

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Construção Civil
Pós-Graduação em Engenharia de Construção Civil e Urbana

MONOGRAFIA

Matriz de Riscos e Diretrizes a serem utilizadas por Bancos de Investimentos no processo de gerenciamento de riscos para o desenvolvimento de Empreendimentos Residenciais em parcerias com Incorporadoras.

Orientador:
Profa. Dra. Abla Maria Proência Akkari

Autor
Renato Gama Guimarães

São Paulo
Outubro 2015

RENATO GAMA GUIMARÃES

**MATRIZ DE RISCOS E DIRETRIZES A SEREM UTILIZADAS POR
BANCOS DE INVESTIMENTOS NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO
DE RISCOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS
RESIDENCIAIS EM PARCERIAS COM INCORPORADORAS.**

Monografia Apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção de Título de Especialista em
Real Estate – Economia setorial e
mercados MBA-USP

Orientadora: Profa. Dra. Abla Proência Akkari

RENATO GAMA GUIMARÃES

MATRIZ DE RISCOS E DIRETRIZES A SEREM UTILIZADAS POR BANCOS DE INVESTIMENTOS NO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS PARA O DESENVOLVIMENTO DE EMPREENDIMENTOS RESIDENCIAIS EM PARCERIAS COM INCORPORADORAS.

Esta monografia foi julgada adequada para obtenção do título de ESPECIALISTA EM REAL ESTATE e aprovada em sua forma final pelo orientador e pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil.

São Paulo, 12 de Outubro de 2015

Profa. Dra. Abla Proência Akkari
Doutora pela Universidade de São Paulo, SP.
Orientadora

BANCA EXAMINADORA

Profa. Doutora Eliane Monetti

Prof. Doutor Paulo Roberto Uchôa

Profa. Doutora Abla Proência Akkari

FICHA CATALOGRÁFICA

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

GUIMARAES, Renato Gama.

Matriz de Riscos e Diretrizes a serem utilizadas por Bancos de Investimentos no processo de gerenciamento de riscos para o desenvolvimento de Empreendimentos Residenciais em parcerias com Incorporadoras. São Paulo 2015.

127 f.

Monografia (MBA em Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil, com ênfase em Real Estate) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Programa de Educação Continuada em Engenharia.

1. Real Estate Development 2. Private Equity 3. Banco de Investimentos 4. Gerenciamento de Riscos
5. Gestão de parcerias 6. Matriz de Riscos.

AGRADECIMENTOS

**Aos meus pais, que nunca mediram esforços para
minha formação e educação.**

**À Professora Abla, que sempre atendeu seus alunos
com muito carinho, alegria e dedicação.**

“Those who do not remember the past are condemned to repeat it.”

GEORGE SANTAYANA

Resumo

O mercado imobiliário residencial brasileiro tem passado por um processo de ajuste a uma nova realidade: a escassez de crédito para financiamento à produção, o aumento no índice de distratos, o aumento no número de estoques, dentre outros fatores que têm elevado significativamente os desafios para as Incorporadoras.

Por outro lado, com a desvalorização do real, o ambiente de negócios pode se tornar mais atraente para alguns Bancos de Investimentos, aumentando seu interesse nas atividades de private equity em Real Estate, que podem ser viabilizadas por meio da compra de quotas de SPE's a preços mais atrativos.

Nesse contexto, onde os Bancos de Investimentos e as Incorporadoras passam a ser sócios de projetos de incorporação, mostra-se a relevância dos processos de gerenciamento de riscos para uma boa relação entre esses agentes.

O objetivo deste trabalho é contribuir para que os Bancos de Investimentos possuam mais ferramentas para tomar a decisão de investir em parcerias com Incorporadoras em projetos residenciais, bem como para orientar a relação entre esses dois agentes ao longo do ciclo de acompanhamento dos projetos investidos.

Para isso, realizou-se uma pesquisa por meio de estudos de casos múltiplos envolvendo projetos para incorporação residencial no Brasil, constituídos por meio da parceria entre um Banco de Investimentos e diversas Incorporadoras. Dessa forma, realizou-se um diagnóstico dos processos de gerenciamento de riscos desse Banco, com o qual foi possível conceber diretrizes de melhorias e alterações nos processos, bem como criar a matriz de riscos dos projetos analisados.

Acredita-se que com as diretrizes acima e a matriz de riscos em mãos, os Bancos de Investimentos terão condições de implementar um processo sustentável de gerenciamento de riscos para o desenvolvimento de empreendimentos residenciais em parceria com Incorporadoras, conduzindo suas atividades de maneira mais eficiente, identificando e respondendo a potenciais forças e riscos com maior agilidade e foco.

Abstract

The Brazilian Residential Real Estate Market is going through a process of adjustments. The challenges for Real Estate Developers have increased significantly due to many factors such as the shortage of credit for construction financing and rising sales cancellation rates, among others.

On the other hand, stimulated by the depreciation of the currency, the environment for Real Estate Private Equity in Brazil may become more attractive to some financial investors, who can benefit from the purchase of equity stakes in real estate projects at attractive prices.

This work's main focus is to provide investors the tools to make the decision of investing in partnerships with Brazilian Residential Real Estate Developers, as well as to guide the relationship between these two agents throughout the cycle of invested projects.

Several projects for residential developments in Brazil were analysed, focusing on partnerships between one Investment Bank and different Real Estate Developers. From this work, the investor's Risk Management processes and Risk Matrix were derived, and improvement guidelines and change procedures were established.

It is believed that, following these guidelines, financial investors will be able to implement a sustainable risk management process for partnerships with Residential Real Estate Developers, identifying and responding to risks and leveraging off strengths with greater efficiency and efficacy.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTO	13
1.1.1.....	REGULAMENTAÇÕES DO MERCADO IMOBILIÁRIO QUE CRIAM SEGURANÇAS PARA OS BANCOS DE INVESTIMENTOS.....	13
1.1.2.....	CENÁRIO MACRO-ECONÔMICO ATUAL, DESVALORIZAÇÃO DO REAL E MOMENTO OPORTUNO PARA BANCOS DE INVESTIMENTOS.....	15
1.1.3.....	PANORAMA DO MERCADO IMOBILIÁRIO ATUAL, INCORPORADORES COM DIFICULDADES FINANCEIRAS.....	16
1.2	JUSTIFICATIVA.....	18
1.3	OBJETIVO.....	21
1.4	METODOLOGIA E ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA – CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÕES.....	23
2.1	CONCEITUAÇÃO DE RISCOS.....	24
2.2	PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS	26
2.2.1....	PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS NO PROJETO E CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES.....	27
2.2.2....	IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS PROVÁVEIS E DOCUMENTAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE CADA UM.....	28
2.2.3....	ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS E CONDIÇÕES PARA PRIORIZAR SEUS EFEITOS.....	29
2.2.4....	ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS – MENSURAR A PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS.....	31
2.2.5....	PLANEJAMENTO DE RESPOSTAS AOS RISCOS PARA AUMENTAR OPORTUNIDADES E REDUZIR AMEAÇAS.....	32
2.2.6....	CONTROLE E MONITORAÇÃO DOS RISCOS RESIDUAIS, IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS RISCOS, EXECUÇÃO DE PLANOS DE REDUÇÃO E AVALIAÇÃO.....	33

2.3	ATUALIZAÇÕES DOS ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E AÇÕES RECOMENDADAS.....	35
2.4	CONCEITO DE FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE REAL ESTATE RESIDENCIAL.....	37
3	MÉTODO DE PESQUISA E ESTUDO DE CASO	39
3.1	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	39
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA E ETAPAS.....	41
3.3	ESTUDO DE CASO:	44
3.3.1CARACTERIZAÇÃO DOS STAKEHOLDERS.	44
3.3.2ORGANOGRAMA DOS STAKEHOLDERS.	46
3.3.3CARACTERIZAÇÃO DA PARCERIA NA SPE.....	47
3.3.4DEFINIÇÃO DO PROCESSO PARA CONSOLIDAÇÃO DA PARCERIA.	48
3.3.5DILIGÊNCIAS PARA EFETIVAÇÃO DA PARCERIA.....	49
3.3.6CONTRATOS PARA EFETIVAÇÃO DA PARCERIA.	50
3.3.7PROJETOS DESENVOLVIDOS NA PARCERIA.	51
4	RESULTADOS OBTIDOS	52
4.1	PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS.	55
4.2	IDENTIFICAR OS RISCOS.....	60
4.3	REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.....	68
4.4	REALIZAR A ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.	73
4.5	PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS.....	79
4.6	MONITORAR E CONTROLAR OS RISCOS.	88
4.7	COMENTÁRIOS E OBSERVAÇÕES SOBRE AS DIRETRIZES.	96
5	MATRIZ DE RISCO.....	97

6	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	119
6.1	ANÁLISE SISTÊMICA DO BANCO DE INVESTIMENTOS E RECOMENDAÇÕES. .	119
6.2	OBJETIVOS ALCANÇADOS E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	123
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	125

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 -	Principais vantagens para os Incorporadores. Fonte: criação própria.....	19
Figura 2 -	Principais vantagens para os Bancos de Investimentos. Fonte: criação própria.....	19
Figura 3 -	Espectro de incertezas de um empreendimento.....	24
Figura 4 -	Variação das condições de risco do Empreendimento. Fonte: Wideman.....	25
Figura 5 -	A influência do gerenciamento de riscos ao longo do ciclo do projeto.....	26
Figura 6 -	Planejamento da gerência dos riscos. Fonte: Curso de MBA.....	28
Figura 7 -	Planejamento da gerência dos riscos: análise qualitativa. Fonte: Curso de MBA.....	29
Figura 8 -	Planejamento da gerência dos riscos: análise quantitativa. Fonte: Curso de MBA.....	31
Figura 9 -	Planejamento da gerência dos riscos: plano de respostas. Fonte: Curso de MBA.....	32
Figura 10 -	Planejamento da gerência dos riscos: monitoramento de indicadores. Fonte: Curso de MBA....	33
Figura 11 -	Planejamento da gerência dos riscos: reavaliação periódica. Fonte: Curso de MBA.....	35
Figura 12 -	Estrutura do FIP no mercado de Real Estate. Fonte: criação própria.....	37
Figura 13 -	Estrutura do estudo de caso e seus produtos finais. Fonte: criação própria.....	40
Figura 14 -	Visão geral do gerenciamento dos riscos. Fonte: PMBOK, 2000.....	42
Figura 15 -	Quadro explicativo da classificação dos riscos. Fonte: criação própria.....	43
Figura 16 -	Lista dos principais stakeholders e classificação. Fonte: criação própria.....	45
Figura 17 -	Mapa dos principais stakeholders. Fonte: criação própria.....	46
Figura 18 -	Parceria entre o FIP e o Incorporador. Fonte: criação própria.....	47
Figura 19 -	Processo do Fundo para captação de novos projeto. Fonte: criação própria.....	48
Figura 20 -	Organograma das diligência. Fonte: criação própria.....	49
Figura 21 -	Organograma dos contratos na estrutura da parceria. Fonte: criação própria.....	50
Figura 22 -	Estrutura simplificada da viabilidade financeira do projeto protótipo. Fonte: criação própria...	51
Figura 23 -	Cronograma simplificado dos processos de incorporação. Fonte: criação própria.....	51
Figura 24 -	Quadro modelo de apresentação dos resultados. Fonte: criação própria.....	52
Figura 25 -	Quadro explicativo do ranking de qualidade do processo. Fonte: criação própria.....	53
Figura 26 -	Quadro explicativo da estrutura do capítulo 5. Fonte: criação própria.....	54
Figura 27 -	Etapas para planejar o gerenciamento de riscos. Fonte: PMBOK, 2000.....	55
Figura 28 -	Etapas para identificar os riscos. Fonte: PMBOK, 2000.....	60
Figura 29 -	Etapas para realizar a análise qualitativa dos riscos. Fonte: PMBOK, 2000.....	68
Figura 30 -	Etapas para realizar a análise quantitativa dos riscos. Fonte: PMBOK, 2000.....	73
Figura 31 -	Etapas para planejar as respostas aos riscos. Fonte: PMBOK, 2000.....	79
Figura 32 -	Etapas para monitorar e controlar os riscos. Fonte: PMBOK, 2000.....	88
Figura 33 -	Quadro explicativo da classificação dos riscos.....	97
Figura 34 -	Produtos finais obtidos com o presente trabalho.....	123

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo está dividido em quatro etapas principais: Contexto, Justificativa, Objetivo e Metodologia do trabalho.

Na primeira parte, em Contexto, pretende-se embasar o leitor com informações sobre o momento em que o país se encontra em relação ao mercado imobiliário e as condições oportunas para a entrada de Bancos de Investimentos. Para isso, dividiram-se as informações em três etapas: (i) histórico de regulamentações do mercado imobiliário, (ii) cenário macro-econômico atual, (iii) panorama do mercado imobiliário atual. Dessa forma, acredita-se que o leitor conseguirá visualizar que o mercado imobiliário possui uma estrutura sólida de regulamentações e seguranças para a entrada de Bancos de Investimentos, e que, juntamente com o momento de dificuldade financeira dos Incorporadores, abre-se caminho para a intensificação da parceria entre esses dois agentes.

Na segunda parte, em Justificativa, pretende-se mostrar as vantagens existentes na formação de parcerias entre Bancos de investimentos e Incorporadoras, até mesmo em momentos de estabilidade econômica.

Na terceira parte, em Objetivo, os argumentos acima são utilizados para reforçar a intenção de criar uma proposta para o processo de gerenciamento de riscos para Bancos de Investimentos quando realizarem parcerias com Incorporadoras, no intuito de desenvolver projetos Residenciais no Brasil.

Por fim, em Metodologia, explica-se como será a estrutura dos capítulos e se resume brevemente sobre os temas de cada um.

1.1 CONTEXTO

Conforme mencionado acima, pretende-se embasar o leitor com informações sobre o momento em que o país se encontra em relação ao mercado imobiliário. Para isso, dividiram-se as informações em três etapas: (i) histórico de regulamentações do mercado imobiliário, (ii) cenário macro-econômico atual, (iii) panorama do mercado imobiliário atual.

1.1.1 REGULAMENTAÇÕES DO MERCADO IMOBILIÁRIO QUE CRIAM SEGURANÇAS PARA OS BANCOS DE INVESTIMENTOS.

O Mercado de incorporação não possuía regulamento até 1964. Este ano foi próspero em leis como (i) a Lei de Incorporação imobiliária; (ii) a Lei de criação do BNH, que regula os contratos do sistema financeiro nacional; (iii) o sistema financeiro nacional; dentre outras regulamentações.

Posteriormente, em junho de 1993, a Lei número 8.668 foi criada, dispondo sobre Fundos de Investimentos Imobiliários (FII) e possibilitando o acesso de um maior número de investidores aos investimentos imobiliários.

Outros instrumentos foram introduzidos através da Lei número 9.514 que instituiu o Sistema Financeiro Imobiliário em novembro de 1997, o regime de alienação fiduciária, os certificados de recebíveis imobiliários e a securitização de créditos imobiliários.

A alienação fiduciária consiste na transferência da propriedade e da posse do bem financiado, feita pelo devedor ao credor, como garantia do débito, até que o pagamento da dívida seja integralmente efetuado. Por um lado, este mecanismo trouxe mais segurança aos bancos financiadores, permitindo retomar o bem em caso de inadimplência em menor espaço de tempo. Por outro lado, permitiu-se que a maior parte dos novos empreendimentos imobiliários pudesse ser alavancada, aumentando sua rentabilidade e atraindo maior interesse dos Bancos de Investimentos.

Outro importante passo no amadurecimento do mercado foi a criação dos Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRIs), que estabeleceu os parâmetros para a securitização de recebíveis de créditos imobiliários. De acordo com a Lei número 9.514, os CRIs são títulos de renda fixa lastreados em créditos imobiliários, fluxo de pagamentos de prestações de aquisição de bens imóveis, ou de aluguéis, emitidos por empresas securitizadoras. Esta medida possibilita antecipação de fluxos de recebíveis dos

empreendimentos imobiliários, proporcionando maior liquidez e flexibilidade aos Incorporadores e aos Bancos de Investimentos.

Posteriormente, a Lei número 10.931, de 02 de agosto de 2004, dispôs sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias. O patrimônio de afetação separa os ativos da construtora/incorporadora do patrimônio de cada empreendimento, que passou a ter a sua própria contabilidade, o que confere maior segurança aos Bancos de Investimentos que investirem exclusivamente em um único projeto de uma Incorporadora. Esta medida, segundo BUSTANI (2005), evita antigas situações, quando empresas em situação de dificuldade econômica desviavam recursos de um novo empreendimento para um anterior, e assim sucessivamente, formando um ciclo vicioso. BUSTANI (2005) coloca que, “com a nova regra, todas as dívidas, de natureza tributária, trabalhista e junto a instituições financeiras, ficam restritas ao empreendimento em construção, não tendo qualquer relação com outros compromissos e dívidas assumidas pela empresa. Desta forma, na hipótese de ocorrer falência da empresa construtora/incorporadora, os Bancos de Investimentos poderão dar continuidade à obra, contratando outra empresa no lugar da falida, configurando o objetivo de garantir a entrega do imóvel aos clientes compradores. Estas mudanças trouxeram maior segurança aos contratos de financiamento nas vendas de unidades a serem implantadas ou em construção, resultando na diminuição dos juros, diretamente ligados ao risco da transação”.

A utilização da Sociedade de Propósito Específico (SPE) também tem se mostrado uma ferramenta importante na configuração de empreendimentos imobiliários. Segundo a Bovespa (2006), trata-se de uma sociedade auxiliar, mero instrumento de sua controladora, constituída para prestar um serviço específico, cumprir a etapa de um projeto, ou desenvolver um projeto para a controladora. Cumprindo seu propósito, seu destino é a liquidação. Também pode ser uma empresa formada com o objetivo único de transformar os recebíveis em títulos securitizados. A SPE segrega quaisquer outras contas do ativo e passivo em favor deste propósito exclusivo. Seus objetivos são, entre outros: (i) dar liquidez aos recebíveis imobiliários; (ii) viabilizar novas incorporações; (iii) diluir riscos; (iv) padronizar os créditos e recebíveis imobiliários; (iv) estruturar lançamentos de títulos; (v) apurar a classificação de risco dos lastros (*rating*).

Os fatores elencados acima mostram um cenário de maior estruturação e amadurecimento do mercado imobiliário brasileiro, criando um maior conforto para que os Bancos de Investimentos aumentem sua participação em projetos de Incorporação Residencial. Viu-se que estes fatores minimizam alguns riscos que existiam anteriormente e criam condições para a ampliação do mercado pela entrada de novos investidores.

1.1.2 CENÁRIO MACRO-ECONÔMICO ATUAL, DESVALORIZAÇÃO DO REAL E MOMENTO OPORTUNO PARA BANCOS DE INVESTIMENTOS.

A desaceleração da economia brasileira e a desvalorização do real neste ano estão tornando o ambiente de negócios mais atraente para Bancos de Investimentos que tem capital ocioso em mãos e podem comprar participações em negócios a preços menores. “A crise em andamento no Brasil pode proporcionar aos investidores de private equity justamente o que eles vêm buscando há algum tempo: uma porta de entrada no país.” (OR AMY, 2015)

Segundo Hugh MacArthur, líder da área global de private equity da consultoria de gestão Bain & Co., em reportagem ao jornal Valor Econômico, “muitos fundos hesitaram em investir no Brasil durante os últimos 12 meses, devido às expectativas de novas quedas do real. Agora, o risco de desvalorização é geralmente visto como menor e, em 2015, espera-se um aumento nas atividades de firmas de private equity”. (OR AMY, 2015)

Além da questão da desvalorização da moeda, atualmente, com o aumento no nível do desemprego, a renda disponível para o consumidor está sofrendo uma contração. Além da existência do risco de perder o emprego, os gastos com tarifas públicas subiram juntamente com o custo do financiamento. Por outro lado, a renda dos consumidores não sofreu reajuste, criando um momento de saque da caderneta de poupança e gerando um desequilíbrio no setor imobiliário.

Com o risco Brasil aumentando, os *spreads* de crédito também aumentam, fazendo com que todos os bancos diminuam a quantidade dada de crédito, obtendo o mesmo resultado financeiro, com menos *exposure*. Este cenário já é visto com o aumento nas taxas de crédito dos principais bancos como Itaú, Bradesco, Santander e Caixa Econômica, dificultando a atividade imobiliária, tanto para os Incorporadores, como para o cliente final.

Algumas firmas de private equity que atuam no Brasil afirmam que está mais fácil competir por negócios agora que as empresas enfrentam escassez de crédito. “Nos bons tempos, os empresários não queriam levantar capital com venda de participações porque não queriam que seu patrimônio fosse diluído”, diz Marcelo Hallack, sócio do Banco BTG Pactual, ao valor econômico. “Entretanto, quando o dinheiro fica escasso, essa questão tende a desaparecer”. (OR AMY, 2015)

1.1.3 PANORAMA DO MERCADO IMOBILIÁRIO ATUAL, INCORPORADORES COM DIFICULDADES FINANCEIRAS.

Atualmente, “as incorporadoras brasileiras enfrentam um cenário de muitas dificuldades, diante da deterioração de indicadores macroeconômicos e de crédito, afirmou a agência de classificação de riscos Fitch. Entre os fatores negativos, a entidade citou aumento nas taxas de desemprego e de juros, enfraquecimento do índice de confiança do consumidor, restrições das linhas de financiamento para compradores de imóveis e maiores retiradas dos depósitos de poupança.” (HIRATA A, 2015)

Conforme dados da LOPES, no ano de 2014, o mercado caiu 14% em termos de lançamento. Em relação a novos lançamentos, a expectativa é de que o ano de 2015 seja 15 a 20% menor do que 2014.

Conforme dados da Fitch em reportagem ao Estado de São Paulo, a média da velocidade de vendas caiu para 9% por trimestre no primeiro semestre de 2015, frente a 11% por trimestre em 2014. Diante das dificuldades na demanda, as companhias também buscaram ajustar a oferta e continuaram a reduzir o VGV de lançamentos, que foi de R\$ 4,3 bilhões no primeiro semestre de 2015, frente a R\$ 15 bilhões no ano cheio de 2014. (HIRATA A, 2015)

Em termos de distratos, conforme dados do SECOVI, o índice de 2014 foi de 21.9%, comparativamente com o ano de 2010, onde a média era 7%. A agência de classificação de risco Fitch prevê que os distratos de imóveis permaneçam elevados no segundo semestre de 2015, “pressionados pelo grande volume de entregas de projetos, em meio a condições macroeconômicas mais desafiadoras.” (HIRATA A, 2015)

O volume de entregas também é um fator que apoia o nível de distratos. De acordo com a Fitch, cerca de R\$ 11,3 bilhões em VGV foram entregues nos primeiros seis meses de 2015, enquanto R\$ 13,6 bilhões estão programados para o segundo semestre do ano. Para 2016, a projeção é de R\$ 24,4 bilhões. (HIRATA A, 2015)

Segundo dados do SECOVI, o preço real dos imóveis caiu 6% nos últimos 12 meses. O mercado imobiliário nunca passou por um período com um índice de estoque tão alto: em 2010, na cidade de São Paulo, onde o mercado estava aquecido e os empreendimentos eram facilmente comercializados, o mercado chegou a ter 7.800 unidades não vendidas. Hoje, conforme dados do SECOVI, o cenário se apresenta com 27.800 unidades em estoque. Percebe-se que um dos caminhos para absorver esse estoque alto é o reajuste do preço. Esse cenário já se reflete nos feirões das incorporadoras e nos altos descontos concedidos.

A agência Fitch ressaltou, em relatório publicado sobre o setor, que “o estoque de unidades concluídas continua crescendo, enquanto a capacidade das companhias para revender as unidades distratadas reduz, postergando a geração de caixa. Em média, 18% do Valor Geral de Vendas (VGV) das unidades em estoque ao final de junho de 2015 consistiam de unidades concluídas e o estoque total representava cerca de 23 meses de vendas.” (HIRATA B, 2015)

Com a redução forçada nos preços dos imóveis, as viabilidades dos incorporadores estão ficando deficitárias, tendo em vista que, em 2012 e 2013, quando foram desenvolvidos esses empreendimentos, e em 2014, quando os mesmos foram aprovados, não se imaginava que o lançamento ocorreria com o mesmo valor nominal de três anos atrás, ou até com redução no preço final.

"Diante deste cenário, uma robusta liquidez é importante para contrabalancear a volatilidade do fluxo de caixa operacional", disse a agência Fitch em relatório sobre o setor no primeiro semestre.“

Com esse cenário de muitos incorporadores com problema de caixa, os mesmos estão buscando se capitalizar por meio da venda de unidades em estoque com preços rebaixados, da venda de terrenos já adquiridos ou de participação em SPE's existentes.

É nesse contexto que se aumenta o interesse dos Bancos de Investimentos em aproveitar o know how dos Incorporadores para viabilizar parcerias em novos projetos, bem como para estruturar soluções alternativas que tragam liquidez ao Incorporador e rentabilidade ao Investidor.

1.2 JUSTIFICATIVA

Percebeu-se acima que, cada vez mais, se insere a possibilidade de parceria entre as Incorporadoras e os Bancos de Investimentos, proporcionando a possibilidade para o incorporador de vender parte das ações de algumas de suas SPEs, no intuito de se capitalizar e de dividir os riscos do projeto com um novo sócio.

Por meio de experiências práticas, foi possível observar que, sob a ótica do Incorporador, existe a necessidade de se capitalizar, reduzindo a exposição de caixa nos projetos e aumentando a sua possibilidade de desenvolver novos empreendimentos.

Na perspectiva dos Bancos de Investimentos, tem-se como principal meta utilizar o *know-how* dos incorporadores para viabilizar investimentos em empreendimentos, tendo em vista que não é de sua competência liderar os processos de gestão dos negócios imobiliários.

Nesse contexto mencionado acima, aparece a figura do Gestor Imobiliário, representado pelo próprio Incorporador, responsável por todos os processos de incorporação, que vão desde a negociação da aquisição do terreno até a entrega efetiva das unidades.

Do outro lado, é comum encontrar o Banco de Investimentos como Gestor Financeiro, responsável pelas chamadas de capital aos investidores, bem como pelo controle das movimentações das contas bancárias.

Nos quadros a seguir serão apresentadas as vantagens para cada agente, reforçando a tendenciado mercado em viabilizar esse tipo de estruturação.

Abaixo são apresentadas as principais vantagens para os Incorporadores em relação a fazer parceria com Bancos de Investimentos.

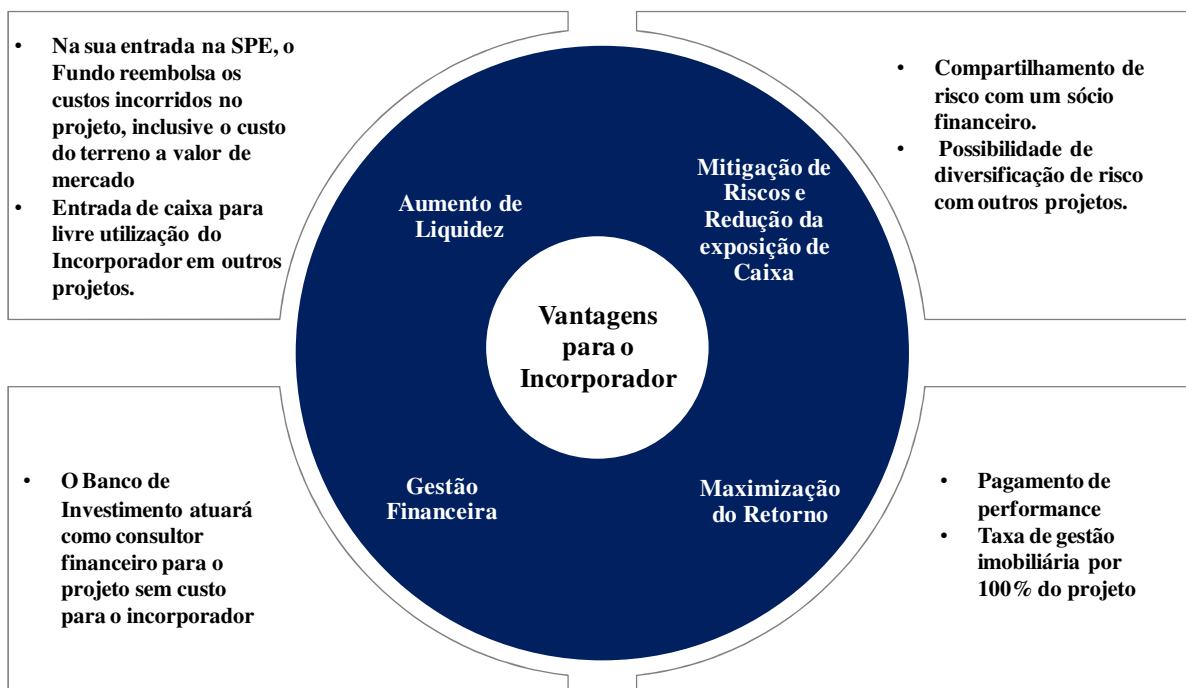


Figura 1 - Principais vantagens para os Incorporadores. Fonte: criação própria.

Abaixo são apresentadas as principais vantagens para os Bancos de Investimentos nessa parceria.



Figura 2 - Principais vantagens para os Bancos de Investimentos. Fonte: criação própria.

Antes da efetivação da parceria, e conseqüente assinatura dos documentos de formalização, existe um processo extenso de diligências por parte dos Bancos de Investimentos, que será melhor explicado no estudo de caso. As diligências existentes englobam diferentes aspectos e esferas de análise, como por exemplo: pesquisa de mercado, avaliação do preço do terreno, análise ambiental, aprovação do custo de construção, análise de legalização do projeto, Due diligence jurídica, diligência contábil da SPE, análise da estrutura empresarial do incorporador, diligência financeira do incorporador, dentre outras. Essas diligências são fundamentais para a identificação dos eventuais riscos aos quais o Banco de Investimentos, está sujeito.

É nesse contexto de diligências, que muitas cláusulas contratuais são inseridas, buscando regradar sobre possíveis defaults que podem ocorrer ao longo do projeto.

A partir do momento em que todas essas ações convergem numa opinião favorável em relação à decisão de se investir, compra-se quotas da participação e iniciam-se os aportes proporcionais a cada parte.

1.3 OBJETIVO

Durante o processo de formatação da parceria acima e ao longo do acompanhamento do projeto, se identifica a necessidade de se criar uma proposta para o processo de gerenciamento de riscos para os Bancos de Investimentos, evitando desgastes no relacionamento entre ambas as partes e criando um vínculo sustentável para que novos projetos sejam desenvolvidos em conjunto.

Caso contrário, observa-se que a ausência de um plano de gerenciamento de risco cria atritos em ambas as partes seja porque o risco não foi previamente discutido e regrado nos contratos, ou porque ele não tem uma metodologia para se buscar a solução conjuntamente.

Se por um lado as alianças estratégicas permitem a transformação de concorrentes em potenciais aliados, a criação de valor diferenciado a recursos por meio da união de esforços entre parceiros, [...] evitando-se esforços lentos e dispendiosos para a formação de capacidades, por outro lado apresentam uma complexidade e dificuldade de gestão, intrínsecos à sua natureza [...] (DOZ; HAMEL, 2000).

Tendo em vista o cenário complexo de gestão refletido acima, o objetivo deste trabalho é criar uma proposta para o processo de gerenciamento de riscos para Bancos de Investimentos quando forem realizar parcerias com Incorporadoras para o desenvolvimento de projetos Residenciais.

1.4 METODOLOGIA E ESTRUTURA DO TRABALHO

A metodologia para se obter as propostas para o processo de gerenciamento de riscos para Bancos de Investimentos será dividida em duas etapas: (i) avaliar os processos do Banco de Investimentos, sob a ótica do gerenciamento de risco; (ii) avaliar os projetos nos quais esse Banco de Investimentos investe e gerencia.

Esse processo de análise será melhor explicado adiante, cujo objetivo é obter as DIRETRIZES administrativas para o Banco de Investimentos e a MATRIZ DE RISCOS dos projetos.

Para tanto, serão destacados cinco capítulos desta monografia.

No capítulo 2, da revisão bibliográfica, serão estudadas, as bibliografias que apresentam boas práticas de gerenciamento e técnicas de planejamento, os quais serão utilizados como referências para a pesquisa realizada. Pretende-se falar sobre o tema gerenciamento de riscos, mostrando a sua relevância assim como o nicho acadêmico no qual a pesquisa se insere. Em seguida, pretende-se conceituar risco, segundo o PMBOK e outras metodologias obtidas no curso de MBA do Núcleo de Real Estate da Poli.

Ainda no capítulo 2, pretende-se falar sobre a estruturação dos Fundos de Investimento em Participações, veículo utilizado atualmente pelos Bancos de Investimentos para viabilizar a parceria com as Incorporadoras.

No capítulo 3, método de pesquisa e apresentação do estudo de caso, pretende-se falar sobre a estratégia da pesquisa. O delineamento da pesquisa explicará as etapas necessárias para atender ao objetivo. Na sequência, haverá a apresentação do estudo de caso em si, identificando os stakeholders, a estrutura da parceria, os processos de diligência e o tipo de produto.

No capítulo 4, aplicam-se os conceitos estudados nas etapas anteriores para se obter a avaliação dos processos existentes de gerenciamento de riscos bem como as diretrizes de melhorias.

Por último, no capítulo 6, a elaboração do estudo será concluída, obtendo-se a matriz de risco dos projetos em questão.

Em conclusão, pretende-se obter um diagnóstico macro do Banco em relação ao seu status atual e fornecer diretrizes sob uma ótica sistêmica.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA – CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÕES.

Para a presente monografia, se faz necessário entender os conceitos referentes ao gerenciamento de riscos. Para isso, utilizou-se como principal referência bibliográfica o PMBOK - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, que apresenta sugestões de boas práticas para gerenciamento de riscos. Além deste, utilizou-se de outras bibliografias complementares que abordam o tema.

Inicialmente, pretende-se tratar sobre a conceituação de riscos para, posteriormente, abordar o tema de plano de gerenciamento de riscos. A sessão de plano de gerenciamento de riscos está dividida em sete etapas principais: planejar, identificar, realizar análise qualitativa, realizar análise quantitativa, planejar respostas, controlar e atualizar os ativos. Cada uma delas será explicada em maiores detalhes adiante.

2.1 CONCEITUAÇÃO DE RISCOS

Risco pode ser visto como um evento que, se ocorrer, pode não atender ou pode superar as expectativas dos envolvidos, acordadas no plano de negócios ou nos documentos do projeto. Muitas vezes definimos risco como ameaça, possibilidade de perdas, mas temos que visualizar as oportunidades, possibilidades de ganhos.

Os riscos são eventos ou condições incertas que, caso ocorram, provocam um efeito positivo ou negativo em pelo menos um objetivo do projeto. Os objetivos podem incluir escopo, cronograma, custo e qualidade. O risco tem uma ou mais causas, e caso ela ocorra terá uma ou mais consequências e impactos.

Na figura abaixo, apresenta-se o espectro de incertezas de um empreendimento segundo Wideman, no qual se pode perceber a importância da informação para diminuir o grau de incerteza com relação aos riscos.

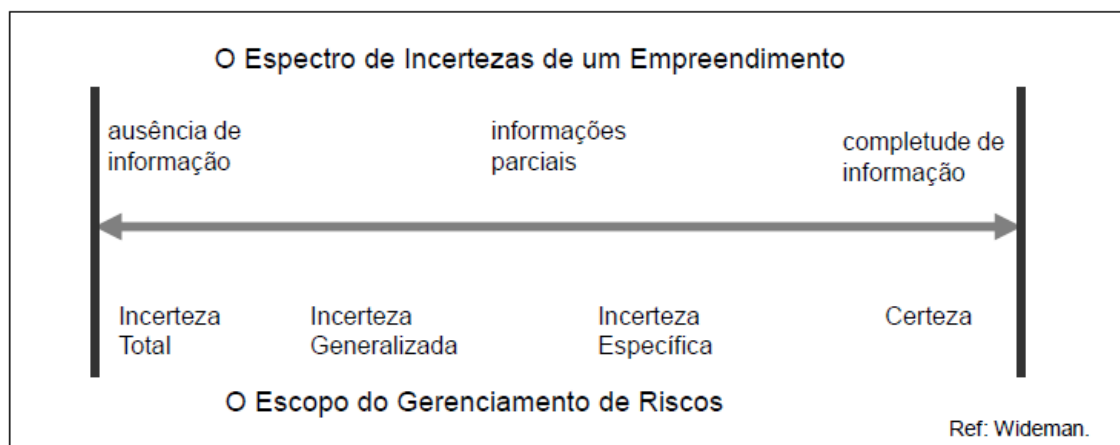


Figura 3 - Espectro de incertezas de um empreendimento.

Na figura a seguir, apresenta-se a variação das condições de risco de um empreendimento ao longo do seu ciclo de vida. Sabe-se que o ciclo de vida de um projeto é dinâmico, de forma que os riscos presentes no decorrer do projeto sofrem mudanças. Conforme Wideman menciona, um projeto padrão é constituído de quatro fases genéricas: conceito, desenvolvimento, implementação e conclusão. As duas primeiras fazem parte do grupo de planejamento, enquanto as outras duas fazem parte do grupo de realização. O objetivo do gráfico é mostrar que os níveis de riscos durante o processo de planejamento são altos, porém, como o investimento realizado ainda é baixo, a quantia em risco ainda é pequena. O oposto ocorre quando se está na fase de conclusão, na qual o nível de riscos cai consideravelmente, porém, o montante em jogo é alto, tendo em vista que os investimentos já foram realizados.

A Variação das Condições de Risco do Empreendimento através de seu Ciclo de Vida

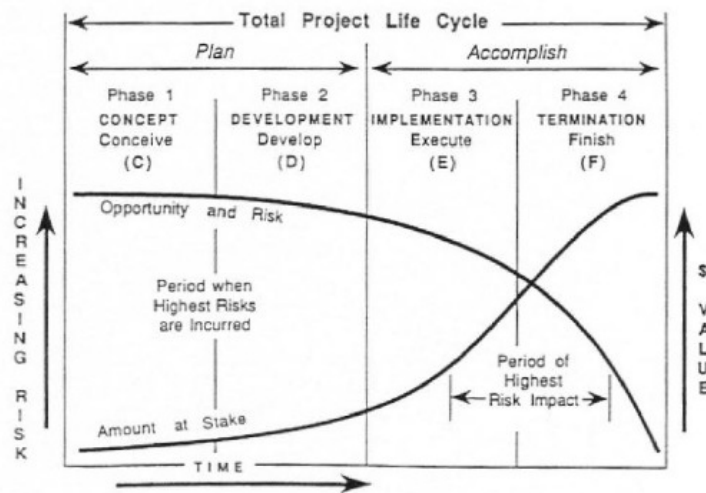
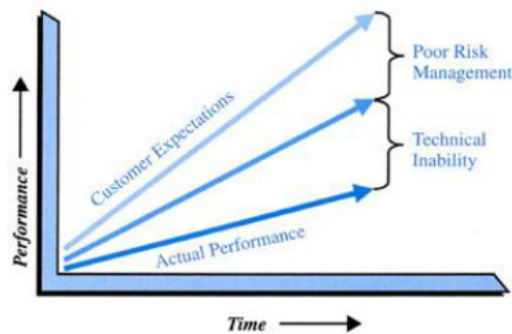


Figura 4 - Variação das condições de risco do Empreendimento. Fonte: Wideman

2.2 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

O Processo de Gerenciamento de Riscos descreve como o gerenciamento dos riscos será estruturado e executado no projeto, é a definição de como conduzir as atividades. É realizado com base em riscos previamente identificados bem como no seu monitoramento. Um Plano de Gerenciamento de Riscos irá identificar os riscos, reconhecer seus impactos e probabilidades, bem como estabelecer regras para gerenciá-los, contribuindo assim para aumentar as chances de sucesso do empreendimento e também de minimizar os impactos do empreendimento em seu entorno. Possibilita a chance de melhor compreender a natureza do empreendimento, envolvendo todos os membros do projeto, de modo a identificar e responder a potenciais forças e riscos do empreendimento, minimizando seus impactos ao empreendimento e buscando aumentar, deste modo, as possibilidades de êxito do projeto.

A Relevância do Planejamento do Gerenciamento de Riscos



A evolução do desempenho da implantação do empreendimento ao longo de seu Ciclo de Vida e a influência do Gerenciamento de Riscos.

A curva da expectativa do cliente equivale ao patamar de qualidade esperado durante a implantação..

Extraído de Kerzner.

Figura 5 - A influência do gerenciamento de riscos ao longo do ciclo do projeto.

O Plano de Gerenciamento de Riscos é o resultado da primeira parte de um processo que compõe um estudo de risco formado por seis principais processos, abaixo identificados, conforme o conjunto de conhecimentos em gerência de riscos PMBOK 2000. A seguir, serão apresentadas essas etapas que constituem o plano de gerenciamento de riscos, com base no PMBOK. As etapas se resumem em: planejar, identificar, realizar análise qualitativa, realizar análise quantitativa, planejar respostas, controlar e atualizar os ativos.

2.2.1 PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DOS RISCOS NO PROJETO E CONDUÇÃO DAS ATIVIDADES.

“Planejar o gerenciamento dos riscos é o processo de definição de como conduzir as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto. O planejamento cuidadoso e explícito aumenta a probabilidade de sucesso para os outros processos de gerenciamento dos riscos. O planejamento dos processos de gerenciamento dos riscos é importante para garantir que o grau, o tipo e a visibilidade do gerenciamento dos riscos sejam proporcionais tanto aos riscos como à importância do projeto para a organização. O planejamento também é importante para fornecer tempo e recursos suficientes para as atividades de gerenciamento dos riscos e para estabelecer uma base acordada para a avaliação dos riscos. O processo de Planejar o gerenciamento dos riscos deve começar na concepção do projeto e ser concluído nas fases iniciais do planejamento do projeto.” (PMBOK 2000)

2.2.2 IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS PROVÁVEIS E DOCUMENTAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE CADA UM.

“Identificar os riscos é o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e de documentação de suas características. Os participantes das atividades de identificação de riscos podem incluir os seguintes: gerente do projeto, membros da equipe do projeto, equipe de gerenciamento dos riscos (se for designada), clientes, especialistas no assunto externos à equipe do projeto, usuários finais, outros gerentes de projetos, partes interessadas e especialistas em gerenciamento de riscos. Embora essas pessoas em geral sejam os principais participantes da identificação dos riscos, todo o pessoal do projeto deve ser estimulado a identificar riscos.

Identificar os riscos é um processo iterativo porque novos riscos podem surgir ou se tornar conhecidos durante o ciclo de vida do projeto. A frequência da interação e os participantes de cada ciclo variam de acordo com a situação. O formato das declarações de riscos deve ser consistente para garantir a capacidade de comparar o efeito relativo de um evento de risco com outros no projeto. O processo deve envolver a equipe do projeto de modo que possa desenvolver e manter um sentido de propriedade e responsabilidade pelos riscos e pelas ações associadas de resposta a riscos. As partes interessadas externas à equipe do projeto podem fornecer informações objetivas adicionais.” (PMBOK, 2000).

2. Estruturação dos Processos de Gerenciamento de Riscos

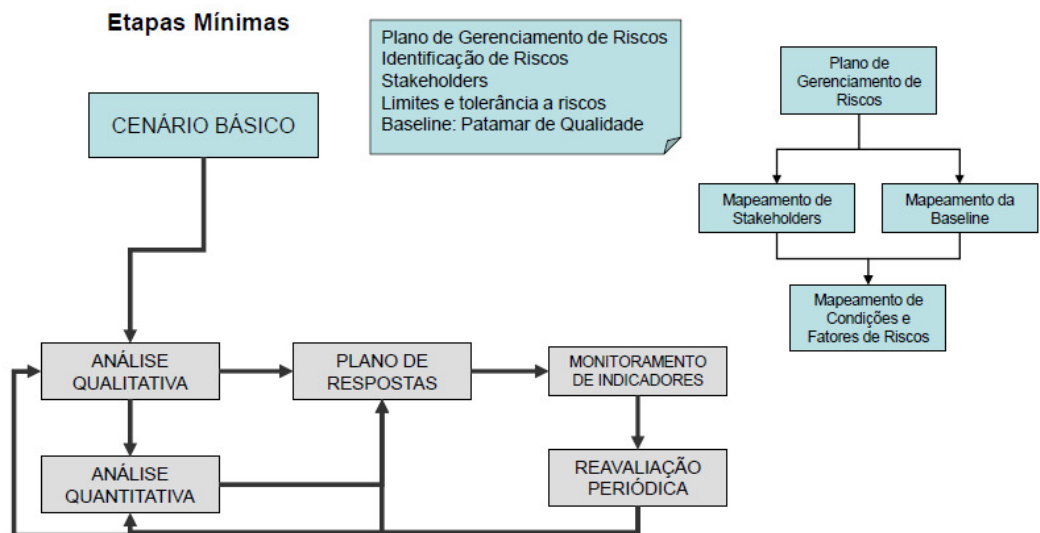


Figura 6 - Planejamento da gestão dos riscos. Fonte: Curso de MBA.

2.2.3 ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS E CONDIÇÕES PARA PRIORIZAR SEUS EFEITOS.

“Realizar a análise qualitativa dos riscos é o processo de priorização de riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto. As organizações podem aumentar o desempenho do projeto se concentrando nos riscos de alta prioridade. O processo de Realizar a análise qualitativa dos riscos avalia a prioridade dos riscos identificados usando a sua relativa probabilidade ou plausibilidade de ocorrência, o impacto correspondente nos objetivos do projeto se os riscos ocorrerem, bem como outros fatores, como o intervalo de tempo para resposta e a tolerância a riscos da organização associada com as restrições de custo, cronograma, escopo e qualidade do projeto. Essas avaliações refletem a atitude da equipe do projeto e de outras partes interessadas em relação ao risco. Portanto, uma avaliação eficaz requer a identificação explícita e o gerenciamento das atitudes em relação ao risco dos principais participantes no processo de Realizar a análise qualitativa dos riscos. Caso essas atitudes em relação ao risco gerem parcialidade na avaliação dos riscos identificados, deve-se avaliá-las e corrigi-las com atenção.” (PMBOK 2000)

2. Estruturação dos Processos de Gerenciamento de Riscos

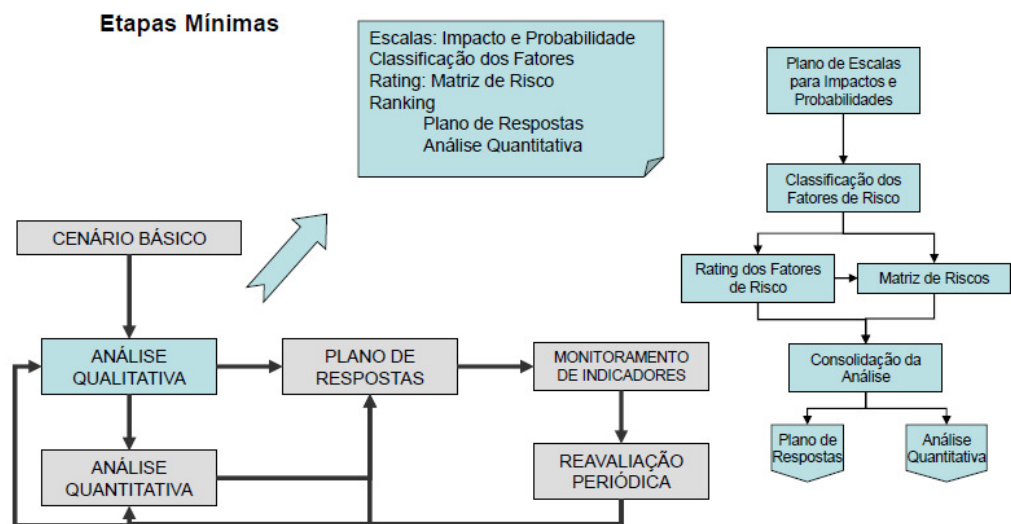


Figura 7 - Planejamento da gerência dos riscos: análise qualitativa. Fonte: Curso de MBA.

O estabelecimento de definições dos níveis de probabilidade e impacto pode reduzir a influência de parcialidade. A criticalidade do tempo das ações relativas aos riscos pode aumentar a importância do risco. Uma avaliação da qualidade das informações disponíveis sobre os riscos do projeto também ajuda a elucidar a avaliação da importância do risco para o projeto.

A realização da análise qualitativa dos riscos normalmente é um meio rápido e econômico de estabelecer as prioridades do processo de Planejar as respostas aos riscos e define a base para a realização da análise quantitativa dos riscos, se necessária. O processo de Realizar a análise qualitativa dos riscos deve ser revisto durante o ciclo de vida do projeto para ficar em dia com as mudanças nos riscos do projeto. Esse processo pode resultar na realização da análise quantitativa dos riscos ou diretamente no planejamento de respostas aos riscos.

2.2.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS – MENSURAR A PROBABILIDADE E IMPACTO DOS RISCOS.

“Realizar a análise quantitativa dos riscos é o processo de analisar numericamente o efeito dos riscos identificados nos objetivos gerais do projeto. A análise quantitativa é realizada nos riscos que foram priorizados pela análise qualitativa dos riscos como tendo impacto potencial e substancial nas demandas concorrentes do projeto. O processo de Realizar a análise quantitativa dos riscos analisa o efeito desses eventos de riscos e pode ser usado para atribuir uma classificação numérica a esses riscos individualmente ou para avaliar o efeito agregado de todos os riscos que afetam o projeto. Também apresenta uma abordagem quantitativa para a tomada de decisões na presença de incertezas.

O processo de Realizar a análise quantitativa dos riscos geralmente segue o da análise qualitativa dos riscos. Em alguns casos, realizar a análise quantitativa pode não ser necessária para desenvolver respostas eficazes a riscos. A disponibilidade de tempo e orçamento e a necessidade de declarações qualitativas ou quantitativas sobre os riscos e impactos, vão determinar o(s) método(s) a ser(em) usado(s) em qualquer projeto específico. O processo de Realizar a análise quantitativa dos riscos deve ser repetido depois de Planejar as respostas aos riscos e também como parte do processo de Monitorar e controlar os riscos, para determinar se o risco geral do projeto diminuiu satisfatoriamente. As tendências podem indicar a necessidade de mais ou menos ações de gerenciamento dos riscos.” (PMBOK 2000)

2. Estruturação dos Processos de Gerenciamento de Riscos

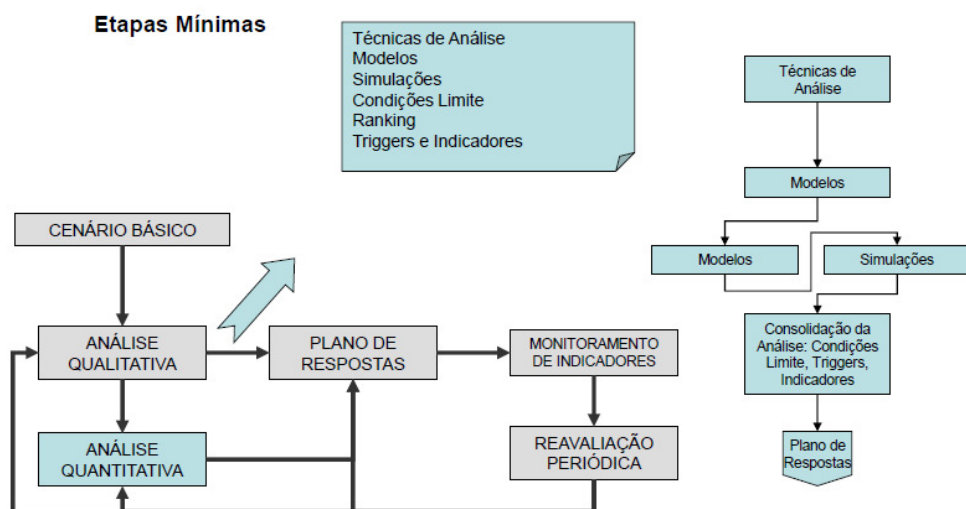


Figura 8 - Planejamento da gestão dos riscos: análise quantitativa. Fonte: Curso de MBA.

2.2.5 PLANEJAMENTO DE RESPOSTAS AOS RISCOS PARA AUMENTAR OPORTUNIDADES E REDUZIR AMEAÇAS.

“Planejar as respostas aos riscos é o processo de desenvolvimento de opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. É posterior aos processos de Realizar a análise qualitativa dos riscos e Realizar a análise quantitativa dos riscos (se for utilizado) e engloba a identificação e a designação de uma pessoa (o "responsável pela(s) resposta(s) ao risco") para assumir a responsabilidade por cada resposta ao risco acordada e financiada. O processo de planejamento das respostas aborda os riscos pela prioridade, inserindo recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento do projeto, conforme necessário.

As respostas planejadas devem ser adequadas à relevância do risco, ter eficácia de custos para atender ao desafio, serem realistas dentro do contexto do projeto, acordadas por todas as partes envolvidas e ter um responsável designado. Também devem ser oportunas. Em geral é necessário selecionar a melhor resposta ao risco entre as diversas opções possíveis.

Os riscos englobam as ameaças e as oportunidades que podem afetar o sucesso do projeto e são analisadas respostas para cada um deles.” (PMBOK 2000)

2. Estruturação dos Processos de Gerenciamento de Riscos

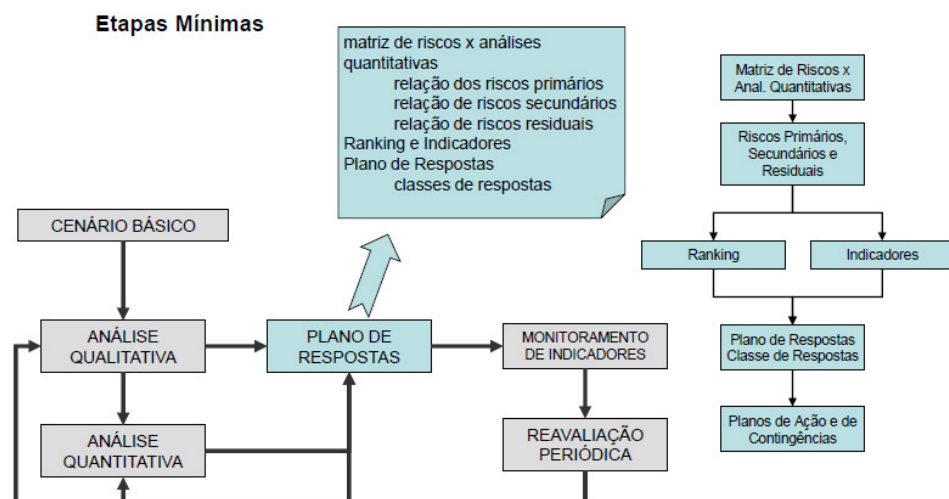


Figura 9 - Planejamento da gerência dos riscos: plano de respostas. Fonte: Curso de MBA.

2.2.6 CONTROLE E MONITORAÇÃO DOS RISCOS RESIDUAIS, IDENTIFICAÇÃO DE NOVOS RISCOS, EXECUÇÃO DE PLANOS DE REDUÇÃO DE RISCO E AVALIAÇÃO.

“Monitorar e controlar os riscos é o processo de implementação dos planos de respostas aos riscos, acompanhamento dos riscos identificados, monitoramento dos riscos residuais, identificação de novos riscos e avaliação da eficácia do processo de riscos durante todo o projeto.

As respostas planejadas aos riscos que são incluídas no plano de gerenciamento do projeto são executadas durante o ciclo de vida do projeto, mas o trabalho do projeto deve ser continuamente monitorado em busca de riscos novos, modificados e desatualizados.

2. Estruturação dos Processos de Gerenciamento de Riscos

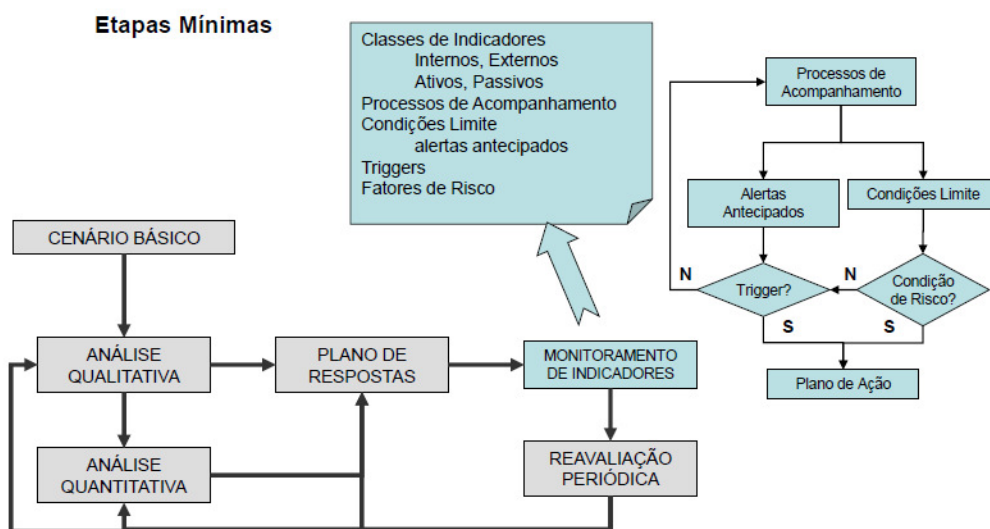


Figura 10 - Planejamento da gestão dos riscos: monitoramento de indicadores. Fonte: Curso de MBA.

O processo de Monitorar e controlar os riscos utiliza técnicas, como análises de variações e tendências, que requerem o uso das informações de desempenho geradas durante a execução do projeto. Outras finalidades do processo de Monitorar e controlar os riscos determinam se:

- As premissas do projeto ainda são válidas;
- A análise mostra um risco avaliado que foi modificado ou que pode ser desativado;
- As políticas e os procedimentos de gerenciamento dos riscos estão sendo seguidos

- As reservas para contingências de custo ou cronograma devem ser modificadas de acordo com a avaliação atual dos riscos.

O monitoramento e o controle dos riscos podem envolver a escolha de estratégias alternativas, a execução de um plano alternativo ou de contingência, a adoção de ações corretivas e a modificação do plano de gerenciamento do projeto. O responsável pela resposta ao risco informa periodicamente ao gerente de projetos sobre a eficácia do plano, os efeitos imprevistos e qualquer correção necessária para tratar o risco de forma adequada. O processo de Monitorar e controlar os riscos também engloba a atualização dos ativos de processos organizacionais, incluindo os bancos de dados de lições aprendidas e os modelos de gerenciamento dos riscos do projeto, para benefício de futuros projetos.” (PMBOK 2000)

2.3 ATUALIZAÇÕES DOS ATIVOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E AÇÕES RECOMENDADAS.

“O processo abaixo, não faz parte dos 6 itens mencionados acima, pois trata-se de uma atividade constante ao longo de todo o ciclo. Os seis processos de gerenciamento dos riscos do projeto produzem informações que podem ser usadas para projetos futuros e devem ser capturadas nos ativos de processos organizacionais. Os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros:

- Modelos do plano de gerenciamento dos riscos, incluindo a matriz de probabilidade e impacto e o registro dos riscos;
- Estrutura analítica dos riscos e
- Lições aprendidas das atividades de gerenciamento dos riscos do projeto.

Esses documentos devem ser atualizados conforme necessário e no encerramento do projeto. As versões finais do registro dos riscos e dos modelos do plano de gerenciamento dos riscos, das listas de verificação e da estrutura analítica dos riscos estão incluídas.

2. Estruturação dos Processos de Gerenciamento de Riscos

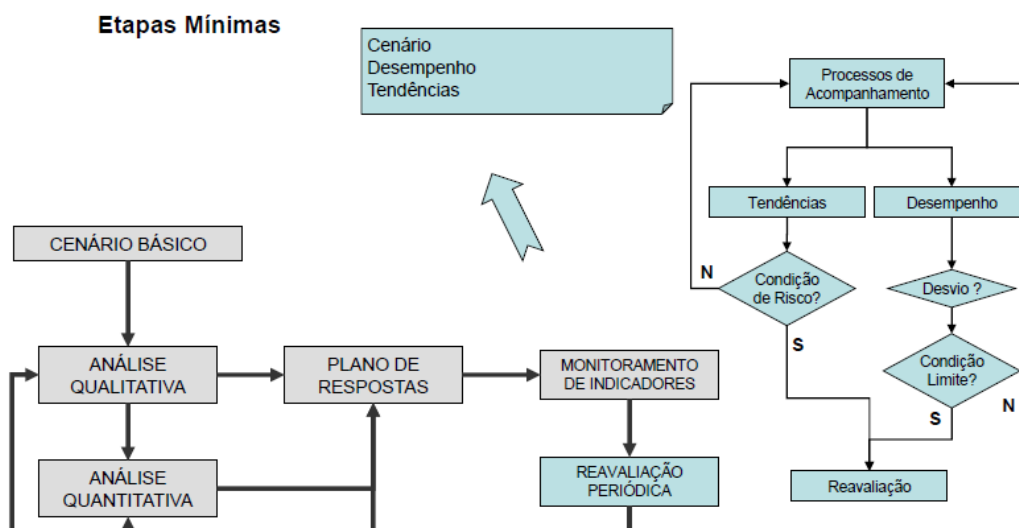


Figura 11 - Planejamento da gestão de riscos: reavaliação periódica. Fonte: Curso de MBA.

A implementação de planos de contingência ou soluções de contorno às vezes resulta em uma solicitação de mudança. As solicitações de mudança são preparadas e encaminhadas para o processo Realizar o controle integrado de mudanças. As solicitações de mudança também podem incluir as ações corretivas e preventivas recomendadas:

- Ações corretivas recomendadas. As ações corretivas recomendadas incluem planos de contingência e planos de contorno. Esses últimos são respostas que não foram inicialmente planejadas, mas são necessárias para lidar com os riscos emergentes que não foram identificados anteriormente ou que foram aceitos passivamente.
- Ações preventivas recomendadas. As ações preventivas recomendadas são usadas para manter a conformidade do projeto em relação ao plano de gerenciamento do projeto.

Se as solicitações de mudanças aprovadas afetarem os processos de gerenciamento dos riscos, os documentos correspondentes do plano de gerenciamento do projeto serão revisados e republicados para refletir as mudanças aprovadas. Os elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados são os mesmos do processo de Planejar as respostas aos riscos.

Os documentos do projeto que podem ser atualizados como resultado do processo de Monitorar e controlar os riscos são os mesmos do processo de Planejar as respostas aos riscos.” (PMBOK 2000)

2.4 CONCEITO DE FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE REAL ESTATE RESIDENCIAL.

Para a compreensão desta monografia, também se faz necessário entender o conceito de Fundos de investimento em participação, tendo em vista que este é o veículo que viabiliza a parceria entre os Bancos de investimentos e os Incorporadores.

O caso dos Fundos de Investimentos em Participação em *Real Estate* traz um entendimento diferente para o *private equity*, principalmente no que tange os mecanismos de saída. Os investimentos na estruturação dos FIPS não são efetuados na companhia propriamente dita, mas nos empreendimentos imobiliários por ela arquitetados, constituídos por SPE. O empreendedor possui experiência e know-how adequados e desenvolvidos, mas buscam capitalização para sustentar seus investimentos em novos empreendimentos imobiliários. Esta alavancagem se dá no ambiente do empreendimento, que assume uma figura jurídica com início, meio e fim. Ou seja, a liquidação do empreendimento imobiliário e consequente realização dos lucros dos investimentos se dá pela venda das unidades imobiliárias, execução das obras, entrega das unidades e recebimento integral das parcelas do preço.

A figura abaixo ilustra a estrutura da participação do FIP no mercado de *Real Estate*, de forma que os investimentos são realizados na SPE.

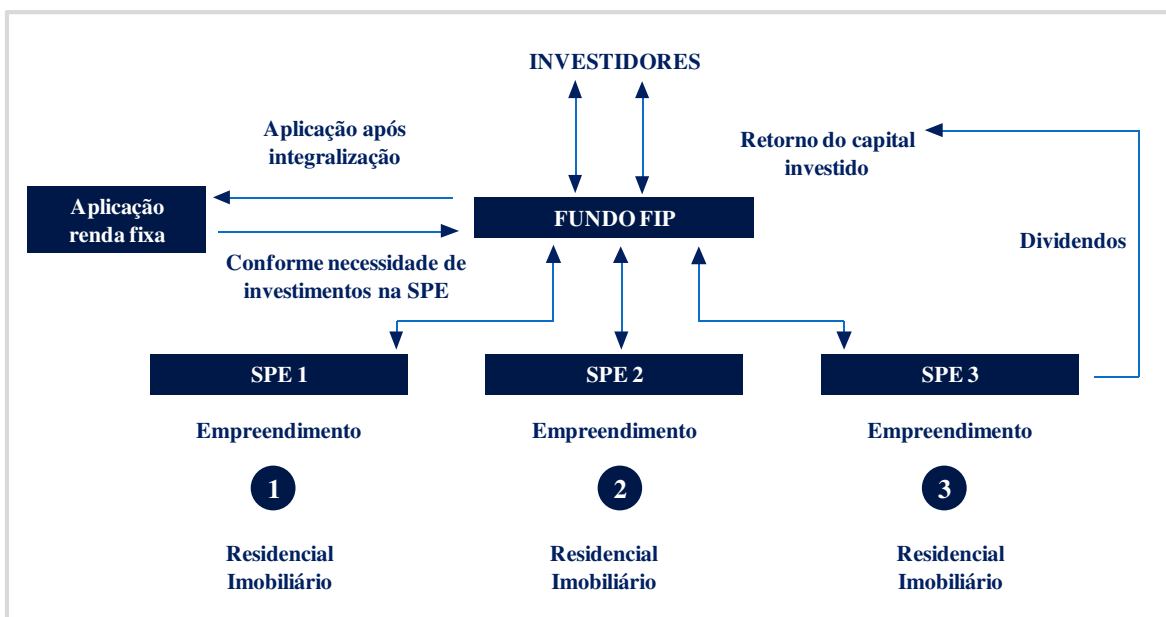


Figura 12 - Estrutura do FIP no mercado de Real Estate. Fonte: criação própria.

O método de seleção dos projetos que compõem o FIP é de fundamental importância para o desenvolvimento do fundo, através de votação no comitê de investimentos. A estrutura lógica da análise é dirigida para o estudo econômico do empreendimento, avaliando a área de influência de cada empreendimento e seu público-alvo. Novas técnicas de mitigação de riscos de mercado são ferramentas de geo-monitoramento e dos dados históricos dos empreendimentos executados na área de influência. São estudados os índices de absorção do produto em questão, bem como estudo do perfil do comprador. A análise do mercado imobiliário deve ser na verdade uma técnica de controle de risco.

Ao incorporador não são exigidas garantias adicionais para entrada do fundo, sendo ao mesmo tempo sócio da SPE e contratado como prestador de serviços. O incorporador, enquanto investidor do *equity* que lhe cabe participar do acordo de acionistas. O fundo, por outro lado, contrata o incorporador como prestador de serviços de gestão imobiliária e/ou construção do empreendimento. O empreendedor, no entanto, ao atender aos requisitos do regulamento do fundo, assume uma posição de contratado da SPE, cuja autonomia passa a ser limitada perante os direitos majoritários do fundo sobre o processo decisório e a estratégia do empreendimento. Enquanto prestador de serviços, no caso de não cumprimento contratual da gestão imobiliária ou mesmo da construção, o fundo pode decidir pela substituição por outra empresa prestadora destes serviços, decisão que somente pode ser tornada em assembleia geral de cotistas.

3 MÉTODO DE PESQUISA E ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, inicia-se o estudo de caso apresentando qual a estratégia da pesquisa, seu delineamento e etapas principais.

Posteriormente, caracterizam-se os principais stakeholders do processo, a estrutura da parceria entre o Fundo de Investimento em Participação e as Incorporadoras e, por fim, os Projetos desenvolvidos nessa parceria. Essa caracterização já contempla o estudo de caso, apresentando de fato a estrutura existente que será analisada.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia inicial da pesquisa é avaliar os processos do Banco de Investimentos, sob a ótica do gerenciamento de risco (ANÁLISE DOS PROCESSOS). Posteriormente, serão avaliados os projetos nos quais esse Banco de Investimentos investe e gerencia (ANÁLISE DOS PROJETOS).

O Estudo de caso consiste em duas etapas:

1. Análise da Empresa (Banco de Investimentos): análise crítica da Empresa sobre os processos de gerenciamento de riscos. Pretende-se obter como produto final as “Diretrizes de Melhorias e Alterações nos Processos de Gerenciamento de Riscos da Empresa” (DIRETRIZES).
2. Análise dos projetos que são os casos múltiplos do Fundo de Investimento em Participação (FIP): análise dos projetos existentes dentro do FIP que o Banco de Investimentos gerencia e levantamento dos riscos potenciais ao longo do ciclo de cada um. Pretende-se obter como produto final a “Matriz de Riscos dos projetos do FIP” (MATRIZ DE RISCOS).

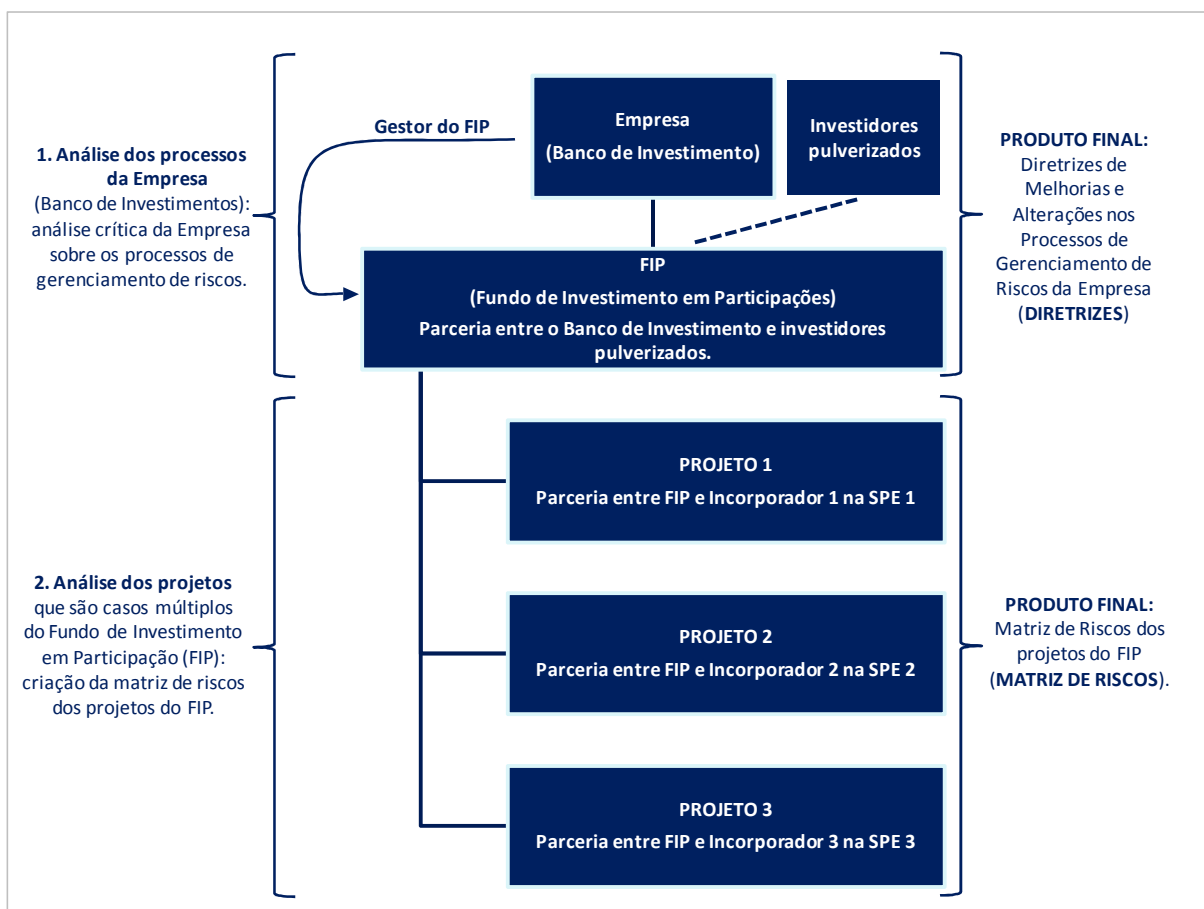


Figura 13 - Estrutura do estudo de caso e seus produtos finais. Fonte: criação própria.

Acredita-se que com as DIRETRIZES e a MATRIZ DE RISCOS em mãos, o Banco de Investimentos terá condições de implementar um novo processo de Gerenciamento de Riscos para o desenvolvimento de Empreendimentos Residenciais no Brasil em parceria com Incorporadoras.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA E ETAPAS

O delineamento da pesquisa ocorrerá em duas etapas principais.

Inicialmente, aplicando os conceitos do PMBOK, pretende-se analisar cada processo do gerenciamento de riscos do Banco de Investimentos, identificando se o mesmo é aplicado ou não e criando recomendações para cada situação. O organograma abaixo, extraído do PMBOK, representa a visão macro de como foi realizada a análise do Banco de Investimentos em questão.

Conforme mencionado anteriormente, todo processo possui entrada, ferramentas e técnicas e saídas. Sob esta ótica, será criado um diagnóstico dos processos de gerenciamento de riscos do Banco de Investimentos.

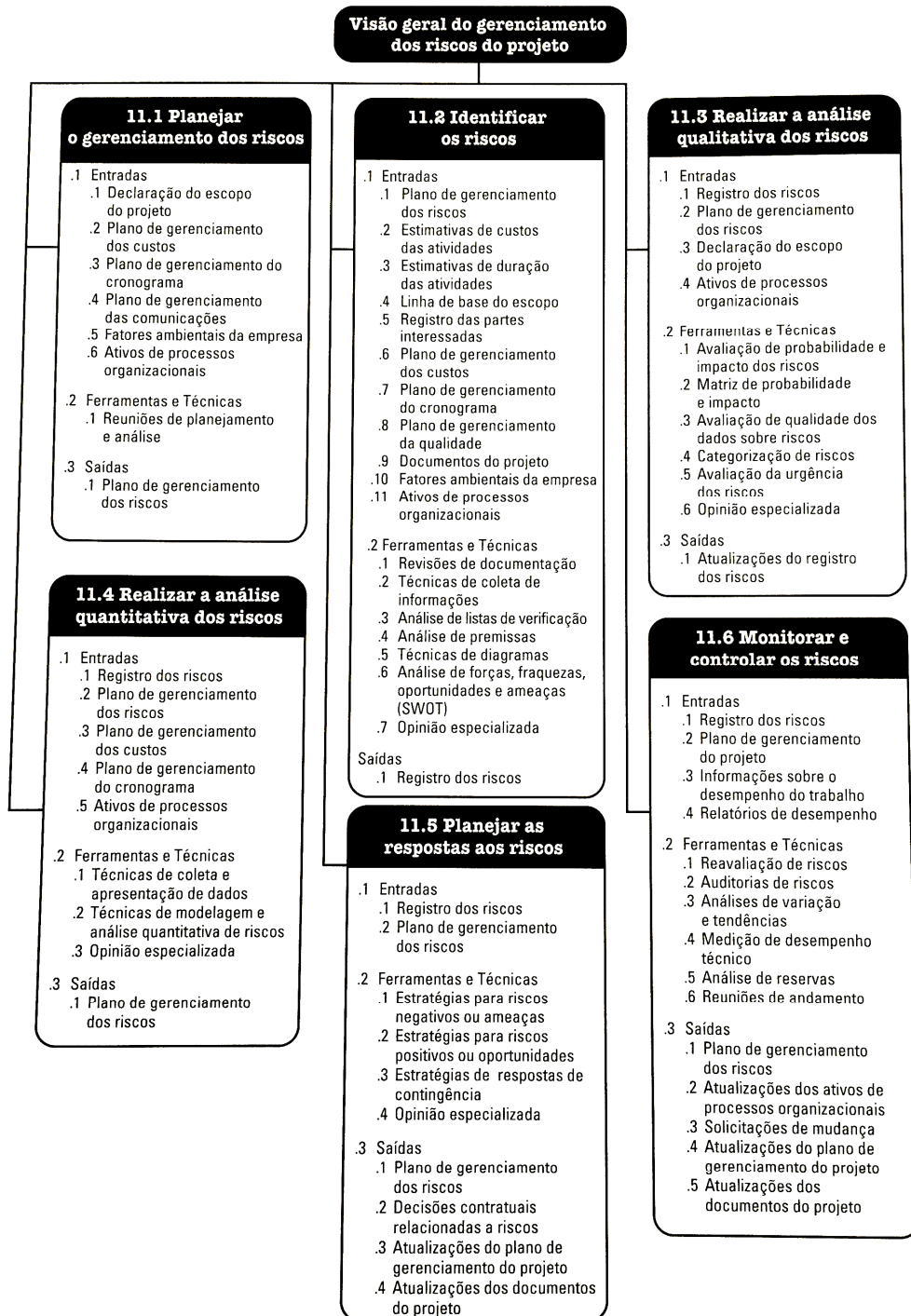


Figura 14 - Visão geral do gerenciamento dos riscos. Fonte: PMBOK, 2000.

Em uma segunda etapa, criou-se a Matriz de Riscos de casos múltiplos, levando em consideração a amostragem de projetos que foram acompanhados no Banco de Investimentos em questão. Juntaram-se aspectos de vários casos diferentes dentro do Banco de Investimentos, criando um conceito de estudo de caso múltiplo. Os riscos existentes ao longo de todo o ciclo imobiliário foram classificados e foi apresentado um plano de resposta para cada um. A classificação seguiu a ordem abaixo, que será melhor explicada adiante.

ITENS DE CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS					
ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO
1.ORIGINAÇÃO	FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	COMERCIAL	INCORPORADOR
2.APROVAÇÃO	PROVÁVEL	MÉDIO	SECUNDÁRIO	JURÍDICO	INVESTIDOR
3.LANÇAMENTO	OCASIONAL	BAIXO	RESIDUAL	GERENCIAL	COMPARTILHADO
4.CONSTRUÇÃO	REMOTA			AMBIENTAL	
5.PÓS-OBRA	IMPROVÁVEL			FINANCEIRO	
6.TODOS				CONSTRUÇÃO	

RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
Nome do Risco	Explicação sobre o que é o risco e os agentes envolvidos.	Agente que induz à ocorrência da situação favorável á manifestação do Fator de Risco.	Informação cujo comportamento deve ser monitorado para que seja possível identificar a probabilidade (iminente ou remota) da ocorrência de uma condição ou fator de risco.	ESTRUTURAL TÉCNICA DIRECIONAL TEMPORAL	Justificativa da qualificação do risco com relação à sua complexidade primária.	Medidas, procedimentos ou mecanismos para Minimizar, Eliminar, Transferir ou Mitigar o risco.

Figura 15 - Quadro explicativo da classificação dos riscos. Fonte: criação própria

3.3 ESTUDO DE CASO:

Nesse Banco de Investimentos, foram acompanhados pelo período de um ano e oito meses, 18 parcerias entre um Fundo de investimento em Participações e Incorporadoras, bem como a estruturação e diligência de 13 novos projetos, adquirindo uma amostragem considerável com relação ao processo de como a estruturação dessa sociedade ocorre, bem como com relação a como o acompanhamento dessa parceria funciona.

Os projetos estão em fases distintas de evolução, criando uma amostragem considerável de experiência de riscos em diversos momentos: (i) estágio inicial de aquisição do terreno e originação; (ii) estágio pré-lançamento de aprovação do projeto; (iii) período de construção e vendas; (iv) período de repasse; (v) período pós-obra e manutenção.

3.3.1 CARACTERIZAÇÃO DOS STAKEHOLDERS.

Inicialmente, se faz necessário caracterizar cada agente do ciclo imobiliário em questão, de maneira que se torne clara a interface entre cada um, bem como seus respectivos níveis de interesse e poder dentro da estrutura.

STAKEHOLDERS				
STAKEHOLDER	DEFINIÇÃO	PAPEL / PARTICIPAÇÃO	PODER	INTERESSE
INVESTIDOR 1 (investidores pulverizados)	Sócio do Investidor 2 e quotista do fundo de investimento em participações.	Acompanha a performance dos seus investimentos visando maximizar o retorno.	ALTO	ALTO
INVESTIDOR 2 (Banco de investimento)	Sócio do Investidor 1 e quotista do fundo de investimento em participações.	Acompanha a performance dos seus investimentos visando maximizar o retorno.	ALTO	ALTO
FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÕES (FIP)	Veículo utilizado pelos Investidores 1 e 2 para realização dos investimentos em cada projeto (em cada SPE).	Sócio dos Incorporadores e quotista das SPE's de incorporação.	-	-
GESTOR DO FUNDO DE INVESTIMENTO EM PARTICIPAÇÕES (Banco de investimento)	O Banco de Investimento é contratado como gestor do FIP em relação a todos os aspectos do processo de investimento.	Toma as decisões estratégicas e administrativas durante o ciclo de investimento e desinvestimento do FIP (originação de novos incorporadores, estruturação da parceria entre o Fundo e o Incorporador e acompanhamento de cada projeto).	ALTO	ALTO
INCORPORADOR	Sócio do FIP e quotista das SPE's de incorporação.	Realiza todas as atividades de incorporação do Projeto no qual o FIP é sócio (aquisição do terreno, aprovação, lançamento, construção e pós obra).	ALTO	ALTO
SPE	Sociedade de propósito específico de Incorporação de projeto residencial.	Veículo utilizado para realização dos projetos de incorporação.	-	-
GESTOR FINANCEIRO DA SPE (Banco de investimento)	O Banco de investimento é contratado pela SPE para realizar atividades de gestão financeira da SPE.	Supervisiona as questões financeiras da SPE, como movimentações financeiras, aprovação de tabela de vendas, contabilidade, dentre outros.	ALTO	ALTO
GESTOR IMOBILIÁRIO DA SPE (Incorporador)	O Incorporador é contratado como Gestor Imobiliário para realizar todas as atividades de incorporação.	Realiza todas as atividades de incorporação do Projeto no qual o FIP é sócio (aquisição do terreno, aprovação, lançamento, construção e pós obra).	ALTO	ALTO
CONSTRUTOR	Empresa contratada pela SPE para realizar a obra do empreendimento. Pode ser o próprio Incorporador ou não.	Realizar a construção do empreendimento por meio do regime de Preço Fechado, respeitando os critérios de qualidade e prazo.	ALTO	ALTO
CLIENTE	Cliente final que adquiriu o apartamento do empreendimento.	Realizar os pagamentos e acompanhar a evolução da obra para a entrega futura das chaves.	ALTO	ALTO

Figura 16 - Lista dos principais stakeholders e classificação. Fonte: criação própria

3.3.2 ORGANOGRAMA DOS STAKEHOLDERS.

Em todo o processo existem inúmeros agentes envolvidos, porém, foram listados os principais stakeholders, seguindo o critério de maior interesse e poder de intervenção. Abaixo, apresenta-se o mapa de interação entre os mesmos.

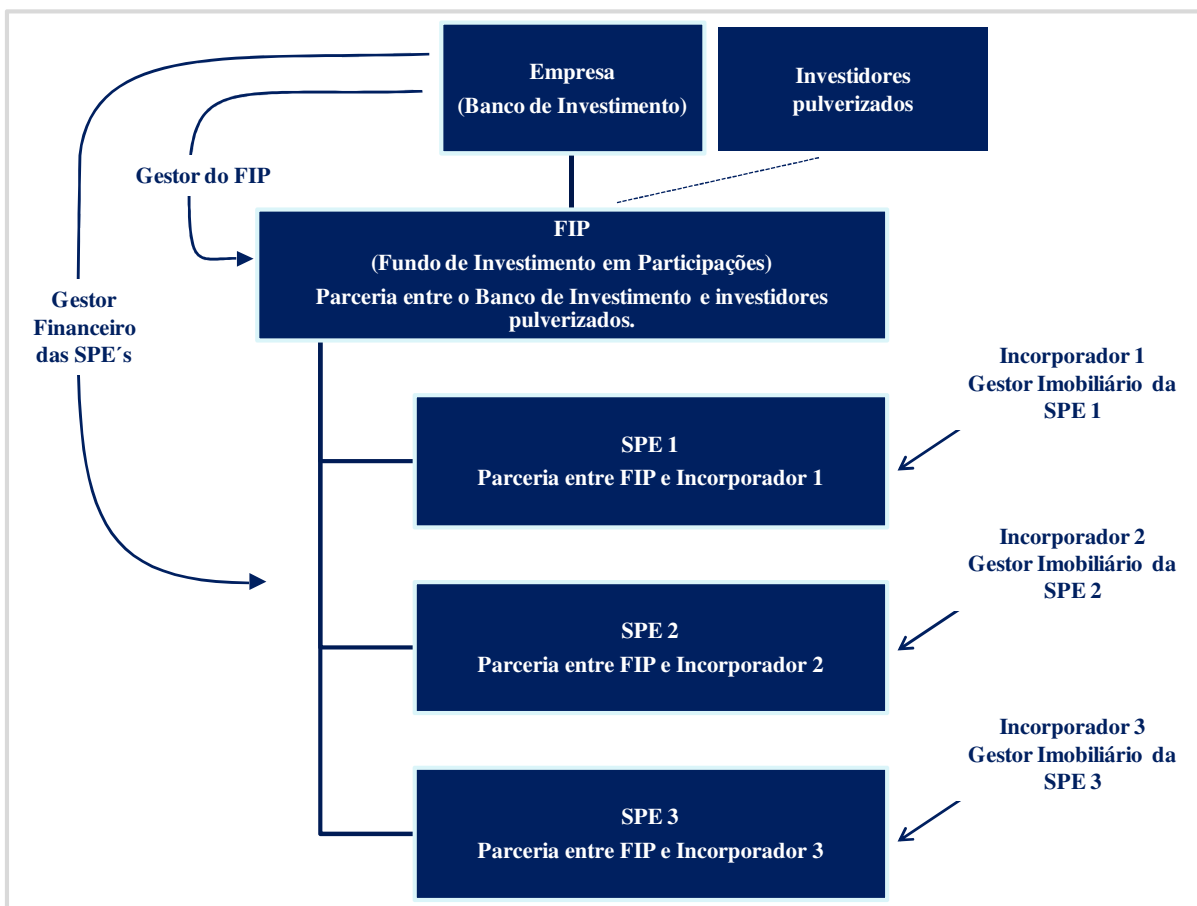


Figura 17 - Mapa dos principais stakeholders. Fonte: criação própria.

3.3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PARCERIA NA SPE.

O FIP em questão participa de projetos de desenvolvimento no nível da Sociedade de Propósito Específico (“SPE”). Esta participação é em forma de capital, seja por meio de contribuições em dinheiro e/ou lotes de terra onde os projetos residenciais são desenvolvidos por um sócio incorporador na SPE. O FIP busca participar em parcerias com os incorporadores que identificaram lotes de terra selecionados bem localizados em regiões geograficamente diversas, disponíveis para venda e o desenvolvimento de projetos residenciais. A estrutura mais frequente é aquela na qual o FIP entra como sócio da SPE, comprando quotas da mesma e estruturando a parceria conforme diagrama abaixo. Outra possibilidade de estruturar a parceria é o FIP adquirir e contribuir com a terra através de uma estrutura de permuta por um percentual de participação na parceria.

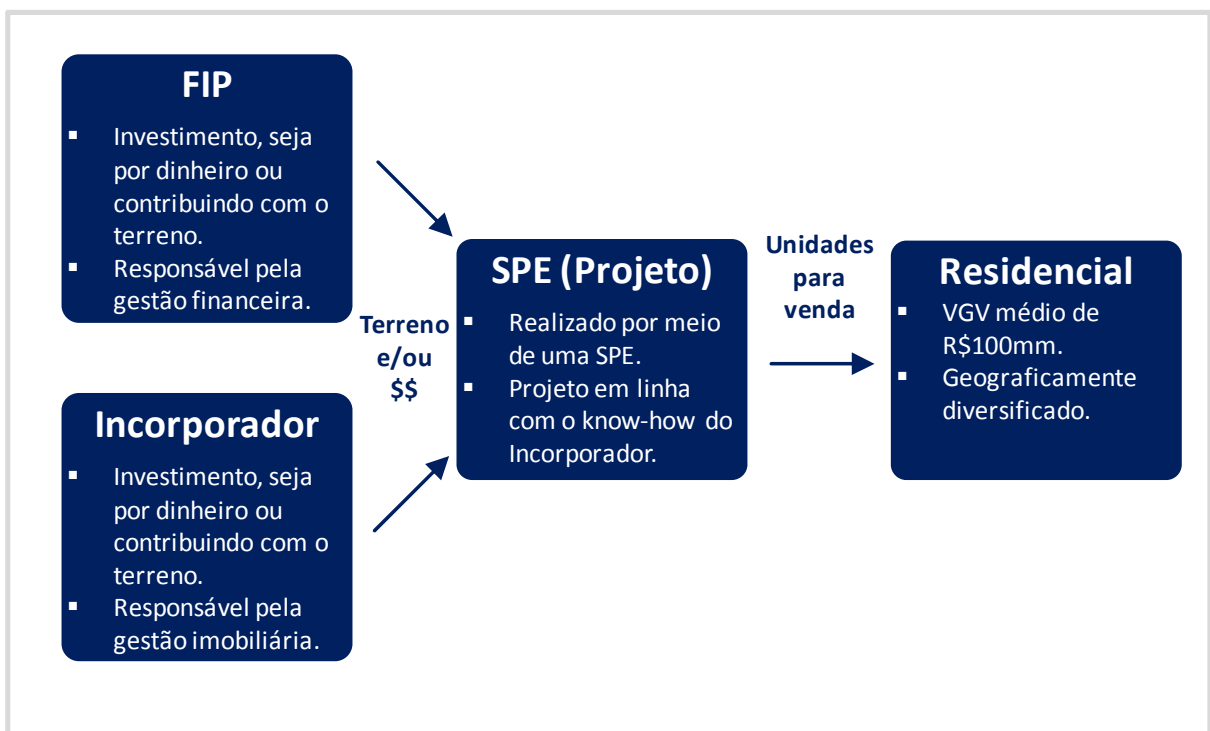


Figura 18 - Estrutura da parceria entre o FIP e o Incorporador. Fonte: criação própria

3.3.4 DEFINIÇÃO DO PROCESSO PARA CONSOLIDAÇÃO DA PARCERIA.

O processo para início da parceria leva em torno de cinco meses, compreendido por duas etapas principais: originação e estruturação. O organograma abaixo apresenta resumidamente como é o processo interno no Banco de Investimentos que se inicia na captação de potenciais projetos e termina na formalização da parceria.



Figura 19 - Processo do Fundo para captação de novos projetos. Fonte: criação própria

A etapa de originação consiste no processo de identificar projetos potenciais, que estejam em linha com a estratégia dos investidores, tanto em relação a produto como tipo de mercado. Nessa etapa, realizam-se comitês para se debater sobre o eventual interesse do fundo em seguir em frente com as negociações.

Existindo uma posição favorável do fundo para se prosseguir com as negociações, faz-se uma diligência prévia sobre o sócio e sobre mercado. Posteriormente, entra-se no processo de investimento, no qual se monta a viabilidade financeira do projeto em questão, já considerando os valores negociados para a compra de quotas, taxas e performance.

3.3.5 CARACTERIZAÇÃO DAS DILIGÊNCIAS PARA EFETIVAÇÃO DA PARCERIA.

Nesse momento, faz-se uma segunda aprovação com o comitê de investimento para se efetivar a assinatura do memorando de entendimentos. Este documento não é vinculante, mas cria um comprometimento entre as duas partes para que se inicie o processo de diligência.

Após assinatura do memorando, inicia-se o processo das diligências, que estão listadas no organograma abaixo.

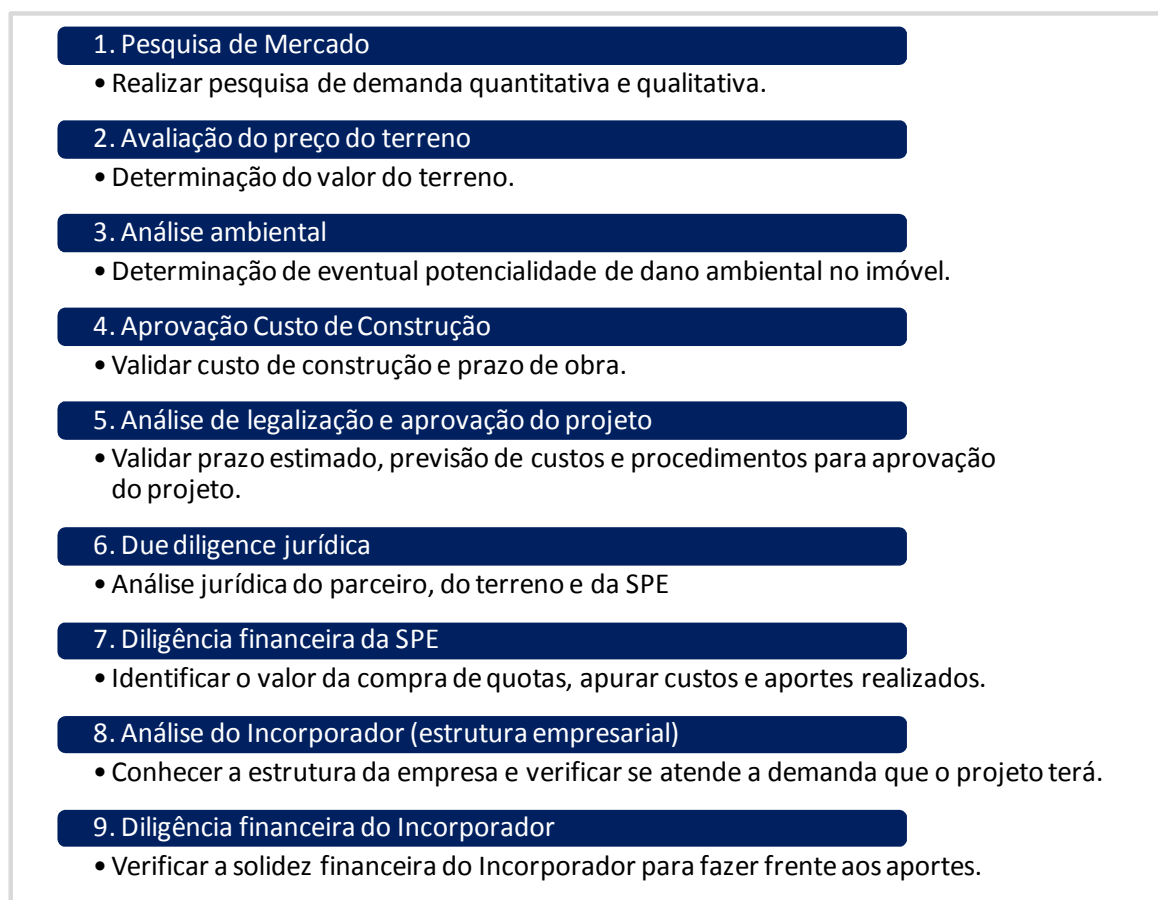


Figura 20 - Organograma das diligências. Fonte: criação própria.

3.3.6 CARACTERIZAÇÃO DOS CONTRATOS PARA EFETIVAÇÃO DA PARCERIA.

Em paralelo com as diligências, ocorre a elaboração dos documentos que formalizarão a parceria.

O Acordo de Acionistas é o documento formalizado entre o Incorporador e o Fundo de Investimento em Participações, no qual se regram todas as condições da parceria, com penalidades e taxas de performance.

Além deste, existem alguns documentos que definem as responsabilidades de cada parte. Inicialmente, a SPE, da qual o Fundo e o Incorporador são sócios, contrata o próprio Incorporador como Gestor imobiliário, por meio do contrato de Gestão imobiliária.

A SPE também contrata o Banco de Investimentos como Gestor financeiro, por meio do contrato de Gestão Financeira.

Como anexo de todos os documentos, coloca-se a minuta do Contrato de construção, que será assinada em momento próximo do início da obra. O diagrama abaixo mostra como é a estrutura dos documentos que são formalizados quando realizada uma parceria entre um Fundo de Investimentos em Participações e uma Incorporadora:

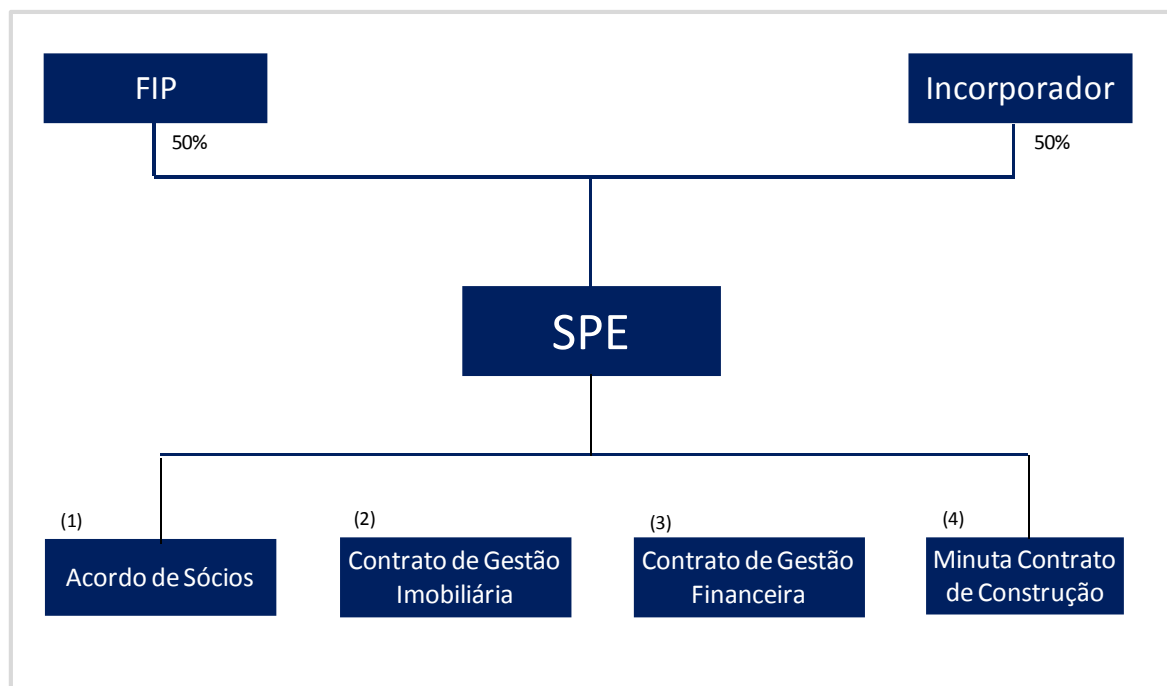


Figura 21 - Organograma dos contratos na estrutura da parceria. Fonte: criação própria.

3.3.7 CARACTERIZAÇÃO DOS PROJETOS DESENVOLVIDOS NA PARCERIA.

Como mencionado anteriormente, obteve-se experiência prática com uma amostragem de 31 projetos diferentes do Banco de Investimentos. Abaixo, será apresentado um projeto modelo, que serve de base para refletir os processos desde sua originação até a conclusão efetiva da parceria.

A tabela abaixo apresenta uma análise simplificada da viabilidade financeira de um projeto protótipo, mostrando como é a estrutura básica para se chegar na conta da exposição de caixa.

Projeto padrão	
Financeiro de um protótipo	
Receita Bruta	100
Terreno	(10)
Construção	(50)
Outros custos	(20)
Lucro	20
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">(80) Custo</div>	
20	Receita antes das chaves
30	Financiamento à construção (60% do custo de constr.)
30	INVESTIMENTO

Figura 22 - Estrutura simplificada da viabilidade financeira do projeto protótipo. Fonte: criação própria.

O fluxo abaixo representa o *timeline* do projeto em questão, que se trata de um fluxo padrão para projetos de incorporação residencial de projetos de médio porte.



Figura 23 - Cronograma simplificado dos processos de incorporação. Fonte: criação própria.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Este capítulo trata dos resultados obtidos durante o estudo de caso onde foram evidenciadas a necessidade de mudanças no processo existente do Banco de Investimentos em questão.

Diante do objetivo de criar uma proposta para o processo de gerenciamento de Risco nas parcerias entre Incorporadoras e Bancos de Investimentos em projetos Residenciais no Brasil, aplicaram-se os conceitos do PMBOK, analisando cada processo do gerenciamento de riscos do Banco de Investimento, identificando se o mesmo é aplicado ou não e criando recomendações para cada situação.

A estrutura do capítulo seguirá o modelo abaixo, no qual será apresentado o nome da etapa do Gerenciamento (Planejar, identificar, análise qualitativa, análise quantitativa, planejar resposta, monitorar), seguido da identificação do grupo ao qual o processo pertence (entradas, ferramentas ou saídas), seguido do nome do processo que será analisado.







1 Nome da etapa do Gerenciamento			
(Planejar, identificar, análise qualitativa, análise quantitativa, planejar resposta ou monitorar)			
.1 Grupo que o processo pertence. (entradas, ferramentas ou saídas)		ESTUDO DE CASO	DIRETRIZES
1. Nome do processo que será analisado		Situação atual do processo na empresa em questão, baseado nos princípios do PMBOK.	Proposta do autor para melhoria do processo na empresa em questão, baseado nos princípios do PMBOK.
	OU		
			
	OU		
			

Figura 24 - Quadro modelo de apresentação dos resultados. Fonte: criação própria.

As figuras    representam o ranking de qualidade que o processo em questão possui no Banco de Investimentos analisado, seja ele “satisfatório”, “insatisfatório” ou “não existe”, respectivamente. Ou seja, se a empresa aplicar o processo corretamente, da forma como o PMBOK sugere, ele terá o indicativo verde. Nestes casos, a recomendação geralmente será de manter o processo. Se a empresa realizar parcialmente o processo, sendo que ainda restam pendentes algumas melhorias, ele terá o indicativo amarelo. Por fim, se a empresa não realiza o processo em questão, sendo necessárias grandes alterações para implementá-lo, ele terá o indicativo vermelho.




	satisfatório	A empresa aplica o processo corretamente, da forma como o PMBOK sugere e como o autor acha adequado.	A recomendação do autor geralmente será de manter o processo.
	insatisfatório	A empresa realiza parcialmente o processo, sendo que ainda restam pendentes algumas melhorias	O autor indicará quais melhorias precisam ser implementadas.
	não existe	A empresa não realiza o processo em questão, sendo necessárias grandes alterações para implementá-lo	O autor indicará quais alterações precisam ser implementadas.

Figura 25 - Quadro explicativo do ranking de qualidade do processo. Fonte: criação própria.

Vale ressaltar que este estudo de caso mostra uma fotografia da empresa tirada no início de 2015. Ao longo da elaboração deste trabalho, muitas mudanças já foram implementadas tendo em vista a participação ativa do autor no processo de melhoria contínua do gerenciamento dos processos da empresa.

Os subcapítulos a seguir seguirão a mesma ordem apresentada no item 2.2 PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS, mantendo o alinhamento entre a revisão bibliográfica e a aplicação prática. Inicialmente, cada capítulo apresentará o fluxo dos processos que o constituem para, posteriormente, apresentar o estudo de caso em si. O quadro abaixo apresenta o modelo da estrutura de cada capítulo.

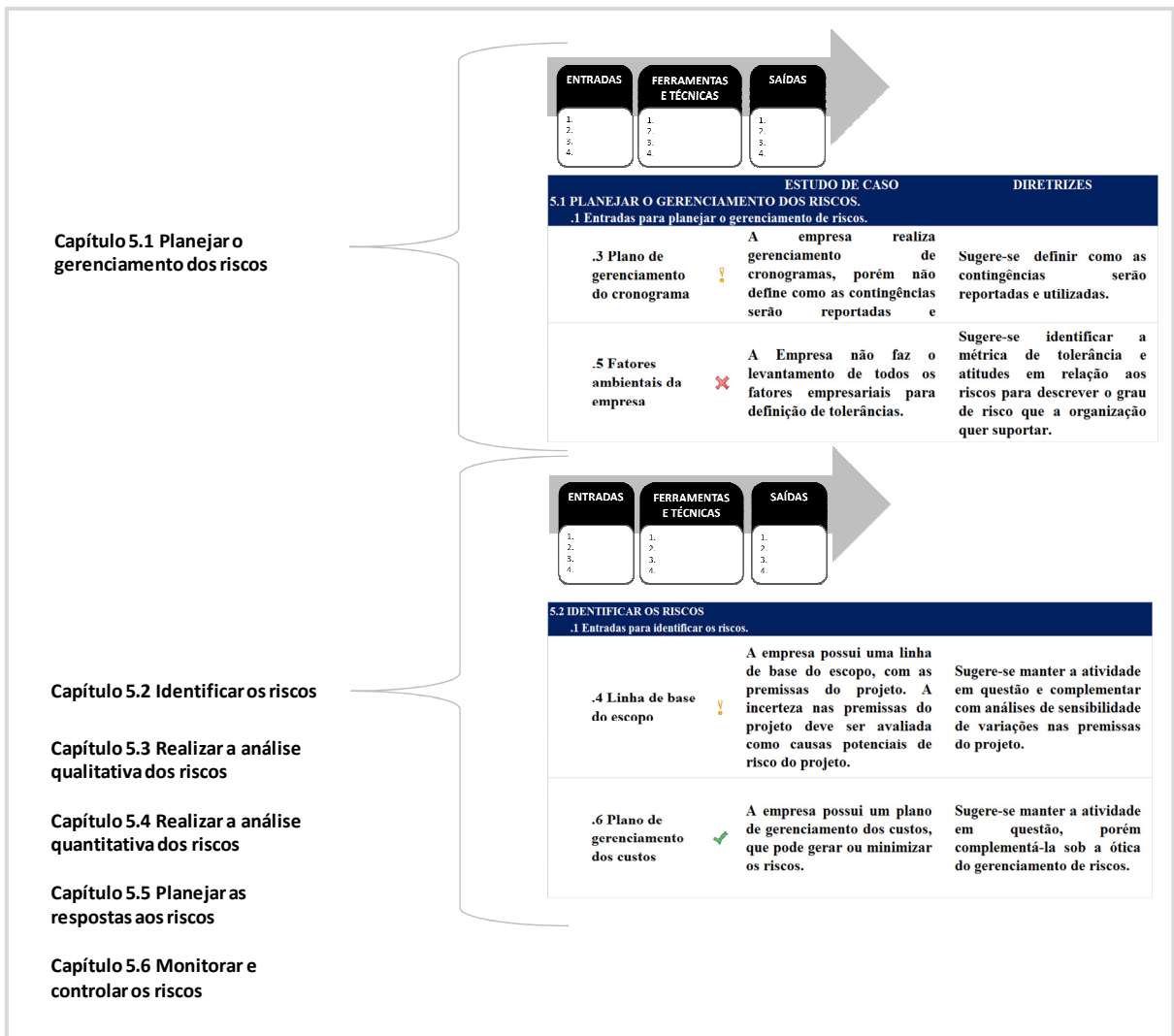


Figura 26 - Quadro explicativo da estrutura do capítulo 5. Fonte: criação própria.

4.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS.

Neste momento, identifica-se a importância de que sejam discutidas e analisadas profundamente as premissas de viabilidade e as métricas de tolerância que o Banco de Investimentos pretende utilizar como linha de base para seus projetos. Dessa forma, o Banco identificará quais variáveis demandam maior atenção, para concentrar os esforços de gestão, reservando contingências e planejando ações a serem tomadas com relação às variáveis mais impactantes em seu resultado.

Percebe-se que um ponto fundamental para melhoria deste ciclo inicial de planejamento é a gestão das comunicações, na qual se devem definir as interações que vão ocorrer no projeto e determinar quem estará disponível para compartilhar informações sobre diversos riscos e respostas em diferentes momentos e locais.

Em muitos casos, observa-se que o Banco de Investimentos, por ter uma estrutura linear entre seus funcionários, sem muitas hierarquias e definição de responsabilidades claras, pode ser prejudicado em momentos onde existe a necessidade de um responsável que assuma o comando do processo de gerenciamento de riscos. Por esse motivo, se faz necessário alocar os responsáveis pelas atividades mais importantes e eleger o gestor dos riscos que centralizará o processo de tomada de decisão de quando e como as contingências serão utilizadas (atribuições de papéis e responsabilidades).

A equipe enxuta do banco também exige que as prioridades sejam hierarquizadas, de maneira que o foco seja aplicado diretamente onde os impactos são maiores, ou seja, nos riscos primários que serão definidos na Matriz de Risco adiante.

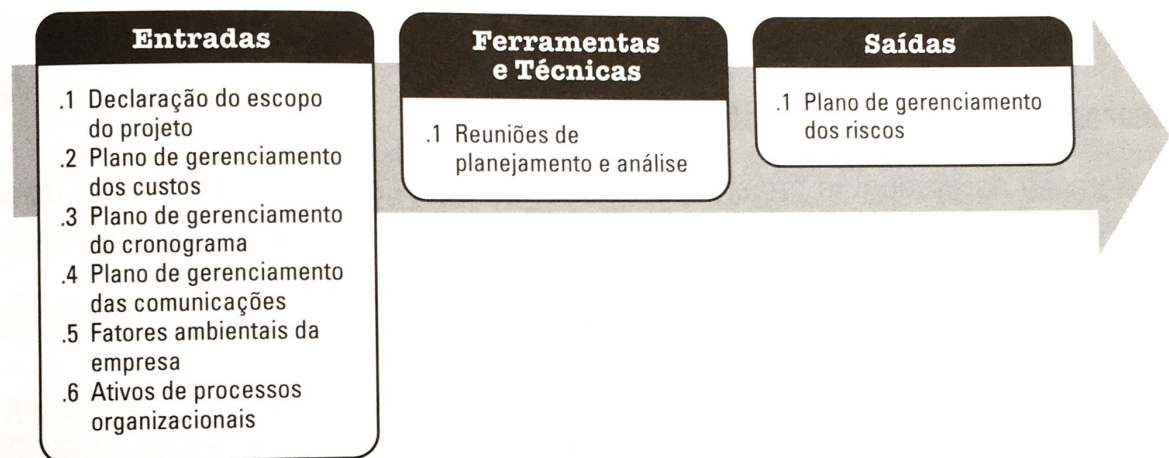


Figura 27 - Etapas para planejar o gerenciamento de riscos. Fonte: PMBOK, 2000.

5.1 PLANEJAR O GERENCIAMENTO DOS RISCOS.

.1 Entradas para planejar o gerenciamento de riscos.

ESTUDO DE CASO		DIRETRIZES
.1 Declaração do escopo do projeto	✓ A empresa realiza o registro do escopo do projeto em todos os níveis. Porém, não se mensura o impacto potencial das variações em todas as premissas utilizadas.	Sugere-se manter a estrutura mencionada e complementá-la mensurando o impacto potencial das variações em todas as premissas utilizadas.
.2 Plano de gerenciamento dos custos	! A empresa possui um plano de gerenciamento dos custos, utilizando-se de orçamentos e contingências. Porém, não há reservas para gerenciamento de outros riscos além da construção.	Sugere-se considerar reservas para gerenciamento dos riscos, que será especificado em maior detalhe adiante.
.3 Plano de gerenciamento do cronograma	! A empresa realiza gerenciamento de cronogramas, porém não define como as contingências serão reportadas e utilizadas.	Sugere-se definir como as contingências serão reportadas e utilizadas.
.4 Plano de gerenciamento das comunicações	✗ A empresa não faz plano de gerenciamento das comunicações.	Sugere-se definir as interações que vão ocorrer no projeto e determinar quem estará disponível para compartilhar informações sobre diversos riscos e respostas em diferentes momentos e locais.
.5 Fatores ambientais da empresa	✗ A Empresa não faz o levantamento de todos os fatores empresariais para definição de tolerâncias.	Sugere-se identificar a métrica de tolerância e atitudes em relação aos riscos para descrever o grau de risco que a organização quer suportar.
.6 Ativos de processos organizacionais	! A empresa realiza os seguintes itens: utiliza-se de definições comuns de conceitos e termos; utiliza modelos padrão; define papéis e responsabilidades; define níveis de autoridade para tomada de decisões.	Está pendente a empresa realizar os seguintes itens: definir categorias de riscos; criar formatos da declaração de riscos; criar um procedimento de registro das lições aprendidas.

.2 Ferramentas e Técnicas para planejar o gerenciamento de riscos.		
.1 Reuniões de planejamento e análise	!	<p>A empresa realiza reuniões de acompanhamento dos projetos, mas não se utiliza das mesmas para fazer planejamento dos riscos.</p> <p>Sugere-se fazer reuniões de planejamento para desenvolver os seguintes itens: criar um plano de gerenciamento dos riscos; definir os elementos de custos do gerenciamento dos riscos, identificar as atividades do cronograma, estudar reservas para contingências, definir responsabilidades atribuídas, desenvolver a matriz de probabilidade e impacto.</p>
.3 Saídas para planejar o gerenciamento de riscos.		
.1 Plano de gerenciamento dos riscos		
.1 Metodologia	✗	<p>A empresa não possui uma metodologia para gerenciamento dos riscos no projeto.</p> <p>Sugere-se que a empresa defina as abordagens, ferramentas e fontes de dados que podem ser usadas para realizar o gerenciamento dos riscos no projeto.</p>
.2 Papéis e responsabilidades	!	<p>A empresa define o líder, o suporte e os membros da equipe de acompanhamento do projeto, mas não relaciona com o gerenciamento dos riscos para cada tipo de atividade.</p> <p>Sugere-se que a empresa defina o líder, o suporte e os membros da equipe de gerenciamento dos riscos para cada tipo de atividade do plano de gerenciamento dos riscos e explique suas responsabilidades.</p>
.3 Orçamento	!	<p>A empresa realiza reserva de contingência para obra, mas não inclui na linha de base. Além disso, a empresa não realiza reserva de contingência para outros riscos.</p> <p>Sugere-se que a empresa atribua recursos, estime os fundos necessários ao gerenciamento dos riscos para inclusão na linha de base do desempenho de custos e estabeleça os protocolos para aplicação das reservas para contingências.</p>
.4 Prazos	✗	<p>A empresa não define o processo de gerenciamento dos riscos em relação aos prazos.</p> <p>Sugere-se que a empresa defina quando e com que frequência o processo de gerenciamento dos riscos será realizado durante o ciclo de vida do projeto. Também sugere-se que a mesma estabeleça os protocolos para aplicação das reservas para contingências do cronograma e determine as atividades de gerenciamento dos riscos a serem incluídas no cronograma do projeto.</p>

<p>.5 Categorias de riscos</p>	<p>! A empresa identifica somente alguns principais riscos do projeto, mas não realiza o processo de identificação e categorização do maior número possível de riscos.</p>	<p>Sugere-se que a empresa tenha um processo abrangente de identificação sistemática de riscos em um nível de detalhe consistente que contribuirá para a eficácia e a qualidade do processo de identificá-los.</p>
<p>.6 Definições de probabilidade e impacto dos riscos</p>	<p>✘ A empresa não possui definições gerais em relação aos níveis de probabilidade e impacto.</p>	<p>Sugere-se criar definições gerais dos níveis de probabilidade e impacto adaptadas a cada projeto, para serem usadas no processo.</p>
<p>.7 Matriz de probabilidade e impacto</p>	<p>✘ A empresa não desenvolve uma matriz de risco para seus projetos.</p>	<p>Sugere-se para que a empresa priorize os riscos de acordo com suas implicações potenciais de afetar os objetivos do projeto, usando uma tabela de referência ou uma matriz de probabilidade e impacto. Além disso, sugere-se para que a empresa defina as combinações específicas de probabilidade e impacto que fazem com que um risco seja classificado com importância "alta", "moderada" ou "baixa", com a importância correspondente de planejamento de respostas aos riscos. A matriz de risco será parte deste trabalho, apresentada posteriormente neste mesmo capítulo.</p>
<p>.8 Tolerâncias revisadas das partes interessadas</p>	<p>✘ A empresa não possui um ranking de tolerância aos impactos.</p>	<p>Sugere-se que a empresa identifique um ranking de tolerâncias e que sejam revisadas no processo de planejar o gerenciamento dos riscos.</p>
<p>.9 Formatos dos relatórios</p>	<p>! A empresa possui padrão de documentos de gerenciamento, porém não aplica ao gerenciamento de riscos.</p>	<p>Sugere-se que a empresa defina como os resultados dos processos de gerenciamento dos riscos serão documentados, analisados e comunicados. Além disso, sugere-se que a empresa descreva o conteúdo e o formato do registro dos riscos, bem como quaisquer outros relatórios de riscos necessários.</p>

.10 Acompanhar



A empresa realiza acompanhamento dos projetos, mas não o faz sob a ótica de um processo de gerenciamento de riscos completo.

Além da implementação de um processo de gerenciamento de riscos, sugere-se que a empresa registre as atividades de risco para benefício do projeto atual, bem como para necessidades futuras e lições aprendidas e também defina se os processos de gerenciamento dos riscos serão auditados e de que forma.

4.2 IDENTIFICAR OS RISCOS.

Conforme mencionado acima, o Banco de Investimentos possui uma estrutura enxuta para acompanhamento e gestão dos projetos. Isso faz com que muitas atividades sejam terceirizadas para especialistas como Empresa especializada em Gestão e monitoramento de obra, Empresa especializada em Vendas e inteligência de mercado, Empresa especializada em contabilidade, dentre outros.

Nesse contexto, para que haja uma identificação dos riscos de uma maneira eficiente, é necessário um alinhamento forte entre o Banco e seus terceirizados. Dessa maneira, haverá uma sinergia entre esses agentes de forma que os triggers dos riscos sejam monitorados de forma mais ativa, utilizando-se dos métodos orientados abaixo como técnicas Brainstorming, Diagramas de causa e efeito, Diagramas de sistema, dentre outros.

Essa relação entre o Banco de investimentos, seus terceirizados e o Incorporador precisam funcionar como um organismo único, de maneira que a troca de informações, o alinhamento dos processos de gestão, bem como todas as demais atividades de interação entre esses 3 agentes estejam pré alinhadas desde o início da parceria, para funcionar com sinergia e eficiência.

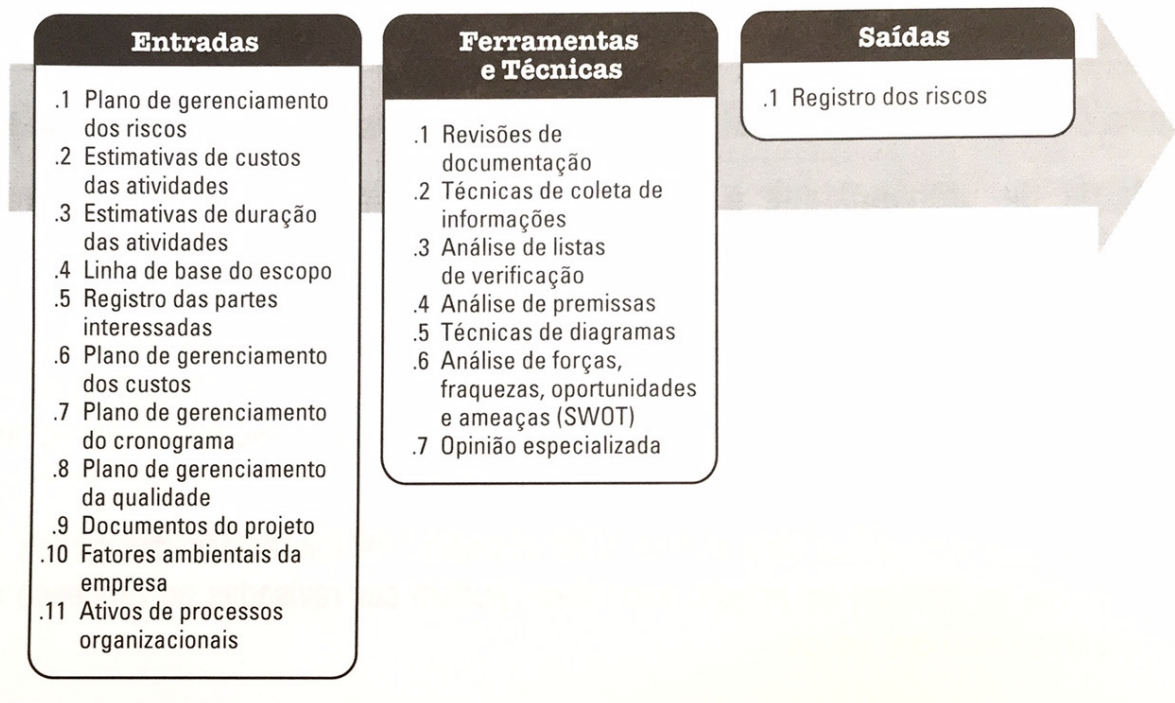






Figura 28 - Etapas para identificar os riscos. Fonte: PMBOK, 2000.

5.2 IDENTIFICAR OS RISCOS





.1 Entradas para identificar os riscos.

ESTUDO DE CASO		DIRETRIZES
.1 Plano de gerenciamento dos riscos	 <p>A empresa faz parcialmente o levantamento do baseline com relação aos custos, prazos e simulações de variações no cenário.</p>	<p>Sugere-se que a empresa defina as principais entradas do plano de gerenciamento dos riscos para o processo de identificação, que são as atribuições de papéis e responsabilidades, a provisão para atividades de gerenciamento dos riscos no orçamento e no cronograma e as categorias de riscos, que serão expressas em uma estrutura analítica dos riscos.</p>
.2 Estimativas de custos das atividades	 <p>A empresa analisa as estimativas de custos das atividades, fornecendo uma avaliação quantitativa do custo provável para concluir as atividades programadas. A análise pode resultar em projeções que indicam se a estimativa é suficiente ou insuficiente para concluir a atividade (e, portanto, se constitui um risco para o projeto).</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão e definir um intervalo de variação que indica o grau de risco</p>
.3 Estimativas de duração das atividades	 <p>A empresa analisa as estimativas de duração das atividades mas não simula variações na elaboração do cenário baseline.</p>	<p>Sugere-se complementar a atividade em questão, identificando os riscos relacionados com as provisões de tempo para as atividades ou o projeto como um todo, novamente com um intervalo de estimativas que indica o grau relativo de risco.</p>
.4 Linha de base do escopo	 <p>A empresa possui uma linha de base do escopo, com as premissas do projeto. A incerteza nas premissas do projeto deve ser avaliada como causas potenciais de risco do projeto.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão e complementar com análises de sensibilidade de variações nas premissas do projeto.</p>

<p>.5 Registro das partes interessadas</p>	<p>✘</p>	<p>A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Sugere-se fazer o registro das partes interessadas para a identificação dos riscos, pois vão garantir que as principais partes interessadas, principalmente o cliente, sejam entrevistadas ou participem de alguma forma durante o processo de "Identificar os riscos".</p>
<p>.6 Plano de gerenciamento dos custos</p>	<p>✔</p>	<p>A empresa possui um plano de gerenciamento dos custos, que pode gerar ou minimizar os riscos.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão, porém complementá-la sob a ótica do gerenciamento de riscos.</p>
<p>.7 Plano de gerenciamento do cronograma</p>	<p>✔</p>	<p>A empresa faz gerenciamento do cronograma por meio do acompanhamento do cenário atual comparando-o com o cenário base. O processo de Identificar os riscos exige um entendimento do plano de gerenciamento do cronograma encontrado no plano de gerenciamento do projeto. A abordagem específica do projeto ao gerenciamento do cronograma pode gerar ou minimizar os riscos por sua natureza ou estrutura.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão.</p>
<p>.8 Plano de gerenciamento da qualidade</p>	<p>✘</p>	<p>A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Sugere-se fazer o controle da qualidade e o levantamento das abordagens de melhoria contínua de processos para o projeto. A abordagem específica do projeto ao gerenciamento da qualidade pode gerar ou minimizar os riscos por sua natureza ou estrutura.</p>

.9 Documentos do projeto	 <p>A empresa não realiza por completo a atividade em questão. A empresa faz o registro das premissas e relatórios de desempenho.</p>	<p>Recomenda-se incluir na lista de documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relatórios de valor agregado; • Diagramas de rede; • Linhas de base e • Outras informações sobre o projeto que possam ser úteis para a identificação de riscos.
.10 Fatores ambientais da empresa	 <p>A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Sugere-se listar os fatores ambientais da empresa que podem influenciar o processo de Identificar os riscos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações publicadas, incluindo bancos de dados comerciais; • Estudos acadêmicos; • Listas de verificação publicadas; • Benchmarking; • Estudos do setor e • Atitudes em relação ao risco.
.11 Ativos de processos organizacionais	 <p>A empresa possui alguns ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo de Identificar os riscos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arquivos do projeto, incluindo dados reais; • Controles organizacionais e de processo do projeto; 	<p>Sugere-se incluir na lista os seguintes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos da declaração de riscos e • Lições aprendidas.
.2 Ferramentas e Técnicas para identificar os riscos.		
.1 Revisões de documentação	 <p>A empresa possui as informações necessárias para fazer a revisão das documentações, mas não o faz.</p>	<p>Fazer uma revisão estruturada da documentação do projeto, incluindo planos, premissas, arquivos de projetos anteriores, contratos e outras informações. A qualidade dos planos, bem como a consistência entre esses planos e os requisitos e as premissas do projeto, podem ser indicadores de riscos no projeto.</p>

.2 Técnicas de coleta de informações			
.1 Brainstorming	!	A equipe do projeto normalmente realiza um brainstorming, em geral com um conjunto multidisciplinar de especialistas que não fazem parte da equipe.	As idéias sobre o risco do projeto devem ser geradas sob a liderança de um facilitador, seja em uma sessão tradicional de brainstorming de forma livre (com idéias fornecidas pelos participantes) ou estruturada (usando técnicas de entrevista em grupo, como a técnica de grupos nominais). As categorias de riscos, como uma estrutura analítica dos riscos, podem ser usadas como uma estrutura. Os riscos devem ser então identificados e categorizados de acordo com o tipo e suas definições são detalhadas.
.2 Técnica Delphi	!	A empresa utiliza de consultores e especialistas, mas não se utiliza da técnica Delphi.	A técnica Delphi é uma maneira de obter um consenso de especialistas. Os especialistas em riscos do projeto participam anonimamente nessa técnica. O facilitador usa um questionário para solicitar idéias sobre riscos importantes do projeto. As respostas são resumidas e redistribuídas aos especialistas para comentários adicionais. O consenso pode ser alcançado após algumas rodadas desse processo. A técnica Delphi ajuda a reduzir a parcialidade nos dados e evita que alguém possa influenciar indevidamente o resultado.
.3 Entrevistas	✓	A empresa entrevista participantes experientes do projeto, partes interessadas e especialistas no assunto.	Sugere-se manter a atividade em questão.
.4 Análise da causa-raiz	✗	A empresa não realiza a atividade em questão.	Análise da causa-raiz é uma técnica específica para identificar um problema, descobrir as causas subjacentes que levaram a ele e desenvolver ações preventivas.

.3 Análise de listas de verificação	 <p>A empresa possui listas de verificação para acompanhamento do projeto, mas não sob uma ótica de gerenciamento de riscos.</p>	<p>É possível desenvolver listas de verificação para identificação de riscos com base nas informações históricas e no conhecimento que foi acumulado a partir de projetos anteriores semelhantes e outras fontes de informações. Embora a lista de verificação possa ser rápida e simples, é impossível criar uma lista completa. A equipe deve se certificar de explorar os itens que não aparecem na lista de verificação. Essa lista deve ser revisada durante o encerramento do projeto para incorporar as novas lições aprendidas e ser aprimorada para uso em projetos futuros.</p>
.4 Análise de premissas	 <p>A empresa realiza periodicamente a revisão das premissas utilizadas. Todos os projetos e todos os riscos identificados do projeto são concebidos e desenvolvidos com base em um conjunto de hipóteses, cenários ou premissas. A análise de premissas explora a validade das premissas em relação ao projeto. Ela identifica os riscos do projeto decorrentes do caráter inexato, instável, inconsistente ou incompleto das premissas.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão.</p>
.5 Técnicas de diagramas		
.1 Diagramas de causa e efeito	 <p>A empresa não utiliza dessa ferramenta.</p>	<p>Também são conhecidos como diagramas de Ishikawa ou de espinha de peixe e são úteis para identificar as causas dos riscos.</p>
.2 Diagramas de sistema ou fluxogramas	 <p>A empresa não utiliza dessa ferramenta.</p>	<p>Mostram como os vários elementos de um sistema se inter-relacionam e o mecanismo de causalidade.</p>

<p>.3 Diagramas de influência</p>	<p>✘ A empresa não utiliza dessa ferramenta.</p>	<p>São representações gráficas de situações que mostram influências causais, ordem dos eventos no tempo e outras relações entre variáveis e resultados.</p>
<p>.6 Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT)</p>	<p>! Durante o comitê de investimentos, a empresa apresenta as forças e fraquezas principais, mas não define os riscos e oportunidades advindos dos pontos identificados.</p>	<p>Sugere-se examinar o projeto do ponto de vista de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, a fim de aumentar a abrangência dos riscos identificados, incluindo os riscos gerados internamente. A técnica começa com a identificação das forças e fraquezas, enfatizando a organização do projeto ou o negócio mais amplo (geralmente são identificados por meio do brainstorming). Em seguida, a análise SWOT identifica as oportunidades resultantes das forças da organização, bem como as ameaças decorrentes das fraquezas. Essa análise também examina o grau em que as forças da organização compensam as ameaças e as oportunidades que podem superar as fraquezas.</p>
<p>.7 Opinião especializada</p>	<p>✔ Os riscos podem ser identificados diretamente por especialistas com experiência relevante em projetos ou áreas de negócios semelhantes. Esses especialistas devem ser identificados pelo gerente do projeto e convidados a considerar todos os aspectos do projeto, além de sugerir os riscos possíveis com base na sua experiência anterior e nas áreas de especialização. A parcialidade dos especialistas deve ser levada em consideração nesse processo.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão.</p>

<p>.7 Diagramas de laços de feedback.</p>	<p>✓ Este diagrama não consta nas indicações do PMBOK, mas foi inserido, por ser uma prática que tem sido utilizada por muitas empresas.</p>	<p>Organização, comunicação e transferência de informação. Avaliar os riscos envolvidos nesses momentos, pois podem ser mais impactantes do que os riscos de não envolver os outros processos.</p>
<p>Saídas para identificar os riscos.</p>		
<p>.1 Registro dos riscos</p>		
<p>.1 Lista dos riscos identificados.</p>	<p>✗ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Os riscos devem ser identificados e descritos com o maior número de detalhes possível. Além da lista de riscos identificados, as causas-raiz desses riscos podem ficar mais evidentes. Essas são as condições ou os eventos fundamentais que podem provocar um ou mais riscos identificados. Eles devem ser registrados e usados para apoiar a futura identificação de riscos para este e outros projetos.</p>
<p>.2 Lista de respostas potenciais</p>	<p>✗ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>As respostas potenciais a um risco às vezes podem ser identificadas durante o processo de Identificar os riscos. Essas respostas, se identificadas neste processo, podem ser úteis como entradas para o processo de Planejar as respostas aos riscos.</p>

4.3 REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS.

A empresa não tem um banco de dados de riscos. Dessa forma, fica impossível investigar a probabilidade de cada risco específico ocorrer e avaliar seus impactos para ver o efeito potencial sobre um objetivo do projeto, como cronograma, custo, qualidade ou desempenho, incluindo tanto os efeitos negativos das ameaças como os efeitos positivos das oportunidades.

A proposta de criação da Matriz de Riscos dos projetos do FIP surgiu principalmente para atender a demanda de se realizar a análise qualitativa dos riscos, podendo priorizá-los através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, bem como outros fatores listados na Matriz adiante.

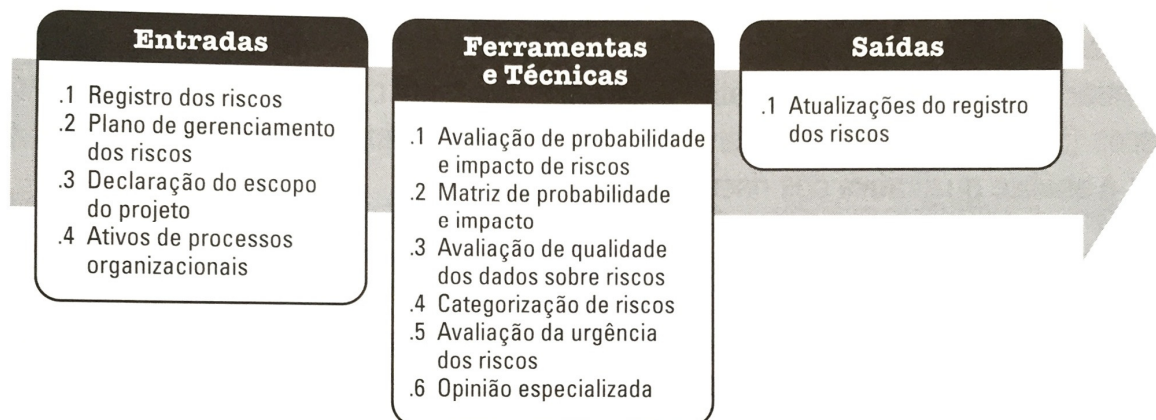


Figura 29 - Etapas para realizar a análise qualitativa dos riscos. Fonte: PMBOK, 2000.

5.3 REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

5.3 REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS




A empresa não realiza a atividade em questão.


A empresa deve priorizar riscos para análise ou ação adicional através da avaliação e combinação de sua probabilidade de ocorrência e impacto, bem como fatores como o intervalo de tempo para resposta e a tolerância à riscos da organização associada com as restrições de custo, cronograma, escopo e qualidade do projeto. A empresa deve estabelecer prioridades do processo de Planejar as respostas aos riscos e definir a base para a realização da análise quantitativa dos riscos. O processo deve ser revisto durante o ciclo do projeto.

.1 Entradas para realizar a análise qualitativa dos riscos.

ESTUDO DE CASO		DIRETRIZES
.1 Registro dos riscos	<p>A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	Verificar item acima
.2 Plano de gerenciamento dos riscos	<p>A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	Definir os seguintes elementos: papéis e responsabilidades do gerenciamento dos riscos, orçamentos, atividades do cronograma de gerenciamento dos riscos, categorias de riscos, definições de probabilidade e impacto, matriz de probabilidade e impacto e a revisão das tolerâncias a riscos das partes interessadas.
.3 Declaração do escopo do projeto	<p>A empresa possui escopo do projeto, mas não examina-o periodicamente para realizar análise qualitativa dos riscos.</p>	Examinar a declaração do escopo do projeto para identificar se trata-se de um projeto comum ou complexo, que tendem a ter mais incertezas.

.4 Ativos de processos organizacionais	 <p>A empresa possui armazenamento de histórico como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informações sobre projetos semelhantes já concluídos; - Estudos de projetos semelhantes feitos por especialistas em riscos 	A empresa não tem um bancos de dados de riscos.
--	--	---

2 Ferramentas e Técnicas para realizar a análise qualitativa dos riscos.

.1 Avaliação de probabilidade impacto dos riscos	 <p>A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Investigar a probabilidade de cada risco específico ocorrer e avaliar seus impactos para investigar o efeito potencial sobre um objetivo do projeto, como cronograma, custo, qualidade ou desempenho, incluindo tanto os efeitos negativos das ameaças como os efeitos positivos das oportunidades.</p> <p>A avaliação da probabilidade e do impacto é feita para cada risco. Os riscos podem ser avaliados em entrevistas ou reuniões. São incluídos membros da equipe do projeto e, talvez, pessoas experientes externas ao projeto. O nível de probabilidade de cada risco e seu impacto em cada objetivo são avaliados durante a entrevista ou reunião. Também são registrados detalhes explicativos, incluindo as premissas que justificam os níveis atribuídos. As probabilidades e os impactos dos riscos são classificados de acordo com as definições fornecidas no plano de gerenciamento dos riscos. Os riscos com baixas classificações de probabilidade e impacto serão incluídos em uma lista de observação para monitoramento futuro.</p>
--	--	---

<p>.2 Matriz de probabilidade e impacto</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Especificar regras de classificação de riscos antes do projeto. Avaliar a importância de cada risco e, conseqüentemente, a prioridade de atenção, usando a matriz de probabilidade e impacto. A matriz deve especificar as combinações de probabilidade e impacto que resultam em uma classificação dos riscos como de prioridade baixa, moderada ou alta.</p>
<p>.3 Avaliação de qualidade dos dados sobre riscos</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>A análise qualitativa dos riscos requer dados exatos e imparciais para ser digna de crédito. A análise da qualidade dos dados dos riscos é uma técnica para avaliar o grau em que os dados sobre riscos são úteis para o gerenciamento dos riscos. Envolve o exame do nível em que o risco é compreendido, e também a precisão, qualidade, confiabilidade e integridade dos dados relativos ao risco. Se a qualidade dos dados for inaceitável, pode ser necessário coletar dados de qualidade maior.</p>
<p>.4 Categorização de riscos</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Os riscos do projeto podem ser categorizados por fontes de risco, área afetada do projeto ou outra categoria útil (por exemplo, fase do projeto) para determinar as áreas do projeto mais expostas aos efeitos da incerteza. O agrupamento dos riscos por causas-raiz comuns pode resultar no desenvolvimento de respostas aos riscos eficazes.</p>

<p>.5 Avaliação da urgência dos riscos</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Os riscos que exigem respostas a curto prazo podem ser considerados mais urgentes. Os indicadores de prioridade podem incluir o tempo para produzir uma resposta ao risco, sintomas e sinais de alerta e a classificação do risco. Em algumas análises qualitativas, a avaliação da urgência dos riscos pode ser combinada com a classificação dos riscos determinada a partir da matriz de probabilidade e impacto para gerar uma classificação final da gravidade dos riscos.</p>
<p>.6 Opinião especializada</p>	<p>! A empresa realiza contratação de especialistas, que têm experiência com projetos semelhantes que ocorreram em um passado não muito distante.</p>	<p>A opinião especializada deve avaliar a probabilidade e o impacto de cada risco a fim de determinar sua localização na matriz de riscos.</p>
<p>.3 Saídas para realizar a análise qualitativa dos riscos.</p>		
<p>.1 Atualizações do registro dos riscos</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>A empresa deve atualizar o registro dos riscos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Classificação relativa ou lista de prioridades dos riscos do projeto. • Riscos agrupados por categorias (Causas de riscos ou áreas do projeto que requerem atenção especial, riscos que requerem resposta a curto prazo, Lista de riscos para análise e resposta adicional quantitativa. • Listas de observação de riscos de baixa prioridade. • Tendências nos resultados da análise qualitativa dos riscos.

4.4 REALIZAR A ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.

A empresa realiza algumas simulações financeiras para identificar o impacto de poucos riscos relevantes, bem como o efeito agregado dos mesmos. Porém, após as simulações, a empresa não atribui uma classificação numérica a esses riscos. O processo de Realizar a análise quantitativa dos riscos deve ser repetido depois de Planejar as respostas aos riscos e também como parte do processo de Monitorar e controlar os riscos, para determinar se o risco geral do projeto diminuiu satisfatoriamente. As tendências podem indicar a necessidade de mais ou menos ações de gerenciamento dos riscos.

O Banco de Investimentos possui uma base de histórico de outros investimentos anteriores que podem contribuir no processo de realizar a análise quantitativa dos riscos. Porém, essa base não é de fácil consulta para que todos tenham acesso a informações sobre projetos semelhantes já concluídos.

Por se tratar de um Banco de Investimentos, o mesmo possui elevado nível de sofisticação de seus analistas em relação às técnicas de modelagem e análise quantitativa de riscos. Porém, sem uma Matriz de Riscos que oriente as simulações com relação à hierarquia de prioridade, perde-se o foco com outras análises que podem não ser tão eficazes, deixando de focar naqueles riscos que representam a maior ameaça ou a maior oportunidade para o projeto.

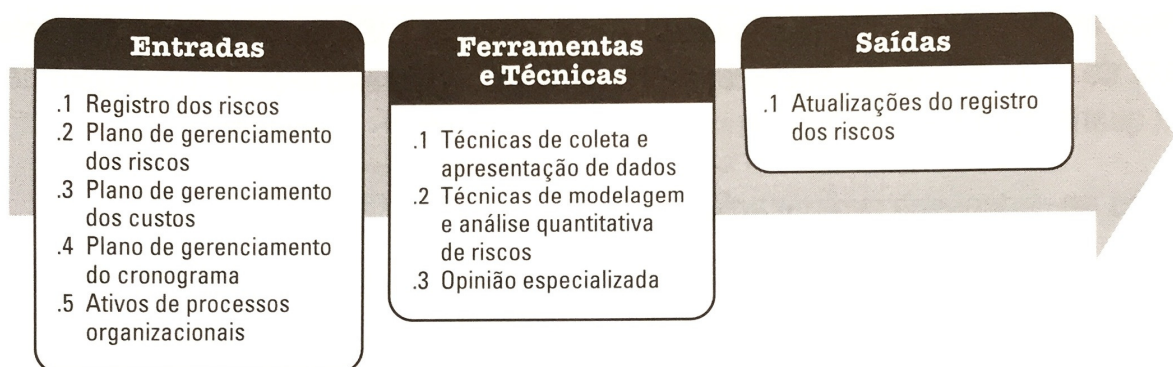


Figura 30 - Etapas para realizar a análise quantitativa dos riscos. Fonte: PMBOK, 2000.

5.4 REALIZAR A ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

		ESTUDO DE CASO	DIRETRIZES
5.4 REALIZAR A ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS	!	A empresa realiza simulações financeiras para identificar o impacto de alguns riscos relevantes, bem como o efeito agregado dos mesmos.	Após simulações, a empresa não atribui uma classificação numérica a esses riscos. O processo de Realizar a análise quantitativa dos riscos deve ser repetido depois de Planejar as respostas aos riscos e também como parte do processo de Monitorar e controlar os riscos, para determinar se o risco geral do projeto diminuiu satisfatoriamente. As tendências podem indicar a necessidade de mais ou menos ações de gerenciamento dos riscos.
Entradas para realizar a análise quantitativa dos riscos.			
.1 Registro dos riscos	✗	A empresa não realiza a atividade em questão.	vide acima
.2 Plano de gerenciamento dos riscos	✗	A empresa não realiza a atividade em questão.	vide acima
.3 Plano de gerenciamento dos custos	✓	A empresa realiza plano de gerenciamento dos custos do projeto, pois define o formato e estabelece critérios para planejamento, estruturação, estimativa, orçamento e controle de custos do mesmo.	Manter e utilizar esses controles para ajudar a determinar a estrutura e/ou a abordagem de aplicação para a análise quantitativa do plano de custo ou do orçamento.
.4 Plano de gerenciamento do cronograma	✓	A empresa realiza plano de gerenciamento do cronograma do projeto pois define o formato e estabelece os critérios para desenvolvimento e controle do cronograma do mesmo.	Manter e utilizar esses controles para determinar a estrutura e/ou a abordagem de aplicação da análise quantitativa do cronograma.

<p>.5 Ativos de processos organizacionais</p>	<p>! A empresa não faz um armazenamento de histórico das experiências pretéritas de forma organizada e de fácil consulta.</p>	<p>Os ativos de processos organizacionais que podem influenciar o processo de Realizar a análise quantitativa dos riscos incluem, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informações sobre projetos semelhantes já concluídos; • Estudos de projetos semelhantes feitos por especialistas em riscos e • Bancos de dados de riscos disponibilizados pelo setor ou pelas fontes proprietárias.
Ferramentas e Técnicas para realizar a análise quantitativa dos riscos.		
<p>.1 Técnicas de coleta e apresentação de dados</p>	<p>! Como a empresa utiliza-se de opiniões especializadas, acaba-se fazendo o processo de quantificar a probabilidade e o impacto somente dos principais riscos do projeto. Entretanto, não existe um processo formal de entrevista para coleta de dados.</p>	<p>A empresa deve realizar entrevistas para coletar dados. As técnicas de entrevistas dependem da experiência e de dados históricos para quantificar a probabilidade e o impacto dos riscos nos objetivos do projeto. As informações necessárias dependem dos tipos de distribuições de probabilidade que serão usadas. Por exemplo, seriam coletadas informações sobre os cenários otimista (baixa), pessimista (alta) e mais provável para algumas distribuições usadas.</p>
<p>.2 Técnicas de modelagem e análise quantitativa de riscos</p>	<p>As técnicas mais usadas incluem abordagens de análises orientadas ao evento e ao projeto, tais como:</p>	
<p>.1 Análise de sensibilidade</p>	<p>✓ A empresa realiza análise de sensibilidade para determinar o impacto potencial somente dos principais riscos (variação de preço e custo). Porém a empresa não examina a extensão com que a incerteza de cada elemento do projeto afeta o objetivo que está sendo examinado.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão e ampliar o leque de simulações incluindo outros riscos.</p>

<p>.2 Análise do valor monetário esperado</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>A análise do valor monetário esperado (VME) é um conceito estatístico que calcula o resultado médio quando o futuro inclui cenários que podem ocorrer ou não (ou seja, análise em situações de incerteza). O VME das oportunidades geralmente será expresso em valores positivos, enquanto o dos riscos terá valores negativos, e requer uma premissa neutra em relação ao risco: nem aversa nem propensa a riscos. O VME do projeto é calculado multiplicando o valor de cada resultado possível pela sua probabilidade de ocorrência e somando esses produtos.</p>
<p>.3 Modelagem e simulação</p>	<p>! A empresa realiza a modelagem de acompanhamento do projeto, bem como simula cenários para controle dos principais riscos. Entretanto, a Empresa não se utiliza de técnicas mais sofisticadas de análise de risco.</p>	<p>Sugere-se que as simulações sejam executadas usando a técnica de Monte Carlo.</p>
<p>.3 Opinião especializada</p>	<p>✔ A opinião especializada (idealmente por especialistas com experiência relevante e recente) é necessária para identificar os impactos potenciais no custo e no cronograma, avaliar a probabilidade e definir entradas (como distribuições de probabilidades) para as ferramentas. Também deve ser utilizada para a interpretação dos dados.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão. Os especialistas devem ser capazes de identificar as fraquezas das ferramentas, bem como as forças correspondentes, e determinar quando uma ferramenta específica pode ou não ser adequada, considerando os recursos e a cultura da organização.</p>

Saídas para realizar a análise quantitativa dos riscos.

Plano de gerenciamento dos riscos

.1 Atualizações do registro dos riscos



A empresa não realiza a atividade em questão.

O registro dos riscos também é atualizado para incluir um relatório quantitativo dos riscos detalhando as abordagens quantitativas, saídas e recomendações.

.2 Análise probabilística do projeto



São feitas estimativas dos resultados potenciais dos custos e do cronograma, listando as possíveis datas de término e os custos com os níveis de confiança associados.

Esse resultado, geralmente expresso como uma distribuição cumulativa, pode ser usado com as tolerâncias a riscos das partes interessadas para permitir a quantificação das reservas para contingências de custo e tempo. Essas reservas para contingências são necessárias para colocar o risco de exceder os objetivos definidos do projeto em um nível aceitável para a organização.

.3 Probabilidade de atingir os objetivos (custo e tempo)



Como a empresa somente faz o levantamento de poucos riscos primários do projeto, não tem como ser realizada uma análise de probabilidade de atingir os objetivos definidos.

Com o levantamento dos riscos existentes no projeto, a probabilidade de atingir os objetivos definidos no plano atual pode ser estimada usando os resultados da análise quantitativa dos riscos.

.4 Lista priorizada de riscos quantificados



A empresa não realiza a atividade em questão.

Esta lista de riscos inclui aqueles que representam a maior ameaça ou a maior oportunidade para o projeto. Engloba os riscos que podem ter o maior efeito na contingência de custos e os mais prováveis de influenciar o caminho crítico. Esses riscos podem ser identificados, em alguns casos, por meio de um diagrama de tornado gerado como resultado da análise de simulação.

.5 Tendências nos resultados da análise quantitativa



A empresa não realiza a atividade em questão.

Conforme a análise é repetida, pode ficar aparente uma tendência que leve a conclusões que afetam as respostas aos riscos. As informações organizacionais históricas sobre cronograma, custos, qualidade e desempenho do projeto devem refletir as novas visões obtidas por meio do processo de Realizar a análise quantitativa dos riscos. Esse histórico pode assumir a forma de um relatório de análise quantitativa dos riscos, o qual pode ser separado ou vinculado ao registro dos riscos.

4.5 PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS.

Em relação a Planejar as respostas aos riscos, o Banco de Investimentos em questão possui uma postura reativa, ao invés de assumir uma gestão pró-ativa de desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. A Empresa deve identificar e designar um responsável pelas respostas ao risco.

Já se observaram casos onde o Banco de Investimentos eliminou, transferiu, mitigou e aceitou os riscos, porém percebe-se que essas ações não foram previamente planejadas, de forma que a Empresa atuou de maneira intuitiva, sem ter estabelecido uma reserva prévia para contingências.

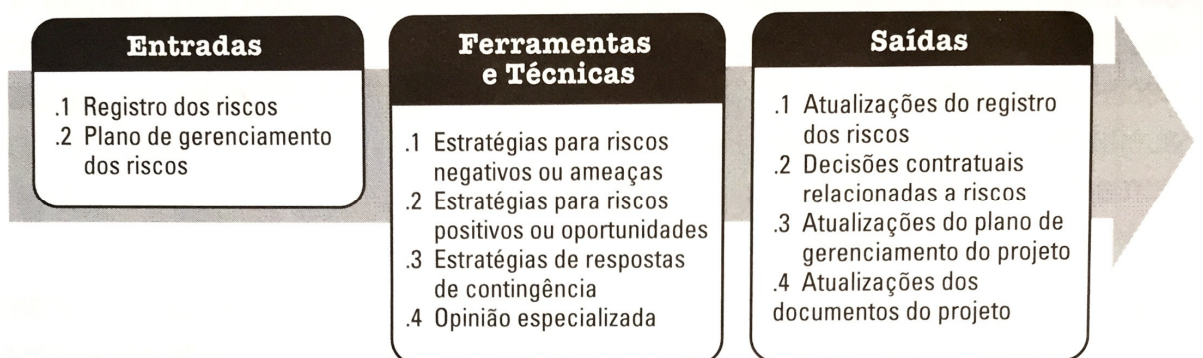


Figura 31 - Etapas para planejar as respostas aos riscos. Fonte: PMBOK, 2000.

5.5 PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS.

ESTUDO DE CASO

DIRETRIZES

5.5 PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS.



A empresa não realiza a atividade em questão.

Desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto, identificar e designar um responsável pelas respostas ao risco, inserir recursos e atividades no orçamento, no cronograma e no plano de gerenciamento do projeto, conforme necessário.

.1 Entradas para planejar as respostas aos riscos.

.1 Registro dos riscos



A empresa não realiza a atividade em questão.

Esse registro engloba os riscos identificados, as causas-raiz, listas de respostas possíveis, os proprietários dos riscos, sintomas e sinais de alerta, a classificação relativa ou lista de prioridades dos riscos do projeto, uma lista dos riscos que exigem resposta a curto prazo, uma lista dos riscos para análise adicional e resposta, tendências nos resultados da análise qualitativa e uma lista de observação de riscos de baixa prioridade.

.2 Plano de gerenciamento dos riscos



A empresa não realiza a atividade em questão.

Os componentes importantes do plano de gerenciamento dos riscos incluem papéis e responsabilidades, definições de análise de riscos, intervalos de tempo para revisões (e para eliminar riscos da revisão) e limites para riscos baixos, moderados e altos. Os limites ajudam a identificar os riscos para os quais são necessárias respostas específicas.

.2 Ferramentas e Técnicas para planejar as respostas aos riscos.

.1 Estratégias para riscos negativos ou ameaças

.1 Eliminar



Já se observaram casos onde a empresa eliminou o risco, por meio da suspensão total do projeto. A eliminação ou prevenção de riscos engloba a alteração do plano de gerenciamento do projeto para remover totalmente a ameaça. O gerente do projeto também pode isolar os objetivos do projeto do impacto do risco ou alterar o objetivo que está em perigo. Exemplos disso incluem estender o cronograma, alterar a estratégia ou reduzir o escopo. Alguns riscos que surgem no início do projeto podem ser evitados esclarecendo os requisitos, obtendo informações, melhorando a comunicação ou adquirindo conhecimentos especializados.




Sugere-se manter a atividade em questão.

.2 Transferir



Já se observaram casos onde a empresa transferiu o risco, por meio da contratação de seguros, como o seguro performance de obra. A transferência de riscos exige a mudança de alguns ou todos os impactos negativos de uma ameaça, juntamente com a responsabilidade da resposta, para um terceiro. Transferir a responsabilidade pelo risco é mais eficaz ao lidar com a exposição a riscos financeiros. A transferência de riscos quase sempre envolve o pagamento de um prêmio à parte que está assumindo o risco. As ferramentas de transferência podem ser bastante variadas e incluem, entre outras, o uso de seguros, seguros-desempenho, garantias, fianças, etc. Além disso, a Empresa somente trabalha com contrato de construção com preço máximo garantido, transferindo o risco para a Construtora.

Sugere-se manter a atividade em questão.

<p>.3 Mitigar</p>	<p> A empresa realiza poucas atividades para mitigar os riscos.</p>	<p>A mitigação de riscos implica na redução da probabilidade e/ou do impacto de um evento de risco adverso para dentro de limites aceitáveis. Adotar uma ação antecipada para reduzir a probabilidade e/ou o impacto de um risco ocorrer no projeto em geral é mais eficaz do que tentar reparar o dano depois de o risco ter ocorrido. Adotar processos menos complexos, fazer mais testes ou escolher um fornecedor mais estável são exemplos de ações de mitigação. A mitigação pode exigir o desenvolvimento de um protótipo para reduzir o risco de implementação de um processo ou produto a partir de um modelo de bancada. Quando não é possível reduzir a probabilidade, a resposta de mitigação pode abordar o impacto do risco concentrando em fatores que determinam a gravidade. Por exemplo, a inclusão de redundância em um sistema pode reduzir o impacto de uma falha do componente original.</p>
<p>.4 Aceitar</p>	<p> Essa estratégia é adotada porque raramente é possível eliminar todas as ameaças de um projeto. Indica que a equipe do projeto decidiu não alterar o plano de gerenciamento do projeto para lidar com um risco, ou não conseguiu identificar outra estratégia de resposta adequada.</p>	<p>Manter e documentar a estratégia, deixando que a equipe do projeto trate dos riscos quando eles ocorrerem. A estratégia de aceitação ativa mais comum é estabelecer uma reserva para contingências, incluindo tempo, dinheiro ou recursos para lidar com os riscos.</p>
<p>.2 Estratégias para riscos positivos ou oportunidades</p>		
<p>.1 Explorar</p>	<p> A empresa procura eliminar a incerteza associada com um determinado risco positivo, garantindo que a oportunidade realmente aconteça.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão.</p>

<p>.2 Compartilhar</p>	<p>✓</p> <p>Compartilhar um risco positivo envolve a alocação integral ou parcial da propriedade da oportunidade a um terceiro que tenha mais capacidade de capturar a oportunidade para benefício do projeto. Exemplos de ações de compartilhamento incluem a formação de parcerias de compartilhamento de riscos, equipes, empresas para fins especiais ou joint ventures, as quais podem ser estabelecidas com a finalidade expressa de aproveitar a oportunidade de modo que todas as partes se beneficiem das suas ações.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão.</p>
<p>.3 Melhorar</p>	<p>✓</p> <p>Essa estratégia é usada para aumentar a probabilidade e/ou os impactos positivos de uma oportunidade. Identificar e maximizar os principais impulsionadores desses riscos de impacto positivo pode aumentar a probabilidade de ocorrência. Exemplos de melhoramento de oportunidades são o acréscimo de mais recursos a uma atividade para terminar mais cedo.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão.</p>
<p>.3 Estratégias de respostas de contingência</p>	<p>✗</p> <p>A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Algumas respostas são projetadas para serem usadas somente se certos eventos ocorrerem. Para alguns riscos, é apropriado que a equipe de projeto faça um plano de respostas que só será executado sob determinadas condições predefinidas, caso acredite-se que haverá alerta suficiente para implementar o plano. Os eventos que acionam a resposta de contingência, como marcos intermediários perdidos ou o aumento da prioridade de um fornecedor, devem ser definidos e acompanhados.</p>

.4 Opinião especializada ✓

A opinião especializada é fornecida por pessoas experientes em relação às ações a serem adotadas para um risco específico e definido. A especialização pode ser oferecida por qualquer grupo ou pessoa com formação especializada, conhecimentos, habilidade, experiência ou treinamento para definir respostas aos riscos.

Sugere-se manter a atividade em questão.

.3 Saídas para planejar as respostas aos riscos.

.1 Plano de gerenciamento dos riscos

.1 Atualizações do registro dos riscos



A empresa não realiza a atividade em questão.

A empresa deve escolher as respostas apropriadas aos riscos e incluí-las no registro dos riscos. Os componentes do registro dos riscos nesse ponto podem incluir:

- Riscos identificados, suas descrições, áreas do projeto afetadas, suas causas e como podem afetar os objetivos do projeto;
- Proprietários dos riscos e as responsabilidades atribuídas;
- Resultados do processo de Realizar a análise qualitativa, incluindo listas priorizadas de riscos do projeto;
- Estratégias de respostas acordadas;
- Ações específicas para implementar a estratégia de resposta escolhida;
- Gatilhos, sintomas e sinais de alerta da ocorrência dos riscos;
- Orçamento e atividades do cronograma requeridas para implementar as respostas escolhidas;
- Planos de contingência e gatilhos que indiquem a sua execução;
- Planos alternativos para serem usados como uma reação a um risco que ocorreu e quando a principal resposta foi inadequada;
- Riscos residuais que se espera que permaneçam depois que as respostas planejadas tiverem sido adotadas, bem com os que foram deliberadamente aceitos;
- Riscos secundários que surgem como resultado direto da implementação de uma resposta a riscos e
- Reservas para contingências que são calculadas com base na análise quantitativa dos riscos do projeto e os limites de riscos da organização.

.2 Decisões
contratuais
relacionadas a
riscos



As decisões para a transferência de riscos, como contratos de seguros, serviços e outros itens que sejam necessários são selecionadas nesse processo. Isso pode ocorrer como resultado da mitigação ou transferência de algumas ou todas as ameaças, ou do melhoramento ou compartilhamento de algumas ou todas as oportunidades. O tipo de contrato selecionado também fornece um mecanismo para a distribuição de riscos. Essas decisões constituem entradas para o processo de Planejar as aquisições.

Sugere-se manter a atividade em questão.

.3 Atualizações do
plano de
gerenciamento do
projeto



A empresa realiza acompanhamento, revisão e atualização da linha de base dos itens cronograma, custos e qualidade, mas não atualiza o plano de gerenciamento.

- Atualizar o plano de gerenciamento do cronograma para refletir as alterações no processo e as práticas.
- Atualizar o plano de gerenciamento dos custos para refletir as alterações no processo e nas práticas.
- Atualizar o plano de gerenciamento da qualidade para refletir as alterações no processo e nas práticas relativas a requisitos, garantia da qualidade ou controle da qualidade, bem como atualizações da documentação dos requisitos.
- Atualizar o plano de gerenciamento das aquisições para refletir alterações na estratégia, tais como alterações na decisão de fazer ou comprar, ou nos tipos de contratos.
- Atualizar o plano de gerenciamento dos recursos humanos para refletir as alterações na estrutura organizacional do projeto e nas aplicações de recursos, alterações na tolerância ou no comportamento relativas à alocação de pessoal, bem como atualizações da alocação de recursos.
- Alteração na estrutura analítica do projeto

.4 Atualizações dos documentos do projeto



Os documentos do projeto que podem ser atualizados incluem, entre outros:

- Atualizações do registro das premissas. Conforme novas informações ficam disponíveis por meio da aplicação de respostas aos riscos, as premissas serão inerentemente alteradas. O registro das premissas deve ser revisto para incluir essas novas informações. As premissas podem ser incorporadas na declaração do escopo ou em um registro de premissas separado.
- Atualizações da documentação técnica. Conforme novas informações ficam disponíveis por meio da aplicação de respostas aos riscos, as abordagens técnicas e as entregas físicas podem ser alteradas. Toda a documentação de apoio deve ser revista para incluir essas novas informações.

Sugere-se manter a atividade em questão.

4.6 MONITORAR E CONTROLAR OS RISCOS.

Em relação a monitorar e controlar os riscos, conforme mencionado anteriormente, a postura reativa faz com que o Banco de Investimentos deixe passar despercebidos alguns sintomas e sinais de alerta que podem sinalizar a necessidade de uma tomada de decisão urgente com relação a algum risco que esteja na iminência de ocorrer.

Monitorar e controlar os riscos muitas vezes resulta na identificação de novos riscos, na reavaliação de riscos atuais e no encerramento dos riscos que estão desatualizados. As reavaliações dos riscos do projeto devem ser programadas com regularidade.

Por esse motivo, se faz necessário que o Banco de Investimentos defina quem será o gerente de projetos responsável por garantir que sejam realizadas auditorias com uma frequência adequada, conforme definido no plano de gerenciamento dos riscos do projeto.

Além disso, o gerente de projetos será responsável pela análise de reservas comparando a quantidade restante de reservas para contingências com a quantidade de risco restante a qualquer momento no projeto a fim de determinar se as reservas restantes são adequadas.





O gerenciamento dos riscos deve ser um item da agenda nas reuniões periódicas de andamento do projeto.



Figura 32 - Etapas para monitorar e controlar os riscos. Fonte: PMBOK, 2000.

5.6 MONITORAR E CONTROLAR OS RISCOS.

.1 Entradas para monitorar e controlar os riscos.

ESTUDO DE CASO		DIRETRIZES
.1 Registro dos riscos	 <p>A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>As principais entradas do registro dos riscos incluem os riscos identificados e os donos dos riscos, respostas aos riscos acordadas, ações específicas de implementação, sintomas e sinais de alerta, riscos residuais e secundários, uma lista de observação de riscos de baixa prioridade e as reservas de contingências de tempo e custo.</p>
.2 Plano de gerenciamento do projeto	 <p>O plano de gerenciamento do projeto acima contém o plano de gerenciamento dos riscos, que inclui tolerâncias a riscos, protocolos e a atribuição de pessoas (incluindo os donos dos riscos), tempo e outros recursos para o gerenciamento dos riscos do projeto.</p>	<p>Verificar itens acima do plano de gerenciamento.</p>
.3 Informações sobre o desempenho do trabalho	 <p>As informações sobre o desempenho do trabalho relativas a vários resultados de desempenho incluem, entre outras: - Andamento das entregas; - Progresso do cronograma e - Custos incorridos.</p>	<p>Sugere-se manter a atividade em questão.</p>
.4 Relatórios de desempenho	 <p>A empresa possui informações de desempenho, mas não realiza os relatórios.</p>	<p>Os relatórios de desempenho usam as informações de medições de desempenho e as analisam para fornecer informações sobre o desempenho do trabalho do projeto, tais como análise de variação, dados de valor agregado e dados de previsões.</p>

.2 Ferramentas e Técnicas para monitorar e controlar os riscos.

<p>.1 Reavaliação de riscos</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Monitorar e controlar os riscos muitas vezes resulta na identificação de novos riscos, na reavaliação de riscos atuais e no encerramento dos riscos que estão desatualizados. As reavaliações dos riscos do projeto devem ser programadas com regularidade. A quantidade e os detalhes de repetição que são apropriados dependem de como está o andamento do projeto em relação aos seus objetivos</p>
<p>.2 Auditorias de riscos</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>As auditorias de riscos examinam e documentam a eficácia das respostas para lidar com os riscos identificados e suas causas-raiz, bem como a eficácia do processo de gerenciamento dos riscos. O gerente de projetos é responsável por garantir que sejam realizadas auditorias com uma frequência adequada, conforme definido no plano de gerenciamento dos riscos do projeto. As auditorias de riscos podem ser incluídas durante as reuniões rotineiras de revisão do projeto. O formato da auditoria e seus objetivos devem ser definidos claramente antes da execução da auditoria.</p>

.3 Análises de variação e tendências



A empresa realiza comparativos entre o cenário baseline e o cenário atual, porém não possui um procedimento padronizado para tal.

Muitos processos de controle usam a análise da variação para comparar os resultados planejados com os resultados atuais. Para fins de monitoramento e controle de eventos de risco, deve-se fazer uma revisão das tendências na execução do projeto usando as informações do desempenho. A análise de valor agregado e outros métodos de análises de variação e tendências podem ser usados para monitorar o desempenho geral do projeto. Os resultados dessas análises podem prever o desvio potencial do projeto no término em relação às metas de custos e cronograma. O desvio em relação à linha de base no plano pode indicar o impacto potencial das ameaças ou oportunidades.

.4 Medição de desempenho técnico



A atividade é realizada somente para o item da Construção, mas deve ser estendido para outros itens.

A medição de desempenho técnico compara as realizações técnicas durante a execução do projeto com o cronograma de realizações técnicas do plano de gerenciamento do projeto. É necessária a definição de medidas quantificáveis e objetivas do desempenho técnico que possam ser usadas para comparar os resultados reais com as metas. Essas medidas de desempenho técnico podem incluir ponderação, prazos das transações, número de defeitos entregues, capacidade de armazenamento, etc. Qualquer desvio, como demonstrar mais ou menos funcionalidade do que o planejado em um marco, pode ajudar a prever o grau de sucesso para atingir o escopo do projeto e expor o grau de risco técnico que o projeto está enfrentando.

<p>.5 Análise de reservas</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Durante a execução do projeto podem ocorrer alguns riscos, com impactos positivos ou negativos nas reservas para contingências de orçamento ou cronograma. A análise de reservas compara a quantidade restante de reservas para contingências com a quantidade de risco restante a qualquer momento no projeto a fim de determinar se as reservas restantes são adequadas.</p>
<p>.6 Reuniões de andamento</p>	<p>! A empresa realiza reuniões de acompanhamento dos projetos, porém não confronta com a revisão dos riscos.</p>	<p>O gerenciamento dos riscos deve ser um item da agenda nas reuniões periódicas de andamento do projeto. O tempo necessário para esse item vai variar, dependendo dos riscos que foram identificados, da sua prioridade e da dificuldade de resposta. O gerenciamento dos riscos fica mais fácil quando é praticado com mais frequência. Discussões frequentes sobre riscos aumentam a probabilidade de que as pessoas possam identificar os riscos e as oportunidades.</p>

.3 Saídas para monitorar e controlar os riscos.

.1 Plano de gerenciamento dos riscos



A empresa realiza os seguintes itens:

- Medição de desempenho técnico, comparando as realizações técnicas durante a execução do projeto com o cronograma de realizações técnicas do plano de gerenciamento do projeto.
- Reuniões de andamento.

Fica pendente a Empresa realizar os seguintes itens:

- Resultados de reavaliações de riscos, auditorias de riscos e revisões periódicas dos riscos. Esses resultados podem incluir a identificação de novos eventos de riscos, atualizações de probabilidade, impacto, prioridade, planos de respostas, propriedade e outros elementos do registro dos riscos. Também podem incluir o encerramento dos riscos que não são mais aplicáveis e a liberação das reservas associadas.
- Resultados reais dos riscos do projeto e das respostas aos riscos.
- Análise de reservas para contingências de orçamento ou cronograma, comparando a quantidade restante de reservas para contingências com a quantidade de risco restante a qualquer momento no projeto a fim de determinar se as reservas restantes são adequadas.

<p>.2 Atualizações dos ativos de processos organizacionais</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Os seis processos de gerenciamento dos riscos do projeto produzem informações que podem ser usadas para projetos futuros e devem ser capturadas nos ativos de processos organizacionais. Os ativos de processos organizacionais que podem ser atualizados incluem, entre outros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos do plano de gerenciamento dos riscos, incluindo a matriz de probabilidade e impacto e o registro dos riscos; • Estrutura analítica dos riscos e • Lições aprendidas das atividades de gerenciamento dos riscos do projeto. <p>Esses documentos devem ser atualizados conforme necessário e no encerramento do projeto. As versões finais do registro dos riscos e dos modelos do plano de gerenciamento dos riscos, das listas de verificação e da estrutura analítica dos riscos estão incluídas.</p>
<p>3 Solicitações de mudança</p>	<p>! A empresa realiza mudanças em algumas de suas contingências ao longo do projeto, porém não possui um plano integrado de mudanças.</p>	<p>A implementação de planos de contingência ou soluções de contorno às vezes resulta em uma solicitação de mudança. As solicitações de mudança são preparadas e encaminhadas para o processo de realizar o controle integrado de mudanças.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ações corretivas recomendadas. As ações corretivas recomendadas incluem planos de contingência e planos de contorno. Esses últimos são respostas que não foram inicialmente planejadas, mas são necessárias para lidar com os riscos emergentes que não foram identificados anteriormente ou que foram aceitos passivamente. • Ações preventivas recomendadas. As ações preventivas recomendadas são usadas para manter a conformidade do projeto em relação ao plano de gerenciamento do projeto.

<p>4 Atualizações do plano de gerenciamento do projeto</p>	<p>✘ A empresa não realiza a atividade em questão.</p>	<p>Se as solicitações de mudança aprovadas afetarem os processos de gerenciamento dos riscos, os documentos correspondentes do plano de gerenciamento do projeto devem ser revisados e republicados para refletir as mudanças aprovadas. Os elementos do plano de gerenciamento do projeto que podem ser atualizados são os mesmos do processo de Planejar as respostas aos riscos.</p>
<p>5 Atualizações dos documentos do projeto</p>	<p>! A empresa atualiza mensalmente os modelos de acompanhamento dos projetos, porém não o faz sob a ótica do gerenciamento de riscos.</p>	<p>Os documentos do projeto que podem ser atualizados como resultado do processo de Monitorar e controlar os riscos são os mesmos do processo de Planejar as respostas aos riscos.</p>

4.7 COMENTÁRIOS E OBSERVAÇÕES SOBRE AS DIRETRIZES.

Como pode ser observado acima, para efeito de se obter uma metodologia de análise da empresa, aplicaram-se os conceitos do PMBOK. Porém, recomenda-se que a empresa realize uma análise crítica sobre cada item, focando nos pontos que são mais atrelados ao negócio imobiliário e fazendo uma avaliação sistêmica, que não se restrinja aos itens exclusivos do PMBOK.

Vale ressaltar que o gerenciamento de riscos é uma das áreas do PMI (Project Management Institute), mas não é a área principal de integração. O processo de gerenciamento de riscos deve analisar os aspectos de escopo, prazo, qualidade e consolidar todos com uma visão sistêmica, no momento da integração.

Ao longo da análise deste capítulo, verificou-se a importância da gestão das comunicações e das atribuições de papéis e responsabilidades, tendo em vista a estrutura enxuta do Banco de Investimentos e a necessidade de alinhamento constante entre ele e seus terceirizados.

Essa sinergia faz com que as prioridades sejam hierarquizadas, de forma a permitir uma postura pró-ativa, ao invés de uma gestão reativa. Em paralelo, fortalece-se a Gestão do conhecimento, para que as informações não se percam nos projetos, criando registro das soluções encontradas e tornando-as úteis para futuros projetos.

5 MATRIZ DE RISCO

Neste capítulo, pretende-se apresentar a Matriz de Risco do Estudo de casos múltiplos, listando os riscos existentes no ciclo de vida do projeto, classificando-os conforme definição abaixo.

ITENS DE CLASSIFICAÇÃO DOS RISCOS					
ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO
1.ORIGINAÇÃO	FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	COMERCIAL	INCORPORADOR
2.APROVAÇÃO	PROVÁVEL	MÉDIO	SECUNDÁRIO	JURÍDICO	INVESTIDOR
3.LANÇAMENTO	OCASIONAL	BAIXO	RESIDUAL	GERENCIAL	COMPARTILHADO
4.CONSTRUÇÃO	REMOTA			AMBIENTAL	
5.PÓS-OBRA	IMPROVÁVEL			FINANCEIRO	
6.TODOS				CONSTRUÇÃO	

RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
Nome do Risco	Explicação sobre o que é o risco e os agentes envolvidos.	Agente que induz à ocorrência da situação favorável á manifestação do Fator de Risco.	Informação cujo comportamento deve ser monitorado para que seja possível identificar a probabilidade (iminente ou remota) da ocorrência de uma condição ou fator de risco.	ESTRUTURAL TÉCNICA DIRECIONAL TEMPORAL	Justificativa da qualificação do risco com relação à sua complexidade primária.	Medidas, procedimentos ou mecanismos para Minimizar, Eliminar, Transferir ou Mitigar o risco.

Figura 33 - Quadro explicativo da classificação dos riscos.

Complementando a orientação do PMBOK, os riscos serão analisados pelo seu tipo de complexidade primária, de maneira que se consiga mensurar em qual setor a empresa encontrará maior dificuldade para solucionar seus problemas:

Com base na fonte de complexidade de autores como Curle e Gordon (2010), são sugeridos quatro tipos de complexidade de projetos:

1. **Complexidade direcional**, quando não se tem metas intermediárias ou finais muito definidas. Está muito flutuante. Associada a projetos que são caracterizadas por objetivos não compartilhados, significados obscuros e agendas ocultas. Este tipo de complexidade decorre da ambiguidade relacionada a múltiplas interpretações possíveis de metas e objetivos. Os grandes desafios nestes tipos de projeto referem-se à alocação de tempo suficiente durante a definição do projeto (início do projeto) para permitir a partilha de significados e revelação de agendas ocultas.

2. **Complexidade técnica**, que está ligada se o projeto é estado da arte ou não, se é algo já realizado inúmeras vezes ou não, se é algo novo, inovação. Ocorrem em projetos onde existem problemas técnicos ou de design associados a produtos nunca antes produzidos ou cujas técnicas de produção são desconhecidas ou sem precedentes. A complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados (stakeholders).
3. **Complexidade temporal**. Esses projetos são caracterizados pela mudança de direções ambientais e estratégicas que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança. Complexidade temporal pode ser encontrada em projetos que são submetidos a impactos imprevistos do ambiente externos bastante significativos e que podem desestabilizar seriamente o projeto, tais como: alterações legislativas rápidas e inesperadas, civis agitação e catástrofes, ou o desenvolvimento de novas tecnologias.
4. **Complexidade estrutural**, que está associada ao número de interdependências que tem. É encontrada em projetos de grande porte. A complexidade desses projetos decorre da dificuldade em gerir e manter o controle do grande número de diferentes tarefas e atividades interligadas. A gestão destes projetos ocorre por meio de decomposição dos entregáveis em pequenas unidades gerenciadas de forma discreta. Os grandes desafios para os projetos com este tipo de complexidade são: organização, cronograma, interdependências e gestão de contratos.

Os riscos serão analisados sobre a ótica de qual destes itens é mais relevante. Sabe-se que em um mesmo fator de risco, pode se encontrar mais de um nível de complexidade. Por exemplo, um risco de se encontrar matacões no solo, que exigirá uma revisão do projeto de fundação, bem como ajuste no projeto legal, submentendo-o a uma nova aprovação nos órgãos competentes, cujo prazo pode prejudicar o empreendimento. Estes processos apresentam 3 tipos de complexidades: Complexidade estrutural, Complexidade técnica, Complexidade temporal. Porém, dentre as 3 complexidades citadas, aquela que é mais representativa e demanda maiores esforços neste caso, é a complexidade técnica, pois reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios neste caso são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados (stakeholders). Portanto, a complexidade técnica será citada como primária.

A seguir apresenta-se a Matriz de Riscos desenvolvida para os projetos em questão.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
1. ORIGINAÇÃO FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	COMERCIAL	COMPARTILHADO	Pesquisa de Mercado insatisfatória em relação ao preço.	Pesquisa de Mercado apontou que há rejeição ao preço de venda proposto.	Produtos concorrentes de outros incorporadores.	Elevado número de estoques com baixa velocidade de vendas na microregião do produto a ser desenvolvido.	DIRECIONAL	Desafios referem-se à alocação de tempo suficiente durante a definição do projeto (início do projeto) para permitir a partilha de significados. Período de originação demanda pesquisas para orientar corretamente.	Conversas com imobiliárias locais para auferir se a expectativa de preço de venda é condizente com o mercado e consequente atualização de viabilidade para renegociar os valores de entrada na parceria. Criar análise de sensibilidade para medir o impacto na rentabilidade conforme variação de preço. Levar em consideração preço e forma de pagamento.	
1. ORIGINAÇÃO OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	COMERCIAL	COMPARTILHADO	Pesquisa de Mercado insatisfatória em relação ao produto.	Pesquisa de Mercado apontou que há pouca demanda para o produto em desenvolvimento e sugere adequação do Projeto.	Cliente final aponta rejeição pelo tipo de produto a ser desenvolvido.	Elevado número de estoques com baixa velocidade de vendas na microregião do produto a ser desenvolvido.	DIRECIONAL	Desafios nestes casos demandam tempo para se realizar estudos de massa com outras tipologias, comparando as variações de produto com suas novas expectativas de custo.	Neste caso, existem duas formas de mitigação, dependendo da divergência existente entre a definição de produto e a demanda apontada na pesquisa. Se a situação apresentada na pesquisa for grave e houver uma diferença muito grande, exigindo mudanças radicais de produto, sugere-se revisar o projeto e atualizar a viabilidade antes de se entrar na parceria. Caso a pesquisa aponte necessidade de ajustes pequenos de projeto, pode-se seguir em frente com a parceria e a inserção de cláusula contratual prevendo a aplicação de penalidades para os casos de não realização das alterações de projeto sugeridas pela pesquisa de mercado.	

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
1. ORIGINAÇÃO	OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	COMERCIAL	INVESTIDOR	Pagar valor maior referente à conta de terreno.	Investidor pagar valor maior do que efetivamente foi realizado na aquisição do terreno, ficando com pouca margem de contingência na viabilidade do projeto.	Incorporador oculta preço real de aquisição do terreno, no intuito de ganhar um ágio na venda de quotas para o FIP.	Incorporador rejeitar entregar a escritura do terreno ou evitar passar informações claras sobre o preço real de aquisição do imóvel.	DIRECIONAL	Desafios nestes tipos de projeto referem-se à revelação de agendas ocultas, onde o Incorporador quer receber mais pela entrada do Fundo e o investidor quer pagar o valor justo.	Realizar laudo de avaliação do preço do terreno e conferir com escritura o valor efetivamente pago.
6. TODOS	FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	COMERCIAL	COMPARTILHADO	Acréscimo de custos e verbas por utilizar premissas incorretas na concepção.	Risco de estruturar a parceria baseada em um cenário baseline irreal da viabilidade financeira do Empreendimento, em relação às premissas principais como velocidade de vendas, budgets de Marketing, etc.	Responsável pela origemação da viabilidade inicial do projeto.	Dificuldades em fazer a projeção mensal de acompanhamento da viabilidade do projeto mantendo as verbas inicialmente estipuladas.	ESTRUTURAL	Está associada ao número de interdependências que tem. Os grandes desafios para os projetos com este tipo de complexidade são: organização, cronograma, interdependências e gestão de contratos.	Validação do fluxo de caixa (budgets e cronogramas). Acompanhamento mensal das verbas. Revisão periódica das premissas. Utilização de premissas conservadoras no cenário baseline.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
1. ORIGINAÇÃO	REMOTA	MÉDIO	RESIDUAL	JURÍDICO	COMPARTILHADO	Pendência de regularização jurídica do imóvel como inventários, retificações e unificações, etc.	Risco de existirem pendências para regularização do imóvel que podem atrasar os prazos previstos.	Órgãos fiscalizadores como Ministério Público, Secretaria do Meio Ambiente, Secretaria de Habitação dentre outros.	Identificação de dificuldades e complicações nos processos de regularização.	DIRECIONAL	Desafios nestes tipos de projeto referem-se à revelação de agendas ocultas, onde o Incorporador quer adquirir o terreno com agilidade e o Banco quer se certificar de que a diligência está completa e os prazos previstos para regularização estão bem estimados.	Diligência jurídica para verificar eventuais necessidades de regularizações do imóvel.
1. ORIGINAÇÃO	REMOTA	MÉDIO	RESIDUAL	JURÍDICO	INCORPORADOR	Acréscimo de custo para viabilizar a regularização do imóvel.	Risco de que a Diligência jurídica não tenha identificado a existência de contingências por parte dos sócios, da SPE ou dos antecessores do imóvel.	Órgãos judiciais.	Existência de ações em andamento que podem afetar o projeto direta ou indiretamente.	DIRECIONAL	Desafios nestes tipos de projeto referem-se à revelação de agendas ocultas, onde o Incorporador quer adquirir o terreno com agilidade e o Banco quer se certificar de que a diligência está completa e os prazos previstos para regularização estão bem estimados.	Inserção de cláusula contratual no Acordo de Acionistas regravando que, caso o imóvel venha a ter Contingências cujo fato, ato ou omissão tenha sido ocasionado anterior a compra de participação do INVESTIDOR, inclusive, relacionados à SPE, o INCORPORADOR se responsabilizará em indenizar o INVESTIDOR por quaisquer Contingências decorrentes da inveracidade e/ou inexatidão das declarações e garantias prestadas.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
2. APROVAÇÃO FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	GERENCIAL	COMPARTILHADO	Atrasos na aprovação do projeto.	Risco de atrasos não considerados no prazo de aprovação do projeto.	Órgãos aprovadores como Secretaria do Meio Ambiente, Secretaria de Habitação, Decont, dentre outros.	Recebimento de comunicações com muitas exigências por parte dos órgãos aprovadores.	TEMPORAL	Mudança que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições: alterações legislativas inesperadas. Órgãos aprovadores surgem com novas demandas.	Definição de prazo limite para a obtenção do registro da incorporação, com cláusula de saída do fundo caso a aprovação não ocorra.	
2. APROVAÇÃO OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	GERENCIAL	INCORPORADOR	Risco de inadimplência do Incorporador em relação aos processos de licenciamento e aprovação do projeto.	Risco de inadimplência do Incorporador em relação aos processos de licenciamento e aprovação do projeto, criando entraves que podem repercutir em embargo de obra ou restrição à emissão do Habite-se	Incorporador inadimplente.	Recebimento de notificação por parte dos órgãos aprovadores.	DIRECIONAL	Desafios nestes tipos de projeto referem-se à revelação de agendas ocultas, onde o incorporador quer aprovar e lançar o projeto rapidamente, independente se houver aprovações ilícitas ou incorretas para ganhar tempo. Eventualmente, pode existir o risco de que esse tipo de processo ilegal seja escondido do Investidor.	Realização de diligência no processo de licenciamento do imóvel, com o intuito de validar os prazos necessários para conclusão do licenciamento. Identificar os potenciais riscos e aspectos relevantes para a conclusão do licenciamento pretendido. Orientar e esclarecer a estratégia de aprovação do projeto frente à municipalidade ou aos órgãos públicos competentes. Identificar compromissos assumidos durante o licenciamento, provenientes das exigências formuladas pelos órgãos que possam gerar futuros custos significativos, tais como compensações ambientais, projetos de remediação em áreas contaminadas, execução de obras viárias.	

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
2. APROVAÇÃO	OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	AMBIENTAL	INCORPORADOR	Risco de existir contaminação no terreno gerando custos não previstos referentes ao processo de remediação.	Risco de contaminação no terreno gerando custos não previstos referentes ao processo de remediação.	Órgãos aprovadores como Decont, Cetesb, dentre outros.	Recebimento de notificação por parte dos órgãos aprovadores.	TEMPORAL	Esses projetos são caracterizados pela mudança de direções ambientais e estratégicas que estão fora do controle direto da equipe do projeto.	Realização de Laudo ambiental para determinar eventual potencialidade de dano ambiental no imóvel e criar reserva de contingência.
2. APROVAÇÃO	OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	AMBIENTAL	INCORPORADOR	Aumento no prazo de aprovação do projeto por problemas de contaminação.	Risco de contaminação no terreno gerando prazos maiores para aprovação e legalização do Empreendimento.	Órgãos aprovadores como Decont, Cetesb, dentre outros.	Recebimento de notificação por parte dos órgãos aprovadores.	TEMPORAL	Esses projetos são caracterizados pela mudança de direções ambientais e estratégicas que estão fora do controle direto da equipe do projeto.	Realização de Laudo ambiental para determinar eventual potencialidade de dano ambiental no imóvel e realização de diligência de legalização para identificar as expectativas de prazo para aprovar o projeto.
2. APROVAÇÃO	OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	AMBIENTAL	INCORPORADOR	Aumento no prazo de aprovação do projeto por problemas ambientais.	Risco de existirem nascentes, córregos, árvores imunes ao corte ou outras questões ambientais que podem agravar o processo de aprovação do projeto.	Órgãos aprovadores como Secretaria do Meio Ambiente, Ministério Público, dentre outros.	Recebimento de notificação por parte dos órgãos aprovadores.	TEMPORAL	Esses projetos são caracterizados pela mudança de direções ambientais e estratégicas que estão fora do controle direto da equipe do projeto.	Realização de Laudo arbóreo para determinar eventual necessidade de se realizar compensações arbóreas. Consulta com especialistas para identificar outros problemas ambientais.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
2. APROVAÇÃO	REMOTA	ALTO	SECUNDÁRIO	COMERCIAL	INCORPORADOR	Risco de não aprovação para obtenção de crédito para financiamento da construção.	Risco de não aprovação para obtenção de crédito para financiamento da construção tendo em vista a condição financeira de Incorporadora.	Bancos que realizam financiamento à produção.	Demora no tempo de obtenção de aprovação no comité de crédito dos Bancos.	TEMPORAL	Mudança de direções estratégicas que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança. O Incorporador tinha condições de crédito antes, mas não se qualifica mais.	Verificação se a Incorporadora qualifica com relação às análises de crédito realizadas pelos bancos. Cláusulas contratuais para proteger o investidor caso a Incorporadora não se qualifique como tomadora de crédito.
3. LANÇAMENTO	OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	FINANCEIRO	INVESTIDOR	Risco de denúncia da Incorporação e perda do ágio pago na entrada da parceria.	Risco de os sócios optarem pela denúncia da Incorporação. Nesse caso, o Investidor perde o ágio pago na entrada da parceria.	Mercado comprador.	Identificação de pouca aceitação do mercado em relação ao produto que está sendo colocado a venda.	DIRECIONAL	Desafios nestes tipos de projeto referem-se à revelação de interesses desalinhados, onde o incorporador quer seguir com o projeto porque recebeu ágio e tem uma viabilidade mais folgada do que o Investidor.	Inserção de cláusula contratual regrando sobre a devolução do ágio em caso de denúncia da incorporação. Negociação de pagamento do ágio somente vinculado à performance de venda do projeto.
3. LANÇAMENTO	FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	COMERCIAL	COMPARTILHADO	Aumento de oferta de produtos similares.	Surgimento de novos lançamentos com produtos concorrentes.	Produtos concorrentes de outros incorporadores.	Identificação de um grande volume de novas aquisições de terrenos por parte dos incorporadores na microregião.	TEMPORAL	Mudança de direções estratégicas que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança. O Incorporador tinha conhecimento dos concorrentes até certo momento, mas não monitorou o mercado posteriormente.	Conversas com imobiliárias locais para acompanhamento de mercado. Atualização periódica da pesquisa de mercado para monitoramento da performance dos concorrentes e definição de estratégias.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
3. LANÇAMENTO	PROVÁVEL	ALTO	PRIMÁRIO	COMERCIAL	COMPARTILHADO	Risco de utilização de tabela de vendas errada.	Risco de utilização de tabela de vendas errada, que não tenha sido aprovada pelas partes.	Equipe de vendas do incorporador.	Mudança drástica na performance de vendas que pode indicar alguma alteração recente nos preços praticados.	ESTRUTURAL	Está associada ao número de interdependências que tem. Dificuldade em gerir e manter o controle do grande número de diferentes tarefas e atividades interligadas.	Criação de cláusula contratual exigindo a aprovação das duas partes com relação às tabelas de vendas que serão utilizadas. Criação de limites toleráveis de descontos para que as vendas sejam realizadas com maior velocidade.
3. LANÇAMENTO	OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	COMERCIAL	COMPARTILHADO	Erros na definição da estratégia de Marketing, impactando negativamente nas vendas.	Falta de alinhamento entre o Incorporador e Investidor com relação à estratégia de Marketing que será adotada.	Rejeição dos clientes potenciais por não serem impactados positivamente com a campanha de marketing adotada.	Baixo número de visitação e conversão de vendas.	ESTRUTURAL	Está associada ao número de interdependências que tem. Dificuldade em gerir e manter o controle do grande número de diferentes tarefas e atividades interligadas.	Realização de reuniões estratégicas de alinhamento entre os sócios.
3. LANÇAMENTO	FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	FINANCEIRO	COMPARTILHADO	Inadimplência no pagamento.	Inadimplência do cliente comprador no pagamento das parcelas do imóvel.	Cliente final.	Análise de crédito fraca, utilizando-se de critérios pouco restritivos na hora da venda. Períodos de crise econômica modificam as condições financeiras de clientes potenciais compradores.	TEMPORAL	Esses projetos são caracterizados pela mudança de direções ambientais e estratégicas que estão fora do controle direto da equipe do projeto.	Realizar análise de crédito do cliente no ato da venda. Realizar acompanhamento periódico da carteira de recebíveis para identificar eventuais inadimplências e regularizar mediante renegociação com os clientes ou distrato da unidade.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
3. LANÇAMENTO	FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	FINANCEIRO	COMPARTILHADO	Distratos de unidades.	Aumento elevado no número de distratos de unidades.	Cliente final.	Análise de crédito fraca, utilizando-se de critérios pouco restritivos na hora da venda. Períodos de crise econômica modificam as condições financeiras de clientes potenciais compradores.	TEMPORAL	Esses projetos são caracterizados pela mudança de direções ambientais e estratégicas que estão fora do controle direto da equipe do projeto.	Realizar análise de crédito do cliente no ato da venda. Realizar acompanhamento periódico da carteira de recebíveis para identificar eventuais inadimplências e regularizar mediante renegociação com os clientes ou distrato da unidade.
3. LANÇAMENTO	REMOTA	ALTO	SECUNDÁRIO	COMERCIAL	COMPARTILHADO	Má performance de vendas por rejeição à localização.	Há rejeição em relação à localização do projeto, resultando em má performance de vendas.	Cliente final.	Baixo número de visitação e conversão de vendas.	DIRECIONAL	Grandes desafios nestes tipos de projeto referem-se à alocação de tempo suficiente durante a definição do projeto (início do projeto) para permitir a partilha de significados. Nas diligências iniciais, não se identificou esse problema.	Visita ao terreno logo no início do estudo, identificando players locais, conhecendo os serviços existentes na região, verificando a existência de itens de infra-estrutura do entorno, dentre outros. Contratação de pesquisa de mercado.
3. LANÇAMENTO	REMOTA	MÉDIO	RESIDUAL	COMERCIAL	COMPARTILHADO	Competição entre as unidades do Empreendimento e as unidades do Permutante, em casos de aquisição do terreno por meio de permutas.	Redução no preço de venda das unidades do permutante, criando competição entre as unidades do Empreendimento e as unidades do Permutante.	Permutante do terreno.	Aumento no número de vendas nas unidades do permutante.	DIRECIONAL	Desafios nestes tipos de projeto referem-se à revelação de agendas ocultas. O permutante quer vender suas unidades e o incorporador quer segurá-las.	Cláusula contratual regrado as condições e preço de venda das unidades do permutante.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
3. LANÇAMENTO	OCASIONAL	MÉDIO	RESIDUAL	COMERCIAL	COMPARTILHADO	Erros na execução da estratégia de Marketing, impactando negativamente nas vendas.	Falta de controle e verificação entre o Incorporador e Investidor com relação à estratégia de Marketing que foi adotada.	Rejeição dos clientes potenciais por não serem impactados positivamente com a campanha de marketing adotada.	Baixo número de visitação e conversão de vendas.	ESTRUTURAL	Está associada ao número de interdependências que tem. Dificuldade em gerir e manter o controle do grande número de diferentes tarefas e atividades interligadas.	Realização de reuniões estratégicas de alinhamento entre os sócios.
4. CONSTRUÇÃO	OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	AMBIENTAL	COMPARTILHADO	Atrasos na obtenção de licenças ambientais por culpa do agente público.	Operador Construtor não consegue licenças ambientais a tempo, por fatos imputáveis ao poder público.	Órgãos aprovadores como Secretaria do Meio Ambiente, Secretaria de Habitação, Decont, dentre outros.	Demora no recebimento de comunicações por parte dos órgãos aprovadores.	TEMPORAL	Mudança de direções que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança.	Ações de monitoramento do cronograma e contratação de consultoria para acompanhar a aprovação.
4. CONSTRUÇÃO	REMOTA	ALTO	SECUNDÁRIO	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Problemas de liquidez financeira do construtor.	Sob o regime de preço fechado o Construtor apresenta Problemas de caixa, o que impossibilitaria a continuação da obra.	Construtor	Identificação de atrasos de pagamentos na obra, por meio da empresa fiscalizadora.	DIRECIONAL	Objetivos não compartilhados, significados obscuros e agendas ocultas. O construtor não tem dinheiro para concluir a obra, mas o preço é fechado. O incorporador e o investidor precisam da obra concluída, mas não querem colocar dinheiro.	Contratar empresa de medição que realize o acompanhamento mensal da obra e seus pagamentos.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
4. CONSTRUÇÃO OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	FINANCEIRO	COMPARTILHADO	Risco de Inflação.	Varição da inflação em nível superior ou inferior ao índice utilizado para o reajuste dos custos de construção.	Construtor	Monitoramento da variação dos índices para acompanhar o impacto nos custos da obra.	TEMPORAL	Mudança de direções que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança.	Contrato de construção no regime de preço fechado.	
4. CONSTRUÇÃO FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Risco de realização da Obra com baixa qualidade construtiva.	Risco de realização da Obra com baixa qualidade construtiva, utilizando materiais de segunda linha, bem como deixando de realizar gestão efetiva de obra.	Construtor	Relatório de medição apontando baixa qualidade na execução.	TÉCNICA	A complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados (stakeholders).	Exigência de contratação de empresa especializada para realizar de forma imparcial a medição e monitoramento da obra.	
4. CONSTRUÇÃO OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Estimativa de prazo de Obra incorreta.	Estimativa de prazo de Obra incorreta, prejudicando a data para entrega das unidades e início de repasse.	Construtor	Relatório de medição apontando atraso na entrega.	TÉCNICA	A complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados (stakeholders).	Necessidade de acompanhamento mensal da obra, com técnico especializado fazendo a medição. Previsão de Plano de Seguros (riscos de engenharia).	

ESTÁGIO	PROBILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
4. CONSTRUÇÃO	IMPROVÁVEL	ALTO	SECUNDÁRIO	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Eventos Seguráveis, caracterizados como força maior ou caso fortuito.	Custos originados por eventos seguráveis, caracterizados como força maior ou caso fortuito, que impeçam o desempenho exigido.	Construtor	Alguns casos fortuitos como chuva excessiva é possível antecipar a ocorrência previamente e reorganizar as atividades.	TEMPORAL	Mudança de direções que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança.	Plano de Seguros (Lucros Cessantes).
4. CONSTRUÇÃO	REMOTA	ALTO	SECUNDÁRIO	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Greves.	Paralisação dos trabalhos por greve de funcionários .	Funcionários da obra	Identificar se existem pagamentos de mão de obra em atraso, que pode gerar manifestações e greves.	TEMPORAL	Mudança de direções que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança.	Plano de Seguros (responsabilidade Civil).
4. CONSTRUÇÃO	FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Risco de definição do orçamento de obra subestimado.	Risco de definição do orçamento de obra subestimado, gerando necessidade de aditivos ao contrato por conta de estouros no budget inicial.	Construtor.	Identificação de que o construtor está inadimplente com fornecedores e operários.	DIRECIONAL	Objetivos não compartilhados, significados obscuros e agendas ocultas. O construtor não quer bancar além do preço fechado. O incorporador e o investidor precisam da obra concluída, mas não querem colocar dinheiro.	Realização de diligência no custo de construção orçado pelo Incorporador, considerando a realização de sondagens no imóvel. Contratação pelo regime de preço fechado. Realizar retenção da taxa de administração a título de garantia de excedente de custo a ser restituído após habite-se. Construtor deverá contratar seguro performance. Empresa de medição realizando acompanhamento mensal.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
4. CONSTRUÇÃO	REMOTA	ALTO	SECUNDÁRIO	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Problemas geológicos existentes, gerando aumento no custo de construção.	Fundações diferentes daquelas previstas, gerando novos investimentos não previstos.	Construtor	Dificuldades na escavação para início das obras de escavação.	TÉCNICA	Existem problemas técnicos onde a complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados.	Realização de sondagens no imóvel antes de se efetivar a aquisição. Realização de diligência de construção, com opinião de técnico especializado. Previsão de Plano de Seguros (riscos de engenharia).
4. CONSTRUÇÃO	REMOTA	ALTO	SECUNDÁRIO	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Erros essenciais na construção da obra.	Prejuízos decorrentes de erros na realização das obras a cargo da construtora, ensejando sua reconstrução total ou em parte.	Construtor	Identificação de falhas nos processos	TÉCNICA	Existem problemas técnicos onde a complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados (stakeholders).	SPE contrata empresa construtora por meio de um contrato com Preço Fechado e com Seguro performance.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
4. CONSTRUÇÃO	OCASIONAL	ALTO	SECUNDÁRIO	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Aumento de preços em materiais essenciais para o término da obra.	Aumento em materiais de construção que venham a gerar um aumento de custos, salvo aqueles que decorram diretamente de mudanças tributárias ou políticas públicas.	Construtor	Monitoramento da variação dos custos da obra.	TEMPORAL	Mudança de direções que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança.	SPE contrata empresa construtora por meio de um contrato com Preço Fechado e com Seguro performance.
4. CONSTRUÇÃO	REMOTA	BAIXO	RESIDUAL	CONSTRUÇÃO	INCORPORADOR	Segurança dos trabalhadores contratados pelo Construtor	Prejuízos causados por segurança inadequada no canteiro de obras	Construtor	Identificação de que a construtora não está exigindo que seus operários utilizem todos os equipamentos de segurança.	ESTRUTURAL	Está associada ao número de interdependências que tem. Dificuldade em gerir e manter o controle do grande número de diferentes tarefas e atividades interligadas.	SPE contrata empresa construtora por meio de um contrato com Preço Fechado e Plano de Seguros (responsabilidade civil)
4. CONSTRUÇÃO	OCASIONAL	BAIXO	RESIDUAL	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Reclamações de terceiros	Prejuízos causados a terceiros pelo Construtor ou seus subcontratados, em virtude da realização de obras.	Construtor	Identificação de que a construtora não está exigindo que seus operários utilizem todos os equipamentos de segurança.	ESTRUTURAL	Está associada ao número de interdependências que tem. Dificuldade em gerir e manter o controle do grande número de diferentes tarefas e atividades interligadas.	SPE contrata empresa construtora por meio de um contrato com Preço Fechado e Plano de Seguros (responsabilidade civil)

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
4. CONSTRUÇÃO	REMOTA	BAIXO	RESIDUAL	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Roubos ou furtos no local da obra	Prejuízos gerados por segurança inadequada no canteiro de obras, gerando custos adicionais	Construtor	Identificação de que a construtora não possui segurança na obra.	ESTRUTURAL	Está associada ao número de interdependências que tem. Dificuldade em gerir e manter o controle do grande número de diferentes tarefas e atividades interligadas.	SPE contrata empresa construtora por meio de um contrato com Preço Fechado.
4. CONSTRUÇÃO	IMPROVÁVEL	MÉDIO	RESIDUAL	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Atraso no cronograma para a elaboração do Projeto Básico.	Dificuldade de atendimento ao cronograma inicial de elaboração do projeto básico, gerando custos adicionais.	Construtor	Construtora sinalizando que o início das obras pode sofrer atraso.	TÉCNICA	Existem problemas técnicos onde a complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados (stakeholders).	A Construtora propõe e se compromete com um cronograma detalhado do projeto e contrata seguro Performance Bond.
4. CONSTRUÇÃO	OCASIONAL	MÉDIO	RESIDUAL	AMBIENTAL	COMPARTILHADO	Degradação de áreas em função da construção.	Áreas degradadas em função da ação do operador Construtor.	Construtor	Recebimento de notificação por parte dos órgãos ambientais.	TÉCNICA	Existem problemas técnicos onde a complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados.	Cláusula contratual prevendo o atendimento à legislação ambiental.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
4. CONSTRUÇÃO	OCASIONAL	MÉDIO	RESIDUAL	CONSTRUÇÃO	INCORPORADOR	Mau desempenho dos subcontratados	Custos gerados por gestão deficiente ou descumprimento de contratos de subcontratados	Subcontratados	Identificação de problemas na obra que sejam decorrentes de responsabilidade dos subcontratados.	TÉCNICA	Existem problemas técnicos onde a complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados.	Contrato com subcontratados que prevejam multas e indenizações.
4. CONSTRUÇÃO	REMOTA	MÉDIO	RESIDUAL	FINANCEIRO	COMPARTILHADO	Mudanças tributárias	Mudança na legislação tributária que aumente os custos da obra, exceto mudanças nos impostos sobre a renda.	Órgãos federais.	Discussões nos órgãos públicos com relação a aumento nos impostos.	TEMPORAL	Mudança de direções que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança.	Contrato de construção com preço fechado.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
4. CONSTRUÇÃO	OCASIONAL	MÉDIO	RESIDUAL	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Custos de ações legais.	Custos adicionais gerados por ações de terceiros contra a Construtora ou suas subcontratadas.	Construtor	Identificação de existência de ações em andamento.	TÉCNICA	A complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados (stakeholders).	Plano de Seguros (responsabilidade Civil), adequação a todas as normas ambientais e de segurança e implantação de ISO. Cláusulas contratuais resguardando o Investidor de responder por ações indevidas.
5. PÓS-OBRA	FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	COMERCIAL	COMPARTILHADO	Risco de ficar com quantidade elevada de estoques do Empreendimento o após o término da obra.	Risco de chegar ao término obra com uma quantidade elevada de estoques.	Incorporador	Baixo desempenho de vendas desde o lançamento até o decorrer das obras.	DIRECIONAL	Objetivos não compartilhados, significados obscuros e agendas ocultas. O FIP tem um prazo para sair do projeto e quer vender rápido as unidades. Isso conflita com a intenção do Incorporador, que tem o interesse de manter as unidades para vender com calma.	Cláusula contratual no Acordo de sócios com aplicação do princípio da Venda Forçada, ou seja, após 6 meses da averbação do habite-se da Construção e registro da instituição e especificação de condomínio, o Investidor terá a prerrogativa discricionária de estabelecer preços e condições para a venda de todas e quaisquer unidades não vendidas do Empreendimento.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
5. PÓS-OBRA	PROVÁVEL	ALTO	PRIMÁRIO	FINANCEIRO	COMPARTILHADO	O Incorporador não ter condições de fazer a recompra das unidades ao final do Fundo.	Como o fundo possui um prazo limite de existência, há necessidade de que as unidades que remanescerem em estoque sejam repassadas para o Incorporador. Pode ocorrer situações onde o mesmo não possui capital para viabilizar a recompra dessas unidades.	Incorporador	Existência de elevado número de unidades em estoque perto da data de saída do FIP e identificação de dificuldades financeiras por parte do incorporador para efetivar a recompra.	DIRECIONAL	Objetivos não compartilhados, significados obscuros e agendas ocultas. Este tipo de complexidade decorre da ambiguidade relacionada a múltiplas interpretações possíveis de metas e objetivos. O FIP tem um prazo para sair do projeto e quer receber a receita das unidades que o Incorporador deve comprar. Isso conflita com a intenção do Incorporador, qque não tem dinheiro para adquirir.	Cláusula contratual regrado sobre distribuição prioritária de dividendos e retorno de capital para viabilizar a saída do fundo antes.
5. PÓS-OBRA	REMOTA	ALTO	SECUNDÁRIO	FINANCEIRO	COMPARTILHADO	Não conseguir securitizar a carteira ao final do ciclo do projeto para viabilizar a saída do fundo.	Não conseguir securitizar a carteira ao final do ciclo do projeto para viabilizar a saída do fundo, seja porque a carteira de clientes não é boa avaliada ou por condições mercadológicas.	Empresas securitizadoras.	Alto índice de inadimplência e atraso no processo de repasse junto aos bancos podem ser indícios de que a carteira não é bem avaliada.	TEMPORAL	Mudança de direções que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança.	Realizar análise de crédito do cliente no ato da venda. Realizar acompanhamento periódico da carteira de recebíveis para identificar eventuais inadimplências e regularizar mediante renegociação com os clientes ou distrato da unidade. Cláusula contratual regrado sobre distribuição prioritária de dividendos e retorno de capital para viabilizar a saída do fundo antes.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
5. PÓS-OBRA	FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	FINANCEIRO	COMPARTILHADO	Atraso no repasse das unidades para o Banco.	Atraso no repasse das unidades para os bancos financiadores por conta de mau gerenciamento do Incorporador.	Incorporador	Antes de terminar a obra, identificação de que o Incorporador não está realizando contato com os clientes para cobrar documentos e aprovação da pasta-mãe junto aos bancos.	TEMPORAL	Mudança de direções que estão fora do controle direto da equipe do projeto. Este tipo de complexidade é fruto da incerteza quanto às restrições futuras, a expectativa da mudança.	Contratação de empresa especializada em repasse como consultores bancários.
5. PÓS-OBRA	OCASIONAL	MÉDIO	SECUNDÁRIO	CONSTRUÇÃO	COMPARTILHADO	Defeitos na obra.	Custos associados à reconstrução ou reforma de obras entregues com defeito	Construtor	Alto índice de rejeição na vistoria de entrega de chaves. Aumento no número de reclamações e exigência de por parte do condomínio.	TÉCNICA	A complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados (stakeholders).	SPE contrata empresa construtora por meio de um contrato Preço Fechado. Previsão de Plano de Seguros (riscos de engenharia)

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
6. TODOS	FREQUENTE	ALTO	PRIMÁRIO	FINANCEIRO	COMPARTILHADO	Risco de inadimplência do Incorporador em relação às chamadas de capital.	Risco de inadimplência do Incorporador em relação às chamadas de capital, deixando de aportar na sociedade a parte que seria proporcional à sua participação.	Incorporador.	Identificação de dificuldades financeiras por parte do Incorporador.	DIRECIONAL	Objetivos não compartilhados, significados obscuros e agendas ocultas. Este tipo de complexidade decorre da ambiguidade relacionada a múltiplas interpretações possíveis de metas e objetivos.	Cláusula contratual no Acordo de sócios com penalidade por inadimplência. Realização de diligência de solidez financeira no Incorporador para identificar seu histórico de endividamento e liquidez.
6. TODOS	REMOTA	ALTO	SECUNDÁRIO	GERENCIAL	COMPARTILHADO	Rescisão do Contrato de Gestão Imobiliária.	Rescisão do Contrato de Gestão imobiliária no qual o Incorporador é o contratado, por inadimplências em suas obrigações.	Incorporador.	Identificação de que o Incorporador está inadimplindo com as suas obrigações como gestor imobiliário.	TÉCNICA	A complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados (stakeholders).	Cláusula específica sobre os procedimentos para a rescisão e fixação de critérios para penalidades.
6. TODOS	PROVÁVEL	ALTO	PRIMÁRIO	GERENCIAL	INVESTIDOR	Demissões de pessoas chaves na Incorporadora gerando inadimplências do Incorporador.	Casos onde a empresa incorporadora passa por demissões e os responsáveis por algumas atividades importantes deixam de existir.	Incorporador.	Identificação de que o Incorporador está inadimplindo com as suas obrigações como gestor imobiliário.	DIRECIONAL	Objetivos não compartilhados, significados obscuros e agendas ocultas. Este tipo de complexidade decorre da ambiguidade relacionada a múltiplas interpretações possíveis de metas e objetivos.	Cláusulas contratuais no contrato de gestão imobiliária com penalidades por inadimplências do incorporador nas atividades de gestor imobiliário.

ESTÁGIO	PROBABILIDADE	IMPACTO	RAITING	GRUPO DE RISCO	ALOCÇÃO	RISCO	DEFINIÇÃO	OFENSOR	TRIGGER	COMPLEXIDADE	JUSTIFICATIVA	PLANO DE RESPOSTAS
6. TODOS	REMOTA	ALTO	SECUNDÁRIO	FINANCEIRO	COMPARTILHADO	Risco de desvio de dinheiro.	Risco de utilização do capital disponibilizado na SPE para outros fins que não estejam vinculados à incorporação.	Incorporador.	Identificação de que as notas de serviço contratados não são referentes ao projeto. Identificação de que as verbas pré-definidas não serão suficientes para fazer frente ao restante do projeto.	DIRECIONAL	Objetivos não compartilhados, significados obscuros e agendas ocultas. Este tipo de complexidade decorre da ambiguidade relacionada a múltiplas interpretações possíveis de metas e objetivos.	Criação de contas bancárias distintas, nas quais haja a necessidade de anuência dos dois parceiros para a realização de transações financeiras. Contratação de empresa fiscalizadora do processo de contas a pagar e contas a receber.
6. TODOS	PROVÁVEL	ALTO	PRIMÁRIO	GERENCIAL	INVESTIDOR	Inadimplências do Incorporador em suas atividades de gestor imobiliário.	Inadimplências do Incorporador em suas atividades de gestor imobiliário tendo em vista sua falta de estrutura empresarial.	Incorporador.	Identificação de que o Incorporador está inadimplindo com as suas obrigações como gestor imobiliário.	TÉCNICA	A complexidade reside na interligação entre várias opções de solução interdependentes. Os principais desafios destes tipos de projetos são: gestão das fases de projeto, gestão de contratos para entrega das soluções e gestão das expectativas dos principais interessados (stakeholders).	Realização de diligência de estrutura empresarial para análise do Incorporador, verificando sua estrutura de funcionários e processos em relação às principais atividades como legalização, vendas, obra, repasse.
6. TODOS	REMOTA	MÉDIO	RESIDUAL	JURÍDICO	INVESTIDOR	Risco de dano à imagem.	Risco de que o Incorporador parceiro esteja envolvido em problemas anti-éticos que podem refletir em riscos de dano à imagem ao Investidor.	Incorporador.	Identificação de apontamentos de que o sócio esteja envolvido com questões imorais.	DIRECIONAL	Objetivos não compartilhados, significados obscuros e agendas ocultas. Este tipo de complexidade decorre da ambiguidade relacionada a múltiplas interpretações possíveis de metas e objetivos.	Inserção de cláusula contratual no Acordo de Acionistas regravando a possibilidade da saída do fundo da SPE caso haja algum risco de dano a sua imagem. Pesquisa reputacional do sócio antes de se efetivar a parceria.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

6.1 ANÁLISE SISTÊMICA DO BANCO DE INVESTIMENTOS E RECOMENDAÇÕES.

A seleção adequada dos parceiros é destacada na literatura como um dos principais fatores de influência no desempenho das alianças, uma vez que reflete no alinhamento dos objetivos estratégicos, na convergência ou divergência de aspectos culturais, tanto regionais como organizacionais e em fatores relacionados à gestão da aliança (CAMARGO, 2015).

Analisando os riscos elencados acima, percebe-se que, antes de se efetivar a parceria, deve haver uma análise inicial do sócio com quem se pretende associar em relação a diversos aspectos: (i) saúde financeira do sócio Incorporador, identificando seu histórico de endividamento e liquidez, evitando risco de não aprovação para obtenção de crédito para financiamento da construção, bem como do risco de inadimplência nos aportes de capital; (ii) pesquisa reputacional do Incorporador, validando sua postura ética e valores corretos perante os seus stakeholders; (iii) estrutura empresarial do Incorporador, verificando sua estrutura de funcionários e processos em relação às principais atividades como legalização, vendas, obra, repasse.

Após a efetivação da parceria, para que haja um bom relacionamento entre sócios, deve haver a realização recorrente de reuniões estratégicas de alinhamento entre eles para acompanhamento permanente das verbas e revisão periódica das premissas.

Durante o período de originação, percebe-se que a maior complexidade presente é a Direcional, tendo em vista que existe um momento de alinhamento de agenda entre os futuros sócios. O incorporador tem um objetivo de encontrar um sócio rapidamente para receber o valor da compra de quotas e seguir com o projeto adiante. Por outro lado, o Investidor tem um objetivo de escolher o melhor parceiro e o melhor projeto, por meio das diligências realizadas.

Nesse contexto, convém citar o trabalho realizado por Cristiane Camargo (CAMARGO, 2015), no qual foram analisadas parcerias entre Incorporadoras e sugeridas diretrizes para o relacionamento entre elas, das quais muitas delas são aplicadas ao relacionamento entre um Banco de Investimentos e uma Incorporadora. Em sua tese, Cristiane aponta que, ao analisar as dificuldades apontadas em seu estudo

de caso, verificou-se que, “em sua maioria, estiveram ligadas à velocidade em que as parcerias foram constituídas, comprometendo a qualidade dos processos de análise e planejamento que deveriam preceder sua constituição. Apesar de constatar-se o alinhamento de objetivos estratégicos no início das parcerias, a insuficiência de informações dos processos preliminares resultou em descobertas, ao longo das parcerias, de divergências e incompatibilidades entre as partes, impactando em processos decisórios, em processos de gestão e, conseqüentemente nos resultados dos empreendimentos objeto das parcerias.” (CAMARGO, 2015).

Conclui-se, portanto, que fazer parcerias rapidamente traz muitos riscos futuros ao projeto. Por esse motivo, vê-se que existe a necessidade de que o início da relação de parceria entre o Incorporador e o Investidor passe por um processo intensivo de alinhamento de interesses e expectativas, de maneira que fique clara a intenção e a agenda de cada agente.

Por esse motivo, utilizando a Matriz acima como base, recomenda-se que, nesse período de originação, seja criada a Matriz de Riscos do próprio projeto que estiver sendo analisado, de maneira que os sócios deem início ao entendimento da forma como que cada um pretende reagir a certo risco, alinhando as expectativas e os planos de respostas aos riscos desde o início do relacionamento.

Se a parceria nascer com um alinhamento claro de expectativas, e baseada em um plano de gerenciamento de riscos, acredita-se que muitos problemas serão minimizados.

Ainda antes de formalizar a parceria, o Banco de Investimentos deve fazer revisões de projeto e simulações de cenários de stress na viabilidade, utilizando-se de premissas conservadoras no cenário baseline, em relação a custos, prazos bem como outras variáveis de alta probabilidade e impacto mencionadas acima.

Analisando os riscos acima, verifica-se que muitas dificuldades se encontram no processo da Gestão de sócios e não exclusivamente nos processos do Banco de Investimentos. Nesse contexto, vale citar novamente o conjunto de diretrizes e recomendações de Cristiane Camargo (CAMARGO, 2015), que visa a contribuir para o planejamento, constituição e condução de futuras parcerias entre Incorporadoras. Muitos dos questionamentos existentes em seu trabalho são diretamente aplicáveis à relação entre o Banco de Investimentos e a Incorporadora, mostrando que existe uma necessidade de flexibilização de ambos os lados, não somente de alteração de processos de gerenciamento de riscos por parte do Banco.

Observa-se que a Empresa faz parceria com vários incorporadores diferentes. Desde Incorporadores de médio porte, até Incorporadores de grande porte. Existe uma diferença nessa gestão, de acordo com o perfil do Incorporador. Vale ressaltar que o fato de a Empresa lidar com diversas incorporadoras

diferentes, torna o processo de gerenciamento de riscos ainda mais complexo do que se fosse uma única parceira dos projetos.

Com relação à construção do empreendimento, período crítico do ciclo imobiliário, percebe-se que a contratação pelo regime de preço fechado protege ambos os sócios da SPE com relação a diversos riscos. Por outro lado, esse regime de contratação encarece o custo, tendo em vista que o construtor coloca suas margens para se proteger também. Outra possibilidade para contornar o problema de trabalhar com um preço fechado que possui margens altas é utilizar o regime de contratação por administração com preço máximo garantido, no qual se rege uma taxa de performance caso o custo final seja abaixo do esperado. O conceito de vincular parte dos pagamentos com performance é algo que precisa ser utilizado com recorrência no sistema de contratações e parcerias, tendo em vista o objetivo de alinhar interesses entre contratante e contratado, bem como entre sócios.

O mesmo se aplica no pagamento de ágio ou taxa de gestão imobiliária pelo Banco de Investimentos para o Incorporador. Por se tratar de um investimento cujo ciclo é longo, que demanda tempo e gestão ativa, uma maneira eficiente de motivação do Incorporador é vincular parte dos prêmios e da taxa de Gestão Imobiliária com o sucesso do projeto. O alinhamento de interesse financeiro entre os sócios é fundamental para que haja alinhamento em todos os outros setores estratégicos da parceria.

Outro ponto relevante da análise dos riscos acima é que a estrutura do Banco de Investimentos é linear e enxuta, oferecendo vantagens, mas trazendo riscos, uma vez que não se tem uma definição clara das responsabilidades principais de cada um na equipe, bem como a hierarquização de prioridades. Dessa forma, corre-se o risco de priorizar as ações erradas e não se obter terminabilidade nas atividades por falta de um gestor dono do projeto.

Em relação a Planejar as respostas aos riscos, o Banco de Investimentos em questão possui uma postura reativa, ao invés de assumir uma gestão pró-ativa de desenvolver opções e ações para aumentar as oportunidades e reduzir as ameaças aos objetivos do projeto. Há uma dificuldade grande em conseguir mensurar todos os eventos de risco. Por esse motivo, acredita-se que fazendo uso da Matriz de Riscos elaborada, o Banco de Investimentos conseguirá otimizar o seu processo de planejamento das respostas aos riscos.

Além disso, o que se propõe é que a Empresa realize uma avaliação constante para identificar suas fragilidades, robustez e antifragilidades de maneira que as possibilidades de ganho da empresa estejam atreladas à identificação de suas antifragilidades, dos aspectos nos quais a empresa é robusta.

Um dos pontos frágeis da Empresa, por exemplo, são os aspectos que se referem à organização, comunicação e transferência de informação. Torna-se importante avaliar os riscos envolvidos nesses

momentos, pois conforme mencionado anteriormente, muitas atividades são terceirizadas para especialistas. Nesse contexto, para que haja uma identificação dos riscos de uma maneira eficiente, é necessário um alinhamento eficiente de processos entre o Banco e seus terceirizados. Dessa maneira, haverá uma sinergia entre esses agentes de forma que os triggers dos riscos sejam monitorados de forma mais ativa, conforme exemplos que seguem: (i) relacionamento com os agentes terceirizados como as imobiliárias locais para auferir se a expectativa de preço de venda é condizente com o mercado, para monitoramento da performance dos concorrentes e revisão de estratégias de vendas; (ii) relacionamento com os agentes terceirizados como os consultores ambientais para auferir a necessidade de regularizações ou licenciamento do terreno, identificando os custos e prazos para tais ações; (iii) relacionamento com os agentes terceirizados como as empresas de medição e gerenciamento da obra para auferir as expectativas de prazo e custo comparadas ao cenário baseline.

Por esses motivos, vê-se que grande parte dos esforços do Banco de Investimentos deve ser a ênfase no Gerenciamento de Comunicações, tendo em mente que a maioria dos problemas dos projetos é oriunda de falha de comunicação e existe uma forte correlação entre o desempenho do projeto e a habilidade em administrar as comunicações.

Segundo o Guia PMBOK, o gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada, tendo como principais objetivos conectar as diversas partes interessadas, fornecer as ligações críticas entre pessoas e informações necessárias e, principalmente, manter as partes interessadas “alinhadas”.

6.2 OBJETIVOS ALCANÇADOS E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

A partir da elaboração do trabalho, percebe-se que foram realizados 3 principais grupos de análise:

- Existe um problema de ordem estrutural do próprio Banco de Investimentos, que foi analisado na parte 1 do estudo de caso: análise crítica da Empresa sobre os processos de gerenciamento de riscos. Obtiveram-se como produto final as “Diretrizes de Melhorias e Alterações nos Processos de Gerenciamento de Riscos da Empresa” (DIRETRIZES).
- Existe um problema na relação entre o Banco de Investimentos e o Incorporador, sendo que parte das Diretrizes acima contribui para essa interface. A análise aprofundada dessa relação foi estudada no trabalho de Cristiane Camargo, sobre Gestão de sócios (CAMARGO, 2015).
- Existe um problema na gestão dos riscos existentes nos projetos: análise dos projetos existentes dentro do FIP e levantamento dos riscos potenciais ao longo do ciclo de cada um. Obteve-se como produto final a “Matriz de Riscos dos projetos do FIP” (MATRIZ DE RISCOS).

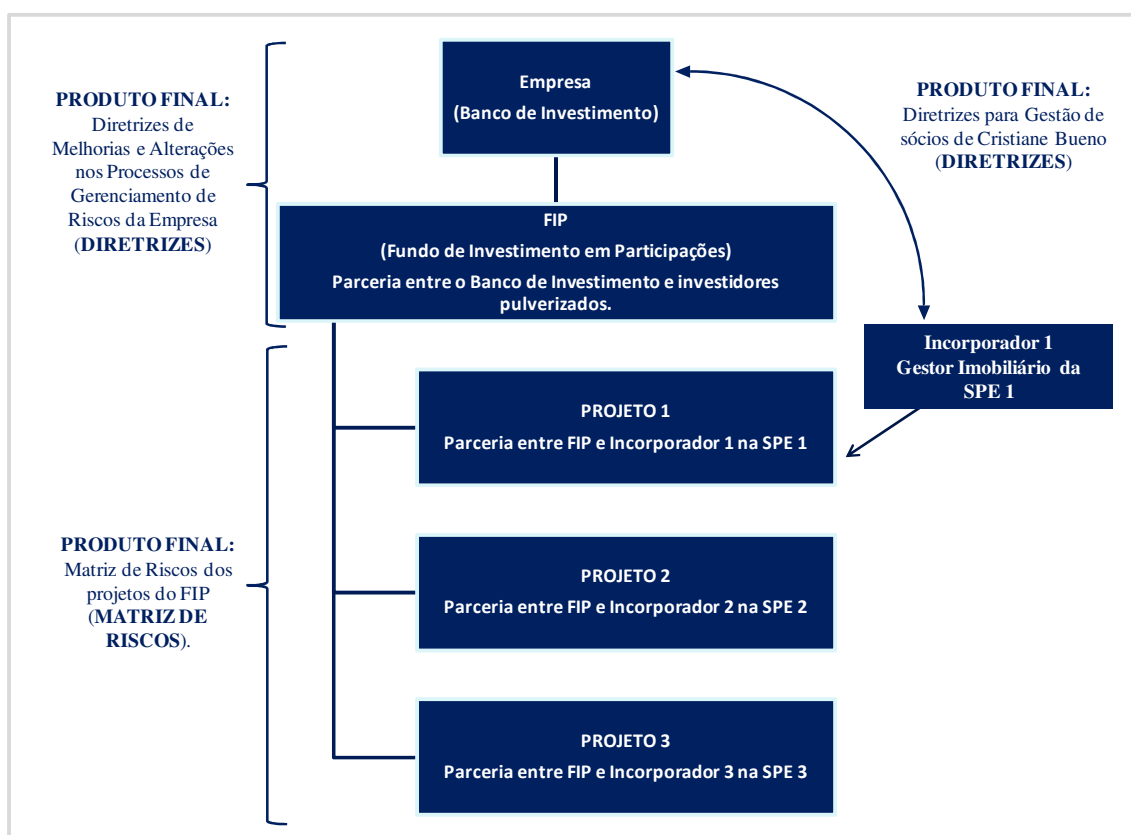


Figura 34 - Produtos finais obtidos com o presente trabalho.

Acredita-se que com as duas DIRETRIZES acima e a MATRIZ DE RISCOS em mãos, o Banco de Investimentos terá condições de implementar um novo processo de Gerenciamento de Riscos para o desenvolvimento de Empreendimentos Residenciais em parceria com Incorporadoras, conduzindo as atividades de maneira mais eficiente, identificando e respondendo a potenciais forças e riscos com maior agilidade e foco.

Para complementar os 3 produtos finais acima, aplicando-os de maneira prática a um projeto específico, recomenda-se como futuro trabalho a realização de análise quantitativa expressa em unidade monetária para um empreendimento real.

O objetivo principal da gestão de risco é fundamentar o contingenciamento do projeto, refletindo-o em valores. Portanto, para todos os fatores de risco considerados primários, deverá ser conduzida uma análise quantitativa (expressa em unidade monetária) capaz de suportar a elaboração dos planos de respostas a cada fator de risco e respectivas condições de risco, dimensionando o contingenciamento financeiro do projeto.

Essa análise quantitativa expressa em unidade monetária e com análise de impactos financeiros é um tema importante para um trabalho subsequente deste, no qual, por exemplo, poderia ser quantificado o risco do atraso de obra, a necessidade de duplicar turnos de funcionários, dentre outros exemplos aplicados a um empreendimento específico. A partir de então, somando-se todas as análises, chega-se no contingenciamento necessário para cada item. Dessa forma, apresenta-se a margem real do projeto de maneira que, ao longo do tempo, cada contingência vire lucro a partir do momento em que o evento de risco é superado.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, C.T. **Tomada de Decisões Estratégicas no Segmento de Empreendimentos Residenciais: uma Sistemática de Análise**. São Paulo, 1993. 328p. Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

BARNEY, J. B. **Looking inside for competitive advantage** (1995). In: MINTZBERG,

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Cap 9, p. 250-275 – 3º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S.A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. Revisão técnica Carlos Tasso Eira DeAquino, José Antônio Ulhôa Cintra Ferreira. São Paulo: McGraw-Hill,2007.

BOVESPA. **Informe técnico de mercado**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>> 07 nov. 2006.

BUSTANI, E. **Parecer jurídico: Patrimônio de Afetação e Regime Especial de Tributação na Construção Civil - Sinduscon-SE**. Tenório e Dornelas Advogados Associados s/c. Salvador, 11 de março de 2005. Disponível em <www.sinduscon-se.com.br>. Acesso em março 2015.

CAMARGO, CRISTIANE BUENO DE. **Diretrizes para o estabelecimento de parcerias entre empresas do real estate residencial / C. B. de Camargo -- versão corr. -- São Paulo, 2015. 255 P.**

CARVALHAES, MARCELO LA MOTTA. **Análise de fundos de investimento em participações com aplicações em empreendimentos imobiliários/ M.L.M. Carvalhaes – São Paulo, 2006. 89p.** Monografia MBA em gerenciamento de empresas e empreendimentos na construção civil.

CURLEE, W., & GORDON, R. L. **Complexity theory and project management**. John Wiley & Sons, 2010.

DOZ, Y. L.; HAMEL, G. **A Vantagem das Alianças: a arte de criar valor através de parcerias**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 320 p.

HILTNER, JULIANA VIANNA. **Rotina de avaliação de desempenho de um sistema de programação e controle de custos: caso aplicado a uma empresa do mercado de incorporações / J.V. Hiltner**. -- São Paulo, 2014. 92 p. Monografia (MBA em Economia Setorial e Mercados, com ênfase em Real Estate) – POLI.INTEGRA.

HIRATA, LUCAS A. **Mercado imobiliário vive 'tempestade perfeita'**. O Estado de S. Paulo. 01 Outubro 2015. A

HIRATA, LUCAS B. **Ajuste no mercado imobiliário deve vir pelo preço de terrenos, afirma especialista**. O Estado de S. Paulo. 24 Setembro 2015.

KERZNER, H, **Gestão de Projetos, As Melhores práticas**. Tradução.: Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo de Borba. – Porto Alegre: Bookman, 2002 Título Original “Applied project management: best practices on implementation”

MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OR, AMY. **Crise torna o Brasil atraente para investimentos de Private Equity**. The Wall Street Journal tradução por Valor Econômico. 02 Outubro 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide 2000 Edition**, Pennsylvania-USA 2000

ROCHA LIMA JUNIOR, J. **Política Empresarial e Diretrizes de Ação**. São Paulo: EPUSP, 1994. 38p. (Boletim Técnico, Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/126).

ROCHA LIMA JUNIOR, **Decidir sobre investimentos no setor da construção civil**. São Paulo: EPUSP, 1998. (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/200).

ROCHA LIMA JUNIOR, JOAO DA. **Fundamentos de Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil**. São Paulo: EPUSP, 1995. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia Civil. TT/PCC/11.

R. Max Wideman (ed), **Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities**, Project Management Institute © 1992.