



IV SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

MÉTODOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS DE MARKETING ESTRATÉGICO

NELSON JOSE ROSAMILHA

Pontificia Universidade Católica de São Paulo
rosamilha@gmail.com

A PUC-SP que me propiciou a pensar fora da caixa



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8502

MÉTODOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS DE MARKETING ESTRATÉGICO

Resumo

Através de pesquisas já publicadas o autor comprova a baixa utilização da metodologia de gerenciamento de riscos e da importância dada pelos gestores à análise de riscos em projetos de marketing estratégico; em seguida através de revisão literária é descrito as melhores práticas e métodos de gerenciamento de riscos adotadas pelas entidades de gerenciamento de projetos que podem ser utilizadas em projetos de marketing estratégico concluindo que a metodologia de gerenciamento de riscos mais aderente neste campo de atuação é a metodologia de gerenciamentos de riscos Prince2 fortemente aderente ao plano de negócios juntamente com atitude pró-ativa da equipe perante os riscos resultantes do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Riscos. Marketing Estratégico. Projetos.

Abstract

Through research already published the author proves the low use of risk management methodology and importance given by managers to risk analysis in strategic marketing projects ; then through literature review the author describes the best practices and risk management methods adopted by project management entities that can be used in strategic marketing projects concluding that, the most adherent risk management methodology in this field of activity is the methodology Prince2 which is strongly adherent to the business plan along with pro- active attitude of the staff towards the risks from strategic planning

Keywords: Risk, Strategic Marketing . Projects..



1 Introdução

O Objetivo deste artigo é demonstrar a importância da análise de riscos em projetos de marketing estratégico e efetuar revisão literária das melhores práticas de gerenciamento de riscos recomendadas por entidades de Gerenciamento de Projetos propondo um modelo de gerenciamento de riscos em projetos de Marketing Estratégico.

Las Casas (2014) define que “Planejar consiste em tomar antecipadamente um conjunto de decisões. Os administradores estudam o ambiente e, a partir de uma análise de suas possíveis influências, estabelecem objetivos e estratégias para determinado período. Estas iniciativas ajudam a orientar os vários passos que uma organização deve tomar”. O autor sugere a utilização de medidas de desempenho de risco onde as estratégias e seus efeitos devem ser avaliados. (LAS CASAS, 2014).

Ferrell e outros, (2000, p. 20) menciona que “Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing”.

SEITZ (2005, p. 92) menciona que “Planejamento estratégico de marketing, concluem os autores significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis”.

“O planejamento de marketing compreende:

- Fixação de objetivos,
- Avaliação de oportunidades,
- Planejamento de estratégias de marketing,
- Desenvolvimento dos planos de marketing,
- Desenvolvimento “do programa de marketing”.

O fato das empresas buscarem oportunidades atraentes para o desenvolvimento de estratégias rentáveis envolvem variáveis de risco que devem ser monitoradas com o objetivo de assegurar o sucesso da iniciativa. Cook e Page concluem que “Gerentes não possuem ferramentas úteis para análise de riscos específicos para marketing estratégico”, outra conclusão é encontrada em artigo onde os autores concluem que a prática de gestão de riscos varia de rudimentar a altamente desenvolvida embora é percebido claramente pelos pesquisados que identificar e monitorar os riscos é um assunto muito importante a ser desenvolvido. (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2012, p 14).

Teller e outros (2014, p. 76) menciona “Nossa principal descoberta é que a interação entre práticas de gestão de riscos em níveis de gerenciamento é altamente relevante para o sucesso da carteira dos projetos”, entende-se por carteira de projetos como um conjunto de iniciativas resultantes do planejamento estratégico de marketing que devem ser fortemente geridas sob o ponto de vista de gestão de risco para assegurar seu sucesso da execução das estratégias definidas pela organização.

O conjunto de melhores práticas de gerenciamento de riscos resultado de a revisão literária descrita a seguir pode ser utilizado em planejamento de marketing estratégico.

2 Revisão Literária

Prática Padrão de Gerenciamento de Riscos segundo o Project Management Institute (PMI)



O PMI é uma entidade de gerenciamento de projetos localizada nos Estados Unidos fundada em 1969, esta entidade não possui fins lucrativos e conta com cerca de 700 mil membros (profissionais certificados em gerenciamento de projetos e voluntários), cujo objetivo é evoluir a carreira de gerenciamento de projetos utilizando-se de: padrões, melhores práticas de gestão e educação continuada.

No Brasil a entidade possui 15 capítulos em diferentes estados brasileiros e por volta de 10 mil associados, o PMI entre suas várias publicações especificamente na área de conhecimento de gerenciamento de riscos em projetos ela dois padrões:

- Project Management Body of Knowledge (PMBOK) - um guia que contém as melhores práticas de gerenciamento de projetos abordando assuntos como: ciclo de vida de projetos, áreas de conhecimento e os processos de administração de projetos,
- Practice Standard for Project Risk Management – propõe padrões e melhores práticas de gerenciamento de riscos em projetos alinhados às melhores práticas do PMBOK.

As iniciativas resultantes do planejamento do estratégico de marketing para auxiliar no entendimento de leitor serão nomeadas como projetos que segundo o PMI (PMBOK, 2008, p. 11) “Projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária indica um início e término definidos” os projetos (ou iniciativas) envolvem certo grau de incerteza dependendo em qual estágio de execução ele se encontra, isto é:

- Iniciação,
- Planejamento,
- Execução ou controle,
- Encerramento.

Estes projetos podem ser executados em vários níveis organizacionais. Ainda segundo o PMI risco é definido como “Um evento incerto ou condição que, se ocorrer, tem um impacto positivo ou efeito negativo nos objetivos do projeto”. (PMBOK,2008). A influência das partes interessadas, riscos e incertezas são maiores no início do projeto e ao longo do dele estes fatores irão decrescer como demonstra a figura abaixo.

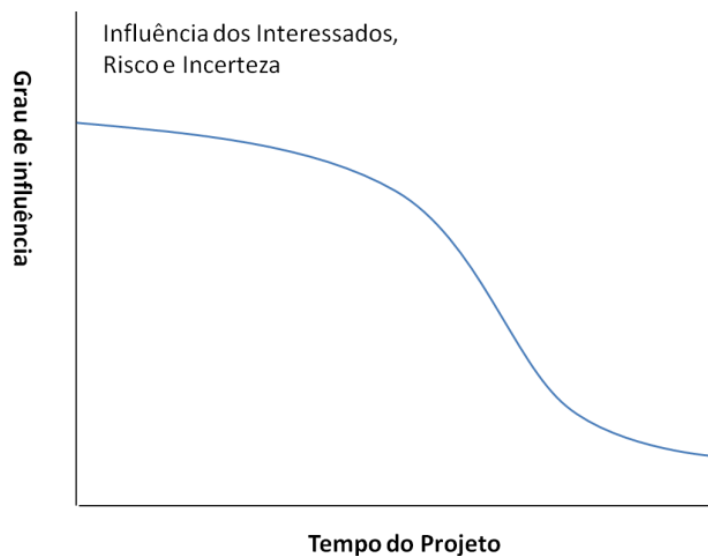


Figura 1- Grau de Incerteza do Projeto

Fonte: PMBOK, 2008



O PMI descreve os seguintes fatores críticos de sucesso para a gestão de riscos em projetos Practice Standard for Project Risk Management (2009, p. 7):

- **Reconhecer o Valor do Gerenciamento de Riscos** – maximiza o retorno positivo do retorno do investimento pela organização na iniciativa, potencializa os benefícios aos interessados no projeto,
- **Responsabilidade pelos Riscos** – os participantes nos projetos bem como os interessados devem ser comprometidos e responsáveis pelos riscos (oportunidades) assinalados para eles, isto é, a gestão dos riscos é de responsabilidade de todos,
- **Comunicação** – os interessados no projeto devem ser envolvidos proativamente e no processo de gestão de riscos e serem efetivos nas tomadas de decisão,
- **Comprometimento Organizacional** – Suporte Organizacional é necessário para assegurar a correta gestão dos riscos e só pode ser estabelecido se estes riscos estiverem alinhados com os objetivos e valores da organização,
- **Esforço do Risco Dimensionado no Projeto** – As atividades de riscos do projeto devem ser consistentes com o valor do projeto e seu nível de risco dentro da organização (nível de importância),
- **Integração com Gestão de Projetos** – gestão de riscos não existe sozinho, ele deve estar alinhado fortemente ao planejamento.

O Modelo de gestão de risco do PMI recomenda como melhor prática o seguinte conjunto de processos (figura abaixo):

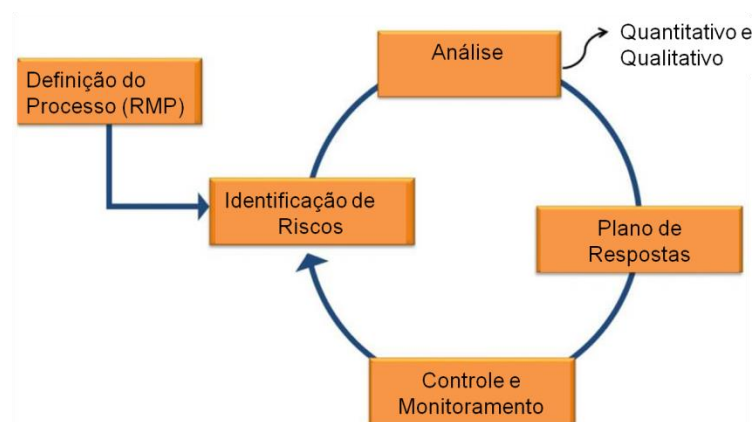


Figura 2 – Processos de Gestão de Riscos

Fonte: PMBOK 4 Edição 2008

- **Definição do Processo (RMP – Plano de Gerenciamento de Riscos)** – desenvolver a estratégia geral para o desenvolvimento do risco do projeto, decidir como os processos de gestão de riscos serão executados e como eles serão integrados ao projeto e ao restante da organização, neste processo é definido as regras e orientações para escalar e tratar os riscos do projeto, isto é, como serão conduzidas as atividades de risco do projeto, devendo considerar: papéis e responsabilidades dos envolvidos, comportamento esperado perante o risco, comunicação, ferramentas de riscos, restrições de negócio e orçamento para tratar os riscos do projeto,
- **Identificação dos Riscos** – neste processo durante o ciclo de vida do projeto são identificados e registrados os riscos conhecidos do projeto que podem afetar seus objetivos, devem ser considerados a causa, risco e possível resultado,



- **Análise** – podem ser utilizados dois tipos de análises: Qualitativa e Quantitativa. Na análise qualitativa os riscos são priorizados em função de critérios pré-definidos e acordados entre os interessados no projeto. Os riscos (ou oportunidades) são priorizados em função das origens das causas. Para cada risco identificado é assinalado uma prioridade e probabilidade de ocorrência bem como seu impacto nos objetivos do projeto. Na análise quantitativa de riscos uma ferramenta que é utilizada com frequência é a matriz de Probabilidade-Impacto (P-I) resultado da multiplicação dos valores de escalas designadas para estimar a probabilidade e o impacto de cada risco e ajuda a determinar se um risco é considerado baixo, moderado ou alto. Veja a matriz de Probabilidade x Impacto recomendada na figura abaixo:

Probability and Impact Matrix

Probability	Threats					Opportunities				
	0.90	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09
0.70	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
0.50	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
0.30	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
0.10	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
	0.05	0.10	0.20	0.40	0.80	0.80	0.40	0.20	0.10	0.05

Figura 3 – Matriz de Probabilidade x Impacto

Fonte: PMBOK Edição 2008

Finalizada a análise qualitativa de riscos é executada a análise quantitativa de riscos cujo objetivo principal é calcular matematicamente as chances do risco (ou oportunidade) ocorrer levando em consideração o planejamento e, as informações disponíveis no momento da análise. O que se espera desta análise são informações como: probabilidade de sucesso do projeto, qual valor monetário esperado como contingência financeira para o projeto, quais riscos são os mais críticos.

- **Plano de Respostas** – determinam-se neste processo as ações efetivas para cada risco identificado com maior prioridade e levando em consideração a atitude dos interessados no projeto perante o risco e que foram definidos no plano de resposta aos riscos. As respostas aos riscos devem obedecer a estratégias pré-definidas como:
 - Evitar a ameaça ou Explorar a Oportunidade,
 - Transferir a ameaça ou Compartilhar a Oportunidade,
 - Mitigar a ameaça ou Aumentar a Oportunidade,
 - Aceitar a ameaça ou Oportunidade.

Na análise do plano de respostas dos riscos do projeto como melhor prática recomenda-se que o valor financeiro do risco resultado da análise do risco deve ser agregado ao orçamento do projeto.



Prática Padrão de Gerenciamento de Riscos do Projects in Controlled Environments (Prince2) segundo o Office Of Government Commerce(OGC)

Prince2 é uma metodologia de gerenciamento de projetos amplamente utilizada na Europa e Ásia desenvolvida pelo escritório de comércio do Reino Unido em 1989 com o objetivo de ajudar as empresas e indivíduos a gerenciar seus projetos, programas e serviços de modo consistente e efetivo. A metodologia segundo Rosamilha e outros (2015) definem que “O Gerenciamento de Riscos no Prince2 aplica de forma sistemática uma série de procedimentos para tratar os riscos”.

Para assegurar a eficácia do processo é recomendado pela metodologia que estes riscos sejam: Identificados, Avaliados e Controlados (Managing Successful Projects with Prince2(2009, p.81).

A metodologia sugere as seguintes etapas:

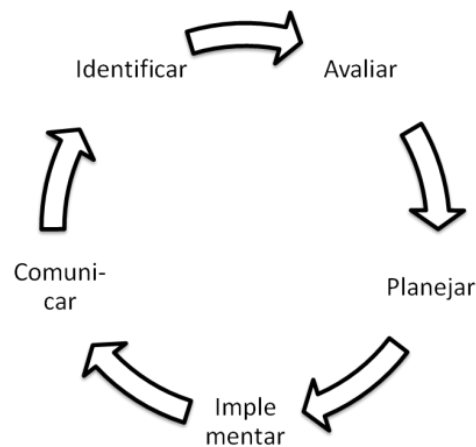


Figura 4 – Etapas de Gerenciamento de Riscos

- **Identificar** – reconhecer as ameaças e oportunidades que ameaçam os objetivos do projeto e registrá-las preparando antecipadamente indicadores de aviso para monitorar os aspectos críticos do projeto e, prover informações das origens do risco além de entender a visão dos interessados no projeto relativo ao risco específico identificado,
- **Avaliar** – verificar a totalidade dos riscos identificados e priorizados contra o projeto de modo a determinar se o nível de tolerância está dentro do esperado pelos interessados no projeto,
- **Planejar** – nesta etapa é preparado o plano de resposta aos riscos que envolvem as seguintes estratégias:
 - Evitar a ameaça ou explorar,
 - Reduzir o impacto (ou probabilidade ou ambos) ou Ampliar a Oportunidade,
 - Compartilhar o Risco ou Oportunidade,
 - Aceitar o Risco ou Rejeitar a Oportunidade
- **Implementar** – Nesta etapa ações são tomadas como respostas planejadas para assegurar que o risco seja tratado pelo dono do risco e executado pelo dono da ação.

No processo de gerenciamento de riscos do projeto o Prince2 define claramente papéis e responsabilidade relevante ao tema risco, uma delas é que o papel do Executivo que são:



- Prestar contas por todos os aspectos da gestão de risco, em particular que a estratégia de gerenciamento de riscos exista,
- Assegurar que os riscos associados ao Plano de Negócios são identificados, analisados e controlados,
- Escalar os riscos para a corporação quando necessário.

Liderança do Risco Dinâmico

O método de Liderança do Risco Dinâmico, onde a estratégia adotada pela equipe de projetos seja a adoção de comportamento proativo perante a análise dos riscos e do desenvolvimento dos métodos para resolvê-los, o autor comenta em seu livro que a maioria dos gerentes de projetos se utiliza das melhores práticas do PMI e metodologia Prince2 com o objetivo de criar um documento estático apenas como exercício e verificação dos riscos do projeto e, não agir e nem assegurar a execução deste plano, portanto a liderança do gerente de projetos perante os riscos identificados no projeto é fundamental utilizando-se do método a seguir (DALAL,2009,p 356):

- **Criar equipe de avaliação de risco** – recomenda-se a criação de duas equipes mais cedo possível no projeto: a de suporte “aéreo” formado por clientes, donos do negócio, patrocinador e principais interessados no projeto e uma equipe de “terra” composta pelos líderes técnicos e membros principais da equipe e por especialistas externos se necessário,
- **Desenvolver uma estratégia de Análise** – Definir o escopo a ser analisado do ponto de vista de riscos levando em consideração custo, prazo, cronograma, recursos, produto contratado e qualidade. Definido o escopo a equipe através de técnicas de criatividade devem identificar os riscos e oportunidades e posteriormente agrupá-los em temas do projeto (recursos, qualidade, custos, etc.). De posse dos temas, eles devem ser priorizados por nível de impacto, quanto maior o impacto maior será a prioridade. Estes temas deverão ser colocados em uma Matriz, como exemplificado abaixo:

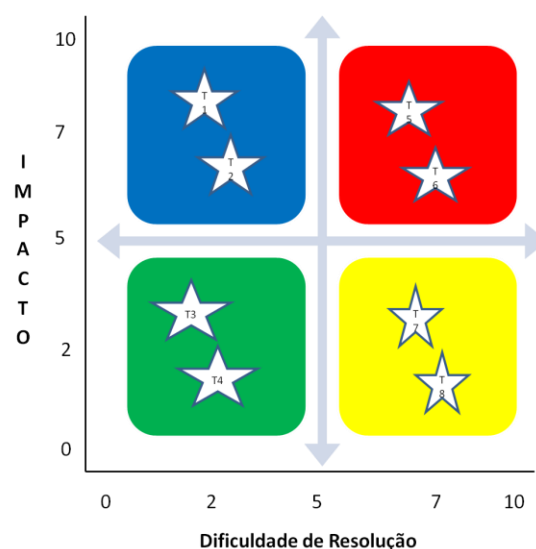


Figura 5 – Matriz de Avaliação de Ameaças de Temas
Fonte: Adaptado do livro: 12 Pillars of Excellence, 2012



- **Criar Plano de Resposta ao Risco** – O plano de respostas ao risco é preparado tendo como base a matriz acima devendo obedecer às seguintes prioridades na ordem das cores:
 - **Vermelho** – alto impacto e de difícil resolução a ameaça do risco deve ser evitada,
 - **Azul** – alto impacto e de fácil resolução a ameaça deve ser mitigada
 - **Amarelo** – baixo impacto e de difícil resolução a ameaça do risco deve ser transferida,
 - **Verde** – baixo impacto e de fácil resolução, o risco deve ser aceito.

3 CONCLUSÃO

Para o PMI um projeto é entregue com sucesso quando seus objetivos forem atingidos, isto é, dentro do prazo, do orçamento e no escopo acordado entre os interessados no projeto, além disto, como descrito neste artigo o processo de gestão de riscos em projetos estratégicos de marketing é de responsabilidade do gerente de projetos que conta com apoio da Organização onde em função da hierarquia organizacional que pode ser matricial, hierárquica ou projetizada o gerente de projetos poderá ter forte ou nenhuma influência sob a gestão do projeto e consequentemente sobre a gestão de riscos dos projetos.

Dalal (2009) menciona também que a gestão dos riscos de projetos dever ser proativa embora para Dalal os comportamentos dos gerentes de projetos que se utilizam das melhores práticas do PMI não possuem tal habilidade e também como devido à ausência de suporte organizacional que é um dos fatores críticos de sucesso como descrito no artigo aumenta as chances de o projeto ser impactado por ausência de controle do risco. Outra questão importante é que segundo o PMI (PMBOK, 2008, p. 11) “Projeto é um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária indica um início e término definidos”, neste caso em projetos de planejamento de marketing estratégico, os benefícios estratégicos só poderão ser atingidos quando da realização dos benefícios previstos no plano de negócios, isto é, quando o resultado do plano de marketing estratégico já estiver sido concluído e os produtos e serviços estarem sendo produzidos. Portanto do ponto de vista de melhores práticas do PMI, isto não ocorrerá porque o projeto de marketing estratégico por definição é finalizado quando o serviço e produto são criados e seus riscos gerenciados, isto é, quando o projeto estiver entregue no prazo, custo e escopo ele se encerra não sendo possível medir os benefícios posteriores à entrega bem como controlar os riscos.

Analisando a metodologia Prince2 é de responsabilidade de o Executivo prestar contas, assegurar, escalar e atualizar o plano de negócios da organização que é afetado pelos riscos oriundos o planejamento estratégico de marketing (projeto). O Plano de Negócios assegura que todos os envolvidos no projeto tenham foco nos objetivos e benefícios a serem realizados por ele (ROSAMILHA e outros, 2015, p. 26). Nesta metodologia, o planejamento estratégico de marketing, a gestão dos riscos do projeto é executada pelo gerente de projetos juntamente com a atualização e controle do plano de negócios de responsabilidade do Executivo, deste modo ambos asseguram melhor controle do plano e dos benefícios a serem realizados após a entrega do produto ou serviço possibilitando maior comprometimento na execução, controle e entrega do projeto e consequentemente do Plano de Negócios.

O plano de negócios é a base para o planejamento de marketing estratégico e afetado diretamente pelo projeto, onde durante sua execução ajudará a organização a responder a responder as seguintes perguntas:



- A justificativa do projeto se mantém?
- Os desejos e necessidades do negócio se mantêm?
- O Projeto se mantém viável?
- O Projeto é viável de ser entregue?

Isto torna a gestão de riscos do Prince2 melhor adaptada à realidade do planejamento estratégico de marketing.

Com relação à Liderança do Risco Dinâmico esta pode ser incorporada à gestão de riscos utilizada por Prince2 em dois aspectos:

- Formação da equipe – tanto a equipe de suporte aéreo quanto a equipe de terra são fontes de riscos para o projeto e auxiliam o Executivo do Negócio a atualizar seu Plano de Negócios,
- Comportamento perante o risco – a postura da equipe e do gerente de projetos perante o risco sendo pró ativa aumentam as chances de sucesso do projeto de planejamento estratégico e confirmam o resultado das pesquisas da PRICEWATERHOUSE COOPERS.

No mercado brasileiro o autor acredita que os profissionais de marketing estratégico não possuem conhecimento ou se utilizam de métodos e ferramentas para gestão de riscos em planejamento estratégico o que é um tema a ser explorado através de pesquisa científica. Na revisão literária do PMI e Prince 2 descrevem-se as melhores práticas para gestão de riscos em projetos e menciona algumas ferramentas e técnicas para gestão de riscos em projetos de maneira genérica; especificamente para projetos de marketing estratégico é importante explorar mais profundamente este campo de estudo, isto é, planejamento de marketing estratégico envolve além de forte gestão de riscos junto ao plano de negócios o uso e utilização de ferramentas de análise de riscos e de tomadas de decisão auxiliam na execução do plano, é recomendável que uma pesquisa específica quanto à utilização de ferramentas de riscos seja executada.

4 Referências

DALAL, Adil F. The 12 Pillars of Project Excellence, Estados Unidos, CRC Press, 2012
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Practice Standard for Project Risk Management, Estados Unidos, PMI, 2009

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Project Management Body of Knowledge – 4th Edition, Estados Unidos, PMI, 2008

ROSAMILHA, Nelson J e outros, Guia Preparatório para a Certificação Prince2® Foundation, Brasil, Ed. Nova Terra, 2015

LAS CASAS, Luzzi, Administração de Marketing, Brasil, Ed. Atlas, 2014

FERREL, O.C. e HARTLINE, Michael D, Estratégia de Marketing, Brasil, Ed. Cengage, 2010

OGC, Managing Successful Projects with Prince2, Inglaterra, Ed. TSO, 2009



CEZARINO e CAMPOMAR, Luciana, Visão sobre o Marketing Estratégico, Brasil, FEARP/USP

PRICEWATERHOUSECOOPERS, Survey on Market Risk, Society of Actuaries Committee on Finance Research, 2012

COOK, Victor e PAGE, John, Assessing Marketing Risk, Journal of Business Research , 15 , 519 – 530 – Tulane University

SEITZ, Helgo Max, O Planejamento Estratégico de Marketing e o Plano de Negócios, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005

TELLER, KOCK, GEMUNDEN, Risk Management in Project Portfolios is More Than Managing Project Risks: A Contingency Perspective on Risk Management, Project Management Journal, Vol 45, Num 4, 2014

Project Management Institute – <http://www.pmi.org>

Office of Government Commerce (OGC) – Prince 2 -

<https://www.axelos.com/best-practice-solutions/prince2.aspx>