
GESTÃO DE RISCOS EM PROJETOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS FINANCEIROS

Rogério Rodrigues de Moraes

Luiza Picado Carvalhes

Paula Carneiro de Aguiar Augusto

Veridiana Rotondaro Pereira

Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM)

Resumo

O processo de globalização acarretou um grande aumento de competitividade entre as empresas, que, para se manterem competitivas, se empenham para obter vantagens associadas a custo, qualidade e flexibilidade, bem como optam por mudanças internas, buscando aumento na produtividade e redução dos seus potenciais riscos. Dessa maneira, este estudo teve como objetivo avaliar abordagens de gestão de riscos em projetos propostas pela literatura, que, *a posteriori*, foram comparadas com um modelo real adotado por uma empresa no setor de serviços financeiros.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Riscos. Modelos.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de projetos é uma atividade árdua para toda a equipe, principalmente para o gestor, pois envolve vários aspectos que precisam ser cuidadosamente avaliados, planejados e desenvolvidos, dentre os quais estão presentes a gestão de custos, os recursos, as pessoas, os riscos, a comunicação, entre outros.

Uma importante pesquisa organizada pelo Project Management Institute (PMI) sobre o tema, PM Survey (Pesquisa sobre Gerenciamento de Projetos), realizada no Brasil em 2013, indicou que a maioria das empresas ou tem método próprio de gestão de projetos para todas as áreas ou opta por desenvolver uma gestão específica para cada área (PM SURVEY, 2013). Além disso, os riscos dos projetos estão presentes no dia a dia de qualquer empresa, podendo prejudicá-los, trazer consequências não esperadas, ou mesmo causar o fracasso. Cada gestor de projetos entende que os riscos são inerentes aos projetos, e, corroborando com essa ideia, autores afirmam que mesmo se houver um planejamento de riscos no projeto, existem eventos fortuitos difíceis de controlar (LARSON; GRAY, 2011).

O *Project Management Body of Knowledge (PMBok)*, manual de boas práticas em gestão de projetos proposto pelo PMI, definiu que a gestão de risco em projetos tem como objetivo aumentar a probabilidade e o impacto de eventos positivos e diminuir os negativos (PMI, 2014). Ter um planejamento de risco significa realizar o planejamento de todas as ações relacionadas ao gerenciamento dos riscos do projeto, garantindo que o nível, o tipo e a visibilidade dos processos de riscos estejam compatíveis com as necessidades da organização (VARGAS, 2009).

Dessa maneira, foram estudados: a metodologia de gestão de risco proposta pelo *PMBok*; o *framework Scrum*; e, por fim, a abordagem de melhoria de processos de *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, que propõe metas e práticas específicas para realizar de modo eficaz o gerenciamento dos riscos, entre outros tópicos.

A escolha dos modelos anteriormente mencionados considerou suas respectivas relevâncias. O *PMBok*, por exemplo, é uma metodologia difundida desde 1987 pelo PMI, uma das maiores associações para especialistas em gerenciamento de projetos, presente em mais de 190 países e possuiu número superior a 700 mil membros com Certificação de Profissional de Gerenciamento de Projetos (PMP) mundialmente. Já entre os métodos ágeis, o *framework Scrum*, apesar de recente (1990), tem atraído muitos usuários, como é visto no *10th Annual State of Agile™ Report* (VERSION ONE, 2016). As empresas têm utilizado cada vez mais o método ágil, e a razão disso se deve primeiramente à aceleração da entrega de produtos nos projetos, seguido do aumento da capacidade de gerir mudanças de prioridades (VERSION ONE, 2016).

O CMMI foi escolhido por ser um modelo capaz de medir a qualidade, bem como a maturidade dos processos, agregando melhorias à gestão de riscos das empresas. Além disso, é uma junção dos melhores aspectos dos modelos que o antecedem. Vale frisar, também, que a opção pela utilização do CMMI não acarreta o abandono da metodologia empregada pelas empresas, o que pode ser visto como uma vantagem por algumas companhias convencionais que não desejam abandonar seus métodos de gestão.

Nesse sentido, esses modelos foram a base para a comparação com um projeto real de uma empresa de serviços financeiros, analisando se essa empresa utiliza um modelo único ou híbrido para gerir seus riscos e proposição de possíveis melhorias.

1.1 Justificativa

Segundo o *PMBOK*, projetos estão em constante mudança dado os desafios da globalização e sua natureza inovadora (PMI, 2014). Durante anos, as empresas não deram a devida atenção ao gerenciamento de riscos, assumindo que deveriam, simplesmente, conviver com eles (KERZNER, 2006).

Conforme pesquisa realizada pelo PMI (2013), as principais práticas de gestão de projetos adotadas nas empresas pesquisadas variam com seu porte (PM SURVEY, 2013). A cor azul marinho indica que as organizações não têm um método formal, ou seja, a gestão de projetos é feita informalmente; a segunda coluna, com tom de azul intermediário, mostra que as organizações têm uma metodologia única que é utilizada por todos os departamentos; por fim, a cor azul mais clara indica a existência de metodologias diferentes utilizadas pelas divisões na organização.

No presente estudo, foi dedicada maior atenção às empresas com valor de mercado acima de 1 bilhão de dólares, pois a empresa estudada se enquadra nesse perfil. Pode-se observar, ainda, que 55% dessas organizações utilizam-se de metodologias diferentes de acordo com cada área; 36% apresentam metodologia única; e apenas 9% não dispõem de metodologia, conforme a Figura 1:

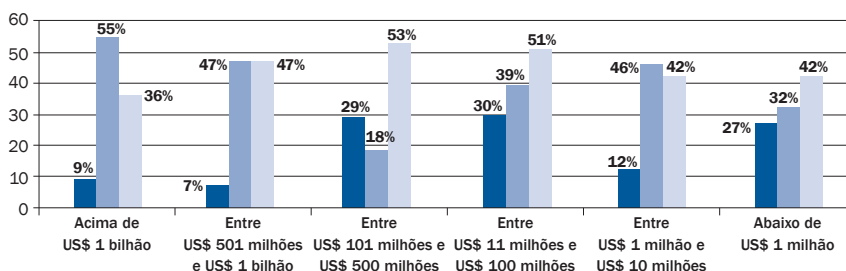


Figura 1 Uso de metodologia de gestão de projetos.

Fonte: Adaptado de PM SURVEY (2013).

Quando se trata dos riscos, a Figura 2 representa como a gestão de risco está presente nas empresas de acordo com seu porte. A cor azul marinho indica que a organização adota uma metodologia formal, estruturada com políticas, procedimentos e formulários. Já a cor azul de tom intermediário representa a condução informal da gestão de risco de acordo com os interesses e as necessidades dos projetos. Finalmente, a coluna de azul mais claro indica que não é utilizado o gerenciamento de riscos nos projetos.

Analisando a Figura 2, nota-se que todas as instituições que valem mais de 1 bilhão de dólares se preocupam com o gerenciamento de riscos de alguma forma, formal ou informalmente:

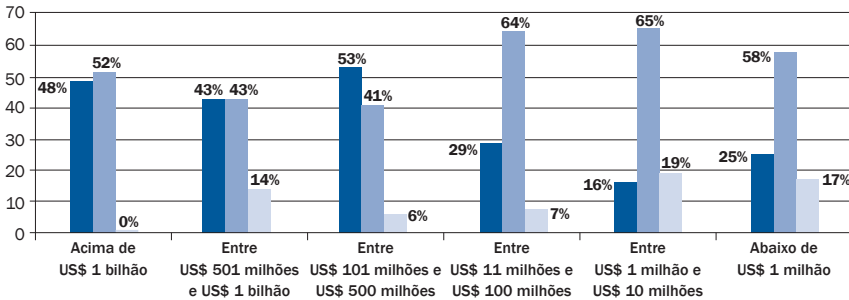


Figura 2 Gestão de riscos em projetos nas organizações.

Fonte: Adaptado de PM SURVEY (2013).

Percebe-se, pelos dados apresentados, que grande parte das organizações adota metodologias formais de gestão de projetos; no entanto, para o gerenciamento de riscos, a maioria das organizações conduz de maneira informal (cor verde, Figura 3). Isso pode ser decorrente de diversas razões, como: falta de *frameworks* eficazes, pelo fato de a organização ter descoberto uma melhor maneira de gerir seus riscos, pelo simples desconhecimento das tradicionais formas de gestão de riscos, entre outros aspectos. Considerando a gestão de risco na faixa de faturamento de acima de 1 bilhão de dólares, observa-se que os percentuais de empresas que utilizam gestão de risco são próximos (modo formal ou informal). Em razão dessas características, optou-se por uma empresa que possui gestão de riscos formal.

A escolha de uma instituição no ramo de serviços financeiros ocorreu devido à relevância, à participação de empresas do setor e à necessidade de projetos constantes na área, como constata a pesquisa *Version One* (2016) e o PM Survey (2013). É demonstrado que os serviços financeiros são a segunda área com maior quantidade de empresas que utilizam técnicas para gestões de projetos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Projetos, programas, portfólio, gestão de projetos e PMO

Discursar sobre projetos é importante para melhor entender a sua gestão. Um projeto é algo que possui começo e fim definidos por meio da utilização de um esforço provisório para conceber um produto que será parte de um todo, uma mercadoria final ou até mesmo um item de algo já existente. Porém, um projeto também pode produzir um serviço, a habilidade de realizá-lo ou um documento; por exemplo, a elaboração de uma monografia que desenvolve conhecimento que poderá ser utilizado para originar outros estudos e/ou confirmar ou negativar se há uma predisposição para os fatos apresentados, conforme seus objetivos. Além disso, o término do projeto pode ocorrer por diferentes motivos, tais como: quando os objetivos são atingidos, quando se identifica que os objetivos do projeto não serão atingidos, ou quando o cliente ou o patrocinador resolve, por razões diversas, que o projeto deve ser encerrado (PMI, 2014).

Já os programas são compostos por vários projetos individuais, cada um com um gerente e uma equipe, que são responsáveis pela entrega de um produto seguindo os padrões de gerenciamento de projetos. Os projetos, ainda, são agrupados em um programa, porque uma organização percebe que cada um deles procura alcançar o mesmo objetivo estratégico em benefícios organizacionais (PMI, 2014). Por fim, um portfólio de projetos é composto por suas unidades de projetos, programas e outros trabalhos unificados para facilitar o gerenciamento eficaz, a fim de cumprir os propósitos estratégicos. Não é necessário, entretanto, que os projetos ou os programas de um portfólio sejam interdependentes ou relacionados (PMI, 2014).

O *PMBok* (PMI, 2014) apresenta a gestão de projetos como o emprego do conhecimento associado a habilidades, fazendo o uso de ferramentas ou técnicas desde determinada sequência de atividades interligadas. Sua finalidade, portanto, é galgar objetivos para atender às premissas de um projeto (PMI, 2014). Existem diversas definições das funções de um *Project Management Office* (PMO) na literatura. No *PMBok*, temos que o PMO é uma estrutura que gerencia os processos de governança relacionados ao projeto e ampara a distribuição de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (PMI, 2014).

2.2 Gestão de Risco em Projetos

O conceito de risco está ligado imediatamente a um impacto de certo evento negativo associado à possibilidade de ocorrência. É através da gestão de riscos que se obtém a oportunidade de identificar, mensurar e responder aos riscos hipotéticos de um projeto de modo a diminuir a probabilidade e o impacto das consequências não

pretendidas e desconformes durante sua realização (GIDO; CLEMENTS, 2011). Outros autores indicam, ainda, que o gerenciamento de riscos é realizado de modo diligente e não reativo, pois é um processo preventivo, em que se prepara a equipe do projeto para assumir riscos quando existe benefício de tempo, custo e/ou técnica (LARSON; GRAY, 2008).

Apesar da grande preocupação em gerenciar riscos, existem situações em que a organização poderá decidir em assumi-los, pois a exposição ao risco poderá trazer retornos superiores aos obtidos em condições mais previsíveis; portanto, exercendo influência nos índices de retornos potenciais que permitam às empresas serem apropriadamente remuneradas (CARVALHO; RABECHINI JÚNIOR, 2011). Já outros estudiosos posicionam que os riscos sempre foram geridos especialmente por intuição. Portanto, o gerenciamento de riscos não é algo novo, mas sim uma abordagem sistemática relacionada a ele (WILLIAMS et al., 2006).

2.3 PMBoK e sua Gestão de Riscos

O *PMBoK* é uma publicação do PMI que tem como objetivo englobar os principais pontos do gerenciamento de projetos. Ele descreve todas as características da gestão de projetos que incluem: seu ciclo de vida, as áreas do conhecimento e o processo de grupos de gestão de projetos (PMI, 2014).

A Figura 3 exemplifica sucintamente as etapas do processo de gerenciamento de riscos em projetos, considerando a 5ª edição do *PMBoK*, publicada em 2013 pelo Instituto PMI, com tradução para o português realizada em 2014.

QUADRO 1

Processos de gerenciamento de riscos.

Etapas	Descrição
Planejar o gerenciamento de riscos	Fase na qual se define como abordar, planejar e executar as atividades de gerenciamento de riscos de um projeto.
Identificar os riscos	Determinar e documentar os riscos do projeto.
Realizar a análise qualitativa dos riscos	Dar prioridade aos riscos para análise/ação adicional com a avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.
Realizar a análise quantitativa dos riscos	Analisar numericamente, em outras palavras, medir o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto.
Planejar as respostas aos riscos	Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.
Controlar os riscos	A fase na qual existe a implementação de planos de respostas aos riscos e avaliação de eficácia, acompanhamento, monitoração, identificação de novos riscos.

Fonte: Adaptado de *PMBoK* (PMI, 2014).

2.4 SCRUM e sua Gestão de Riscos

Nos anos 1990, surgiu a abordagem denominada *Scrum*, que procura otimizar a entrega do produto de *software* aos clientes. A abordagem é baseada em um método ágil, que possui princípios em agradar seus clientes com uma entrega constante e antecipada de *software* com valor agregado (AGILE MANIFESTO, 2001). O *Scrum* tem uma abordagem iterativa e incremental que aperfeiçoa a previsibilidade junto com o controle de risco. Sendo assim, os três pilares desse *framework* são: transparência, inspeção e adaptação (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013).

A gestão de risco, independentemente de sua metodologia, procura diminuir os impactos ou remover a possibilidade de algo impactar o sucesso do projeto. A seguir está o processo que pode ser usado para a gestão de risco no *Scrum* (Quadro 2) (PIRES; QUIGLEY, 2001).

QUADRO 2

Ciclo do *framework Scrum*.

Etapas	Descrição
Identificar	Quantificar e Qualificar os riscos.
Planejar	Mitigação de ações, Responsabilidades de riscos.
Monitorar	Alargamento de fronteiras.
Implementar	Cruzamento de riscos iniciais – planejar e tomar ações

Fonte: Adaptado de Pries e Quigley (2001).

No *Scrum*, a revisão de riscos ocorre a cada começo de projeto e em todas as sessões *Scrum*; portando, logo que impedimentos vêm à tona, o time trabalha para superá-los. É preferível se ater a riscos que estão por perto (curto prazo). Isso não sugere evitar os riscos futuros, mas sim que a gestão de riscos está estruturada dentro da metodologia *Scrum* (PIRES; QUIGLEY, 2001).

2.5 CMMI e sua Gestão de Riscos

A criação do modelo CMMI objetiva ser um guia de maturidade para a melhoria dos processos de produtos e serviços, gerenciado a partir de melhores práticas na elaboração e na manutenção de todas as etapas do ciclo de vida do produto. Além disso, tem como propósito fornecer orientações para o progresso da organização e sua respectiva capacidade de gerenciar todas as fases dos produtos ou serviços (SEI, 2006). Assim, usando processos que favoreçam o consenso, o CMMI foi construído para

ser um modelo de melhoria de processos que dispõe de múltiplas disciplinas e foi preparado para dar suporte às diferentes abordagens dos modelos que o antecedem (AHERM; CLOUSE; TURNER, 2003).

O risco no CMMI é abordado nas áreas de processo de Planejamento de Projeto, Monitoramento e Controle de Projeto e Gestão de Risco. Embora o risco seja identificado e monitorado nas duas primeiras áreas de processos respectivamente, nesse estágio elas estão no nível de maturidade 2, enquanto a última está no nível 3. Assim sendo, a gestão de riscos é progresso das práticas específicas feitas nas duas etapas anteriores, com o propósito de antecipar o planejamento do risco e mitigá-lo, ao invés de tratá-lo de forma reativa (ROCHA; BELCHIOR, 2004). A gestão de riscos, porém, é efetivamente tratada no nível 3 por meio da área de processos de gerenciamento de riscos. Essa é uma atividade proativa que tem a função de reduzir os impactos dos possíveis riscos no projeto (FABRA, 2006).

No CMMI, a gestão de riscos é feita por três etapas: Preparação para a Gestão de Riscos, Identificação e Análise dos riscos e Mitigação dos Riscos. Em cada etapa é proposto Objetivo Específico (OE), junto com Prática Específica (PE) para que seja atingido o seu objetivo. O Quadro 3 mostra os objetivos específicos da Área de Processo de risco:

QUADRO 3

Objetivos específicos da área de gestão de risco.

	OE		PE
1	Preparar-se para a gerência de risco	1.1	Determinar fontes e categorias de riscos.
		1.2	Definir parâmetros de riscos.
		1.3	Estabelecer estratégia para a gerência de risco.
2	Identificar e analisar riscos	2.1	Identificar riscos.
		2.2	Avaliar, categorizar e priorizar riscos.
3	Mitigar riscos	3.1	Desenvolver planos de mitigação de riscos.
		3.2	Implementar planos de mitigação de riscos.

Fonte: Adaptado de SEI (2006).

Indo além dos objetivos específicos, o modelo estabelece um Objetivo Genérico (OG) e Práticas Genéricas (PG) para a gestão do risco (SEI, 2006). O Quadro 4 demonstra os objetivos genéricos e suas práticas da Área de Processo de risco:

QUADRO 4

Objetivos gerais da área de gestão.

OG – Objetivo Genérico	PG – Práticas Genéricas
1 Institucionalizar um processo definido	1.1 Desenvolver planos de mitigação dos riscos.
	1.2 Implementar os planos de mitigação de riscos.
	1.3 Estabelecer um processo definido.
	1.4 Planejar o processo.
	1.5 Prover recursos.
	1.6 Atribuir responsabilidades.
	1.7 Treinar o pessoal.
	1.8 Gerenciar configuração.
	1.9 Identificar e envolver os interessados relevantes.
	1.10 Monitorar e controlar o processo.
	1.11 Coletar informações de melhoria.
	1.12 Revisar a situação com a gerência de alto nível.

Fonte: Adaptado de SEI (2006).

3 METODOLOGIA

O estudo realizado está inserido no campo de pesquisa de natureza básica, e os objetivos gerais se alinham dentro do campo exploratório, adequando-se aos procedimentos de um estudo de caso com uma abordagem qualitativa.

As pesquisas básicas têm por objetivo completar um campo do conhecimento sem execução prática prevista. Já as pesquisas aplicadas procuram solver problemas identificados dentro de uma população específica em que os observadores se fazem presentes (GIL, 2010). A pesquisa realizada encontra-se no critério de pesquisa básica, porém assume caráter estratégico conforme modelo proposto por Adelaide University, citado por Gil (2010). Caracteriza-se como estratégica, pois o objetivo tratado, além de voltar-se ao somatório de novos conhecimentos (pesquisa básica), é conduzido a amplas áreas com perspectivas a respostas de reconhecidas dificuldades práticas (GIL, 2010).

Este trabalho identifica-se dentro do campo de pesquisas exploratórias, dado que o modelo se orienta, principalmente, aos estudos com propósitos acadêmicos, logo é baixa a probabilidade de que o pesquisador tenha uma definição clara de suas investigações, bem como seus resultados.

Para escolher o melhor método é preciso focar em três principais questionamentos: Qual o tipo de pesquisa proposta? Qual a proporção de controle que o investigador tem sobre os eventos comportamentais reais? Qual o grau de enfoque dos eventos

contemporâneos em contrapartida dos eventos totalmente históricos? (YIN, 2001). Sendo assim, neste artigo, adotou-se como método de pesquisa o estudo de caso, que é adequado para responder a perguntas do tipo “como” e “por quê”, que são questões explicativas e englobam relações operacionais que acontecem no decorrer de um período mais do que frequências ou incidências. E, em um estudo de caso, a coleta de dados pode ser realizada sob as formas de entrevistas, observações e análises de documentos. Para isso, o presente estudo valeu-se de documentos e de observação.

O método de estudo de caso é considerado como um tipo de análise qualitativa, a qual trabalha com fenômenos, hábitos, crenças, opiniões, valores, enfim, dados subjetivos (YIN, 2015). A pesquisa qualitativa foca no dinamismo e na experiência individual para aprender todo o contexto daqueles que estão vivendo o fenômeno (POLIT; BECK; HUNGLER, 2004). Nesse contexto, o método utilizado neste trabalho se identifica com a abordagem qualitativa, pois se caracteriza com o objetivo de captar a totalidade dos contextos abordados, assim como salientar a interpretação dos eventos.

4 ESTUDO DE CASO

Para este estudo de caso, foi selecionado o Programa Alfa da empresa avaliada, que será referida como Empresa A, e possui média histórica de mais de 5 bilhões de transações ao ano. Presente em todo o Brasil, tem capilaridade representativa e atende a tanto pequenas e médias empresas quanto a grandes varejistas, possuindo portfólio diversificado de produtos e serviços. A Empresa A inicia, em média, 40 novos projetos a cada ano, e, em 2015, concluiu com número superior à sua média. São projetos que atendem a clientes externos e internos classificados em seis categorias de modo a oferecer à alta gerência melhor visibilidade para a tomada de decisão em seus direcionamentos estratégicos. A maior parte de seu portfólio de projetos apresenta desenvolvimento de *software*.

Na Figura 3, é possível observar a distribuição dos projetos concluídos em 2015. Por motivos de confidencialidade e posicionamento estratégico, não foi possível revelar o significado de cada categoria.

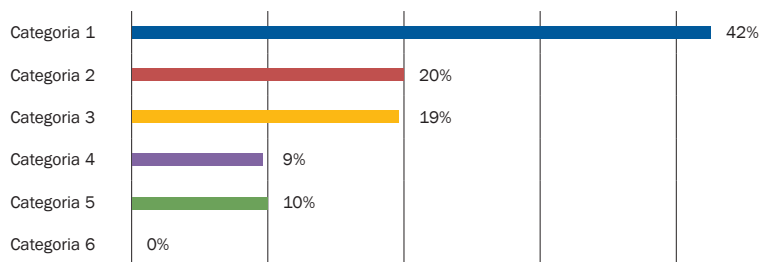


Figura 3 Distribuição dos projetos segundo as categorias definidas pela Empresa A.

Fonte: Adaptada da Consolidação de Portfólio de Projetos da Empresa A (2015).

Culturalmente, a empresa utiliza a nomenclatura “Entrega” para designar cada Projeto inserido dentro de um Programa, e o termo “Gerente de Projetos” é denominado “Líder de Projeto”. Pode-se acrescentar que a definição de PMO, para a Empresa A, compete-se ao perfil de um cargo com objetivo de dar suporte aos gerentes e às equipes, bem como sustentá-los dando assistência sobre as normas do Modelo de Gestão de Projetos e assim assegurar o alcance dos objetivos propostos.

O orçamento dos programas na empresa é heterogêneo devido à grande diversidade de clientes atendidos.

TABELA 1

Distribuição dos custos dos projetos por categoria.

Classificação do projeto	Representatividade dos custos por portfólio
Categoria 1	56%
Categoria 2	25%
Categoria 3	10%
Categoria 4	7%
Categoria 5	1%
Categoria 6	2%

Fonte: Adaptado da Consolidação de Portfólio de Projetos da Empresa A (2015).

O programa selecionado para o estudo de caso pertence à categoria 1, a qual, de acordo com a Tabela 1, representa o maior volume de custos para Portfólio. Neste estudo, o programa selecionado é referido como Programa Alfa, e, por pertencer à categoria que dispõe os maiores custos para projetos, é possível inferir que ele apresenta grande relevância à empresa.

De acordo com os fatos apresentados anteriormente, demonstra-se a representatividade da empresa no mercado, assim como sua base de investimentos em portfólio de projetos do qual o Programa Alfa faz parte. Em razão disso, os demais critérios para a escolha do caso trabalhado nessa pesquisa foram: indicação da Diretoria de Projetos da Empresa A; grau elevado de importância do Programa Alfa para empresa; permissibilidade de análise dos documentos, processos, sistemas, formulários relacionados ao modelo de gestão de riscos em projetos; nível de conhecimento do modelo de gestão de projetos vigente no período de execução do Programa Alfa.

4.1 O Programa Alfa

A Empresa A, historicamente, utiliza os sistemas dos seus operadores logísticos para administrar parte do processo de atendimento de sua base de clientes e assim acompanhar a entrega de seus produtos físicos. O uso dos sistemas de seus fornecedores gera grande dependência, causando limitação ao acesso de informações. Em razão disso, cria-se um atraso para a obtenção dos dados, limitando a flexibilidade de customização e a criação de novos modelos de atendimento.

Dado o diagnóstico da operação logística da Empresa A, o Programa Alfa teve por objetivo principal aprimorar as qualidades dos serviços de logística com visão do cliente, obtendo melhor custo/benefício. Para o desenvolvimento do programa, foi prevista a contratação de um único fornecedor que pudesse levar em consideração a necessidade de uma visão e controle *end-to-end* do processo, dar uma visibilidade dos estoques de todos os ativos em tempo real, desenvolver uma flexibilidade para ações específicas e customizadas, garantir uma gestão dos ativos, mitigar as dependências externas e centralizar a cadeia logística. As áreas internas beneficiadas por isso são: Gerências da Diretoria de Operações, Controladoria, Finanças, Comercial e Desenvolvimento de Negócios e Produtos. Destaca-se, ainda, que os parceiros de negócio que utilizam esse sistema são os operadores logísticos, laboratórios de reparo e demais *stakeholders*.

4.2 Modelo Gestão de Riscos em projetos da Empresa A

O modelo de gestão de riscos em projetos da Empresa A é composto sucintamente pelas fases de identificação, análise, planejamento e gerenciamento dos riscos. Neste estudo, o Modelo apresentado será referido como Modelo X. A base de execução desse é representada pelo documento de Matriz de Riscos, o qual deve ser atualizado semanalmente, e é consolidado por meio do Relatório de Progresso do Programa/Projeto (RPP). O líder do projeto, responsável pelo preenchimento, utiliza como ferramenta as informações coletadas nas fases detalhadas a seguir.

Fase de Identificação – nessa fase, devem-se identificar os riscos por meio das seguintes entradas: estimativas de custos e prazos; fatores ambientais ou processuais; propostas técnicas comerciais e contratos; lista de recursos alocados e parceiros; matriz de comunicação; relatório de projetos e lista de necessidades e lições aprendidas em projetos anteriores.

Dadas as informações obtidas, devem-se consolidar os riscos no artefato Matriz de Riscos (saída), que, nessa fase, são compostos por: ID de Controle – Campo para controle de linha do novo Risco identificado; data da identificação – Inserção da data em que foi identificado o risco no programa; descrição dos Geradores de Riscos – Atribuição dos responsáveis pela geração do risco; e descrição dos Riscos – Descrição do risco apresentado pelos geradores.

Fase de Análise – nessa fase, devem-se analisar os riscos através do conceito de Valor Monetário Esperado (VME), que é utilizado pela Empresa A para o cálculo do grau de relevância dos riscos dos seus projetos. Os conceitos de VME no modelo de gestão de risco da Empresa A incluem as seguintes etapas: Preencher as variáveis de impacto e probabilidade para cada um dos riscos identificados na matriz de risco, em que o impacto representa a avaliação quantitativa das perdas caso o risco aconteça, e a probabilidade refere-se à avaliação da chance de materialização do risco.

Dadas as informações obtidas, deve-se atualizar a Matriz de Risco (saída) com: consequências – descrição breve dos fatos caso o risco ocorra efetivamente levando em conta seu impacto, probabilidade e demais fatores importantes para o programa; e Grau de Relevância (GR) – classificado em baixo, médio e alto, sendo obtido pela Equação 1.

A Equação 1 caracteriza-se no modelo para cálculo do Grau de Relevância de um Risco, em que: “I” refere-se à classificação do impacto, e “P”, à probabilidade de ocorrência do risco.

$$\text{Valor GR} = I \times P \quad (1)$$

A Tabela 2 representa os intervalos que indicam o Grau de Relevância calculados pela Equação 1:

TABELA 2

Classificação do Grau de Relevância do Risco.

Grau de Relevância	Valor (GR) = IxP (adimensional)
Baixo	Se IxP < 4
Médio	Se IxP < 10
Alto	Se IxP igual ou maior que 10

Fonte: Adaptada do Modelo de Gestão de Riscos Empresa A (2015).

A Figura 4 representa os quadrantes que o risco pode se apresentar de acordo com a nota do seu grau de relevância, sendo o principal insumo para priorização do gerenciamento dos riscos:

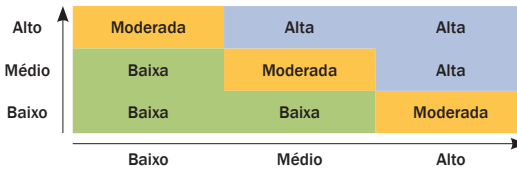


Figura 4 Matriz de Risco da Empresa A.

Fonte: Adaptada do Modelo de Gestão de Riscos Empresa A (2015).

A cor verde da Figura 4 indica que os riscos devem ser apenas controlados, enquanto a cor amarela sugere a necessidade da monitoração contínua e ações para controlar os riscos. Por fim, a cor azul assinala que deve haver a dotação de uma nova abordagem ou uma ação de correção para diminuir a chance de ocorrência do risco. Os padrões definidos para quantificação e qualificação dos intervalos de Impacto, Probabilidade e Grau de Relevância utilizados nessa fase são replicados em todos os projetos.

Fase de Planejamento – nessa fase, devem-se planejar os riscos por meio das seguintes etapas:

- Resposta ao Risco: avaliação de resposta para o risco identificado de acordo com o Grau de Relevância.

Quadro 5, adaptado do Modelo X, é apresentado e serve de orientação para quais são as opções de resposta ao risco:

QUADRO 5

Opções de respostas aos riscos.

Classificação	Descrição
Evitar	Eliminar uma ameaça específica. A equipe do projeto pode eliminar eventos, porém nunca garantir a exclusão de todo o risco.
Transferir	Transferir o risco a uma outra entidade.
Mitigar	Reduzir o VME de um evento de risco, através da diminuição dos pontos de atenção e/ou reduzindo o valor do evento de risco.
Aceitar	Aceitar as consequências geradas pelo risco caso se materialize.

Fonte: Modelo de Gestão de Projetos – Gestão de Riscos Empresa A (2015).

- Designação do responsável: determina-se quem irá aplicar a ação definida.

Fase de Gerenciamento – Nessa fase, devem-se gerenciar os riscos por meio das seguintes etapas:

Plano de Ação é o estágio composto pelas seguintes atividades:

Descrição: atividade que define como será a atuação da área responsável à resposta ao risco;

Designação do responsável: mesmo executor da fase de planejamento;

Data inicial e final: valor referente à data de identificação informal do risco e valor referente à data de término da ação tomada em relação ao risco identificado.

Status da ação: valores classificados em quatro *status* de gerenciamento, sendo eles: Não Iniciada, Em Execução, Paralisada, Encerrada.

Status do risco: campo de consolidação do gerenciamento realizado ao risco de acordo com a descrição no plano de ação.

4.3 Report dos Riscos – Relatório de Progresso do Programa (RPP)

O RPP é um documento utilizado para a gestão de comunicação na Empresa A que possui grande importância e é elaborado pelo PMO. Ele abrange todas as etapas descritas anteriormente no modelo de gestão de riscos da empresa e é construído por meio da ferramenta *Power Point*. O Quadro 6 contém um resumo do modelo de gestão de riscos em projetos:

QUADRO 6

Resumo das etapas de gestão de riscos da Empresa A.

Modelo X
Identificação
Análise
Planejamento
Gerenciamento

Fonte: Adaptado do Modelo de Gestão de Riscos em Projetos na Empresa (2015).

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se um comparativo das abordagens de gestão de riscos em projetos da Empresa A com os modelos apresentados na revisão na literatura, tendo como objetivo analisar os principais *gaps* entre os modelos. A Figura 5 demonstra as semelhanças entre todos os modelos apresentados pela igualdade de cores.

A cor verde corresponde à fase de Planejamento e Preparação da Gestão dos Riscos e está presente no modelo proposto pelo *PMBok* e CMMI, assemelhando-se por possuir atividades que visam a elaboração de um plano de gerenciamento dos riscos. Esse plano é importante, pois, conforme visto na seção Gestão de Riscos pelo *PMBok*, detém benefícios que certificam a efetividade da gestão de modo equilibrado, bem como assume uma representatividade conforme as necessidades do projeto, visto que na gestão de riscos do CMMI o plano é representado através da determinação das fontes, categorização e definição dos parâmetros do risco, guiando a avaliação e a criação de uma estratégia para a gerência dos riscos. Apesar de a Empresa A não realizar um planejamento específico para cada projeto, foi identificada uma parametrização adotada como um plano para gestão de riscos e assim replicada em todos os projetos. Já o *framework Scrum* não apresenta atividades relacionadas ao planejamento e à preparação da gestão dos riscos

A cor salmão, fase de Identificação dos Riscos, é evidenciada em todos os modelos. No *PMBok*, por exemplo, as entradas dessa fase são informações pertinentes aos riscos do projeto que, através de ferramentas e técnicas, têm como resultado o registro dos riscos e esse processo é realizado de modo iterativo durante todo o ciclo de vida do projeto. No *Scrum*, a fase de identificação é realizada informalmente e simultaneamente com a fase de análise, sendo dinamizada durante os *Sprints* do projeto. Já o CMMI, em concordância com o *PMBok* e o *Scrum*, relaciona a importância da identificação de ameaças e sua respectiva revisão de forma regular para que sejam identificados novos riscos que antes não foram reconhecidos.

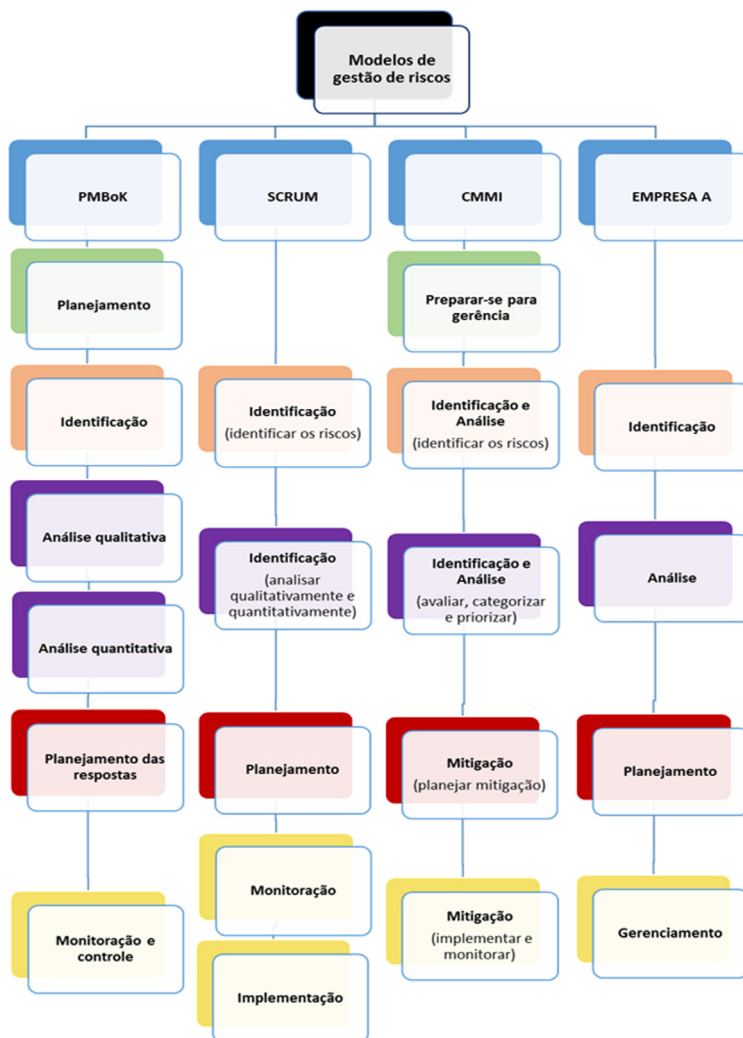


Figura 5 Comparativo dos modelos de gestões de riscos.

Fonte: Adaptada do PMI (2014); Schwaber e Sutherland (2013); SEI (2006) e do Modelo de Gestão de Riscos Empresa A (2015).

A cor roxa, por sua vez, representa a fase de Análise Qualitativa e Quantitativa dos Riscos. Essa fase expõe-se em todos os modelos, porém com etapas adicionais e descritas de forma mais detalhada pelo *PMBoK* e no modelo de gestão da Empresa A, como classificou-se nesta pesquisa. No *PMBoK*, a Análise Qualitativa é um recurso que avalia a prevalência dos riscos usando sua probabilidade de ocorrência. De modo

ágil, estabelece prioridades para o planejamento da resposta do risco e é usada como base para a Análise Quantitativa, quando essa é requerida. Nessa etapa da gestão de riscos em projetos, o modelo de gestão da Empresa A utiliza como ferramenta o conceito de VME, assim como orientado pelo *PMBok* (PMI, 2014). Já no *Scrum*, as análises tanto quantitativas quanto qualitativas são feitas na fase de Identificação dos Riscos sem mencionar alguma ferramenta específica de cálculo. No CMMI, essas análises estão presentes na Prática Específica “Avaliar, Categorizar e Priorizar Risco”, se assemelhando ao modelo utilizado pelo *PMBok*.

A cor vermelha caracteriza a fase de Planejamento de Resposta ao Risco. Constata-se na metodologia do *PMBok* que para cada risco atribui-se um responsável, assim como na Empresa A, CMMI e no *framework Scrum*. Também, os planos de respostas são semelhantes como as ações de transferir, aceitar e evitar os riscos. Em síntese, essa etapa tem como objetivo aumentar as oportunidades e diminuir as ameaças e, conseqüentemente, os riscos do projeto.

A cor amarela, por fim, retrata a fase de Implementação, Monitoramento, Gerenciamento dos Riscos que foram desenvolvidos durante as fases anteriores a essa. Ela tem como objetivo principal a melhoria da eficiência da gestão de risco, mas também procura identificar novos riscos, estando presente em todos os modelos; no *Scrum*, porém, ela subdivide-se. Observa-se, ao realizar o comparativo entre as fases dos modelos estudados em conjunto com o modelo da Empresa A, que nem todas as etapas estão presentes em todas as abordagens; ou seja, isso significa que nem todas as cores estão presentes em todas as gestões propostas.

Identificou-se também que o Programa Alfa passou por diversas mudanças de escopo, sendo esse concluído e validado, aproximadamente, um ano após o início do programa. Verificou-se, inclusive, que mesmo após o aceite final entre as áreas envolvidas, houve ainda modificações, e as fronteiras de atendimento do Programa Alfa foram estendidas de três para seis entregas.

Ao checar as documentações de gestão de riscos, percebeu-se que a Matriz de Risco não foi atualizada semanalmente, conforme sinalizado a necessidade no Estudo de Caso. Além disso, constatou-se que apenas três projetos do Programa possuíam a Matriz de Risco, tornando-o inaderente ao modelo de gestão de riscos da empresa. Ademais, os períodos das realizações dessa não eram cadenciados de maneira lógica.

Para a execução do programa, era prevista a contratação de um fornecedor, conforme registrado no Estudo de Caso, o qual apresentava os seguintes riscos que não foram documentados formalmente: uso da língua inglesa por parte do fornecedor, sendo ela diferente do padrão e da oficialidade da empresa e país; tradução dos documentos inglês-português era feita pelo próprio fornecedor; falta de *know-how* do trabalho ofertado pelo fornecedor em razão da não identificação de atendimento ao escopo completo do programa no momento da realização da proposta por esse; e baixa representatividade no Brasil.

Em razão da pouca atualização da matriz de risco, os aspectos citados não foram percebidos como uma ameaça e reportados por meio dela, e, atentando-se ao fato de que, ao longo de projetos, alguns passos básicos são deixados de lado pelos gerentes, e isso pode ser decorrente da falta de definição de uma rotina para gerenciar as mudanças, percebe-se que esse não é um elemento menor (NASCIMENTO, 2003).

Já ao analisar o RPP, constata-se que um dos riscos que foram identificados desde o princípio não teve um plano de ação eficaz. Por exemplo, houve um atraso na entrega de um serviço que estava sendo monitorado. Após atrasada a data de entrega, não houve um segundo plano de ação além do seu monitoramento, para evitar um segundo atraso. Sendo assim, antes da Entrega 1 do Projeto Alfa ocorreram consecutivamente quatro atrasos. Além disso, os RPP da Entrega 2 reforçavam que os atrasos de outros serviços eram constantes.

Ao realizar uma observação direta à gestão de risco realizada no Programa Alfa, nota-se que nem todas as etapas presentes no modelo de gestão da empresa foram executadas. Olhando na documentação do projeto, fica evidente a falta de comunicação entre as partes interessadas e a carência de planos de contingência e respostas eficazes aos riscos.

Em suma, observou-se que as negligências apresentadas no presente artigo se integram com a fase de Análise, especificamente em suas definições qualitativas, que é rápida, econômica e deveria ser exercida regularmente durante todo o projeto, e a fase de Gerenciamento, que é responsável por respostas adequadas aos riscos, bem como seu monitoramento.

O presente trabalho sugere que os possíveis pontos de melhorias relacionados às fases falhas, Análise Qualitativa e Gerenciamento, seriam: garantir atualização da matriz de risco semanalmente mediante o bloqueio do sistema de gestão de projetos da companhia para os próximos passos do mesmo, caso não haja a inserção da matriz; melhorar a comunicação dos riscos do projeto mediante reuniões rápidas diárias para manter o assunto próximo, conforme sugere o *framework Scrum*; realizar treinamentos e *overviews*, compulsórios aos colaboradores que possuem contato com gestão de projetos, sobre melhores práticas de gestão de riscos em projetos e sua respectiva importância.

É ainda factível de dúvidas se a experiência do time em projetos na gestão dos riscos influenciou no retardo de identificação e/ou tomada de decisões não apropriadas. Sendo assim, pode-se constatar que pontos essenciais durante o projeto, muitas vezes básicos e de baixo custo, não foram executados. Isso pode ser decorrente da falta de ferramentas que cobrem o cumprimento de todos os passos da gestão de risco e/ou comunicação desfavorável.

6 CONCLUSÃO

Este artigo apresentou uma análise comparativa entre uma metodologia, um *framework* e um método de melhoria de processos presentes na literatura com um modelo real de uma empresa de serviços financeiros para o tratamento da gestão de riscos em projetos. As abordagens foram comparadas e constatou-se que, de forma geral, o *PMBoK* e o *CMMI* estão em consonância em suas estruturas com o modelo adotado pela Empresa A. O *Scrum* é o modelo que mais se distânciava por não sugerir práticas específicas, ferramentas, e por possuir suas fases de gestão de risco em projetos mais enxutas em razão da necessidade do tratamento imediato e ágil.

Entretanto, notou-se que um dos benefícios do *framework* seria a comunicação clara por meio de reuniões diárias realizadas em cada *Sprint*. O modelo da empresa não segue exatamente nenhuma das abordagens estudadas, sendo um modelo híbrido dessas abordagens. Identificou-se que, embora a Empresa A possua uma metodologia formal de gestão de riscos, não se evitou que houvesse falhas no Programa Alfa.

Ainda assim, não obstante, elucidam-se dúvidas a respeito da adoção de uma metodologia formal para a gestão de riscos em projetos de uma empresa. Copiar ou reproduzir sistemas que já funcionaram no passado em outros projetos ampliaria os riscos de perda e efetividade desse projeto, somente excluindo casos em que o projeto seja simples, repetitivo ou apresente insignificantes incertezas (SABBAG, 2004).

Observou-se que a Empresa A não foi eficiente ao replicar os padrões definidos para quantificação e qualificação dos intervalos de Impacto, Probabilidade e Grau de Relevância; foi identificado que a empresa, apesar de não possuir uma Fase de Planejamento/Preparação para Gerência da gestão de riscos, utilizava de forma padronizada os critérios para avaliação de probabilidade e de impacto.

A utilização de um projeto verídico tornou o estudo mais próximo da realidade, deixando clara a execução da gestão de riscos em projetos na Empresa A. Pode-se concluir que o levantamento das análises dos resultados obtidos é passível de contribuição para que a empresa contate pontos deficientes de sua gestão de riscos, prevenindo-a de futuras negligências e possivelmente deixando seus processos mais apurados.

As limitações do presente trabalho dão-se no âmbito estudado. Ao utilizar um estudo de caso único, não é possível validar as fronteiras congruentes de modelos de gestão de riscos em projetos universais. Ademais, as observações são subjetivas ao olhar do pesquisador e dão margens a variâncias de interpretação.

O tema abordado nesta pesquisa evidencia a importância da interação entre outras áreas de conhecimento, da gestão de projetos, com a gestão de riscos. Por exemplo, a gestão de comunicação faz-se importante para todas as fases, principalmente na identificação de novos riscos e na tomada de decisões. Pode-se também sugerir em

uma outra abordagem de estudo analisando quais seriam os fatores de sucesso relacionados a experiências profissionais exigidas para se analisar e identificar de maneira mais eficiente e tempestiva os riscos no gerenciamento de projetos.

RISK MANAGEMENT IN PROJECTS: A CASE STUDY IN A FINANCIAL SERVICE COMPANY

Abstract

The Globalization process led to a huge increase in competitiveness among companies. Therefore, they urge to obtain advantages associated with cost, quality, and flexibility seeking an improvement in their productivity, as well as a reduction of their risks. In this context, risk management represents great importance directly on company's results. Thus, this study aimed at evaluating risk management approaches proposed in the literature and then comparing them with a real model adopted by a company of the financial sector.

Keywords: Project Management. Risks. Models.

REFERÊNCIAS

- AGILE MANIFESTO (Org.). *Princípios por trás do Manifesto Ágil*. 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html>>. Acesso em: 13 set. 2016.
- AHERM, D. M.; CLOUSE, A.; TURNER, R. *CMMI Distilled: A Practical Introduction to Integrated Process Improvement*. 2. ed. Boston: Pearson Education, 2003.
- CARVALHO, M. M.; RABECHINI JÚNIOR, R. *Fundamentos em Gestão de Projetos: Construindo Competências para Gerenciar Projetos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- FABRA, M. G. M. C. *Gerenciamento de Riscos em Projetos de Implantação de Sistemas ERP*. Rio de Janeiro, 2006. 90 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial)– Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.
- GIDO, J.; CLEMENTS, J. P. *Gestão de Projetos*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KERZNER, H. *Gestão de Projetos: As melhores práticas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- LARSON, E. W.; GRAY, C. F. *Gerenciamento de Projetos: O Processo Gerencial*. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- LARSON, E. W.; GRAY, C. F. *Project Management: The Managerial Process*. 5. ed. New York: McGraw-Hill Irwin, 2011.

NASCIMENTO, V. *Gerenciamento de Risco em Projetos*: Como transformar riscos em vantagem competitiva. Rio de Janeiro, 2003. 97 f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas)–Universidade Veiga de Almeida, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia-gerenciamento-de-risco-em-projetos.pdf>. Acesso em: 23 set. 2016.

PMI (Org.). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

PM SURVEY (Org.). *Project Management Institute Chapters*. 2013. Disponível em: <www.pmsurvey.org>. Acesso em: 2 nov. 2015.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem: Métodos, avaliação e utilização*. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PRIES, K. H.; QUIGLEY, J. M. *Scrum Project Management*. Boca Raton: Crc Press, 2001.

ROCHA, P. C.; BELCHIOR, A. D. Mapeamento do Gerenciamento de Riscos no PMBOK, CMMI-SW E RUP. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE MELHORIA DE PROCESSOS DE SOFTWARE, 4., 2004, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Simpros, 2004. p. 1-12. Disponível em: <www.simpros.com.br/Apresentacoes_PDF/Artigos/Art_24_Simpros2004.pdf>. Acesso em: 23 set. 2016.

SABBAG, P. Y. *2004 Pmi Global Congress Proceedings*. Buenos Aires, 2004. Disponível em: <www.pmi.org/learning/risk-uncertainty-challenge-project-management-8867?id=8867>. Acesso em: 2 nov. 2015.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. *Um Guia Definitivo para o Scrum*: As regras do jogo. [s.l.]: Creative Commons, 2013. Disponível em: <www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2016.

SEI (Org.). *CMMI ® para Desenvolvimento – Versão 1.2*: Melhoria de Processos Visando Melhores Produtos. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2006. 602 p. Disponível em: <www.sei.cmu.edu/library/assets/whitepapers/cmmi-dev_1-2_portuguese.pdf>. Acesso em: 16 set. 2016.

VARGAS, R. V. *Gerenciamento de Projetos*: Estabelecendo diferenciais competitivos. 5. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERSION ONE. *10th Annual State Of Agile™ Report*, 2016. Disponível em: <www.agile247.pl/wp-content/uploads/2016/04/VersionOne-10th-Annual-State-of-Agile-Report.pdf> Acesso em: 27 set. 2016.

WILLIAMS, R. et al. Quality and Risk Management: What are the Key Issues? *The TQM Magazine*, v. 18, n. 1, p. 67-86, 2006.

YIN, R. K. *Estudo de caso*: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. *Estudo de caso*: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Contato

Rogério Rodrigues de Moraes
rogerioisj@gmail.com

Tramitação

Recebido em maio de 2017.
Aprovado em outubro de 2017.