



## Proposta de gestão de risco aplicada a uma pequena e recém-inaugurada loja virtual de moda praia feminina

### *Risk management proposal applied to a small, recently opened online women's swimwear store*

BAIÃO, Gabriel Ribeiro; POZNYAKOV, Karolina  
 grbaião@gmail.com; kmp1313@gmail.com.

<sup>1</sup>Gestão e Gerenciamento de Projetos, NPPG, UFRJ, Rio de Janeiro.

<sup>2</sup>Mestranda de Engenharia Urbana na UFRJ, Engenharia de produção, UFF, Rio de Janeiro

#### **Informações do Artigo**

Palavras-chave:

*Riscos*

*E-commerce*

*Consumidor*

Keywords:

*Risks*

*E-commerce*

*Consumer*

#### **Resumo:**

*O estudo foi delimitado na área de gerenciamento de riscos e teve como objetivo propor a aplicação da gestão de risco a uma pequena e recém-inaugurada loja virtual de moda praia feminina. Buscou-se seguir as etapas de identificar, realizar análise qualitativa, planejar e aplicar respostas e monitorar os riscos. Utilizou-se como técnicas reuniões e entrevistas para coleta de dados e as ferramentas análise SWOT e matriz de probabilidade e impacto para análise dos riscos. Foram identificados dois riscos classificados como prioritários: Afastamento dos colaboradores e Atraso na entrega dos fornecedores. A orientação estratégica definida como respostas aos riscos prioritários foi a de mitigação. Os resultados revelam que o desenvolvimento do gerenciamento de riscos proporcionou aos participantes do estudo: conhecimento detalhado do projeto, a definição real e oportuna dos prazos, o envolvimento com os resultados, a identificação dos principais problemas e riscos, o controle sistemático das entradas e saídas dos produtos, o compartilhamento das dificuldades, necessidades e soluções por meio das reuniões sistemáticas de análise e acompanhamento dos riscos.*

#### **Abstract:**

*The study was limited to the area of risk management and aimed to propose the application of risk management to a small, recently opened online women's swimwear store. We sought to follow the steps of identifying, carrying out qualitative analysis, planning and applying responses and monitoring risks. Meetings and interviews were used as techniques for data collection and the tools SWOT analysis and probability and impact matrix for risk analysis. Two risks classified as priorities were identified: Employee absence and Delay in delivery from suppliers. The strategic orientation defined as responses to priority risks was mitigation. The results reveal that the development of risk management provided study participants with: detailed knowledge of the project, real and timely definition of deadlines, involvement with results, identification of main problems and risks, systematic control of inputs and*

*outputs of products, sharing difficulties, needs and solutions through systematic risk analysis and monitoring meetings.*

## **1. Introdução**

### **1.1. Gerenciamento de riscos**

O PMI, através do Project Management Body of Knowledge PMBOK [1] aponta que a gestão e gerenciamento de um projeto abrange as seguintes áreas de conhecimento específicas: integração, escopo, cronograma, custo, qualidade, recursos, comunicação, riscos e aquisições. O estudo foi delimitado na área de gerenciamento de riscos e teve como objetivo propor a aplicação da gestão de risco a uma pequena e recém-inaugurada loja virtual de moda praia feminina.

De acordo com Schuyler [2], risco é a consequência acumulativa da chance de incerteza que pode influenciar positivamente, gerando oportunidades, ou negativamente, ocasionando ameaças ao projeto. Identifica-se na literatura, a partir da década de oitenta, uma preocupação crescente com o gerenciamento de riscos nos projetos [3].

O gerenciamento dos riscos do projeto implica em processos para conduzir a identificação, a análise, o planejamento e execução das respostas e do controle e monitoramento. Tem por objetivo maximizar a probabilidade ou o impacto dos riscos positivos e minimizar a probabilidade ou o impacto dos riscos negativos, com intuito de potencializar as chances de sucesso do projeto [1].

Segundo Voetsch [4], uma pesquisa realizada em várias empresas no mundo identificou que o uso de ferramentas qualitativas, no gerenciamento de riscos, é alto (86,5%), a maioria dos projetos foda na identificação dos riscos (87,4%) e existe uma defasagem entre a teoria e a prática.

O nível de complexidade dos projetos aumentou consideravelmente nas últimas décadas. Com isso, os desafios também se modificaram, de forma significativa, sendo importante desenvolver uma aplicação do

gerenciamento de riscos, o qual é mais frequentemente realizado em projetos estratégicos e competitivos, restringindo-se o compartilhamento das experiências e lições aprendidas, especialmente devido a dados e informações sigilosos. Nem sempre o fracasso ou o sucesso do projeto deve ser atribuído ao gerenciamento de riscos, mas este muitas vezes é indicado como fator fundamental [5].

### **1.2. Ecommerce e moda feminina**

O *ecommerce*, ou comércio eletrônico, é um processo de compra e venda de produtos realizado por meio de equipamentos eletrônicos, tais como computadores e *smartphones*. As vendas de forma eletrônica aumentaram enormemente nas últimas décadas e, de certa forma, há uma tendência à substituição das vendas realizadas em espaços físicos [6].

O surgimento do comércio eletrônico se deu a partir da evolução das tecnologias na internet, tendo como objetivo complementar o processo de vendas, eliminar intermediários, impulsionar a globalização da economia e reduzir limites geográficos [7].

De acordo com a revista ISTOÉ [8], a partir de março de 2020, devido à pandemia do novo coronavírus (COVID 19), foi adotado um isolamento social, por este motivo, a atividade presencial no comércio foi reduzida e gerou grandes oportunidades para vendas em plataformas digitais.

Há alguns anos no Brasil, os homens foram ultrapassados pelas mulheres na participação das compras pela internet, contribuindo para uma expansão do mercado feminino digital [9].

O gênero feminino é mais interessado na moda e apresenta maiores tendências ao consumo compulsivo [10]. Frente a esse fato, os varejistas do mercado digital que têm as mulheres como público alvo buscam investir

cada vez mais em publicidade para vender seus produtos e, conseqüentemente, ganhando um retorno maior, principalmente com ofertas e chamadas no mercado digital.

Na atualidade, poucas são as pessoas sem acesso à internet ou a um celular. De forma dinâmica as empresas investem cada vez mais em publicidades por meio de mídias digitais, reduzindo custos e obtendo um maior alcance. No Brasil, três em cada quatro pessoas acessam diariamente a internet, o equivalente a 134 milhões [11] evidenciando uma grande oportunidade para o comércio digital.

De acordo com o SEBRAE [12], os produtos mais vendidos pelas empresas brasileiras no e-commerce são: eletrodomésticos; saúde e beleza; moda e acessórios; livros, revistas e jornais e peças de informática. No ranking, o setor de moda e acessórios representa uma fatia de 11% do todo, sendo somente ultrapassado por eletrodomésticos; saúde e beleza, ambos com 13%. Os demais ficaram com uma representatividade abaixo de 10%.

Diante disso, pode se dizer que o setor de moda e acessórios vem ganhando notoriedade acentuada, nos últimos anos, no comércio digital, tendo, como consequência, um maior conforto dos clientes na realização de compras pela internet. Além disso, aumentam os investimentos em novas tecnologias para melhorias nos padrões dos produtos e nos ambientes digitais pelas empresas do segmento. Esses aspectos confirmam o crescente aumento do setor, impulsionando o mercado digital, visando cada vez mais ofertar aos clientes comodidade, qualidade, praticidade e rapidez [12].

## **2. Metodologia**

### **2.1. Características do negócio**

Atuando no modelo de loja online, o negócio em foco oferece produtos revendidos de qualidade, de fácil aceitação, satisfazendo às necessidades dos clientes.

Para divulgação e venda dos produtos, são utilizadas as redes sociais Instagram e

*Whatsapp*, além de um endereço eletrônico onde é executado o procedimento de pagamento via cartão, boleto ou *pix*. A equipe interna é formada por uma colaboradora, responsável pela gestão das mídias sociais, e o proprietário fica com as tarefas de compra dos produtos diretamente com os fornecedores, recebimento dos pedidos dos clientes, embalagem do produto e envio ao consumidor e pós-venda.

Com vistas a atingir o objetivo de proporcionar comodidade aos clientes, a loja conta com a prestação de serviço de um motoboy, realizando entregas de produtos dentro do município do Rio de Janeiro. Quando são vendas realizadas fora da roteirização do motoboy, é utilizado o serviço da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – Correios.

Os Produtos devem ser entregues ao cliente nas condições desejadas, no local e prazo determinado.

#### **2.1.1. Produtos e serviços**

A loja trabalha com moda praia, tendo em seu portfólio biquínis, maiôs, roupas e acessórios de qualidade, adquiridos em dois fornecedores do Rio de Janeiro e um de São Paulo. Os modelos e design seguem a tendência da moda na perspectiva do fornecedor. Os tamanhos das peças são padronizados, não sendo flexível à personalização.

#### **2.1.2. Estoque**

Não conta com espaço físico para vendas ou atendimento ao cliente, porém possui um espaço doméstico para o estoque de mercadoria.

#### **2.1.3. Localização**

O estoque da loja virtual é na residência do proprietário do negócio, fato que contribui para redução de custos e por ser localizada em uma região estratégica e central, com proximidade de uma loja dos correios, dando ao motoboy fácil acesso para os diversos bairros do Rio de Janeiro.

## 2.2. Desenvolvimento da pesquisa

Este trabalho buscou seguir as etapas de identificar, realizar análise qualitativa, planejar e aplicar respostas e monitorar os riscos.

A abordagem qualitativa fundamentou-se na análise subjetiva da percepção da equipe para priorizar os riscos individuais do projeto, classificando as probabilidades de ocorrência e o impacto concernente sobre o projeto.

Esse processo de priorização de riscos individuais do projeto tem como principal benefício fazer com que os esforços foquem nos riscos de alta prioridade, para análise e ação posterior, por meio da avaliação da classificação de probabilidade e impacto de ocorrência.

## 2.3. Coleta de dados

Foram realizadas reuniões e entrevistas com a equipe interna para conhecer e entender: as dificuldades atuais e emergenciais, as ações tomadas em falhas já resolvidas, as oportunidades, o alcance do *marketing* do site, a identificação dos principais concorrentes, o volume de vendas e lucratividade, a relação com fornecedores e a satisfação dos clientes. As reuniões e entrevistas foram gravadas e registradas na íntegra para posterior análise. Alguns registros de controle da loja também subsidiaram a coleta de dados.

A percepção dos riscos pode levar a uma parcialidade da avaliação dos mesmos. Nesse sentido, faz-se importante implementar ferramentas e técnicas para a identificação dos riscos. Com base numa avaliação da qualidade das informações, definiu-se a Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*SWOT*) como ferramenta de identificação dos riscos, com a missão de planejar uma resposta adequada, atendendo a todos os *stakeholders*.

## 2.4. Análise SWOT

A análise *SWOT* é uma técnica que analisa o projeto com base em cada uma das perspectivas a seguir: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, identificando os

riscos gerados internamente. A análise começa com as forças e fraquezas da loja, em seguida, identificam-se as oportunidades por meio das forças, assim como as ameaças decorrentes das fraquezas. Os parâmetros listados abaixo foram levantados a partir das reuniões da equipe interna e das entrevistas.

- Forças: Clima do Rio de Janeiro é muito propício para banhistas, sendo a cidade cercada por praias; Comodidade para os clientes efetuarem a compra; Diversas opções para pagamentos; Entregas em todo país, sendo no Rio de Janeiro em até 48 horas; Funciona 24 horas por dia.
- Fraquezas: Baixo capital para investimento; Baixo poder de barganha com fornecedores; Dependência apenas de uma empresa de entregas para fora da cidade local; Empresa de pequeno porte e com poucos clientes fidelizados; Equipe com pouca experiência na área de vendas.
- Oportunidade: Crescimento do e-commerce; Pandemia; Sem custos de espaço físico (aluguel, água, manutenção).
- Ameaças: Afastamento dos colaboradores; Atraso na entrega dos fornecedores; Crise econômica; Greve dos correios; Marcas consolidadas no mercado digital e físico; Perda das contas das redes sociais utilizadas; Sazonalidade climática; Surgimento de novas tecnologias.

## 2.5. Matriz de probabilidade e risco

Os parâmetros definidos anteriormente na análise *SWOT* foram listados em uma matriz comum de probabilidade e impacto, que tem por objetivo o mapear a probabilidade de ocorrência de cada risco e o respectivo impacto no objetivo do projeto. Foram definidos cinco termos para classificação em níveis de prioridade, desde muito baixo até muito alto, com valores numéricos. O resultado final para priorização é oriundo da multiplicação entre as classificações, gerando uma pontuação de probabilidade e impacto para cada risco, possibilitando uma avaliação para cada nível de prioridade. Com base na probabilidade e

nos impactos respectivos, os riscos foram priorizados para posterior análise e planejamento de respostas eficazes.

Para avaliar os riscos da matriz de probabilidade e impacto foi usada a seguinte classificação: 1 – Muito baixo; 2 – Baixo; 3 – Médio; 4 – Alto; 5 – Muito Alto.

Quadro 1 - Matriz de Probabilidade e Impacto

Item	Descrição do Risco	Probabilidade	Impacto		PxI
			Custo	Prazo	
1	Afastamento dos colaboradores	3	4	4	48
2	Atraso na entrega dos fornecedores	3	4	5	60
3	Crise econômica	3	3	3	27
4	Greve dos correios	3	2	5	30
5	Marcas consolidadas no mercado digital e físico	3	3	2	18
6	Perda das contas das redes sociais utilizadas	2	5	4	40
7	Sazonalidade climática	2	3	1	6
8	Surgimento de novas tecnologias	3	3	2	18

Fonte: O Autor

Pode-se destacar, por meio do Quadro 1, os riscos dos itens 1 e 2 como prioritários.

A partir da matriz de probabilidade, impacto e orientações (Figura 1), se observa probabilidade baixa e impacto muito alto, sendo oportuno ter como resposta mitigar. Dessa forma, é fundamental a implementação de ações preventivas e corretivas. No entanto, a resposta de mitigação feita de forma antecipada é frequentemente mais efetiva do que a correção do dano após a ameaça ter ocorrido. Para os riscos de baixa probabilidade e impacto, sugere-se como resposta a aceitação. Neste caso, a estratégia de aceitação baseia-se no reconhecimento de que a ameaça existe, porém nenhuma

iniciativa é tomada. Contudo, deve-se determinar uma reserva de contingência para o caso de a ameaça ocorrer.

Figura 1 – Matriz de probabilidade, impacto e orientações

Probabilidade		Impacto				
		Muito Baixa	Baixa	Mé-dia	Alta	Muito Alta
Muito Alta						
Alta						Evitar
Média				Miti-gar		
Baixa	Aceitar					
Muito Baixa						

Fonte: O Autor

Neste estudo, decidiu-se trabalhar com os dois riscos de maiores níveis de prioridade: “Afastamento dos colaboradores” e “Atraso na entrega dos fornecedores”. É importante ressaltar que, durante as reuniões e entrevistas com a equipe, esses dois riscos foram frequentemente citados como principais causadores de tensões e sobrecarga de trabalho. Portanto, para esses riscos foi desenvolvido e aplicado um plano de ação com respostas.

### 3. Planejamento das respostas aos riscos

Foi realizada a análise qualitativa para essa etapa, na qual um plano de respostas aos riscos priorizados foi aplicado. Todos os riscos identificados anteriormente foram oriundos das ameaças identificados na matriz SWOT e a orientação estratégica definida foi a de mitigação.

Dessa forma, ficou sob responsabilidade do proprietário aplicar as ações preventivas, conforme o planejamento acordado das respostas, para evitar a ocorrência dos riscos, e corretivas para intervir de forma imediata. O prazo final do projeto para implementação

das respostas foi de sessenta dias, acordado juntamente com a equipe. Para o risco de mais alta prioridade (risco 2) estabeleceu um prazo de até trinta dias. Já o risco de segunda prioridade (risco 1) deverá ser concluído dentro do prazo do projeto.

### **3.1. Resposta ao risco Afastamentos dos colaboradores (risco 1)**

- Ações preventivas: conhecer as causas das faltas e/ou atrasos para mostrar que se preocupa com a sua equipe. Manter um bom clima organizacional e que motive a equipe a atingir bons resultados. Buscar entender as características e o perfil da equipe para obter uma comunicação adequada. Oferecer feedbacks periódicos, afim de promover o desenvolvimento profissional. Estabelecer um plano de reconhecimento do desempenho, implementando a prática de bonificações. Estimular a prática de treinamentos para qualificação profissional.
- Ações corretivas: Aplicar punições como desconto na folha salarial, perda de descanso semanal remunerado ou até justa causa. Realizar contratação temporária ou efetiva quando não houver mais motivos para manter o colaborador na equipe.

### **3.2. Resposta ao risco Atraso na entrega do fornecedor (risco 2)**

- Ações preventivas: implementar um contrato formalizado com os fornecedores, com definição do cumprimento dos prazos das entregas e de cláusula, explicitando punições como: abatimento do valor dos produtos, em caso de atraso, e pagamento de multa proporcional de acordo com o tempo de atraso. Fazer um mapeamento de todo o processo de compra e controle do estoque por meio do qual será possível obter informações mais assertivas de reposição dos produtos. Definir períodos para o envio dos pedidos de compras e determinar o prazo necessário para entrega dos produtos. Negociar com fornecedores de confiança e buscar manter um bom relacionamento com os mesmos. Investir na capacitação e treinamento do proprietário para realização das compras junto ao fornecedor.

- Ações corretivas: Fazer contato imediato com o Serviço de Atendimento ao Consumidor do fornecedor. Desistir da compra, em caso de atraso, e solicitar o reembolso integral do valor pago, incluindo taxa de entrega. Buscar novos fornecedores.

## **4. Monitoramento e controle**

Nesta etapa foi implementado o monitoramento e controle das respostas elaboradas para serem utilizadas no plano de ação preventivo aos riscos analisados, sendo realizado ao longo do projeto. O processo de monitoramento e controle tem por objetivo determinar se: as respostas implementadas aos riscos são efetivas, surgiram novos riscos, a abordagem executada no gerenciamento foi adequada, os princípios do projeto ainda são oportunos, a reserva de contingência é satisfatória e se o plano está sendo seguido.

A técnica utilizada para o monitoramento foi de realização de reuniões com a equipe, a cada sete dias, com duração máxima de trinta minutos, visando atualizar os prazos de implementação das respostas com status “previstos x realizados”, conforme planejamento acordado das respostas. O prazo do projeto foi um indicador acompanhado a cada reunião.

## **5. Resultados obtidos**

É importante colocar que a loja foi criada durante a pandemia, em meados de 2020, pois o proprietário, ao ficar desempregado, enxergou uma oportunidade de empreender no meio do isolamento social. Devido à falta de experiência com vendas, se deparou com algumas dificuldades como: encontrar fornecedores de qualidade e que fossem pontuais nas entregas, elaborar o *site* para divulgação do portfólio dos produtos a serem vendidos, promover uma boa publicidade da marca para captação de novos clientes e selecionar colaboradores comprometidos com o objetivo da loja que é prover comodidade aos clientes respeitando o prazo de entrega,

além de não ter as entradas e saídas registradas de forma eficaz.

Esses problemas estavam trazendo preocupação com a continuidade da loja, causando uma tensão no clima organizacional e desgaste na motivação da equipe.

Após o diagnóstico inicial, foi possível identificar os riscos do projeto, traçar o planejamento das ações, monitorar e controlar o indicador prazo final do projeto.

Resultados obtidos a partir da execução das respostas para o risco “afastamento dos colaboradores”, que teve a segunda maior prioridade e prazo a ser finalizado em até sessenta dias, o mesmo do fim do projeto:

- Manter um bom clima organizacional e que motive a equipe a atingir bons resultados: Ação realizada dentro do prazo de 40 dias. Foi considerada de enorme relevância pela equipe. Após uma primeira reunião para discutir o clima organizacional, o proprietário passou a solicitar aos colaboradores um feedback sobre a sua liderança, visando melhor relação interpessoal.
- Buscar entender as características e o perfil da equipe para obter uma comunicação adequada: Ação realizada dentro do prazo de 45 dias. Foi considerada relevante pela equipe. O proprietário elaborou um cronograma para realizar encontros periódicos online e presencial com a equipe para melhorar a comunicação interna.
- Oferecer feedbacks periódicos, afim de promover o desenvolvimento profissional: Ação realizada dentro do prazo de 45 dias. Foi considerada relevante pela equipe. Nos encontros programados abriu-se uma pauta para realização de feedbacks, levantando os pontos negativos e positivos.
- Estabelecer um plano de reconhecimento do desempenho, implementando a prática de bonificações: Ação realizada dentro do prazo de 60 dias. Foi considerada extremamente relevante pela equipe. O proprietário implementou uma política de bonificação extra para cada 50 novos clientes.

- Estimular a prática de treinamentos para qualificação profissional: Ação realizada dentro do prazo de 60 dias. Foi considerada bastante relevante pela equipe. O proprietário patrocinou um curso de propaganda e marketing para o membro da equipe.

- Conhecer as causas das faltas e/ou atrasos para mostrar que se importa com os membros da equipe: Ação realizada dentro do prazo de 40 dias. Foi considerada relevante pela equipe. Realizada na reunião de clima organizacional.

Resultados obtidos a partir da execução das respostas para o risco “atraso na entrega dos fornecedores”, identificado como de alta prioridade para o projeto e com prazo a ser finalizado em até trinta dias.

- Implementar um contrato formalizado com os fornecedores, com definição do cumprimento dos prazos das entregas e de cláusula, explicitando punições como: abatimento do valor dos produtos, em caso de atraso, e pagamento de multa proporcional de acordo com o tempo de atraso: Ação realizada dentro do prazo de 15 dias. Foi considerada de extrema relevância pela equipe. O proprietário contratou um advogado especialista em redigir contratos cliente x fornecedor e conseguiu formalizar o acordo entre as partes interessadas.
- Fazer um mapeamento de todo o processo de compra e controle do estoque por meio do qual será possível obter informações mais assertivas de reposição dos produtos: Ação realizada dentro do prazo de 5 dias. Foi considerada bastante relevante pela equipe. O proprietário desenhou todo o fluxo de compra da loja e comprou um aplicativo apropriado para controle de estoque.
- Definir períodos para o envio dos pedidos de compras e determinar o prazo necessário para entrega dos produtos: Ação realizada dentro do prazo de 5 dias. Foi considerada bastante relevante pela equipe. O proprietário definiu junto com a equipe e fornecedores a melhor data no mês para solicitação de compra e prazo para recebimento, acordado em contrato,

mantendo um estoque adequado ao volume de vendas.

- Negociar com fornecedores de confiança e buscar manter um bom relacionamento com os mesmos: Não ocorreu, pois a ação ganhou resistência por parte do proprietário. Nesse período não houve negociação com novos fornecedores. Buscou-se manter o bom relacionamento com os fornecedores atuais.
- Investir na capacitação e treinamento do proprietário para realização das compras junto ao fornecedor: Ação não ocorreu, devido à resistência por parte do proprietário. O proprietário decidiu por não realizar o treinamento dentro do prazo acordado no planejamento por se sentir sobrecarregado.

Os riscos de menor prioridade, cuja resposta mais apropriada foi a de aceitar, necessitaram incluir no orçamento uma reserva de contingência para minimizar efeitos de possíveis eventos negativos de baixa probabilidade.

## 6. Considerações finais

Deve-se ressaltar que o projeto em questão apresentava baixo nível de complexidade e desenvolvimento, tendo a análise qualitativa contribuído para algumas melhorias.

O fato de a empresa não ter conhecimento sobre ferramentas e técnicas de gerenciamento e as dificuldades enfrentadas, principalmente com os fornecedores, motivou a buscar estratégias de superação.

Assim, a implementação do gerenciamento de riscos proporcionou aos participantes: conhecimento detalhado do projeto, a definição real e oportuna dos prazos, o envolvimento com os resultados, a identificação dos principais problemas e riscos, o controle sistemático das entradas e saídas dos produtos, o compartilhamento das dificuldades, necessidades e soluções por meio das reuniões sistemáticas de análise e acompanhamento dos riscos.

O gerenciamento de riscos concentrou maior empenho na fase de planejamento para a identificação dos riscos em relação à fase de controle e monitoramento. O controle dos riscos foi desenvolvido por meio de registros periódicos e comunicação informal.

Os fatores que se destacaram para a obtenção dos resultados foram: equipe presente e comprometida com o objetivo do projeto; a discussão coletiva dos prazos, resultando no engajamento dos integrantes; a participação do proprietário no planejamento e condução das reuniões, contribuindo com um adequado *feedback* entre os membros da equipe. Contudo, é importante apontar que a equipe reduzida impôs algumas limitações à implementação das ações.

Os resultados deste estudo se limitam ao cenário da pesquisa realizada, mas podem orientar outras experiências que pretendem utilizar o gerenciamento de riscos, especialmente no ambiente digital.

## 7. Referências

- [1] PMI. Project Management Institute. *Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK*. 6 ed. EUA, 2017.
- [2] SCHUYLER, J. R. *Risk and decision analysis in projects*. 2 ed. Newtown Square: PMI, 2001.
- [3] ARTTO, K. A. *Fifteen years of project risk management applications: where are we going?*. In: ARTTO, K. A.; KAHKONEN, K. (Eds.). *Managing Risks in Projects*. London: E&FN SPON, 1997. p. 3-14.
- [4] VOETSCH, R. J. *The current state of project risk management practices among risk sensitive project management professionals*. 2004. Tese (Doutorado) - The George Washington University.
- [5] GALWAY, L. A. *Quantitative risk analysis for complex projects a critical review*. RAN Corporation, 2004.



- [6] ECOMMERCE PLATFORMS. *O que é comércio eletrônico? Definição de comércio eletrônico para 2021*. Disponível em: <https://ecommerce-platforms.com/pt/glossary/ecommerce>. Acesso em: 20 jan. 2022.
- [7] FIGUEIREDO, I. L. *Histórico do comércio eletrônico*. 2009. Disponível em: [http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1718/historico\\_do\\_comercio\\_eletronico](http://www.oficinadanet.com.br/artigo/1718/historico_do_comercio_eletronico). Acesso em: 15 jan. 2022.
- [8] ISTOÉ. *Vendas pelo comércio eletrônico cresceram 11% entre janeiro e junho, diz Visa*. 2020. Disponível em: <https://istoe.com.br/vendas-pelo-comercioeletronico-cresceram-11-entre-janeiro-e-junho-diz-visa-2/>. Acesso em: 16 dez. 2021
- [9] E-COMMERCEBRASIL. *E-commerce feminino: um mercado cada vez mais promissor*. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/mercado-feminino-na-internet/>. Acesso em: 16 jan. 2022.
- [10] O’CASS, A. *Fashion clothing consumption: antecedentes and consequences of fashion clothing involvement*. *European Journal of Marketing*, v.38, n.7, p.869-882, 2004.
- [11] AGÊNCIA BRASIL. *Brasil tem 134 milhões de usuários de internet, aponta pesquisa*. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-05/brasil-tem-134-milhoes-de-usuarios-de-internet-aponta-pesquisa>. Acesso em: 16 jan. 2022.
- [12] SEBRAE. *O que você precisa saber sobre comércio eletrônico*. 2017. Acesso em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-voce-precisa-saber-sobre-comercio-eletronico>. Acesso em: 15 jan. 2022.