva no orçamento.

- A estratégia de Prevenção visa prevenir ou evitar com que o risco ocorra através da adoção de medidas visando eliminar as ameaças com a alteração do plano do projeto para evitar problemas e em casos extremos para se evitar o risco deve ser recusar ou interromper o projeto;
- A estratégia de Mitigação visa reduzir os impactos dos riscos ou probabilidade da ocorrência para um nível tolerável. Nesse caso o plano do projeto não tem alteração, apenas são adotadas estratégias para diminuir os perigos associados ao projeto;
- A estratégia de Transferência ocorre principalmente nos casos de prejuízos financeiros e consiste em alterar o foco da responsabilidade, ou seja, alguém precisa assumir a responsabilidade pelo risco, porém não significa eliminar ou mitigar o risco. O autor Maximiano cita as formas de transferências como sendo através de seguros, avalistas, contratos entre outros;
- A estratégia de Aceitação reconhece o risco, mas não fazer nada para evitar;
- A estratégia de Compartilhamento visa compartilhar os riscos com outros parceiros do projeto;
- A estratégia de previsão de reserva no orçamento serve para casos de mitigação, que podem ou não acontecer o risco e com isso tem reserva para essas despesas.

## 2.2 ACADEMIA DE GINÁSTICA

As academias fazem parte do ramo de prestação de serviço na qual tem grande retorno financeiro principalmente na temporada do verão. As atividades

físicas ajudam na prevenção de muitas doenças, tais como hipertensão, obesidade, diabetes e estresse. A prática de atividades físicas vem sendo cada vez mais procurada pelas pessoas de todas as faixas etárias, devido a importância dos exercícios para a saúde e qualidade de vida, fazendo com que esse ramo de saúde e bem-estar virem tendência (SEBRAE, 2019).

A prática de exercícios em academias vem crescendo muito nos últimos anos, e com isso os hábitos alimentares estão sendo modificados e o consumo de suplementos nutricionais também vem crescendo podendo gerar riscos à saúde (MORETTI, 2018).

Para as empresas que atuam na área *fitness* que visam aumentar seus lucros, precisam estar atentas e ter uma boa gestão profissional, com profissionais capacitados, pois um dos maiores problemas desse ramo de atuação é a falta de profissionais bem capacitados. Esse mercado está cada vez mais competitivo, devido à concorrência e pelo fato de ser um dos principais estabelecimentos escolhidos para práticas de atividades físicas. Diante desse cenário de competitividade as academias precisam desenvolver novas estratégias de gestão para se manter e conseguir prospectar novos clientes (GOMES, 2018).

Em relação à qualidade dos serviços prestados pelas academias, as mesmas precisam investir mais na prestação dos serviços, pois a satisfação dos clientes é um fator importante para competitividade, pois clientes insatisfeitos é um risco para a viabilidade do negócio (FARIAS, 2019).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Andrade (2017, p. 117) explica que a “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Conforme Marconi e Lakatos (2010, p. 65) destacam:

o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Nesta seção constam os procedimentos metodológicos usados na pesquisa, na qual aborda o tipo de pesquisa, a unidade de análise, a técnica de coleta dos dados e a técnica de análise dos dados, que são os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste estudo.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo é caracterizado pela utilização do método qualitativo para realização da pesquisa. De acordo com Appolinário (2012, p. 61) a abordagem qualitativa tem como objetivo coletar os dados através da interação entre o pesquisador e o fenômeno da pesquisa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa tem caráter descritivo. É descritiva, pois se propõe descrever a partir da identificação, os principais fatores que causam risco à organização. Em uma pesquisa descritiva segundo Andrade (2017, p. 112) “[...] os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles [...]”.

Em relação aos procedimentos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, para dar suporte na interpretação e análise de dados. Segundo Gil (2002) a “pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44).

Outro procedimento adotado foi o estudo de caso, na qual se caracteriza pelo estudo em uma entidade definida, e buscou a identificação dos riscos recorrentes do ramo de atuação da empresa objeto deste estudo para entender a probabilidade e impactos dos fatores para a proposta de gerenciamento de risco. Conforme Fonseca

(2002, p. 33), o estudo de caso pode ser em “[...] um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma entidade social [...]”. Nesta mesma perspectiva, Barros e Lehfel (2012, p. 84) descrevem que o estudo de caso pode ser realizado em “[...] um indivíduo, uma comunidade, uma organização, uma empresa, um bairro comercial, uma cultura etc”.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITO DA PESQUISA

A unidade de análise é uma empresa de academia de ginástica do ramo de prestação de serviços localizada na cidade de Chapecó que atende um público de várias faixas etárias que procuram o serviço com foco em saúde e bem-estar. O sujeito da pesquisa foi o sócio administrador.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados pode ser realizada por vários instrumentos de pesquisa e é definida, conforme Appolinário (2012, p. 137) como “[...] um procedimento, método ou dispositivo (aparelho) que tenha por finalidade extrair informações de uma determinada realidade, fenômeno ou sujeito de pesquisa”.

Para a coleta de dados os instrumentos utilizados na pesquisa quantitativa são segundo Roesch (2012, p. 140) são “[...] a entrevista, o questionário, os testes e a observação [...]”, também pode ser utilizado para coleta dados já existentes como “[...] arquivos, banco de dados, índices ou relatório [...]”. E para a pesquisa qualitativa são utilizadas as entrevistas, observações e diários (ROESCH, 2012).

Foi utilizada para coleta de dados a realização de entrevistas com perguntas semiestruturadas, a técnica de observação foi o contato diretamente com o fenômeno estudado por meio da observação direta, o método de observação foi a sistemática, observação participante e o contexto é naturalística.

Segundo Appolinário (2006, p. 134) na entrevista semiestruturada se tem um roteiro como base, mas não é obrigatório seguir, pois no decorrer da conversa podem surgir questionamentos de forma imprevista.

A técnica de observação seguiu os meios diretos, pois conforme Appolinário (2006, p. 135) “é realizada diretamente, enquanto o fenômeno ocorre”. O método de observação utilizado foi a sistemática, pois “trata-se de registro quantitativo

cuidadoso de comportamentos específicos, escolhidos de antemão pelo pesquisador”. O observador será participante, pois enquanto se observa e registra pode interagir com os sujeitos observados e a observação naturalística que é aquela que ocorre no ambiente natural e não é controlada (APPOLINÁRIO 2006).

A entrevista realizada com o sócio administrador foi procedida por meio de entrevista com roteiro de perguntas semiestruturadas e análise *in loco* do ambiente, onde as informações analisadas foram anotadas em um caderno e após tabuladas no excel®.

### 3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da coleta de dados, as respostas devem ser organizadas visando à análise e interpretação dos dados para solucionar o problema proposto pela pesquisa para alcance dos objetivos (MARTINS, 2011, p. 55).

De acordo com a definição de Roesch (2012, p. 149)

“Na pesquisa de caráter quantitativo, normalmente os dados coletados são submetidos à análise estatística, com a ajuda de computadores (se o número de casos pesquisados ou número de itens for pequeno, costuma-se utilizar planilha para codificação manual dos dados)”.

A análise dos dados foi por meio dos instrumentos de pesquisa e foi interpretado expondo a relação objetivo proposto ao tema. As informações coletadas através de aplicação foram representadas por meio da matriz de probabilidade e impacto com o auxílio da ferramenta Excel®.



## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa 1, 2, 3 JÁ BRINCADEMIA, objeto de estudo atua no ramo de atividade de serviços, caracterizando-se como uma academia de ginástica. Foi fundada em 10 de outubro de 2016, e está localizada na Av. General Osório, 740 - Centro, Chapecó –SC. No mês de outubro contava com 152 alunos e com 8 funcionários, sendo que destes 5 são professores, 1 secretária e 2 sócios.

A 1, 2, 3 JÁ BRINCADEMIA é um centro de recreação, o ambiente é protegido para evitar lesões e a grande maioria dos equipamentos são espumados. A empresa é especializada no atendimento para o público de todas as idades, que abrange desde bebês, crianças, jovens e adultos. As turmas são divididas de acordo com a faixa etária para facilitar a integração durante as atividades, como pode ser observado pelo quadro 1.

Quadro 1 – Turmas para as atividades 1, 2, 3 Já Brincademia

TURMAS	IDADES
Brinca Baby I	6 meses até 1 ano
Brinca Baby II	1 ano até 2 anos
Brinca Baby III	2 anos até 3 anos
Diversão Kids I	3 anos até 4 anos
Diversão Kids II	5 anos até 6 anos
Diversão Kids III	7 anos até 9 anos
Agito Teen I	10 anos até 12 anos
Agito Teen II	13 anos até 16 anos
Super Fit	Mais 17 anos
Happy Family	Família até 5 integrantes
Super Prime	Mais 60 anos

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

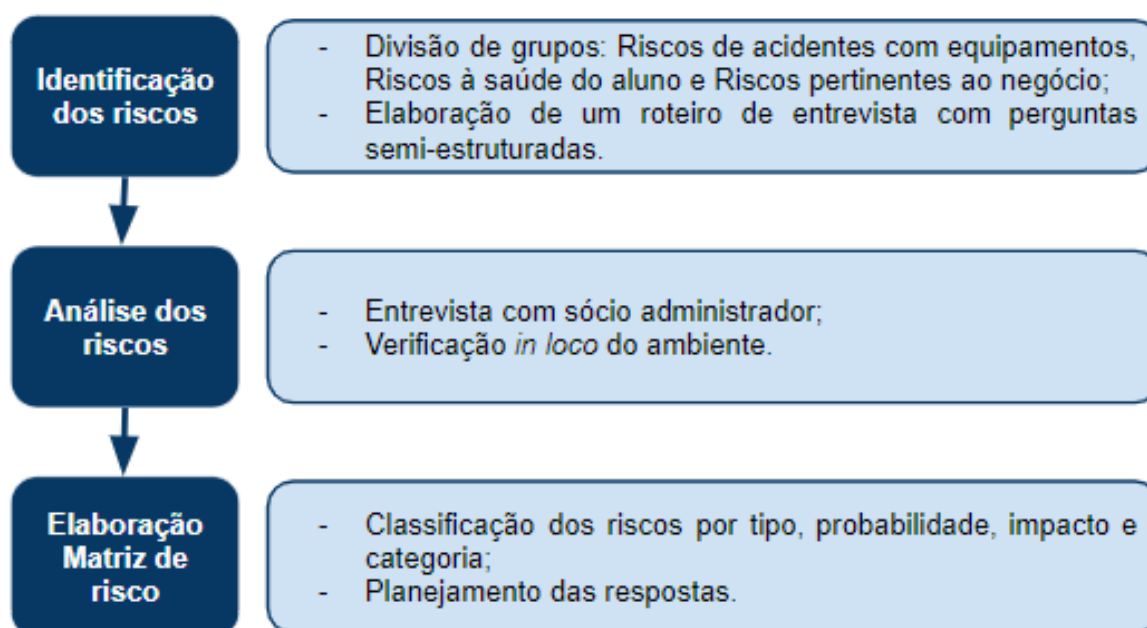
A empresa busca o desenvolvimento físico, social e cognitivo das crianças e adolescentes e conta também com espaço para a família participar e interagir. As atividades desenvolvidas têm como foco a saúde e bem estar. Para as turmas

Brinca Baby I, II e III, busca estimular os aspectos cognitivos e motores e aumentar o vínculo afetivo e emocional com os pais. Para as turmas Diversão Kids I, II e III são desenvolvidas aulas lúdicas para estimular e desenvolver o hábito da atividade física através da coordenação, equilíbrio, força, agilidade, trabalho em equipe e disciplina. Para as turmas Agito Teen I e II é realizado treinamento funcional, com atividades que exigem mais condicionamento físico para fortalecimento da musculatura. O Super Fit que é para público com mais de 17 anos, as atividades visam o condicionamento físico para melhorar a força, resistência, agilidade e equilíbrio. E o Happy Family visa a integração da família com atividades desenvolvidas como gincanas e circuitos para até 5 integrantes com crianças a partir de 3 anos visando o condicionamento físico. O Super Prime é para público com mais de 60 anos que tem como objetivo com as atividades proporcionar o bem estar físico e psicológico para a qualidade de vida.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DO RISCO

O planejamento foi o primeiro passo para a realização deste estudo, visando a identificação dos riscos envolvidos com a empresa, conforme demonstra figura 9 abaixo.

Figura 9 - Resumo do planejamento para o estudo de caso



Os riscos foram divididos em três grupos para identificação, sendo eles: Riscos de acidentes com equipamentos, Riscos à saúde do aluno e Riscos pertinentes ao negócio. Com base nessa divisão foi feita uma lista de checagem com perguntas relacionadas a cada grupo (Apêndice A) para facilitar durante a entrevista com o proprietário.

Na sequência foi definido através de entrevista e verificação *in loco* juntamente com o sócio administrador a identificação das ameaças pertinentes aos grupos, e em seguida foram criadas planilhas utilizando-se da ferramenta Excel, criando-se a Matriz de Risco com base no conteúdo metodológico para análise qualitativa e quantitativa. Os riscos foram categorizados e definidos segundo o grau de sua importância, ou seja, os de maior impacto e a dimensão dos danos. Desta forma foram mantidos somente aqueles que afetariam diretamente a empresa.

#### 4.3 PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÃO DOS RISCOS

Os riscos identificados foram organizados conforme a probabilidade de ocorrência e a gravidade das consequências, e as decisões foram baseadas nas definições de análise qualitativa e quantitativa, seguindo as respectivas escalas, conforme quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Escalas de probabilidade e impacto qualitativa e quantitativa

<b>PROBABILIDADE</b>				
<b>Muito baixa (10%)</b>	<b>Baixa (30%)</b>	<b>Média (50%)</b>	<b>Alta (70%)</b>	<b>Muito alta (90%)</b>
0,10	0,30	0,50	0,70	0,90
<b>IMPACTO</b>				
<b>Muito baixo (10%)</b>	<b>Baixo (30%)</b>	<b>Médio (50%)</b>	<b>Alto (70%)</b>	<b>Muito alto (90%)</b>
0,05	0,10	0,20	0,40	0,80

Fonte: Adaptado PMI (2013, p. 331).

A probabilidade de ocorrência “Muito baixa” é considerada quase nula (menor que 10%). A “Baixa” é considerada pequena ou rara, podendo ocorrer em algum momento do projeto (entre 11 a 30%). A “Média” é considerada razoável, podendo ocorrer em alguns momentos no decorrer do projeto (entre 31 a 50%). A “Alta” é quase certa e pode ocorrer em quase todas as situações (entre 51 a 70%). A “Muito

alta” a ocorrência é certa (maior que 70%)

Na gravidade de ocorrência o impacto “Muito baixo” é considerado quase nulo (menor que 10%). No “Baixo” o impacto do evento do risco é reduzido em relação a custo e prazo e pode ser facilmente resolvido (entre 11 a 30%). O impacto “Médio” é moderado, mas precisa de um gerenciamento adequado para não ter impactos significativos nos custos e prazos do projeto (entre 31 a 50%). O impacto “Alto” é considerado elevado e precisa de atenção imediata (entre 51 a 70%). Quando o impacto for “Muito alto” o risco é muito elevado e precisa de interferência direta e imediata para não comprometer os objetivos propostos (maior que 70%).

Após a identificação dos riscos foi desenvolvida a tabela de avaliação qualitativa, onde os riscos com maior probabilidade e impacto de ocorrência foram priorizados a fim de receber tratamento antecipado em relação aos demais. A análise das informações obtidas em cada grupo segue os parâmetros, conforme demonstra no quadro 3.

Quadro 3 - Quadro de análise qualitativa

DESCRIÇÃO DO RISCO	TIPO	DIMENSÕES		PLANEJAMENTO DE RESPOSTAS	CATEGORIA
		PROBABILIDADE	IMPACTO		
	Ameaças	Muito baixa	Muito baixo	Estratégia de Prevenção	Risco técnico
		Baixa	Baixo	Estratégia de Mitigação	Risco de gerenciamento
	Oportunidades	Média	Médio	Estratégia de Transferência	Risco comercial
		Alta	Alto	Estratégia de Aceitação	Risco externo
		Muito Alta	Muito alto	Estratégia de Compartilhamento	
				Estratégia de Previsão	

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O quadro de análise qualitativa de riscos foi planejado e elaborado com base na metodologia aplicada ao presente estudo, sendo considerados os riscos internos e externos associados à empresa. Na sequência se caracterizou o tipo de risco, ou seja, se é uma ameaça ou oportunidade. Na continuidade são enquadradas as dimensões de probabilidade de ocorrências e o impacto das suas consequências à empresa. Neste sentido definiu-se o grau para cada uma delas nas seguintes dimensões: muito baixo (a), baixo (a), médio (a), alto (a) e muito alto (a). O planejamento das respostas para evitar ou minimizar os riscos foram classificadas

segundo as seguintes estratégias: estratégia de prevenção, estratégia de mitigação, estratégia de transferência, estratégia de aceitação, estratégia de compartilhamento e estratégia de previsão.

A estratégia de prevenção se dá em função da possibilidade em se precaver do risco pela aplicação de mecanismos de proteção, como por exemplo, uma revisão sistêmica de equipamentos. A estratégia de mitigação se aplica quando não é possível reduzir a probabilidade de ocorrência do risco, mas pode ser reduzido o impacto das consequências, como por exemplo, contratar um profissional mais estável emocionalmente. A estratégia de transferência visa através de pagamento, transferir o gerenciamento do risco para a responsabilidade de terceiros, como por exemplo, seguro contra roubos. A estratégia de aceitação é quando se tem conhecimento da existência do risco, mas não é tomada nenhuma ação e isso serve para as ameaças com prioridade baixa ou nos casos em que não é viável e nem possível resolver. A estratégia de compartilhamento serve para compartilhar alguns benefícios com terceiros oriundos de uma oportunidade, como por exemplo, as parcerias entre empresas. A estratégia de previsão serve para a constituição de reservas no orçamento caso seja necessário utilizar em decorrência da concretização de um risco.

Nos textos a seguir, realizou-se o enquadramento dos riscos, segundo os três grupos estabelecidos que são os riscos de acidentes com equipamentos, riscos a saúde do aluno e riscos pertinentes ao negócio. Com relação ao primeiro grupo de risco, relacionado com acidentes no uso dos equipamentos conforme quadro 4, identificou-se dois riscos: pelo mau uso dos equipamentos e outro em função da quebra ou defeito no mesmo.

Quadro 4 - Riscos de acidentes com equipamentos

DESCRIÇÃO DO RISCO	TIPO	DIMENSÕES		CATEGORIA
		PROBABILIDADE	IMPACTO	
Mau uso dos equipamentos pelos alunos	Ameaça	Baixa	Médio	Risco técnico
Quebra de equipamentos	Ameaça	Baixa	Médio	Risco técnico

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Durante a realização das atividades tem riscos associados ao mau uso dos equipamentos utilizados pelos alunos, que mesmo com a supervisão, orientação e

atenção dos professores quanto ao uso adequado podem ocorrer algum acidente. Esses acidentes podem ser ferimentos decorrentes de, tropeço em equipamentos, ou por derrubar um peso, dentre outros. Esses acidentes estão relacionados também ao público diversificado da academia.

A probabilidade de ocorrência do risco de mau uso dos equipamentos pelos alunos é baixa devido ao acompanhamento e orientações dos profissionais. Se esse risco vir a se concretizar em algum momento o impacto será médio pelo fato de que não irá gerar acidentes graves, pois os equipamentos disponíveis no ambiente e as atividades realizadas são diferenciados em relação às demais academias, pois não tem equipamentos como as esteiras, bicicletas, máquina hack entre outros que exigem mais cuidados e atenção no uso por parte do aluno e tem maior probabilidade de ocorrer acidentes. Outro fato que justifica o impacto médio deste risco é devido aos profissionais estarem preparados para prestar atendimento caso algum aluno venha a se machucar devido a um equipamento ou pelo uso inadequado e o espaço conta com equipamentos de primeiros socorros.

As atividades desenvolvidas são baseadas em exercícios funcionais que envolvem, por exemplo, correr, pular, agachar entre outros movimentos e os equipamentos que têm no ambiente são na grande maioria espumados, mas foram evidenciados outros tipos de equipamentos, na qual mesmo com a realização das manutenções preventivas pode ter algum risco associado, por mínimo que seja.

A probabilidade de ocorrência do risco de quebra de equipamentos é baixa devido às manutenções preventivas e o impacto é médio pelo fato das atividades que são desenvolvidas não exigirem equipamentos que tem maior probabilidade de quebras e falhas na utilização.

Os riscos identificados nesse grupo de acidentes com equipamentos pertencem a categoria de risco técnico, pois ocorre a manutenção preventiva periodicamente dos equipamentos e os alunos são orientados quanto ao uso adequado dos equipamentos.

No Grupo 2 que são os riscos a saúde do aluno estão relacionados com a aula experimental e exercícios realizados de maneira equivocada pelo aluno. Conforme demonstra no quadro 5 abaixo, os riscos identificados foram categorizados como risco técnico, pois cada pergunta que consta no formulário assinado pelo aluno para a aula experimental é baseada em estudos e pesquisas e é importante para avaliar se o aluno está apto para realizar a atividade, e também pelo fato de

que as atividades desenvolvidas possuem técnicas adequadas aliadas à sua execução.

Quadro 5 - Riscos a saúde do aluno

DESCRIÇÃO DO RISCO	TIPO	DIMENSÕES		CATEGORIA
		PROBABILIDADE	IMPACTO	
Aula experimental	Ameaça	Baixa	Alto	Risco técnico
Exercícios realizados de maneira equivocada pelo aluno	Ameaça	Média	Médio	Risco técnico

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Cada aluno ou os pais que tenham interesse em conhecer as atividades físicas desenvolvidas para matricular seus filhos, podem estar realizando uma aula experimental e para isso o procedimento adotado pela academia é o preenchimento de um formulário com assinatura, na qual o profissional avalia com base nas informações dispostas se o aluno está apto para realizar a atividade, porém tem risco relacionado à omissão de informação e até mesmo falta de conhecimento em relação a determinado problema por parte do cliente, o que pode acarretar em um risco a saúde do aluno. Quando o aluno se matricula para a realização das atividades, além de preencher o formulário passa por avaliação física e precisa levar documento médico o que diminui a probabilidade de ocorrência dos riscos associados, bem como a consequência dos impactos.

A probabilidade de ocorrência do risco relacionado à aula experimental é baixa, devido a se esperar que as pessoas estejam conscientes e respondam adequadamente o formulário, permitindo uma avaliação que os definem entre aptas para a realização das aulas. Mas caso seja omitida alguma informação pelo aluno ou os pais não tenham conhecimento de algum problema em relação aos seus filhos e por ventura se machuquem ou venha a agravar seu problema o impacto será alto e advêm em função do Art. 14 do Código de Defesa do Consumidor, onde estabelece que fornecedor de serviços, responde independentemente da existência de culpa, isso resulta em perda de reputação e até danos físicos e morais.

Apesar do acompanhamento dos profissionais e orientação adequada para realização das atividades, de maneira geral existe risco relacionado aos exercícios realizados de maneira equivocada pelo aluno, e que não pode ser evitado totalmente

como, por exemplo, torcer o pé/mão durante a atividade e também o excesso de atividade física sem o conhecimento dos profissionais que podem ser realizadas em casa, nos parques entre outros ambientes.

A probabilidade de ocorrência do risco relacionado aos exercícios realizados de maneira equivocada pelo aluno é média, pois a intensidade das atividades varia dependendo das turmas e são adaptadas conforme o desempenho dos alunos. Neste sentido os profissionais são orientados e estão atentos, caso eles apresentem cansaço em determinadas aulas, por exemplo, os pais poderão ser questionados ou mesmo o próprio aluno, buscando entender o motivo a fim de evitar o risco. O impacto será médio, pois esses riscos não podem ser eliminados totalmente e caso venha a se concretizar em algum momento, além de prejudicar a saúde do aluno, influência também na gestão da empresa.

Em relação ao Grupo 3, riscos pertinentes ao negócio compreende de acordo com o quadro 6, a classificação da categoria da pandemia de covid-19 como risco externo. O risco do ponto de localização se classifica como risco comercial, pois se trata de termos e condições de contrato. A abertura de uma empresa concorrente se classifica como risco externo, pois está relacionado com a possibilidade do surgimento de concorrência voltada ao mesmo público-alvo.

Quadro 6 - Riscos pertinentes ao negócio

DESCRIÇÃO DO RISCO	TIPO	DIMENSÕES		CATEGORIA
		PROBABILIDADE	IMPACTO	
Pandemia de COVID-19	Ameaça	Alta	Muito alto	Risco externo
Ponto de Localização	Ameaça	Média	Alto	Risco comercial
Abertura de empresa concorrente	Ameaça	Média	Médio	Risco externo

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Durante certo período da pandemia, as empresas que não faziam parte dos serviços essenciais tiveram as suas atividades suspensas, como é o caso da empresa foco deste estudo. Nesse período, tiveram auxílio do governo para manter o negócio e o emprego dos funcionários, porém mesmo assim, teve impacto financeiro em relação às atividades, pois a grande maioria dos alunos paga mensalmente pelo serviço e durante o período em que as atividades estavam suspensas, a maioria deixou de pagar e os que pagaram receberam aulas como



créditos após a reabertura. Porém em meio ao ocorrido a empresa teve que honrar com os seus compromissos. O plano de negócios da empresa visava lucros após os 3 anos de atividade e isso foi concretizado o que auxiliou também a se manter durante esse de pandemia. O risco está relacionado à incerteza futura em relação ao covid-19, pois caso seja necessário novamente por determinado período ser fechada poderá ter alto impacto financeiro e corre risco de não conseguir manter o negócio.

A probabilidade de ocorrência do risco relacionado à pandemia de covid-19 é alta, pois ainda não se tem uma vacina para combater o vírus, o que torna o impacto muito alto, baseada na incerteza futura relacionada ao vírus e a vacinação, na qual poderá ainda gerar impactos financeiros caso seja necessário fechar novamente o estabelecimento e com isso pode ocorrer de a empresa não ter condições financeiras para manter o próprio negócio.

O contrato de aluguel do espaço é de 10 anos, já se passaram 4 anos, e o locatário tem prioridade na renovação do contrato e na compra do imóvel. O risco está relacionado se o locatário não tiver condições de realizar a compra caso o proprietário decida vender o espaço e se esse fato venha a se concretizar influencia diretamente no ponto de localização, no período para locação de um novo espaço, período de adaptação dos alunos e com essa mudança tem o risco de alguns alunos não manterem a matrícula ativa, sendo necessário tempo dedicado para prospecção de novos alunos.

Em relação a manter-se futuramente no ponto, ou seja, permanecer na mesma localização leva a uma probabilidade de ocorrência média, pois o contrato de locação é de 10 anos, mas no decorrer desse período o proprietário poderá interessar-se na venda do imóvel, situação que leva a um impacto alto. Esse impacto se dá em função do tempo necessário para locação e reinstalação em um novo espaço, além do risco de perder alunos caso não encontre uma nova localização adequada.

Com relação ao surgimento de concorrência é um fator de risco, pois atualmente em Chapecó não existe uma empresa concorrente que atenda a todas as idades. Com base nisso a probabilidade de ocorrência é média e o impacto é médio, este enquadramento leva em consideração ao bom atendimento dos seus clientes, no qual visa constantemente à fidelização deles. A academia também conta com profissionais qualificados, o que lhes dá um diferencial competitivo forte

perante.

Conforme o quadro 7 a seguir, observa que a avaliação qualitativa dos riscos foi quantificada seguindo as escalas de acordo com a fórmula do valor monetário esperado (EMV) que consiste na multiplicação da probabilidade de ocorrência do risco pela gravidade das consequências.

Quadro 7 - Análise qualitativa e quantitativa dos riscos

DESCRIÇÃO DO RISCO	QUALITATIVA		QUANTITATIVA		RESULTADO
GRUPO 1 - RISCOS DE ACIDENTES COM EQUIPAMENTOS	DIMENSÕES		DIMENSÕES		EMV= P x G
	PROBABILIDADE	IMPACTO	PROBABILIDADE	IMPACTO	
Mau uso dos equipamentos pelos alunos	Baixa	Médio	0,30	0,20	0,06
Quebra de equipamentos	Baixa	Médio	0,30	0,20	0,06
GRUPO 2 - RISCOS A SAÚDE DO ALUNO	PROBABILIDADE	IMPACTO	PROBABILIDADE	IMPACTO	EMV= P x G
Aula experimental	Baixa	Alto	0,30	0,40	0,12
Exercícios realizados de maneira equivocada pelo aluno	Média	Médio	0,50	0,20	0,10
GRUPO 3 - RISCOS PERTINENTES AO NEGÓCIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	PROBABILIDADE	IMPACTO	EMV= P x G
Pandemia de COVID-19	Alta	Muito alto	0,70	0,80	0,56
Ponto de Localização	Média	Alto	0,50	0,40	0,20
Abertura de empresa concorrente	Média	Médio	0,50	0,20	0,10

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

O resultado quantitativo dos riscos que estão em vermelho e em amarelo é demonstrado na sequência na matriz de risco (figura 10), onde se encontram detalhados e seguem os parâmetros da escala de análise.

A matriz de risco demonstra as ameaças relacionadas aos três grupos, que são os riscos de acidentes com equipamentos, riscos à saúde do aluno e riscos pertinentes ao negócio. Os riscos que se encontram no campo vermelho, também chamado de ponto crítico, são os que precisam de ações e planejamento imediato visando à redução dos impactos. Os riscos que se encontram no campo amarelo, também chamado de ponto de atenção, são os que precisam ser monitorados visando reduzir ou eliminar a probabilidade de ocorrência. Na cor verde, são riscos baixos, podem ser realizadas análises periódicas para acompanhar.

Figura 10 – Matriz de risco

			<b>MATRIZ DE RISCOS</b>				
			<b>AMEAÇAS</b>				
			0,05	0,10	0,20	0,40	0,80
<b>PROBABILIDADE</b>	Muito alta	0,9	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
	Alta	0,7	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
	Média	0,5	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
	Baixa	0,3	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
	Muito baixa	0,1	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08
			0,05	0,1	0,2	0,4	0,8
			Muito baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito alto
			Impacto negativo				

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Os dois riscos que se encontram no campo vermelho de acordo com a probabilidade de ocorrência e o impacto das consequências, é a pandemia covid-19 e o ponto de localização. E os riscos no campo amarelo são o mau uso dos equipamentos pelos alunos, quebra de equipamentos, aula experimental, exercícios realizados de maneira equivocada pelo aluno e a abertura de empresa concorrente.

#### 4.4 RESPOSTAS AOS RISCOS

A partir da Matriz de Risco foram elaboradas propostas e respostas aos riscos. Todos os riscos classificados devem possuir plano de ação, com responsáveis, cronogramas de revisão, sendo que todos deverão ser priorizados quanto à atenção e providências levando em consideração o grau do risco associado.

As respostas planejadas aos riscos foram definidas visando reduzir as ameaças identificadas e assim desenvolver possíveis estratégias. As respostas planejadas do grupo 1 estão descritas no quadro 8 e as estratégias definidas para esse grupo de risco de acidentes com equipamentos foi a de prevenção.

Quadro 8 - Respostas aos riscos de acidentes com equipamentos

<b>GRUPO 1 – RISCOS DE ACIDENTES COM EQUIPAMENTOS</b>	<b>PLANEJAMENTO DE RESPOSTAS</b>
<b>DESCRIÇÃO DO RISCO</b>	
Mau uso dos equipamentos pelos alunos	Estratégia de Prevenção
Quebra de equipamentos	Estratégia de Prevenção

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Para o risco de mau uso dos equipamentos pelos alunos, pode ser colocadas placas com descrição de equipamentos e formas adequadas de usar, bem como cuidados para reforçar o trabalho que vem sendo realizado pelos profissionais.

Para o risco de quebra de equipamentos é importante montar um programa de manutenção, com formulário para cada equipamento contendo informações como a descrição do equipamento, pontos a ser vistoriada, periodicidade que a manutenção ou verificação precisa ser realizada, características para identificar se está em bom estado, responsável entre outras informações pertinentes.

As estratégias definidas para o grupo 2 de riscos à saúde do aluno é de prevenção, conforme quadro 9 abaixo.

Quadro 9 - Respostas aos riscos a saúde do aluno

<b>GRUPO 2 – RISCOS A SAÚDE DO ALUNO</b>	<b>PLANEJAMENTO DE RESPOSTAS</b>
<b>DESCRIÇÃO DO RISCO</b>	
Aula experimental	Estratégia de Prevenção
Exercícios realizados de maneira equivocada pelo aluno	Estratégia de Prevenção

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

Em relação à aula experimental, a estratégia de resposta adotada ao risco é a de prevenção, pois tem um risco associado com probabilidade baixa e impacto alto, e mesmo que o aluno ou responsável assina um formulário e tem supervisão e acompanhamento dos profissionais para evitar esse risco, é imprescindível prezar sempre por profissionais qualificados para atender o público de todas as idades e estarem sempre atentos para identificar alguma anormalidade e desenvolver estratégias de melhorias contínuas no processo a fim de evitar a ocorrência desse evento.

Para os exercícios realizados de maneira equivocada pelo aluno a estratégia é a de prevenção e com isso recomenda-se que não tenha muita rotatividade dos profissionais, pois isso permite maior interação entre alunos e professores e facilita a identificação de alguma irregularidade que possa fazer com que esse risco venha a se concretizar. É importante que a academia continue com o rodízio dos profissionais entre as turmas, pois esse procedimento permite com que cada professor conheça as particularidades de cada aluno e dá suporte caso seja necessário substituir outro professor em algum momento devido a fatores como saúde, mudança de emprego, entre outras condições.

As estratégias definidas para o grupo 3 de riscos pertinentes ao negócio estão descritas no quadro 10 e em seguida estão as estratégias de resposta aos riscos..

Quadro 10 - Respostas aos riscos pertinentes ao negócio

<b>GRUPO 3 – RISCOS PERTINENTES AO NEGÓCIO</b>	
<b>DESCRIÇÃO DO RISCO</b>	<b>PLANEJAMENTO DE RESPOSTAS</b>
Pandemia de COVID-19	Estratégia de Prevenção
Ponto de localização	Estratégias de Previsão de reserva
Abertura de empresa concorrente	Estratégia de Prevenção

Fonte: Elaborado pela autora, 2020.

A estratégia para o risco da pandemia de Covid-19 é a de prevenção e como sugestão para a empresa é a mesma realizar acompanhamento mais pontual da evolução da vacina, taxas de mortalidade e demais informações pertinentes ao assunto, e é fundamental manter as medidas de cuidados e proteção no ambiente mesmo após esse cenário amenizar, pois há incerteza de riscos futuros relacionadas ao Covid-19 e também relacionadas a novas pandemias a probabilidade é baixa, porém o impacto em relação ao negócio é muito alto. Importante à empresa continuar usando os canais de comunicação nas redes sociais para compartilhar conteúdos incentivando as pessoas a prática de atividades físicas com foco em saúde e bem estar e a compartilhar um pouco das suas rotinas de atividades. Pode ser realizado um programa a cada determinado período com aulas online, para algumas turmas se familiarizar com esse novo formato de comunicação, caso seja necessário futuramente se adaptar ao cenário.

A estratégia de previsão de reserva é para o risco de localização, pois como

no contrato tem uma cláusula específica sobre prioridade de locação e compra é importante definir em seu planejamento estratégico uma reserva caso seja necessário usar em algum momento.

A estratégia de prevenção é definida em relação à abertura de uma empresa concorrente na cidade de Chapecó, essa estratégia foi escolhida devido ao risco estar relacionado ao ambiente externo na qual não é possível ter controle, porém com base nisso a empresa pode planejar ações para estar preparada, sendo um diferencial competitivo. A empresa preza muito pela satisfação do cliente, através do atendimento especializado, no entanto sugere-se realizar a cada determinado período ou quando houver necessidade de informações uma pesquisa de satisfação com os alunos e pais para entender quais os pontos fortes e a melhorar, pode ser feito perguntas sugestivas para compreender a opinião se acaso a academia mudar de endereço, qual seria a localização ideal para continuar frequentando, entre outras informações que sejam importantes para planejamentos futuros em relação a esse risco.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou apresentar ferramentas e técnicas para auxiliar no gerenciamento de riscos, desta forma foi possível através de um diagnóstico específico, identificar um grupo de riscos e categorizá-los. Neste sentido, buscou-se nas publicações científicas, a metodologia preconizada por importantes autores. A metodologia aplicada foi adaptada, considerando o ramo de atuação da empresa objeto do presente estudo. A partir de análise dos riscos foram definidas as respostas aos riscos, considerando a formação de 3 (três) grupos de risco, quais sejam: os riscos de acidentes com equipamentos, os riscos à saúde do aluno e os riscos pertinentes ao negócio. Cabe ressaltar que estudos de gerenciamento de riscos que consideram os riscos dos negócios em si, são recentes na bibliografia atual, fato importante que levou o autor deste estudo em formar um grupo de risco específico considerado como “riscos pertinentes ao negócio”.

De modo geral, a metodologia de gerenciamento de risco não é complexa, pois tornou possível responder positivamente ao problema de pesquisa. Em relação ao objetivo geral e aos objetivos específicos foi possível alcançá-los satisfatoriamente, pois a empresa colaborou muito para a realização do presente estudo.

A importância deste estudo é estar gerando uma metodologia voltada para o negócio de academias de ginásticas, considerando ainda, o fato da escassez de estudos de gerenciamento de risco, em especial a esse ramo de atuação. Outro fator positivo é repassar informações aos gestores sobre o gerenciamento de risco no seu negócio, visando contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados, além de evitar ou reduzir ao máximo a possibilidades de danos e perdas com custos elevados.

O resultado deste trabalho pode ser usado como base para futuras pesquisas, bem como serve de ponto de partida para a aplicação do gerenciamento de risco em outras empresas do mesmo ramo. Como oportunidade de novas pesquisas este estudo poderá ser ampliado e melhorado por meio da realização de trabalhos acadêmicos nas diversas áreas da administração do negócio, de forma a integrá-los ao gerenciamento de risco proposto.

## REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**: Filosofia e prática da pesquisa. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência**: Filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução á metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BARROS, Aidil de Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: Propostas metodológicas. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- DINSMORE, Paul Campbell; CAVALIERI, Adriane. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- FARIAS, Edvaldo de, QUARESMA, Luis Felgueiras e Sousa; ALVES, José Manuel Vilaça. Avaliação da qualidade de serviços em centros de fitness no rio de janeiro: proposta de instrumento específico para instrutores. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review** | São Paulo, v.8 | n.2 | p. 151-173 | mai./ago 2019.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Uec, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>> Acesso em: 05 dez. 2019.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Gerenciamento de riscos corporativos: Evolução em governança e estratégia**. 1 ed. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21794/Riscos%20cad19.pdf>>. Acesso em: 03 dez. 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, Pablo Stallone Lobo. Perfil do gestor de academias de ginástica da região político administrativa 3 da cidade do recife – pernambuco – brasil. **Rev. Intercon. Gest. Desport**, Rio de Janeiro, 8 (1): 1 - 13, jan-abr/2018
- KEELLING, Ralph. **Gestão de Projetos**: Uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2002.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.



LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de Projetos: como transformar ideias em resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORETTI, Sônia Maria Borges et al. Perfil e consumo de suplementos nutricionais de praticantes de exercícios físicos em academias. **Revista Brasileira de Nutrição Esportiva**. São Paulo. v. 12. n. 74. p.825-833. Nov./Dez. 2018.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOOK**. 5. ed. EUA: Project Management Institute, 2013.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de Projetos: Guia PMBOOK**. 6. ed. EUA: Project Management Institute, 2017.

BRASIL. **Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm)> Acesso em: 29 nov. 2020.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEBRAE. **Saúde e bem-estar: dicas de sucesso para negócios neste segmento**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/saude-e-bem-estar-dicas-de-sucesso-para-negocios-neste-segmento,4cdcb08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 05 dez. 2019.

VALERIANO, Dalton. **Moderno Gerenciamento de Projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

1, 2, 3 JÁ BRINCADEMIA. **Sobre a empresa**. Disponível em: <<http://www.123ja.net.br/>>. Acesso em: 20 out. 2020.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### 1 RISCOS DE ACIDENTES COM EQUIPAMENTOS

#### Quebra de Equipamento

- Quais os tipos de riscos de acidentes com equipamentos?
- Falta de manutenção preventiva dos equipamentos (inspeções periódicas);

#### Mau uso pelos alunos

- Não fixar ou firmar as peças/regulagem dos equipamentos;
- Deixar os pesos soltos ou outros materiais usados nas atividades;

#### Alocação dos aparelhos

- Má distribuição dos equipamentos;

### 2 RISCOS A SAÚDE DO ALUNO

#### Condições de saúde do aluno

- Falha ou omissão de problemas na avaliação física;
- Uso inadequado dos equipamentos;
- Exercícios realizados de maneira errada pelo aluno;
- Exageros nas atividades por parte do aluno (ocorrência de lesões);
- Falta de acompanhamento de um profissional, pode levar os alunos a terem movimentos arriscados ou prejudiciais à saúde e integridade física;
- Falta de profissionais treinados para prestar os primeiros socorros em casos de desmaios, convulsões, luxações e até paradas cardiorrespiratórias (minimiza ou até elimina as consequências à saúde mental ou física do paciente);
- Falta de kit's de emergência com instrumentos e materiais adequados;

### 3 PERTINENTES AO NEGÓCIO

#### Legal/regulamentar

- Quais as normas ou requisitos legais que devem ser cumpridos? algum requisito não está sendo atendido?
- Riscos de doenças e acidentes de trabalho (funcionários);
- Acessibilidade
- Seguros contra roubos, furtos ou assaltos, incêndios, desastres ambientais?

- Se mudar o ponto de localização acha que iria influenciar no negócio? Como funciona o contrato de aluguel do imóvel?

### **Pandemia/ Impactos do coronavírus**

- Quais os riscos enquanto não tiver uma vacina eficaz e eficiente para o COVID19?
- Quais os impactos se os casos continuam aumentando e for necessário fechar por período novamente o negócio?
- Em relação aos Decretos municipais (fiscalização do negócio) como está funcionando o atendimento ao público que abrange quantidade de pessoas, distância, higienização...?
- Os clientes pagaram as mensalidades de maneira correta ou houve atraso? Como você vê o risco de inadimplência em meio a um cenário ainda incerto?

### **Ameaças da concorrência**

- Qual academia com foco no mesmo público você considera como maior concorrente?
- O que considera que a academia (concorrente) oferece melhor?
  - Estrutura física;
  - Espaço maior;
  - Equipamentos mais modernos;
  - Profissionais qualificados;
  - Estacionamento;
  - Armários com chaves/ quantidade adequada de armários;
  - Condições de pagamento;
  - Aulas diversificadas;
  - Iluminação;
  - Localização, entre outros.
- Na atualidade com os avanços tecnológicos, comparando com a academia (concorrente), quais meios de comunicação em mídias sociais você está utilizando e como está perante o seu concorrente?
  - Whatsapp;
  - Facebook;
  - Instagram;
  - E-mail;
  - Site da Empresa, entre outros.