



STRATEGIC RISK MANAGEMENT USING PMBOK METHODOLOGY: CASE STUDY OF SMALL BUSINESS IN THE MARKETPLACE OF CORPORATE, NON-PROFIT AND SOCIAL EVENTS

Almir Vinicius Souza de Oliveira and Antonio Claudio Kieling

Escola Superior de Tecnologia – Universidade do Estado do Amazonas – UEA (Brazil)

ABSTRACT:

This article aims to analyze the process of risk management for the improvement of the procedures adopted in the activities of a Small Business in the Marketplace of Corporate, Non-Profit and Social Events and are designed to enable of processes improvement. The article was organized contemplating two parts. At first, the goal is to conceptualize the terms of risk according to the PMBOK, highlighting the importance of risk analysis in the implementation of projects and at the same time, the relevance of its management. Explains project management, is presented after the contextualization of the small business market including party business segments. Then are discussed themes about risk management, applying to a case study and a plan of risks, ending with the paper conclusion. The shortcomings of projects and risk management in small business are addressed, concluding that the area of Project Management, which focuses on the Risk Management Plan becomes an effective tool in the control of possible risks, mitigating the adverse aspects and uncertainties that permeates the organizational environment, avoiding and reducing waste of time, cost, scope and quality, but also generating value for the business processes, reducing the levels of uncertainty and generating opportunities.

KEY WORDS: *Projects, Managements Projects, Risk Managements, Small Business*

GERENCIAMENTO DE RISCOS UTILIZANDO A METODOLOGIA PMBOK: ESTUDO DE CASO DE UMA



PEQUENA EMPRESA DE FESTAS E EVENTOS SOCIAIS

RESUMO:

Este artigo tem como objetivo analisar o processo de Gerenciamento de Risco para a melhoria dos procedimentos adotados nas atividades de uma pequena empresa de festas e eventos e foi concebido para viabilizar a melhoria de seus principais processos. O artigo foi elaborado contemplando duas partes. Na primeira, o objetivo é conceituar os termos de risco segundo o PMBOK, destacando-se a importância da análise de risco na implementação de projetos e, ao mesmo tempo, a relevância de seu gerenciamento. Explana-se o gerenciamento de projetos, apresentando-se depois a

contextualização do mercado de pequenas empresas incluindo-se o segmento de festas. Em seguida discorre-se sobre o gerenciamento de riscos, aplicando-o a um estudo de caso e elabora-se um plano de riscos, finalizando com a conclusão. São abordadas as deficiências da gestão de projetos e riscos na pequena empresa, concluindo-se que a área do Gerenciamento de Projetos, principalmente o Plano de Gestão de Riscos, se torna uma ferramenta efetiva no controle de possíveis riscos, mitigando os aspectos adversos e incertezas que permeiam o ambiente organizacional, evitando e reduzindo perdas de tempo, custo, escopo e qualidade, mas também, gerando valor para os processos organizacionais, diminuindo os níveis de incerteza e gerando oportunidades.

Palavras Chave: Projetos, Gerenciamentos de Projetos, Gerenciamentos de Riscos, Pequenas Empresas

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos trabalha justamente com a incerteza, procurando minimizar problemas, estudando eliminar ou reduzir suas possibilidades, que ao final acaba gerando efeitos positivos como oportunidades que potencializam o crescimento das empresas.

O risco faz parte da vida cotidiana desde os primórdios da vida na terra. Damodaran (2003) diz que apesar da maior parte do risco que os seres humanos enfrentaram em tempos pré-históricos ter sido de natureza física, o desenvolvimento do comércio e dos mercados financeiros permitiu uma separação entre risco físico e econômico, fazendo com que, por exemplo, hoje os investidores tenham a possibilidade de arriscar dinheiro sem se expor ao perigo.

Damodaran (2003) continua afirmando que o risco oferece oportunidades ao mesmo tempo em que nos expõe a resultados indesejáveis, porém as empresas tendem sempre a encarar os riscos de forma geral sempre como ameaça.

Segundo o PMI (2013), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. As áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos são: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Das citadas acima, abordar-se-á o gerenciamento de riscos aplicado a uma pequena empresa, e que para isso se concretize se fará necessário discorrer sobre algumas noções importantes de projetos. São vários fatores necessários para que um projeto seja bem sucedido, como por exemplo, o conhecimento do público a ser impactado pelo projeto e o estabelecimento claro dos objetivos, para que seja garantido o aproveitamento adequado de capital, pessoas e tempo.

A partir destes elementos faremos uma análise que possa ser considerada válida no gerenciamento de projetos no que relaciona a gerenciamento de risco em um estudo de caso de uma pequena empresa do ramo de festas.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Consiste em formatar uma análise do gerenciamento de riscos enfrentados pelas pequenas empresas no ramo de festas, em Manaus, Amazonas, Brasil, mediante ao cenário econômico que desafia as empresas e elaborar o plano de gerenciamento de riscos da empresa.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para elucidar o objetivo geral, serão levados em conta os seguintes pontos: a revisão da

literatura acadêmica sobre gestão de riscos, mostrar as principais variáveis referentes aos riscos das pequenas empresas, avaliar o cenário da empresa apresentada no estudo de caso (Lipe Festas) e elaborar o plano de gerenciamento de riscos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo PMI (2013) entende-se que um projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado único. Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e assim, um escopo e recursos definidos.

Um projeto é único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Usualmente uma equipe de projeto inclui pessoas que geralmente não trabalham juntas, algumas vezes vindas de diferentes organizações e de múltiplas geografias.

O desenvolvimento de um software para um processo empresarial aperfeiçoado, a construção de um prédio ou de uma ponte, o esforço de socorro depois de um desastre natural, a expansão das vendas em um novo mercado geográfico, todos são exemplos de projetos. Estes projetos devem ser gerenciados de forma especializada para apresentarem os resultados, aprendizado e integração necessários esperados para as organizações dentro do prazo e do orçamento previstos.

O PMI (2013) conceitua as principais áreas do PMBOK como segue:

a) Integração: Esta área de conhecimento descreve os processos que integram elementos do gerenciamento de projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos. Os processos dessa área são: desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver o plano de gerenciamento de projeto, orientar e gerenciar a execução do projeto, monitorar e controlar o trabalho do projeto, realizar o controle integrado de mudanças e encerrar o projeto ou fase.

b) Escopo: Esta área descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo e apenas o trabalho necessário para que este seja concluído com sucesso. Existem três processos de planejamento (três primeiros) e dois processos de controle e monitoramento (dois últimos). Os processos de planejamento criam um plano para o gerenciamento de escopo. Os processos de controle e monitoramento controlam se o escopo está sendo cumprido conforme foi definido nos processos de planejamento e a verificação confirma com o cliente se está tudo correto. Os processos dessa área são: coletar requisitos, definir o escopo, criar a EAP (estrutura analítica de projeto), verificar o escopo e controlar o escopo.

c) Tempo: Esta área descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto. Os cinco primeiros processos são de planejamento e apenas o último é de controle. Os processos de planejamento definem as atividades que vão para o cronograma, a ordem de precedência das atividades, determinam o tipo e a quantidade de recursos necessários, o tempo necessário para concluir as atividades, associam as atividades às datas do cronograma e por fim verificam se o andamento dos trabalhos está de acordo com o cronograma. Os processos dessa área são: definir atividades, sequenciar as atividades, estimar os recursos da atividade, estimar as durações da atividade, desenvolver o cronograma e controlar o cronograma.

d) Custo: Esta área descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado. Os primeiros dois processos são de planejamento e os processos nesta área de conhecimento determinam o custo de

cada atividade levando em consideração o recurso alocado na atividade além dos períodos de trabalho que o recurso estará em uso na atividade, e determinam que os custos de cada atividade sejam somados a fim de gerar uma linha de base de custos e acompanham a execução para verificar se as coisas estão ocorrendo conforme o orçamento definido. Os processos dessa área são: estimar custos, determinar o orçamento e controlar os custos.

e) Qualidade: Esta área descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado. Os processos dessa área de conhecimento determinam padrões ou normas de qualidade que devem ser seguidos durante o projeto, realizam a auditoria da qualidade, ou seja, se o trabalho está sendo seguido conforme foi planejado, tentando impedir um produto ruim, e garantindo que o que está sendo entregue está de acordo com os padrões e normas pré-definidos. Os processos dessa área são: planejar a qualidade, realizar a garantia da qualidade e realizar o controle da qualidade.

f) Recursos Humanos: Esta área descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. Os processos desta área de conhecimento têm como objetivo determinar os tipos e o perfil dos profissionais, além da hierarquia desses profissionais e quem é responsável por cada parte do projeto quando ele estiver em execução, determinam como mobilizar as pessoas que foram requisitadas no projeto, se preocupando com o treinamento da equipe além da integração e geração de conhecimento e determinando também como resolver conflitos antes que eles afetem o projeto. Os processos dessa área são: desenvolver o plano de recursos humanos, mobilizar a equipe do projeto, desenvolver a equipe do projeto e gerenciar a equipe do projeto.

g) Comunicações: Esta área descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada. Os processos desta área de conhecimento determinam quem está envolvido no projeto, definem como as comunicações vão ocorrer quando o projeto iniciar e determina o tipo de informações gerada, quem é o responsável, qual o meio, quem receberá as informações geradas, qual a periodicidade, indicando como serão distribuídas as informações e como podemos gerenciar as expectativas dos interessados a partir do grau de satisfação ou insatisfação das pessoas interessadas. Esta área também gera relatórios que permitem o acompanhamento e o controle do que está acontecendo com o tempo, custo, escopo, etc. Os processos dessa área são: planejar as comunicações, gerenciar as comunicações e controlar/reportar as comunicações.

h) Riscos: Esta área descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto. Temos cinco processos de planejamento e um de controle. Os processos desta área de conhecimento tem como objetivo determinar como os riscos serão identificados, analisados e como as respostas serão planejadas e como risco será planejado, criam uma lista de riscos identificados no projeto com diversas técnicas que ajudam a gerar essa lista de riscos, buscam priorizar os riscos com base no grau de criticidade, permitem atribuir probabilidade numérica aos riscos, definem estratégias e ações para lidar com os riscos negativos e positivos, monitoram os risco com novos riscos sendo identificados, revisão das análises de riscos, definição de outras prioridades de riscos, etc. Os processos dessa área são: planejar o gerenciamento dos riscos, identificar os riscos, realizar a análise qualitativa de riscos, realizar a análise quantitativa dos riscos, planejar as respostas aos riscos e monitorar e controlar os riscos.

i) Aquisições: Esta área descreve os processos que compram ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos. Os processos desta área de conhecimento têm como objetivo determinar o que se quer adquirir, de quem se quer adquirir, receber as resposta dos fornecedores e selecionar o fornecedor, como se dará o gerenciamento dos contratos,

pagamentos, se as entregas estão de acordo com o que foi estabelecido, pagar o fornecedor, e por último formalizar a finalização do contrato. Os processos dessa área são: planejar as aquisições, realizar as aquisições, administrar as aquisições e encerrar as aquisições.

j) Partes interessadas: A maior mudança na 5ª Edição do Guia PMBOK em 2013 foi a inclusão de uma décima área do conhecimento: as partes interessadas (stakeholders). Essa mudança afetou principalmente os processos de comunicações, embora as partes interessadas estejam associadas principalmente à área de recursos humanos, a sua criação tem total fundamento, uma vez que o gerenciamento dos stakeholders vai muito além da comunicação.

Desta forma o gerenciamento das principais questões, problemas, também recebe uma maior atenção, incentivando um maior envolvimento das partes interessadas nas decisões e atividades do projeto. Seus principais processos são: identificar as partes interessadas, planejar o gerenciamento das partes interessadas, gerenciar o envolvimento das partes interessadas e monitorar e controlar o envolvimento das partes interessadas.

Segundo Vieira (2003, p.4) a análise de riscos é importante, pois “toda gestão de projeto é um gerenciamento de riscos”, alegando ainda que “o gerenciamento dos riscos é o trabalho principal de uma gestão de projetos”, baseado na visão em que as técnicas de gestão são também técnicas de prevenção de riscos (algumas reduzem o risco de atrasos; outras reduzem o risco de estourar o orçamento).

Na prática, os gerentes devem começar a identificar os riscos associados aos projetos desde a sua fase inicial. Ao elaborar ou alterar eventos para um projeto são também produzidas “novas” incertezas que precisam ser mitigadas. Portanto não se deve protelar a gestão desse risco para as etapas mais avançadas do projeto, pois se feitas desde o seu início, as decisões podem considerá-lo até inviável, no entanto, caso seja viável, sua gestão fornece maior competitividade e controle sobre as variáveis que envolvem o ambiente do projeto.

O gerenciamento de riscos trabalha ainda nas incertezas dos projetos, contribuindo para diminuir os seus efeitos negativos, ou ameaças, e aumentar os seus efeitos positivos, ou oportunidades, de forma sistemática e por todo o ciclo de vida do projeto.

Apesar das vantagens do gerenciamento dos riscos para o projeto, o mesmo ainda não é muito priorizado pelas empresas na fase de planejamento. A utilização do gerenciamento de risco é fundamental para que as empresas possam ter mais chances de alcançar os objetivos dos projetos e consequentemente cumprirem o planejamento estratégico, gerando os resultados planejados.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Pode-se classificar uma pesquisa segundo Gil (2002) em 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, quantitativo, dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo e dialético.

Assim classifica-se este trabalho da seguinte forma:

Objetivos: Será exploratório, podendo haver entrevistas, levantamentos bibliográficos para assim trazer uma noção mais perceptiva do problema e elucidando-o. Também descritiva, pois os dados analisados serão evidenciados referentes ao ambiente em que estão inseridos.

Procedimentos técnicos: Consiste inicialmente em pesquisa bibliográfica, pois é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Tomará

também a forma de estudo de caso.

Método de abordagem: Qualitativa, por se tratar de uma interpretação de eventos e fenômenos, onde o ambiente será fonte direta de coleta de dados das variáveis de risco envolvidas, e Quantitativa porque valores numéricos referentes a riscos serão também considerados.

Far-se-á uma pesquisa e interpretação bibliográfica de gerenciamento de riscos em projetos e recursos associados a pequenas empresas do ramo de festas.

4. A EMPRESA E O MERCADO

4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS E MERCADO

Não existe um critério único universalmente aceito para definir as microempresas e Pequenas e Médias Empresas (PME). Vários indicativos podem ser utilizados para a classificação das empresas nas categorias micro, pequena, média e grande, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados e definitivos para todos os tipos de contexto.

Como afirma Filion (1990), a maioria das tentativas de definição dos tipos de empresa nos mais variados países foi feita não apenas por razões fiscais. Com elas, visa-se também a estabelecer critérios de identificação de empresas elegíveis para receber diferentes tipos de benefício oferecidos pelos governos. Por exemplo, com os critérios de definição, pode-se selecionar empresas admissíveis em programas de subcontratação (terceirização, etc.) ou de fornecimento de produtos e serviços a organizações governamentais.

Devido a grande diferença na classificação das micro, pequenas e médias empresas, é necessário utilizar os dois tipos apresentados pela legislação. Ramos (2002) comenta que a Microempresa é considerada como uma pessoa jurídica que tenha conseguido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00.

No entanto, Ramos (2002) ressalta ainda 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.

A crise não parece ter derrubado o espírito festeiro do brasileiro que em 2014 gastou R\$ 16,4 bilhões com festas – esse número inclui casamentos, formaturas, aniversários, celebrações de debutantes e eventos corporativos, dados da Abrafesta (2014).

Este montante é 6,3% superior a 2013. A região Sudeste é a responsável por metade dos gastos com festas e cerimônia, com R\$ 8,6 bilhões, seguido pelo Nordeste (R\$ 3 bilhões), Sul (R\$ 2,9 bilhões), Centro-Oeste (R\$ 1,3 bilhão) e Norte (R\$ 1 bilhão). Os eventos mais aquecidos do setor são os casamentos – o Brasil registra mais de 1 milhão por ano – e as festas de debutantes são crescentes entre as meninas – com um potencial de dois milhões de pessoas por ano.

4.1.1 Potencial de eventos no País

a) Casamentos

As faixas etárias que concentram o maior potencial de casamentos ocorrem na faixa entre os 20 e 39 anos (Abrafesta, 2014). Esta faixa etária concentra 75% dos matrimônios realizados no País, em média, de acordo com o levantamento que utilizou dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE. Os solteiros nestas faixas etárias (20 a 39) movimentam hoje no Brasil aproximadamente R\$ 793 bilhões. Sendo que somente a classe média movimenta R\$ 328 bilhões.

b) Debutantes

As festas de 15 anos são comuns entre as meninas (Abrafesta, 2014). É um mercado com potencial de dois milhões de pessoas ao ano. No Brasil cerca de 1,8 milhão de meninas farão 15 anos em 2015. E a massa de renda das famílias com meninas nesta idade chega a R\$ 4,3 bilhões no país. A maior parte das meninas de 15 anos pertencem a classe C (com 894.639), 50% do total. Classes D/E (com 606.938) e 34% do total. E, por último as classes A/B (com 282.519) com 16% do total.

c) Universitários

O número de universitários cresceu fortemente (Abrafesta, 2014), ampliando a demanda por festas de formatura: são quase 7 milhões no Brasil. Cerca de 6,8 milhões estão atualmente cursando algum curso de graduação no país. A massa de renda das famílias com jovens na graduação chega a R\$ 30 bilhões. Os jovens cursando a universidade em sua maioria são das classes A e B (47%), seguido da Classe C (46%), D/E (7%)

d) Festas Infantis

O mercado de Festas Infantis tem crescido aceleradamente e o glamour em torno desse acontecimento tem se tornado cada vez mais intenso e diversificado. Público não falta, são 63 milhões de brasileiros tem entre 0 a 19 anos (Abrafesta, 2014). Fazer festas infantis muito bem produzidas já é uma tradição brasileira e um importante acontecimento na vida das crianças.

Neste cenário, onde as crianças são cada vez mais informadas e super-heróis novos surgem a cada dia, os pais procuram decorações baseadas em temas atualizados, utilizando produtos e serviços inovadores e que acompanhem os ídolos do momento e a preferência da garotada. Isto obriga os decoradores a se superarem, cada vez mais, em termos de beleza e criatividade e a desenvolverem opções de artigos decorativos, de acordo com o tamanho do bolso dos pais e a faixa etária do aniversariante.

Por envolver muitos serviços, o setor de festas infantis é grande gerador de trabalho e renda e as possibilidades de organização e decoração de festas são muito variadas.

Elas vão desde a decoração de festas mais simples, realizadas na casa, salões de festa do condomínio ou na escola do aniversariante (onde é feita pelos próprios familiares ou decoradores contratados só para o evento) até as festas realizadas em buffets infantis, que se encarregam de todos os detalhes, e que necessitam da participação de vários colaboradores durante grande parte do ano, incluindo decoradores.

Este setor não sofre grandes impactos da sazonalidade, entretanto, garantir um bom mercado o ano todo é o grande desafio para o empreendedor deste segmento.

4.2 RISCOS DE MERCADO

O setor de festas infantis é um negócio cujas vendas não estão limitadas a sua localização, podendo ser desenvolvido até a partir da própria casa do empreendedor. Isso porque o ramo de festas personalizadas pode ser apresentado através do site da empresa e as negociações podem ser feitas remotamente.

É importante a existência de um cômodo para o desenvolvimento da atividade, para a área administrativa e financeira da empresa, bem como recepção de alguns clientes que preferem negociar pessoalmente, um escritório.

Caso o empreendedor decida atingir um público maior ou oferecer serviços e artigos de decoração mais sofisticados, ele pode abrir uma loja especializada ou uma casa de festas, onde além da

decoração o espaço também poderá ser alugado. Aí surgem alguns riscos:

- a) Localização do empreendimento, que se mal instalado a empresa corre o risco de estar longe de consumidores potenciais. Além do que se não for imóvel próprio o custo com aluguel será uma barreira.
- b) O local alugado precisa ter um layout propício ao negócio, com capacidade de explorar e otimizar 100% do espaço.
- c) Valor do aluguel é o principal fator que pode inviabilizar o projeto pois é nele que residirá um dos seus principais custos.
- d) Na verificação do ponto (local) é preciso se saber se esse lugar não sofre com instalações sujeitas a inundações ou alta umidade, o que pode acarretar em perda de estoque.
- e) Buscar regularizar funcionários seguindo as leis trabalhistas para não existirem sanções jurídicas pesadas no futuro.
- f) Quanto a compra de máquinas e equipamentos, ter em mente que a sua manutenção precisa ser feita constantemente e isso terá impacto no seu custo.
- g) A compra da matéria prima precisa ser feita com fornecedores de produtos de boa qualidade, pois por se trabalhar com a remanufatura de materiais, o novo produto final (layout da festa/decoração) precisa estar em qualidade de excelência.

4.3 GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS

Um resumo dos processos de gerenciamento de riscos do projeto segundo PMI (2013) e Vargas (2007) compreende:

- a) Planejar o gerenciamento dos riscos** – processo de definição de como conduzir as atividades no gerenciamento de riscos do projeto;
- b) Identificar os riscos** – processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e suas características;
- c) 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;
- d) Análise quantitativa dos riscos** – processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto;
- e) Planejar as respostas aos riscos** – processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto;
- f) 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;

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

O modelo que melhor se adequa as necessidades, é o descrito por Vargas (2007), sendo utilizado como base para a elaboração do plano de gerenciamento de riscos descrito no estudo de caso Lipe Festas.

Já na descrição dos processos de gerenciamento de riscos, tem-se 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 (Bezerra, 2007):

- a) Riscos identificados** – definir após o mapeamento dos riscos levantados

b) Avaliação qualitativa dos riscos - categorizar a probabilidade de ocorrência e gravidade do impacto, respectivamente em três possíveis níveis, sendo baixo, médio e alto.

c) Avaliação quantitativa dos riscos – descrever o mecanismo e o processo a ser utilizado na quantificação dos riscos.

d) Respostas planejadas aos riscos – descrever as estratégias escolhidas como resposta aos riscos do projeto, detalhando quais os parâmetros utilizados na escolha de cada um.

e) Sistema de controle de mudança dos riscos – descrever os procedimentos adotados para promover a gestão do controle de risco no projeto.

f) 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.

g) Reserva gerencial – descrever as reservas gerências, demonstrando para quais eventos de riscos serão utilizadas e quais as autonomias dos responsáveis para utilização da mesma.

h) 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.

4.4. APLICAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS – LIPE FESTAS

4.4.1. RISCOS IDENTIFICADOS

O processo de levantamento de riscos foi iniciado através de consulta visual ao plano de negócios da Lipe Festas, onde a análise SWOT, segundo Costa (2012) foi determinante para definição do ponto de partida para o processo. Também foi utilizado a EAP (Estrutura Analítica do Projeto) 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. Os riscos identificados estão apresentados na estrutura a seguir, em base ao indicado por PMI (2013):

4.4.1.1 Externos:

a) Fornecedores de Insumos:

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

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

b) Fornecedores de Equipamentos: ☒

- Manutenção obrigatória, apenas fornecida pela fábrica da impressora.

- Alto custo no tonner das impressoras, e alta modernização de máquinas, fazendo com que seus equipamentos fiquem obsoletos com menos de um ano, exigindo modernização contínua;

c) Riscos Regulatórios: ☒

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

- Com a regulação do ponto impedida pelo proprietário, a loja fica impedida de ter inscrição estadual e assim tem dificuldade para emitir notas fiscais.

4.4.1.2 Internos:

a) Infraestrutura:

- Atraso na entrega do layout da loja, podendo impactar na abertura da mesma dentro do prazo;
- b) Instalação Elétrica fora dos padrões pode ocasionar falha nos equipamentos instalados, podendo atraso no cronograma do projeto e aumento de custos;

c) Gerenciais:

- Falta de controle do cronograma pode ocasionar atraso na entrega do projeto;
- Falta de comunicação entre as partes envolvidas pode acarretar em não cumprimento do escopo delimitado;

d) Custo:

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

e) Prazo:

- Atraso na contratação de recursos humanos pode impactar no adiantamento da abertura do negócio;
- Falta de definição e controle do escopo pode acarretar em atrasos no cronograma do projeto;

f) Financiamento e Recursos:

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

4.5 AVALIAÇÃO QUALITATIVA DOS RISCOS

Os riscos identificados foram organizados considerando sua probabilidade de ocorrência e impacto no projeto, sendo as decisões baseadas como segue:

4.5.1 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%).

4.5.2 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, conforme Machado (2002), resumidos no quadro 1, 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 1.

Quadro 1: Avaliação Qualitativa dos Riscos – Projeto Lipe Festas

Código	Severidade	Descrição do risco	Probabilidade	Impacto	Descrição do Impacto	Categoria
1.2.1	9	Manutenção obrigatória fornecida somente pela fabrica da impressora.	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	Com a regulação do ponto impedida pelo proprietário, a loja fica impedida de ter inscrição estadual e assim tem dificuldade para emitir notas fiscais.	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

Tabela 1 - Matriz de Probabilidade x Impacto – Projeto Lipe Festas.

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

4.6 AVALIAÇÃO QUANTITATIVA DOS RISCOS

A avaliação quantitativa dos riscos foi feita baseada no plano de negócios da Lipe Festas, o qual foi elaborado considerando sua potencialidade de mercado. 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 2. A análise qualitativa e quantitativa foi feita em base a Machado (2002).

Tabela 2 - Análise Quantitativa dos Riscos – Projeto Lipe Festas.

Código	Descrição do Risco	Tipo do impacto	Custo do impacto	Reserva de Tempo (dias)	Comentários
1.2.1	Manutenção obrigatória fornecida somente pela fabrica da impressora.	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	n/a
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	Com a regulação do ponto impedida pelo proprietário, a loja fica impedida de ter inscrição estadual e assim tem dificuldade para emitir notas fiscais.	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	Valor do impacto/tempo relacionado ao custo e tempo médio das mudanças
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
Total da Reserva de Contingência			R\$ 5.000,00		

4.7 RESPOSTAS PLANEJADAS AOS RISCOS

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

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

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

- a) Aceitar: O risco será aceito pelo projeto;
- b) Evitar: O risco apresenta alta probabilidade de acontecer e apresenta severas consequências, deve ser tratado com prioridade pela equipe do projeto.
- c) 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.
- d) Transferir: O risco apresentado será transferido para uma terceira parte.

As expostas planejadas aos riscos podem ser vistas na tabela 3.

Tabela 3 – Respostas planejadas aos riscos avaliados

Antes de Trabalhar com Risco								Depois de Trabalhar com Risco			Risco residual após trabalhar com Risco		
Cód.	Descrição do risco	Tipo de impacto	Probabilidade	Impacto	Estratégia	Ação	Custo da Ação	Probabilidade	Impacto	Ação de Contingência	Custo Impacto	Reserva de Tempo	Comentários
1.2.1	Manutenção obrigatória fornecida somente pela fábrica da impressora.	Tempo e Custo	3-Alto	3 - Alta	Mitigar	1. Negociar com o fornecedor, a fim de impor um custo fixo para manutenção anual. 2. Negociar os valores no ato da compra.	RS-	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$500,00	0	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança
1.3.1	Falta de adequação a normatização do corpo de bombeiros	Tempo e Custo	3-Alto	3 - Alta	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 da mudança
2.2.2	Falta de comunicação entre as partes envolvidas no projeto	Tempo e Custo	3-Alto	3 - Alta	Evitar	1. Elaborar um plano de comunicação abrangente e eficaz.	RS-	1 - Baixa	2 - Média	Risco baixo - Aceitar	RS-	0	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança
1.1.1	Incapacidade de produção dos insumos exclusivos pelos fornecedores	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	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 referente ao custo médio da mudança
1.1.2	Falta de qualidade do insumo fornecido pelos fornecedores	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	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.	RS-	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$600,00	6	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança
1.2.2	Atraso na entrega dos equipamentos	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	Mitigar	1. Incluir cláusula contratual de multa para o fornecedor em caso de atraso na entrega.	RS-	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$400,00	2	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança
1.3.2	1. Com a regulação do ponto impedida pelo proprietário, a loja fica impedida de ter inscrição estadual	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	Evitar	1. Regularizar junto ao órgão regulador.	R\$800,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$300,00	5	
2.1.1	Atraso na entrega do layout da loja	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	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 a loja. 3. Contratar empresa certificada para realizar a instalação elétrica. 4. Monitorar instalação mediante conferência do memorial descritivo do projeto semanalmente. 5. Incluir cláusula contratual de multa e rescisão em caso de atraso no cronograma utilizado diariamente.	RS-	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$400,00	5	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança
2.1.2	Instalação elétrica fora dos padrões	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	Mitigar	1. Contratar empresa certificada para realizar a instalação elétrica. 2. Monitorar instalação mediante conferência do memorial descritivo do projeto semanalmente. 3. Incluir cláusula contratual de multa e rescisão em caso de atraso no cronograma utilizado diariamente.	R\$800,00	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$600,00	5	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança
2.2.1	Falta de controle do cronograma	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	Mitigar	1. Contratar empresa certificada para realizar a instalação elétrica. 2. Monitorar instalação mediante conferência do memorial descritivo do projeto semanalmente. 3. Incluir cláusula contratual de multa e rescisão em caso de atraso no cronograma utilizado diariamente.	RS-	1 - Baixa	2 - Média	Risco baixo - Aceitar	RS-	0	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança
2.3.1	Falha na projeção dos custos do projeto	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	Evitar	1. Alterar o plano do projeto se necessário para diminuir o risco. 2. Destinar maior tempo e prioridade para elaboração do plano de custos do projeto. 3. Se necessário contratar empresa especializada para consultoria.	RS-	1 - Baixa	2 - Média	Risco baixo - Aceitar	RS-	5	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança
2.4.1	Atraso na contratação dos recursos humanos	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	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 do impacto referente ao custo médio da mudança
2.4.2	Falta de definição e controle do escopo do projeto	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	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, 100% das atividades com a responsabilidade dos agentes de projeto. 3. Avaliar juntamente com o Patrocinador se os valores necessários para operação do projeto estão disponíveis para utilização.	RS-	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$400,00	6	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança
2.5.1	Falta de capacidade para aquisição de financiamento	Tempo e Custo	2 - Média	3 - Alta	Evitar	1. Avaliar juntamente com o Patrocinador se os valores necessários para operação do projeto estão disponíveis para utilização.	RS-	1 - Baixa	3 - Alto	Adicionar contingência em custo e tempo	R\$500,00	6	Valor do impacto referente ao custo médio da mudança

4.8 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, com a intenção de 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 Lipe Festas, considerando todas as mudanças e inclusões de informações relacionadas aos riscos do projeto.

4.9 RESERVAS DE CONTINGÊNCIA.

As reservas de contingência são destinadas exclusivamente para os eventos de riscos identificados no plano de gerenciamento de riscos. Dessa forma, todos os valores vinculados à gestão do impacto de riscos levantados no projeto, deverão necessariamente ser retirados da reserva de contingência.

As reservas de contingência serão utilizadas mediante liberação do gerente de projeto e/ou patrocinador. Toda utilização deverá ser solicitada via e-mail ou documento formal, a fim de manterem-se em arquivo as solicitações efetuadas para controle e histórico do projeto.

O valor total das reservas de contingências conforme discriminado na tabela 4 é de R\$ 5.000,00 (Cinco Mil Reais), e deve ser utilizada da seguinte forma (quadro 2):

Quadro 2 – Reservas de Contingência

Responsável	Reservas de Contingência
Gerente de Projetos	Até R\$ 500,00
Gerente de Projetos com aval do Patrocinador	Acima de R\$ 500,00

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

4.10 ALOCAÇÃO FINANCEIRA PARA O GERENCIAMENTO DE RISCOS

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

4.11 ADMINISTRAÇÃO DO PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

A responsabilidade pelo plano será do patrocinador e do gerente do time do projeto, este último será o responsável direto pelo plano de gerenciamento de riscos.

5 CONCLUSÃO

Após as pesquisas serem feitas e apresentadas, verificou-se que existe uma grande diferença entre empresas que tem uma política de gerenciamento de riscos e as que costumam a tratar os riscos à medida que vão acontecendo.

Partindo desses pontos críticos, utilizou-se a empresa Lipe Festas como um estudo de caso para aplicação de um conceito simplificado de gerenciamento de riscos. Dessa forma, realizou-se uma análise qualitativa e quantitativa simplificada dos riscos do projeto e elaborou-se um plano de resposta aos riscos identificados, usando como base teórica os conceitos estudados na literatura acadêmica.

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

Uma Gestão Ineficiente identificada pode gerar pouca capacidade de inovação, baixo conhecimento sobre o negócio, acúmulo de funções dos colaboradores, dedicação de tempo integral, capital humano limitado, baixa qualidade de produtos, compromisso da gestão do negócio. [2]

E para atingir-se os objetivos desse projeto, se fez necessário estar presente em sua implementação e no dia a dia da empresa, visto que os riscos vão se apresentando e se tornando cada vez mais claros. Verificou-se também junto a responsável contábil da empresa as dificuldades apresentadas pelo governo Brasileiro para e manter uma empresa funcionando sem pendências fiscais.

Porém verificou-se que é difícil implantar uma cultura junto aos gestores de controle de riscos.

A partir do momento em que a empresa passa a ter uma cultura de gestão dos riscos em seus projetos, o gerente do projeto, e a própria equipe, tendem a se preocupar mais com os pontos que foram identificados como perigo ou mesmo como oportunidade dentro do Projeto.

Conclui-se que um bom processo de identificação de riscos é essencial para uma boa gestão dos riscos.

REFERÊNCIAS

- 1.ABRAFESTA, Associação Brasileira de Eventos Sociais. O Mercado de Eventos Sociais: indicadores sobre a oferta e a demanda. Data popular, 2015.
- 2.BEZERRA, J. A importância do gerenciamento de riscos em projetos. 2007. Disponível em:
- 3.<http://www.tenstep.com.br/br/Newsletter/AlmportanciadoGerenciamentodeRiscos>
- 4.COSTA, Eliezer Arantes. Gestão Estratégica: construindo o futuro de sua empresa-Fácil. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- 5.DAMODARAN, A. Finanças Corporativas: Teoria e Prática.São Paulo: Bookman, 2003.
- 6.FILION, L. J. Free Trade: The Need for a Definition of Small Business.Journal of Small Business and Entrepreneurship, v. 7, n. 2, 31-46, 1990.
- 7.GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa.4a Edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- 8.MACHADO, C.A.F. A Risk: Um método para identificar e quantificar risco de prazo em projetos de desenvolvimento de software.Curitiba, 2002.
- 9.PMI (Program Management Institute). Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia PMBOK. 5a edição – EUA: Project Management Institute, 2013.
- 10.RAMOS, D. R.CONULTORIA ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS DE LAGES/SC. Dissertação de Mestrado em Administração. UFSC, 2002.
- 11.VARGAS, R. V.Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide – 3a edição. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- 12.VIEIRA, E. N. O. Gerenciando Projetos na Era de Grandes Mudanças. Uma Breve Abordagem do Panorama Atual. Anais eletrônicos, 2013.



Almir Vinicius Souza de Oliveira

Escola Superior de Tecnologia – Universidade do Estado do Amazonas – UEA
(Brazil)



Antonio Claudio Kieling

Escola Superior de Tecnologia – Universidade do Estado do Amazonas – UEA
(Brazil)