

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO DE JOINVILLE
ENGENHARIA AUTOMOTIVA

VINÍCIUS MAIOLO LOPES

MODELO DE GESTÃO DE RISCO EM NEGÓCIOS DE FRANQUIAS UTILIZANDO O
FRAMEWORK CYNEFIN

Joinville
2024

VINÍCIUS MAIOLO LOPES

MODELO DE GESTÃO DE RISCO EM NEGÓCIOS DE FRANQUIAS UTILIZANDO O
FRAMEWORK CYNEFIN

Trabalho apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Automotiva, no Centro Tecnológico de Joinville, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Dr. Cristiano Vasconcellos Ferreira

Joinville
2024

VINÍCIUS MAIOLO LOPES

MODELO DE GESTÃO DE RISCO EM NEGÓCIOS DE FRANQUIAS UTILIZANDO O
FRAMEWORK CYNEFIN

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Engenharia Automotiva, no Centro Tecnológico de Joinville, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Joinville (SC), 19 de junho de 2024.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Cristiano Vasconcellos Ferreira
Orientador/Presidente

Prof. Dra. Janaína Renata Garcia
Membro(a)
UFSC

Prof. Dra. Elisete Santos da Silva Zagheni
Membro(a)
UFSC

Dedico esse trabalho a minha família e a todos que apoiaram minha jornada acadêmica, em especial pai, mãe e esposa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, minha família por sempre acreditar em mim e em meu trabalho, e por todo o apoio fornecido em minha jornada acadêmica. Além disso, agradeço por me ensinarem o valor e o impacto positivo que o conhecimento e a educação têm na sociedade e na formação humana. Também agradeço ao meu orientador e pela oportunidade e confiança depositada durante a proposição e execução da pesquisa. Finalmente, agradeço a todos os professores e colegas de classe com os quais tive contato e que contribuíram com meu desenvolvimento acadêmico e pessoal, levo o melhor de cada um de vocês comigo em cada desafio a ser superado.

“ Essencialmente, todos os modelos estão errados, mas alguns são úteis. ”

George Box

RESUMO

O ambiente organizacional pode ser interpretado como ordenado e previsível em contextos orientados por processos estabelecidos e amplamente validados. No entanto, relações e incertezas entre partes interessadas no modelo de negócio de redes de franquias (RF), ou *franchising*, podem ser percebidas como complexas. Assim, processos de gestão de risco (GR) em RF devem ser adaptados para atingir os objetivos do projeto. Nesse cenário, a percepção correta e sistêmica do contexto, por gestores, é crucial para adaptarem-se processos gerenciais, a fim de garantir-se eficiência e eficácia em ambientes diversos. Diante dessa necessidade, aborda-se neste trabalho a aplicação do framework Cynefin (FC) para apoiar a gestão de risco em negócios de franquias, ao classificar riscos em quatro domínios: Simples, Complicado, Complexo e Caótico. Justifica-se a proposta de se integrar o FC ao processo de GR por sua utilidade na construção coletiva de sentido em projetos complexos, visto que redes de franquias exigem estilos específicos de gestão para lidar com complexidades envolvidas nas relações entre franqueado, franqueador e cliente. Realiza-se, nesta pesquisa, uma revisão bibliográfica sobre conceitos do FC, da GR e de RF, para embasar a proposição de um modelo de análise qualitativa de gestão de risco em abertura e operação de franquias utilizando Cynefin. Para isso, foram utilizados materiais científicos, como artigos, livros, normas e manuais, além de entrevista com especialista em gestão, os quais compõem a fundamentação teórica e identificação de riscos em operação real de RF, e formam base de informação que sustenta o modelo proposto. Executa-se, na sequência, o processo sugerido com riscos identificados em caso real de abertura de franquia para validar a aplicabilidade da estrutura desenvolvida. Ao final do trabalho, apresentam-se as conclusões obtidas, destacando que o uso do Cynefin, integrado às práticas de gestão de riscos encontradas na literatura, contribui para o processo de identificação de riscos, possibilitando a orientação de formas de ação de respostas adaptáveis ao contexto de cada incerteza.

Palavra-chave: gestão de risco; cynefin; redes de franquias.

ABSTRACT

The organizational environment can be interpreted as ordered and predictable in contexts guided by established and widely validated processes. However, the relationships and uncertainties between stakeholders in the business model of franchise networks (FNs), or *franchising*, can be perceived as complex. Thus, risk management (RM) processes in FNs must be adapted to achieve project objectives. In this scenario, the correct and systemic perception of the context by managers is crucial to adapt management processes, ensuring efficiency and effectiveness in various environments. Given this need, this work addresses the application of the Cynefin framework (CF) to support risk management in franchise businesses by classifying risks into four domains: Simple, Complicated, Complex, and Chaotic. The proposal to integrate CF into the RM process is justified by its usefulness in the collective sense-making in complex projects, as franchise networks require specific management styles to handle the complexities involved in the relationships between franchisee, franchisor, and customer. This research conducts a literature review on the concepts of CF, RM, and FNs to support the proposition of a qualitative risk management analysis model for the opening and operation of franchises using Cynefin. For this purpose, scientific materials such as articles, books, standards, and manuals were used, along with an interview with a management specialist. These sources constitute the theoretical foundation and identification of risks in real FN operations, forming the information base that supports the proposed model. Subsequently, the suggested process is executed with risks identified in a real case of franchise opening to validate the applicability of the developed structure. At the end of the work, the conclusions highlight that the use of Cynefin, integrated with the risk management practices found in the literature, contributes to the risk identification process, enabling the guidance of adaptable response actions to the context of each uncertainty.

Keywords: risk management; cynefin; franchise networks.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema visual da abordagem proposta para a estruturação da pesquisa	19
Figura 2 – Framework Cynefin	23
Figura 3 – Visão geral do gerenciamento do risco do projeto segundo o PMBOK	26
Figura 4 – Gerenciamento de riscos segundo a ABNT ISO 31000:2009	27
Figura 5 – Fluxo orientado pelo TCU (2020) para etapa de PGR	29
Figura 6 – Planejar o gerenciamento dos riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	29
Figura 7 – Exemplo de Estrutura Analítica de Risco (EAR)	30
Figura 8 – Exemplo de estrutura para registro de identificação de riscos	32
Figura 9 – Identificar os riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	32
Figura 10 – Realizar a análise qualitativa dos riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	34
Figura 11 – Exemplo de escala para classificação categórica de probabilidades de risco	34
Figura 12 – Exemplo de escala para classificação categórica de impactos de risco	35
Figura 13 – Exemplo de matriz de probabilidade e impacto utilizando valores numéricos para classificação de riscos	35
Figura 14 – Matriz 2 x 2 de resposta a risco	36
Figura 15 – Matriz 3 x 3 de gerenciamento de risco	37
Figura 16 – Realizar a análise quantitativa dos riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	39
Figura 17 – Planejar as respostas aos riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	40
Figura 18 – Controlar os riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas	44
Figura 19 – Ciclo do processo de gestão de risco	44
Figura 20 – Abordagem proposta para identificar riscos em domínios do Cynefin	48
Figura 21 – Crescimento do faturamento de RF nos últimos anos (em milhões de reais)	49
Figura 22 – Riscos na abertura e operação de RF identificados na literatura	51
Figura 23 – Visão geral do modelo de gestão de riscos utilizando o framework Cynefin	53
Figura 24 – Estrutura Analítica de Riscos (EAR) adaptada ao contexto de franquias	54
Figura 25 – Estrutura para registro de identificação de riscos	55
Figura 26 – Exemplo de matriz de risco com identificação de regiões em domínios do Cynefin	57

Figura 27 – Exemplo de matriz de risco com orientação de ações de acordo com os domínios do Cynefin	58
Figura 28 – Definições de riscos identificados na entrevista com gestor e classificações de probabilidade e impacto	61
Figura 29 – Ações de mitigação identificadas na entrevista com gestor	62
Figura 30 – Escala de classificação categórica utilizada na gestão de probabilidade de riscos do projeto	63
Figura 31 – Escala de classificação categórica utilizada na gestão de impacto de riscos do projeto	63
Figura 32 – Lista de riscos identificados no projeto	64
Figura 33 – Lista de riscos com classificação de probabilidade e impacto	65
Figura 34 – Matriz de risco gerada ao final do processo de análise qualitativa dos riscos associados ao projeto, dentro do contexto Petlove	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixas de estimativas de custos do projeto	39
Tabela 2 – Exemplo de aplicação de ferramenta de análise quantitativa de risco	40

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABF	Associação Brasileira de Franchising
EAR	Estrutura Analítica de Risco
ERP	Enterprise Resource Planning
FC	Framework Cynefin
GR	Gestão de risco
OGC	Office of Government Commerce
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PGP	Plano de Gerenciamento do Projeto
PGR	Planejamento do Gerenciamento de Riscos
PMI	Project Management Institute
RF	Redes de franquias
RR	Registro de Riscos
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	16
1.2	LIMITAÇÃO DO TRABALHO	17
1.3	METODOLOGIA DA PESQUISA	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	CONTEXTOS DE NÃO-ORDEM: O DOMÍNIO DA ORDEM EMER- GENTE	20
2.2	FRAMEWORK CYNEFIN	22
2.2.1	Domínio Simples: o contexto das melhores práticas	23
2.2.2	Domínio Complicado: o contexto dos especialistas e das boas práticas	24
2.2.3	Domínio Complexo: o contexto dos padrões emergentes	25
2.2.4	Domínio Caótico: o contexto da resposta rápida	25
2.3	GESTÃO DE RISCO EM PROJETOS	26
2.3.1	Planejar o gerenciamento dos riscos	28
2.3.2	Identificar os riscos	30
2.3.3	Realizar a análise qualitativa dos riscos	33
2.3.4	Realizar a análise quantitativa dos riscos	37
2.3.5	Planejar as respostas aos riscos	40
2.3.6	Controlar os riscos	42
2.4	CYNEFIN COMO APOIO À GESTÃO DE RISCO E TOMADA DE DE- CISÃO	45
2.4.1	Cynefin como ferramenta para classificação de riscos em RF	45
2.5	REDES DE FRANQUIAS	48
2.5.1	Definição de redes de franquias	48
2.5.2	Gestão de risco em RF	50
3	PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO EM FRANQUIAS UTILIZANDO O FRAMEWORK CYNEFIN	53
3.0.1	Planejamento da Gestão de Riscos	53
3.0.2	Identificação de Riscos	54
3.0.3	Realizar a análise qualitativa dos riscos	56
3.0.4	Planejar respostas aos riscos	57
4	APLICAÇÃO NA EMPRESA	59
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA	59

4.2	ENTREVISTA COM GESTOR DE PROJETOS SOBRE GESTÃO DE RISCO EM REDES DE FRANQUIA	60
4.3	APLICAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS	62
4.3.1	Planejamento da Gestão de Riscos	62
4.3.2	Identificação dos Riscos	63
4.3.3	Análise Qualitativa dos Riscos	64
4.3.4	Planejamento das Respostas	66
4.4	RESULTADOS DA APLICAÇÃO	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
	REFERÊNCIAS	71
	APÊNDICE A – ENTREVISTAS	74
A.1	ENTREVISTA COM GESTOR DE PROJETOS DA PETLOVE	74
	APÊNDICE B – DOCUMENTOS GERADOS	76
B.1	PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	76

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional é um espaço dinâmico e complexo, no qual a gestão eficaz é importante para garantir o sucesso de projetos. Em contextos orientados por processos estabelecidos, o ambiente pode ser percebido como simples, o que permite abordagens de gestão tradicionais, focadas em processos dependentes de ordem e previsibilidade. No entanto, à medida que circunstâncias evoluem e situações se tornam complexas, torna-se imperativo que os processos de gestão se adaptem para assegurar eficiência e eficácia (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

Por exemplo, um problema simples, por ter solução conhecida, mapeada e consensualmente aceita por todos os envolvidos, pode ser gerido através de *melhor prática*, ou seja, a melhor resposta para a situação (SNOWDEN; BOONE, 2007). Por outro lado, desafios organizacionais inovadores, a exemplo da implantação de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial (ERP - Enterprise Resource Planning), são complexos (FABRA, 2006), e demandam abordagens gerenciais nas quais não existe *melhor prática*, mas *boas práticas* recomendadas por diferentes especialistas e igualmente válidas para a solução do problema.

Tal complexidade pode manifestar-se em diversos pontos nas relações entre os interlocutores do ambiente, por exemplo, para a implantação de ERP, origina-se tanto no processo de desenvolvimento de software, por serem sistemas complexos (FABRA, 2006), quanto na mudança de cultura organizacional demandada pela utilização do sistema implantado (SALGUEIRO, 2002). Diante das características distintas de cada problema e contexto, evidencia-se a necessidade de adaptar o processo de gestão de acordo com a natureza específica do projeto ou situação.

Dentre os processos gerenciais que podem ser adaptados ao contexto do problema, o gerenciamento de riscos deve ser considerado, pois desempenha papel fundamental no sucesso de projetos. Isso porque a *gestão de riscos* é essencial para a identificação e mitigação de potenciais obstáculos que possam afetar o progresso, objetivos, cumprimento dos prazos ou controle de custos e qualidade de um programa, projeto ou entrega (VIEIRA et al., 2019).

Projetos de abertura e operação de Redes de Franquias (RF) constituem um contexto particularmente desafiador, caracterizado pelo processo no qual uma empresa (franqueador) concede a outra organização ou indivíduo (franqueado) o direito de operar uma ou mais unidades de negócio sob sua marca (MARQUES et al., 2009). Esse cenário demanda um estilo específico de gestão de riscos, que requer a capacidade de lidar de forma adaptável com diversos interesses envolvidos, incluindo os do franqueado, franqueador e clientes, de maneira que a GR em RF deve ser conduzida por meio de técnicas que permitam abordar a complexidade inerente ao processo de

consideração dessas diversas perspectivas (VITORINO, 2016).

Nesse sentido, a relevância da abordagem proposta neste estudo está na oportunidade de contribuir com o entendimento e prática da gestão de riscos adaptativa em abertura e operação de franquias. O Project Management Body of Knowledge (PMBOK), conjunto de práticas na gestão de projetos organizado pelo Project Management Institute (PMI), apresenta processo de gerenciamento de riscos, sem, contudo, especificar respostas às situações considerando-se a complexidade de contextos. Por essa razão, o PMI esclarece que o conhecimento descrito no guia PMBOK não deve sempre ser aplicado uniformemente a todos os projetos (BAKHSHI, 2016).

Pender (2001) identifica, ainda, que a abordagem tradicional de gerenciamento de projetos, conforme o PMBOK, é baseada na decomposição de problemas em pedaços compreensíveis por meio de estruturas de agrupamento e hierarquias de especificação. De acordo com o autor, tais abordagens reducionistas ajudam a lidar com a complexidade, porém tendem a destruir a perspectiva holística do contexto em projetos intrincados.

Essa afirmação está de acordo com a caracterização de sistemas complexos, segundo Snowden e Kurtz (2003), em que o todo nunca é a soma das partes. Ao contrário de contextos simples, nos quais a observação das partes permite a compreensão integral do contexto e alcança-se a otimização do sistema pela otimização das partes, em ambientes complexos a intervenção sobre o ambiente é um diagnóstico, e cada diagnóstico é, também, uma intervenção, de forma que qualquer ato muda a natureza e o comportamento do sistema.

Ao considerar a complexidade inerente à conjuntura de abertura e operação de franquias, objetiva-se fornecer modelo de gestão de riscos capaz de reconhecer a diversidade de situações e oferecer estratégias flexíveis para o enfrentamento de desafios mesmo em ambientes de incerteza. A finalidade é fornecer diretrizes práticas para a tomada de decisões em situações complexas e desafiadoras no ambiente organizacional utilizando o framework Cynefin (FC) (SNOWDEN; KURTZ, 2003) como ferramenta de contextualização.

Esse instrumento é apresentado por Ramos (2022) como eficaz em articular o processo de tomada de decisão dentro do gerenciamento de riscos, pois a ferramenta, de acordo com a autora, fornece estrutura para discutir e identificar os vários contextos da atividade humana dentro de um sistema. Assim, a escolha do FC neste estudo é baseada não apenas em sua capacidade de compreender e classificar diferentes contextos, mas também em sua habilidade de orientar estratégias de gestão de riscos em situações e riscos com variados níveis de complexidade.

Dessa forma, aborda-se neste trabalho tal necessidade de adaptação do processo de gestão de risco conforme a complexidade da incerteza. Para tanto, utiliza-se o framework Cynefin como ferramenta estruturada de contextualização, para auxiliar o

processo de percepção e identificação dos diferentes contextos (nomeados *domínios*) em que podem ser identificados riscos: Simples, Complicado, Complexo e Caótico (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

Inicialmente, define-se a estrutura conceitual do framework Cynefin, com base em artigos originais de seu criador, David Snowden, além de outros autores que dialogam sobre o uso da ferramenta. Prossegue-se, então, com compreensão inicial acerca do tema Gestão de Riscos, baseada em definições, conceitos e melhores práticas propostas pelo Project Management Institute (PMI) - conforme apresentado no PMBOK - em conjunto com outras literaturas acadêmicas que versam sobre o tema.

A seguir discorre-se sobre redes de franquias, definindo-se conceitualmente o modelo de negócio, e apresentando-se uma revisão teórica acerca da gestão de risco em RF. Além disso, entrevista-se especialista em gestão com experiência em projeto de abertura de franquia, compondo outra parcela da base de informações utilizada para identificar riscos inerentes a esse tipo de operação.

A partir dos dados coletados, propõe-se um modelo de gestão de risco que utiliza o Cynefin como estrutura para processo de análise qualitativa de riscos, classificando riscos em regiões de diferentes complexidades. Finalmente, o modelo proposto é aplicado em caso real de abertura de rede de franquias, utilizando os dados obtidos na literatura e em entrevista com especialista para identificação dos riscos nos domínios do Cynefin. Essa aplicação prática visa validar a aplicabilidade do modelo desenvolvido para lidar com desafios enfrentados na gestão de riscos em projetos de franqueamento.

1.1 OBJETIVOS

Para auxiliar a abordagem da problemática da gestão de risco e tomada de decisão em diferentes contextos e complexidades organizacionais que envolvem o franqueamento, propõe-se o seguinte objetivo principal: desenvolver um modelo de gestão de risco em negócios de franquias utilizando o framework Cynefin.

Assim, constituem os objetivos específicos deste trabalho:

- Apresentar e explicar a estrutura conceitual do framework Cynefin;
- Identificar aspectos e práticas de gestão de risco;
- Caracterizar o processo de desenvolvimento de franquias;
- Propor o modelo de gestão de riscos de projetos de franquias utilizando o Cynefin
- Avaliar o modelo proposto

1.2 LIMITAÇÃO DO TRABALHO

O modelo de gestão proposto neste estudo para análise de riscos em projetos de abertura e operação de redes de franquias apresenta limitações a serem consideradas.

Primeiramente, é importante ressaltar que o foco principal do modelo está na análise qualitativa de risco, em contraste com a abordagem mais abrangente que engloba tanto análises qualitativas quanto quantitativas, conforme preconizado pelo processo de gestão de riscos do PMI. Ao deixar de considerarem-se aspectos quantitativos, como a mensuração numérica de probabilidades e impactos, o modelo pode não oferecer uma visão completa e detalhada das incertezas quantificáveis enfrentadas pelos gestores de projetos de RF.

Além disso, destaca-se que o processo de controle de riscos, o qual envolve a implementação e monitoramento de planos de resposta aos riscos identificados, não será implementado na parte prática deste estudo. O controle de riscos é uma etapa importante da gestão de riscos que pode influenciar significativamente a eficácia das estratégias de mitigação adotadas, corrigindo-as e alinhando-as, se necessário, à evolução das incertezas durante o ciclo de vida do projeto.

Diante dessas limitações, é recomendável que futuras pesquisas busquem abordar essas lacunas identificadas. Isso pode incluir o desenvolvimento de métodos para integrar análises quantitativas ao modelo proposto, bem como a exploração de estratégias para incorporar o processo de controle de riscos de forma mais abrangente. Tais desenvolvimentos futuros podem contribuir para aprimorar a eficácia e aplicabilidade do modelo na prática da gestão de riscos em redes de franquias.

1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada nesta revisão adota a taxonomia apresentada por Vergara (1998) como referência para classificar o tipo de pesquisa em relação aos seus objetivos e métodos (fins e meios). Quanto ao objetivo, classifica-se como explicativa e metodológica, isso é, tem como principal objetivo tornar um fenômeno inteligível apresentando justificativas para sua ocorrência, e, objetiva construir instrumento para atingir determinado fim (VERGARA, 1998).

Utiliza-se a abordagem explicativa para esclarecer complexidades compreendidas na gestão de riscos em relações entre partes envolvidas em RF, e, como o framework Cynefin pode contribuir para solucionar esses problemas. Quanto aos métodos utilizados, a pesquisa é bibliográfica, ou seja, baseada em revisão sistematizada de literatura científica, empregando primariamente artigos, revistas, livros e outros recursos acadêmicos para composição da base de conhecimento para fundamentação

teórica, e também, envolve participante (VERGARA, 1998), a partir de entrevista com especialista.

Entre outros, são utilizados, em especial, os artigos de David Snowden, criador do framework Cynefin, para descrever sua estrutura e aplicação como ferramenta de atribuição de sentido e classificação de incertezas e o PMBOK (PMI, 2013), como fonte de consulta principal para a definição de conceitos e processos de gestão de risco. Esses materiais são extraídos de bases acadêmicas com acesso público pela internet, especificadamente, SciELO, Google Scholar e ScienceDirect.

Além disso, o presente estudo foi conduzido, em adição à abordagem teórica que contempla a revisão da literatura, por entrevista com especialista em gestão e posterior aplicação prática do modelo proposto. O objetivo da entrevista é reconhecer riscos associados ao processo de abertura de uma franquia, enquanto o emprego prático da estrutura visa a avaliação de sua aplicabilidade em projetos reais. Nessa aplicação, foram identificados e analisados os riscos específicos associados a RF, utilizando o modelo com o FC como guia para orientar as ações de gestão de riscos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste trabalho, é explorada a gestão de riscos em redes de franquias, considerando a aplicação do framework Cynefin como ferramenta para análise qualitativa e classificação de riscos. Inicialmente, apresenta-se uma visão geral do estudo, introduzindo-se a questão de problema, além de objetivos, limitações e metodologia adotada para a pesquisa que visa fundamentar a proposição de um modelo para resolvê-la.

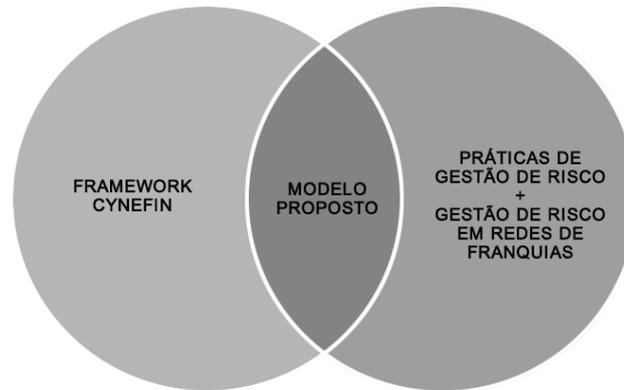
No segundo capítulo, é realizada uma revisão da literatura acadêmica sobre os temas fundamentais que compõem este estudo. Discorrem-se sobre contextos de não-ordem (diferenciando-os de desordem) para apresentar a estrutura do framework Cynefin, bem como os princípios da gestão de riscos em projetos, conforme preconizado pelo PMBOK e outras referências relevantes sobre o tema.

O terceiro capítulo é dedicado à análise detalhada das redes de franquias, onde, além de definir-se o conceito de franquias, discute-se a gestão de riscos específica para esse contexto e apresenta-se o framework Cynefin como proposta para análise qualitativa daqueles. Descreve-se, finalmente, a proposição do modelo de gestão de risco em franquias, destacando como o Cynefin pode ser implementado ao processo de GR do PMI (2013) na etapa de classificação de incertezas.

A Figura 1 apresenta visualmente a abordagem proposta para a estrutura da pesquisa, em que o modelo de gestão de riscos em redes de franquias resulta da interseção de informações coletadas em revisões bibliográficas do framework Cynefin e de práticas de gestão de risco em projetos, especialmente em redes de franquias. O esquema permite a compreensão da estrutura da pesquisa, fornecendo uma visão

panorâmica da interação entre os diferentes componentes que compõem a fundamentação do modelo de gestão de riscos em redes de franquias.

Figura 1 – Esquema visual da abordagem proposta para a estruturação da pesquisa



Fonte: O Autor, 2024

No quarto capítulo, apresenta-se a aplicação prática do modelo proposto em riscos identificados na abertura de uma RF em caso real, e, expõe-se os resultados da aplicação do framework Cynefin na gestão de riscos em franquias, bem como as lições aprendidas durante o processo. Finalmente, no capítulo de conclusão, reúnem-se os principais entendimentos obtidos nesse trabalho, além de serem discutidas contribuições do trabalho e possíveis direções para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar início à base teórica deste estudo, introduz-se o conceito de *não-ordem*, destacando sua distinção em relação à *desordem* por meio da noção de padrões emergentes. Tal entendimento será importante para a compreensão dos diferentes contextos abordados pelo Cynefin como framework de percepção e atribuição de sentido, bem como ferramenta de auxílio no processo de tomada de decisão em diversos contextos.

Discorre-se, em seguida, sobre o framework Cynefin em detalhes, destacando sua origem, estrutura, conceitos fundamentais e como é utilizado na identificação de domínios e situações. Esse instrumento desempenha papel central nesta pesquisa por possibilitar a percepção e compreensão dos diferentes contextos enfrentados em projetos, viabilizando a adaptação da abordagem de gestão de riscos de acordo com o contexto (RAMOS, 2022).

Na sequência, examina-se a Gestão de Risco em Projetos, com foco em melhores práticas e diretrizes propostas pelo PMBOK (PMI, 2013), além de outras referências de relevância acadêmica sobre o tema. Compreender a base da gestão de risco será fundamental para a posterior elaboração do modelo proposto e aplicado neste trabalho.

A compreensão dos pontos acima é fundamental para a discussão da viabilidade do framework como ferramenta de *sensemaking* (atribuição de sentido) a fim de auxiliar o processo de adaptação da gestão de risco em situações diversas. A seguir, cada tópico é abordado em detalhes, fornecendo base para a proposição de modelo de gestão de risco para abertura de franquia, utilizando o Cynefin.

2.1 CONTEXTOS DE NÃO-ORDEM: O DOMÍNIO DA ORDEM EMERGENTE

No início do século XXI, a abordagem comum de liderança baseava-se em métodos e processos que funcionavam em determinados conjuntos de circunstâncias, mas falhavam noutros. Snowden e Kurtz (2003) propõem que a explicação para tal fenômeno está na falha em pressuposto fundamental da prática e teoria organizacional: certo nível de *ordem* e previsibilidade existe no mundo.

Essa premissa implica a existência de relações fundamentais entre causa e efeito passíveis de descoberta e verificação empírica nas interações humanas e nos mercados, as quais permitem criar modelos prescritivos ou preditivos e projetar ações para atingir objetivos (SNOWDEN; BOONE, 2007). O pressuposto também sugere que o entendimento dos elos causais no comportamento passado nos permite definir a *melhor prática* para o comportamento futuro e que deve haver uma maneira certa ou

ideal de fazer as coisas (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

Embora tal suposição possibilite simplificações úteis em determinadas circunstâncias, à medida que situações se tornam complexas, modelos de gestão com premissas demasiadamente simplificadas podem falhar. Além disso, existem processos e métodos de categorização e ordenamento de sistemas através da compreensão de suas partes, porém, há situações em que a falta de ordem não é uma questão de investigação deficiente, recursos inadequados ou falta de conhecimento, mas é uma condição intrínseca ao caso e tampouco deve necessariamente ser considerada como algo negativo (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

Contextos de não-ordem são caracterizados por possibilitarem o aparecimento de padrões emergentes, os quais podem ser percebidos, porém não previstos - fenômeno denominado coerência retrospectiva. Nesse espaço, métodos estruturados que aproveitam esses padrões e os codificam em procedimentos enfrentarão novos e diferentes padrões para os quais não estão preparados. Nesses sistemas, auto-organização, conceito fundamental na compreensão de sistemas complexos, pode surgir sem ser controlada por uma inteligência direcionadora (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

A auto-organização é um atributo de sistemas complexos, em que seus comportamentos só podem ser determinados pelas propriedades emergentes da interação de suas partes. Dessa forma, as características do sistema inexistem nas partes que o compõem e, portanto, não é possível determinar o comportamento do conjunto pela observação de suas partes (JUNQUEIRA, 2014).

No domínio de *ordem emergente*, ou contextos de não-ordem, o objetivo *prever* - e, desta forma, *controlar* - o comportamento de sistemas ainda não estudados (mas semelhantes aos que foram estudados) é difícil, se não impossível, de alcançar. Nessas situações, as interações complexas entre os elementos individuais do sistema podem levar a resultados imprevisíveis e não podem ser totalmente controladas (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

Snowden e Kurtz (2003) apresentam ordem emergente observada em diversos fenômenos naturais, como no caso de cupins, que produzem ninhos complexos por meio da operação de comportamentos simples acionados por rastros químicos. Outro fenômeno apresentado em que não há ordem ou previsibilidade é o padrão único de flocos de neve, determinado pelas interações das partículas de água durante o congelamento.

A partir desse cenário, a ordem em sistemas pode ser categorizada em dois grupos, a saber, ordem direcionada e ordem emergente, esta última denominada, por simplificação, de não-ordem. Nesse caso, não-ordem não é a ausência de ordem (ou desordem), mas um tipo diferente de ordem, o qual nem sempre é considerado, mas igualmente legítimo à sua própria maneira (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

Com o uso do termo "não-ordem", Snowden e Kurtz (2003) desafiam a suposição de que qualquer ordem que não seja direcionada ou projetada é inválida ou sem importância. A ordem pode, portanto, surgir de maneira emergente, resultante de interações complexas e dinâmicas, e ainda assim ser válida e relevante em seu próprio contexto.

2.2 FRAMEWORK CYNEFIN

Cynefin é um framework de sensemaking desenvolvido através de pesquisa e prática de Gestão de Conhecimento por Dave Snowden (HASAN; KAZLUZKAS, 2009). A palavra *Cynefin* pode ser diretamente traduzida como *habitat*, porém é mais apropriadamente entendida como *o lugar de múltiplas pertencas* e representa o sentimento de que todos nós, individual e coletivamente, temos diversas raízes, culturais, religiosas, geográficas, entre outras (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

A palavra galesa representa os múltiplos fatores envolvidos no ambiente e na experiência capazes de influenciarem ações e decisões (SNOWDEN; BOONE, 2007). O nome evidencia que todas as interações humanas são fortemente influenciadas e frequentemente determinadas por padrões de nossas experiências múltiplas, tanto através da influência direta da experiência pessoal quanto através da experiência coletiva, expressa como histórias (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

O Cynefin melhora a comunicação e permite aos usuários compreenderem o contexto em que estão operando. O uso do framework pode, inclusive, ajudar líderes a não apenas tomar melhores decisões, mas também evitar problemas que surgem quando seus estilos de gestão preferidos não estão adequados ao contexto situacional (SNOWDEN; BOONE, 2007).

Hasan e Kazluzkas (2009) sugerem, ainda, que o framework Cynefin apoia a utilização de espaço (diversidade) e tempo (mudança) para esclarecer as perspectivas de diferentes partes interessadas que habitam os contextos globais complexos e sócio-técnicos do século XXI. Essas perspectivas são tornadas visíveis e oferecem insights para aqueles envolvidos na tomada de decisões.

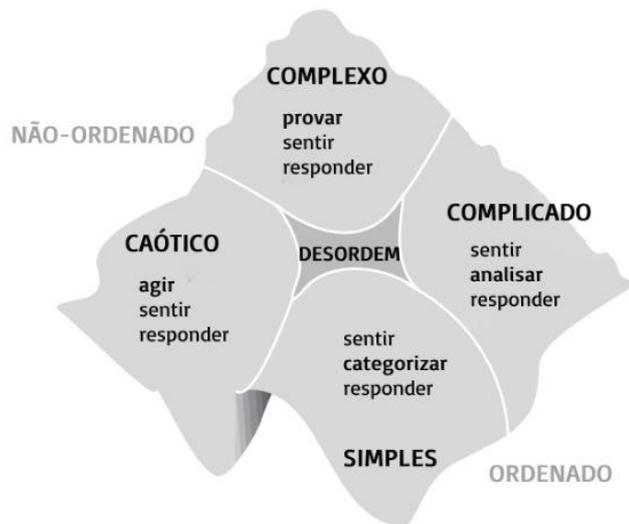
Cada domínio possui um modo característico de comportamento e implica necessidades diferentes para a gestão e estilo de liderança, com adoção de distintas ferramentas, práticas e entendimentos conceituais. O Cynefin pode, também, ser usado para compreender como problemas e situações evoluem, através de padrões emergentes ou como resultado de planejamento deliberado, à medida que transitam por esses domínios conforme seus contextos mudam ao longo do tempo (HASAN; KAZLUZKAS, 2009).

O framework ordena os problemas em cinco domínios definidos pela natureza da relação entre causa e efeito (SNOWDEN; BOONE, 2007): dois em que há ordem (o simples ou *conhecido* e complicado ou *conhecível*) e dois domínios não ordenados

(o *complexo* e o *caótico*). Há, ainda, um quinto domínio reservado para contextos em desordem, ou seja, em que não há ordem direcionada ou ordem emergente (HASAN; KAZLUZKAS, 2009).

A representação gráfica do framework Cynefin é ilustrada na Figura 2, em que os domínios são delineados por cinco regiões distintas e os quatro domínios associados a alguma forma de ordem são separados por fronteiras que não estabelecem conexão direta entre si. O quinto domínio, desordem, é apresentado ao centro da estrutura e interage simultaneamente com todos os outros contextos.

Figura 2 – Framework Cynefin



Fonte: Snowden e Boone, 2007

A seguir detalham-se as principais características, propriedades e particularidades dos domínios do framework.

2.2.1 Domínio Simples: o contexto das melhores práticas

Contextos simples, ou conhecidos, são caracterizados por estabilidade e óbvia relação de causa-e-efeito, nos quais a resposta correta é evidente e indiscutível. Nesse domínio de conhecimentos conhecidos (traduzido do inglês *known knowns*), decisões não são questionadas pois todas as partes partilham o mesmo entendimento (SNOWDEN; BOONE, 2007) e a repetibilidade dos padrões permite a criação de modelos preditivos (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

A abordagem de gestão em problemas simples e que podem ser resolvidos por processos, de acordo com Snowden e Boone (2007), é *sentir - categorizar - responder*, ou seja, os fatos devem ser avaliados, categorizados e, então, a respectiva prática estabelecida é aplicada. Dessa forma, esse se torna o domínio da reengenharia de processos, no qual o conhecimento é capturado e incorporado em métodos estruturados para garantir a constância (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

Nesses ambientes, decisões podem ser facilmente delegáveis, funções podem ser automatizadas, e não é necessária comunicação exaustiva entre gestores e colaboradores, pois discordâncias sobre o que deve ser feito são raras. Ressalta-se, no entanto, que situações podem ser incorretamente classificadas dentro deste domínio ao serem demasiadamente simplificadas, sendo esse um risco assumido por líderes que constantemente solicitam informações resumidas ou condensadas, não importando a complexidade do problema (SNOWDEN; BOONE, 2007).

2.2.2 Domínio Complicado: o contexto dos especialistas e das boas práticas

Snowden e Boone (2007) descrevem o domínio complicado como o domínio dos desconhecimentos conhecidos (traduzido do inglês *known unknowns*), pois, embora haja clara relação entre causa e efeito, essa requer análise ou alguma outra forma de investigação (HASAN; KAZLUZKAS, 2009). Dessa forma, enquanto líderes em contextos simples devem sentir, categorizar e responder o ambiente, contextos complicados exigem *sentir - analisar - responder*, abordagem que não é simples e requer experiência por parte da liderança.

Problemas em contextos complicados podem ter diversas respostas corretas, em oposição a contextos simples, nos quais há uma solução entendida por todos como a melhor. Por consequência, demandam a investigação de diversas opções - das quais diversas poderiam solucionar o problema - e, portanto, boas práticas, em oposição às melhores práticas, são mais apropriadas (SNOWDEN; BOONE, 2007).

A mineração de petróleo é ilustrada como um exemplo de um contexto complicado por Snowden e Boone (2007), uma vez que esse cenário requer diversas análises a fim de se compreenderem características do local selecionado para perfuração. Nesse sentido, os autores sugerem a formação de equipe multidisciplinar de especialistas para a análise e tomada de decisão.

Esse domínio é o campo da maioria das pesquisas científicas e das estruturas organizacionais (HASAN; KAZLUZKAS, 2009), e tudo nesse contexto é capaz de ser movido para o domínio simples (ou conhecido). A questão central reside na viabilidade de investir tempo e recursos na transição do *conhecível* ao conhecido, isso é, na compreensão do que já se têm de conhecimento acerca do problema e suas soluções (SNOWDEN; KURTZ, 2003).

Na maioria dos casos, isso não é viável e, por conseguinte, decisões embasam-se na orientação de especialistas, o que, por sua vez, estabelece uma relação fundamental de confiança entre o consultor especializado e o tomador de decisão (SNOWDEN; KURTZ, 2003). Snowden e Boone (2007) alertam, no entanto, à importância da consideração de sugestões inovadoras de não-especialistas, as quais, se rejeitadas ou negligenciadas por especialistas, podem resultar em oportunidades perdidas.

2.2.3 Domínio Complexo: o contexto dos padrões emergentes

De acordo com Snowden e Boone (2007), problemas em domínios simples são conhecidos por terem uma única resposta correta, enquanto aqueles em domínios complicados podem ter múltiplas respostas válidas. Por outro lado, contextos complexos são marcados pela presença de incerteza, nos quais pode existir pelo menos uma solução adequada.

Nessas circunstâncias, caracterizadas por imprevisibilidade - frequentemente observadas em ambientes organizacionais após eventos críticos como trocas de gestão, fusões ou aquisições - é crucial reconhecer e entender os padrões emergentes (SNOWDEN; BOONE, 2007). Hasan e Kazluzkas (2009) afirmam, ainda, que a atribuição de sentido na relação entre causa e efeito pode apenas ser observada e percebida em retrospecto, não podendo, no entanto, ser prevista.

Nesse cenário, um risco apontado por Snowden e Boone (2007) é o de líderes adotarem sistemas de gestão excessivamente controladores e exigirem planos infalíveis com resultados predeterminados. Por sua caracterização experimental e incerta, o framework Cynefin orienta líderes em situações complexas a *provar - sentir - responder*, em que análises decisivas são, ainda, possíveis, porém devem adotar estilo mais amplo, focando-se em no desenvolvimento de estratégias suficientemente flexíveis para comportar a evolução da situação (CHU, 2010).

Dessa maneira, ao invés de impor um curso de ação específico, a liderança deve facilitar a realização de experimentos controlados para testar soluções para o problema, visando identificar padrões de instrução emergentes. O papel do líder, além de permitir a emergência desses padrões instrutivos, é identificar quais deles são desejáveis e benéficos ao atingimento do objetivo (SNOWDEN; BOONE, 2007).

2.2.4 Domínio Caótico: o contexto da resposta rápida

De acordo com Snowden e Boone (2007), em contextos caóticos as relações entre causa e efeito são indetermináveis devido a estarem em constante mudança, e padrões gerenciáveis não existem. Nesse ambiente, decisões não podem ser tomadas com base em análises pois não há como separar entidades e prever suas interações (FRENCH, 2012), de forma que o trabalho imediato do líder não é descobrir padrões, mas agir para estabelecer ordem, sentindo onde a estabilidade está presente e, por fim, levando a situação do domínio caótico ao domínio complexo.

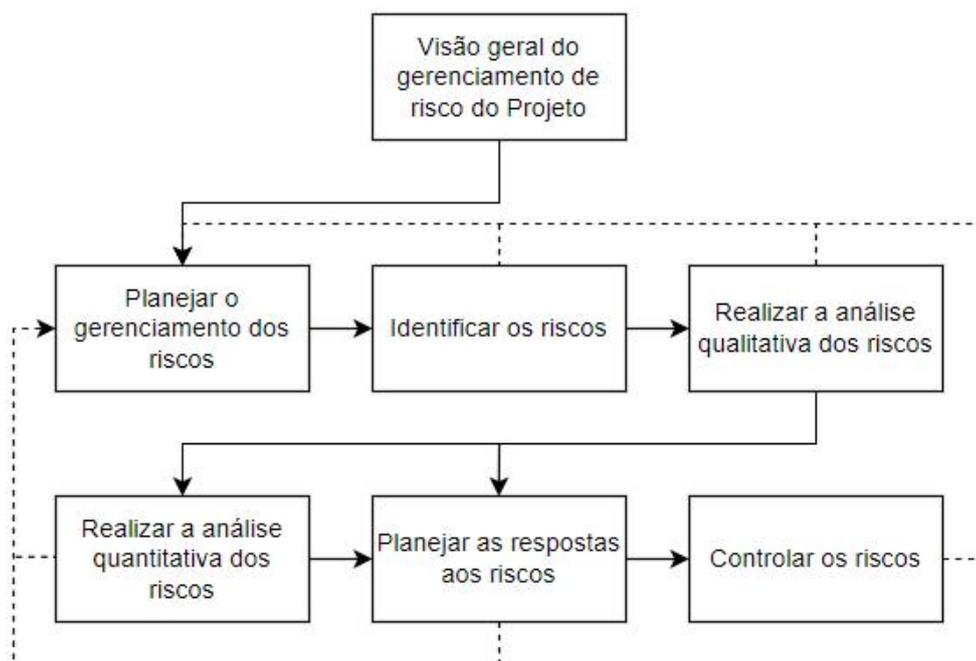
Nessas situações, líderes devem *agir - sentir - responder*, utilizando comunicação do tipo top-down pois não há tempo para debates ou discussões. Ainda assim, um perigo específico enfrentado pela liderança que lida com crises é que alguns podem enfrentar dificuldades quando a situação melhora, pois não conseguem adaptar seu estilo de gestão para se adequar ao novo contexto (SNOWDEN; BOONE, 2007).

2.3 GESTÃO DE RISCO EM PROJETOS

A complexidade e nível de competitividade dos cenários econômicos globalizados torna a habilidade de prever e lidar com riscos uma necessidade Vitorino (2016). O risco é compreendido pelas organizações como o impacto da incerteza nos projetos e objetivos organizacionais PMI (2013), e, pode ser descrito como um evento ou condição incerta que, caso ocorra, terá efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projeto, como escopo, cronograma, custo ou qualidade.

Outra definição de risco, conforme Fabra (2006), é a combinação entre a probabilidade (ou frequência) de ocorrência de uma ameaça ou oportunidade definida e a magnitude de seus impactos sobre o projeto. Para lidar com tais eventos, o gerenciamento de riscos engloba os processos de planejamento de execução, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto (PMI, 2013), conforme apresentado de forma esquematizada na Figura 3.

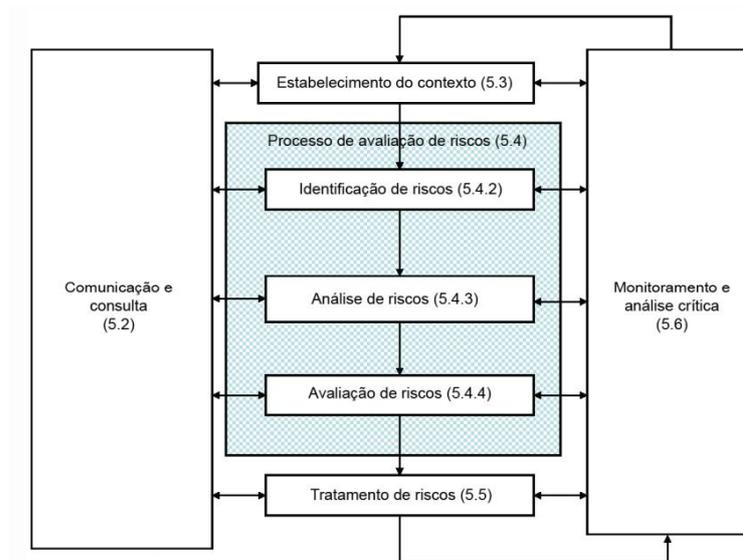
Figura 3 – Visão geral do gerenciamento do risco do projeto segundo o PMBOK



Fonte: Adaptado de PMI (2013)

A ABNT (2009) estabelece processo similar ao do PMI (2013) para o gerenciamento de risco de projeto, de acordo apresentado na Figura 4. Ambos os procedimentos nessas literaturas pautam-se na comunicação e consulta de forma contínua às partes interessadas internas e externas durante todas as fases do processo, bem como na atualização do contexto estabelecido após a implementação de cada etapa do macroprocesso.

Figura 4 – Gerenciamento de riscos segundo a ABNT ISO 31000:2009



Fonte: ABNT (2009), página 14

A partir da execução desses processos, é possível atingir os objetivos do gerenciamento de riscos, que incluem aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos no projeto (PMI, 2013). A vantagem obtida pelo atingimento de tais objetivos é reduzir ou evitar impactos por interrupções no projeto, identificar e potencializar oportunidades, colaborar com manutenção e controle do orçamento e melhorar a imagem da gestão, impactando diretamente no sucesso do projeto (VITORINO, 2016).

A incerteza, intrínseca à definição de risco, é interpretada de formas distintas por organizações distintas, de forma que suas atitudes frente aos riscos são influenciadas por três fatores, a saber, apetite de risco, tolerância a riscos e limite de riscos. O primeiro diz respeito ao grau de incerteza que a organização aceita na expectativa de recompensa, enquanto o terceiro está relacionado com as medidas limites ao longo do espectro de incerteza ou de impacto sob as quais a organização aceitará correr riscos (PMI, 2013).

A tolerância a riscos, por sua vez, diz respeito à quantidade ou volume de risco que uma organização está disposta a tolerar para atingir determinado objetivo (PMI, 2013). Informações acerca do nível de tolerância ao risco devem ser disponibilizadas ao gestor do projeto, para que possa tomar decisões objetivando reduzir ou potencializar impactos dentro dos níveis aceitáveis (Vitorino, 2016) e, se necessário, quando extrapolados os limites, elaborar relatórios excepcionais para trazer a situação à atenção do comitê diretor (OGC, 2009).

Na sequência detalham-se os processos de gerenciamento de riscos, de acordo com o PMBOK, apresentando visão geral sobre as principais etapas, entradas e saídas.

2.3.1 Planejar o gerenciamento dos riscos

Segundo o PMI (2013), o Planejamento do Gerenciamento de Riscos (PGR) é essencial para determinar a condução das atividades de gerenciamento de incertezas em projetos. Esse processo visa estruturar como os riscos serão identificados, avaliados, categorizados, tratados e documentados, envolvendo a definição dos responsáveis, das ferramentas a serem utilizadas e dos procedimentos a serem seguidos (VITORINO, 2016).

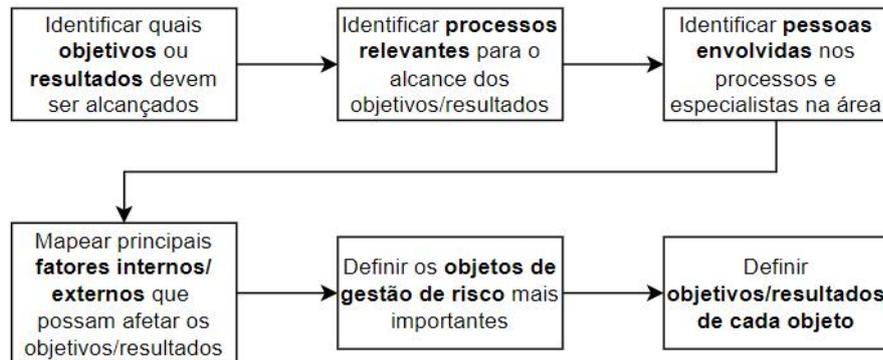
Para isso, a organização deve articular seus objetivos, definir parâmetros externos e internos a serem considerados, e estabelecer o escopo e critérios de risco para o restante do processo de gerenciamento. Também devem ser entendidos os contextos internos e externos que regem a gestão do projeto, onde o primeiro diz respeito ao alinhamento do PGR com a cultura, processos, estrutura e estratégia da organização e o segundo está relacionado à garantia de que os objetivos e preocupações de partes interessadas externas sejam considerados no desenvolvimento dos critérios de risco (ABNT, 2009).

Essa etapa inicial desempenha papel fundamental no sucesso do projeto, pois assegura que a gestão de riscos seja realizada de maneira adequada, considerando a importância do projeto para a organização (PMI, 2013). Ao realizar o PGR, assegure-se, ainda, que a GR ocorre no contexto dos objetivos da organização, bem como que houve o reconhecimento de oportunidades, o que capitaliza o comprometimento, credibilidade, confiança e valor organizacional do processo (ABNT, 2009).

Dessa forma, segundo a OGC (2009), o início dessa fase deve contemplar a identificação de programas de GR já instituídos e disponibilizados pela organização, como políticas ou guias internos. Assim, para realizar o planejamento de forma eficaz, é necessário contar com documentos como o plano de gerenciamento do projeto, o termo de abertura do projeto, informações sobre o ambiente organizacional e os ativos de processos organizacionais (PMI, 2013).

Dentre os elementos essenciais que compõem os ativos de processos destacam-se definições comuns de conceitos e termos, atribuição de papéis e responsabilidades no projeto, estabelecimento de níveis de autoridade para tomada de decisão e formatos da especificação de riscos (PMI, 2013). De forma sintetizada, o TCU (2020) sugere a implementação do fluxo apresentado na Figura 5 para execução do PGR dentro de um processo de gerenciamento de riscos em projetos.

Figura 5 – Fluxo orientado pelo TCU (2020) para etapa de PGR

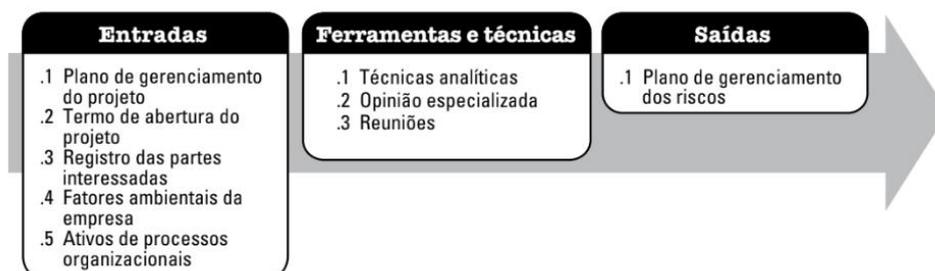


Fonte: Adaptado de TCU (2020)

Em suma, a primeira etapa do processo de GR deve ser o planejamento estratégico da condução atividades de GR, considerando-se os fatores de tolerância, apetite e limite ao risco que a organização possui (OGC, 2009). A partir desse conjunto de informações, são selecionadas técnicas e ferramentas analíticas que auxiliarão no gerenciamento dos riscos, além de coletarem-se opiniões especializadas no tema para embasar o mapeamento e identificação dos riscos (PMI, 2013), como apresenta a Figura 6.

As ferramentas analíticas permitem a compreensão e definição do contexto de gerenciamento de riscos, o qual é a combinação de atitudes das partes interessadas (*stakeholders*) em relação ao risco. As opiniões especializadas, por sua vez, representam o relato de grupos ou pessoas com treinamento ou conhecimento especializado, por exemplo, alta administração, stakeholders do projeto e gerentes de projeto com experiência prévia na área (PMI, 2013).

Figura 6 – Planejar o gerenciamento dos riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas

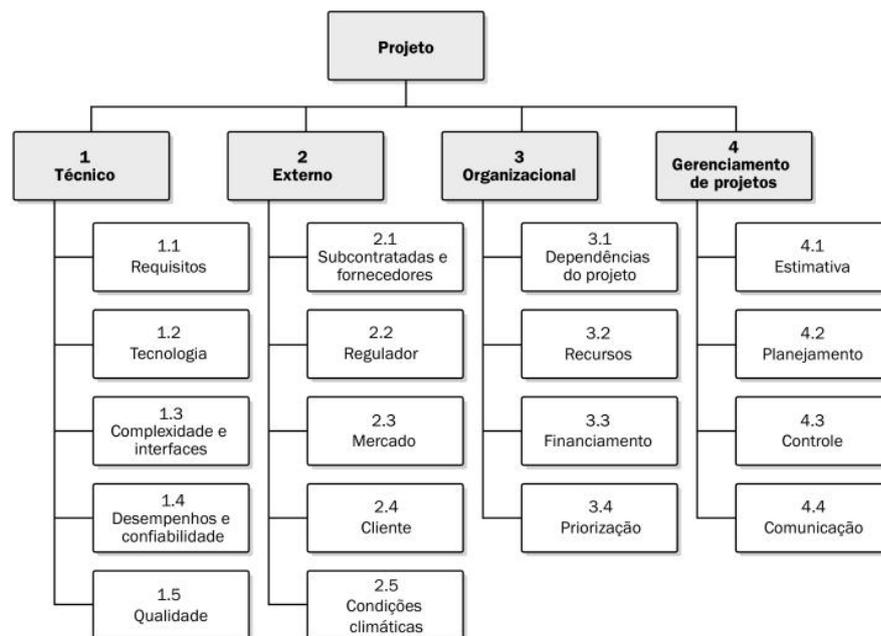


Fonte: PMI (2013), página 31 3

Como saída do processo, obtém-se o Plano de Gerenciamento dos Riscos, componente do plano de gerenciamento do projeto, contendo a estruturação das atividades de gestão de riscos. O documento pode apresentar, entre outros, os seguintes itens, de acordo com PMI (2013):

- Metodologia: define as ferramentas e fontes de dados que podem ser usadas para gerenciamento de riscos do projeto;
- Papéis e responsabilidades: apresenta o líder e os membros da equipe de gerenciamento de riscos para cada atividade do plano de gerenciamento de riscos, atribuindo as respectivas responsabilidades;
- Orçamento: estima os fundos com base nos recursos designados;
- Prazos: define datas limites e frequência de execução dos processos de gerenciamento de riscos durante o ciclo de vida do projeto;
- Estrutura Analítica de Riscos: fornece um meio de agrupar possíveis causas de ameaças ou oportunidades, permitindo à equipe mapear múltiplas fontes a partir das quais riscos podem se originar. Na Figura 7, apresenta-se exemplo de como podem-se agrupar os riscos de acordo com suas fontes e causas.

Figura 7 – Exemplo de Estrutura Analítica de Risco (EAR)



Fonte: PMI (2013), página 317

2.3.2 Identificar os riscos

A identificação de riscos é o processo pelo qual ameaças ou oportunidades que possam afetar os objetivos do projeto são determinadas e documentadas (OGC, 2009), o que proporciona à equipe a capacidade de antecipar a ocorrência desses eventos (PMI, 2013). Além disso, conforme apontado por Vitorino (2016), a etapa de identificar riscos é responsável por categorizá-los e enumerá-los, classificando-os com base em sua importância e potencialidade de impacto.

A finalidade desta etapa, conforme ABNT (2009), é a geração de lista abrangente de riscos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar o al-

cance dos objetivos. É conveniente que todas as incertezas sejam identificadas - incluindo tanto fontes que não estão sob o controle da organização quanto efeitos sem causas mapeadas - e, ressalta-se, ainda, a criticidade dessa etapa, visto que riscos não reconhecidos neste momento podem não ser incluídos em análises posteriores (ABNT, 2009).

Segundo o PMI (2013), a identificação de riscos é um processo iterativo, pois, novos riscos podem surgir ou se tornar evidentes ao longo do ciclo de vida do projeto, de forma que a frequência de iteração nesse processo é determinada pelo contexto específico de cada situação. Outro aspecto relevante é a necessidade de definir consistentemente o formato das especificações de risco, garantindo que cada incerteza seja compreendida de forma clara, incluindo sua causa, definição e efeito (OGC, 2009), para possibilitar análise e desenvolvimento posterior de respostas eficazes.

A realização desse processo deve envolver a equipe do projeto, promovendo senso de propriedade e responsabilidade sobre os riscos e ações associadas de resposta àqueles (PMI, 2013), além de pessoas que conheçam bem o objeto de gestão de riscos, de acordo com TCU (2020). Os participantes das atividades de identificação podem incluir, entre outros, o gerente do projeto, membros da equipe executora, clientes (internos e externos), especialistas ou usuários finais (PMI, 2013).

Entre as entradas consideradas, incluem-se os planos de gerenciamento de riscos, custos, qualidade e recursos humanos, além de definições acordadas de escopo, custos e duração, juntamente com a documentação geral de ativos do projeto e da organização (PMI, 2013). O processo apresentado no PMBOK inicia-se a partir da revisão de todos os documentos coletados, avaliando-se a qualidade dos planos e a consistência nas relações entre esses em relação aos requisitos e premissas do projeto.

Posteriormente, podem ser aplicadas técnicas de coleta de informações para a identificação de riscos, como leitura de listas de verificação de riscos identificados ou ocorridos em projetos anteriores, *brainstorming* e entrevistas envolvendo membros da equipe, participantes experientes do projeto, partes interessadas e especialistas no contexto (PMI, 2013). De acordo com OGC (2009), as sessões devem ser conduzidas por facilitador, capaz de aplicar as técnicas de identificação descritas e prover entendimento claro e inequívoco de cada risco, para que sejam compreendidas suas causas e efeitos aos objetivos do projeto.

A condução dessa etapa pode ser norteada, conforme TCU (2020), pelo desenvolvimento, a partir de reuniões e atividades de identificação, de um modelo de organização de respostas às perguntas-chave apresentadas a seguir. Nessa estrutura, são registradas as descrições iniciais dos riscos levantados na primeira coluna e a respectiva definição do risco associado na segunda, além de, se possível já serem determinados, seus respectivos impactos e probabilidades.

- Quais são os fatores de sucesso para o atingimento do objetivo?
- O que pode atrapalhar o alcance do objetivo/resultado?
- Quais são as principais causas e fontes de risco que podem afetar os objetivos do projeto (causas internas, processos, tecnologias, causas externas, entre outras)?

Na Figura 8, apresenta-se uma sugestão, conforme TCU (2020) para organização das respostas coletadas, em que, além da estrutura definida acima, cada cor representa o agrupamento de riscos identificados em diferentes fontes.

Figura 8 – Exemplo de estrutura para registro de identificação de riscos

DESCRIÇÃO INICIAL	RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO	NÍVEL	OBSERVAÇÕES

Fonte: Adaptado de TCU (2020)

A Figura 9, extraída do PMBOK, apresenta o fluxo de informação completo do processo de identificação de riscos, descrevendo suas possíveis entradas, ferramentas e técnicas de análise dos dados recebidos e a obtenção do Registro dos riscos como saída do processo.

Figura 9 – Identificar os riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2013), página 319

Ao término do processo, é compilado um documento conhecido como Registro de Riscos (RR), que engloba os resultados das análises realizadas e o planejamento

das respostas. Entre os elementos essenciais desse registro, encontram-se a lista detalhada dos riscos identificados, contendo descrições minuciosas das ameaças e oportunidades, assim como uma relação das possíveis respostas já passíveis de serem delineadas (PMI, 2013).

2.3.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos

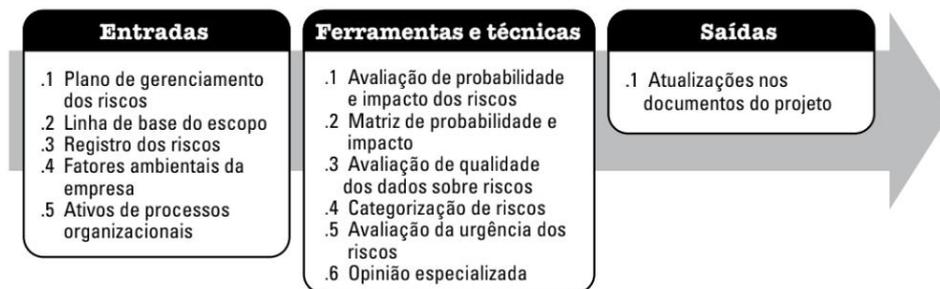
A análise qualitativa dos riscos, conforme definido pelo (PMI, 2013), é o procedimento pelo qual ameaças e oportunidades são priorizadas para análise ou ação, realizado por meio da avaliação de combinação da probabilidade de ocorrência e do impacto desses eventos. Essa análise leva em consideração os efeitos potenciais nos objetivos do projeto, bem como o intervalo de tempo disponível para resposta e a tolerância ao risco associada às restrições de custo, cronograma, escopo e qualidade do projeto.

De acordo com ABNT (2009), é conveniente que a forma com que consequências e probabilidades são expressas e, também, a forma com que se combinam refletem o tipo de risco, informações disponíveis e finalidade do uso das saídas do processo de avaliação qualitativa. Além disso, também devem ser coerentes com critérios de risco, considerando-se, inclusive, a interdependência entre diferentes incertezas e suas fontes, e ressaltando-se a divergência de opinião entre especialistas em relação à qualidade, disponibilidade e quantidade de informações coletadas.

O processo possibilita aos gestores de projetos reduzir a incerteza e concentrar-se nos riscos de alta prioridade, e a definição dos níveis de probabilidade e impacto pode ajudar a mitigar a influência de viés na avaliação dos riscos identificados (PMI, 2013). Nessa etapa podem-se, por exemplo, agrupar incertezas em categorias graduais de impacto, em que a primeira engloba riscos que podem ser identificados e tratados sem impacto significativo no desempenho do projeto, enquanto a última abrange riscos com impacto significativo e irreversível no desempenho global do projeto e organização (VITORINO, 2016).

A Figura 10 apresenta o fluxo de informação para o processo de análise qualitativa dos riscos, no qual entradas incluem o plano de gerenciamento dos riscos, a linha de base do escopo, o registro dos riscos e ativos de processos organizacionais relativos à empresa. Esses documentos são utilizados para estruturar a avaliação da probabilidade e impacto, bem como para sua tabulação matricial, além de serem úteis em processos de categorização de riscos e análises por especialistas (PMI, 2013).

Figura 10 – Realizar a análise qualitativa dos riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2013), página 328

A avaliação da probabilidade e do impacto é conduzida para cada risco identificado, geralmente em entrevistas ou reuniões envolvendo membros da equipe e partes interessadas, de forma que, quão mais profundo o conhecimento dos participantes sobre os riscos tratados, mais convergente será a avaliação qualitativa que o grupo fará (TCU, 2020). Os níveis de probabilidade e impacto são classificados de acordo com as definições estabelecidas no plano de gerenciamento de riscos, além de registrarem-se detalhes explicativos, incluindo as premissas que justificam os níveis atribuídos a cada fator (PMI, 2013).

O TCU (2020) sugere, para classificações categóricas de risco, o uso de escalas de probabilidade e impacto, fornecendo a descrição de cinco categorias para cada um dos fatores de risco. Essas escalas sugeridas são apresentadas, respectivamente, na Figura 11 e 12, e podem ser utilizadas como base para desenvolvimento da análise qualitativa de riscos associados aos objetivos do projeto.

Figura 11 – Exemplo de escala para classificação categórica de probabilidades de risco

Escala de Probabilidade	Definição
Raro	Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
Pouco Provável	O histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo.
Provável	Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
Muito Provável	Repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios que ocorrerá nesse horizonte.
Praticamente Certo	Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Fonte: Adaptado de TCU (2020)

Figura 12 – Exemplo de escala para classificação categórica de impactos de risco

Escala de Impacto	Definição
Muito Baixo	Compromete minimamente o atingimento do objetivo. Para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultado.
Baixo	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.
Médio	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
Alto	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultado.
Muito Alto	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

Fonte: Adaptado de TCU (2020)

A partir dessa classificação, os riscos podem ser agrupados em categorias, geralmente usando uma tabela de referência ou uma matriz de probabilidade e impacto, a qual especifica as combinações que resultam na classificação dos riscos como de prioridade baixa, moderada ou alta. A preferência organizacional pode determinar se são utilizados termos descritivos ou valores numéricos para essa divisão (PMI, 2013).

A seguir, é apresentado um exemplo de matriz que utiliza valores numéricos para classificação e agrupamento de riscos, considerando a combinação entre a probabilidade e o impacto de ocorrência. Conforme descrito pelo PMI (2013), na representação fornecida, a área cinza escura indica uma região de alto risco, a área cinza média representa um risco baixo e a área cinza clara retrata um risco moderado.

Figura 13 – Exemplo de matriz de probabilidade e impacto utilizando valores numéricos para classificação de riscos

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

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

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

Fonte: PMI (2013)

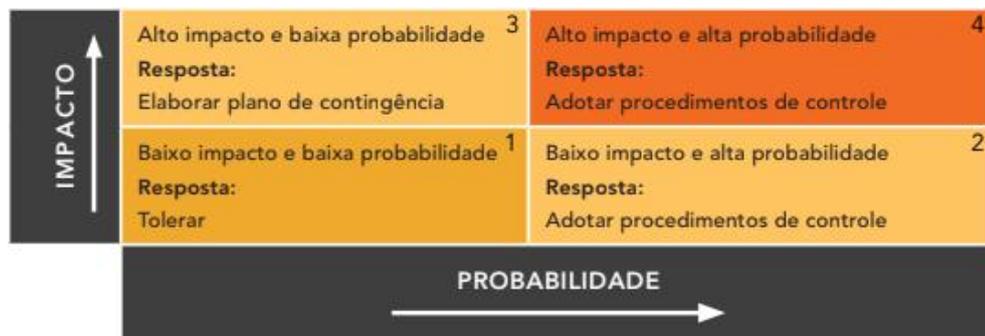
A pontuação dos riscos é útil na orientação das respostas (PMI, 2013), permitindo a priorização do tempo e do esforço de gerenciamento, além de facilitar o

entendimento da gravidade dos eventos (OGC, 2009). Por exemplo, ameaças com alto impacto e localizadas em regiões de alto risco podem exigir ações prioritárias e estratégias de resposta imediatas, enquanto ameaças em áreas de baixo risco podem ser apenas registradas sem necessidade de ações proativas (PMI, 2013).

Assim como as ameaças, conforme ilustrado no modelo do PMBOK na Figura 6, as oportunidades podem ser tratadas na mesma matriz (PMI, 2013), priorizando-se aquelas com maior probabilidade e impacto para abordagem. Vale ressaltar que não há uma escala padrão absoluta para matrizes de avaliação de risco, de forma que cabe ao gestor considerar o nível de análise que agregará valor à tomada de decisão, evitando esforços analíticos desnecessários (TCU, 2020).

Nas figuras 14 e 15, por exemplo, são apresentadas versões categóricas da Matriz de Probabilidade e Impacto, onde os agrupamentos são feitos não com base em resultados numéricos, mas sim pela combinação de zonas categóricas de impacto e probabilidade. Enquanto na Figura 14 é exibida uma matriz 2x2 com quadrantes de risco, cada um com uma escala binária de alto e baixo para cada fator, na Figura 15, cada dimensão recebe um valor adicional - o médio.

Figura 14 – Matriz 2 x 2 de resposta a risco



Fonte: TCU (2020), página 28

Figura 15 – Matriz 3 x 3 de gerenciamento de risco

		AÇÕES DE GERENCIAMENTO DE RISCO		
		Baixa	Média	Alta
IMPACTO ↑	Alto	6 Considerável esforço de gerenciamento é necessário	8 Indispensável gerenciar e monitorar riscos	9 Indispensável extensivo gerenciamento de risco
	Médio	3 Riscos podem ser aceitos, com monitoramento	5 Esforço de gerenciamento é necessário	7 Esforço de gerenciamento exigido
	Baixo	1 Aceitar Riscos	2 Aceitar, mas monitorar riscos	4 Gerenciar e monitorar riscos
		Baixa	Média	Alta
		PROBABILIDADE →		

Fonte: TCU (2020), página 29

Os riscos do projeto podem ser categorizados por fontes de risco (por, exemplo, usando a EAR), por área, por causas comuns ou outras categorias úteis para determinação dos pontos mais expostos aos efeitos da incerteza. Entre os riscos encontrados, os que exigem respostas a curto prazo podem ser considerados urgentes, de forma que o indicador de prioridade pode incluir, além da classificação, tanto a probabilidade de detecção quanto tempo de resposta para determinação final da gravidade do evento (PMI, 2013).

Ao final desse processo de gestão de riscos, obtém-se novas informações que devem ser incluídas no Registro dos Riscos dentro do Plano de Gerenciamento de Riscos. Essas atualizações podem incluir análises de probabilidade e impacto, classificações, informações sobre urgência e listas de observações para riscos de baixa probabilidade e impacto médio ou alto (PMI, 2013).

2.3.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos

O processo de análise quantitativa de riscos aborda o estudo numérico de probabilidades e impactos das incertezas identificadas nos objetivos do projeto (PMI, 2013). Tais fatores podem ser determinados por modelagem a partir de resultados de um evento ou conjunto de eventos, por extrapolação a partir de estudos experimentais ou a partir dos dados disponíveis (ABNT, 2009).

Nessa etapa, objetiva-se definir uma grandeza quantificável e que corres-

ponda ao conceito do risco, possibilitando a análise quantitativa dos eventos de forma generalizada. Nesse sentido, a construção da análise quantitativa do risco implica a graduação da plausibilidade de eventos incertos através da avaliação de suas probabilidades (ALMEIDA, 2014), o que permite realizar classificações de prioridade numérica àqueles de forma individual (PMI, 2013).

O principal benefício obtido nesse processo é a geração de informações quantitativas dos riscos para embasar a tomada de decisões, reduzindo-se o grau de incerteza de projetos. Destaca-se, ainda, que a análise quantitativa, como fase posterior à análise qualitativa, é executada nos riscos prorizados na etapa anterior, enfocando o processo em eventos com impacto potencial e substancial em demandas concorrentes (PMI, 2013).

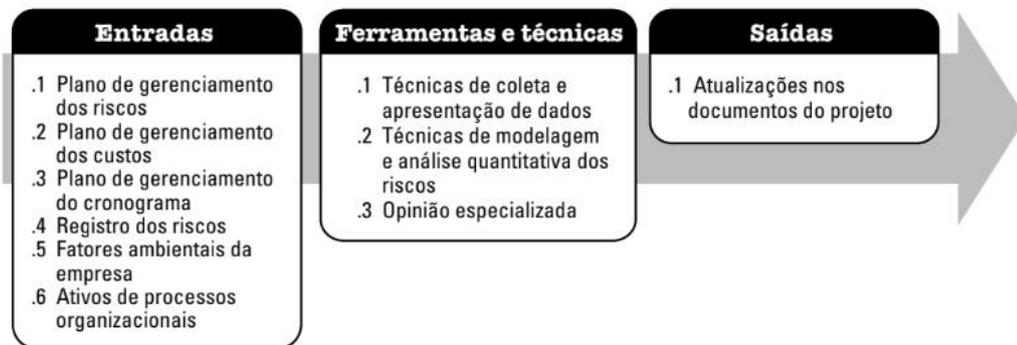
A estimativa de probabilidades de ocorrência, bem como de cadeias de causalidade associadas aos cenários, constitui tanto aspecto central da análise quantitativa do risco quanto dificuldade em muitos casos práticos, como alerta Almeida (2014). Em determinadas circunstâncias, o cálculo numérico das incertezas pode tornar problemática a credibilidade ou validade de uma análise quantitativa do risco, o que, de acordo com PMI (2013) usualmente está relacionado à insuficiência de dados para desenvolver os modelos apropriados.

Tais condições são frequentes quando não existem dados referentes a comportamentos análogos no passado ou quando não se tem um conhecimento seguro do processo de geração do perigo e da sua propagação, como é o caso de cenários associados a eventos isolados únicos, para os quais a interpretação frequencial direta não é possível (ALMEIDA, 2014). Recomenda-se, nesses casos, que o gerente de projetos use sua opinião especializada para determinar a necessidade e viabilidade de análises quantitativas sobre os riscos mapeados (PMI, 2013).

Nesse sentido, os fatores determinantes para a escolha de método(s) de análise a ser(em) empregados em qualquer projeto são disponibilidade de tempo e orçamento, além da necessidade de especificações qualitativas ou quantitativas sobre as incertezas registradas (PMI, 2013). A Figura 9 apresenta o fluxo da análise quantitativa de riscos, quando aplicável, dentro do processo de gerenciamento de riscos.

São admitidas como entradas os planos de gerenciamento de riscos, custos e cronograma, bem como o registro de incertezas e documentação geral da empresa e processos organizacionais. A partir de ferramentas e técnicas de coleta, modelagem quantitativa e apresentação de dados, além de discussões entre especialistas sobre os resultados, é obtida, como saída, a quantificação numérica da incerteza registrada, que deve ser atualizada na documentação geral do projeto.

Figura 16 – Realizar a análise quantitativa dos riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2013), página 334

Quanto a técnicas empregadas para coleta e valoração de riscos, são citadas pelo PMI (2013) o uso de entrevistas, nas quais, a partir de experiência e análise de dados históricos, são estimados resultados de acordo com faixas de cenários - otimista, realista e pessimista - de acordo com a probabilidade de ocorrência de cada um. Na Tabela 1, apresenta-se um exemplo de estruturação de análise quantitativa de risco para três contextos, em que cada linha representa uma etapa do projeto e cada coluna a estimativa para a possível situação a ser enfrentada.

Tabela 1 – Faixas de estimativas de custos do projeto

Etapa	Baixo	Provável	Alto
Projetar	R\$ 4M	R\$ 6M	R\$ 10M
Construir	R\$ 16M	R\$ 20M	R\$ 35M
Testar	R\$ 11M	R\$ 15M	R\$ 23M
Total	R\$ 31M	R\$ 41M	R\$ 68M

Fonte: Adaptado de PMI (2013)

No exemplo da tabela 1, entende-se que a probabilidade de se completar o projeto na estimativa mais provável ou abaixo de R\$ 41 milhões é relativamente pequena. Ressalta-se, ainda, que a documentação da base lógica para elaboração das faixas de risco, bem como de premissas nas quais se baseiam, são componentes importantes e que devem ser documentados a fim de se visibilizar a confiabilidade e credibilidade da análise (PMI, 2013).

Além da tabela de faixas de estimativa, outra possível aplicação da avaliação numérica de riscos é apresentada pela OGC (2009), para avaliação de risco financeiro através da ferramenta *Valor Monetário Esperado*. Através dessa técnica, como apresentado na Tabela 2, são dispostas, de forma listada, as incertezas e suas respectivas probabilidades e impactos, obtendo-se o valor esperado dos riscos analisados como função do produto entre os fatores que os determinam.

Tabela 2 – Exemplo de aplicação de ferramenta de análise quantitativa de risco

Risco	Probabilidade (%)	Impacto (R\$)	Valor Esperado (R\$)
Risco 1	60	20.000	12.000
Risco 2	30	13.000	3.900
Risco 3	10	4.000	400
Risco 4	5	10.000	500
Valor Monetário Esperado			16.800

Fonte: Adaptado de OGC (2009)

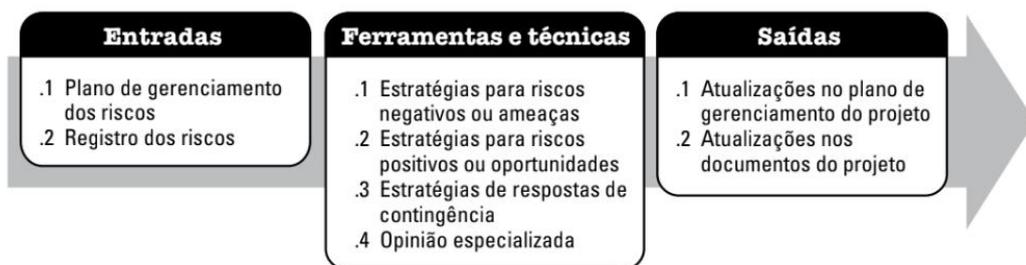
Ao final desta etapa, são atualizados documentos de projeto com as informações resultantes das ferramentas e técnicas aplicadas para análise quantitativa das incertezas. Tais incrementos podem incluir análises probabilísticas com estimativas de resultados potenciais de custo e cronograma, lista priorizada de riscos quantificados com maior impacto numérico aos objetivos do projeto, além de análises de tendências nos resultados, uma vez que tal processo deve ser implementado de forma iterada a cada ciclo de avanço do programa (PMI, 2013)

2.3.5 Planejar as respostas aos riscos

O Planejamento das Respostas aos Riscos (PRR) tem como objetivo o desenvolvimento de ações para aumentar oportunidades e reduzir ameaças aos objetivos do projeto (PMI, 2013). Ao longo desse processo, são desenvolvidas respostas de gestão específicas para os eventos identificados, garantindo-se que o projeto esteja preparado para lidar com riscos eventuais (OGC, 2009).

Nesta etapa, são considerados o Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR) e o Registro de Riscos (RR) como entradas, e são formuladas estratégias para o tratamento dos eventos, incluindo estratégias de contingência. Ao final do processo, como apresentado na Figura 17, atualizações no plano de gerenciamento e em documentos do projeto são obtidas como saída.

Figura 17 – Planejar as respostas aos riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMI (2013), página 369

As respostas requerem compreensão do mecanismo pelo qual o evento será abordado, incluindo a identificação e designação de responsável por cada ação, e, devem ser proporcionais à relevância do risco, eficientes em termos de custos, realistas dentro do projeto e acordadas pelas partes envolvidas (PMI, 2013). Dessa forma, um fator chave para definição das respostas é o balanço entre seu custo de implementação e a combinação de probabilidade e impacto ao permitir que o respectivo risco ocorra (OGC, 2009).

A identificação das medidas de resposta ao risco, bem como a dos próprios riscos, deve ocorrer em oficinas de trabalho ou, quando aplicável, sob a responsabilidade do gestor de riscos, com a participação de indivíduos familiarizados ao escopo da gestão de riscos (TCU, 2020). Adicionalmente, recomenda-se, inicialmente, revisar conhecimentos obtidos e registrados em projetos similares anteriores, a fim de se avaliar tanto as ações disponíveis quanto a efetividade que tais medidas podem apresentar (OGC, 2009).

Para cada risco identificado, é essencial selecionar a estratégia ou combinação de estratégias com maior probabilidade de eficácia, incluindo a definição de planos principais e alternativos, se necessário (PMI, 2013). Além disso, é recomendado analisar os riscos secundários, os quais são definidos como aqueles que surgem como resultado direto da implementação de uma ação de resposta ao risco, conforme também destacado pelo PMI (2013).

O PMI (2013) descreve três estratégias para lidar com ameaças - *prevenir*, *transferir* e *mitigar* - e estratégias específicas para oportunidades - *explorar*, *melhorar* e *compartilhar* -, além da estratégia compartilhada por ambos os tipos de risco, *aceitar*. A seguir apresentam-se as principais características de cada uma dessas medidas, que devem ser selecionadas de forma a corresponder à probabilidade e impacto do risco nos objetivos do projeto.

- **Prevenir:** prevenção de ameaças é a estratégia em que a equipe age para eliminar ou proteger os objetivos em relação ao o impacto do risco e envolve alterações no plano de gerenciamento, por exemplo, estendendo o cronograma, reduzindo o escopo ou, de forma radical, suspendendo totalmente o projeto.
- **Transferir:** transferência de ameaças repassa o impacto, bem como a responsabilidade pelo gerenciamento da resposta, a terceiros. Essa medida não significa eliminar o risco, negar sua existência, ou delegar sua tratativa para outra pessoa sem seu conhecimento ou aceitação, mas sim o comum acordo entre as partes, usualmente atrelada ao pagamento de recompensa. Como exemplos, citam-se o uso de seguros, seguros-desempenho, garantias e fianças.
- **Mitigar:** mitigação é a estratégia em que se age para reduzir a probabilidade ou impacto de ameaças, trazendo o efeito do evento para dentro de limites aceitáveis. São exemplos da redução da chance de ocorrência de ameaças a adoção

de processos menos complexos, a realização de testes ou a escolha de fornecedores estáveis. Caso não seja possível reduzir a probabilidade, a mitigação aborda o impacto da ameaça, por exemplo, incluindo-se redundância em sistemas para reduzir o impacto de falha do componente principal.

- **Explorar:** exploração de oportunidades pode ser uma opção quando a organização deseja garantir que o risco seja concretizado e busca eliminar a incerteza associada a determinado evento positivo. Exemplos de respostas nesse sentido incluem a designação de pessoal mais talentoso da organização para o projeto, visando reduzir o tempo de conclusão.
- **Melhorar:** melhorar uma oportunidade envolve aumentar a probabilidade e/ou o impacto, identificando e capitalizando os principais impulsionadores. Um exemplo é a alocação de recursos adicionais a uma atividade específica visando aumentar sua probabilidade de sucesso ou melhorar seu impacto no projeto.
- **Compartilhar:** compartilhamento de oportunidades implica a atribuição total ou parcial da responsabilidade a terceiros que possuam mais capacidades para explorar o risco em benefício do projeto. Exemplos dessa estratégia incluem a formação de parcerias entre equipes ou empresas, visando que todas as partes se beneficiem do impacto gerado pelo risco positivo.
- **Aceitar:** aceitação é a estratégia de resposta pela qual a equipe decide reconhecer a existência do risco sem, no entanto, agir contra ou a seu favor. Tal medida é adotada quando não é possível ou viável abordar a oportunidade ou ameaça de outra forma, indicando que foi decidido não alterar o plano de gerenciamento para lidar com o evento, ou que não foi possível identificar outra forma de resposta adequada.

Após as definições das estratégias estabelecidas são obtidas, como resultado, atualizações no Plano de Gerenciamento de Projetos (PGP), que podem envolver redefinições, entre outros aspectos, do cronograma, dos custos, da qualidade ou dos recursos humanos, visando alinhar os objetivos do projeto aos riscos identificados e às ações determinadas. Por fim, as informações estabelecidas, como os planos de resposta, os responsáveis pelas ações e os riscos secundários tratados, devem ser incluídas nos documentos do projeto para garantir seu registro e integração (PMI, 2013).

2.3.6 Controlar os riscos

O controle de riscos é o processo de implementação de planos de respostas e acompanhamento das incertezas identificadas, avaliando-se de forma constante a eficácia do processo de gerenciamento de riscos durante todo o projeto (PMI, 2013). O objetivo primário do processo de implementação e monitoramento é assegurar que as

respostas planejadas estejam ativas e suas efetividades sejam controladas, além de serem tomadas ações corretivas em respostas cujos desempenhos não correspondam às expectativas iniciais (OGC, 2009).

O principal benefício desse processo é melhorar a eficiência da abordagem aos riscos, a fim de otimizar continuamente as respostas àqueles ao decorrer do ciclo de vida do programa (PMI, 2013). De acordo com a ABNT (2009), é conveniente que os processos de monitoramento e análise crítica abranjam todos os aspectos da GR, com a finalidade de garantir que os controles sejam eficazes e eficientes, e, também, obterem-se informações adicionais acerca de mudanças, tendências, sucessos e fracassos, documentando-se as aprendizagens decorrentes dos acontecimentos.

Além disso, essa etapa determina se as definições iniciais e premissas utilizadas na abertura ainda são válidas ou se há riscos identificados e avaliados que foram modificados ou que podem ser desconsiderados, além de visibilizar se as políticas e procedimentos de gerenciamento de riscos estão sendo seguidas de forma adequada (PMI, 2013). Para isso, são detectadas mudanças no contexto externo e interno, incluindo alterações que podem requerer revisões dos tratamentos de riscos, bem como suas respectivas repriorizações (ABNT, 2009).

No controle dos riscos, segundo o TCU (2020), verificam-se continua ou periodicamente o funcionamento e resultados das medidas mitigadoras implementadas, levando-se em consideração o tempo necessário para que produzam seus efeitos. A execução dos planos de tratamento de incertezas proporciona medidas que podem ser incorporadas na gestão, mensuração e apresentação de informação sobre o desempenho global do projeto e organização (ABNT, 2009).

A Figura 18 apresenta o fluxo de informação no processo de controlar os riscos, o qual recebe como entradas o PGP e o RR, além de relatórios e dados de desempenho do trabalho coletados até o momento. A partir desses registros, realizam-se procedimentos como medições, auditorias e reavaliações, e aplicam-se ferramentas de análise para obterem-se informações sobre o desempenho do trabalho, bem como atualizações ou, se necessário, alterações no plano de gerenciamento de riscos e do projeto com ações corretivas e preventivas revisadas.

Figura 18 – Controlar os riscos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



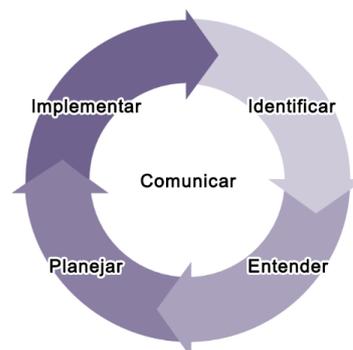
Fonte: PMI (2013), página 349

Uma tarefa importante desse procedimento, de acordo com OGC (2009), é a definição, acordada entre partes interessadas, de papéis e responsabilidades alocadas a integrantes do projeto, apoiando o gerente no controle dos riscos. Nesse sentido, os principais papéis são o *Dono do Risco*, responsável pela gestão, monitoramento e controle de todos os aspectos do risco associado, e o *Acionador do Risco*, responsável pela execução das atividades de controle do risco associado.

O responsável pela resposta ao risco, segundo o PMI (2013), mantém o gerente de projetos periodicamente informado sobre a eficácia do plano, os efeitos imprevistos e qualquer correção necessária para tratar o risco adequadamente. A OGC (2009) ressalta, ainda, que, em muitos casos, o dono do risco, que deve ser a pessoa mais capaz de gerenciar tal incerteza, e o acionador do risco são atribuídos ao mesmo indivíduo ou grupo de indivíduos.

Por fim, conforme apresenta Vitorino (2016), devem-se utilizar relatórios para registrar e comunicar o desempenho do resultado do planejamento às partes interessadas. Dessa forma, o monitoramento e comunicação são processos interdependentes e que devem ser realizados continuamente, conforme apresenta Figura 19, para garantir que sejam documentadas aprendizagens para novos projetos organizacionais que objetivam atingir seu sucesso.

Figura 19 – Ciclo do processo de gestão de risco



Fonte: Adaptado de OGC (2009)

2.4 CYNEFIN COMO APOIO À GESTÃO DE RISCO E TOMADA DE DECISÃO

Como visto nas seções anteriores deste capítulo, a análise de riscos pode ser abordada através de métodos qualitativos, que usualmente agrupam e priorizam incertezas através de escalas categóricas de probabilidade e impacto, ou quantitativos, cujo objetivo é examinar esses mesmos dois fatores, porém a partir do estudo numérico sobre valores absolutos. Chu (2010) complementa, ainda, que nem todos os riscos podem ser quantificados, e, que a tentativa de quantificar incertezas naturalmente não quantificáveis pode resultar em perda de tempo e recursos do projeto.

Exemplos desse tipo de limitação podem ser atribuídos a situações em que o entendimento das causas do risco é tão complexo que não é possível obter dados confiáveis sobre sua probabilidade ou quando não se tem dados históricos suficientes para elaborar modelos matemáticos, de forma a inutilizar análises numéricas e estatísticas sobre a situação. Assim, a probabilidade e impacto de riscos que não podem ser tratados sob métodos quantitativos devem ser examinados a partir de abordagens qualitativas, como a opinião de especialistas (CHU, 2010).

Dessa forma, empregam-se modelos tradicionais de gestão de projetos, mas que podem auxiliados por ferramentas inovadoras, com o intuito de enfrentar desafios e organizar atividades que ultrapassem os limites comuns de uma operação. Assim, à medida que complexidades e incertezas tornam relações de causa e efeito menos previsíveis, abordagens de gestão flexíveis e adaptativas podem ser necessárias, de forma que a aplicação do Cynefin em respostas à riscos contribui para a tomada de decisão flexível, segundo Fernandes (2023).

Nesse cenário, o framework, como ferramenta de identificação de contextos, reconhece a necessidade de ajuste e monitoramento contínuo durante o ciclo de vida do projeto (FERNANDES, 2023), além de ser efetivo na articulação de problemas com análises de risco e tomadas de decisão (FRENCH, 2012). Dessa forma, ao aplicar o Cynefin no processo de gestão de risco, é possível compreender, de forma aprofundada, a complexidade que caracteriza determinado contexto, o que permite a líderes tomarem decisões informadas e de forma adaptável.

2.4.1 Cynefin como ferramenta para classificação de riscos em RF

O framework Cynefin, de acordo com Chu (2010), indica que riscos em diferentes domínios devem ser identificados, entendidos, mitigados e, finalmente, monitorados através de diferentes abordagens. Nesse aspecto, Fernandes (2023) afirma que, no escopo da gestão de risco, o Cynefin pode ser utilizado como uma lente tanto para entender a natureza de diferentes tipos de sistemas e problemas, quanto para orientar a seleção de estratégias de resposta adequadas àqueles.

Na seção 2.2 discorreu-se sobre o framework Cynefin apresentando cada um

de seus quatro domínios, a saber, simples, complicado, complexo e caótico. O primeiro apresenta como principal característica conter contextos que ocorrem de forma repetida e são familiares aos interlocutores, e, justamente por ocorrerem repetidas vezes, é possível traçar suficientemente bem relações diretas entre causas e consequências, de forma que riscos nesse espaço podem ser modelados totalmente, pois há compreensão completa das variáveis que os influenciam (FRENCH, 2012).

Nessa perspectiva, Chu (2010) argumenta que riscos que podem ser entendidos através de dados obtidos em ocorrências anteriores podem ser agrupados no domínio simples, em que métodos de resposta são orientados por padrões de melhores práticas. Além disso, o autor afirma que incertezas internas - relativas à processos da organização, como gestão de qualidade, estoque ou operação - são mais propensos a serem classificados como simples, pois são mais facilmente compreendidos e tratados.

Assim, em domínios simples, por serem conhecidos os impactos de ações, e, também, as melhores práticas a serem aplicadas, a tomada de decisão tende a apenas reconhecer os padrões e respondê-los com ações estudadas e consolidadas. Já no domínio complicado (ou conhecível), as relações entre causas e efeito também são entendidas, porém, diferentemente do contexto anterior, necessitam de análise aprofundada por especialistas para previsão com certeza da consequências de ações tomadas em resposta ao ambiente (FRENCH, 2012).

Chu (2010) apresenta a falta de confiabilidade e disponibilidade de dados de entidades externas - parceiros, clientes, entre outros - como principais fontes de riscos localizados no domínio complicado. Nesse sentido, caso sejam oferecidos tempo e recursos suficientes aos interlocutores, as causas, consequências e probabilidades podem ser completamente mapeadas, principalmente através do particionamento de incertezas grandes em grupos menores de risco.

Por exemplo, o risco de imprevisibilidade de demanda num negócio pode ser decomposto em diferentes fatores, e, para cada fator, devem-se analisar suas causas e impactos de forma segmentada e apropriada. Assim, tal incerteza poderia ser descrita, numa organização, como a composição entre sazonalidade - que pode ser mensurada e tratada quantitativamente - e mudança de preferência do consumidor - risco que não pode ser descrito e previsto matematicamente, mas pode ser entendido e respondido e em análises qualitativas (CHU, 2010).

Em contextos complexos, ações e decisões envolvem múltiplas interações com o ambiente, originando padrões emergentes (SNOWDEN; BOONE, 2007) que devem ser identificados a fim de se desenharem relações entre causas e efeitos de forma particular (FRENCH, 2012). De maneira geral, riscos nesse domínio são caracterizados por possuírem natureza em mudanças políticas, organizacionais, econômicas ou sanitárias, e, por se desenvolverem em padrões imprevisíveis e não controláveis, seus

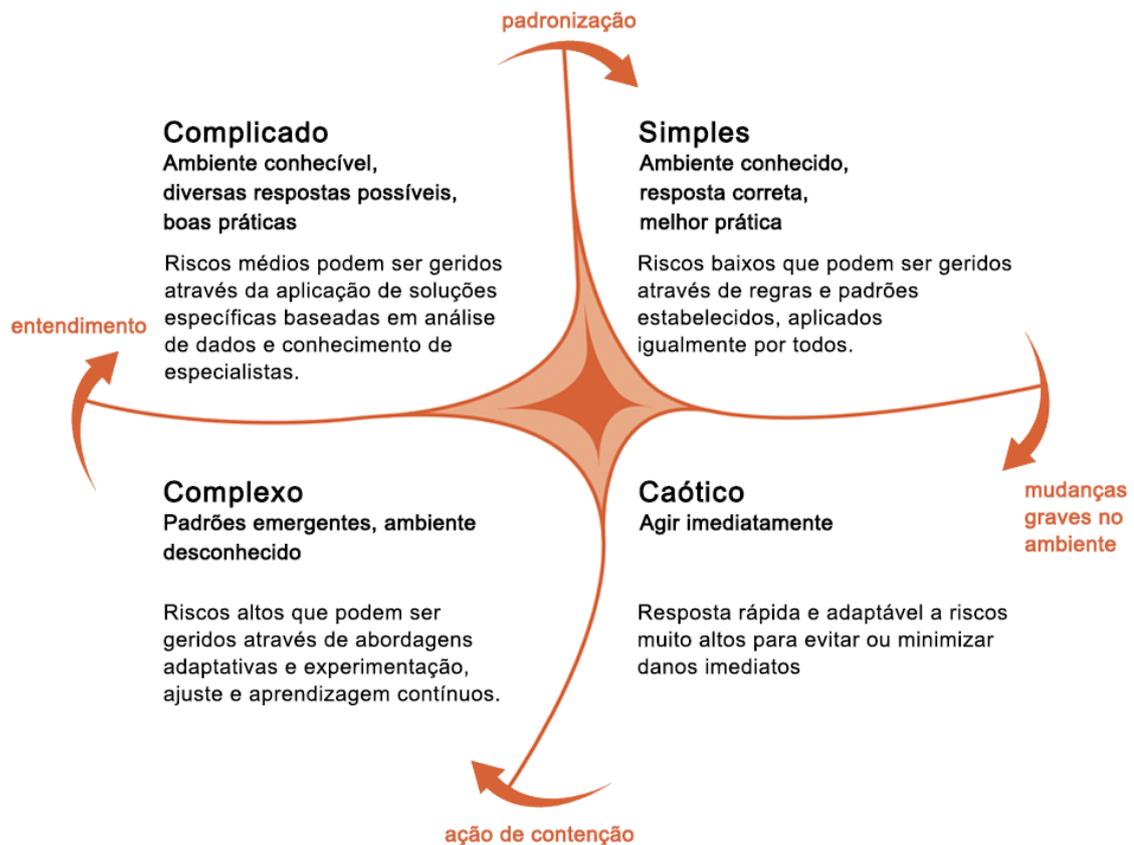
fatores são de difícil modelagem numérica para previsão de probabilidade e impacto, devendo ser tratados a partir de abordagens qualitativas (CHU, 2010).

Por fim, no ambiente caótico, situações envolvem eventos e comportamentos além da experiência prévia, e não há relações estabelecidas de causa e efeito para os riscos determinados (FRENCH, 2012). Riscos nesse contexto, marcados pela completa incerteza, ou seja, desconhecimento total da probabilidade que ocorram ou do impacto que têm, são geralmente situações inéditas para as quais não é possível definir previamente ações de mitigação de forma estruturada (CHU, 2010).

Destaca-se, a partir desse cenário, que, usualmente, não é útil investir tempo e outros recursos significativos na descrição de eventos caóticos. São, portanto, situações excepcionais e que requerem gestão de crise, com monitoramento, controle e respostas rápidas para estabilizar a situação (FERREIRA et al., 2023) até que seja deslocada do caos à complexidade, de forma que se possam estabelecer relações de causa e efeito constatáveis a partir de padrões emergentes originados em interações com o ambiente (CHU, 2010).

A fim de representar as informações acima de forma visual, utiliza-se o modelo proposto por Ferreira et al. (2023) como base para classificação de riscos dentro de contextos do Cynefin. A partir dessa estrutura, apresentada na Figura 20, é possível alocar riscos em diferentes domínios, bem como entender o modo de ação sugerido e dinâmicas capazes de mover um risco de uma região para outra.

Figura 20 – Abordagem proposta para identificar riscos em domínios do Cynefin



Fonte: Adaptado de Ferreira et al. (2023)

2.5 REDES DE FRANQUIAS

2.5.1 Definição de redes de franquias

Arantes (2022) define o sistema de *franchising*, ou Redes de Franquias (RF), como um contrato de transferência de imagem, suporte, conhecimento, sistemas e processos, em troca de royalties, controle e expansão. Vitorino (2016) descreve, ainda, as RF como modelos organizacionais baseados no compartilhamento de recursos como gestão, riscos e investimentos, além de destacar a diferenciação frente organizações comuns à medida em que o empreendedor não assume sozinho esforços de aprendizado de seu mercado ou indústria.

Numa franquia, uma empresa (franqueador) concede a outra organização ou indivíduo (franqueado), mediante o pagamento de taxas, o direito de conduzir uma unidade de negócio seguindo certos níveis de padronização, qualidade e serviço, por um tempo específico e previamente determinado (MARQUES et al., 2009). Diante desse cenário, Arantes (2022) compara o modelo de negócio a transações econômicas, em que duas partes independentes trocam recursos financeiros por serviços.

Nesse sentido, podem ser descritas vantagens na adoção do franqueamento

como estratégia de expansão, por exemplo, ao franqueador eximem-se os investimentos de abertura de novas lojas para expansão da rede, enquanto o franqueado entra no mercado beneficiando-se de todas as vantagens competitivas que a franquia puder oferecer, como sistemas, produtos e fornecedores. Dessa forma, seguindo a mesma ideia de Vitorino (2016), Arantes (2022) também caracteriza RF como um modelo de compartilhamento de risco entre as partes, e afirma, ainda, que reduz a probabilidade de insucesso usualmente envolvida em novos negócios.

Essa forma de gestão empresarial tem sido amplamente utilizada, tanto no mercado nacional quanto exterior, e se apresenta como mecanismo eficaz de expansão de pequenas e médias empresas, segundo Marques et al. (2009). No Brasil, o faturamento do mercado de franquias cresceu 13,8% em 2023 em relação ao ano anterior, conforme apresenta Figura 21, atingindo mais de R\$240,6 bilhões, além de 195.862 operações ativas e 3.311 redes identificadas, constatando-se, ainda, entrada contínua de novas marcas que adotam o *franchising* como modelo de negócios (ABF, 2024), o qual é caracterizado pela Lei Federal nº 13.966/2019:

“Art. 1º: “... franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados...”.

Figura 21 – Crescimento do faturamento de RF nos últimos anos (em milhões de reais)



Fonte: ISTOÉ (2024)

Diante dos atributos descritos, Vitorino (2016) caracteriza RF como uma forma de gestão com conceito de compartilhar produtos, serviços e, inclusive, a ideia de como gerir o negócio e seus recursos. Assim, a partir da intenção de compartilhar

riscos, ambos empreendedores firmam um contrato no qual mutuamente se comprometem com o sucesso do negócio, fazendo com que haja, rapidamente, alavancagem acentuada da empresa, com investimentos menores se comparados a outros modelos (MARIN, 2022),

2.5.2 Gestão de risco em RF

Para Marques et al. (2009), o sistema de franquia busca capitalizar a vantagem de se ter múltiplos negócios gerenciados por proprietários, ao mesmo tempo que mantém a centralização na tomada de decisões. Entretanto, apesar dessas e outras vantagens citadas anteriormente, a participação em redes de franquias apresenta desafios ao franqueado, como o pagamento de royalties e taxas, controle rigoroso para manter o padrão do negócio e limitações no poder de decisão (GOMES et al., 2022).

Nesse sentido, destaca-se que as franquias demandam um estilo específico de gestão, o qual deve ser conduzido por meio de técnicas que possibilitem lidar com os interesses diversos de franqueados, franqueadores e clientes simultaneamente (VITORINO, 2016). Além da complexidade de considerar tais interesses diversos em decisões, outros fatores que podem impactar negativamente o desempenho de franquias incluem resultados financeiros aquém das expectativas, suporte inadequado ao franqueado em comparação com o prometido e a falta de experiência do franqueado tanto em gestão quanto no mercado de atuação (ARANTES, 2022).

A Figura 22 resume os principais riscos identificados na abertura e operação de RF, conforme encontrados na revisão bibliográfica, os quais serão complementados pelos levantados durante a entrevista descrita na seção 3.3 e serão utilizados na aplicação prática do modelo proposto de gestão de riscos em uma franquia do setor de varejo utilizando o Cynefin. Discorre-se, em sequência, sobre algumas dessas incertezas e, também, propostas identificadas na literatura para redução de probabilidade e impacto.

Figura 22 – Riscos na abertura e operação de RF identificados na literatura

RISCO	DESCRIÇÃO
Desalinhamento de expectativa	Alguma das partes possui demasiada expectativa em relação à outra
Falhas de comunicação	Podem ocorrer durante alinhamentos ou por falhas em sistemas e produtos de comunicação
Escolha inadequada do franqueado	O franqueado não é adequado ou não se adaptou à cultura organizacional da rede
Assimetria informacional	Manipulação ou omissão intencional de informações de uma parte à outra
Perda de informação por falta de documentação	O conhecimento gerado é perdido por falta de documentação, afetando a eficiência dos processos de negócio.
Contrato inadequado	O contrato não é específico em todas as cláusulas ou não aborda todos os possíveis conflitos
Franqueado não possui bancos de dados atualizados	A unidade encontra-se sem informações fundamentais para a gestão de recursos (fornecedores, financeiros, clientes, riscos, etc.)
Falta de suporte da organização franqueadora à rede	A organização principal não realiza a gestão da rede e fornece suporte técnico-informacional de forma eficaz
Uso de fornecedores não homologados por parte do franqueado	Por fatores diversos, a unidade utiliza fornecedores de produtos ou informação não homologados pela rede
Realizar projeto sem liquidez ou payback	O investimento inicial não é recuperado (risco maior ao franqueado) ou a unidade não pode ser vendida
Desajuste estratégico	Desalinhamento na estratégia comercial entre franqueador e rede.

Fonte: Autor (2024)

Para mitigar os riscos apresentados na Figura 22, Arantes (2022) salienta a necessidade de estabelecerem-se cláusulas contratuais com garantias presentes e futuras de cumprimento de acordos, incluindo a aplicação de sanções previstas. Nesse contexto, a informação desempenha um papel crucial, especialmente durante a assinatura do contrato, onde a assimetria informacional pode gerar falhas de mercado, com o franqueador omitindo ou manipulando informações para atrair franqueados (GOMES et al., 2022).

Estabelece-se, assim, um cenário complexo para a gestão de riscos em franquias, uma vez que, conforme destacado por Marques et al. (2009), determinadas oportunidades para uma parte podem ser vistas como riscos para a outra, e vice-versa. Para possibilitar tal dinâmica, o autor afirma que RF devem ser caracterizadas por intenso relacionamento entre franqueador e franqueado, manifestado não apenas pelo uso da marca, mas por todo o formato comercial, incluindo treinamentos, padrões de operação e qualidade e, inclusive, estratégia.

Deste modo, o desajuste estratégico emerge como um dos principais riscos enfrentados pelas empresas que adotam o modelo de rede, exigindo ações de mi-

tigação por parte de todos os envolvidos. No entanto, destaca-se o papel crucial desempenhado pelo franqueador, que atua como elemento central de governança e deve ser habilidoso na gestão da rede, captando e disseminando inteligência gerada pelas unidades individualmente, e integrando planos de médio prazo dos franqueados com sua estratégia de longo prazo (ARANTES, 2022).

Assim, a organização matriz possui papel fundamental na gestão do fluxo de informação, e é considerada um dos principais ativos organizacionais, pois determina sucesso de toda a cadeia, uma vez que é capaz de prover aos participantes o conhecimento necessário para executar, e possivelmente modificar, as operações da empresa. Além disso, reconhecida a necessidade de uso de tecnologia para suportar processos de captação e difusão de conhecimento, Arantes (2022) atribui ao franqueador a responsabilidade por utilizá-la na disseminação de informações pertinentes à todos os envolvidos.

Diante do exposto, fica evidente que o sucesso de franquias depende da atuação conjunta e alinhada entre franqueador e franqueado, pois, o franqueador assume o papel central na padronização, transferência de conhecimento e gestão dos recursos, enquanto o franqueado deve comprometer-se com as diretrizes da rede, o desenvolvimento contínuo da unidade e a compreensão do mercado consumidor e concorrente. Nesse contexto, a parceria entre ambas as partes se mostra fundamental para o alcance dos objetivos propostos no plano de gestão de franquias (VITORINO, 2016).

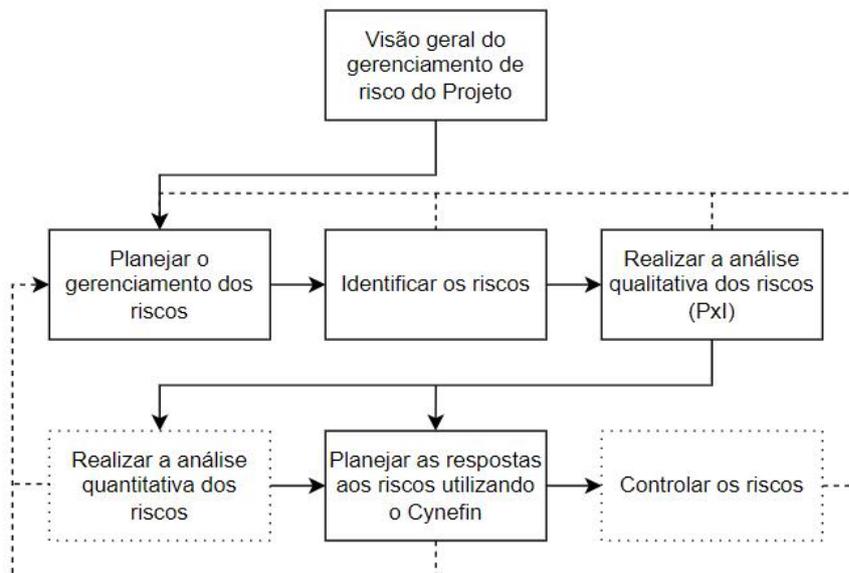
Portanto, considerada a complexidade que caracteriza a a dinâmica de RF, evidencia-se a necessidade do uso de abordagens organizadas para enfrentar os diversos desafios e incertezas que surgem nesse ambiente. Ter clara compreensão de papéis e responsabilidades, tanto do franqueador quanto do franqueado, bem como dos principais elementos que influenciam o sucesso das franquias, é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão de risco eficazes.

3 PROCESSO DE GESTÃO DE RISCO EM FRANQUIAS UTILIZANDO O FRAMEWORK CYNEFIN

Considerando-se as informações apresentadas nos capítulos e seções anteriores, é possível compreender que o framework Cynefin se apresenta como ferramenta capaz de apoiar o processo gerencial ao orientar ações de resposta a riscos, a partir da identificação de incertezas em domínios de complexidade. Essa seção detalha o modelo proposto para gerenciar riscos em negócios de franquias, e, aborda as seguintes etapas: planejamento de execução, identificação de riscos, análise qualitativa e planejamento de respostas.

Salienta-se que o modelo apresenta limitações, incluindo a exclusividade da análise qualitativa, a fim de simplificação da aplicação prática e posterior avaliação do modelo, e, também, ausência do planejamento de respostas, sem considerar medidas de monitoramento das ações planejadas. Essas limitações são evidenciadas na Figura 23, em que os processos de gestão de risco contemplados no modelo são representados por linhas contínuas, e as etapas não abordadas são delineadas por linhas pontilhadas.

Figura 23 – Visão geral do modelo de gestão de riscos utilizando o framework Cynefin



Fonte: Autor (2024)

3.0.1 Planejamento da Gestão de Riscos

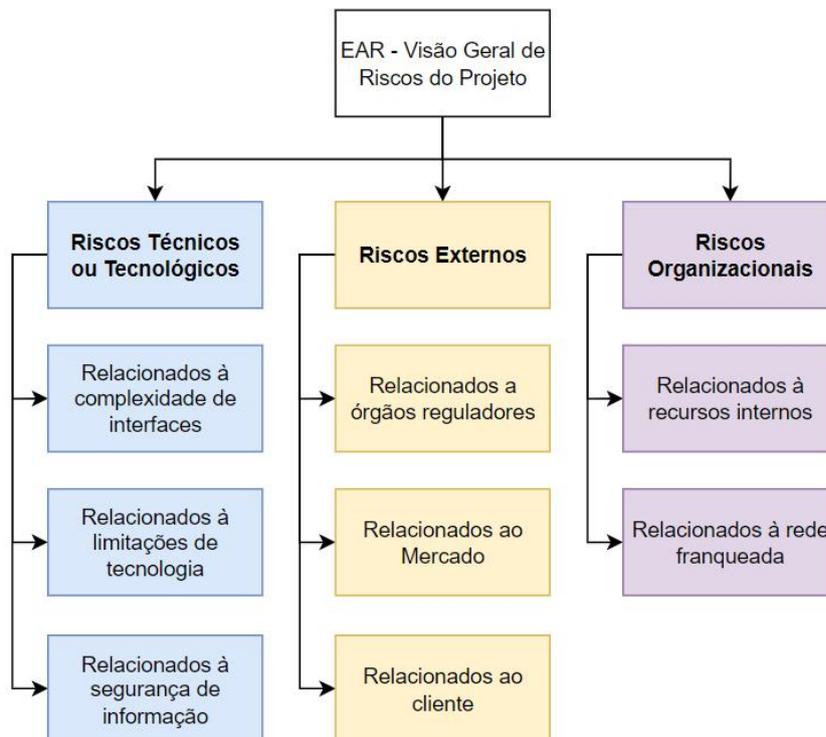
A etapa inicial do modelo consiste no planejamento da gestão de riscos, que envolve a definição das ferramentas e técnicas a serem utilizadas, assim como a identificação dos processos, pessoas e fatores internos ou externos relevantes para o alcance dos objetivos do projeto. Como ilustrado na Figura 5, as principais defini-

ções incluem objetivos a serem alcançados, objetos da gestão de riscos e resultados esperados para cada objeto.

Nesse sentido, elabora-se o Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR), documento que registra a metodologia a ser empregada, incluindo as ferramentas analíticas e de comunicação, bem como as fontes de dados a serem utilizadas para compreender e monitorar os fatores de risco identificados nas próximas etapas. Além disso, o PGR deve definir os papéis e responsabilidades dos líderes e membros envolvidos no projeto, bem como, sempre que possível, os prazos e orçamentos acordados entre as partes interessadas.

Por fim, é sugerida a elaboração da Estrutura Analítica de Risco (EAR), que consiste em mapear principais fontes de risco aos objetivos do projeto e posteriormente facilitar a identificação delatada em reuniões entre os envolvidos. Neste trabalho, será adotada uma versão adaptada à apresentada pelo PMI (2013) na Figura 7, conforme ilustrado na Figura 24, o que facilitará a identificação dos riscos em cada fonte na próxima etapa.

Figura 24 – Estrutura Analítica de Riscos (EAR) adaptada ao contexto de franquias



Fonte: Autor (2024)

3.0.2 Identificação de Riscos

A partir do PGR e da EAR, é construída a base de documentação para executar-se o processo de identificação de riscos, cujo objetivo é gerar uma lista abrangente de incertezas que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar o alcance

dos objetivos do projeto. O processo inicia-se a partir da revisão dos documentos coletados, em conjunto a aplicação de técnicas de coleta de informações, como verificação de lista de riscos registrados anteriormente, sessão de *brainstorming* entre os envolvidos ou entrevistas com participantes com experiência e especialistas no contexto da gestão de riscos.

Tais sessões e entrevistas podem ser conduzidas, como apresentado na Seção 2.3.2, a partir da busca por respostas de, entre outras, perguntas-chave como as apresentadas a seguir:

- **Quais são os fatores de sucesso - e insucesso - para o atingimento dos objetivos do projeto?** Com essa pergunta, busca-se compreender quais são as expectativas de partes envolvidas em relação à execução, resultados e métricas do projeto para considerá-lo com êxito.
- **O que pode prejudicar (ou beneficiar) o atingimento dos objetivos do projeto?** Esta pergunta visa identificar quais eventos podem interferir nos fatores de sucesso definidos na pergunta anterior a partir da experiência dos envolvidos.
- **A partir das fontes de riscos mapeadas na EAR, quais são as principais causas que podem afetar os fatores de sucesso do projeto?** Também orienta a busca por ameaças e oportunidades a partir da experiência de participantes, porém introduz a EAR como ferramenta estruturada para apoiar o processo de identificação.

A Figura 25 apresenta um modelo de estrutura para registrar os riscos identificados nos processos de coleta de informação, em que cada linha representa uma incerteza a ser descrita de forma que todos compreendam sua definição, e as cores representam as fontes de risco na EAR (Figura 24). Além disso, devem ser empregadas estruturas de classificação categóricas de probabilidade e impacto, como apresentadas, respectivamente, nas figuras 11 e 12, adaptadas ao contexto de cada projeto.

Figura 25 – Estrutura para registro de identificação de riscos

RISCO	DESCRIÇÃO	PROBABILIDADE	IMPACTO

Fonte: Autor (2024)

3.0.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos

Utilizando o registro de identificação dos riscos elaborado na etapa anterior, é possível realizar a análise qualitativa daqueles, que objetiva priorizar oportunidades e ameaças para ação, e é executada a partir da avaliação da combinação entre probabilidades e impactos de incertezas registradas. Como descrito na seção 2.3.3, essa análise é conduzida em entrevistas e reuniões entre participantes do projeto, e geralmente é realizada a partir de uma matriz de risco, agrupa as incertezas em prioridade baixa, moderada ou alta, como apresentado na Figura 15.

Conforme apresentado na Figura 1, a proposta descrita no presente trabalho é integrar o framework Cynefin às práticas comuns de gestão de risco (em especial à matriz de risco), para classificar incertezas em domínios de complexidade e orientar formas de resposta em cada contexto. Essa integração pode ser realizada a partir das informações descritas na seção 2.4.1 e apresentadas na Figura 20 ao definirem-se regiões na matriz de probabilidade e impacto que representem os domínios do Cynefin.

Nesse sentido, riscos com impacto ou probabilidade baixos podem ser associados ao domínio simples do framework, podendo ser geridos através de regras e padrões estabelecidos, em que ações de resposta devem se basear na categorização e posterior orientação de melhor prática estabelecida. Por sua vez, riscos médios podem ser identificados dentro do domínio complicado, no qual a solução é conhecida, porém exige esforço de entendimento pelos envolvidos, além de contar com o conhecimento de especialistas para solução do conflito.

Já riscos altos, associados a ambientes desconhecidos, podem ser relacionados ao contexto complexo, no qual são empregadas respostas adaptativas através de abordagens de experimentação e detecção de padrões emergentes, dentre os quais, os positivos devem ser identificados para guiar a evolução do risco até os contextos conhecidos ou, se possível, conhecido. Finalmente, riscos altíssimos - com alta probabilidade e impacto - podem ser reconhecidos dentro do contexto caótico, para os quais são exigidas ações imediatas de mitigação para ameaças e aproveitamento de oportunidades, assegurando o atingimento dos objetivos e maximizando o valor entregue pelo projeto.

Figura 26 – Exemplo de matriz de risco com identificação de regiões em domínios do Cynefin

IMPACTO	ALTO	complicado	complexo	caótico
	MÉDIO	simples	complicado	complexo
	BAIXO	simples	simples	complicado
		BAIXO	MÉDIO	ALTO
		PROBABILIDADE		

Fonte: O Autor (2024)

A Figura 26 exemplifica uma possível aplicação da estrutura proposta, associado as regiões de risco aos domínios do Cynefin, justificados pelas características comuns de cada contexto e dos riscos identificados. É importante ressaltar que a classificação de regiões na matriz de riscos em baixo, médio, alto (ou altíssimo), é de responsabilidade do gestor e outras partes envolvidas, e, deve considerar características particulares de apetite, tolerância e limites de risco associados a cada organização e projeto.

3.0.4 Planejar respostas aos riscos

A partir da matriz de risco identificando as incertezas em domínios do Cynefin, podem ser orientadas e priorizadas respostas com base no modo de ação sugerido para cada contexto. A Figura 27 exemplifica a aplicação dessa estrutura, em que riscos com maior impacto demandam ações imediatas, enquanto riscos com impacto médio ou baixo permitem a adoção de abordagens de análise e categorização antes da tomada de ação,

A partir da matriz de risco identificando as incertezas nos domínios do Cynefin, é possível orientar e priorizar respostas com base no modo de ação sugerido para cada contexto. A Figura 27 exemplifica a aplicação dessa estrutura, em que riscos com maior impacto demandam ações imediatas, enquanto os com impacto médio ou baixo permitem a adoção de abordagens de análise e categorização antes da tomada de ação.

Figura 27 – Exemplo de matriz de risco com orientação de ações de acordo com os domínios do Cynefin

IMPACTO	ALTO	analisar o problema e entender as soluções aplicáveis	Adotar abordagens de experimentação para identificar padrões emergentes que possibilitem conduzir o risco a contextos conhecíveis ou conhecidos	Agir imediatamente para minimizar danos e possibilitar o aparecimento dos primeiros padrões em relações de causa e consequência, conduzindo a situação ao contexto complexo
	MÉDIO	categorizar o problema e aplicar a melhor prática	analisar o problema e entender as soluções aplicáveis	Adotar abordagens de experimentação para identificar padrões emergentes que possibilitem conduzir o risco a contextos conhecíveis ou conhecidos
	BAIXO	categorizar o problema e aplicar a melhor prática (se necessário ou viável)	categorizar o problema e aplicar a melhor prática	analisar o problema e entender as soluções aplicáveis
		BAIXO	MÉDIO	ALTO

Fonte: Autor (2024)

Assim, a diferenciação na resposta aos riscos com base em sua classificação nos domínios do Cynefin pode melhorar a eficiência do gerenciamento de riscos em projetos, ao direcionar recursos e esforços para as áreas de maior impacto e incerteza.

4 APLICAÇÃO NA EMPRESA

Este capítulo descreve a aplicação prática da proposta de gestão e análise qualitativa de risco em uma empresa específica do setor de franquias. Será apresentado um estudo de caso detalhado, incluindo a metodologia utilizada, os resultados obtidos e as lições aprendidas durante o processo. Além disso, serão discutidas as implicações práticas da aplicação do framework Cynefin na gestão de riscos em franquias e suas possíveis contribuições para o sucesso do negócio.

Para isso, são executadas as etapas do processo definido na seção 3, cujo objetivo é gerar a matriz da Figura 27, a qual possibilita a identificação de riscos em domínios de complexidade e a orientação de modos de resposta com base na criticidade de cada incerteza. Além dos riscos identificados na literatura (seção 2.5.2) em abertura e operação de franquias, inicialmente apresenta-se entrevista realizada com gestor de projetos, na qual foram coletados outras incertezas relevantes ao processo de maneira geral, porém com probabilidades e impactos classificados de acordo com o caso particular da empresa em estudo.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1999, a Petlove se destaca como o maior grupo econômico de produtos e serviços voltados ao mercado de animais domésticos do Brasil e é formada por diversas unidades de negócios - além do *e-commerce*, primeiro modelo de negócio de sucesso implementado pelo grupo e, até então, importante fonte de receita da companhia através da venda de produtos físicos.

A Petlove compõe, em suas palavras, um "ecossistema abrangente de soluções para transformar positivamente a vida de animais de estimação e seus tutores", oferecendo, além de produtos, gama diversificada de serviços. Entre esses, estão serviços de banho, tosa e consultas/procedimentos veterinários em lojas físicas, além da venda de planos de saúde para animais de estimação e operação de plataforma de conexão entre tutores (donos de animais) e profissionais que oferecem serviços de passeio ou hospedagem para pets.

A estrutura organizacional da empresa é complexa e interconectada, abrangendo diversos setores, incluindo cadeias de suprimento de larga escala com centros de distribuição de pedidos, entregues por frotas próprias e operados por redes de transporte de produtos entre armazéns, lojas e clientes. Além disso, a empresa também utiliza sistemas de recomendação automatizados para otimizar as compras de cada cliente, e possibilita, ainda, a adesão em 'clubes de desconto' e sistema de 'compras recorrentes' como estratégias comerciais em vendas *online*.

Já no mercado *offline*, a entrada se deu em 2022 com a abertura da primeira loja física própria na cidade de São Paulo, e desde então foram abertas, até 2023, ao todo, 11 unidades físicas da marca, todas no estado de São Paulo e com capital próprio, o que tornou a companhia proprietária integral da operação e resultado de cada filial. A estratégia de abertura de lojas físicas, aliadas à expressiva presença do *e-commerce* no meio digital, trouxe resultados importantes em reconhecimento e expansão da marca tanto no meio físico quanto no digital.

Para aproveitar a oportunidade de continuar sua expansão física e compartilhar os riscos inerentes a esse processo, em 2023, a Petlove adotou a estratégia comercial de *franchising*, abrindo sua primeira franquia em 2024. A análise de riscos realizada nas próximas seções será baseada no processo de abertura da primeira loja franqueada da marca, que contemplará a venda de produtos e execução de serviços, e utilizará riscos identificados dentro do contexto de operação da empresa por um dos gestores participantes no projeto de expansão via rede de franquias.

4.2 ENTREVISTA COM GESTOR DE PROJETOS SOBRE GESTÃO DE RISCO EM REDES DE FRANQUIA

Para relacionar o estudo acadêmico ao ambiente corporativo e complementar a lista de riscos identificados a partir da revisão de literatura acadêmica sobre gestão de riscos em redes de franquias, desenvolvida na seção 2.5.2, entrevistou-se gestor que participou do projeto de abertura da primeira filial franqueada de loja física da Petlove, registrada no apêndice A.

A partir dessa entrevista, foi possível obter uma lista de riscos associados a esse projeto, os quais são, também, considerados na aplicação do processo descrito na seção a seguir. Essas incertezas tiveram suas descrições estruturadas e, na sequência o gestor classificou os níveis de probabilidade e impacto de cada risco, como apresentado na Figura 28. Por fim, também foram obtidas possíveis ações de mitigação de ameaças ou aproveitamento de oportunidades, apresentadas na Figura 29.

Figura 28 – Definições de riscos identificados na entrevista com gestor e classificações de probabilidade e impacto

RISCO	DESCRIÇÃO	PROBABILIDADE	IMPACTO
Desalinhamento Cultural	Ameaça - Desalinhamento no modo de operação (planejamento, execução, comunicação, etc) em processos comerciais ou organizacionais	Praticamente Certo	Alto
Falta de suporte ao ERP padrão pelo franqueador	Ameaça - O franqueador faz uso de sistema padrão de planejamento e gestão de recursos (ERP) em suas operações, mas não o oferece ou oferece sem suporte interno à problemas enfrentados pela rede franqueada	Provável	Médio
Possível evento de liquidez da franqueadora pode ameaçar a existência da franquia	Ameaça - Caso o franqueador experiencie um evento de liquidez (como abertura de seu capital (IPO) na Bolsa de Valores ou compra por investidores) a existência da rede pode ser comprometida, a depender da estratégia comercial adotada a partir de então.	Raro	Alto
Expansão sem investimento de capital próprio (em regiões sem interesse)	Oportunidade de abrir pontos comerciais, sem investimento de capital próprio, em regiões com pouco interesse por parte do franqueador.	Raro	Baixo
Mudança de tributação pelo governo	Ameaça - A mudança na estrutura tributária pode afetar o resultado das operações, tanto para franqueados quanto para franqueadores.	Provável	Médio
Abertura de unidades em regiões com menor tributação	Oportunidade - Regiões com carga tributária reduzida podem oferecer vantagens competitivas em operações de franqueadores e franqueados.	Provável	Médio
Competidores também adotarem modelo de franqueamento	Ameaça - Principais marcas concorrentes também adotam o franchising como estratégia de expansão, impactando negativamente o market share do negócio. Além disso, origina-se o risco de perder-se franqueados às redes competidoras.	Provável	Médio
Definições contratuais mal feitas	Análogo ao mesmo risco identificado na literatura	Raro	Alto
Desalinhamento de estratégia de expansão	Análogo ao mesmo risco identificado na literatura	Raro	Alto
Aumento da sinistralidade em situações de crises sanitárias	Ameaça - Por estar também no mercado de planos de saúde animal, a empresa enxerga como risco o aumento de sinistralidade - ou seja, o custo por acionamentos do plano pelo cliente em relação ao valor pago, o que reduz as margens de lucro da operação.	Raro	Médio

Fonte: Autor (2024)

Figura 29 – Ações de mitigação identificadas na entrevista com gestor

RISCO	Ação de mitigação/aproveitamento
Desalinhamento Cultural	Cláusula contratual de uso da marca com avaliação prévia da petlove
Falta de suporte ao ERP padrão pelo franqueador	Ter um time específico para atender ao franqueado, cobrando taxas por isso
Possível evento de liquidez da franqueadora pode ameaçar a existência da franquia	-
Expansão sem investimento de capital próprio (em regiões sem interesse)	Time específico em expansão avaliando as melhores oportunidades e interessados em abrir franquias nessas regiões
Mudança de tributação pelo governo	Garantir operação com alta margem para suportar possíveis mudanças na carga tributária + time contábil e jurídico que busquem caminhos de operar de forma mais econômica
Abertura de unidades em regiões com menor tributação	Time específico em expansão avaliando as melhores oportunidades e interessados em abrir franquias nessas regiões
Competidores também adotarem modelo de franqueamento	Expansão rápida no mercado, aumentando o máximo de mkt share, criando barreira de entrada aos possíveis competidores
Definições contratuais mal feitas	Equipe jurídica forte avaliando contrato
Desalinhamento de estratégia de expansão	Equipe jurídica forte avaliando contrato e garantindo que esteja de acordo com a estratégia da franqueadora
Aumento da sinistralidade em situações de crises sanitárias	Trabalhar na prevenção dos pets + garantir fundo de reserva proporcional ao tamanho da carteira

Fonte: Autor (2024)

4.3 APLICAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE RISCOS

Com base nas informações da entrevista e na revisão da literatura, o processo de gestão de riscos proposto foi aplicado na empresa. A seguir, são descritas as etapas dessa aplicação:

4.3.1 Planejamento da Gestão de Riscos

Inicialmente, desenvolveu-se um modelo de Plano de Gerenciamento de Riscos (PGR), no qual definiram-se objetivos, processos relevantes, pessoas envolvidas, fatores que afetam o projeto e objetos gerenciáveis para a condução do processo de gerenciamento de riscos da abertura e peração da primeira unidade franqueada da Petlove. A estrutura analítica de risco (EAR) foi estruturada para refletir as principais fontes de risco identificadas, e segue o modelo sugerido na figura 24.

O documento obtido como saída do processo de Planejamento de Gestão de Riscos é apresentado no Apêndice B, com as definições utilizadas nas etapas subsequentes. Além dessas informações, as escalas categóricas de probabilidade

e impacto, utilizadas para classificação de riscos nas etapas de análise qualitativa e planejamento de respostas, são apresentadas, respectivamente, nas Figuras 30 e 31.

Figura 30 – Escala de classificação categórica utilizada na gestão de probabilidade de riscos do projeto

Escala de Probabilidade	Definição
Raro	Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
Provável	Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
Praticamente Certo	Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Fonte: Autor (2024)

Figura 31 – Escala de classificação categórica utilizada na gestão de impacto de riscos do projeto

Escala de Impacto	Definição
Baixo	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.
Médio	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
Alto	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

Fonte: Autor (2024)

4.3.2 Identificação dos Riscos

Utilizando as categorias e cores definidas na EAR (Figura 24), os riscos foram identificados. Para isso, consideram-se os riscos na abertura e operação de franquias obtidos na literatura, apresentados na Figura 22, em adição aos riscos obtidos a partir da entrevista com gestor, expostos na Figura 28, de forma que a lista resultante de incertezas identificadas no projeto é registrada na Figura 32.

Figura 32 – Lista de riscos identificados no projeto

RISCO	DESCRIÇÃO
Franqueado não possuir bancos de dados atualizados	A unidade encontra-se sem informações fundamentais para a gestão de recursos (fornecedores, financeiros, clientes, riscos, etc.)
Falta de suporte da organização franqueadora à rede	A organização principal não realiza a gestão da rede e fornece suporte técnico-informacional de forma eficaz
Falta de suporte ao ERP padrão pelo franqueador	O franqueador faz uso de sistema padrão de planejamento e gestão de recursos (ERP) em suas operações, mas não o oferece ou oferece sem suporte interno à problemas enfrentados pela rede franqueada
Mudança de tributação pelo governo	A mudança na estrutura tributária pode afetar o resultado das operações, tanto para franqueados quanto para franqueadores.
Realizar projeto sem liquidez ou payback	O investimento inicial não é recuperado (risco maior ao franqueado) ou a unidade não pode ser vendida
Competidores também adotarem modelo de franqueamento	Principais marcas concorrentes também adotam o franchising como estratégia de expansão, impactando negativamente o market share do negócio. Além disso, origina-se o risco de perder-se franqueados às redes competidoras.
Aumento da sinistralidade em situações de crises sanitárias	Por estar também no mercado de planos de saúde animal, a empresa enxerga como risco o aumento de sinistralidade - ou seja, o custo por acionamentos do plano pelo cliente em relação ao valor pago, o que reduz as margens de lucro da operação.
Desalinhamento de expectativa	Alguma das partes possui demasiada expectativa em relação à outra
Falhas de comunicação	Podem ocorrer durante alinhamentos ou por falhas em sistemas e produtos de comunicação
Escolha inadequada do franqueado	O franqueado não é adequado ou não se adaptou à cultura organizacional da rede
Assimetria informacional	Manipulação ou omissão intencional de informações de uma parte à outra
Perda de informação por falta de documentação	O conhecimento gerado é perdido por falta de documentação, afetando a eficiência dos processos de negócio.
Contrato inadequado	O contrato não é específico em todas as cláusulas ou não aborda todos os possíveis conflitos
Uso de fornecedores não homologados por parte do franqueado	Por fatores diversos, a unidade utiliza fornecedores de produtos ou informação não homologados pela rede
Desajuste estratégico	Desalinhamento na estratégia comercial entre franqueador e rede.
Desalinhamento Cultural	Desalinhamento no modo de operação (planejamento, execução, comunicação, etc) em processos comerciais ou organizacionais
Possível evento de liquidez da franqueadora pode ameaçar a existência da franquia	Caso o franqueador experiencie um evento de liquidez (como abertura de seu capital (IPO) na Bolsa de Valores ou compra por investidores) a existência da rede pode ser comprometida, a depender da estratégia comercial adotada a partir de então.
Expansão sem investimento de capital próprio (em regiões sem interesse)	Oportunidade de abrir pontos comerciais, sem investimento de capital próprio, em regiões com pouco interesse por parte do franqueador.
Abertura de unidades em regiões com menor tributação	Regiões com carga tributária reduzida podem oferecer vantagens competitivas em operações de franqueadores e franqueados.

Fonte: Autor (2024)

4.3.3 Análise Qualitativa dos Riscos

Na etapa de análise qualitativa de riscos identificados, categorizam-se incertezas de acordo com sua classificação na matriz de probabilidade e impacto. Para isso, a lista de riscos identificados na literatura (Figura 22) foi apresentada ao gestor entrevistado (Apêndice A), e solicitou-se que fossem classificados, dentro do contexto da organização, e de acordo com as escalas definidas no Plano de Gerenciamento de Risco (Apêndice B) - apresentadas, respectivamente, na Figura 30 e Figura 31.

Em sequência, a partir da união entre lista de riscos na literatura e lista de riscos obtidos na entrevista (Figura 28), obteve-se a lista geral de classificação de riscos do projeto, apresentada na Figura 33. Além disso, também foi possível gerar a matriz de probabilidade e impacto (Figura 34) a ser utilizada no planejamento de res-

postas com base no framework Cynefin. A estrutura da matriz é baseada no modelo representado na Figura 26 e adaptada às escalas de risco utilizadas no projeto em questão.

Figura 33 – Lista de riscos com classificação de probabilidade e impacto

RISCO	PROBABILIDADE	IMPACTO
Franqueado não possuir bancos de dados atualizados	Provável	Médio
Falta de suporte da organização franqueadora à rede	Raro	Alto
Falta de suporte ao ERP padrão pelo franqueador	Provável	Médio
Mudança de tributação pelo governo	Provável	Médio
Realizar projeto sem liquidez ou payback	Raro	Alto
Competidores também adotarem modelo de franqueamento	Provável	Médio
Aumento da sinistralidade em situações de crises sanitárias	Raro	Médio
Desalinhamento de expectativa	Raro	Médio
Falhas de comunicação	Raro	Médio
Escolha inadequada do franqueado	Raro	Alto
Assimetria informacional	Provável	Alto
Perda de informação por falta de documentação	Provável	Médio
Contrato inadequado	Raro	Alto
Uso de fornecedores não homologados por parte do franqueado	Praticamente Certo	Médio
Desajuste estratégico	Raro	Alto
Desalinhamento Cultural	Praticamente Certo	Alto
Possível evento de liquidez da franqueadora pode ameaçar a existência da franquia	Raro	Alto
Expansão sem investimento de capital próprio (em regiões sem interesse)	Raro	Baixo
Abertura de unidades em regiões com menor tributação	Provável	Médio

Fonte: Autor (2024)

Figura 34 – Matriz de risco gerada ao final do processo de análise qualitativa dos riscos associados ao projeto, dentro do contexto Petlove

IMPACTO	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> Falta de suporte da organização franqueadora à rede Realizar projeto sem liquidez ou payback Escolha inadequada do franqueado Contrato inadequado Desajuste estratégico Possível evento de liquidez da franqueadora pode ameaçar a existência da franquia	<ul style="list-style-type: none"> Assimetria informacional 	<ul style="list-style-type: none"> Desalinhamento Cultural
	MÉDIO	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da sinistralidade em situações de crises sanitárias Desalinhamento de expectativa Falhas de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Franqueado não possui bancos de dados atualizados Falta de suporte ao ERP padrão pelo franqueador Mudança de tributação pelo governo Competidores também adotarem modelo de franqueamento Perda de informação por falta de documentação Abertura de unidades em regiões com menor tributação 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de fornecedores não homologados por parte do franqueado
	BAIXO	<ul style="list-style-type: none"> Expansão sem investimento de capital próprio (em regiões sem interesse) 		
		RARO	PROVÁVEL	PRATICAMENTE CERTO
		PROBABILIDADE		

Fonte: Autor (2024)

4.3.4 Planejamento das Respostas

Embora a ação de resposta específica seja particular a cada risco identificado, o modo de implementação pela liderança pode ser guiado pela associação do resultado da matriz de risco aos quadrantes de complexidade do Cynefin (Figura 27). Assim, a partir da matriz de risco obtida (Figura 34), são orientadas formas de ação específicas para cada risco identificado, de acordo com o domínio do framework em que aparecem, conforme exemplificado nos casos a seguir.

É possível orientar a forma de resposta a incertezas identificadas em domínios simples e complicado a partir de padrões estabelecidos e conhecimentos especializados, respectivamente. Por exemplo, falhas de comunicação foram entendidas como situações raras e com impacto médio (e, portanto, riscos simples), e que são mitigadas a partir da adoção de melhores práticas de comunicação interna utilizadas pelos profissionais da companhia, como documentação de processos e reuniões, além da unificação da ferramenta de comunicação entre todos os colaboradores.

A forma de reação planejada a riscos complicados, por sua vez, é baseada na análise do problema por especialistas da área para definir boas práticas a serem seguidas e apoiar a tomada de decisão. Por exemplo, a oportunidade de abertura de franquias em regiões com menor tributação (risco entendido como provável e de impacto positivo médio) pode ser aproveitada a partir da formação de um time jurídico especialista em regiões de redução tributária e que constantemente capte possíveis franqueados nessas localidades.

Já para riscos identificados em quadrantes representados pelo domínio complexo, recomendaram-se estratégias adaptativas e de experimentação. O risco de as-

simetria informacional (entendido como provável e de alto impacto), por exemplo, pode ser mitigado a partir de ações experimentais de implementação de controles sobre a operação do franqueado, como o uso - previsto em contrato - do sistema de gestão (ERP) padrão unificado entre a rede, em busca de possibilitar o acompanhamento do desempenho de cada unidade para o controle do pagamento de taxas (royalties) ou outras comissões.

Por fim, riscos caóticos, por exemplo, o desalinhamento em culturas organizacionais entre franqueado e franqueador (entendido pela gestão como um risco praticamente certo e de alto impacto negativo), devem ter medidas de mitigação planejadas e, em caso de ocorrência, ações devem ser tomadas imediatamente para minimizar danos e trazer a situação para ambiente ordenado. Nesse sentido, para o exemplo citado, cláusulas contratuais de avaliação prévia por parte da organização matriz em relação a processos comerciais das franquias - com o uso da marca - além da aplicação de multas em casos de descumprimento podem ser uma forma de mitigar e controlar tal ameaça.

4.4 RESULTADOS DA APLICAÇÃO

A aplicação prática do modelo demonstrou-se eficaz no apoio à gestão de riscos a partir da identificação de incertezas em domínios e no posterior direcionamento do planejamento de ações de mitigação baseado nas características de cada contexto. A utilização do framework Cynefin permitiu a classificação dos riscos em domínios de complexidade, orientando o direcionamento de abordagens gerenciais adaptadas ao contexto de incertezas.

Essa classificação possibilitou que os riscos fossem analisados levando em consideração suas características específicas e as melhores formas de ação pela liderança para cada domínio, conforme o Cynefin. Por exemplo, riscos classificados como simples foram tratados com melhores práticas estabelecidas, enquanto riscos complexos exigiram estratégias adaptativas e experimentação.

Ressalta-se, no entanto, que a aplicação do modelo e a interpretação dos resultados são responsabilidades de cada gestor e particulares a cada projeto. Embora o framework Cynefin possa servir como um guia na forma de reação aos riscos, é importante entendê-lo como uma ferramenta de sensemaking, e não de categorização direta. Cada gestor deve avaliar o contexto específico e adaptar as estratégias conforme necessário, utilizando o framework como suporte para a tomada de decisões informadas e contextualmente apropriadas.

Em resumo, a aplicação do modelo proposto demonstrou-se eficaz na identificação de riscos e pode ser útil para a gestão de abordagens flexíveis na mitigação de riscos associados à abertura da primeira unidade franqueada da Petlove, proporcionando um processo estruturado e colaborativo. A utilização do Cynefin e sua inte-

gração às boas práticas de gestão de risco encontradas na literatura podem contribuir para o atingimento dos objetivos do projeto, aumentando o entendimento e a capacidade de resposta da equipe frente aos desafios identificados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo, respondendo às questões da pesquisa e avaliando o atendimento aos objetivos propostos. Objetivou-se, neste trabalho, o desenvolvimento de um modelo de gestão de risco em negócios de franquias utilizando o framework Cynefin, com diversos objetivos específicos delineados para alcançar esse propósito.

Para abordar a problemática da gestão de risco e tomada de decisão em contextos variados de franquias, iniciou-se com a apresentação e explicação da estrutura conceitual do framework Cynefin. Esta etapa compôs a base teórica que fundamenta a aplicação do Cynefin na gestão de riscos e explica como utilizá-lo para identificar e caracterizar diferentes tipos de incertezas.

Em seguida, identificaram-se aspectos e práticas comuns de gestão de risco relevantes na literatura acadêmica, posteriormente utilizados para estruturar o modelo aplicado ao setor de franquias. Na sequência, discorreu-se sobre redes de franquias, para formar base de conhecimento sobre o tema e, também, sobre gestão de riscos no modelo de negócio.

A revisão da literatura revelou desafios comuns enfrentados por franquias, incluindo a comunicação, desafios tecnológicos e gestão de informação. Esses entendimentos, e outros obtidos a partir de entrevista com gestor de projeto da empresa utilizada na posterior aplicação prática do modelo, foram essenciais para informar o desenvolvimento da estrutura proposta. A partir da fundamentação teórica e das informações coletadas na metodologia de pesquisa, tal modelo foi, então, proposto de forma detalhada.

Aplicou-se o modelo de gestão de risco em estudo de caso da empresa Petlove, utilizando a literatura, entrevista e análise qualitativa para identificar e classificar riscos reais associados à abertura da primeira filial franqueada. A aplicação prática do modelo demonstrou eficácia, permitindo a classificação dos riscos em domínios de complexidade e orientando a definição de estratégias de resposta adaptadas às características de cada incerteza.

Os principais resultados obtidos indicam que o uso do Cynefin, integrado às práticas de gestão, contribui para o processo de identificação de riscos, tornando as formas de ação de respostas adaptáveis ao contexto de cada risco. Este trabalho reafirma a utilidade do framework Cynefin como ferramenta de *sensemaking*, auxiliando gestores na tomada de decisões informadas e apropriadas ao contexto.

Recomenda-se que futuros trabalhos explorem a aplicação do Cynefin em modelos que utilizem, também, análises quantitativas e que acompanhem o desempenho do processo em sua aplicação em projetos reais, a partir do desenvolvimento de pro-

cessos de controle e monitoramento de riscos. Além disso, estudos podem investigar a integração do Cynefin com outras metodologias de gestão de riscos, proporcionando uma abordagem ainda mais robusta.

Em conclusão, os objetivos específicos foram atendidos, e o objetivo principal foi alcançado. O modelo proposto mostrou-se capaz de apoiar a gestão de riscos em projetos de franquias, oferecendo abordagens flexível e adaptativas, que podem ser aplicada em diversos cenários. Este estudo contribui para a literatura existente e serve como referência para gestores enfrentando desafios semelhantes, destacando a importância de frameworks como o Cynefin na gestão de incertezas e na tomada de decisões complexas.

REFERÊNCIAS

- ABF. **Associação Brasileira de Franchising**. 2024. Acesso em 15/04/2024. Disponível em: <https://www.abf.com.br/franchising-supera-expectativas-cresce-138-e-chega-a-r-2406-bi-em-2023/>.
- ALMEIDA. Gestão do risco e da incerteza: conceitos e filosofia subjacente. **Realidades e desafios na gestão dos riscos - Diálogo entre ciência e utilizadores** -, v. 4, n. 1, p. 1, 2014.
- ARANTES, L. R. **Análise da gestão da rede de franquias: estudo de caso em uma franquia do setor de varejo**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) — Universidade de Brasília, Brasília, 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ISO 31000:2009**: Gestão de riscos — princípios e diretrizes. Rio de Janeiro, 2009.
- BAKSHI, J. **Exploring project complexities and their problems: a critical review of the literature**. 2016. Dissertação (Master of Philosophy) — The University of Adelaide, Adelaide, 2016.
- CHU, Y. Investigation of supply chain risk utilising cynefin mode. *In*: THE 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF OPERATIONS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND THE 15TH ASIA PACIFIC DECISION SCIENCES INSTITUTE, 2010, Hong Kong. 2010. Disponível em: <https://research.manchester.ac.uk/en/publications/investigation-of-supply-chain-risk-utilising-cynefin-mode>. Acesso em: 21 abr. 2024.
- FABRA, M. G. M. C. **Gerenciamento de riscos em projetos de implantação de sistemas ERP**. 2006. Dissertação (Mestrado em Logística) — Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2006.
- FERNANDES, S. B. The application of the cynefin framework in disaster risk management: Predictive approaches for enhancing practices and adaptive approaches to address complexity and uncertainty. **Seven Editora**, 2023.
- FERREIRA, C. V.; MORAES, D. C.; BARBOSA, J. D. V.; MIGUELOTE, M. d. G. C. Risk management associated with the cynefin framework for scientific research: strategies for developing a standardized model. *In*: IX INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON INNOVATION AND TECHNOLOGY, 2023, Brasil. 2023. Disponível em: <https://pdf.blucher.com.br/engineeringproceedings/siintec2023/305933.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2024.
- FRENCH, S. Cynefin, statistics and decision analysis. **Risk Initiative and Statistical Consultancy Unit**, v. 64, n. 4, p. 547–561, 2012.
- GOMES, A. P.; SILVA, I. D. A. O.; ERVILHA, G. T. Eficiência nas decisões de investimento em franquia e o fenômeno da assimetria informacional. **Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting**, v. 9, n. 1, 2022.

HASAN, H. M.; KAZLUZKAS, A. Making sense of is with the cynefin framework. *In: PROCEEDINGS OF THE PACIFIC ASIA CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS (PACIS)*, 2-3 jul. 2019, Hyderabad, India. 2009. p. 1–13. Disponível em: <https://ro.uow.edu.au/commpapers/959>. Acesso em: 5 nov. 2023.

ISTOÉ. **ISTOÉ Dinheiro**. 2024. Acesso em 18/04/2024. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/mercado-de-franquias-fatura-2406-bilhoes-2023/>.

JUNQUEIRA, J. C. **Auto-organização, inteligência coletiva e cocriação – fundamentos e estudos de caso**. 2014. Tese (Doutorado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2014.

MARIN, P. H. H. **Uso de ferramentas da qualidade na minimização do risco de perda em franquias**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Química) — Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2022.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 1, p. 78–107, 2009.

OGC. **Managing Successful Projects with PRINCE2**. 5. ed. Reino Unido: TSO (The Stationery Office), 2009.

PENDER, S. Managing incomplete knowledge: Why risk management is not sufficient. **International Journal of Project Management**, v. 19, p. 79–87, 2001.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. 5. ed. Pensilvânia: GlobalStandard, 2013.

RAMOS, M. O. **Método de gerenciamento de riscos de fornecedores na cadeia de suprimentos do açaí**. 2022. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) — Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2022.

SALGUEIRO, M. D. **Desafios da Implantação de um Sistema ERP**. 2002.

SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A leader's framework for decision making. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 11, p. 68–76, 2007.

SNOWDEN, D. J.; KURTZ, C. F. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex-complicated world. **IBM Systems Journal**, v. 85, n. 42, p. 462–483, 2003.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Manual de gestão de riscos do TCU: Um passo para a eficiência**. Brasília, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 1. ed. São Paulo: Editora ATLAS S.A, 1998.

VIEIRA, J. B.; TAVARES, R.; BARRETO, S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. 1. ed. Brasília: Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP), 2019.

VITORINO, S. L. **Riscos para o sucesso da implantação de unidades de franquias**. 2016. Dissertação (Mestrado em administração) — Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2016.

APÊNDICE A – ENTREVISTAS

A.1 ENTREVISTA COM GESTOR DE PROJETOS DA PETLOVE

Entrevistado: Leandro Benitez

Cargo: Gestor de Projetos - Head of Business Intelligence

Data: 19/04/2024

Local: Forma remota (online)

Resumo: Esta entrevista foi conduzida para coletar informações sobre a estratégia de expansão da Petlove via franquias e identificar os principais riscos associados considerados no processo.

Pergunta 1: Em sua visão, quais são os principais riscos (ameaças e oportunidades) enfrentados por franqueado e franqueador durante a abertura da primeira unidade franqueada da Petlove?

Resposta: O gestor explicou que as principais ameaças para o franqueador incluem o desalinhamento em processos internos e estratégias entre a organização matriz e a filial franqueada, definições contratuais mal feitas e a falta de suporte em questões tecnológicas - exemplificando o uso do ERP padrão utilizado pelas lojas próprias, e que também deverá ser utilizado pela unidade franqueada. Outra ameaça, na visão do entrevistado, agora sob o ponto de vista do franqueado, é que um possível evento de liquidez da marca - como a abertura de seu capital (IPO) na bolsa de valores ou a compra direta por investidores - pode colocar a existência da rede em risco, a depender da estratégia comercial adotada a partir de então.

O entrevistado destacou, ainda, a possibilidade de competidores também adotarem o modelo de franqueamento como estratégia de expansão, ameaçando o 'market share' do negócio, além de originar-se o risco de perder-se franqueados às redes competidoras. Por fim, enxerga como ameaça o aumento de sinistralidade - ou seja, o custo por acionamentos do plano de saúde pelo cliente em relação ao valor pago, o que reduz as margens de lucro da operação e, também, a mudança de tributação pelo governo, que pode afetar o resultado das operações, tanto para franqueados quanto para franqueadores.

Além disso, Leandro trouxe pontos sobre oportunidades a serem aproveitadas, como expansão sem investimento de capital próprio em regiões até então sem interesse (e que podem, mesmo com baixa probabilidade, ter impacto positivo alto) e a abertura de unidades em regiões com menor tributação, visto que, segundo o gestor, regiões com carga tributária reduzida podem oferecer vantagens competitivas em operações de franqueadores e franqueados.

Pergunta 2: Como você classificaria probabilidade e impacto de cada uma dessas incertezas dentro do contexto da abertura da primeira franquia da Petlove hoje? Utilize o seguinte sistema de classificação categórica:

Escala de Probabilidade:

- **Raro:** Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.
- **Provável:** Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios que possa ocorrer nesse horizonte.
- **Praticamente Certo:** Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo.

Escala de Impacto:

- **Baixo:** Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultado.
- **Médio:** Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultado.
- **Alto:** Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultado.

Resposta: O gestor definiu a probabilidade e impacto de cada risco de acordo com a Figura 28.

Pergunta 3: Você consegue estabelecer alguma ação de mitigação da ameaça ou de aproveitamento da oportunidade para cada risco identificado?

Resposta: O gestor apresentou ações de mitigação a ameaças e aproveitamento de oportunidades apresentados na Figura 29.

APÊNDICE B – DOCUMENTOS GERADOS

B.1 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Objetivo: Definição dos procedimentos mínimos de gerenciamento de riscos aplicáveis ao projeto de abertura e operação de uma unidade franqueada da Petlove

Processos relevantes:

- Definição das especificações da condução da gestão de riscos
- Identificação de riscos
- Análise qualitativa de riscos
- Planejamento de respostas utilizando o Cynefin

Pessoas envolvidas: Diretoria executiva da unidade de negócio de Lojas Físicas e gestores de projetos de áreas com interface na operação das unidades franqueadas (como marketing, dados, financeiro e contábil) da Petlove.

Fatores que afetam o projeto:

- Técnicos ou tecnológicos: fatores inerentes ao uso de tecnologia, originados tanto por limitações da própria tecnologia ou de conhecimento no uso por parte do usuário ou desenvolvedores.
- Externos à organização: fatores não controláveis pela organização, em geral políticos e mercadológicos.
- Internos à organização: fatores relacionados à processos e recursos internos.

Objetos gerenciáveis de risco:

- **Fonte:** Origem (fator) comum à mais de um risco associado, utilizado para definição dos níveis macro da Estrutura Analítica de Riscos (EAR)
- **Risco:** Nome do risco associado, resumido e sem a necessidade de detalhamento aprofundado, embora o mais direto e relacionado possível à ameaça ou oportunidade que nomeia.
- **Descrição:** Detalhamento - tão aprofundado quanto necessário for - da ameaça ou oportunidade, com acordo de partes envolvidas de que se tem o mesmo entendimento sobre o objeto detalhado.
- **Probabilidade:** Categoria de frequência ou possibilidade de ocorrência do risco associado, com base na escala definida na Figura 30
- **Impacto:** Categoria de impacto no sucesso ou fracasso do risco associado nos objetivos do projeto, com base na escala definida na Figura 31
- **Estrutura Analítica de Riscos:** Semelhante à apresentada na Figura 24

- **Estrutura para Identificação de Riscos:** Semelhante à apresentada na Figura 25