



FRANCIELLE PINZE DOS SANTOS

BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS: PROPOSTAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araújo

Orientador

Curitiba - PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS: PROPOSTAS PARA MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS,**

elaborado por Francielle Pinze dos Santos 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: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

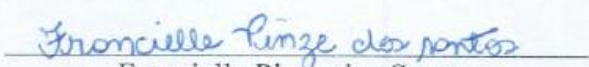
Fernando Oliveira de Araújo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Francielle Pinze dos Santos, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ49-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 29/02/2016 a 20/06/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Boas Práticas de Gerenciamento de Riscos: Propostas para Micro e Pequenas Empresas, é autêntico e original.

Curitiba, 15 de Agosto de 2017.



Francielle Pinze dos Santos

Aos meus amados pais Sandra e Marcelo que não medem esforços para que minha caminhada
seja a mais leve possível.

Resumo

Considerando que o risco é intrínseco a qualquer modelo de negócio e que constantemente as organizações devem lidar com cenários variáveis que geram mudanças, o gerenciamento de riscos, se faz necessário para a administração e sobrevivência das organizações. O estudo foi fundamentado por meio da pesquisa bibliográfica, abordando as temáticas do gerenciamento de projetos e riscos, caracterizando as micro e pequenas empresas e elucidando como o gerenciamento de riscos podem auxiliar na sobrevivência de micro e pequenas empresas. O presente estudo apresenta as ferramentas e boas práticas indicadas pelo PMBOK e propõe uma reflexão sobre a utilização das boas práticas no gerenciamento de micro e pequenas empresas, buscando alcançar os objetivos estratégicos, bem como, adquirir vantagens competitivas diante do mercado.

Palavras Chaves: Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento de Riscos. Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas.

Abstract

Considering that the risk is part of any type of business and organizations have to constantly deal with variable scenarios which result in changes, the risk management, is needed for administration and survival of the organizations. The study was based on bibliographic research, approaching the themes of project and risk management, featuring micro and small enterprises and clarifying how risk management can help their maintenance. The present study introduces tools and good practices recommended by PMBOK and suggests a reflection on their use in micro and small enterprises management, seeking to achieve the strategic objectives, such as, acquire competitive advantages in the market.

Key Words: Micro and Small Enterprises. Project Management. Risk Management. Survival of Micro and Small Enterprises.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Grupos de processos de gerenciamento de projetos.....	15
FIGURA 2: Matriz de probabilidade e impacto.....	30
FIGURA 3: Faixas de estimativas do projeto coletadas durante a entrevista sobre riscos.....	32
FIGURA 4: Exemplo de diagrama de tornado.....	33
FIGURA 5: Diagrama árvore de decisão.....	34
FIGURA 6: Resultado da simulação de riscos de custos.....	35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Classificação MPES pelo número de pessoas.....	24
QUADRO 2: Análise segmentada da sobrevivência das empresas.....	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Formulação do problema de pesquisa.....	11
1.2. Objetivos	12
1.2.1. Objetivo Geral.....	12
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3. Questões de estudo	12
1.4. Justificativa	12
1.5. Delimitação do estudo	13
1.6. Organização do estudo.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1. Definição de Projetos.....	14
2.2. Gerenciamento de Projetos	15
2.3. Definição de Risco.....	16
2.4. Gerenciamento de Riscos.....	18
2.4.1. Principais Etapas do Gerenciamento de Riscos	20
2.4.1.1. Planejar o gerenciamento dos riscos	20
2.4.1.2. Identificar os riscos	20
2.4.1.3. Realizar a análise qualitativa dos riscos	21
2.4.1.4. Realizar a análise quantitativa dos riscos	21
2.4.1.5. Planejar as respostas aos riscos.....	21
2.4.1.6. Controlar os riscos.....	22
2.5. Empreendedorismo em Projetos.....	22
2.6. Micro e Pequenas Empresas	24
2.6.1. Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas.....	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4. PROPOSTA DA UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS PARA A SOBREVIVÊNCIA E TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA.	29
4.1. Planejar o gerenciamento de riscos:	29
4.2. Identificar os riscos:.....	29
4.3. Análise qualitativa dos riscos.....	30
4.4. Análise quantitativa dos riscos.....	32
4.5. Planejar as respostas aos riscos	35

4.6. Controlar os riscos	36
5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	38
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

1. INTRODUÇÃO

Fazendo uma análise global dos cenários e tendências variáveis do mercado recente, percebe-se que progressivamente as organizações vem se informando, estudando e adotando o gerenciamento de projetos e seus processos para criar produto, serviço ou um resultado satisfatório que gere uma transformação e ganho efetivo de competitividade.

Toda organização, todo projeto ou processo está sujeito a um fator de risco, seja ele negativo (ameaças) ou positivo (oportunidades), desse modo, seu gerenciamento é essencial para minimizar o impacto negativo ou maximizar o impacto positivo sobre o empreendimento. O gerenciamento de riscos faz parte dos processos de gerenciamento de projeto, que visa, através de ferramentas, planejar, identificar, analisar, quantificar, responder e controlar os riscos inerentes aos projetos ou organizações.

Levando em consideração que as Micro e Pequenas Empresas possuem uma representatividade para o PIB do país, através do elevado número de empresas ativas e geração de emprego, observou-se a importância do gerenciamento de riscos nesse segmento, tendo como foco, sua sobrevivência diante de um mercado tão competitivo e mutável.

Desse modo, o presente estudo através da pesquisa bibliográfica, objetivou discorrer sobre a incorporação do gerenciamento de riscos na realidade das Micro e Pequenas Empresas, abordando os principais processos do gerenciamento de riscos, a importância socioeconômica das MPEs no País, bem como, os fatores que impactam para a mortalidade das MPEs nos primeiros anos de atividade.

Além da pesquisa bibliográfica realizada através de autores conceituados na temática abordada no estudo, o desenvolvimento apresenta algumas das principais ferramentas de gestão de riscos, baseadas nas boas práticas contidas no PMBOK, visando aclarar sua aplicabilidade e propondo uma reflexão das oportunidades que podem ser exploradas pelas Micro e Pequenas Empresas, através da adoção do gerenciamento de riscos para seu cotidiano organizacional.

1.1. Formulação do problema de pesquisa

Como as boas práticas do gerenciamento de riscos podem ser aplicáveis no ambiente de negócios de micro e pequenas empresas?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

Evidenciar em que medida as boas práticas do gerenciamento de riscos podem contribuir na tomada de decisão de micro e pequenas empresas.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar o que são Micro e Pequenas Empresas
- Indicar a representatividade de Micro e Pequenas Empresas no Brasil
- Apresentar as Boas Práticas do Gerenciamento de Riscos segundo o PMBOK
- Discutir a importância de analisar riscos na gestão de Micro e Pequenas Empresas
- Refletir sobre oportunidades de aplicação de boas práticas de gestão de risco para MPes

1.3. Questões de estudo

- Qual a importância das Micro e Pequenas Empresas na Economia atual do país?
- Quais são os processos inseridos nas boas práticas de gerenciamento de riscos em projetos?
- O gerenciamento de riscos pode auxiliar as Micro e Pequenas Empresas na tomada de decisão?
- É possível reduzir a taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas através do levantamento de riscos?

1.4. Justificativa

Independentemente do porte ou do seguimento da empresa, eventos incertos e não planejados podem afetar positivamente ou negativamente o gerenciamento e tomada de decisão nos planos de ações ligados a estratégia corporativa. Diversos riscos podem afetar uma organização, por isso, é importante saber identifica-los, trata-los e controlá-los.

A tomada de decisão muitas vezes está associada aos riscos identificados pelos gestores, porém, percebe-se que em diversos casos tais riscos não são identificados ou são ignorados, podendo gerar prejuízos significativos ou perdas de aproveitamento de oportunidades importantes para a empresa.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Sebrae), realiza pesquisas e análises sobre a sobrevivência e principais causas de mortalidade das Micros e Pequenas Empresas, divulgando relatórios que demonstram o cenário enfrentado pelo segmento. O levantamento ressalta que as empresas maiores possuem uma taxa elevada de sobrevivência,

possivelmente devido a uma elevada estruturação organizacional somados a maior capital disponível e destaca a alta mortalidade nas microempresas.

Devido aos fatos observados até o presente momento, percebeu-se a importância em propor a utilização das boas práticas de gerenciamento de riscos para Micro e Pequenas empresas, visando uma estruturação dos processos envolvidos e o estímulo para que os gestores utilizem as boas práticas e maximizem o poder de sobrevivência de seu empreendimento.

1.5. Delimitação do estudo

O presente estudo visa abordar através da realização de uma pesquisa bibliográfica as definições, processos e ferramentas do gerenciamento de projetos, dando ênfase ao gerenciamento de riscos, propondo uma reflexão da relevância do gerenciamento de riscos na administração de micro e pequenas empresas.

O estudo não foi utilizado para execução da utilização das boas práticas do gerenciamento de riscos através do levantamento de dados e aplicabilidade em uma determinada amostra, visando apenas, apresentar as ferramentas do gerenciamento de riscos que podem ser adaptadas a realidade das micro e pequenas empresas, visando a sobrevivência e êxito no empreendimento.

1.6. Organização do estudo

A disposição do estudo está estruturada através de capítulos, sendo, o capítulo 1 apresenta uma abordagem introdutória sobre a temática, destacando o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos, questões de estudo, justificativa e delimitação do estudo. O capítulo 2 aborda a revisão da literatura, destacando o gerenciamento de projetos, o gerenciamento de riscos em projetos, relação de projetos e empreendedorismo, a relevância das micro e pequenas empresas no país, bem como, a importância de sua sobrevivência no mercado. No capítulo 3 será exposto os procedimentos metodológicos utilizados para a estruturação do estudo. O capítulo 4 destaca as principais ferramentas do gerenciamento de riscos baseadas no guia PMBOK propondo a adaptabilidade e utilização das boas práticas no gerenciamento do empreendimento. Por fim, o capítulo 5 apresentando as conclusões e recomendações de estudos futuros.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Definição de Projetos

Segundo o PMI (2014, p.3) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos”.

Os projetos são compostos de características importantes, das quais, Valle et al. (2014) destaca: temporariedade, singularidade e progressividade.

A temporariedade está atrelada a condição já mencionada anteriormente, de que todo projeto têm uma duração finita, que conforme explicado por Valle et al. (2014) o objetivo principal do desenvolvimento de um projeto é tratar o problema identificado, alcançar as metas almeçadas e alocar os recursos necessários. “O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir” (PMI, 2014, p.3).

Como o projeto cria produtos, serviços ou resultado único, suas entregas são singulares. “Embora algumas entregas possam apresentar elementos semelhantes ou repetitivos, o conjunto de suas características e especificidades as faz únicas” (VALLE, et al., 2014, p.14).

Valle et al. (2014) explanam que o produto ou serviço desenvolvido ocorre de maneira progressiva, através de etapas bem determinadas e processos de detalhamento realizados continuamente durante todo o ciclo de vida do projeto.

Meredith e Mantel Junior (2003) definem projeto como uma atividade periódica que pode ser dividida em subtarefas que deverão ser desenvolvidas com a finalidade de alcançar os resultados planejados e atingir as metas do projeto. Complementando, Maximiano (2014, p.4) cita que “projeto é sequência de atividades programadas, com compromisso de fornecer um resultado que produz mudança”.

“Segundo as várias definições, projetos existem (ou deveriam existir) por uma razão muito clara. Eles são desenvolvidos para implementar planos de ação oriundos da estratégia corporativa, desenvolver um business case ou gerar uma série de entregáveis” (JOIA et al., 2013, p.31).

Joia et al. (2013) expõe que apesar dos projetos, de modo geral, produzirem benefícios para as organizações e seus stakeholders, normalmente os reais benefícios e seus impactos aparecem após a aplicação das capacitações geradas pelos projetos.

De acordo com o PMI (2014, p.3) um projeto pode criar:

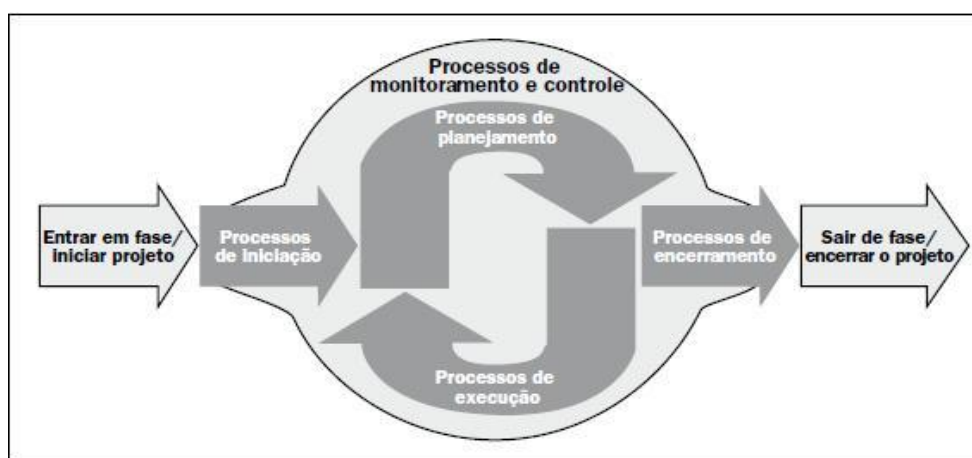
- Um produto que pode ser um componente de outro item, um aprimoramento de outro item, ou um item final;
- Um serviço ou a capacidade de realizar um serviço (por exemplo, uma função de negócios que dá suporte à produção ou distribuição);
- Uma melhoria nas linhas de produtos e serviços (por exemplo, um projeto Seis Sigma executado para reduzir falhas); ou
- Um resultado, como um produto ou documento (por exemplo, um projeto de pesquisa que desenvolve o conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência existe ou se um novo processo beneficiará a sociedade).

Para Valle et al. (2014) um projeto realizado com êxito, produziu as entregas de acordo com o planejado, foi executado de maneira eficiente, atendendo ao planejamento orçamentário e de cronograma e foi entregue dentro das especificações de qualidade exigidas. Ou seja, “em síntese, um projeto bem-sucedido é aquele que alcançou suas metas, objetivos e propósitos e atingiu as expectativas das partes interessadas” (VALLE et al., 2014, p.21).

2.2. Gerenciamento de Projetos

De acordo com o PMI (2014, p.5) “gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos”. O PMI (2014) explica que a realização do gerenciamento de projetos se dá através da aplicação e integração de 47 processos coerentemente agrupados em cinco grupos de processos importantes: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e por fim encerramento.

FIGURA 1: Grupos de processos de gerenciamento de projetos



Fonte: Adaptado de PMI (2014, p.50).

Passos (2008) menciona que algumas teorias organizacionais, tais como, a teoria geral de sistemas, a teoria do desenvolvimento organizacional e a teoria baseada em recursos oferecem bases conceituais que podem ser aplicadas no estudo e desenvolvimento do gerenciamento de projetos nas organizações. “Os processos de gerenciamento, quando desenvolvidos de modo a se adaptarem às necessidades das organizações, fornecem muitos benefícios” (PASSOS, 2008, p.46).

Considerando os benefícios ocasionados pelo gerenciamento de projetos, Valle et al. (2014, p.20) destaca:

- Permite obter melhores resultados com relação ao escopo, prazos, custos e qualidade;
- Contribui para a melhoria do processo decisório, para a otimização da alocação de recursos e a minimização de riscos;
- Aumenta o controle gerencial das fases do projeto;
- Facilita eventuais revisões e mudanças durante a execução, bem como a documentação dessas revisões;
- Aumenta a possibilidade de conclusão do projeto com sucesso, ou seja, atendendo ao planejado para prazos, orçamento e qualidade requerida pelo cliente;
- Aumenta a segurança das partes interessadas ao antecipar situações desfavoráveis;
- Favorece a elaboração de estimativas para futuros projetos.

Valle et al. (2014) argumenta que as boas práticas do gerenciamento de projetos podem ser compreendidas como modelos eficientes de executar os processos requeridos pelo empreendimento, e salienta a importância de se analisar as lições aprendidas, através de experiências malsucedidas em projetos passados, para o desenvolvimento do planejamento de futuros empreendimentos.

“A estratégia organizacional deve orientar e direcionar o gerenciamento de projetos, especialmente quando se considera que projetos existem para apoiar as estratégias organizacionais” (PMI, 2014, p.15).

2.3. Definição de Risco

“Na vida cotidiana de indivíduos e organizações, raramente se leva em conta que quase todos os atos e atividades implicam riscos. A palavra risco é proveniente do latim *risicum* ou *riscum*, cuja definição envolve o conceito de ousar – *riscare*” (IBGC, 2017, p.11).

De acordo com Possi (2006) o risco está diretamente ligado ao grau de incerteza que os indivíduos possuem em relação a ocorrência dos eventos, e se torna significativo a partir do momento que se toma conhecimento de sua existência. O autor ainda menciona que quando aplicado a projetos, o risco perde a conotação negativa, possibilitando uma análise das ameaças e oportunidades inerentes ao empreendimento.

O PMI (2014) expõe que o risco do projeto pode ser um evento ou circunstância incerta que, se acontecer, ocasionará um efeito positivo ou negativo sobre os objetivos do projeto, levando em consideração que um determinado risco pode acarretar uma ou mais causas e conseqüentemente ter um ou mais impactos.

O IBGC (2017) argumenta que no cenário atual corporativo, o conceito de risco, está relacionado a quantificação e qualificação da incerteza, analisando tanto as perdas quanto os ganhos organizacionais. “Sendo o risco inerente a qualquer atividade – e impossível de eliminar –, a sua administração é um elemento-chave para a sobrevivência das companhias e demais entidades” (IBGC, 2017, p.11).

Para Joia et al. (2013) todo risco é composto por três elementos constituintes:

- O evento em si, relacionando à (s) causa (s) ao seu respectivo efeito;
- A probabilidade de ocorrência do evento de risco, essa análise considera os riscos que podem ser identificados e mensurados;
- O impacto (negativo ou positivo) do evento de risco no projeto.

Possi (2006) afirma que existem três tipos de riscos: (1) os riscos conhecidos, (2) os riscos que se tem conhecimento da sua existência, mas não são identificados e (3) os riscos desconhecidos. “Os riscos conhecidos são aqueles que foram identificados e analisados, possibilitando o planejamento de respostas” (PMI, 2014, p.310).

Segundo Possi (2006) os riscos que se tem conhecimento da sua existência, mas não são identificados, deve-se adotar uma postura contínua de reavaliação dos riscos, afim, de criar uma resposta adequada, para riscos não previstos. “Os riscos desconhecidos não podem ser gerenciados de forma proativa e, assim sendo, podem receber uma reserva de gerenciamento” (PMI, 2014, p.310).

Segundo o PMI (2014) entendendo o risco como um efeito incerto sobre os objetivos corporativos, as organizações e as partes interessadas, estarão expostas a vários graus de riscos, que serão tratados conforme a postura adotada pelos mesmos em relação aos riscos.

O PMI (2014, p.310 e 311) afirma que “a atitude das organizações e das partes interessadas em relação aos riscos pode ser influenciada por um número de fatores, que são classificados de forma ampla em três tópicos”:

- **Apetite de risco**, que é o grau de incerteza que uma entidade está disposta a aceitar, na expectativa de uma recompensa.
- **Tolerância a riscos**, que é o grau, a quantidade ou o volume de risco que uma organização ou um indivíduo está disposto a tolerar.
- **Limite de riscos**, que se refere às medidas ao longo do nível de incerteza ou nível de impacto no qual uma parte interessada pode ter um interesse específico. A organização aceitará o risco abaixo daquele limite. A organização não tolerará o risco acima daquele limite.

Sintetizando, Joia et al. (2013) explica que se pode compreender os riscos como eventos incertos, que são identificáveis, mensuráveis e importantes dentro das circunstâncias dos cenários que ocorrem. Salienta que o foco não é preservar o empreendimento fora de riscos, mas garantir que, a organização esteja bem estruturada para lidar com os riscos inevitáveis.

2.4. Gerenciamento de Riscos

O IBGC (2017) relata que gradativamente as organizações têm se deparado com temas de mercado que impactam na tomada de decisão e no andamento dos negócios, enfatizando que todos esses temas estão relacionados a noção de risco, cujo gerenciamento é fundamental, para que as organizações realizem objetivos importantes, criem valor e essencialmente, mantenham uma existência no mercado duradoura.

De acordo com o IBGC (2017) como o risco é inerente a qualquer atividade empresarial, compete as empresas, realizarem o devido gerenciamento de riscos, de modo que a organização consiga lidar com cenários extremos com maior tranquilidade.

Segundo o PMI (2014, p.309) “o gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto”. Alencar e Schmitz (2010 p.24) afirmam que a gerência de risco “tem por objetivo, de uma forma economicamente racional, maximizar o efeito dos fatores de risco positivos e minimizar o efeito dos negativos”.

“Ou seja, Gerência de Risco define uma maneira previsível para lidar com os imprevistos, fazendo com que os possíveis cenários futuros fiquem dentro de uma faixa de variabilidade aceitável” (ALENCAR e SCHMITZ, 2010, p.25).

Alencar e Schmitz (2010) citam que no gerenciamento de riscos, é possível identificar dois tipos de posturas que as equipes responsáveis têm diante das incertezas: (1) postura reativa e (2) postura proativa. Na postura reativa o plano de tratamento dos riscos é elaborado a partir da concepção do cenário mais propício, dando tratamento a cada um dos fatores a medida que eles forem acontecendo. A postura proativa, de outra forma, busca o planejamento e acompanhamento da gestão de riscos através de ferramentas especificadas para tratar as incertezas decorrentes do projeto.

O PMI (2014) argumenta que para a organização ser bem-sucedida durante o ciclo de vida do projeto, deve estar envolvida na abordagem proativa do gerenciamento de riscos, no qual proporcionará uma tomada de decisão meticulosa em todos os níveis organizacionais.

Para o IBGC (2017) o gerenciamento de riscos deve ser utilizado para se ter êxito nos objetivos estratégicos da organização, visando contribuir para sua longevidade, e enfatiza a importância das organizações de modo geral, possuírem uma estrutura definida de gerenciamento de riscos, até mesmo, as organizações menores, que possuem baixa maturidade e capacidade financeira.

O IBGC (2017) expõe que as empresas que praticam uma gestão de riscos eficaz para a tomada de decisões, possuem um diferencial para administrar e alcançar os objetivos da organização. Levando em consideração a relação risco-retorno, na qual, quanto maior o retorno, maior é o risco, é indispensável que a organização possua capacidade de gerir os riscos assumidos.

Outro benefício da gestão de riscos que o IBGC (2017) aponta, é que essa gestão propicia que a organização de modo integral, analise cuidadosamente os aspectos chave do seu modelo de negócio, buscando constantemente eliminar ameaças, e sobretudo, identificar novas oportunidades de atuação.

Finalizando, o IBGC (2017) argumenta que na perspectiva operacional o gerenciamento de riscos constitui a governança de uma empresa, considerando os processos do gerenciamento, através da identificação, mensuração, tratamento e controle, utilizados ativamente na tomada de decisão das partes interessadas. Ressalta ainda, que a eficácia no gerenciamento de riscos impacta diretamente nos objetivos estratégicos e na conservação da organização diante de variáveis cenários.

2.4.1. Principais Etapas do Gerenciamento de Riscos

2.4.1.1. Planejar o gerenciamento dos riscos

Joia et al. (2013, p.52) cita que o planejamento do gerenciamento de riscos “é o processo que envolve uma análise por parte do gerente de projeto, com apoio de sua equipe (e outros stakeholders identificados por ele) a respeito de como a organização irá lidar com os riscos”.

“O principal benefício deste processo é que ele garante que o grau, tipo, e visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos quanto à importância do projeto para a organização” (PMI, 2014, p.313).

Possi (2006) afirma que o planejamento é necessário para se ter visibilidade de como proceder durante todo o projeto, bem como, quais ferramentas e quais recursos serão utilizados. Considerando que esse processo termina no início do planejamento do projeto, pois, a partir dele, se dará andamento as demais etapas essenciais para a execução do projeto.

Joia et al. (2013, p.52) destaca que “a visibilidade e a abrangência do gerenciamento de riscos devem ser proporcionais à importância deste projeto para a organização”.

2.4.1.2. Identificar os riscos

De acordo com Joia et al. (2013) após realizar todo o planejamento do gerenciamento de riscos, torna-se possível iniciar a etapa de identificação dos riscos que podem influenciar o projeto, essa etapa é determinante para os próximos processos do gerenciamento. Levando em conta, que novos riscos podem ser identificados durante todo o processo e que uma resposta pode impactar no surgimento de novos riscos.

Alencar e Schmitz (2010) alegam que nesse processo o primeiro passo é identificar os fatores de risco que podem comprometer os objetivos do gerenciamento de projeto.

“O principal benefício desse processo é a documentação dos riscos existentes e o conhecimento e a capacidade que ele fornece à equipe do projeto de antecipar eventos” (PMI, 2014, p.319).

Joia et al. (2013, p.65) afirma que “em suma, o objetivo principal da identificação de riscos é gerar uma lista ou registro daqueles que podem afetar os objetivos do projeto positiva ou negativamente, gerando oportunidades ou ameaças”.

2.4.1.3. Realizar a análise qualitativa dos riscos

Para o PMI (2014, p.328) “realizar a análise qualitativa dos riscos é o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto”.

Conforme o PMI (2014, p.328) “o principal benefício deste processo é habilitar os gerentes de projetos a reduzir o nível de incerteza e focar os riscos de alta prioridade.

Acrescentando, Possi (2006) argumenta que o objetivo desse processo é buscar através das ferramentas e técnicas, classificar, analisar e priorizar os riscos identificados no processo anterior, de modo que sejam tratados e monitorados, conforme a ordem de priorização otimizando recursos.

2.4.1.4. Realizar a análise quantitativa dos riscos

Segundo o PMI (2014) a realização da análise quantitativa dos riscos é utilizada para mensurar numericamente a consequência dos riscos identificados nos objetivos do projeto, tendo como benefício principal, reduzir o grau de incerteza na tomada de decisão através de informações quantitativas.

“A análise quantitativa de riscos deve ser repetida após o planejamento de respostas a riscos e também como parte do monitoramento e controle de riscos, para determinar se o risco total do projeto diminuiu de forma satisfatória” (POSSI, 2006, p.19).

2.4.1.5. Planejar as respostas aos riscos

O PMI (2014) cita que o planejamento das respostas aos riscos, é o processo de agrupar as possibilidades e suas respectivas ações, visando maximizar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto, utilizando a priorização dos riscos, alocando os recursos e readequando o cronograma e o orçamento do gerenciamento do projeto.

De acordo com Possi (2006) o processo de planejar as respostas aos riscos inclui os stakeholders responsáveis por cada resposta programada, bem como, garantir que todos os riscos sejam tratados adequadamente, considerando que através da efetividade da resposta é possível analisar se o risco aumentou ou diminuiu dentro do projeto.

O planejamento de respostas aos riscos deve ser adequado ao nível de potencialidade do risco, deve pesar os custos despendidos para as respostas necessárias, sendo realista no contexto de projeto, deve ser aceito por todas as partes envolvidas a ser delegado a uma pessoa ou equipe responsável (POSSI, 2006, p.23).

Maximiano (2014) salienta que mesmo realizando todas as ações de respostas aos riscos planejadas, não se pode ter garantia de que o risco não irá ocorrer, desse modo, propõe a utilização de um sistema de alarme avançado, que demonstre a aproximação do risco, possibilitando o acionamento de um plano alternativo para sanar o problema.

2.4.1.6. Controlar os riscos

O PMI (2014, p.349) explica sobre o processo de controle dos riscos da seguinte maneira:

Controlar os riscos é o 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 do processo de riscos durante todo o projeto. O principal benefício desse processo é a melhoria do grau de eficiência da abordagem dos riscos no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto a fim de otimizar continuamente as respostas aos riscos.

“O responsável pelos riscos, ao se envolver com o controle, deve saber, por meio do registro decorrente do processo de planejamento de respostas, o momento certo de agir” (JOIA et al., 2013, p.149).

Segundo Joia et al. (2013) apesar do controle ser a última etapa do gerenciamento dos riscos, esse processo pode ser realizado a qualquer momento no gerenciamento do projeto, levando em conta, que através da adequada utilização das atividades envolvidas nesse processo, pode-se aumentar as possibilidades de êxito na administração dos empreendimentos.

Entendendo a comunicação como um meio importante de explanar sobre as informações utilizadas no monitoramento e controle, Joia et al (2013, p.152) destaca que “uma comunicação exata, no momento da reação ao risco, implicará tomadas de decisões adequadas pelos stakeholders”.

2.5. Empreendedorismo em Projetos

Passos (2008, p.9) afirma que “a sociedade moderna descobriu que os projetos são uma forma eficaz de introduzir mudanças, processos e produtos novos ou modificados, realizar mudanças organizacionais e criar oportunidades de negócios”.

Sabbag (2009) defende que gerenciar empresas equipara-se ao gerenciamento de projeto, destacando que muitos empreendedores e dirigentes de empresas entram no universo de projetos motivados pelo foco em resultados.

Maximiano (2014) explica que como projetos podem criar produtos, serviços ou resultados, tais inovações, se aplicam ao mercado, a sociedade e a processos organizacionais, proporcionando

a ocorrência de novas situações que demandam de novos projetos, dando continuidade a um ciclo que se repete.

De acordo com Sabbag (2009) todas as ações adotadas através de iniciativas estratégicas das organizações convergem essencialmente a projetos, seja através de mudança de portfólio de produtos, reposicionamento de mercado ou alavancar uma vantagem competitiva perante o mercado.

Maximiano (2014, p.19) aborda que existem duas categorias principais nas quais as organizações se ajustam do ponto de vista de projetos:

- Organizações que se dedicam predominantemente a atividades funcionais (indústria, comércio e prestação de serviços). Nessas organizações, a rotina é a essência do negócio. Os projetos são realizados eventualmente, para desenvolver e implementar novos produtos e serviços ou para implantar novos sistemas operacionais e administrativos.
- Organizações orientadas para projetos. São aquelas que se dedicam ao negócio da venda de produtos e serviços sob encomenda.

Passos (2008) expõe que nas pequenas empresas normalmente, desenvolve-se projetos de pequeno porte e de curto prazo, e salienta que apesar de se acreditar que projetos de pequeno porte não possuem relevância, pelo contrário, deve-se trata-los com a mesma proporção de projetos maiores.

Considerando a realidade das pequenas empresas, Passos (2008, p.8) defende que “por suas características, em geral, tratam o gerenciamento de projetos de forma mais simplificada. É importante conhecer como elas atuam, de modo que se possam fazer as escolhas mais adequadas para o gerenciamento”.

Segundo Passos (2008, apud BAUER, 2004, p.8) analisando pequenas e grandes empresas, apenas 39% das pequenas organizações implementam o gerenciamento de projetos, destacando como fatores principais: a carência de recursos, falta de estruturas de suporte às atividades do gerenciamento e uma certa resistência por parte dos dirigentes.

“Apesar dessa relutância, o gerenciamento de projetos, se implementado de maneira estruturada, é capaz de aumentar a agilidade, propiciar melhoria na satisfação dos clientes e melhorar o desempenho das pequenas empresas” (PASSOS, 2008, apud BAUER, 2004, p.8).

O PMI (2014) alega que os projetos podem ser utilizados para atingir as metas corporativas, mesmo sendo temporários, quando alinhados a estratégia adotada pela organização, ressaltando

que, diversas operações, mudanças sistêmicas, criação de iniciativas estratégicas de negócios são desenvolvidas por meio de projetos.

Conforme o PMI (2014, p.14) “as atividades de gerenciamento de projetos devem estar alinhadas com a orientação de negócios de alto nível, e caso haja uma mudança, os objetivos do projeto devem ser realinhados”.

“Desta forma, o plano estratégico de uma organização torna-se o fator principal de orientação para investimentos em projetos” (PMI, 2014, p.10).

2.6. Micro e Pequenas Empresas

O SEBRAE (2016) declara que os brasileiros possuem uma postura proativa em relação ao empreendedorismo e que com o passar do tempo a cultura empreendedora tem se desenvolvido no País, destacando que existem cerca de 45 milhões de brasileiros envolvidos em atividade empreendedora, demonstrando a importância dessa tendência na conjuntura socioeconômica do País.

De acordo com o SEBRAE (2016) o Brasil é o décimo País no ranking das economias orientadas para a eficiência, apresentando um percentual de 17,2 % de atividades em estágio inicial, ficando na frente de Países como a Alemanha, Estados Unidos, China e Índia.

O SEBRAE (2014) explica que as Micro e Pequenas Empresas, denominadas MPEs, podem ser definidas de duas maneiras: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida por número de pessoas ocupadas na empresa (mais comum e mais utilizada).

A definição pelo número de pessoas ocupadas na empresa está exemplificada no quadro abaixo:

QUADRO 1: Classificação MPEs pelo número de pessoas

Serviços e Comércio	
Microempresa	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	Entre 10 e 49 pessoas ocupadas
Indústria	
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	Entre 20 e 99 pessoas ocupadas

Fonte: Elaborado pela Autora baseado no SEBRAE (2014, p.22)

A classificação pela receita auferida está descrita, conforme explanado pelo SEBRAE (2016) na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, promulgada em 12/2006 e atualizada pela Lei Complementar nº 147/2014, na qual cita que as microempresas se enquadram no faturamento anual de até R\$ 360 mil e as pequenas empresas devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões anualmente para ser enquadradas nessa classificação.

O SEBRAE (2016) demonstra que para os órgãos federais, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), os parâmetros de classificação utilizados são baseados no Mercosul, no qual, uma microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhões e as pequenas empresas, superior a R\$ 1,2 milhões até o máximo de R\$ 10,5 milhões. A Fundação Getúlio Vargas foi contratada no ano de 2014 pelo Sebrae para realizar um estudo sobre a participação dos pequenos negócios no Produto Interno Bruto (PIB), utilizando a metodologia do estudo feito pelo IBGE em 1985, chegou-se ao resultado surpreendente de crescimento para 23,2% sobre 21% do estudo de 1985, chegando em 2011 a um percentual de 27%.

Segundo o SEBRAE (2016) no Brasil existem 9 milhões de micro e pequenas empresas, representando mais de um quarto de participação no PIB do País, empregando 52% da mão de obra formal e respondendo por 40% da massa salarial brasileira.

2.6.1. Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas

Este capítulo será baseado e discorrerá sobre dados presentes em dois estudos importantes realizados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), tratando das temáticas de sobrevivência das empresas no Brasil e Causa Mortis das empresas nos cinco primeiros anos.

De acordo com SEBRAE (2016) foi realizado um levantamento de dados sobre empresas constituídas em 2012 e observou-se que a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos e atividade foi de 76,6%, sendo a maior taxa calculada desde 2008.

“Como a taxa de mortalidade é complementar à da sobrevivência, pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 45,8%, nas empresas nascidas em 2008, para 23,4% nas empresas nascidas em 2012” (SEBRAE, 2016, p.9).

A análise segmentada da sobrevivência de até 2 anos das empresas constituídas em 2012 foi compilada no quadro abaixo:

QUADRO 2: Análise segmentada da sobrevivência das empresas

Porte	Taxa de Sobrevivência
Microempresas	55%
Empresas Pequeno Porte	98%
Médias Empresas	98%
Grandes Empresas	97%

Fonte: Elaborado pela Autora baseado em SEBRAE (2016, p.15)

O SEBRAE (2016) evidencia que os resultados apontam a realidade das Microempresas que constituem o grupo com menor taxa de sobrevivência, tratando a hipótese do elevado número de empresas enquadradas nesse porte ou a hipótese de que o segmento possui a maior taxa de mortalidade.

“Em termos setoriais, para as empresas nascidas em 2012, verifica-se que a maior taxa de sobrevivência foi registrada nas empresas do setor industrial (80%), seguida pela taxa da construção (79%), do comércio (77%) e de serviços (75%)” (SEBRAE, 2016, p.19).

Com o propósito de identificar os fatores que determinam a sobrevivência das empresas, o SEBRAE (2016) efetuou uma pesquisa durante um mês, com mais de 2 mil empresas criadas entre 2011 e 2012, onde, através da apreciação dos resultados, constatou-se que a sobrevivência da empresa é determinada por um conjunto de fatores, que foram agrupados em quatro temáticas principais:

1. Situação antes da abertura:

- Tipo de ocupação do empresário;
- Experiência no ramo;
- Motivação para abrir o negócio.

2. Planejamento do negócio

3. Gestão do negócio

4. Capacitação dos donos em gestão empresarial

O SEBRAE (2016) avalia que dentro dos conjuntos de fatores identificados, os problemas mais comuns estão vinculados à ausência de planejamento, gerenciamento de aquisições, gerenciamento de riscos, gerenciamento de custos, gerenciamento de tempo, inovações e investimento em ferramentas e capacitação.

Através do estudo realizado pelo SEBRAE (2014) sobre os principais motivos que levaram empresas a mortalidade num período menor de cinco anos, são:

1. Planejamento Prévio

- Não levantou informações importantes sobre o mercado
- Não realizou um planejamento prévio
- Não considerou o tempo necessário para planejamento e execução das atividades

2. Gestão Empresarial

- Não atualizou produtos e serviços
- Não inovou em tecnologia, processos e procedimentos
- Não investiu em capacitação

3. Comportamento Empreendedor

- Não buscou intensamente informações e soluções
- Não especificou claramente os objetivos estratégicos
- Não ampliou rede de contatos de fornecedores, bancos, clientes, parceiros.

3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2010) a pesquisa é desenvolvida através dos conhecimentos disponíveis somados a aplicação de métodos e técnicas de investigação científica, levando em consideração sua especificidade e os recursos necessários para sua realização. Complementando o autor explica que “ quando o pesquisador consegue rotular seu projeto de pesquisa de acordo com um sistema de classificação, torna-se capaz de conferir maior racionalidade às etapas requeridas para a sua execução” (GIL, 2010, p.25).

A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS e MARCONI, 2008, p.157).

A abordagem do problema é qualitativa que segundo Creswell (2014) é utilizada para explorar um problema ou questão de maneira detalhada, visando interpretar acontecimentos e entendê-los sob a ótica do pesquisador, levando em consideração variáveis, tais como, seus valores, cultura e crenças que podem delinear sua compreensão durante o estudo.

Quanto aos objetivos estabelecidos no presente estudo, trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e explicativa. Para Gil (2010, p.27) “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Santos (2015) expõe que a busca da familiaridade na pesquisa exploratória ocorre através de materiais com fontes de informações já disponíveis para análise do problema, bem como, a possibilidade de encontrar novas fontes de informação.

As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010, p.27).

Santos (2015) caracteriza a pesquisa explicativa como a identificação e análise dos fatores que contribuem para a ocorrência dos fatos, fenômenos e processos. Gil (2010, p.28) esclarece que “estas pesquisas são as que mais aprofundam o conhecimento da realidade, pois têm como finalidade explicar a razão, o porquê das coisas.

O estudo foi fundamentado por meio da pesquisa bibliográfica com base em material já publicado em livros, revistas, artigos e sites da internet. Dando-se foco as boas práticas do gerenciamento de projetos conforme o PMBOK e aos estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

4. PROPOSTA DA UTILIZAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS PARA A SOBREVIVÊNCIA E TOMADA DE DECISÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA.

4.1. Planejar o gerenciamento de riscos:

Técnicas analíticas: no gerenciamento de riscos deve-se considerar duas variáveis importantes: as atitudes das partes interessadas em relação ao risco somados a exposição estratégica adotada pela organização referente ao risco. Para tal análise são utilizadas as técnicas analíticas, no qual o objetivo principal é a compreensão e definição do contexto geral de gerenciamento dos riscos.

Opinião especializada: quando se planeja o gerenciamento dos riscos é preciso dispor de uma visão ampla de todos os fatores envolvidos no gerenciamento, desse modo, indica-se solicitar a opinião e conhecimento de pessoas ou grupos que possuam o conhecimento especializado da área discutida, como, por exemplo: alta administração, partes interessadas do projeto, especialistas no assunto da área de negócio, grupos e consultores do setor e associações profissionais/ técnicas.

4.2. Identificar os riscos:

Revisão de documentação: pode-se realizar uma revisão completa de documentos, planos, acordos realizados, contratos e outras informações relevantes referentes a administração do negócio que possam ser utilizados como indicadores de riscos.

Técnicas de coleta de informações:

- Brainstorming: sessão com um grupo de pessoas (multidisciplinar) sob a liderança de um facilitador no qual as ideias dos participantes, no caso referentes a riscos, são discutidas e consideradas na identificação e categorização dos riscos. O brainstorming pode ser realizado de maneira livre onde são coletadas as ideias fornecidas pelos participantes ou pode ser feito de maneira estruturada através de entrevistas. Sugere-se que a equipe participante seja formada por especialistas no assunto.
- Técnica de Delphi: também se trata de uma sessão com um grupo de pessoas, só que diferentemente do brainstorming, os participantes atuam anonimamente através do facilitador, respondendo questionários sobre ideias de riscos. As respostas são resumidas e redistribuídas aos participantes, são realizadas algumas rodadas até se chegar no consenso. Essa técnica permite reduzir a parcialidade nos dados e evita influências indevidas no resultado.
- Análise da causa raiz: é uma técnica utilizada para identificar um problema e as causas atreladas a ele visando desenvolver ações preventivas. Através dessa técnica é possível refinar os riscos e agrupa-los por causas, uma causa específica pode ser a causa raiz de

muitos riscos, aplicando as ações preventivas sobre essa causa raiz, pode-se eliminar vários problemas de uma só vez.

Análise de lista de verificação: o desenvolvimento da lista de verificação pode ser realizado a partir de informações de dados históricos e conhecimentos acumulados de assuntos da área de negócio semelhante e outras fontes de informações relevantes para a análise. Importante salientar que alguns itens importantes do negócio podem não estar presentes na lista de verificação levantada e que são indispensáveis para o projeto em questão.

Técnicas de diagramas: algumas técnicas que são bem disseminadas na gestão estratégica das organizações, podem ser utilizadas na identificação dos riscos, através do levantamento das causas, conforme listado abaixo:

- Diagrama de causa e efeito (Ishikawa): representação gráfica e lógica das causas que favorecem u determinado problema.
- Diagramas de sistema: que demonstra através do mecanismo de causalidade como os vários elementos de um sistema se inter-relacionam.
- Diagramas de Influência: representação gráfica de influências causais de problemas, bem como, a ordem dos eventos no tempo e outras relações variáveis.

Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças): outra ferramenta muito utilizada na gestão estratégica, através da identificação e análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização, facilita a identificação ampla de riscos envolvidos no negócio e possibilita examinar como a organização está preparada para que as forças compensem as ameaças e as oportunidades superem as fraquezas.

4.3. Análise qualitativa dos riscos

Avaliação de probabilidade e impacto dos riscos: a avaliação da probabilidade dos riscos considera a probabilidade de um risco específico ocorrer ou não. E a avaliação do impacto dos riscos examina o efeito (negativo das ameaças ou positivo das oportunidades) sobre objetivos das áreas, tais como, custo, cronograma, qualidade, dentre outros.

Em cada risco identificado pela equipe na fase anterior será realizado a avaliação da probabilidade e do impacto. Através de reunião, a equipe responsável pode avaliar o nível da probabilidade de cada risco, seu impacto sobre os objetivos e classificá-los.

Matriz de probabilidade e impacto: através da matriz é possível caracterizar as combinações de probabilidade e impacto ocasionando a classificação dos riscos conforme prioridade de atenção, como, por exemplo: baixa, moderada ou alta. A organização irá apontar as regras de

classificação dos riscos, bem como, se utilizarão termos descritivos ou valores numéricos, que se enquadram no seu modelo organizacional.

A figura abaixo demonstra a matriz de probabilidade e impacto proposta no PMBOK, no qual são tratadas as oportunidades e ameaças, adaptando diferentes níveis de impacto para cada situação específica.

FIGURA 2: Matriz de probabilidade e impacto

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

Impacto (escala numérica) em um objetivo (por exemplo, custo, tempo, escopo ou qualidade)

Cada risco é avaliado de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e o impacto em um objetivo se ele realmente ocorrer. Os limites de tolerância da organização para riscos baixos, moderados ou altos são mostrados na matriz e determinam se o risco é alto, moderado ou baixo para aquele objetivo.

Fonte: Adaptado de PMI (2014, p.331).

Por meio da matriz de probabilidade é possível analisar a pontuação dos riscos, no qual uma ameaça que está classificada como zona de alto risco deve ser tratada como prioridade, assim como, uma oportunidade que se encontra na zona de alto risco pode ser tratada com prioridade, pois oferecem maior benefício. As ameaças e oportunidades que se encontram na zona de baixo risco, podem não precisar de uma ação proativa, mas devem ser monitoradas.

Avaliação da urgência dos riscos: essa técnica pode ser utilizada junto a matriz de probabilidade gerando uma classificação final da gravidade dos riscos. Ou seja, as respostas aos riscos serão programadas conforme prioridade do grau de urgência do risco.

Avaliação de qualidade dos dados dos riscos: técnica que avalia o grau de qualidade dos dados que estão sendo utilizados para o gerenciamento de riscos. Trata-se de fazer uma análise se os dados estão efetivamente sendo úteis para o gerenciamento de riscos na organização.

Categorização de riscos: a categorização é uma ferramenta utilizada para estabelecer quais atividades, fases, responsabilidades podem gerar respostas eficazes ao risco. Os riscos podem

ser categorizados conforme fontes de riscos, áreas afetadas, áreas mais expostas aos efeitos da incerteza e causas principais comuns.

4.4. Análise quantitativa dos riscos

Para a análise quantitativa dos riscos são utilizados dois métodos de análise: (1) técnicas de coleta e apresentação de dados, e (2) técnicas de modelagem e análise quantitativa dos riscos.

4.4.1. Técnicas de coleta e apresentação de dados:

Entrevistas: uma entrevista pode ser feita com as partes interessadas e especialistas no assunto para se quantificar os riscos através da probabilidade e impacto desses riscos sobre os objetivos do projeto. A entrevista pode ser baseada em dados históricos e experiência vividas em determinados cenários e as informações necessárias depende do tipo das distribuições de probabilidades. Como, por exemplo, realizar uma análise de custos de uma etapa do projeto através dos cenários otimistas (baixo custo), pessimistas (alto custo) e no mais provável.

FIGURA 3: Faixas de estimativas de custos do projeto coletadas durante a entrevista sobre riscos

Elemento da EAP	Baixo	Mais provável	Alto
Projetar	\$4M	\$6M	\$10M
Construir	\$16M	\$20M	\$35M
Teste	\$11M	\$15M	\$23M
Total do projeto	\$31M	\$41M	\$68M

Entrevistar as partes interessadas relevantes ajuda a determinar as estimativas de três pontos para cada elemento da EAP para distribuição triangular, beta ou outras. Neste exemplo, a probabilidade de se completar o projeto na estimativa mais provável ou abaixo de \$41 milhões é relativamente pequena como mostrado nos resultados da simulação na Figura 11-17 (Resultados da simulação de riscos de custos).

Fonte: Adaptado de PMI (2014, p.336).

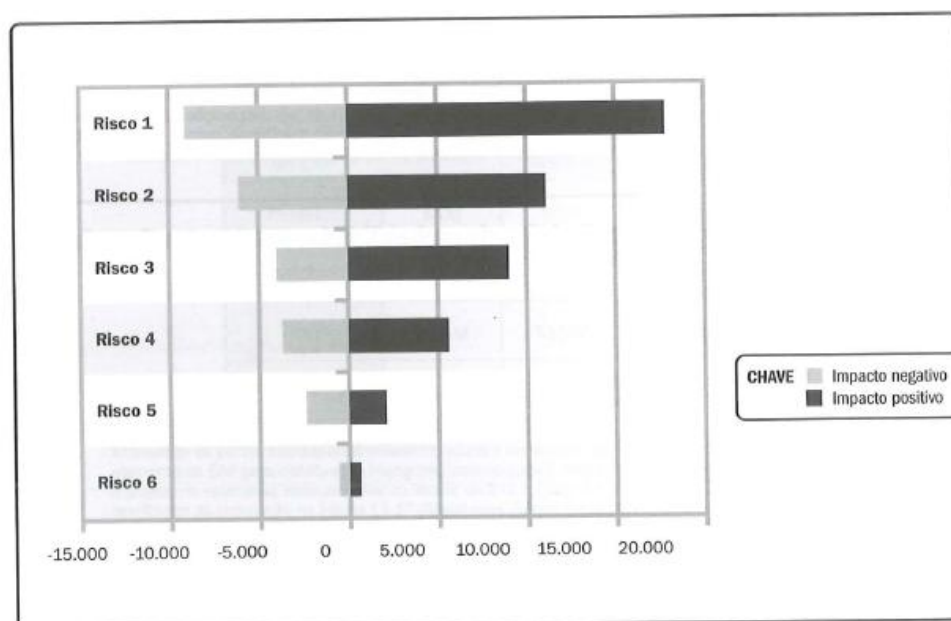
4.4.2. Técnicas de modelagem e análise quantitativa dos riscos

Análise de sensibilidade: auxilia na determinação de quais riscos tem mais impacto sobre o projeto, bem como, entender a correlação das variações dos objetivos do projeto e as variações

de grau de incerteza. Ou seja, avalia como algumas incertezas relacionadas ao projeto podem afetar diretamente o andamento do mesmo. Uma ferramenta utilizada nesse caso é diagrama de tornado, no qual é representado por um gráfico de barras que compara a importância e o impacto entre variáveis com alto grau de incerteza e variáveis estáveis.

Segue abaixo o exemplo utilizado pelo PMBOK, no qual o eixo Y contém os tipos de incertezas e o eixo X a correlação da incerteza com o resultado analisado.

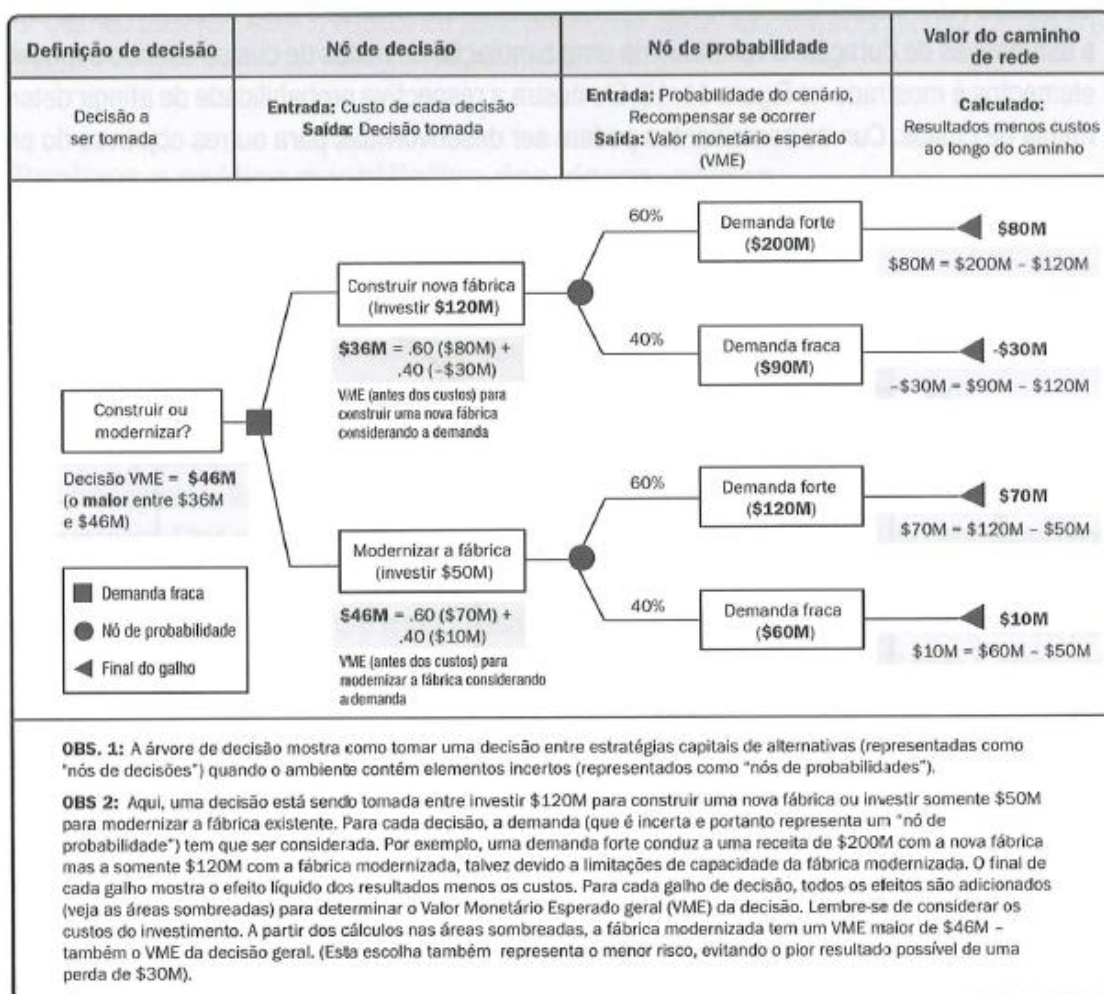
FIGURA 4: Exemplo de diagrama de tornado



Fonte: Adaptado de PMI (2014, p.338).

Análise do valor monetário esperado: a análise considera cenários que podem ocorrer ou não e demanda uma premissa de risco neutro. A tomada de decisão está submetida a escolha de uma alternativa em detrimento de outra alternativa disponível. O valor monetário esperado das oportunidades geralmente é expresso em valor positivo já dos riscos é expresso em valor negativo. Para realizar esse tipo de análise, pode-se utilizar a árvore de decisão, que abrange as probabilidades dos riscos atrelados aos custos (oportunidades ou riscos) de cada caminho lógico. O resultado da árvore de decisão indica o valor monetário esperado para cada alternativa, conforme representado abaixo:

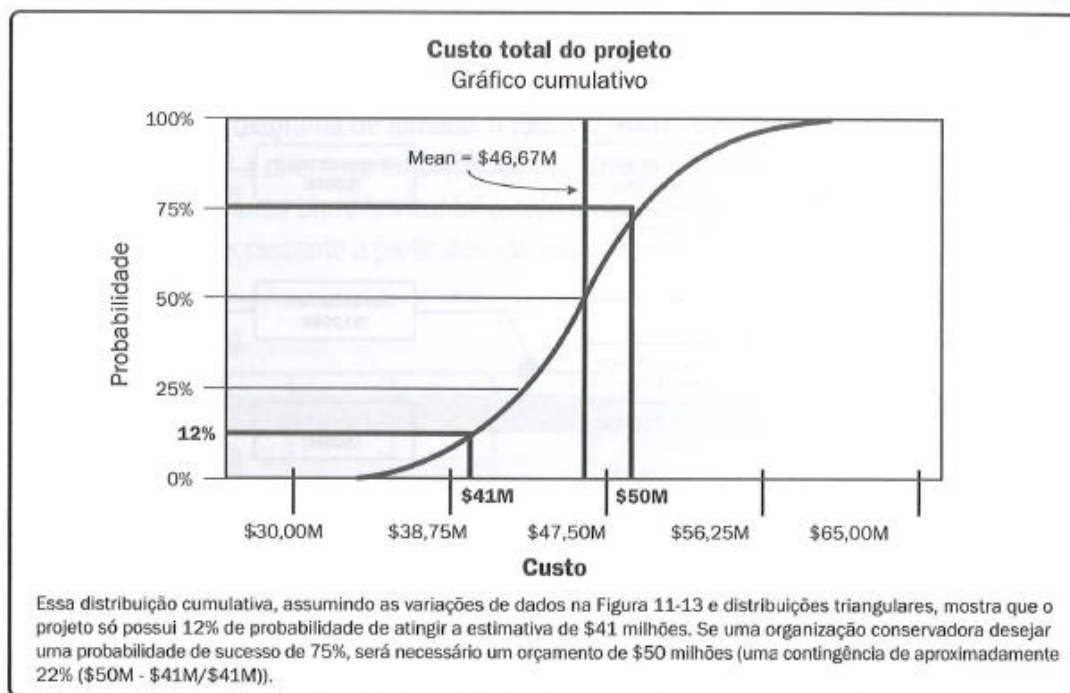
FIGURA 5: Diagrama da árvore de decisão



Fonte: Adaptado de PMI (2014, p.339).

Modelagem e simulação: o modelo utilizado na simulação de um projeto transforma as incertezas identificadas, caracterizadas e detalhadas do projeto em provável impacto potencial nos propósitos do projeto como um todo. Uma técnica bastante utilizada de simulação é a Monte Carlo, esse método assegura aproximações para variedades de problemas utilizando repetições estatísticas e demonstra um grau de correlação entre os eventos.

FIGURA 6: Resultados da simulação de riscos de custos



Fonte: Adaptado de PMI (2014, p.340).

4.5. Planejar as respostas aos riscos

Existem várias estratégias que podem ser utilizadas nas respostas aos riscos positivos ou negativos, algumas ferramentas com ações determinadas podem ser utilizadas para escolher as respostas mais adequadas.

4.5.1. Estratégias para riscos negativos ou ameaças

- **Prevenir:** a prevenção é uma boa estratégia para riscos críticos de alto impacto, através da prevenção de riscos é possível eliminar a ameaça ou defender o projeto do impacto negativo. A ação de eliminar pode envolver uma mudança no planejamento do gerenciamento de riscos, onde o objetivo que representa perigo será eliminado do projeto. Já alguns eventos de risco que surgem no início do projeto podem ser evitados através de um esclarecimento de requisitos, comunicação eficiente, obtenção de informações relevantes e através de opiniões especializadas.
- **Transferir:** trata-se da estratégia de transferir o impacto e a responsabilidade do risco para terceiros. O fato de se transferir o risco para outra parte não significa elimina-lo e a transferência de riscos é mais eficaz nos casos de exposição aos riscos financeiros.

Podem ser utilizados contratos ou acordos para a transferência de riscos e existem variadas ferramentas, como, por exemplo, seguros, garantias e fianças.

- **Mitigar:** é a estratégia de reduzir a probabilidade ou impacto de ocorrência de um determinado risco. A mitigação parte do pressuposto de que é melhor adotar uma ação proativa de redução da probabilidade ou impacto do risco do que tentar reparar o prejuízo após a ocorrência do risco. Também é uma estratégia bastante utilizada em riscos críticos e que visa reduzir os danos da probabilidade e impacto dentro de um limite aceitável.
- **Aceitar:** é uma estratégia geralmente utilizada para riscos de baixo impacto, no qual a equipe decide não promover nenhuma ação referente ao risco. A equipe entende que não será vantajoso ou não possui outra resposta mais adequada ao risco e prefere não tomar nenhuma atitude referente a um determinado risco a não ser que ele ocorra.

4.5.2. Estratégias para riscos positivos ou oportunidades

- **Explorar:** quando a equipe entende que determinado risco é uma oportunidade que não pode ser desprezada, concentram-se esforços para que a oportunidade realmente aconteça.
- **Melhorar:** a equipe foca em maximizar fatores que irão aumentar a probabilidade e o impacto da oportunidade identificada ocorrer.
- **Compartilhar:** é a estratégia de compartilhar a oportunidade completa ou parcialmente com um terceiro que conseguirá aproveitá-la de uma maneira melhor gerando benefícios ao projeto. Trata-se da criação de uma parceria que beneficie ambas as partes.
- **Aceitar:** Caso a oportunidade ocorra, concentrar-se em aproveitar de modo eficaz a oportunidade.

Estratégias de repostas de contingência: a equipe de projetos ou os responsáveis pelo gerenciamento de riscos desenvolvem um plano de repostas, no qual, só será utilizado na ocorrência de eventos geradores identificados. A estratégia de repostas de contingencia devem ser definidas e acompanhadas durante todo o andamento do projeto.

4.6. Controlar os riscos

Reavaliação de riscos: ação de revisão dos riscos através do encerramento de riscos obsoletos, identificação de novos riscos e reavaliação regular de riscos atuais.

Auditoria de riscos: a auditoria pode ser realizada pelo líder responsável pelo gerenciamento de riscos, através de objetivos bem definidos e com determinada frequência, com finalidade de

analisar a efetividade das respostas projetadas para situações de risco e a efetividade do gerenciamento de riscos como um todo.

Análise de variação e tendências: método de comparação dos resultados planejados x resultados reais, onde o desvio pode ser um indicador do impacto real das ameaças ou oportunidades. Deve-se acompanhar as tendências no andamento do projeto através de informações de desempenho, possibilitando a visão do desempenho real, bem como, das metas de custo e cronograma x realidade.

Análise de reservas: como o plano de respostas de contingência pode ser utilizado na ocorrência de eventos com impactos positivos ou negativos, pode-se realizar uma análise para comparar a quantidade restante de reserva de contingência (orçamento e cronograma) x quantidade de riscos restantes que podem ocorrer até a finalização do projeto.

Reuniões: as reuniões estão presentes em todas as etapas do gerenciamento de riscos, engloba desde o planejamento, onde se alinha procedimentos, atribuições e responsabilidades, transitando pelas demais etapas através da execução e controle do gerenciamento de riscos, utilizando as informações e técnicas necessárias e deixando registrado as lições aprendidas para possíveis futuros projetos.

5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

O presente estudo buscou integrar as temáticas de gerenciamento de projetos com enfoque no gerenciamento de riscos à realidade do empreendedorismo empregado nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Através da pesquisa bibliográfica, foi possível analisar dados e resultados publicados pelo SEBRAE sobre a definição, importância e sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas no cenário socioeconômico atual do País.

Apesar da grande evolução que as Micro e Pequenas Empresas obtiveram nos últimos anos em relação a sobrevivência nos primeiros anos de existência, percebe-se que os principais fatores que causam a prematura mortalidade desse segmento estão diretamente relacionados a deficiência na gestão do empreendimento e principalmente na gestão de riscos.

Por esse motivo, houve uma preocupação por parte da autora, em discorrer sobre a importância do gerenciamento de riscos para as organizações, quais os processos envolvidos no gerenciamento e quais ferramentas podem ser utilizadas para tratar com efetividade os riscos, de modo, a minimizar os riscos negativos (ameaças), bem como, maximizar os riscos positivos (oportunidades).

O propósito do estudo foi apresentar as boas práticas do gerenciamento de riscos segundo o PMBOK, através de uma exposição das principais ferramentas utilizadas para o efetivo gerenciamento, buscando propor aos gestores das Micro e Pequenas Empresas uma reflexão sobre as oportunidades que a adesão dessas práticas pode proporcionar para a criação, sobrevivência e ganho contínuo de competitividade no seu negócio.

Como sugestão de estudos futuros, pode-se indicar um levantamento de quantas Micro e Pequenas Empresas tem conhecimento ou utilizam práticas presentes no gerenciamento de riscos, tal como, realizar uma comparação de taxas de sobrevivência dos empreendimentos que adotam boas práticas do gerenciamento de projetos e riscos x empresas que não utilizam esses métodos na sua administração.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Antonio Juarez; SCHMITZ, Eber Assis. Análise de risco em gerência de projetos: com exemplos em @risk. 2.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010. 225 p.

BAUER, Natalie. Small but Might. PM Network, June, 2004.

CRESWELL, John W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa [recurso eletrônico]: escolhendo entre cinco abordagens; tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. 3ª ed. Porto Alegre: Penso, 2014, 333p.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010, 184p.

IBGC. Gerenciamento de Riscos Corporativos: Evolução em Governança e Estratégia. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2017, 66 p.

JOIA, Luiz Antonio. Gerenciamento de riscos em projetos/ Luiz Antonio Joia [et al] – 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013, 172 p.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 6ª ed. – 6 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008, 315p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Administração de projetos: como transformar ideias em resultados – 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. 396 p.

MEREDITH, Jack R.; MANTEL JUNIOR, Samuel J. Administração de projetos: uma abordagem gerencial. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003, 425 p.

PASSOS, Maria Luiza Gomes de Souza. Gerenciamento de projetos para pequenas empresas: combinando boas práticas com simplicidade. Rio de Janeiro: Brasport, 2008, 294p.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK) / [texto e tradução]. Project Management Institute 5ªed. São Paulo: Saraiva, 2014, 589 p.

POSSI, Marcus (Coord.). Gerenciamento de projetos: guia do profissional: fundamentos técnicos. Rio de Janeiro: Brasport, 2006. 322 p.

SABBAG, Paulo Yazigi. Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2009, 210 p.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. Metodologia científica: a construção do conhecimento. 8ª ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2015, 158p.

SEBRAE. Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo, 2014, 50p.

_____. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Unidade de Gestão Estratégica (UGE). Brasília, 2014, 108p.

_____. Pequenas e Médias Empresas no Brasil. Pequenos Negócios – Conceito e principais instituições de apoio aos pequenos negócios. 2016. 8p.

_____. Sobrevivência das Empresas no Brasil – 3º Relatório. Brasília, 2016, 68p.

VALLE, André. Fundamentos do gerenciamento de projetos /André Bittencourt do Valle...[et al]. – 3. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.