

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

**REBECCA DE SIQUEIRA RIBEIRO HOMEM**

**GERENCIAMENTO DE RISCOS  
APLICADO A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**CURITIBA – PR  
2013**



**REBECCA DE SIQUEIRA RIBEIRO HOMEM**

**GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO A PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Denise Margareth O. Basgal**

**Orientadora**

**Curitiba – PR**

**2013**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**GERENCIAMENTO DE RISCOS APLICADO A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS**

elaborado por Rebecca de Siqueira Ribeiro Homem e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

## DECLARAÇÃO

A empresa Fernandes e Moritz LTDA, nome fantasia Café To Go, representada neste documento pelo Sr.(a) Rafael Paúra Vieira Fernandes , sócio da empresa, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado GERENCIMENTO DE RISCOS APLICADO A PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, realizados pelo aluno, Rebecca de Siqueira Ribeiro Homem do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

---

Rafael Paúra Vieira Fernandes

Sócio Proprietário

Fernandes e Moritz LTDA

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rebecca de Siqueira Ribeiro Homem, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP24-Curitiba (5/2011), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/08/2011 a 05/04/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gerenciamento de Riscos aplicado a pequenas e médias empresas , é autêntico e original.

Curitiba, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

---

Rebecca de Siqueira Ribeiro Homem

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus amigos de curso, Rafael Paura, Rodrigo Bittencourt e Diego Wilhelm, que me deram apoio durante todo o curso.

A minha mãe Elenir de Siqueira, todo meu amor do mundo e agradecimento, por tudo que me proporcionou durante estes anos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a toda a atenção que a professora Denise Margareth Oldenburg Basgal, teve durante todo o período de orientação, principalmente por me ajudar a seguir o melhor caminho neste trabalho.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas  
pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que  
todo mundo vê”

Arthur Schopenhauer



## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar algumas considerações sobre o gerenciamento de riscos em pequenas empresas. Inicia-se por uma breve introdução sobre gerenciamento de projetos, apresenta-se depois a contextualização sobre o mercado de pequenas empresas incluindo o segmento de cafeteria. Em seguida discorre-se sobre o gerenciamento de riscos, aplicando a um estudo de caso e um plano de riscos, finalizando com a conclusão.

O trabalho trata ainda de questões culturais que circundam as práticas adotadas por empresas semelhantes no Brasil. Aborda as deficiências da gestão de projetos e riscos na pequena empresa.

**Palavras Chave:** Gerenciamento de projetos, Gerenciamento de riscos, Pequena Empresa, Empreendedorismo.

## **ABSTRACT**

The main objective of this paper is to present some considerations about risk management for small companies. It starts with a high level introduction about project management, then presents the contextualization about small companies market focusing into the cafeteria subset.

In the sequence it presents risk management standards applied to a case study and a risk plan, finalizing with the conclusion.

The paper still presents cultural behaviors adopted by similar Brazilian companies. It also approached the deficiency on risk and project management in small companies.

**Key Words:** Project Management, Risk Management, Small Companies, Enterprising

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1. Objetivo Geral .....	13
1.2. Objetivos Específicos .....	13
<b>2. METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>13</b>
2.1. Classificação da pesquisa .....	13
2.2. Detalhamento da revisão bibliográfica.....	14
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO .....	15
3.1.1. Estatísticas .....	16
3.1.2. Desenvolvimento no Brasil .....	17
3.1.3. Tendências.....	19
3.1.4. Cafeterias e Cafés Gourmet.....	21
3.1.5. Público-Alvo e mercado consumidor .....	21
3.1.6. Planejamento e abertura de uma cafeteria.....	22
3.2. PERSPECTIVAS SOBRE AS MICROS, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS .....	23
3.2.1. Classificação das Micro, Pequenas e Médias empresas Brasileiras .....	25
3.3. GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS .....	26
3.3.1. Planejar o gerenciamento dos riscos.....	27
3.3.2. Identificação dos Riscos .....	30
3.3.3. Análise qualitativa dos riscos .....	35
3.3.4. Análise Quantitativa dos Riscos .....	37
3.3.5. Plano de Respostas aos Riscos .....	38
3.3.6. Monitorar e controlar os riscos.....	40
<b>4. ESTRATÉGIA DE APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PME'S.....</b>	<b>41</b>
4.1. Descrição dos processos de Gerenciamento de Riscos .....	42
4.2. RBS – Risk Breakdown Structure para a identificação dos riscos.....	42
4.3. Riscos Identificados .....	42
4.4. Avaliação Qualitativa dos Riscos .....	42
4.5. Avaliação Quantitativa dos Riscos.....	43
4.6. Respostas Planejadas aos Riscos.....	43

4.7.	Sistema de controle de mudança dos riscos.....	43
4.8.	Reservas de Contingência. ....	43
4.9.	Reserva Gerencial .....	44
4.10.	Frequência de avaliação dos riscos do projeto e atualização do plano de gerenciamento de riscos.....	44
4.11.	Alocação financeira para o gerenciamento de riscos .....	44
4.12.	Administração do plano de gerenciamento de riscos .....	44
<b>5.</b>	<b>APLICAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS – CAFÉ TO GO .....</b>	<b>44</b>
5.1.	Descrição dos processos de Gerenciamento de Riscos.....	44
5.2.	RBS – <i>Risk Breakdown Structure</i> para a identificação dos riscos.....	45
5.3.	Riscos Identificados.....	46
5.4.	Avaliação Qualitativa dos Riscos .....	47
5.5.	Avaliação Quantitativa dos Riscos .....	49
5.6.	Respostas Planejadas aos Riscos.....	51
5.7.	Sistema de controle de mudança dos riscos.....	56
5.8.	Reservas de Contingência. ....	57
5.9.	Reserva Gerencial .....	57
5.10.	Frequência de avaliação dos riscos do projeto e atualização do plano de gerenciamento de riscos.....	57
5.11.	Alocação financeira para o gerenciamento de riscos .....	58
5.12.	Administração do plano de gerenciamento de riscos .....	58
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>60</b>
<b>8.</b>	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>63</b>
8.1.	APÊNDICE A – Boas práticas e a importância no monitoramento e controle de riscos .....	63

## 1. INTRODUÇÃO

A complexidade crescente dos mercados vem fazendo com que as empresas busquem cada vez mais alternativas para garantir o sucesso do seu negócio, buscando sempre diferenciais que garantam alguma vantagem competitiva frente a concorrência.

Com este cenário a área de Gerenciamento de projetos vem ganhando peso nos últimos anos e cada vez mais reconhecimento, pois através deste gerenciamento as empresas conseguem ter um total planejamento de todo o projeto, como maior visibilidade de todas as fases, as necessidades de recursos técnicos e humanos, as possíveis mudanças de custos durante a execução de qualquer negócio.

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. [PMI 2008, p. 5]

Abaixo seguem as áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos:

- Integração
- Escopo
- Tempo
- Custos
- Qualidade
- Recursos humanos
- Comunicações
- Riscos
- Aquisições

Dentro de todas estas áreas que o gerenciamento de projetos engloba, discorreremos sobre o gerenciamento de riscos aplicado a uma pequena empresa e para isso é necessário algumas noções importantes de projetos.

São vários os fatores que devem ser considerados durante a gestão dos projetos, uma característica importante que impacta positivamente é o conhecimento do público a ser beneficiado pelo negócio, outro item importante é o estabelecimento bem definido dos objetivos para garantir um aproveitamento adequado do tempo, capital investido e pessoas.

A comunicação dentro de qualquer projeto é imprescindível para o sucesso do negócio

e deve ser clara e transparente para garantir que todos tenham a mesma compreensão de todo o trabalho evitando assim possíveis ruídos entre todos os envolvidos.

As características comentadas acima são peças chaves para o sucesso de qualquer empreendimento, portanto discorreremos neste trabalho o gerenciamento de projetos com maior profundidade no que tange a aplicabilidade do gerenciamento de riscos para as pequenas empresas, focando no segmento de cafeteria como estudo de caso.

### **1.1. OBJETIVO GERAL**

Delimitar o nível de aplicação do gerenciamento de riscos em projetos para empresas de pequeno e médio porte, considerando a limitação de recursos que permeiam essas organizações.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para concluir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos são desenvolvidos:

Identificar e analisar os conceitos de Gerenciamento de Projeto e Gerenciamento de Riscos;

Definir e caracterizar o que são PMEs e as fraquezas inerentes aos seus processos de desenvolvimento de produtos (PDPs);

Aplicação do plano de gerenciamento de risco para uma pequena empresa (estudo de caso: *Café to Go*);

## **2. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Este capítulo descreve o método de pesquisa científica utilizado para a execução desse trabalho, bem como, a sua estruturação.

### **2.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Segundo Gil (2002), uma pesquisa pode ser classificada dentro de três aspectos:

- Quanto aos objetivos: exploratória, descritiva e explicativa;
- Quanto aos procedimentos técnicos: Pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa experimental, levantamento, estudo de campo e estudo de caso;
- Quanto ao método de abordagem: qualitativo, dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo e dialético.

Dessa forma, esse trabalho se classifica da seguinte forma:

- Quanto aos objetivos: em exploratório, pois esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.
- Quanto aos procedimentos técnicos em pesquisa bibliográfica, pois é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.
- Quanto ao método de abordagem, como qualitativa, pois se trata de uma pesquisa onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É uma pesquisa descritiva, onde os dados são analisados de maneira indutiva.

A metodologia de pesquisa desse trabalho envolve revisão bibliográfica sobre os temas: Gerenciamento de riscos em projetos e recursos associados para a implantação e características e particularidades das Pequenas e Médias empresas.

## **2.2. DETALHAMENTO DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A revisão bibliográfica foi realizada através de livros, visando detalhar os seguintes temas:

Gerenciamento de riscos em projetos:

- Compreender os principais conceitos do gerenciamento de projetos;
- Identificar as principais estratégias para aplicação do gerenciamento de riscos em projetos

Pequenas e Medias empresas (PMEs):

- Definição do conceito de pequenas e medias empresas
- Importância relativa das PMEs na economia
- Principais características das PMES

Com os dados levantados na revisão bibliográfica, foi possível identificar as fraquezas inerentes às PMEs, identificadas abaixo como variáveis críticas e que têm um impacto significativo no gerenciamento de riscos em projetos das mesmas.

Gestão Ineficiente

- Capacidade de inovação
- Acesso a informações tecnológicas
- Obtenção de crédito
- Baixo conhecimento sobre o negócio
- Acúmulo de funções dos colaboradores
- Dedicção de tempo integral
- Capital humano limitado
- Baixa qualidade de produtos
- Compromisso da gestão do negócio

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO**



Conforme citado por Rafael Paúra Vieira Fernandes, no Plano de Negócios Cafeteria Café to go, referente ao trabalho de conclusão de Curso de Gestão de Negócios IBMEC/PR 2010, temos o seguinte cenário de contextualização do mercado de café :

### **3.1.1. Estatísticas**

O Brasil foi o maior produtor mundial de café no ano passado, responsável por 48 milhões de sacas conforme os dados fornecidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2011).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic) (2010), no último ano o crescimento da produção e do consumo de café torrado e moído, no mercado brasileiro foi 2,6 vezes maior que a média mundial.

Além disso, nosso país foi o maior exportador com 33 milhões de sacas e conseguiu atingir o melhor patamar dos últimos 15 anos, com a inclusão dos cafés especiais e commodity (comum). Atualmente existem 2,2 milhões de hectares plantados e cultivados por 300 mil produtores em 11 Estados brasileiros.

Para a safra de 2011, a primeira estimativa de produção realizada pela Companhia Nacional do Abastecimento (CONAB), indicou que o Brasil deverá colher entre 41,89 e 44,73 milhões de sacas de 60 quilos do produto beneficiado. Isto representa uma redução entre 12,9% e 7,9% em comparação a temporada anterior, motivo justificado pela bialidade do produto, que intercala um ciclo produtivo alto e outro baixo.

No mercado interno o consumo foi de 19 milhões de sacas em 2010. Os dados demonstrados pela Abic confirmam que os brasileiros nunca consumiram tanto café como neste ano. O consumo per capita foi de 4,81 quilos, 3,5% maior que o registrado em 2009, atingindo um marca histórica que quebrou o recorde registrado há 45 anos. O aumento no consumo individual fez com que a demanda total de café no Brasil chegasse a 19,1 milhões de sacas. O país já supera os índices da Itália e França, conhecidos por serem grandes consumidores do produto.

O setor cafeeiro do Brasil atravessa uma fase única. O País está próximo do maior consumidor mundial da bebida, os Estados Unidos, e ainda consegue bater recordes de exportação com 33 milhões de sacas comercializadas no ano passado.

Esses resultados são consequência de políticas adotadas pelo setor privado, bem como, uma parceria com o Ministério da Agricultura e da comercialização do grão especial.

Desde o lançamento em dezembro de 2006, o comércio do grão especial cresceu mensalmente 30%. O consumo per capita é de 73 litros por ano para cada brasileiro. A expectativa é de que o consumo alcance a marca de uma tonelada por mês.

O consumo dos cafés especiais aumenta numa ordem de 20% ao ano e vem acompanhado pela inauguração e expansão de cafeterias. Especialistas do setor atribuem o resultado positivo a continuidade na melhoria e na qualidade dos grãos e à consolidação do mercado de cafés tipo gourmet ou especial, no Brasil.

O mercado atual tem uma previsão de crescimento de 35% nos próximos cinco anos. No Rio de Janeiro, por exemplo, o pedido de licenças para funcionamento de casas de café cresceu 84% este ano. O Estado do Rio consome 75 litros (habitante/ano) ou 4,5 kg per capita.

A Abic contabilizou mais de 2.500 estabelecimentos no país e confirma que a efervescência do mercado é favorecida pela melhoria contínua da qualidade do café produzido no Brasil.

Com a implantação do Programa de Qualidade do Café (PQC) em 2004, que certificou 50 marcas, houve um despertar pelo interesse nos cafés especiais. Um público diferenciado de apreciadores do produto vem se ampliando e exigindo cada vez mais qualidade. As cafeterias também devem acompanhar essas características, oferecendo ambientes acolhedores, bonitos e charmosos, para desfrutar esta bebida especial com tranquilidade e conforto.

### **3.1.2. Desenvolvimento no Brasil**

O Brasil é o maior produtor e exportador de café do mundo, mas o produto não apresentava sofisticação para disputar com os cafés internacionais. O País vem tentando mudar este status.

Foram necessários anos de disputas internas para acessar o mercado internacional individualmente, até que os produtores nacionais perceberam que com atenção à qualidade e um trabalho conjunto poderiam entrar com mais força neste segmento especial.

Após uma década, o Brasil volta a ser tema na maior Feira Mundial de Cafés, em Houston - Estados Unidos. Com um slogan preparado para a Feira - “Um país, vários sabores” - este nicho de mercado busca apresentar uma nova identidade para o produto no

exterior. Identidade que dá ênfase na confiabilidade do grão nacional, onde quer que seja plantado, contando com diversas regiões produtoras para oferecer um cardápio variado e atender a todos os gostos.

A 23ª Exposição Anual da Associação de Cafés Especiais da América (SCAA) aconteceu em 29 de Abril de 2011. O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento investiu R\$1 milhão de reais na participação do evento para auxiliar os produtores a divulgarem a diversidade e a qualidade do produto nacional. A expectativa era gerar contatos e oportunidades, como potenciais compradores, durante o evento (CAFÉS DO BRASIL, 2011).

No estande brasileiro foi montada uma cafeteria para degustação de cafés especiais de nove regiões produtoras do Brasil. Estavam representados os cafés de origem dos Estados de Minas Gerais, Bahia, São Paulo, Paraná e Espírito Santo.

O Ministério da Agricultura (2011) aproveitou a feira para lançar a estratégia digital que visa auxiliar os produtores nacionais na negociação do café. Foi desenvolvido o hot site “Cafés do Brasil”, com o endereço eletrônico [www.cafesdobrasil.com.br](http://www.cafesdobrasil.com.br), para divulgar a qualidade do café brasileiro. A página traz informações sobre a Feira de Cafés Especiais, curiosidades sobre o produto, e dados da produção brasileira e de suas regiões produtoras.

O objetivo foi mudar a estampa do café brasileiro. Ainda que o produto seja o mais comprado no mundo, pouco se vê a identificação de "Café do Brasil". A diretora executiva da Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA), Vanusia Nogueira, acredita que a história irá mudar, porque uma nova geração está à frente dos negócios e existe a expectativa de que o segmento de cafés especiais crescerá de 10% a 15% ao ano, bem mais que a expansão prevista de 1% a 2% ao ano do grão comum (CAFÉS DO BRASIL, 2011).

O café brasileiro vive um bom momento. Acaba de ser aprovado para integrar as comercializações da Bolsa de Nova York. Além disso, no ano passado, verificou-se a coincidência de uma safra de café robusta ao mesmo tempo em que os preços atingiram valores históricos (SINDICAFÉ, 2011).

O SEBRAE desenvolve forte atuação nos processos de certificação dos chamados cafés especiais, como a Indicação Geográfica (IG) e a Denominação de Origem (DO). A demanda crescente por este café (certificados, orgânicos e com indicação de procedência) impulsiona preços e anima produtores do grão nas regiões cafeeiras do País.

Para aprimorar os negócios do café brasileiro, principalmente nesse segmento diferenciado, o SEBRAE e parceiros apostam na qualificação da cadeia, do pequeno produtor no campo ao varejo.

Faz onze anos que o SEBRAE atua na cadeia produtiva de café brasileiro. Desenvolve hoje cerca de 20 projetos em parceria com 168 instituições em sete estados (ES, MG, PE, PR, RJ, RO e SP), abrangendo 163 municípios; totalizando 871 empreendimentos formais, 180 informais e 74 pessoas físicas que participam dessas ações.

Micro e pequenas empresas (MPE) e empreendedores, compõem a maioria dos integrantes da cadeia produtiva do café. No ramo da torrefação aproximadamente 90% das empresas são de pequeno porte. Este ano será aplicado R\$ 7,3 milhões nas iniciativas voltadas ao aprimoramento e qualificação do setor, sendo R\$ 2,4 milhões do SEBRAE e R\$ 4,9 milhões dos parceiros.

No País, consumo de café é um hábito que vem se modificando. Segundo SEBRAE (2011), o interesse pelos cafés finos cresce acentuadamente. O que antes era produto de exportação agora é comercializado para atender uma nova demanda de consumidores exigentes. Este cenário de transformação auxilia na expansão de cafeterias e casas especializadas no ramo por todo o país.

As cafeterias já foram palco para diversos movimentos históricos e continuam a fazer parte da tradição de muitas cidades. Cativam seus clientes pelo charme e romantismo, uma mistura de bom gosto em um momento de pausa nas atividades do dia-a-dia. Ainda hoje carregam consigo o mesmo apelo que mantém e atrai novos e diferentes clientes.

### **3.1.3. Tendências**

A indústria brasileira de café está voltando sua produção para marcas próprias de café gourmet. Começou como uma saída utilizada principalmente, pelas indústrias de médio porte, para driblar a concentração no segmento e se manter no mercado nacional e internacional.

De acordo com a Abic (2011), esta alternativa se transformou em uma tendência no setor, com a crescente demanda e aumento no número de cafeterias.

Nos Estados Unidos este movimento foi vivenciado e teve como resultado o desenvolvimento de cerca de 90 marcas diferentes para atender a todos - clientes, cafeterias, restaurantes - e até redes de concessionárias e bancos.

Os cafés especiais trazem novos aromas e diferentes paladares; tendência das cafeterias modernas que buscam cada vez mais a comercialização de um produto saboroso.

A sofisticação das cafeterias tem ampliado o mercado de consumo e atraído maior número de admiradores. O produto vem recebendo dedicação exclusiva e ainda promove um espetáculo criado pelos baristas na sua preparação. “A latteart” é uma técnica italiana que cria desenhos com a espuma de leite vaporizado por cima do café expresso e se tornou uma espécie de assinatura destes profissionais.

Técnicas como essa e a variedade do produto se tornam o grande segredo das novas cafeterias para seduzir os clientes. Apreciadores do cafezinho afirmam que vale a pena pagar um pouco mais por um café melhor, principalmente quando traz esta variedade de sabores e aromas.

Outra tendência que mostra a sofisticação do café é o conceito do blend ou mix de grãos de diferentes regiões produtoras. Por intermédio desta alquimia com os grãos é possível obter uma bebida com aromas achocolatados, frutados, suaves, adstringentes, com acidez média ou alta, pouco ou muito encorpado e também frio e gelado.

O consumidor moderno está mais curioso em relação à gastronomia e mais cuidadoso com o seu paladar, o que abre espaço para produtos diferenciados. O café já tem um público que conhece bem suas variações e diferenças entre grãos de cada região.

As cafeterias ganharam espaços nas ruas, shoppings, aeroportos, oferecendo conforto no ambiente e qualidade nos produtos, acabando por conquistar o gosto do brasileiro.

O que parecia ser modismo estruturou-se no mercado tornando-se uma boa opção de negócio. Pontos de venda franqueados e investidores independentes estão satisfeitos com seus resultados.

Muito se deve ao hábito de consumo do produto. O café é uma bebida única que faz parte da vida e da história do Brasil.

O mercado do café especial é promissor, porém exigente tanto no Brasil quanto no exterior. O consumidor paga mais pelo café especial desde que tenha informações garantidas sobre a qualidade e procedência do produto.

Um exemplo sobre o sucesso desta nova tendência é a Café do Centro, fundada em 1916 no centro de São Paulo. Desde então, a empresa tem elevado seu faturamento apostando neste segmento. As vendas para marcas próprias de café gourmet representam 5% do total comercializado pela companhia, que em 2010 faturou R\$ 30 milhões.

### **3.1.4. Cafeterias e Cafés Gourmet**

Conforme citado por Rafael Paura em 2010 no Plano de Negócios do Café to Go, temos que segundo a Abic (2011), o segmento de cafés especiais ou gourmet, cresce de 15% a 20% ao ano. Surge pela impulsão e das cafeterias. Em 2010 o segmento gourmet correspondeu a algo em torno de 4% do mercado ou 800 mil sacas. Sua participação ficou entre 6% a 7% na receita, o que significa um volume de R\$ 380 milhões.

A Abic realiza uma pesquisa anual sobre as Tendências de Consumo de Café. Sua conclusão foi que o consumo de café gourmet cresceu 21,3% em 2010. Para Rodrigo e Rafael Branco Peres, diretores da torrefadora Café do Centro (localizado em São Paulo), estes resultados demonstram que o café gourmet deixou de ser um produto relacionado à alta gastronomia e cafeterias. “Outros estabelecimentos como postos de gasolina, escritórios, consultórios e pequenos negócios vêm adquirindo o hábito de servir apenas café gourmet, além disso, o consumidor final está cada vez mais ávido por qualidade” (SINDICAFÉ-SP, 2011).

Segundo a revista Cafeicultura (2011), outro fato relevante é a construção de um novo modo de consumir cafés especiais em casa. O País passa agora a apresentar pontos de venda do produto para serem levados para casa. Apesar da alta nos preços, o público vem se mostrando fiel às marcas e ao sabor dos cafés especiais.

Essa modernidade impõe locais reservados para o consumo do café. As cafeterias devem preservar a cultura de seu produto principal – o café; e inovar com um ambiente descontraído, aconchegante e diferenciado. Os consumidores buscam variedade, sofisticação, refeições práticas e de qualidade. Essas são as características de uma cafeteria moderna.

### **3.1.5. Público-Alvo e mercado consumidor**

É preciso definir qual segmento de público a ser atendido: público “a”, “b”, “c”, “d”. Esta classificação indica a posição social e financeira de cada um. Um empreendimento, desde o seu planejamento, deve objetivar alcançar um tipo de público. Neste caso em específico, imagina-se atender a população de classe média à alta, públicos “a” e “b”.

Segundo Jorge Kassai (2011) – do Kassai Café Grãos Selecionados - a segmentação é importante no mundo globalizado porque cada vez mais, os consumidores estão à busca de

qualidade e não quantidade. É mais eficaz ter poucas variedades com qualidade do que, ter variedades de produtos com pouca qualidade. A segmentação tende a fidelizar clientes, enquanto que em qualquer outra hipótese, você vai ter que competir com seus concorrentes em preço e desconto.

### **3.1.6. Planejamento e abertura de uma cafeteria**

Jorge Kassai (REVISTA CAFEICULTURA, 2011) apresenta um plano de negócios de uma cafeteria. Para este tipo de empreendimento, segmento de cafeteria, é necessário primeiramente observar algumas questões:

- Tem conhecimento sobre a qualidade dos produtos a serem comercializados, e principalmente sobre “carro chefe”, o café?
- Definir a localização;
- Definir o público-alvo;
- Consegue perceber no seu futuro negócio um diferencial mercadológico em relação aos concorrentes?
- Conhece os materiais, máquinas e utensílios usados em uma cafeteria?
- Sabe definir o potencial da região e do público alvo, independentemente do número de cafeterias já existentes?
- Sabe diferenciar um padrão, na qualidade dos produtos, procedimentos, higienização, atendimento e outros?
- Buscar realizar treinamento constante dos colaboradores;
- Buscar algumas qualidades pessoais: um relacionamento Cortez e amistoso com clientes, empregados/colaboradores;

A interpretação destas colocações auxilia na compreensão do plano de negócios. Todo investidor deve estar atento: com a segmentação de mercado ou público-alvo; ao posicionamento, que visa manter a qualidade dos produtos, oferecendo o produto da melhor forma para o cliente e sempre com o mesmo padrão; a qualidade global, que indica o resultado da satisfação do cliente após ter degustado os produtos; e com valor agregado, zelar pelo bom atendimento, a cortesia, a empatia pelo cliente e a resolução rápida e eficaz dos possíveis inconvenientes.

### **3.2. PERSPECTIVAS SOBRE AS MICROS, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Conforme Rodrigo Bitencourt (2009), as micros, pequenas e médias empresas (MPMEs) estão presentes desde o início da industrialização brasileira na década de 50. Nesse tempo, o governo Kubistchek iniciou a implantação da indústria de bens de consumo duráveis (automóveis, eletrodomésticos, etc.) que, por sua vez, iria incentivar a produção de insumos básicos (borracha, plástico, química, metalúrgica, papel e celulose) e de bens de capital (máquinas e equipamentos). Sendo assim, começa no Brasil uma nova fase de processo de industrialização, juntando a criação de “novos – produtos” (substitutivos aos importados) com grandes “alterações de processos” (importação de tecnologia), acarretando na diversificação da política industrial brasileira.

Os anos 50 também constituem o início de um processo de concentração técnica definida pelo crescimento do número médio de trabalhadores por estabelecimentos, observado em quase toda a indústria de transformação nos anos seguintes e, ao mesmo tempo, no aumento significativo de pequenas e médias empresas, particularmente no setor metal-mecânica. Resumindo, o desenvolvimento econômico criou a concentração do capital e a diversificação das atividades produtivas, abrindo o espaço para micros, pequenas e médias empresas.

Em síntese, a característica da industrialização na década de 50 é progressivamente reforçada nas décadas seguintes, definindo a atual estrutura da indústria brasileira em termos de pequenas e grandes empresas. Dessa forma, as micro, pequena e média empresa se colocam no processo de industrialização brasileira como a expressão do moderno estágio do desenvolvimento industrial.

. Segundo estimativas do SEBRAE, há cerca de três milhões e meio de PMEs no Brasil, das quais 1,9 milhões são microempresas. As estatísticas sobre a constituição de firmas individuais nos últimos dez anos ajudam a estimar também que pelo menos metade das empresas registradas no Brasil são de pequeno porte (conforme estatísticas disponíveis das Juntas comerciais no site [www.dnrc.gov.br](http://www.dnrc.gov.br)). Por outro lado, apenas 30% das empresas sobrevivem além de cinco anos (Romero, 1999). Os dados da RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) mais recentes indicam que em 1997, 66% dos empregos no país estavam localizados em estabelecimentos com até 500 empregados e 44,6% dos empregos



estavam localizados em estabelecimentos até 100 empregados. Assim, a importância das PMEs na base industrial é evidente.

Estudos sobre o desempenho competitivo das PMEs indicam que existem dificuldades e limitações inerentes às empresas de países desenvolvidos e em desenvolvimento como, por exemplo, equipamentos desatualizados, gestão ineficiente e dificuldades de comercialização de produtos em novos mercados (Levistky 1996).

Um deles é o esforço de atualização na gestão das PMEs, que são condicionadas pelas características de inovação destas companhias. A capacidade inovadora das PMEs depende de vários fatores, relacionados à organização do setor e ao sistema de inovação no qual elas se encontram. Como observado por Rothwell e Dodgson (1993), tanto as PMEs como as grandes empresas têm vantagens para gerar e adotar inovações. As grandes têm vantagens materiais pela sua maior capacidade de pesquisa e as pequenas e médias empresas têm a seu favor características relacionadas à flexibilidade e rápida resposta em relação à capacidade de adaptação a mudanças no mercado. Normalmente as empresas menores têm atividades diversificadas e estruturas flexíveis que favorecem as respostas rápidas às mudanças no mercado. Finalmente, o ambiente das empresas pequenas induz a uma maior motivação dos empregados em desenvolver a produtividade e a competitividade através das inovações (Julien, 1993; OECD-*Organization for Economic Cooperation and Development*, 1995).

Entretanto, as pequenas empresas não têm necessariamente um potencial inovador maior do que as grandes, pois têm menor acesso às informações tecnológicas e, portanto, podem ser menos propensas à inovação (OECD, 1995). Além disso, a atividade inovadora envolve um risco para as empresas que frequentemente as inibe. Por exemplo, uma pesquisa na Itália demonstrou que 85% das empresas inovadoras e 80% das não inovadoras consideravam os riscos da atividade inovadora elevados, face às dificuldades de obtenção de financiamento adequado e do custo envolvido (Esposito e Lanzara 1996)

Sendo uma das grandes dificuldades das empresas menores a obtenção de crédito, para elas o risco da atividade inovadora pode ser relativamente mais elevado. Por outro lado, as grandes corporações têm maior acesso a recursos financeiros e economias de escala em pesquisa e desenvolvimento, tendo assim, maiores chances de desenvolver e implementar o que se chama de “design dominante” de uma indústria. As grandes empresas normalmente

também têm maior poder político, o que lhes dá condições de influenciar os rumos das políticas de inovação (Marcum, 1992).

Além disso, geralmente as PMEs não têm consciência dos possíveis ganhos de competitividade trazidos pelas inovações, como por exemplo, com a aplicação da gestão de projetos. A maioria destas empresas gera ou adota inovações apenas quando elas percebem claramente as oportunidades de negócio ligadas à inovação (Gagnon e Toulouse 1996) ou então porque estão sob a pressão de clientes e/ou fornecedores.

Outro ponto é a baixa capacitação da gestão que decorre do fato de que estas empresas são em sua maioria familiares. Também o tamanho da empresa faz com que seus proprietários/administradores não tenham um horizonte de planejamento a longo prazo, criando um círculo vicioso focado em problemas diários que impedem a criação de estratégias de longo prazo e de inovação (Vos, Keizer e Halman 1998). Essa falta de capacitação é responsável também pelas dificuldades que as PMEs têm em conquistar novos mercados.

É de suma importância para as empresas desenvolverem práticas de padronização e melhoria na gestão, estimulando a adoção de avançadas técnicas organizacionais que impulsionem a competitividade das mesmas.

### **3.2.1. Classificação das Micro, Pequenas e Médias empresas Brasileiras**

A publicação do “Desenvolvimento e Conjuntura Anônimo (1967, p. 67)” menciona que “para definir a pequena indústria, a maioria dos países latinos americanos têm utilizado como indicadores o número de pessoas ocupadas por estabelecimento e o capital da empresa, embora, às vezes, se tenha empregado também o valor das vendas”. Normalmente esse critério segue as características do país no qual se localiza. Por exemplo, indústrias consideradas como pequenas em países desenvolvidos podem ser descritas como médias ou grandes indústrias em países menores.

Devido a grande diferença na classificação das micros, pequenas e médias empresas é necessário utilizar os dois tipos apresentados pela legislação. Na coleção Informe (2000, p. 3), a Microempresa é considerada “[...] a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00”. Neste mesmo sentido existe concordância na classificação de microempresa, o SEBRAE (1998, p. 9) apresenta: “MICROEMPRESA – As

sociedades ou firmas individuais com Receita Bruta anual de até R\$ 120.000,00”. No entanto, no mesmo documento (Informe, 2000), ressalta que a legislação prevê o enquadramento das empresas de acordo com o número de empregados:

- ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados;
- PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados;
- MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 empregados e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados;
- GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

No âmbito do MERCOSUL, microempresa é aquela que tem receita bruta anual até US\$ 400 mil e pequena empresa a que tem receita bruta anual acima de US\$ 400 mil e inferior a US\$ 3,5 milhões. Baseado nessas características, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) adotou como classificação de microempresa a que tem receita bruta anual de até R\$ 700 mil e de pequena empresa aquela cuja receita bruta anual esteja acima deste valor (R\$ 700 mil) e abaixo de R\$ 6.125 milhões.

### **3.3. GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS**

Segundo o Guia PMBOK (2008), o gerenciamento de riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas, monitoramento e controle de riscos de um projeto. O gerenciamento de riscos tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto.

Os processos do gerenciamento de riscos interagem entre si e com os processos das outras áreas de conhecimento. Cada processo pode envolver o esforço de uma ou mais pessoas, de acordo com as necessidades do projeto. Os processos devem ocorrer pelo menos uma vez em cada projeto e em uma ou mais fases do projeto, caso o mesmo seja dividido em fases.

O risco é um evento ou uma condição incerta que, se ocorrer, tem um efeito em pelo menos um objetivo do projeto, que podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. Um risco pode ter uma ou mais causas e, se ocorrer, pode ter um ou mais impactos. A causa pode ser um requisito, uma premissa, uma restrição ou uma condição que crie a possibilidade de resultados negativos ou positivos, ainda as condições de riscos podem contribuir para o risco do projeto, como práticas imaturas de gerenciamento de projetos, falta de sistemas integrados de gerenciamento, vários projetos simultâneos ou dependência de participantes externos que não podem ser controlados. PMBOK, 2008.

Um resumo dos processos de gerenciamento de riscos do projeto pode ser visto abaixo:

**Planejar o gerenciamento dos riscos** – processo de definição de como conduzir as atividades no gerenciamento de riscos do projeto;

**Identificar os riscos** – processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e suas características;

**Análise qualitativa dos riscos** – processo de priorização dos riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto;

**Análise quantitativa dos riscos** – processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto;

**Planejar as respostas aos riscos** – processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto;

**Monitorar e controlar os riscos** – processo de implementação de planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia dos processos de tratamento dos riscos durante todo o projeto;

### 3.3.1. Planejar o gerenciamento dos riscos

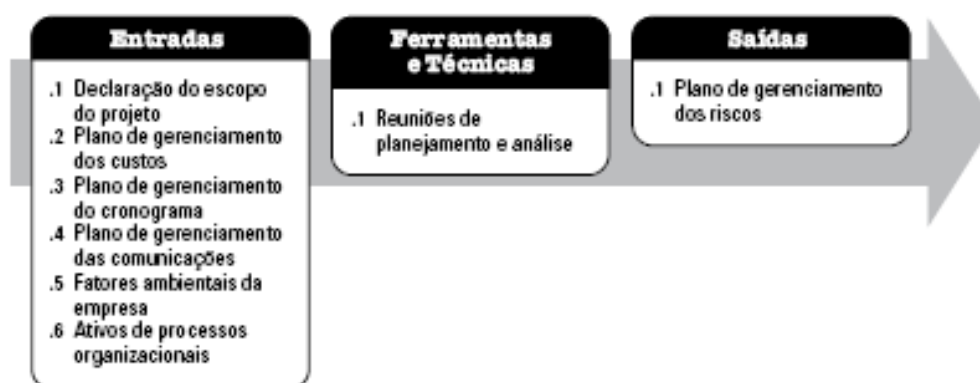
Segundo Salles Jr., Soler, Valle e Rabechini Jr. (2010), uma das principais preocupações do gerente de projetos e sua equipe em relação ao assunto deve acontecer logo no início das atividades e se refere ao planejamento do gerenciamento de riscos, que vem a ser

uma breve reflexão inicial sobre como lidar com os riscos do projeto ao longo de sua concepção e desenvolvimento.

O planejamento cuidadoso e explícito aumenta a probabilidade de sucesso para os outros cinco processos de gerenciamento dos riscos.

Segundo o PMBOK (2008), o processo de planejar o gerenciamento dos riscos deve começar na concepção do projeto e ser concluído nas fases iniciais do planejamento do projeto.

O planejamento do processo de gerenciamento de riscos pode ser dividido conforme a figura 1:



**Figura 1: Planejar o gerenciamento dos riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas**  
Fonte: PMBOK (2008)

### 3.3.1.1. Entradas

Segundo o PMBOK (2008), as entradas são divididas em:

- Declaração do escopo do projeto: a declaração do escopo do projeto fornece uma percepção clara do intervalo de possibilidades associadas com o projeto e suas entregas e estabelece a estrutura para o nível de importância que o esforço do gerenciamento de riscos pode atingir;
- Plano de gerenciamento dos custos: - define como os orçamentos, as contingências e as reservas de gerenciamento dos riscos serão reportadas e utilizadas;
- Plano de gerenciamento do cronograma – define como as contingências do cronograma serão reportadas e utilizadas;

- Plano de gerenciamento das comunicações – define as interações que vão ocorrer no projeto e determina quem estará disponível para compartilhar informações sobre diversos riscos e respostas em diferentes momentos;
- Fatores ambientais da empresa – podem influenciar o processo de planejar o gerenciamento de riscos, como por exemplo, as tolerâncias e atitudes em relação aos riscos que descrevem o grau de risco que a organização pode suportar.
- Ativos de processos organizacionais – podem também influenciar o processo de planejar o gerenciamento de riscos, que pode incluir, mas não estão limitados a:
  - Categoria de riscos;
  - Definições comuns de conceitos e termos;
  - Formatos da declaração de riscos;
  - Modelos padrão;
  - Papéis e responsabilidades;
  - Níveis de autoridade para tomada de decisões;
  - Lições aprendidas e
  - Registros de partes interessadas, que também são ativos críticos a serem revistos como componentes para o estabelecimento de planos eficazes de gerenciamento dos riscos.

### **3.3.1.2. Ferramentas e Técnicas**

Uma importante ferramenta para o gerenciamento de riscos são as reuniões e análises de planejamento, que são de suma importância para o desenvolvimento do plano de gerenciamento de riscos. As reuniões podem ter como participantes, o gerente de projetos, membros selecionados da equipe do projeto e das partes interessadas, pessoas da organização com responsabilidade de gerenciar o planejamento de riscos e as atividades de execução e outros, conforme necessário. PMBOK (2008).

Nessas reuniões são definidos os planos de alto nível para conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos. Os elementos de custos do gerenciamento de riscos e as atividades do cronograma serão desenvolvidos para inclusão no orçamento e no cronograma do projeto,

respectivamente. Nesta etapa serão definidas e atribuídas as responsabilidades do gerenciamento dos riscos. Os modelos organizacionais gerais para categorias de riscos e as definições de termos como níveis de risco, probabilidade e impacto serão adaptados ao projeto específico. Se não existirem modelos para outras etapas do processo, eles podem ser gerados nessas reuniões, os resultados dessas atividades serão resumidos no plano de gerenciamento dos riscos. PMBOK (2008).

### **3.3.1.3. Saídas**

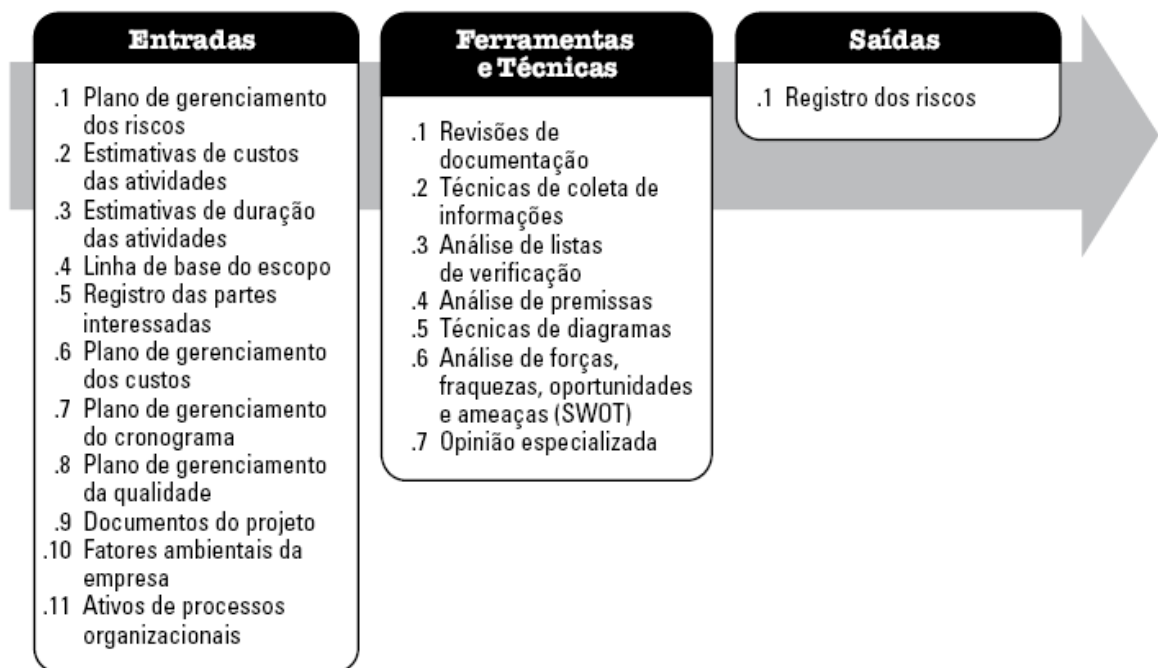
Nessa etapa o plano de gerenciamento dos riscos, que descreve como o gerenciamento dos riscos será estruturado e executado no projeto será implementado. Ele se torna um subconjunto do plano de gerenciamento do projeto. Esse plano contém as seguintes informações:

- Metodologia - definição do enfoque, ferramentas e fonte de dados;
- Papéis e responsabilidades – definição da liderança, do suporte e da equipe de gerenciamento do risco;
- Orçamento – estabelecimento de um orçamento para o gerenciamento de risco do projeto;
- Prazos – definição da frequência do processo de gerenciamento de risco do projeto;
- Categorias de riscos – definição do método de classificação do risco para a análise qualitativa e quantitativa;
- Definições de probabilidade e impacto;
- Matriz de probabilidade e impacto;
- Tolerância revisada das partes interessadas;
- Formatos dos relatórios;
- Acompanhamento;

### **3.3.2. Identificação dos Riscos**

Segundo o PMBOK (2008) o processo de identificação dos riscos é um processo interativo, porque novos riscos podem surgir ou se tornar conhecidos durante o ciclo de vida

do projeto. A frequência da iteração e os participantes de cada ciclo variam de acordo com a situação. O formato das declarações de riscos deve ser consistente para garantir a capacidade de comparar o efeito relativo de um evento de risco com outros no projeto. O processo deve envolver a equipe do projeto de modo que possa desenvolver e manter um sentido de propriedade e responsabilidade pelos riscos e pelas ações associadas de respostas a riscos. As fases que envolvem a identificação dos riscos podem ser vistas na figura 2.



**Figura 2: Identificar os riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas.**

Fonte: PMBOK (2008)

### 3.3.2.1. Entradas

- Plano de gerenciamento dos riscos – as principais entradas do plano de gerenciamento dos riscos para o processo de identificação são as atribuições de papéis e responsabilidades, a provisão para atividades de gerenciamento dos riscos no orçamento e no cronograma e as categorias de riscos, que às vezes são expressas em uma estrutura analítica dos riscos;
- Estimativas de custos das atividades – são úteis para identificar riscos, pois fornecem uma avaliação quantitativa do custo provável para concluir as atividades



programadas e idealmente, são expressas como um intervalo que indica o grau de risco;

- Estimativas de duração das atividades – são úteis para identificar os riscos relacionados com as provisões de tempo para as atividades ou o projeto como um todo;

- Linha de base do escopo- A EAP é uma entrada essencial para a identificação de riscos, pois facilita o entendimento dos riscos potenciais nos níveis micro e macro. Os riscos podem ser identificados e subsequentemente acompanhados nos níveis de resumo, conta de controle e/ou de pacotes de trabalho;

- Registro de partes interessadas – serão úteis na solicitação de entradas para a identificação dos riscos, pois vão garantir que as principais partes interessadas, principalmente o cliente, sejam entrevistadas ou participem de alguma forma durante o processo de identificar os riscos;

- Plano de gerenciamento dos custos;

- Plano de gerenciamento do cronograma;

- Plano de gerenciamento da qualidade;

- Documentos do projeto;

- Fatores ambientais da empresa;

- Ativos de processos organizacionais;

### **3.3.2.2. Ferramentas e técnicas**

Segundo o PMBOK (2008) e Nascimento (2003) as ferramentas de identificação de riscos são métodos utilizados para facilitar esta identificação.

Dentre eles, pode-se citar:

- Revisão da documentação - toda a documentação do projeto deve ser analisada, na busca por erros ou possíveis riscos que possam incorrer. A documentação é parte fundamental para futuras pesquisas, auditorias internas e esclarecimento de dúvidas, durante o processo de gerenciamento.

- Brainstorming - trata-se de uma técnica coletiva de geração do maior número possível de ideias, do tipo "o que der na telha", inicialmente sem censuras prévias para, em seguida, selecionar as melhores. Tem como base a ideia de que um grupo, livre da crítica inicial, gera mais ideias criativas do que um indivíduo isoladamente. É um método importante quando surge a necessidade de inovação, permitindo o desenvolvimento de pensamentos livres da "predisposição da percepção" e o surgimento de ideias inusitadas. O brainstorming pode substituir as entrevistas, economizando tempo no processo de identificação dos riscos. A reunião deve ser com todos os membros do projeto e não deve ser desconsiderado nenhum risco citado, sem antes ser avaliado.

- Revisão da Documentação - toda a documentação do projeto deve ser analisada, na busca por erros ou possíveis riscos que possam incorrer. A documentação é parte fundamental para futuras pesquisas, auditorias internas e esclarecimento de dúvidas, durante o processo de gerenciamento.

- Análise de premissas - Na análise de premissas cada projeto é concebido e desenvolvido com base em um conjunto de hipóteses ou premissas. Esta é uma técnica que explora as incertezas do projeto pela existência de algumas premissas que foram assumidas e podem não ser verdadeiras. Essas premissas imprecisas, inconsistentes ou incompletas deverão ser identificadas e descritas para, posteriormente, poderem ser avaliadas. A análise causal mostra a relação entre um efeito e sua possível causa para que seja verificada a origem do risco. Entre os métodos empregados na análise causal está o diagrama de identificação de risco, mas MACHADO (2002) acredita que seriam mais bem empregadas na análise, pois são baseadas em erros que já ocorreram.

- Técnicas de Diagramação - podem ser utilizados os diferentes tipos de diagramas, tais como: diagrama de causa-e-efeito, diagrama de fluxo de sistemas ou processos, diagramas de influências, aplicação das lições aprendidas em projetos anteriores, revisão do plano do projeto por um gerente sênior, auditoria do gerenciamento do projeto, milestones, etc.

- Opinião especializada - as entrevistas devem ser orientadas aos riscos. Elas podem auxiliar a encontrarmos os reais riscos temidos pela equipe ou os riscos antecipados

pelos especialistas da área. A entrevista com especialista tem como primeiro passo a identificação dos entrevistados e a preparação da agenda e das perguntas que serão feitas durante a entrevista. Após esses preparativos, as entrevistas são conduzidas a partir das perguntas preparadas pelo entrevistador. As vantagens desse método são a obtenção de diversas visões dos riscos, pois os entrevistados podem ter perfis diferentes, contribuindo na identificação de diversos aspectos relacionados aos riscos, e a facilidade para a sua aplicação. Dentre as desvantagens temos a necessidade do entrevistador definir as perguntas de modo que não limite a entrevista, e que esse método é fortemente dependente do entrevistado e do entrevistador.

### **3.3.2.3. Saídas**

Segundo o PMBOK (2008) as principais saídas do processo de identificar os riscos em geral estão contidas no registro dos riscos. O registro dos riscos contém basicamente os resultados dos outros processos de gerenciamento dos riscos, conforme são conduzidos, resultando em um aumento no nível e no tipo de informações contidas no registro dos riscos ao longo do tempo. A preparação do registro dos riscos começa no processo de identificar os riscos com as informações a seguir e, depois, fica disponível para outros processos de gerenciamento do projeto e de gerenciamento dos riscos do projeto.

- Listas dos riscos identificados – os riscos identificados são descritos com o maior número de detalhes possível, podendo ser utilizada uma estrutura simples dos riscos da lista, como o evento pode ocorrer, causando o impacto, ou se causa, o evento pode ocorrer, levando ao efeito. Além da lista de riscos identificados, as causas-raiz desses riscos podem ficar mais evidentes. Essas são as condições ou os eventos fundamentais que podem provocar um ou mais riscos identificados. Eles devem ser registrados e usados para apoiar a futura identificação de riscos para este e outros projetos;
- Listas de respostas potenciais – as respostas potenciais a um risco às vezes podem ser identificadas durante o processo de identificar os riscos, essas respostas podem ser úteis como entradas para o processo de planejar as respostas aos riscos.

### 3.3.3. Análise qualitativa dos riscos

Segundo Bezerra (2007) a análise qualitativa de risco é o processo de avaliação do impacto e probabilidade de riscos identificados. Este processo prioriza riscos de acordo com os seus efeitos potenciais nos objetivos do projeto.

Segundo Menezes (2003), “a mensuração é dada pela identificação do grau de exposição ao risco em que se encontra o projeto. A exposição ao risco é o produto de dois fatores importantes: a probabilidade de ocorrência do risco e seu impacto sobre o projeto.”

A probabilidade de ocorrência do risco pode ser obtida através da avaliação de dados históricos, ou pode ser simulada e estimada. Desta forma, a probabilidade pode ser classificada em:

- Baixa: probabilidade de ocorrência pode ser considerada pequena ou imperceptível (menor que 20%);
- Média: existe uma probabilidade razoável de ocorrência do risco (entre 20 e 60%);
- Alta: o risco é iminente (acima de 60%).

O impacto deve ser classificado considerando a ocorrência de um evento com perdas inesperadas, de acordo com a figura 3. Bezerra (2007).



**Figura 3: Gráfico de frequência x perdas esperadas / inesperadas.**

Fonte: Bezerra (2007)

O impacto pode ser classificado de acordo com a gravidade:

- Baixa: impacto do evento é irrelevante para o projeto, podendo ser facilmente resolvido;
- Média: impacto do evento é relevante para o projeto e necessita de um gerenciamento mais preciso. Pode prejudicar o resultado do projeto;
- Alta: impacto extremamente elevado e, no caso de não interferência imediata da equipe do projeto, os resultados serão comprometidos.

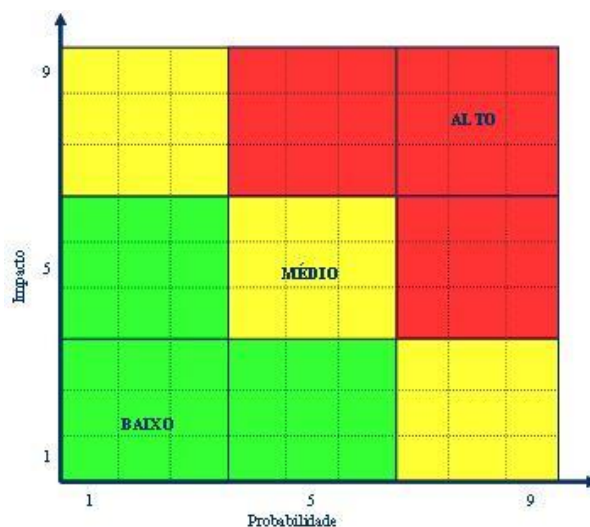
Por meio da matriz de probabilidade de ocorrência e impacto, são priorizados aqueles riscos que, se ocorrerem, causarão o maior impacto ao projeto. A classificação dos riscos deve ter como base a matriz vista na figura 4. Bezerra (2007).

		Probabilidade		
		Alta	Média	Baixa
Impacto	Alto	Alto	Alto	Médio
	Médio	Alto	Médio	Baixo
	Baixo	Médio	Baixo	Baixo

**Figura 4: Matriz impacto x probabilidade**

Fonte: Bezerra (2007)

Uma vez mensurados o impacto e a probabilidade, deve-se avaliar o grau de exposição ao risco. Com base na avaliação do impacto e da probabilidade de ocorrência dos riscos podemos definir o nível de risco, utilizando o gráfico da figura 5:



**Figura 5: Matriz de risco - impacto x probabilidade**

Fonte: Bezerra (2007)

Para Menezes (2003), “a análise desses riscos leva-nos a uma tomada de decisão sobre as ações necessárias para melhor tratá-los sempre equilibrando as finanças e a exequibilidade do projeto”.

#### **3.3.4. Análise Quantitativa dos Riscos**

Segundo Bezerra (2007), o processo de análise quantitativa de risco tem como objetivo analisar numericamente a probabilidade de cada risco e de sua respectiva consequência nos objetivos do projeto, assim como a extensão do risco geral do projeto.

A análise quantitativa de risco geralmente segue a análise qualitativa de risco. Ela requer a identificação de risco que uma vez qualificados, passa-se ao processo de se traduzir, em números, a probabilidade de ocorrência de cada risco e analisar, sobretudo financeiramente, as implicações que poderão advir caso se materializem.

Algumas técnicas podem ser abordadas, como:

- Entrevistas – são utilizadas para quantificar a probabilidade e consequências dos riscos nos objetivos do projeto.
- Análise da árvore de decisão – A árvore de decisão é um diagrama que descreve uma decisão sob consideração e as implicações de escolher uma ou outra das alternativas disponíveis. Ela incorpora probabilidades de riscos e os custos de recompensas de cada caminho lógico dos eventos e decisões futuras. Resolvendo a árvore de decisão indica quais decisões produzem os valores esperados maiores para tomador de decisão quando todas as implicações incertas, custos, recompensas, e decisões subsequentes são quantificadas.
- Simulação – Uma simulação do projeto usa um modelo que traduz as incertezas especificadas em um nível detalhado para o impacto potencial delas nos objetivos que são expressos no nível do projeto total. Os benefícios da utilização de simulação decorrem do entendimento das probabilidades de resultados específicos, possibilidade de testar variáveis direcionais no modelo e obtenção de relatórios claros e conclusivos.

### 3.3.5. Plano de Respostas aos Riscos

Segundo o PMBOK (2008) existem várias estratégias de respostas a riscos disponíveis. A estratégia ou a mescla de estratégias com maior probabilidade de ser eficaz deve ser selecionada para cada risco. Ainda, segundo Bezerra (2007) o plano de resposta aos riscos é o processo que desenvolve opções e determina ações sobre a ampliação de oportunidades e a redução de ameaças sobre o projeto. Existem quatro categorias estratégicas para prevenir os riscos, que são:

- Mitigar - A mitigação procura reduzir a probabilidade e/ou a consequência de riscos adversos a limiares aceitáveis. Pode ser vista como a implementação de um novo curso de ação, como a adoção de processos menos complexos, execução de um número maior de testes ou a escolha de um fornecedor mais estável. Pode envolver condições de mudanças em que a probabilidade de ocorrência de risco seja reduzida. Bezerra (2007)
- Eliminar – A eliminação de riscos engloba a alteração do plano de gerenciamento do projeto para remover totalmente a ameaça. O gerente do projeto também pode isolar os objetivos do projeto do impacto do risco ou alterar o objetivo que está em perigo. A estratégia de evitar mais radical é a suspensão total do projeto. Alguns riscos que surgem no início do projeto podem ser evitados esclarecendo os requisitos, obtendo informações, melhorando a comunicação ou adquirindo conhecimentos especializados. PMBOK (2008).
- Aceitar- Segundo Verzuh (2000), “aceitar o risco significa entender o risco, suas consequências e probabilidade e decidir não fazer nada. Se o risco ocorrer, a equipe do projeto irá reagir.” A aceitação ativa de riscos pode incluir o desenvolvimento de um plano de contingência. A aceitação passiva de riscos faz com que a equipe do projeto trate de riscos à medida que ocorram. Sua forma mais usual compreende o estabelecimento de uma reserva de contingência, incluindo recursos financeiros, tempo e recursos materiais.
- Transferir - A transferência do risco consiste em deslocar o risco e suas consequências para terceiros. Ele não é eliminado, mas a responsabilidade pelo seu gerenciamento é transferida. Como esta estratégia afeta o orçamento, deve ser incluída

nos exercícios de estimativa de custos. A transferência do risco pode se dar de várias formas, mas é mais eficaz no caso de riscos financeiros. Um método de transferência do risco é a terceirização, que transfere riscos específicos para o fornecedor, dependendo do serviço coberto pelo contrato. O fornecedor aceita a responsabilidade pelo custo da falha, pelo qual, mais uma vez, tem o seu preço: os contratados cobram por seus serviços e, dependendo do tipo de contrato negociado, o custo pode ser bastante alto. Outras formas de transferência abrangem as garantias, fianças e bonificações por desempenho. PMBOK (2008).

Ainda segundo o PMBOK (2008), existem estratégias que devem ser tomadas para tratar riscos positivos ou oportunidades, onde três das quatro respostas são sugeridas para tratar de riscos com impactos potencialmente positivos sobre os objetivos do projeto. A quarta estratégia, aceitar, pode ser usada tanto para riscos negativos ou ameaças como para riscos positivos ou oportunidades. As estratégias que estão descritas a seguir, são explorar, compartilhar, melhorar ou aceitar.

- Explorar – pode ser selecionada para riscos com impactos positivos quando a organização deseja garantir que a oportunidade seja concretizada. Ela procura eliminar a incerteza associada com um determinado risco positivo, garantindo que a oportunidade realmente aconteça. Designar os recursos mais talentosos da organização para o projeto a fim de reduzir o tempo de conclusão ou para proporcionar um custo mais baixo do que foi originalmente planejado, pode ser tomado como exemplo de respostas de exploração direta;
- Compartilhar – envolve a alocação integral ou parcial da propriedade da oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de capturar a oportunidade para benefício do projeto. Exemplos incluem a formação de parcerias de compartilhamento de riscos, equipes, empresas para fins especiais, as quais podem ser estabelecidas com a finalidade expressa de aproveitar a oportunidade de modo que todas as partes se beneficiem das suas ações.
- Melhorar – é usada para aumentar a probabilidade e/ou os impactos positivos de uma oportunidade. Identificar e maximizar os principais impulsionadores desses riscos de impacto positivo pode aumentar a probabilidade de ocorrência. O acréscimo de mais recursos a uma atividade para terminar mais cedo pode ser tomado como exemplo;



- Aceitar – aceitar uma oportunidade é desejar aproveitá-la caso ela ocorra, mas não persegui-la ativamente.

### **3.3.6. Monitorar e controlar os riscos**

Segundo Bezerra (2007), monitoramento e controle do risco é o processo de identificar e de assegurar o controle do risco, monitorando riscos residuais e identificando novos riscos, assegurando a execução dos planos do risco e avaliando sua eficiência na redução dos riscos. É um processo contínuo para o ciclo de vida do projeto, pois os riscos devem ser monitorados da mesma forma que se monitora todo o projeto.

De acordo com o PMBOK (2008), o monitoramento e controle de riscos é o “acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação dos novos riscos, execução de planos de respostas a riscos e avaliação da sua eficácia durante todo o ciclo de vida do projeto”.

Algumas técnicas para monitoramento dos riscos são adotadas, segundo o PMBOK (2008):

- Reavaliação dos riscos – consiste na identificação de novos riscos e a reavaliação dos riscos já existentes no projeto. As reavaliações de riscos do projeto devem ser realizadas regularmente;
- Auditorias de riscos – Auditores do risco examinam e documentam a eficácia da resposta ao risco em evitar, transferir ou mitigar ocorrência de risco, bem como a eficácia do processo de gerenciamento do risco. Auditorias de risco são realizadas durante o ciclo de controle de risco do projeto.
- Análise das tendências e variações – As tendências da execução do projeto devem ser revisadas usando os dados de desempenho. Métodos de análise das tendências e da variação do projeto podem ser usados para monitorar o desempenho geral do projeto. Os resultados dessas análises podem prever os possíveis desvios do projeto no término em relação ao custo alvo e ao cronograma alvo.
- Medição do desempenho técnico – Técnica de medição do desempenho compara a realização técnica durante a execução do projeto com a realização planejada.

Demonstração de desvios como a não funcionalidade planejada para um marco do projeto, pode ajudar a prever o grau de sucesso da realização do escopo do projeto.

- Análise das reservas – A análise das reservas compara a quantidade restante das reservas para contingências com a quantidade restante de risco em qualquer momento do projeto, para determinar se a reserva restante é adequada.

- Reuniões de andamento – Revisões do risco do projeto devem ser regularmente agendadas. O risco do projeto deve ser um item agendado em todas as reuniões do time de projeto. Classificação e priorização do risco podem mudar durante a vida do projeto. Algumas mudanças podem requerer análises de qualificação e quantificação adicionais.

A importância do monitoramento e controle dos riscos é poder envolver a escolha de estratégias alternativas, execução de um plano alternativo ou de contingência, adoção de ações corretivas e modificações no plano de gerenciamento do projeto, durante a execução do mesmo. PMBOK (2008).

#### **4. ESTRATÉGIA DE APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PME'S**

Com o objetivo de mapear um plano de gerenciamento de riscos que seja adequado a utilização por pequenas e médias empresas, analisamos através de pesquisa bibliográfica modelos que de forma simples, porém completa, sirvam como guia no processo de desenvolvimento do plano.

O modelo que melhor se adequou as necessidades, foi o descrito por Vargas (2007), o qual foi utilizado como base para a elaboração do plano de gerenciamento de riscos descrito no estudo de caso café to go.

A partir do modelo de Vargas (2007), adaptamos o mesmo para a realidade das pequenas e médias empresas, detalhando os critérios para análise e preenchimento de cada item.

O modelo adaptado e atualizado segue conforme abaixo:

#### **4.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

Nesta etapa devem ser descritos os processos de definição e condução das atividades no gerenciamento de riscos do projeto, constando informações gerais sobre como lidar com os riscos do projeto ao longo de sua concepção e desenvolvimento.

Ainda é importante destacar os limites que serão aceitos dentro do plano, a fim de facilitar a condução do processo de análise dos riscos.

#### **4.2. RBS – RISK BREAKDOWN STRUCTURE PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS**

A estrutura de riscos deve demonstrar todas as áreas onde o risco será identificado e contextualizado. Como forma de padronização e otimização, os riscos devem ser descritos em duas categorias: internos e externos.

Deve ser apresentada na forma de uma EAP-WBS as áreas macro dos riscos, para posterior identificação dos mesmos.

#### **4.3. RISCOS IDENTIFICADOS**

Descrever a forma que os riscos foram identificados, apresentando os mesmos de forma que contenham sua descrição e impacto no projeto. Definir após o mapeamento dos riscos levantados, a categorização e importância dos mesmos, de modo a manter somente os riscos considerados de grande importância para o projeto.

#### **4.4. AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS**

Qualificar os riscos identificados quanto a sua probabilidade de ocorrência e gravidade do impacto no projeto. Categorizar a probabilidade de ocorrência e gravidade do impacto, respectivamente em três possíveis níveis, sendo Baixo, Médio e Alto. A descrição detalhada dos níveis adotados deverá ser apresentada no documento.

Apresentar em forma de tabela os riscos identificados, contendo na mesma seu grau de importância no projeto, probabilidade, impacto, descrição do impacto e sua categoria de riscos.

Descrever qual a forma de classificação dos riscos identificados.

#### **4.5. AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DOS RISCOS.**

Descrever o mecanismo e o processo a ser utilizado na quantificação dos riscos.

Apresentar os valores estimados dos riscos em forma de tabela detalhada, contendo o tipo de impacto no projeto e suas respectivas necessidades.

#### **4.6. RESPOSTAS PLANEJADAS AOS RISCOS**

Descrever as estratégias escolhidas como resposta aos riscos do projeto, detalhando quais os parâmetros utilizados na escolha de cada uma.

Apresentar as respostas aos riscos em forma de tabela, demonstrando o fluxo do processo de cada um, contendo suas respectivas posições antes de receberem tratamento, após serem trabalhados e os riscos residuais previstos no projeto.

#### **4.7. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇA DOS RISCOS.**

Descrever os procedimentos adotados para promover a gestão do controle de mudança dos riscos no projeto. Apresentar juntamente com a descrição, fluxograma contendo as etapas do sistema de controle de mudança dos riscos.

#### **4.8. RESERVAS DE CONTINGÊNCIA.**

Descrever as reservas de contingência, considerando para quais eventos de riscos serão utilizadas, bem como seu valor no projeto e quais as autonomias dos responsáveis pela sua utilização.

#### **4.9. RESERVA GERENCIAL**

Descrever as reservas gerências, demonstrando para quais eventos de riscos serão utilizadas e quais as autonomias dos responsáveis para utilização da mesma.

#### **4.10. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.**

Descrever a periodicidade de avaliação dos riscos do projeto e definir os procedimentos de atualização do plano de gerenciamento de riscos quando houver alterações.

#### **4.11. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS**

Descrever a alocação financeira para o gerenciamento de projetos. Informar os responsáveis pelas destinações de verba dentro do projeto.

#### **4.12. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

Descrever quem são os responsáveis pelo plano de gerenciamento de riscos, bem como solicitar as respectivas aprovações, constando cargo, assinatura e data.

### **5. APLICAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS – CAFÉ TO GO**

#### **5.1. DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

- O gerenciamento de riscos do projeto será realizado com base nos riscos previamente identificados no plano de negócio da Café to Go, durante a identificação das atividades e posterior a criação da WBS, assim como o

monitoramento e controle de novos riscos que podem não ter sido identificados no mesmo.

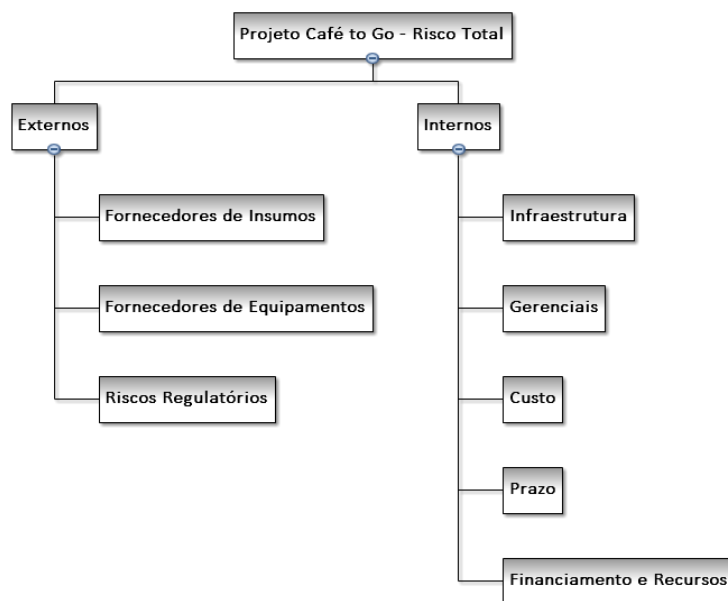
- Os riscos que não forem identificados e não estão previstos no plano, devem obrigatoriamente ser submetidos ao plano de controle de mudança dos riscos para avaliação.
- Os processos de identificação, avaliação, monitoramento e mudança de riscos deverão obrigatoriamente ser feitos por escrito e deverão em todos os casos, ser informados para o Sponsor e o Gerente de Projeto.

## 5.2.RBS – *RISK BREAKDOWN STRUCTURE* PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS

O modelo de estrutura de riscos foi planejado e elaborado considerando os riscos internos e externos do projeto.

O RBS foi desenvolvido tendo como base todas as áreas onde o risco deverá ser identificado e contextualizado, cabendo a equipe utilizar o mesmo como ponto de partida nos processos de análise e atualização do plano de gerenciamento de riscos da empresa.

O modelo gerado pode ser visto na figura 6 e foi utilizado como base para a identificação dos riscos do projeto:



**Figura 6: RBS – *Risk Breakdown Structure* – Café to go**

Fonte: Os autores

### **5.3. RISCOS IDENTIFICADOS**

O processo de levantamento de riscos foi iniciado através de consulta ao plano de negócios da Café to Go, a análise SWOT foi determinante para definição do ponto de partida para o processo. Também foi utilizado a WBS como ponto de identificação dos riscos. Em seguida foram definidos através de reuniões, o mapeamento de todos os riscos levantados, exercendo no mesmo instante a categorização e importância dos mesmos, sendo assim, eliminando os riscos considerados de pequena importância para o projeto e mantendo somente os riscos que afetariam diretamente o mesmo. Todos os integrantes do projeto participaram dessa reunião de mapeamento dos riscos. Os riscos identificados estão apresentados na estrutura a seguir:

#### **1.Externos:**

##### 1.1 - Fornecedores de Insumos:

1.1.1 - Incapacidade de produção dos insumos exclusivos pode acarretar em falta do produto para as atividades do negócio;

1.1.2 - Falta de qualidade do insumo pode acarretar em produto final fora do especificado no escopo;

##### 1.2 - Fornecedores de Equipamentos:

1.2.1 - Variação cambial pode afetar no custo final dos equipamentos comprados

1.2.2 - Atraso na entrega dos equipamentos pode acarretar atraso na entrega do projeto;

##### 1.3 - Riscos Regulatórios:

1.3.1 - Falta de adequação a normatização do corpo de bombeiros pode acarretar no aumento de custo e prazo do projeto;

1.3.2 - Dificuldade de obtenção das liberações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) pode acarretar em aumento de custo, prazo e inviabilização do projeto;

#### **2. Internos:**

##### 2.1 - Infraestrutura:

2.1.1 - Atraso na entrega do layout da loja, podendo impactar na abertura da mesma dentro do prazo;

2.1.2 - Instalação Elétrica fora dos padrões pode ocasionar falha nos equipamentos instalados, podendo atraso no cronograma do projeto e aumento de custos;

## 2.2 - Gerenciais:

2.2.1 - Falta de controle do cronograma pode ocasionar atraso na entrega do projeto;

2.2.2 - Falta de comunicação entre as partes envolvidas pode acarretar em não cumprimento do escopo delimitado;

## 2.3 - Custo:

2.3.1- Falha na projeção dos custos pode acarretar em falta de recursos financeiros durante o projeto;

## 2.4 - Prazo:

2.4.1 - Atraso na contratação de recursos humanos pode impactar no adiantamento da abertura do negócio;

2.4.2 - Falta de definição e controle do escopo pode acarretar em atrasos no cronograma do projeto;

## 2.5 - Financiamento e Recursos:

2.5.2 - Falta de capacidade para aquisição de financiamento pode acarretar na inviabilização do projeto;

## **5.4. AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS**

Os riscos identificados foram organizados considerando sua probabilidade de ocorrência e impacto no projeto, as decisões foram baseadas nas definições conforme abaixo:

- Probabilidade:

- Baixa – A probabilidade de ocorrência do risco é considerada pequena ou rara, podendo ocorrer em algum momento do projeto (menor que 30%).



- Média – A probabilidade de ocorrência do risco é considerada razoável e deve ocorrer em algum momento do projeto (entre 30 e 60%)
- Alta – A probabilidade de ocorrência do risco é quase certa e deve ocorrer em quase todas as circunstâncias (maior que 60%)

- Impacto:

- Baixo – O impacto do evento de risco é reduzido para o projeto, em termos de custo e prazo pode ser facilmente resolvido.
- Médio – O impacto do evento de risco é moderado, necessita de um gerenciamento preciso para não impactar os resultados em termos de custo e prazo do projeto.
- Alto – O impacto do evento de risco é muito elevado, necessitando haver interferência direta e imediata da equipe do projeto, sob pena de comprometer seriamente os resultados em termos de custo e prazo do projeto.

Após a avaliação dos riscos foi desenvolvida a tabela de avaliação qualitativa dos riscos, onde os riscos com maior probabilidade e impacto de ocorrência foram priorizados a fim de receberem tratamento antecipado aos demais.

O cruzamento das informações de probabilidade e impacto dos riscos foi feito considerando a Matriz de Probabilidade x Impacto, que pode ser vista na tabela 2.

Tabela 1: Avaliação Qualitativa dos Riscos – Projeto Café to Go

Código	Severidade	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Descrição do Impacto	Categoria
1.2.1	9	Variação cambial	3 - Alta	3 - Alto	Alteração no custo final dos equipamentos comprados	Externo
1.3.1	9	Falta de adequação a normatização do corpo de bombeiros	3 - Alta	3 - Alto	Aumento de custo e prazo do projeto	Externo
2.2.2	9	Falta de comunicação entre as partes envolvidas no projeto	3 - Alta	3 - Alto	Não cumprimento do escopo delimitado	Interno
1.1.1	6	Incapacidade de produção dos insumos exclusivos pelos fornecedores	2 - Média	3 - Alto	Falta de produto para viabilizar as atividades do negócio	Externo
1.1.2	6	Falta de qualidade do insumo fornecido pelos fornecedores	2 - Média	3 - Alto	Produto final fora do especificado no escopo do projeto	Externo
1.2.2	6	Atraso na entrega dos equipamentos	2 - Média	3 - Alto	Atraso na entrega do projeto	Externo

1.3.2	6	Dificuldade de obtenção das liberações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária	2 - Média	3 - Alto	Aumento de custo, prazo e possível inviabilização do projeto	Externo
2.1.1	6	Atraso na entrega do layout da loja	2 - Média	3 - Alto	Atraso na abertura da loja dentro do prazo	Interno
2.1.2	6	Instalação elétrica fora dos padrões	2 - Média	3 - Alto	Falha nos equipamentos instalados, atraso no cronograma do projeto e aumento de custos	Interno
2.2.1	6	Falta de controle do cronograma	2 - Média	3 - Alto	Atraso na entrega do projeto	Interno
2.3.1	6	Falha na projeção dos custos do projeto	2 - Média	3 - Alto	Falta de recursos financeiros durante o projeto	Interno
2.4.1	6	Atraso na contratação dos recursos humanos	2 - Média	3 - Alto	Adiamento da abertura do negócio	Interno
2.4.2	6	Falta de definição e controle do escopo do projeto	2 - Média	3 - Alto	Atrasos no cronograma do projeto	Interno
2.5.1	6	Falta de capacidade para aquisição de financiamento	2 - Média	3 - Alto	Inviabilização do projeto	Interno

Fonte: Os autores

Tabela 2 - Matriz de Probabilidade x Impacto – Projeto Café to Go

Probabilidade	Matriz de Probabilidade x Impacto		
3	3	6	9
2	2	4	6
1	1	2	3
Impacto	1	2	3

Fonte: Os autores

## 5.5. AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DOS RISCOS

A avaliação quantitativa dos riscos foi feita baseada no plano de negócios da café to go, o qual foi elaborado considerando opinião especializada de consultores do Sebrae. A partir disso, os valores para quantificação dos riscos foram estimados tendo em vista a não observância de casos anteriores para aferição de valores mais precisos.

Os valores estimados foram filtrados com base nos valores residuais do risco, ou seja, considerando que os mesmos já foram tratados e que ainda assim, teremos impacto no projeto, necessitando prover recursos para os mesmos.

Os dados referentes ao custo do impacto financeiro e prazo sobre o projeto, podem ser verificados na tabela 3.

Tabela 3 - Análise Quantitativa dos Riscos – Projeto Café to Go

Código	Descrição do risco	Tipo de Impacto	Custo do Impacto	Reserva de Tempo (dias)	Comentários
1.2.1	Variação cambial	Tempo e Custo	R\$ 500,00	0	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança do cambio
1.3.1	Falta de adequação a normatização do corpo de bombeiros	Tempo e Custo	R\$ 400,00	12	Valor do impacto referente ao custo médio das mudanças requeridas. Valor do tempo referente ao tempo estimado para efetuar as mudanças
2.2.2	Falta de comunicação entre as partes envolvidas no projeto	Tempo e Custo	R\$ 0,00	0	-
1.1.1	Incapacidade de produção dos insumos exclusivos pelos fornecedores	Tempo e Custo	R\$ 300,00	5	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
1.1.2	Falta de qualidade do insumo fornecido pelos fornecedores	Tempo e Custo	R\$ 600,00	6	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
1.2.2	Atraso na entrega dos equipamentos	Tempo e Custo	R\$ 400,00	2	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
1.3.2	Dificuldade de obtenção das liberações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Tempo e Custo	R\$ 300,00	5	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
2.1.1	Atraso na entrega do layout da loja	Tempo e Custo	R\$ 400,00	5	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
2.1.2	Instalação elétrica fora dos padrões	Tempo e Custo	R\$ 600,00	5	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
2.2.1	Falta de controle do cronograma	Tempo e Custo	R\$ 0,00	0	-
2.3.1	Falha na projeção dos custos do projeto	Tempo e Custo	R\$ 0,00	5	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
2.4.1	Atraso na contratação dos recursos humanos	Tempo e Custo	R\$ 600,00	8	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
2.4.2	Falta de definição e controle do escopo do projeto	Tempo e Custo	R\$ 400,00	6	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
2.5.1	Falta de capacidade para aquisição de financiamento	Tempo e Custo	R\$ 500,00	6	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
<b>Total da Contingência</b>			<b>R\$ 5.000,00</b>		

Fonte: Os autores

## 5.6. RESPOSTAS PLANEJADAS AOS RISCOS

As respostas planejadas aos riscos foram definidas em busca de reduzir as ameaças produzidas pelos riscos identificados no projeto Café to Go, como forma de desenvolver possíveis estratégias e opções aos mesmos.

Os parâmetros utilizados para definição das estratégias de resposta aos riscos são os descritos a seguir:

-Estratégia: as estratégias de resposta ao risco foram divididas nas seguintes descrições:

- Aceitar: O risco será aceito pelo projeto;
- Evitar: O risco apresenta alta probabilidade de acontecer e apresenta severas consequências, deve ser tratado com prioridade pela equipe do projeto.
- Mitigar: O risco apresentado será tratado de forma a reduzir a probabilidade de ocorrência e impacto do mesmo, priorizando assim a redução do valor monetário do evento de risco.
- Transferir: O risco apresentado será transferido para uma terceira parte.

As respostas planejadas aos riscos podem ser vistas na tabela 4.

Tabela 4 - Respostas Planejadas aos Riscos

Antes de trabalhar com o risco								Depois de trabalhar com o risco			Risco Residual após trabalhar com o risco		
Cód.	Descrição do risco	Tipo de Impacto	Probabilidade	Impacto	Estratégia	Ação	Custo da Ação	Probabilidade	Impacto	Ação de Contingencia	Custo Impacto	Reserva de Tempo (dias)	Comentários
1.2.1	Variação cambial	Tempo e Custo	3 - Alta	3 - Alto	Mitigar	1. Negociar com o fornecedor, a fim de dividir a exposição cambial. 2. Negociar os valores em moeda local se possível.	R\$ 0,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 500,00	0	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança do cambio
1.3.1	Falta de adequação a normatização do corpo de bombeiros	Tempo e Custo	3 - Alta	3 - Alto	Evitar	1. Contratar empresa especializada em segurança para adequação do ponto. 2. Providenciar correções solicitadas pelo corpo de bombeiros com prioridade zero.	R\$ 1.200,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 400,00	12	Valor do impacto referente ao custo médio das mudanças requeridas. Valor do tempo referente ao tempo estimado para efetuar as mudanças
2.2.2	Falta de comunicação entre as partes envolvidas no projeto	Tempo e Custo	3 - Alta	3 - Alto	Evitar	1. Elaborar um plano de comunicação abrangente e eficaz.	R\$ 0,00	1 - Baixa	2 - Média	Risco baixo - Aceitar	R\$ 0,00	0	-
1.1.1	Incapacidade de produção dos insumos exclusivos pelos fornecedores	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Transferir	1. Negociar compra do produto através de cooperativas, incluindo cláusulas de garantia para entrega e suprimento da demanda.	R\$ 200,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 300,00	5	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças

1.1.2	Falta de qualidade do insumo fornecido pelos fornecedores	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Mitigar	1. Incluir cláusula contratual de multa para o fornecedor em caso de entrega de produtos fora do escopo delimitado. 2. Condicionar o aceite e pagamento da mercadoria, com a entrega do produto nas especificações corretas.	R\$ 0,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 600,00	6	Valor impacto/relaciona custo e médio mudança
1.2.2	Atraso na entrega dos equipamentos	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Mitigar	1. Incluir cláusula contratual de multa para o fornecedor em caso de atraso na entrega.	R\$ 0,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 400,00	2	Valor impacto/relaciona custo e médio mudança
1.3.2	Dificuldade de obtenção das liberações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Evitar	1. Contratar consultoria para gerir o processo de liberação e autorização de funcionamento emitido pela ANVISA. 2. Providenciar correções solicitadas pela ANVISA com prioridade zero.	R\$ 800,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 300,00	5	Valor impacto/relaciona custo e médio mudança
2.1.1	Atraso na entrega do layout da loja	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Mitigar	1. Incluir cláusulas contratuais de multa em caso de atraso na entrega do layout. 2. Manter semanalmente controle sobre o cronograma, especificamente sobre a entrega do layout para operação.	R\$ 0,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 400,00	5	Valor impacto/relaciona custo e médio mudança

2.1.2	Instalação elétrica fora dos padrões	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Mitigar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar empresa certificada para realizar a instalação elétrica.</li> <li>2. Monitorar instalação mediante conferência do memorial descritivo do projeto semanalmente.</li> <li>3. Incluir cláusula contratual de multa e reembolso de valores perdidos devido a instalação elétrica defeituosa.</li> </ol>	R\$ 800,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 600,00	5	Valor impacto/relaciona custo e médio mudança
2.2.1	Falta de controle do cronograma	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Mitigar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilizar métricas para estimativa das atividades.</li> <li>2. Manter cronograma atualizado diariamente.</li> </ol>	R\$ 0,00	1 - Baixa	2 - Média	Risco baixo - Aceitar	R\$ 0,00	0	0
2.3.1	Falha na projeção dos custos do projeto	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Evitar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alterar o plano do projeto se necessário para eliminar o risco.</li> <li>2. Destinar maior tempo e prioridade para elaboração do plano de custos do projeto.</li> <li>3. Se necessário contratar empresa especializada para consultoria.</li> </ol>	R\$ 0,00	1 - Baixa	2 - Média	Risco baixo - Aceitar	R\$ 0,00	5	Valor impacto/relaciona custo e médio mudança

2.4.1	Atraso na contratação dos recursos humanos	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Transferir	1. Contratar empresa de recursos humanos para a avaliação e contratação dos colaboradores. 2. Procurar empresas que forneçam o serviço gratuitamente.	R\$ 1.400,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 600,00	8	Valor impacto/relaciona custo e médio mudança
2.4.2	Falta de definição e controle do escopo do projeto	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Mitigar	1. Elaborar escopo do projeto após levantamento preciso de dados e em conjunto com consultoria, exemplo Sebrae. 2. Definir no plano de definição do escopo, controles semanais, sob a responsabilidade do gerente de projeto.	R\$ 0,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 400,00	6	Valor impacto/relaciona custo e médio mudança
2.5.1	Falta de capacidade para aquisição de financiamento	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alto	Evitar	1. Realizar levantamento de documentação, simulações e contratos juntamente com os correspondentes bancários no início do projeto. 2. Avaliar juntamente com o Sponsor se os valores necessários para operação do projeto estão disponíveis para utilização.	R\$ 0,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$ 500,00	6	Valor impacto/relaciona custo e médio mudança
<b>Total da Contingência</b>											<b>R\$ 5.000,00</b>		

Fonte: Os autores

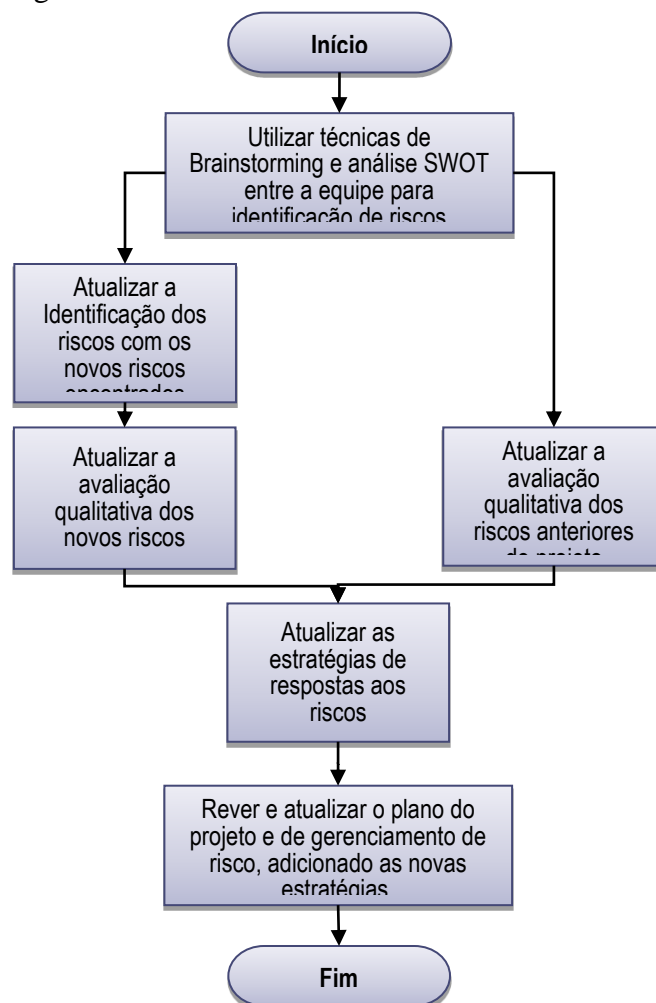


### 5.7. SISTEMA DE CONTROLE DE MUDANÇA DOS RISCOS.

A avaliação de novos riscos e variações dos riscos já identificados durante o projeto é essencial para manter controle sob os mesmos e manter base de dados atualizada dentro do projeto.

Dessa forma, deverão ser promovidas reuniões onde, através de técnicas de brainstorming e análise SWOT pela equipe do projeto, seja buscado levantar novos riscos e avaliar alterações dos riscos já identificados no projeto. Após essa fase, deverão ser atualizados os registros de riscos dentro do plano de gerenciamento de riscos do projeto café to go, considerando todas as mudanças e inclusões de informações relacionadas aos riscos do projeto.

Para tal processo, deverá ser seguido o fluxograma do sistema de controle de mudança dos riscos visto na figura 7.



**Figura 7: Sistema de controle de mudança – Café to go**

Fonte: Os autores

## 5.8. RESERVAS DE CONTINGÊNCIA.

As reservas de contingência são destinadas exclusivamente para os eventos de riscos identificados “know unknowns” no plano de gerenciamento de riscos. Para os riscos não identificados, conhecidos como “unkown unkown” devemos utilizar a reserva gerencial . Dessa forma, todos os valores vinculados a gestão do impacto de riscos levantados no projeto, deverão necessariamente ser utilizadas da reserva de contingência.

As reservas de contingência serão utilizadas mediante liberação pelo gerente de projeto e/ou sponsor, ainda, toda utilização deverá ser solicitada via e-mail ou documento formal , a fim de manter em arquivo as solicitações efetuadas.

O valor total das reservas de contingências é de R\$ 5.000,00 (Cinco Mil Reais), e devem ser utilizados pelo gerente de projeto conforme tabela abaixo:

Tabela 6 – Reservas de Contingência

<b>Responsável</b>	<b>Reservas de Contingência</b>
Gerente de Projetos	Até R\$ 500,00
Gerente de Projetos com aval do Sponsor	Acima de R\$ 500,00

Fonte: Os autores

A autonomia apresentada é para cada evento de risco. Caso a reserva de contingência chegue ao fim, somente o sponsor poderá solicitar a criação de novas reservas.

## 5.9. RESERVA GERENCIAL

Para os riscos não identificados, conhecidos como “unkown unkown” devemos utilizar a reserva gerencial . Essa reserva gerencial só pode ser aprovada pelo sponsor do projeto e não faz parte do custo do projeto.

## 5.10. FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS DO PROJETO E ATUALIZAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS.

Os riscos avaliados no projeto deverão ser avaliados quinzenalmente, ainda, toda solicitação de mudança, alteração de estado, valor, impacto ou qualquer característica dos riscos previamente identificados e de novos riscos, deverão ser atualizados no plano de gerenciamento de riscos dentro do prazo estipulado.

#### **5.11. ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS**

As necessidades referentes ao custos das ações para implementar as estratégias de respostas aos riscos, devem ser alocadas nas reservas gerenciais do projeto. Somente os custos referente ao impacto dos riscos do projeto devem ser alocados nas reservas de contingência, cabendo somente ao Sponsor tomar decisões que envolvam destinação de verba diferente das acima citadas.

#### **5.12. ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS**

- Responsável pelo plano

- Rafael Paúra, sponsor e membro do time do projeto, será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.

<b>APROVAÇÕES</b>		
Rafael Paúra <b>Gerente de Projetos</b>	Assinatura:	Data <b>15/04/2013</b>

## 6. CONCLUSÃO

Esse trabalho apresentou uma revisão bibliográfica sobre o gerenciamento de riscos em projetos, com foco de sua aplicação nas PMEs. O objetivo foi delimitar o método e os recursos associados ao gerenciamento de riscos, mais adequados para a realidade das PMEs.

Entre as variáveis críticas em uma gestão de projetos das PMEs identificou-se os seguintes: gestão ineficiente, baixa capacidade de inovação, capital humano limitado, baixo recursos para treinamento, necessidade de estratégias simplificadas para o gerenciamento de riscos, diferente da teoria aplicada a grandes empresas.

Partindo desses pontos críticos, foi utilizado a empresa Café to Go como um estudo de caso para aplicação de um conceito mais simples de gerenciamento de riscos. Dessa forma, efetuamos uma análise qualitativa e quantitativa simplificada dos riscos do projeto e executado um plano de resposta aos riscos identificados, usando como base teórica os conceitos estudados nas bibliografias correspondentes.

Analisando as estratégias para os pontos críticos identificados nas PMEs, incluindo a preferência pelos de menor custo de aplicação, os seguintes seriam os recomendados:

- Utilização de um conceito proposto simplificado do gerenciamento de riscos;
- Treinamento dos gestores das empresas em gerenciamento de riscos para;
- Definir processos de gestão de projetos resumidos, voltados as PME's.

Considerando a limitação desse trabalho e a necessidade de aplicação das ferramentas sugeridas para outras PME's, fica como sugestão, para trabalhos futuros, a aplicação em campo da metodologia e das ferramentas sugeridas como as mais recomendadas para as PMEs. Dessa forma, seria possível quantificar a real efetividade das sugestões apresentadas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIC. **Indicadores da indústria de café no Brasil** – 2010. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61>. Acessado em Junho de 2011, Curitiba, Paraná, Brasil.
  
- BEZERRA, Juliana (2007) – **A importância do gerenciamento de riscos em projetos**. Disponível em: <http://www.tenstep.com.br/br/Newsletter/AImportanciadoGerenciamentodeRisco.htm>> Acesso em 07 Nov 2012.
  
- BITENCOURT, Rodrigo. **Aplicação do seis sigma nas pequenas e médias**. Monografia de especialização. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2009
  
- BRASIL. **Ministério da Agricultura**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cafe/saiba-mais>. Acessado em Junho de 2011, Curitiba, Paraná, Brasil.
  
- CAFÉS DO BRASIL. **Brasil vai apresentar produtos diferenciados em evento internacional do Café**. Disponível em: <http://www.cafesdobrasil.com.br/noticias/brasil-vai-apresentar-produtos-diferenciados-em-evento-internacional-do-cafe.aspx>. Acessado em Junho de 2011, Curitiba, Paraná, Brasil.
  
- CONAB. **Relatório de Gestão**. Disponível em : [www.conab.gov.br/.../11\\_06\\_16\\_14\\_03\\_32\\_relatorio\\_de\\_gestao-2010](http://www.conab.gov.br/.../11_06_16_14_03_32_relatorio_de_gestao-2010). Acessado em Junho de 2011, Curitiba, Paraná, Brasil.
  
- ESPOSITO, GAETANO F., e LANZARA, Riccardo . **Informazione tecnologica e processi di learning nelle imprese del Mezzogiorno: una lettura attraverso prime evidenze empiriche**. L'Industria numero speciale, anno XVII, n.4, ottobre- dicembre, 1996.
  
- GAGNON, Yves C., e Toulouse, Jean-Marie. **The Behavior of Business Managers when Adopting New Technologies**. Technological Forecasting and Social Change, 1996.
  
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002

- JULIEN, Pierre- André. **Small Businesses as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory**. Small Business Economics 5, 1993.
  
- KASSAI, Jorge Liniti. **Mais uma cafeteria do projeto investidor Kassai Café em Curitiba (PR)**. Disponível em <http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=17766>. Acessado em Junho de 2011, Curitiba, Paraná, Brasil.
  
- LEVISTKY, Jacob. **Support Systems for SMEs in Developing Countries a Review**. Paper commissioned by the Small and Medium Industries Branch n.2, Small Medium Programme, UNIDO, 1996.
  
- MACHADO, C.A.F. **A Risk: Um método para identificar e quantificar risco de prazo em projetos de desenvolvimento de software**. Curitiba, 2002.
  
- MARCUM, John. **Centralized versus decentralized policy towards small and medium enterprises In: Bhalla, A.S., Small and Medium Enterprises: Technology Policies and Options**. Croton- on Hudson, NY: Intermediate Technology Publications, 1992
  
- MENEZES, Luis César de Moura (2003) – **Gestão de Projetos**. 2ª edição. São Paulo.
  
- NASCIMENTO, Valéria Moura (2003) – **Gerenciamento de Risco em Projetos: Como transformar Riscos em Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, 2003.
  
- PMI. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK**. 4ª edição – EUA: Project Management Institute, 2008.
  
- ROTHWELL, ROY, e DODGSON, Mark. **Technology- based SMEs: their Role in Industrial and Economic Change**. Buckinghamshire, UK: Inderscience Enterprises, 1993.
  
- SALLES JR, Carlos Alberto Corrêa; SOLER, Alonso Mazini; VALLE, José Angelo Santos; RABECHINI JR., Roque – **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
  
- SEBRAE. **Cafeteria Revisada**. Disponível em: [www.bibliotecasebrae.com.br](http://www.bibliotecasebrae.com.br). Acessado em Junho de 2011, Curitiba, Paraná, Brasil.

- SINDICAFÉ-SP. **Brasil tenta melhorar a imagem do café nacional.** Disponível em : [http://www.sindicafesp.com.br/noticias/nota\\_scaa\\_imagem\\_290411.html](http://www.sindicafesp.com.br/noticias/nota_scaa_imagem_290411.html). Acessado em Junho de 2011, Curitiba, Paraná.
  
- VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide** – 3ª edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2007
  
- VERZUH, ERIC (2000) – **MBA compacto: gestão de projetos.** 8º Edição. Rio de Janeiro.
  
- VIEIRA Fernandes, Rafael Paura. **Plano de negócios CAFETERIA.** Trabalho de conclusão de curso gestão de negócios IBMEC/PR, Curitiba –Paraná - 2010.
  
- VOS, Jan-Peter, KEIZER, Jimme, e HALMAN, Joop M. **Diagnosing Constraints in Knowledge of SMEs.** Technological Forecasting and Social Change 58, 1998.

## 8. APÊNDICES

### 8.1. APÊNDICE A – O PAPEL DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE RISCOS

Rebecca Homem

#### 8.1.1. RESUMO

A comunicação é peça chave em qualquer processo e assume perante todos os envolvidos no projeto - os Stakeholders, grande importância no gerenciamento de crise, já que comunicar o risco significa fazer um papel de mediador entre a organização e o público. Com isso visa-se estabelecer uma interação, um processo claro e transparente para minimizar os possíveis ruídos acerca de qualquer tema ou problema.

Portanto, é muito importante construir um relacionamento efetivo com os Stakeholders, para garantir a compreensão de todos os envolvidos com relação não só ao risco mas também a todas as fases do projeto. O sucesso de qualquer projeto, principalmente os que envolvem alto risco é a comunicação adequada e constante, pois desta forma estabelece-se uma relação de confiança aumentando a credibilidade entre todos os participantes, favorecendo positivamente a imagem e a reputação das organizações.

**Palavras-Chave:** Comunicação; Gestão de projetos, Riscos.

#### 8.1.2. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é entender quais são os impactos de uma comunicação efetiva no gerenciamento de riscos de um projeto, tendo em consideração empresas de pequeno e médio porte.

Antes de mais nada vale a pena lembrarmos o que é um projeto e quais são as suas fases.

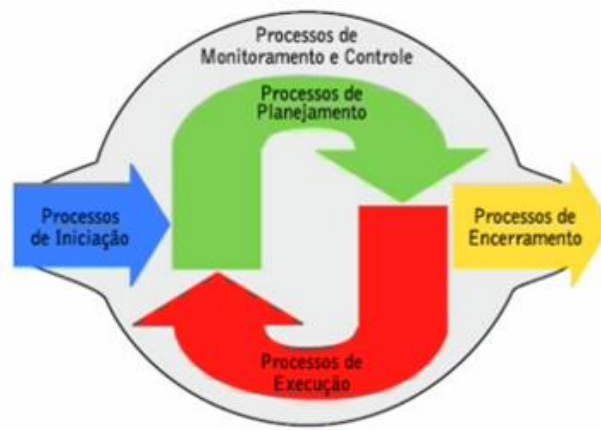
Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. [PMI 2008, p. 5]



O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações sejam gerada, coletada, distribuída, armazenada, recuperada e organizada de maneira oportuna e apropriada (PMBOK, 2008).

Para que o processo de comunicação seja efetivo é importante garantir que todas as informações cheguem a tempo para todos os envolvidos.

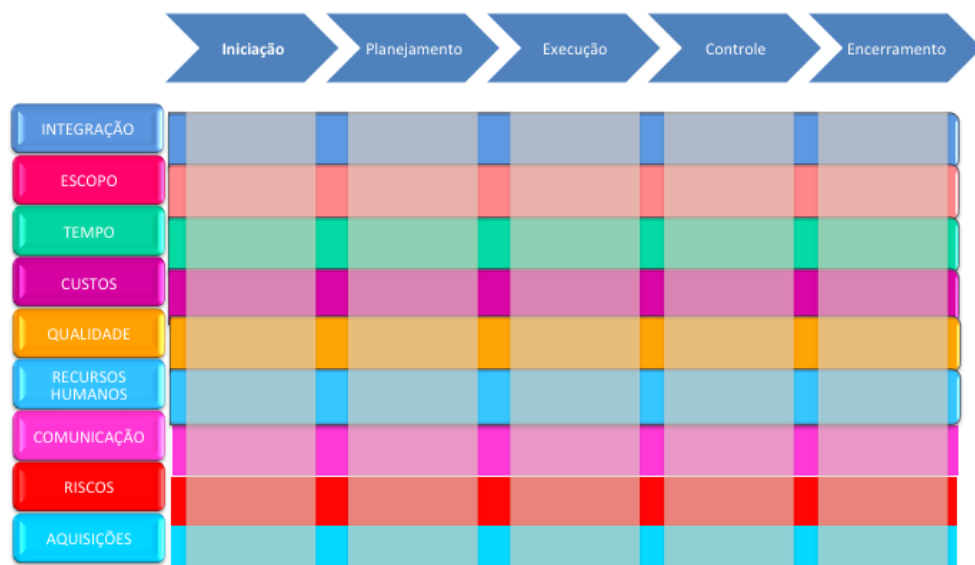
Com a figura (1) abaixo, fica claro como o ciclo de informação é alimentado:



**Figura 1: Ciclo de informação das comunicações**

Fonte: PMBOK (2008)

O Mapeamento dos Grupos e Áreas de Processos pode ser visto na figura 2 (fases de conhecimento):



## **Figura 2: Mapeamento dos Grupos e Áreas de Processos**

Fonte: O autor

A tabela acima mostra todos os processos que fazem parte do gerenciamento de projetos. Estas áreas facilitam a organização dos projetos e constituem áreas de conhecimento, esta divisão esta presente no guia PMBOK.

### **8.1.3. DESENVOLVIMENTO**

Com base nas afirmações acima citadas, esse trabalho visa demonstrar como a gestão efetiva da comunicação favorece positivamente o resultado final de um projeto, pois já é sabido o quão impactante é uma comunicação ineficiente. Ela interfere não só o resultado como também impacta fortemente na relação entre empresas e stakeholders.

Trata-se também de estabelecer um processo que torne esta pratica recorrente e cíclica dentro da organização e para que isso aconteça é necessária uma atualização constante do gestor de projeto para que ele seja o porta-voz de todas as mudanças e principais marcos do projeto para assim garantir um tempo hábil necessário para reação frente as mudanças e os possíveis riscos. Pois a relação que se visa estabelecer é de transparência e o objetivo é minimizar os ruídos cada vez mais.

De forma bem básica, o gerenciamento de crise engloba o gerenciamento de contingências, a comunicação durante a crise, o gerenciamento de riscos e oportunidades bem como a comunicação efetiva de riscos para que desta forma possa se dar continuidade ao projeto.

Com um plano de projetos bem planejado, uma grande quantidade de crises podem ser evitadas ou senão mitigadas, porém vale lembrar que a reação frente a estes riscos eminentes deve ser rápida.

Além dos temas discutidos acima, pode-se dizer que a globalização facilitou a disseminação das informações fazendo com que a comunicação flua mais normalmente nos dias atuais. Por isso que as empresas hoje focam na excelência da comunicação. Porém é claro que qualquer organização não esta livre de enfrentar possíveis crises em seus projetos.

Nesse sentido se faz importante o gerenciamento de crises, pois este atua como um fator de prevenção de conflitos e pode ser entendido como uma atividade de controle dos

riscos potenciais (RINALDI E BARREIROS, 2007). É no meio da gestão de crises que se faz presente a comunicação de risco, sendo ela a responsável pela prevenção da crise, no momento em que ela ocorre e após acontecer, pois a comunicação atua como um processo de gestão que auxilia as organizações em suas decisões em relação a seus Stakeholders (RINALDI E BARREIROS, 2007).

Vale ressaltar que a comunicação eficiente promove confiança, credibilidade e o compartilhamento dos principais valores da organização (MARCHIORI, 2008).

Portanto podemos finalizar dizendo que toda empresa desenvolve a comunicação de risco quando estreita o relacionamento com todos os envolvidos no projeto – Stakeholders.

#### **8.1.4. METODOLOGIA**

As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 1999).

Para a coleta de dados foi feita uma pesquisa bibliográfica, de cunho exploratório, através de livros, monografias e artigos com bibliografias mais relevantes à este tema.

#### **8.1.5. CONCLUSÕES**

Com base nas informações levantadas, podemos concluir que o objetivo deste artigo foi de destacar o papel da comunicação frente o gerenciamento de riscos, bem como evidenciar o bom relacionamento (claro e transparente) de todos os envolvidos no projeto - stakeholders.

A comunicação auxilia na construção da confiança e credibilidade de todos que permeiam nos projetos e organizações.

### 8.1.6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas teóricas e práticas no campo estratégico.** Projeto de pesquisa do curso de comunicação social da Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2008.

RINALDI, Alexandra e BARREIROS, Dorival. **A importância da comunicação de riscos para as organizações.** Revista ORGANICOM – Ano 4, nº 6, 1º Semestre 2007.