

GERENCIAMENTO DE RISCO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO EM MACAÉ

Gabriel Teixeira Lopes (Universidade Federal Fluminense – Macaé/RJ)
Denise Cristina de Oliveira Nascimento (Universidade Federal Fluminense – Macaé/RJ)
Ailton da Silva Ferreira (Universidade Federal Fluminense – Macaé/RJ)

Resumo:

As empresas estão atualmente inseridas em um ambiente de conflitos políticos e incertezas econômicas, o setor automotivo apresentou um reflexo deste cenário com resultados decrescentes. A Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave) apresentou uma queda de 37,59 % nos emplacamentos em comparação de Dezembro de 2015 com o mesmo mês do ano anterior. Foi realizada uma revisão na literatura com o objetivo de verificar a teoria sobre percepção de riscos, bem como as definições e etapas do gerenciamento de riscos. O trabalho constitui-se de um estudo de caso em uma empresa do setor automobilístico localizada em Macaé com o objetivo de analisar e comparar a teoria e a prática do gerenciamento de risco, buscando verificar com este estudo a percepção da empresa quanto ao gerenciamento de risco. Para coletar os dados foi desenvolvida e aplicada, ao gerente de vendas da companhia estudada, uma entrevista exploratória composta por 20 questões. Verificou-se que o gerenciamento de riscos é fundamental para a sobrevivência e para os resultados da companhia, sobretudo com este cenário econômico e político, pois reflete na satisfação dos clientes, redução de custos e no alcance dos objetivos.

1. INTRODUÇÃO

Com um momento de incerteza econômica, investigações de corrupções em empresas importantes para sustentação econômica do país, instabilidade do dólar, aumento do desemprego e da inflação, e intensos conflitos políticos internos à qual o mercado brasileiro está inserido atualmente, verifica-se um impacto no setor de venda de veículos.

De acordo com as informações da Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave), que é uma entidade que representa e defende direitos do setor de Distribuição de Veículos, no último mês de 2015 houve um total de 220.656 unidades emplacadas no Brasil, já em Dezembro do ano anterior foram 353.563 unidades emplacados, ou seja, este número de emplacamentos no mês de Dezembro de 2015 comparado com o mesmo mês no ano anterior representou uma queda de aproximadamente 37,59%. Esta análise inclui tanto os autos quanto comerciais leves.

Verifica-se a importância das empresas deste setor estar praticando ações estratégicas considerando o ambiente à qual fazem parte, ou seja, observando os riscos que podem comprometer seus resultados.

Com isto, o tema de gerenciamento de risco ganha uma importância extra para estas empresas. Compreende-se por gestão de riscos a “arte e ciência de identificar, avaliar e reagir aos riscos enfrentados durante todo o ciclo de vida de um projeto de forma a suportá-lo no atendimento de seus objetivos” (WIDEMAN, 1992 apud CARNEIRO, 2003, p.23).

Diante deste cenário, surgem questionamentos que foram investigados neste estudo: o comportamento do consumidor se altera? Como as concessionárias de automóveis podem estar se preparando para manter as vendas no nível desejado e reter seus clientes?

Nesta perspectiva, foi realizada uma pesquisa em uma empresa do setor automobilístico, localizada no município de Macaé/RJ, a fim de verificar estratégias e ações de gerenciamento de riscos adotadas por esta.

2. RISCOS

É essencial a compreensão do significado da palavra risco, partindo do contexto à qual as empresas estão inseridas: mercados globalizados, concorrência acirrada, economias incertas, modernização, “guerras” de preços e mudanças ao longo da história em direção à busca pela qualidade e melhoria contínua.

Neste contexto, o foco das empresas é crescente em direção à satisfação dos consumidores, ou seja, busca-se produzir para atender e reter os clientes, que se tornam mais exigentes devido à competitividade. Ora, para proporcionar um produto de qualidade ao cliente e alcançar vantagens competitivas é preciso conhecer, analisar e contornar riscos. Será abordado que, a atenção e gestão dos riscos são primordiais para o sucesso da empresa.

Constantemente as pessoas se comportam ignorando situações incertas e almejando o desaparecimento do risco (BAZERMAN, 2004). Isto evidencia que embora os riscos possam afetar diretamente os resultados de um projeto ou de uma decisão, muitas empresas e gestores os desprezam e deixam de identificar e os gerenciar.

Alguns motivos para as pessoas não atribuírem importância e examinarem os riscos são: não querer gastar tempo e energia com o assunto; não acreditar que os riscos são reais; querer um plano mais simples; a quantidade de riscos pode impedir o cumprimento do projeto; e a tendência de um aprendizado ligado ao pensamento positivo, sendo atribuir importância ao risco considerada um negativismo (MASCHIO, 2007). Creditar o risco como um evento

ilusório e idealizar que tratar os riscos é gerar custos adicionais de tempo, recursos e energia podem ser fatores determinantes para o fracasso da empresa ao perseguir resultados.

Constatando isto, Raz et al. (2002, p. 101) afirma que os riscos “são eventos indesejados que podem causar atrasos, gastos excessivos, resultados insatisfatórios, perigos ambientais e de segurança e até mesmo, o fracasso total”, com uma ênfase nos possíveis efeitos negativos. Assim, há a possibilidade de o risco afetar significativamente uma empresa, por isto a importância e interesse atribuído a ele e ao seu gerenciamento são crescentes entre os gestores e pesquisadores.

Sanvicente (1977, p.64, apud BRITO, 2004, p.10), aborda que “a incerteza e o risco decorrem, em grande parte, da impossibilidade de prever o futuro com absoluta segurança”, ou seja, o risco está presente em situações que irão acontecer e que possuem os meios e os resultados imprecisos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007, p.11) ao apresentar o conceito de risco acrescenta e observa que o risco “é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidade”, ou seja, o risco é uma incerteza que pode também resultar em aspectos positivos. Quando este devidamente identificado, gerenciado, tratado e monitorado a possibilidade de minimizar seus pontos e impactos negativos chamados por diversos autores como ameaças é maior; pois serão aplicadas ações direcionadas a este.

O PMBOK (PMI, 2013, p.310) visualiza o risco de projeto como “um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto”, ou seja, o risco pode afetar os resultados e o sucesso diretamente de uma organização. Nesta perspectiva, o risco é apresentado como resultado de uma ou diversas causas e como causador de impactos.

Mielke (2003 p.17) afirma que o “risco tem uma causa e, se esta ocorrer, uma consequência”, esta pode ser benéfica e vista como oportunidade de melhoria ou negativas para os resultados do projeto.

Deste modo, quando os objetivos de um projeto podem ser impactados positiva ou negativamente por situações incertas, estas situações são os riscos (PENA et al., 2014). Os autores salientam que ações sobre os riscos devem ser praticadas pelas empresas visando reduzir ameaças e maximizar oportunidades garantindo uma maior possibilidade de que os objetivos destas sejam alcançados.

Não há como evitar os riscos em sua totalidade (MASCHIO, 2007). O que deve ser feito para que as ameaças provenientes deste risco não impactem no projeto é uma administração das atividades, com um gerenciamento de risco.

Assim, os riscos apresentam efeitos nos projetos, que podem ser tanto negativos com uma ameaça, quanto positivos com uma oportunidade.

2.1. Risco e Incerteza

A definição de risco se torna mais complexa no momento de diferenciá-lo da incerteza (PERMINOVA et al., 2008), ou seja, possuem significados distintos e não devem ser confundidos. A noção de risco é apresentada como algo inseparável da incerteza e também da probabilidade (GIDDENS, 2000).

Frank Knight (1921, p.20) apresenta uma das principais definições literárias que distinguem risco de incerteza. O autor apresenta que “o fato essencial é que risco significa, em vários casos, algo passível de mensuração, ou uma incerteza mensurável”, ou seja, uma incerteza

somente é um risco quando esta pode ser calculada, medida. Assim, a incerteza apresenta uma “probabilidade numericamente imensurável” (KNIGHT, 1921 apud ANDRADE, 2011, p.172), que não são quantificáveis.

Joia et al. (2013, p.26), apresenta os riscos como as incertezas que “são identificáveis, mensuráveis e relevantes para o contexto em que ocorrem”, ou seja, apresenta necessariamente estes três quesitos. Conclui afirmando que “todo risco é uma incerteza”, satisfazendo os quesitos citados; porém “nem toda incerteza é risco” porque esta poderá não cumprir algum dos três quesitos (identificável, mensurável, relevância).

Wideman (1992 apud MODICA, 2011) apresenta a incerteza como um evento, que possui probabilidades bem acima de zero e abaixo de cem e que resulta em um evento positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça, ou risco).

Já os autores Hillson e Murray-Webster (2007) consideram a incerteza e a consequência como as características do risco; e Holton (2004) considera a incerteza e o resultado de uma situação causar uma satisfação ou não, ou seja, também considera a incerteza e a consequência.

Em seus estudos sobre gerenciamento de incertezas em projetos, De Meyer, Loch e Pich (2002) apresentam quatro tipos de incertezas: variabilidade e as incertezas previstas, ambas são consideradas riscos, pois são identificáveis e quantificáveis; incertezas imprevisas, e o caos. A variabilidade representa as incertezas resultantes de diversas “pequenas influências”, porém previsíveis e controláveis, ou seja, variações dentro de um intervalo esperado. As incertezas previstas são identificáveis e chamadas de “*knownunknowns*”, são aquelas que não se pode assegurar que ocorrerão e há pouca informação sobre. As incertezas imprevisas são chamadas de “*unknownunknowns*”, são não previstas e não identificáveis; não existe um plano de contingência, pois a possibilidade do evento ocorrer é desconhecida ou são considerados improváveis. Já o caos é completamente imprevisível.

Conforme apresentado no Quadro 1, existem incertezas desconhecidas que podem afetar o projeto (pode haver riscos) que não são tratadas atualmente. Estas não são consideradas no gerenciamento de risco, embora possuam consequências relevantes, pois são “incertezas desconhecidas” (JOIA et al., 2013).

2.2. Elementos do Risco

Joia et al. (2013) afirmam que o risco apresenta três elementos formadores que são: o evento, a probabilidade deste ocorrer, e o impacto deste risco no projeto.

Já Valeriano (2005, p.235), afirma que o risco possui duas dimensões, que são: a probabilidade da ocorrência deste, e o impacto que este representará para o projeto. Ao mencionar o impacto considera que este poderá ser tanto positivo quanto negativo, podendo ser a “severidade do dano” ou a “grandeza do benefício”. O autor observa que esta severidade pode afetar o desempenho (impedindo o cumprimento de um requisito), o custo (surgimento de valores não planejados), o cronograma (gerando atrasos), e uma possível combinação de todos estes fatores.

De Camprieu et al. (2007), abordam os elementos como os eventos que poderão influenciar nos resultados do projeto e a amplitude referente ao impacto deste evento. Os autores embora diverjam na quantidade de elementos, se consentem quanto ao conteúdo Assim, os elementos geradores do risco dependem do evento e de sua possibilidade, e também qual poderá se o impacto no projeto.

2.2.1 Fatores Externos

As empresas estão em constante interação com o ambiente externo, podendo ser influenciada por estes. Este ambiente externo pode trazer desafios e restrições no gerenciamento (JOIA et al., 2013), representando riscos para o projeto. De acordo com Hillson (2009), os fatores externos podem ser: Volatilidade do mercado; Ação dos concorrentes; Fatores políticos, sociais, ambientais, legais, tecnológicos e também econômicos; Mudanças organizacionais internas, e/ou dos clientes, e/ou nos *stakeholders*.

Embora os fatores internos à empresa sejam geradores de riscos, o foco deste estudo é sobre os fatores políticos e econômicos. O atual cenário destes fatores no país apresenta riscos para os resultados e objetivos de uma empresa.

2.3. Tipos de Riscos

Conhecer os tipos de riscos é importante, pois irá auxiliar em uma melhor identificação destes. São quatro tipos de riscos que podem influenciar em um projeto segundo Fortes (2011 apud JOIA et al., 2013). Estes serão apresentados brevemente a seguir.

2.3.1. Riscos Externos

Os riscos externos são aqueles a qual não se pode agir, pois são difíceis de identificar e também de controlar com um plano de contingência (JOIA et al., 2013).

Incluem-se entre estes, segundo Fortes (2011, p. 21) as "ações de terceiros, as forças climáticas, demográficas, mercados, materiais e crescimento econômico".

Considera-se um a empresa um sistema aberto, ela mantém uma interação com o ambiente, ou seja, tudo que ocorre externo a empresa (no ambiente) passa a influenciar direta ou indiretamente internamente o que ocorre nesta (CHIAVENATO, 2003), ou seja, os impactos do ambiente repercutem nas organizações. Assim, a organização é afetada constantemente de determinada maneira pelo ambiente.

2.3.2 Riscos Internos

Estes riscos podem diferentemente dos externos, serem identificados e controlados com um plano de contingência. São relacionados ao ambiente interno da organização, como cultura clima organizacional e processos internos (JOIA et al., 2013).

2.3.3 Riscos Tecnológicos

Os riscos tecnológicos são os riscos relacionados à tecnologia e aos processos, produto, sistema ou análise (FORTES, 2011). A utilização, por exemplo, de tecnologias imaturas pode trazer riscos para o projeto (JOIA et al., 2013).

2.3.4 Riscos Operacionais

Os riscos operacionais são aqueles relacionados às áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos (JOIA et al., 2013), ou seja, estes riscos são referentes a ocorrência de um evento inadequado em alguma área do conhecimento, escopo, por exemplo.

3. Processos ISO 31000

A ISO 31000 (2009) estabelece a gestão de riscos em um processo, que deve ser integrado à gestão, alinhado e inserido na cultura e adaptado aos demais processos da organização. Este processo é dividido em atividades, que são: comunicação e consulta; estabelecimento do

contexto; identificação dos riscos; análise dos riscos; avaliação dos riscos; e monitoramento e análise crítica. Estas atividades serão detalhadas a seguir.

A comunicação e consulta refere-se ao contato com as partes interessadas com esta gestão. Embora esta interação seja ideal acontecer durante todo o processo, esta deve iniciar-se juntamente com este. Isto, pois este plano trará as abordagens dos riscos, como “suas causas, suas consequências, e as medidas que estão sendo tomadas para tratá-las” (ISO 31000, 2009, p.14). Um fator apresentado como significativo para a inclusão desta atividade no processo está a possibilidade de captação das variadas percepções de riscos das partes interessadas e posterior utilização por parte da gerência. Esta atividade, de troca de informações, é considerada essencial para que o funcionário que irá gerir os riscos possa conhecer os “fundamentos” que irão basear as decisões e ações a serem tomadas, ou seja, a base e razão de ações.

A atividade seguinte é o estabelecimento do contexto que é a definição de parâmetros e critérios a serem considerados no processo. Este contexto é desmembrado em: externo, onde é fundamental sua compreensão devido à presença das partes interessadas internas, suas necessidades e percepções; um contexto na qual considera e incluem-se questões: políticas, financeiras, econômicas, social, fatores que influenciam nos objetivos, entre outros. Já o contexto interno é tudo que pode influenciar na gestão de riscos por não estar alinhado com este; pois conforme apresentado, a gestão de risco deve estar em sintonia com a cultura organizacional, políticas, objetivos estratégicos, estruturas, entre outros fatores que devem ser considerados na implantação de uma gestão de projetos. Nesta atividade, elaborada pela ISO 31000 (2009), são definidas: metas; objetivos; responsabilidade pelo processo, escopo, profundidade e amplitude das atividades, processos, funções, projetos, produtos, serviços, relações entre um projeto, processo ou atividade específicos, metodologias de avaliação de riscos; avaliação do desempenho da gestão; decisões que têm que ser tomadas; estudos; e recursos necessários. Portanto, esta etapa é visualizando a criação de um critério de risco e visualização de objetivos.

A atividade de identificação de riscos é apresentada pela ISO 31000 (2009) como essencial, pois caso um risco não seja mencionado este provavelmente não será gerido, podendo ser decisivo nos resultados. O objetivo desta atividade é estabelecer uma listagem com todos os riscos que possam causar impactos nos objetivos e resultados finais, e também, identificar “fontes de risco, áreas de impactos, eventos (...) e suas causas e consequências potenciais” (ISO 31000, 2009, p.17). É preciso considerar uma variedade de consequências e visualizar possíveis cenários de ocorrência.

Após a identificação do risco está à atividade de análise de risco, que consiste em explorar os riscos e compreendê-los. Envolve de acordo com a definição da ISO 31000 (2009, p.18): “apreciação das causas e as fontes de risco, suas consequências positivas e negativas, e a probabilidade de que essas consequências possam ocorrer”, e assim identificar tudo aquilo que afeta. Esta análise pode ser feita de diversas formas, dependendo do objetivo, do risco a ser analisado, e dos recursos realizados para tal. Assim, a análise corresponde a indicação de consequências dos riscos sobre os objetivos e probabilidades deste risco tornar-se real. As consequências podem ser indicadas pelos impactos que podem ser tangíveis ou intangíveis.

O processo indicado pela ISO 31000 tem continuidade com a avaliação dos riscos que consiste em classificar, utilizando a atividade descrita anteriormente, sobre quais riscos praticar ações e quais possuem prioridade para tal. A necessidade de praticar um tratamento dos riscos pode ser visualizada pela comparação do estado do risco na atividade de análise

com os critérios de risco. Esta atividade irá colaborar com as decisões, podendo indicar até mesmo a não necessidade de ações e sim de apenas um controle (ISO 31000, 2009).

O tratamento é selecionar uma opção que vai alterar os riscos e a implantar. Este tratamento abrange um processo constituído, conforme a ISO 31000 (2009, p.19), de uma “avaliação do tratamento de riscos já realizado; decisão se os níveis de risco residual são toleráveis; se não (...), a definição e implementação de um novo tratamento para os riscos; e avaliação da eficácia desse tratamento”, ou seja, envolve um processo de verificar o nível dos riscos presentes e estabelecer medidas de intervenção caso este nível esteja acima do esperado.

Esta norma estabelece que as opções deste tratamento podem incluir determinados aspectos, entre eles: evitar os riscos ao não praticar ou paralisar atividades que geram riscos; alteração da probabilidade e das consequências; e tomada de decisões que irão reter os riscos (ISO 31000, 2009).

A ISO 31000 subdivide esta atividade em dois tópicos que detalham o conceito apresentado previamente. São eles: selecionar uma opção e implantá-lo. O primeiro, dito pela ISO 31000 (2009, p.19), refere-se à busca por um equilíbrio: “de um lado, os custos e os esforços de implementação e, de outro, os benefícios decorrentes, relativos a requisitos legais (...) tais como o da responsabilidade social e o da proteção do ambiente natural”, ou seja, é fazer uma análise e escolha da opção que apresentar o melhor custo e benefício para a empresa atingir seus objetivos. Neste momento de seleção é importante a consideração das visões das partes interessadas e que sejam estabelecidos os tratamentos preferenciais. Em buscar de manter a direção do gerenciamento e a eficácia do tratamento do risco a norma indica a aplicação do monitoramento nesta atividade.

Já o segundo tópico relata sobre a implementação das opções, ou seja, sua finalidade é, de acordo com a ISO 31000 (2009, p.20), “documentar como as opções de tratamento escolhidas serão implementadas”. O plano de tratamento deve conter o “porquê” da seleção desta opção, os benefícios, os responsáveis tanto pela aprovação do plano quanto pela aplicação, todas as ações e recursos que serão utilizados e o cronograma (ISO 31000, 2009).

É preciso observar uma possível existência de risco residual após esta atividade, caso haja, faz-se necessário o monitoramento e em determinados casos o tratamento deste.

A última atividade apresentada é a de monitoramento e análise crítica que consiste em uma verificação frequente. Tal atividade deve envolver todos os aspectos deste processo com o objetivo de:

Esta atividade está alinhada à melhoria contínua, ao considerar mudanças no ambiente e surgimento de novos riscos visualiza a necessidade de aplicação do processo de tratamento também sobre estes. Além disto, os resultados desta atividade devem ser registrados para que as informações sejam utilizadas, ou seja, uma visão de aprendizagem contínua.

Este processo contendo as atividades da gestão de risco é apresentado de forma resumida e com as devidas interações entre as atividades na Figura 1:

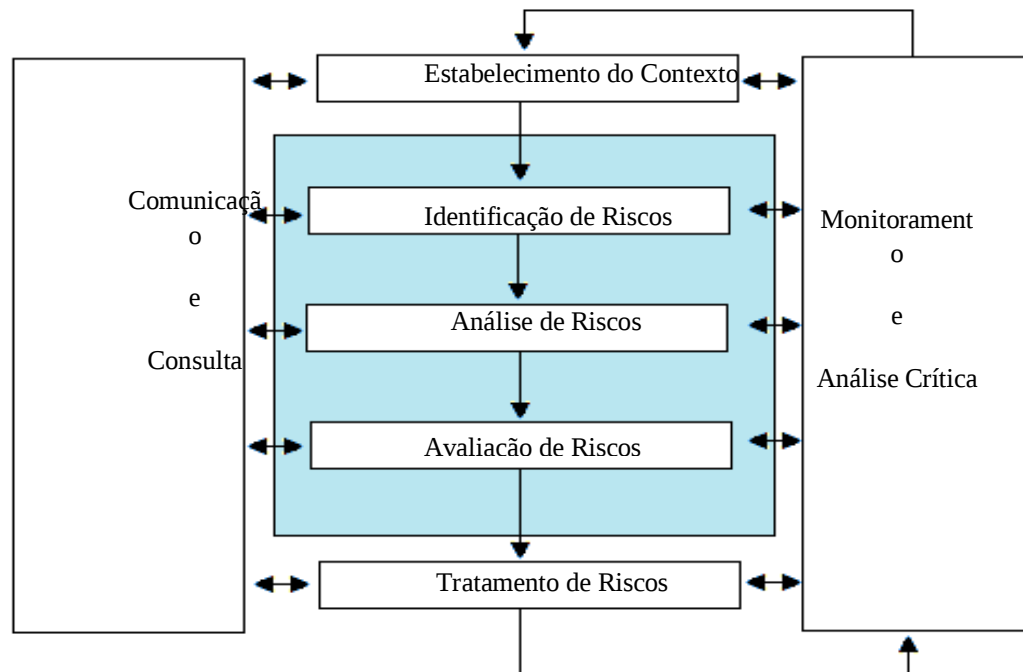


Figura 1 - Processo de Gestão de Risco. **Fonte:** ISO 31000 (2009).

Assim, esta norma ISO apresenta um processo que tem por objetivo minimizar as influências dos riscos sobre a gestão e resultados da empresa. Ao praticar as atividades, é idealizada uma análise e avaliação, bem como uma elaboração de ações a serem implantadas para tratar os riscos e do monitoramento frequente dos riscos. Além disto, esta norma considera este processo de forma integrada à gestão da empresa.

4. Processos PMBOK

O Guia PMBOK (2013) apresenta no gerenciamento de riscos cinco processos que são: planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto. Tais processos são interativos entre si, e também com as áreas do conhecimento do projeto apresentadas por tal guia. Estes processos serão aqui detalhados, conforme o apresentado pelo PMBOK (2013), e de acordo com os estudos baseados no PMBOK realizados pelos autores Joia et al. (2013).

O primeiro processo é o de planejar o gerenciamento de risco, que consiste em estabelecer como serão conduzidas as atividades deste. Esta etapa é fundamental para a comunicação e apoio das partes interessadas, bem como na definição de recursos e tempo para a execução das atividades. É um processo que traz como benefício a garantia do tipo e gerenciamento adequado “tanto aos riscos quanto à importância do projeto para a organização” (PMBOK, 2013, p.313).

Esta primeira etapa, de planejamento tem o objetivo de, segundo Joia et al. (2013, p. 52), “gerar o documento que lista as regras e diretrizes desse gerenciamento, de maneira a refletir as necessidades da organização e do empreendimento em si”, buscando compreender o perfil da empresa.

Neste processo será definida uma metodologia que irá conduzir as atividades dos demais processos. Esta etapa deve ser realizada desde o momento de planejamento do projeto, antes da decisão sobre a continuidade ou não do projeto: “go / no-go”, conforme ilustra a Figura 2

(JOIA et al., 2013). Todos os processos do gerenciamento de risco possuem atividades que devem ser executadas ainda na etapa inicial do projeto (JOIA et al., 2013), pois é fundamental iniciar um projeto conhecendo os riscos e as ações a serem tomadas sobre estes.

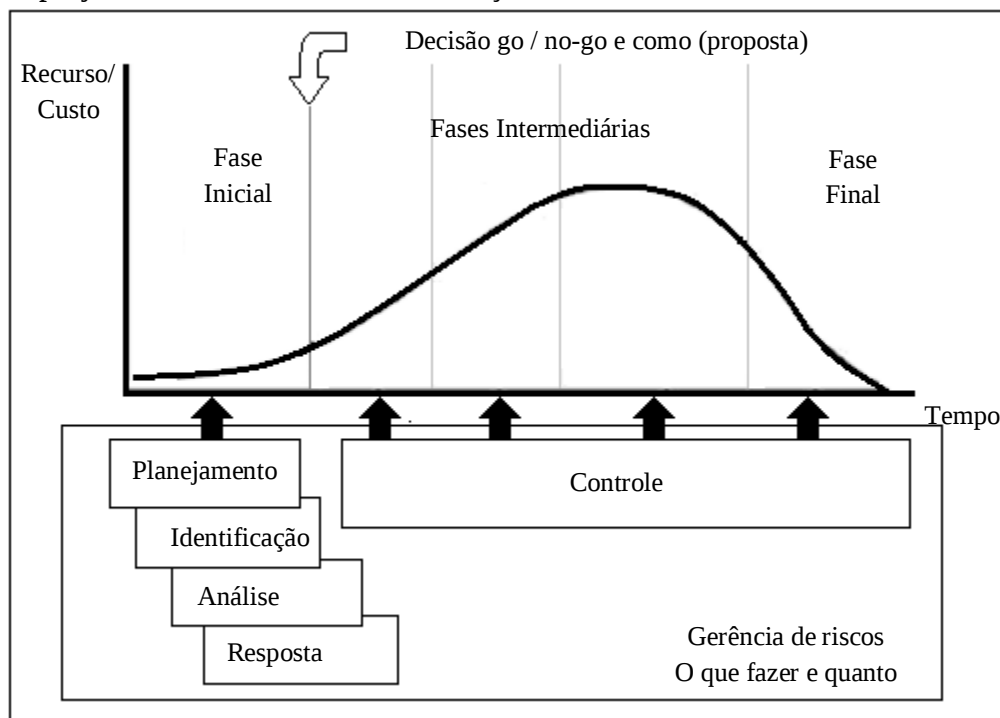


Figura 2 - Momento de iniciar o Gerenciamento de Riscos **Fonte:** Joia et al. (2013, p. 53).

Estes autores afirmam que é necessária a compreensão da maturidade da companhia, pois esta influencia na atitude; é preciso compreender o apetite e a atitude da empresa para identificar as estratégias a serem adotadas e ser possível definir a metodologia. O apetite é a “tolerância ao risco”, e a atitude é o posicionamento da empresa em situações de riscos (JOIA et al., 2013, p.57).

O plano de gerenciamento de riscos é um documento que “descreve todas as orientações”, (...) “para indicar como o gerenciamento de risco deverá ser estruturado e realizado ao longo do período”, evidenciando a metodologia, as abordagens, ferramentas, papéis, responsabilidades e categorias dos riscos (JOIA et al., 2013, p.59).

O segundo processo é o de identificação dos riscos, e corresponde à identificação e definição de todos os riscos que causam ou possam ter capacidade para causar impactos nos projetos (PMBOK, 2013). É fundamental que todo o pessoal envolvido no projeto possa se empenhar para identificar os riscos; visto que todos os demais processos do gerenciamento de risco dependem diretamente deste (JOIA et al., 2013). Neste processo é feita também uma documentação das características dos riscos.

O objetivo principal é gerar uma lista de todos os riscos que refletem positiva ou negativamente e geram oportunidades ou ameaças (JOIA et al., 2013). É um processo considerado “iterativo”, pois durante o projeto podem surgir novos riscos (PMBOK, 2013).

Este processo inclui os riscos a qual possuímos capacidade de identificá-los a qual poderemos analisar, responder e controlar (JOIA et al., 2013). Assim, neste processo os riscos devem ser identificados de forma correta para que as ações que serão praticadas sobre estes sejam adequadas e eficientes.

Para identificar os riscos é necessário avaliar todos os aspectos que “envolvam incertezas”, buscando informações no conhecimento da própria organização (registros de informações e lições aprendidas), nas premissas e por meio de ferramentas como: entrevistas, *brainstorming* (estimular a criação de ideias dos participantes continuamente até que todas as possibilidades sejam expostas), técnica de Delphi (utilizada quando não há registros históricos), e análise da causa-raiz para identificação da origem do risco (estrutura as causas e os efeitos de um problema) (JOIA et al., 2013). Estas ferramentas possibilitam a criação de uma lista de riscos. Na etapa de identificação dos riscos é essencial a utilização da matriz SWOT. SWOT é uma sigla que representa as iniciais de *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças); e busca analisar estes pontos sob a visão tanto do ambiente interno quanto do externo (ANDRADE, et al., 2008 apud FEIL, HEINRICHS, 2012). As forças são as vantagens competitivas internas em relação aos concorrentes, as fraquezas são as desvantagens competitivas internas, as oportunidades são os aspectos positivos do ambiente a qual a empresa está inserida que possam maximizar os resultados, e as ameaças são os aspectos negativos do ambiente que possam prejudicar os resultados da empresa. Assim, é possível desenvolver um plano de ação para aproveitar oportunidades e impedir que as ameaças prejudiquem, com o objetivo de identificar as fraquezas, tratá-las e transformá-las em fortalezas (JOIA et al., 2013). Como ameaças, é essencial na atualidade, analisar detalhadamente os aspectos econômicos e mercadológicos. Como resultado desta etapa obterá uma lista de riscos, identificados os riscos, as causas e também os efeitos.

A análise dos riscos é dividida em dois grupos, a análise qualitativa e a quantitativa. A análise busca avaliar a gravidade dos riscos que foram identificados, para estabelecer prioridades; a qual uma equipe analisará a probabilidade e o impacto de cada risco identificado, estabelecendo um grau de importância de acordo com um método (JOIA et al., 2013).

Na análise qualitativa é feita uma avaliação da probabilidade e o impacto nos resultados do projeto caso o risco ocorra, e com isto estabelece prioridades de análise e ações para determinados riscos (PMBOK, 2013), ou seja, visualiza-se uma forma de focar sobre riscos que possuam alta prioridade. Esta avaliação se expressa por legendas. Este processo deve ser realizado em toda a vida do projeto.

Os autores Joia et al. (2013, p.91) apresentam a “Grade de Tolerância a Riscos”, conforme Figura 3, que é uma das “formas de a organizações definirem os critérios de aceitação dos riscos com base em parâmetros de probabilidade e impacto”. A probabilidade de 0,9 é muito alta, assim como o impacto de 0,9 é muito alto. Assim, a organização baseando-se nesta grade aceitaria ou não o risco, por exemplo, o Risco B poderia ser aceitável para a organização visto que possui um baixo impacto e probabilidade; porém os Riscos F e C não seriam aceitáveis, pois possui uma alta probabilidade de ocorrer e alto impacto caso ocorra. Os riscos dos quadrantes 2 e 4 precisam de propostas de “estratégias de prevenção”. Assim, o risco aceitável ou não dependerá de seu perfil frente a riscos.

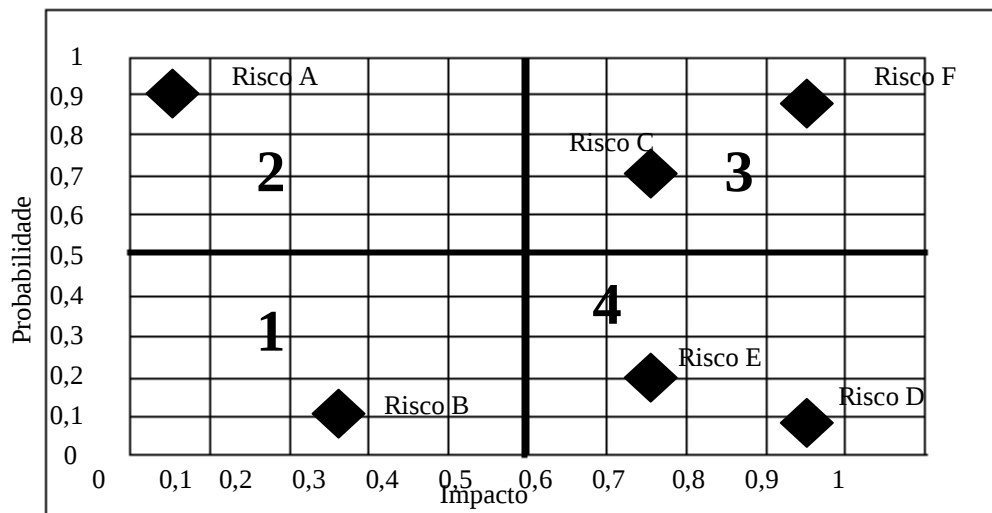


Figura 3 - Grade de Tolerância a Riscos. **Fonte:** Joia et al., 2013, p.91.

Já a análise quantitativa é o processo de analisar os impactos, apresentados numericamente, do risco sobre o projeto e as influências destes nos resultados e objetivos do projeto. Esta análise é feita sobre os riscos priorizados no processo anterior. Como benefícios verificam-se, visto pelo PMBOK (2013, p.333), “a produção de informações quantitativas dos riscos para respaldar a tomada de decisões, a fim de reduzir o grau de incerteza dos projetos”. Na análise quantitativa deve-se, conforme Joia et al. (2013, p.100), dimensionar a probabilidade e o impacto de cada risco”, na qual a probabilidade será em percentuais e o impacto medido em diversas unidades. Estes autores apresentam duas ferramentas que auxiliam na análise quantitativa, que são: a Árvore de Decisão (método gráfico de expressão das alternativas de ações disponíveis, fundamental para quando se tem decisões alternativas) e a simulação de Monte Carlo (programas que realizam análises estatísticas e a distribuição da probabilidade de todos os possíveis resultados do projeto).

Já o guia PMBOK (2013) apresenta a análise do Valor Monetário Esperado como uma das técnicas e ferramentas de realizar a análise quantitativa dos riscos.

De acordo com o PMBOK (2013, p. 339) a análise do Valor Monetário Esperado “é um conceito estatístico que calcula o resultado médio quando o futuro inclui cenários que podem ocorrer ou não”.

Os autores Joia et al. (2013) apresentam que o Valor Esperado é calculado pela multiplicação da probabilidade e do impacto dos riscos. Assim, o Valor Monetário Esperado dos riscos do projeto será o somatório do Valor Esperado de todos os riscos identificados. Joia et al. (2013, p.114) apresentam também a priorização por valor esperado, que consiste em classificar os riscos “pela variável escolhida, em ordem decrescente, fazendo com que o risco mais importante seja o de maior resultado ou valor esperado”, ou seja, o risco com maior valor monetário esperado deve ser priorizado.

Após a realização da análise qualitativa e quantitativa é fundamental estabelecer a priorização dos riscos, que possibilitará que a empresa foque nos riscos com maior potencial de causar ameaças ou oportunidades, ou seja, os de maiores peso e gravidade (JOIA et al., 2013).

O próximo processo apresentado é o de planejar respostas aos riscos que é desenvolver ações e respostas para maximizar os impactos positivos e minimizar os impactos negativos aos resultados do projeto. Estas respostas, ditas pelo PMBOK (2013, p.343), devem ser

“adequadas à relevância do risco, ter eficácia de custos para atender ao desafio, ser realistas dentro do contexto do projeto, acordadas por todas as partes envolvidas e ter um responsável designado”. Assim, as ações devem ser suficientes para tratar os riscos, mesmo estes sendo relevantes.

O último processo é o de controlar os riscos, que consiste em além de aplicar os planos de respostas, fazer o acompanhamento, monitoramento dos riscos residuais, a identificação de novos riscos que possam afetar o projeto e também uma avaliação de todo o processo (PMBOK, 2013).

Os objetivos desta última etapa são, entre outros, segundo Joia et al. (2013, p.149) “implantar o plano de resposta aos riscos quando necessário”, (...) “determinar se as premissas do projeto continuam as mesmas”, (...) “identificar mudanças na avaliação do risco”, (...) “avaliar se as políticas do projeto estão sendo seguidas”. Com a aplicação destes processos elaborados por este guia, espera-se que a empresa aumente sua efetividade, reduzindo perdas e falhas e melhorando seus resultados, já que há uma atenção aos fatores que podem prejudicar os objetivos desde o planejamento, na aplicação de medidas até um acompanhamento posterior com o último processo.

5 Breve Análise Comparativa

Os processos e conceitos da norma ISO 31000 (2009) e o guia PMBOK (2013) serão analisados comparativamente. Para tal será utilizada como base a pesquisa realizada por Ferreira et al. (2013), que buscou comparar as duas metodologias apresentadas.

Já o Guia PMBOK utiliza o gerenciamento de risco, para Ferreira et al. (2013, p.68), “como conhecimento com a aplicabilidade em um projeto”. Uma empresa que desejar aplicar um gerenciamento de risco em projetos poderá realizar, visto Ferreira et al. (2013, p.70), “através do guia PMBOK, porém dentro dos padrões ISO 31000”. Assim, afirmam que para obter um projeto de sucesso pode-se utilizar dos dois métodos.

Em relação aos processos, há uma distinção nas nomenclaturas usadas pela norma e pelo guia, porém o escopo é similar. (FERREIRA et al., 2013).

Portanto, tanto a norma ISO 31000 quanto o Guia PMBOK (2013), buscam tratar os riscos, porém o guia está mais voltado à utilização do gerenciamento de risco em projetos e a norma à estrutura organizacional e às atividades da empresa.

6. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR FRENTE A INCERTEZAS

A situação econômica é um dos fatores que devem ser considerados no comportamento do consumidor, já que a “renda disponível, a economia, a facilidade de financiamentos, levando em conta o crédito e as taxas de juros, determinam não só o que compram, mas quando compram” (DIAS, 2003 apud SILVA, 2007, p.34). Assim, caso os indicadores econômicos não favoreçam a tendência é comprar depois (DIAS, 2003 apud SILVA, 2007, p.34), ou seja, em momentos de incertezas econômicas o consumidor apresenta uma maior cautela em suas decisões.

O autor Pinheiro (2006, p.21), entende o comportamento do consumidor como “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”, ou seja, é a busca pelo conhecimento sobre o que leva os consumidores a adquirirem determinados produtos.

Os autores Clancy e Shulman (1992 apud SETTE, 1999) propõem um modelo de comportamento do consumidor baseado em fatores. Neste modelo proposto, o comportamento do consumidor é visto como resultado dos valores do indivíduo e da percepção das necessidades e dos desejos enquanto consumidor. Como valor do indivíduo entende-se o conhecimento que este absorve do mundo desde o início de sua existência e também como a percepção das necessidades de aquilo que este indivíduo precisa atender para se satisfazer de acordo com seus valores (CLANCY e SHULMAN, 1992 apud SETTE, 1999).

Tanto a percepção quanto os valores são influenciados por três fatores que serão apresentados a seguir. Os fatores demográficos que se referem às mudanças “de idade, composição, taxa de natalidade, nível de educação e outros” (CLANCY e SHULMAN, 1992 apud SETTE, 1999, p.93). O Fator sociológico; refere-se às interferências que o indivíduo recebe do grupo social que pertence; onde os hábitos e costumes irão estabelecer o consumo. Já o fator de ambiente social e econômico refere-se à influência da economia no comportamento, ou seja, conforme expõem Clancy e Shulman (1992 apud SETTE, 1999, p.93) “o comportamento do indivíduo durante as compras depende de como está indo a economia do país”. Depende também, segundo estes autores, das “taxas de juros, o nível de emprego, os índices de inflação, os preços, (...) assim como o nível de renda e a classe social a que o indivíduo pertence”. Estes fatores afetarão diretamente na aquisição e consumo.

Nos períodos de crise econômica “os consumidores tendem a reduzir o padrão de consumo da família, restringindo-se a comprar produtos realmente essenciais, eliminando o supérfluo” (COBRA, 1997, p. 62).

Portanto, a maneira do consumidor se comportar é diretamente influenciada pelo momento econômico do país a qual se insere, tornando-se mais cauteloso em suas aquisições caso os fatores como juros, inflação e preços estiverem altos. Isto, somado a uma economia considerada instável e com futuro incerto podem ser variáveis explicativas da queda na venda de veículos no Brasil. O estudo do comportamento do consumidor e do marketing é uma área fundamental para a empresa conhecer seus clientes, suas necessidades e valores no momento de decisão de compra.

Com este declínio, as empresas precisam adotar medidas para minimizar os impactos negativos. Visto isto, o gerenciamento do risco torna-se primordial para que a empresa possa identificar e tratar, conforme os processos apresentados, os riscos emergentes no setor automobilístico.

7. Metodologia do Trabalho

O tipo de pesquisa utilizada neste trabalho foi exploratória e o método de coleta de dados utilizado foi uma entrevista pessoal com o gerente de vendas da concessionária de veículos analisada.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o de entrevista, a qual foi apresentada ao respondente 20 questões no dia 20/02/2016 sobre as estratégias da companhia e a gestão realizada a fim de manter-se competitiva no mercado atual.

8. Resultados Obtidos

A empresa objeto de estudo é uma concessionária localizada na cidade de Macaé/RJ. Esta concessionária faz parte de um grupo nacional de revenda de veículos leves. O grupo realiza vendas de veículos leves em parceria com uma fabricante de veículos.

O grupo foi fundado no ano de 1994, na cidade de Rio Bonito/RJ, e no período de 21 anos inseriu-se em diversas cidades do estado. O grupo possui concessionárias nas cidades de Araruama, Cabo Frio, Campos, Guapimirim, Itaperuna, Macaé, Nova Friburgo, Rio Bonito, São Gonçalo, e Teresópolis.

A hierarquização da concessionária é composta por cinco Gerências que respondem à Diretoria conforme ilustra a Figura 4.

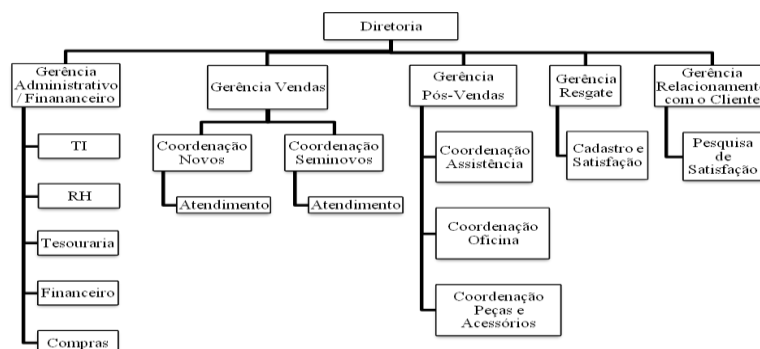


Figura 4 – Organograma. **Fonte:** Adaptado do Material Interno da Concessionária

A empresa analisada apresenta os reflexos do momento econômico do país e do cenário da região a qual atua. Este causou reflexos como dificuldade de obtenção de créditos, desemprego e a retração do consumidor. Assim, o cenário econômico e político influenciaram no comportamento do consumidor de veículos na região, pois adiaram uma decisão de compra aguardando a estabilidade no cenário, ou seja, corrobora que quando a renda, crédito, financiamento, juros e inflação não favorecem a tendência é que decisão de compra seja adiada.

Constataram-se impactos resultantes da redução nacional na venda de veículos, houve quedas nas vendas da empresa resultando em necessidades de readequação dos objetivos, revisão e redução das despesas e redução no número de colaboradores. Esta queda, que resultou em readequações na maneira de competir da empresa, está diretamente relacionada ao cenário e ao comportamento do consumidor.

A ameaça identificada é a incerteza política, do governo e do mercado. Já as oportunidades são criar formas de atrair os consumidores com o auxílio da montadora parceira, fidelizar clientes, atendimento intenso, investir em estoques e treinamentos. A estratégia deve minimizar os impactos da ameaça, e explorar as oportunidades para que as melhorias sejam aproveitadas.

A companhia realiza o gerenciamento de riscos constantemente, visualizando-o como uma prática fundamental, estudando e controlando o mercado, para que possam estar preparados para atender e compreender as necessidades dos clientes. Visualizam como forma de minimizar os impactos negativos e estudam o mercado e o consumidor para maximizar os positivos. O gerenciamento de riscos quando não elaborado causa prejuízos.

O gerenciamento de risco é integrante em todos os setores da empresa e possui participação das gerências de vendas, pós vendas, resgate, pesquisa e também da diretoria; porém os demais colaboradores participam do processo em reuniões e brainstormings. Corroborando

que, o gerenciamento é realizado em todas as partes do projeto e não somente em determinados setores.

Quanto às etapas, o planejamento é realizado avaliando o mercado a qual a empresa está inserida, pesquisando preços, estudando as outras marcas e os produtos dos concorrentes diretos, identificando as necessidades dos consumidores buscando fidelizar clientes. Visto que, o planejamento visa a estabelecer a metodologia, as regras e diretrizes da maneira como a empresa vai posicionar-se ao risco, as ações de planejamento listadas pela companhia não traduzem o significado de planejamento. Estas representam um meio de identificação e avaliação dos riscos, ou seja, constata-se que a empresa não apresenta a essência da etapa de planejamento conforme seu significado e objetivo (apresentar e estabelecer como as atividades do gerenciamento serão norteadas, evidenciando papéis, ferramentas e as responsabilidades).

A identificação e a avaliação dos riscos são realizadas pelos métodos de reuniões com os colaboradores e *brainstorming*. Visto que esta etapa é a base para as demais, é fundamental esta participação dos colaboradores. O risco identificado que impacta positivamente é estar mais preparado para atender o consumidor. Já os riscos que impactam negativamente são as falhas operacionais, e não perseguir e insistir no negócio. O atendimento ao consumidor precisar ser o diferencial, caso contrário representa perdas de negócios, já que o risco analisado que causa maior impacto é a falha no atendimento, pois reflete nos resultados da empresa.

A análise dos riscos é realizada quantitativamente através de reuniões e avaliação dos resultados e do estoque, bem como o *brainstorming*.

Os riscos identificados pela concessionária foram quantificados e analisados com auxílio da técnica de Valor Monetário Esperado. Para cada risco identificado foi estabelecida a probabilidade de ocorrência e a estimativa de impacto em reais no orçamento da empresa. Assim, foi calculado o Valor Monetário Esperado dos riscos conforme ilustra a Tabela 1.

Tabela 4 – Valor Monetário Esperado

Risco	Descrição do Risco	Probabilidade de Ocorrência (%)	Impacto no Orçamento (R\$)	Valor Monetário Esperado (VME)
A	Estar mais preparado para atender o consumidor nas vendas com todas as ferramentas - (Impacta Positivamente)	40	-R\$ 23.000,00	-R\$ 9.200,00
B	Produtos similares - (Impacta Negativamente)	20	R\$ 20.000,00	R\$ 4.000,00
C	Não perseguir e insistir no negócio - (Impacta Negativamente)	10	R\$ 18.000,00	R\$ 1.800,00
D	Falha Operacional - (Impacta Negativamente)	10	R\$ 25.000,00	R\$ 2.500,00
E	Falha no Atendimento - (Impacta Negativamente)	30	R\$ 25.000,00	R\$ 7.500,00
F	Estar mais preparado para atender o consumidor no pós venda - (Impacta Positivamente)	30	-R\$ 1.000,00	-R\$ 300,00
G	Consumidor adiar decisão de compra - (Impacta Negativamente)	40	R\$ 15.000,00	R\$ 6.000,00
H	Consumidor indeciso - (Impacta Negativamente)	30	R\$ 23.000,00	R\$ 6.900,00

Total	R\$ 102.000,00	R\$ 19.200,00
-------	----------------	---------------

Fonte: Adaptado Material Interno da Concessionária.

O risco que causa impactos negativos aos resultados da empresa identificado com maior VME é a falha no atendimento (VME: R\$ 7.500,00), ou seja, este deve ser tratado com prioridade. Já o risco que resulta em impactos positivos com maior VME é estar mais preparado para atender os consumidores nas vendas com todas as ferramentas (VME: R\$ 9.200,00). Contudo, a priorização dos riscos de impactos negativos deve ser na sequência E-H-G-B-D-C, e dos riscos positivos na sequência de A-F.

O VME dos riscos da empresa é de R\$ 19.200,00. O impacto no orçamento é de R\$ 102.000,00, porém se todos os riscos positivos ocorrerem e nenhum risco negativo ocorrer o impacto será de -R\$ 24.000,00. Contudo, se todos os riscos negativos ocorrerem e nenhum positivo ocorrer o impacto será de R\$ 126.000,00. Com isto, verifica-se a importância da prática do gerenciamento de risco para redução da probabilidade de ocorrência dos eventos negativos e aumentar a probabilidade dos eventos positivos.

A empresa realiza também um estudo da média do mercado da região para avaliação dos riscos e análise dos riscos identificados.

A empresa adotou como ações para tratar os riscos a redução nos custos, mudanças na gestão da empresa e intensificação de campanhas promocionais. Estas estratégias são de prevenção, pois a companhia busca modificar seu plano para evitar o adverso, ou seja, busca nova forma de abordagem. Isto, além das ameaças à sobrevivência da empresa gera a oportunidade desta aprimorar sua gestão, reduzir custos tornando o negócio mais sustentável e rentável, aproximar-se dos consumidores com um fortalecimento na publicação e promoção, reduzir falhas a partir de um maior controle e monitoramento, sobretudo a falha de atendimento considerado o risco mais impactante, buscando aproveitar as oportunidades apresentadas pela concessionária como o treinamento e o atendimento intensos.

A empresa realiza pesquisas de satisfação para monitorar os riscos presentes e potenciais. Este monitoramento é fundamental, pois é possível visualizar a necessidade de planos alternativos ou corretivos caso os resultados e satisfação esperada não se concretize.

Visualizam-se os benefícios da adoção do gerenciamento de riscos, refletindo em satisfação dos clientes, nos resultados, redução dos custos e no alcance dos objetivos. A perspectiva é que a empresa em 2017 recupere os indicadores reduzidos pela instabilidade econômica. O gerenciamento de riscos deve ser adotado constantemente para que a companhia visualize o cenário a qual está inserida e traduza em melhorias e estratégias a fim de ampliar sua efetividade e resultados. Isto é, a busca pela melhoria contínua.

9. Considerações Finais

Observou-se que embora a empresa não siga uma metodologia na etapa de planejamento, o gerenciamento de riscos é fundamental para a sobrevivência desta, a empresa se readequou visando se manter competitiva. Contudo, a empresa considera o gerenciamento de riscos essencial para manter seus resultados.

Os resultados possibilitaram verificar que o atual momento econômico e político influenciam no comportamento do consumidor de forma que a empresa necessita conscientizar-se praticando o gerenciamento de riscos, que se tornou mais relevante mediante este cenário.

Conclui-se que o gerenciamento de riscos é indispensável, sobretudo no atual cenário, este é praticado pela empresa. Com este gerenciamento foi possível a empresa identificar a

necessidade de praticar ações para reduzir a probabilidade e o impacto dos riscos negativos, sobretudo o de falhas no atendimento, e aproveitar os riscos positivos estando mais preparada para o atendimento nas vendas e para o pós-vendas, aproveitando as oportunidades de intensificar treinamentos e atendimentos.

Referências

- ANDRADE, R. P. de. **A construção do conceito de incerteza: uma comparação das contribuições de Knight, Keynes, Shackle e Davidson**. Nova Economia: Belo Horizonte p.171-195, Maio-Agosto, 2011.
- BAZERMAN, M. H. **Processo Decisório: Para Cursos de Administração, Economia e MBAs**. ed. Campus/Elsevier, 2004.
- BRITO, A. M. de. **O Processo de Análise do Risco e Incerteza no Retorno de Investimentos**. Florianópolis, 2004, p.10. Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis296108>>. Acessado em: 16 de Maio de 2015.
- CARNEIRO, M. G. **Uma análise do Gerenciamento de Risco nas consultorias em Tecnologia de Informação**. Rio de Janeiro, 2003, p.23. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3926/000333388.pdf?sequence=1>> . Acessado em 20/04/2015.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**- 7. ed. Rev. e Atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COBRA, M. **Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira**. 4. ed., p. São Paulo: Atlas 1997.
- DE CAMPRIEU, R; et al. **Cultural Differences in Project Risk Perception: an Empirical Comparison of China and Canada**. *International Journal of Project Management*, v.25, n.7, 2007.
- DE MEYER, A.; LOCH, C. H.; PICH, M. T. **Managing Project uncertainty: from variation to chaos**. *Sloan Management Review*, v.43, n.2, p.58-68, 2002.
- Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave). **WebSite**. Disponível em: <<http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=1&layout=indices-e-numeros>>. Acessado em: 06/02/2016.
- FEIL, A. A.; HEINRICHS, A. **Aplicação da Análise da Matriz SWOT em 5 Agências de Atendimento de uma Cooperativa de Crédito Situada no Vale do Taquari – RS**. *Revista Eletrônica de Administração*. v. 11, n.1, edição 20, jan-jun 2012.
- FERREIRA, B. A. de A.; et al. **Gestão de Riscos em Projetos: uma Análise Comparativa da Norma ISO 31000 e o Guia PMBOK**. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 4, n. 3, p 46-72, set./dez. 2013.
- FORTES, F. S. D. **Influência do Gerenciamento de Riscos no Processo Decisório: Análise de Casos**. Dissertação (mestrado) - Departamento de Engenharia Naval e Oceânica/Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.pnv.poli.usp.br/fAulas/RGlzc2VydGFjYW9fRmFiaWFub19TYWxlc19Gb3J0ZXMuMucGRm.pdf>>. Acessado em: 21/04/15
- GIDDENS, A. **O mundo na era da globalização**. 2. ed. Lisboa: Editorial Presença, 2000.

- HILLSON, D. A.; MURRAY-WEBSTER, R. **Understanding and managing risk attitude**. 2. ed. Aldershot: Gower, 2007.
- HILLSON, D.A. **Managing risks in projects**. Milton Park: Gower, 2009.
- HOLTON, G. A. **Defining risk**. *Financial Analyst Journal*, v.60, n.6, 2004.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. Coordenação: Eduarda La Rocque. São Paulo, SP: IBGC, 2007 (Série de Cadernos de Governança Corporativa, 3). Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>. Acesso em: 16 de Maio de 2015.
- ISO 31000. **Gestão de Riscos: Princípios e Diretrizes**. Norma Brasileira, Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), 2009.
- JOIA, Luiz A.et at. **Gerenciamento de Riscos em Projetos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, ed.3. 2013.
- MASCHIO, A. **Gerenciamento de Riscos e Segurança: Aplicabilidade e importância para o sucesso de projetos**. UFRS, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre: 2007.
- MIELKE, E. R. **Fatores de Risco em Administração de Projetos: Visão e Ações no Desenvolvimento de Software**. Programa e Pós-Graduação: Dissertação de Mestrado. UFRS. Porto Alegre: 2003.
- MODICA, J. E. **Riscos em Projetos de Docagem de Navios Prtroleiros**. Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 2, p 123-149, jul./dez. 2011.
- PENA, R.; KNISS, C. T.; BERGMAN, D. R.; BIANCOLINO, C. A. **Emprego de Técnicas de Gerenciamento de Riscos Técnicos em uma Empresa de Desenvolvimento de Softwares**. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 1, p. 149-171, jan./abr. 2014.
- PERMINOVA, O.; GUSTAFSSON, M.; WIKSTROM, K. **Definin uncertainty in projects: a new perspective**. *International Journal of Project Management*, v.26, n.1, p.73-79, 2008.
- PINHEIRO, R. M.; et. al. **Comportamento do Consumidor e Pesquisa de Mercado**. Rio de Janeiro. Ed.: FGV, 2006, p. 21.
- PMBOK. PMI (Project Management Institute). **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK ®. 5. ed. EUA: PMI, 2013.
- RAZ, T.; SHENHAR, A. J.; **DVIR, Dov. Risk Management, Project Success, and Technological Uncertainty**. *R&D Management*, v.32, n.2, p. 101, 2002.
- SETTE, R. de S. **Marketing para Jovens Consumidores de Café: Estratégias para o Mercado Brasileiro**. Tese de Pós Graduação em Administração de Empresas: FGV, São Paulo, 1999. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/9224/2/9999.pdf>>. Acessado em: 20/06/15.
- SILVA, E. M. J. de O. **Marcas Próprias de Supermercados: Um estudo sobre o Comportamento do Consumidor**. Florianópolis, 2007. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <tcc.bu.ufsc.br/Adm293690>. Acessado em: 06/03/2016.