



MARCELO ARANA KAMEI

GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS EM UM PROJETO LOGÍSTICO DE UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Vanessa Janni

Orientadora

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Gerenciamento de Stakeholders em um Projeto Logístico de uma Indústria Multinacional**, elaborado por Marcelo Arana Kamei e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 16 de dezembro de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Vanessa Janni

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marcelo Arana Kamei, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GPJ52-Curitiba (4/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 18/11/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado **Gerenciamento de Stakeholders em um Projeto Logístico de uma Indústria Multinacional**, é autêntico e original.

Curitiba, 16 de dezembro de 2018

Marcelo Arana Kamei

Ser feliz é deixar de ser vítima dos problemas e se
tornar um autor da própria história.

É atravessar desertos fora de si, mas ser capaz de
encontrar um oásis no recôndito da sua alma.

É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida.

- Augusto Cury

Agradecimentos

Agradeço à minha noiva, familiares e amigos,
que fazem a caminhada da vida se tornar
sensacional e agradável.

Resumo

Em uma empresa multinacional do ramo da Indústria, houve a necessidade de realizar a mudança de um armazém de médio porte para um novo endereço. Utilizando a abordagem adaptativa “diamante”, notou-se que o gerenciamento de stakeholders era fator determinante para o sucesso do projeto. Neste presente trabalho, foram analisados os impactos do gerenciamento de stakeholders no projeto e identificadas boas práticas para o sucesso de projetos semelhantes no futuro. Foi observado que a combinação do conhecimento técnico com habilidades interpessoais (soft skills) é fundamental para se atingir um nível de excelência no gerenciamento de projetos.

Palavras Chave: Gerenciamento de Projetos. Gerenciamento de *Stakeholders* (Partes Interessadas), Projeto Logístico, Indústria Multinacional.

Abstract

There was the necessity in a multinational industry to execute the relocation of a medium size warehouse to another place. By the diamond approach, it was noticed that the stakeholder management was critical to achieve the project success. In this coursework, it was analyzed the impacts of stakeholder management on the project and identified best practices to similar project in the future. It was observed that the combination of technical knowledge with soft skills is essential to reach a high level of project management.

Key Words: Project Management. Stakeholder management. Logistics. Multinational Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gráfico “diamante” do projeto utilizando a abordagem adaptativa	2
Figura 2 – Relação entre as partes interessadas e o projeto, PMBOK® (2013)	5
Figura 3 – Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto, PMBOK® (2013) .	6
Figura 4 – Rede de poder/interesse com as partes interessadas, PMBOK® (2013)	7
Figura 5 – Matriz de avaliação do nível de engajamento, PMBOK® (2013)	8
Figura 6 – Exemplo de gráfico “diamante”. Fonte: Shenhar e Dvir, 2007	9
Figura 7 – Gráfico “diamante” do projeto utilizando a abordagem adaptativa	11
Figura 8 – Rede de poder/interesse das partes interessadas	15

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critérios de sucesso	12
Tabela 2 – Stakeholders identificados	14
Tabela 3 – Ações recomendadas para cada stakeholder	15
Tabela 4 – Matriz inicial de avaliação de engajamento; I – Inicial, D – Desejado	16
Tabela 5 – Matriz final de avaliação de engajamento; I - Inicial, D - Desejado, F – Final	18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema.....	2
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Delimitação do Tema.....	3
1.4. Justificativa.....	3
1.5 Metodologia.....	3
1.6 Forma de desenvolvimento do trabalho	3
2. DESENVOLVIMENTO	5
2.1 <i>Stakeholders</i> (Partes Interessadas).....	5
2.2 Gerenciamento de <i>Stakeholders</i>	6
2.3 Processos do Gerenciamento de <i>Stakeholders</i>	7
2.4 Abordagem Adaptativa Diamante (<i>The Diamond Approach</i>).....	8
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS	11
3.1 Abordagem Adaptativa Diamante (<i>The Diamond Approach</i>).....	11
3.2 Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> no projeto	13
4. CONCLUSÕES	19
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	20
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos séculos, a Indústria se tornou altamente especializada na produção em série. Conceitos importantes como o sistema Toyota de produção tornaram processos produtivos altamente eficientes. No entanto, a realidade dos Projetos não é a mesma. Ainda é comum que projetos falhem a uma alta taxa sob diferentes perspectivas (escopo, tempo, custo, qualidade, etc.).

O gerenciamento de projetos surge como um pilar de apoio para que as organizações consigam minimizar seus riscos para a realização de seus investimentos, expansões e melhorias operacionais.

A evolução do gerenciamento de projetos tem sido acelerada especialmente nas últimas décadas, onde a velocidade de mudança de demanda por projetos tem aumentado exponencialmente. O guia PMBOK®, “*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*” ou “*Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos*” em Português, é um conjunto de boas práticas no gerenciamento de projetos organizado pelo instituto PMI (Project Management Institute) que teve sua primeira versão lançada em 1996.

O PMBOK® na sua 5ª edição (2013), define “projeto” como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Os projetos e as operações diferem, principalmente, no fato de que os projetos são temporários e exclusivos, enquanto as operações são contínuas e repetitivas”. Um projeto pode envolver uma única pessoa ou muitas pessoas, uma única organização ou múltiplas unidades organizacionais de múltiplas organizações.

Glasser (1998) propõe que o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim, na maneira em como lidar com as pessoas. Inúmeros projetos falham por causas atribuídas às falhas no gerenciamento de *stakeholders*, devido a falhas na identificação de todas as partes interessadas e as suas influências sobre os projetos.

Recentemente, tem-se percebido uma maior importância ao gerenciamento de *stakeholders* no gerenciamento de projetos. A 5ª edição do PMBOK® foi lançada em 2013 com a adição do 13º capítulo, “Gerenciamento das Partes Interessadas do Projeto”, sendo adicionada então a 10ª área de conhecimento.

1.1 Problema

Em uma empresa multinacional do ramo da Indústria, houve a necessidade de realizar a mudança de um armazém de médio porte para um novo endereço. O escopo geral do projeto era definir um novo fornecedor e realizar a migração no menor prazo possível, de forma eficiente financeiramente, com impacto mínimo nas operações logísticas e, conseqüentemente, faturamento da empresa.

Utilizando a abordagem adaptativa “diamante”, que será mais detalhada a frente, notou-se que o fator dominante do projeto foi o eixo “complexidade” por apresentar uma grande quantidade de *stakeholders* impactados diretamente. O projeto afetaria muitos departamentos distintos, como por exemplo: alta gerência, setor de compras, logística, departamento jurídico, área fiscal, vendas e administração de vendas, recursos humanos e vários outros.

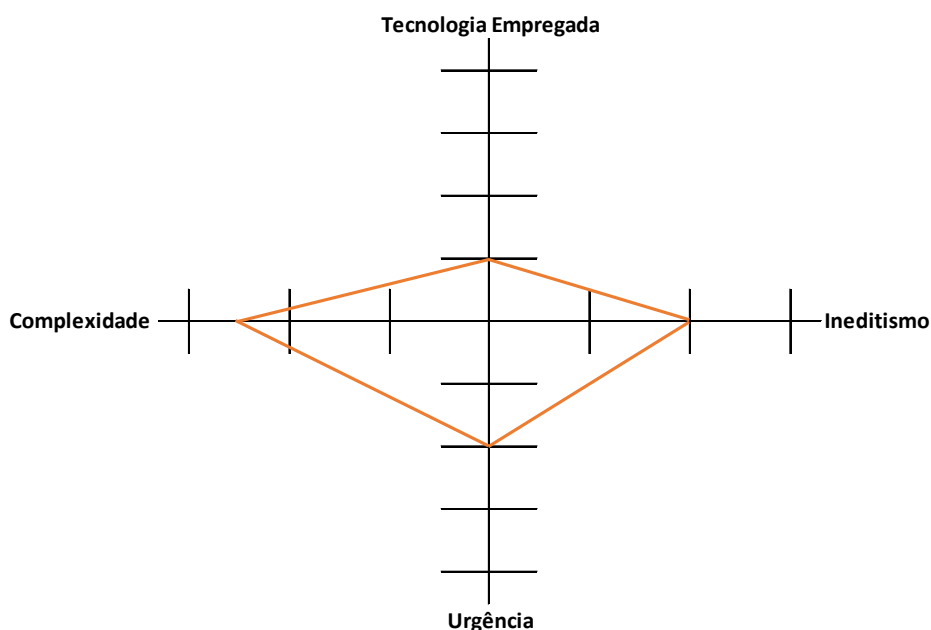


Figura 1 – Gráfico “diamante” do projeto utilizando a abordagem adaptativa.

1.2 Objetivos

Este trabalho possui como o objetivo principal analisar os impactos do gerenciamento de *stakeholders* em um projeto logístico em uma multinacional.

O objetivo secundário é identificar e recomendar práticas importantes e cruciais para o sucesso de projetos semelhantes no futuro.

1.3 Delimitação do Tema

Este trabalho se propõe ao estudo do gerenciamento de *stakeholders* em um projeto logístico. Naturalmente, outras áreas do gerenciamento de projetos serão abordadas ao longo do trabalho, no entanto, de forma mais superficial.

Portanto, o trabalho atual não se propõe a analisar detalhadamente todas as áreas de conhecimento e processos do gerenciamento de projetos, com exceção do gerenciamento de *stakeholders*.

1.4. Justificativa

Pelo gráfico “diamante” da abordagem adaptativa, percebeu-se a importância fundamental do gerenciamento de *stakeholders* para o sucesso do projeto conforme mencionado acima.

Como o foco a esta área do conhecimento tem aumentado pela sua importância, também é de grande valia o aprendizado e a expansão de conhecimento acerca deste tema.

1.5 Metodologia

Pelo trabalho estar relacionado a um projeto e pela natureza de projetos serem únicos, a metodologia de “estudo de caso” se mostra adequada na busca de compreender o evento. As conclusões tendem a ser mais específicas, no entanto, as mesmas se mostram úteis como lições aprendidas para projetos futuros e o desenvolvimento da pesquisa na área de gerenciamento de *stakeholders* em projetos.

Assim como a metodologia do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos ministrado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), este trabalho também segue a uma abordagem qualitativa e alinhada à 5ª edição do guia PMBOK® (2013).

1.6 Forma de desenvolvimento do trabalho

Como estrutura textual, serão apresentados os seguintes capítulos: “Introdução”, “Desenvolvimento”, “Pesquisa de Campo e Análise de Resultados”, “Conclusões”, “Possíveis Desdobramentos”.

No capítulo inicial, “Introdução”, será apresentado o problema, os objetivos do presente trabalho, a delimitação do tema, a justificativa para a realização do trabalho, a metodologia a ser utilizada e a forma de desenvolvimento do trabalho.

No segundo capítulo, “Desenvolvimento”, será apresentado uma revisão bibliográfica para construção do baseamento teórico necessário para análise aprofundada do gerenciamento de *stakeholders* do projeto executado.

No capítulo “Pesquisa de Campo e Análise de Resultados”, serão apresentados os dados, os resultados e a análise dos mesmos.

Nos capítulos finais, serão apresentados as conclusões e possíveis desdobramentos para pesquisas futuras.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Stakeholders (Partes Interessadas)

O PMBOK® (2013) define *stakeholder* ou parte interessada como “um indivíduo, grupo ou organização que possa afetar, ser afetado por ou sentir-se afetado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto”. O termo vem da língua inglesa pela junção dos termos “*stake*” (interesse, participação, risco) e “*holder*” (aquele que possui). A tradução oficial para o português é “parte interessada”, no entanto, é comum utilizar o termo original em inglês.

Na abordagem do PMBOK® (2013), a equipe do projeto deve identificar as partes interessadas internas e externas ao projeto (Figura 2), assim como as partes positivas e negativas, a fim de determinar os requisitos do projeto e as expectativas de todos. Contudo, esta determinação pode ser muito complexa, pois em geral os stakeholders têm interesses distintos e conflitantes. Este é um processo contínuo durante todo o ciclo de vida do projeto e é fundamental para o atingimento do seu sucesso. Caso isto não seja feito, podem ocorrer atrasos, aumento dos custos, problemas inesperados e outras consequências negativas que podem culminar no cancelamento do projeto. Um exemplo seria o reconhecimento tardio de um *stakeholder* importante, o que resulta em atrasos e aumento das despesas devido a mudanças de requisitos.

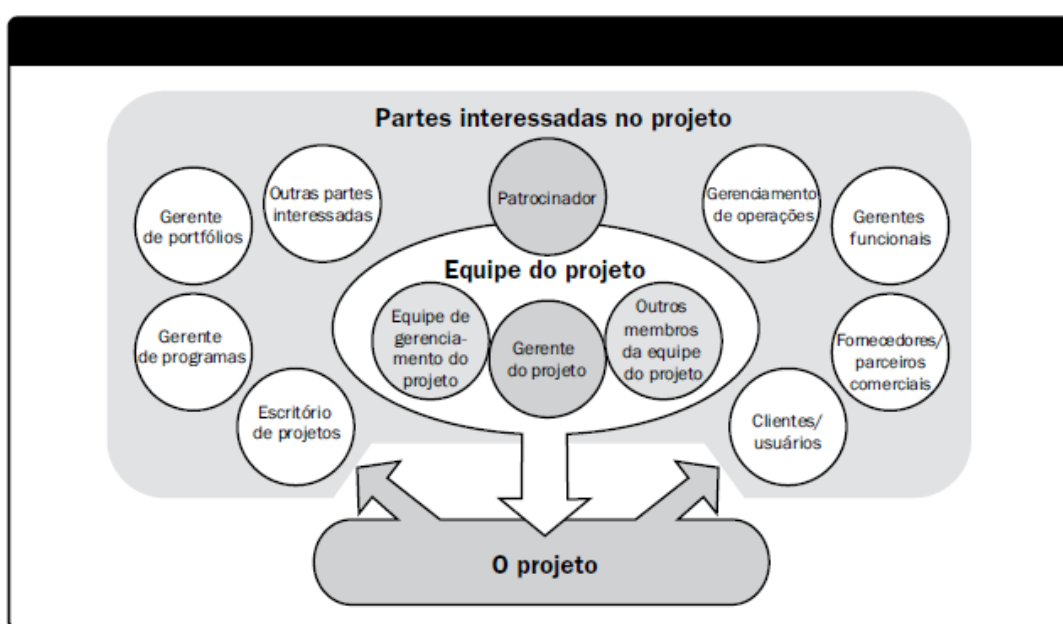


Figura 2 – Relação entre as partes interessadas e o projeto, PMBOK® (2013)

2.2 Gerenciamento de *Stakeholders*

O gerenciamento de *stakeholders* do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. O gerenciamento das *stakeholders* também se concentra na comunicação contínua com as mesmas para entender suas necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento das partes interessadas com as decisões e atividades do projeto. A satisfação das *stakeholders* deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto de acordo com o guia PMBOK® (2013).

A Figura 3 mostra que o custo das mudanças cresce exponencialmente ao longo do projeto. Portanto, a identificação correta dos *stakeholders* no início do projeto é de fundamental importância. Também pode-se concluir que os processos contínuos de gerenciamento de *stakeholders* e comunicação são importantes para a redução dos riscos negativos e incertezas ao decorrer do projeto.

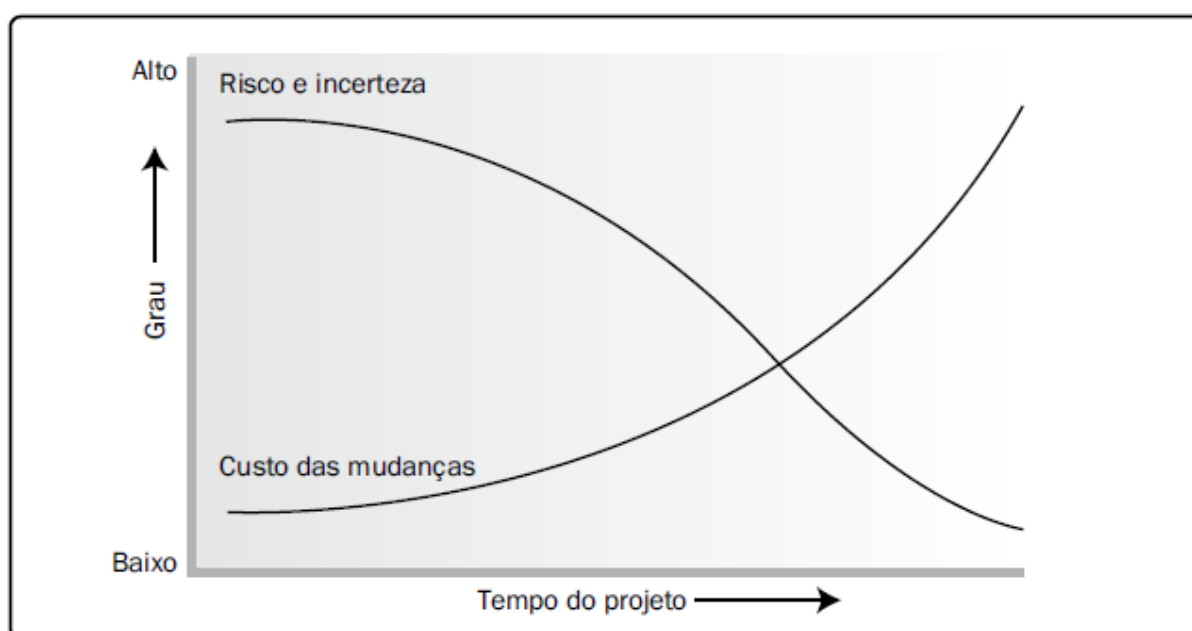


Figura 3 – Impacto da variável com base no tempo decorrido do projeto, PMBOK® (2013).

2.3 Processos do Gerenciamento de *Stakeholders*

Na metodologia do PMBOK® (2013), há quatro processos de gerenciamento das partes interessadas:

- 13.1. Identificar as partes interessadas: O processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto.

A Figura 4 apresenta um exemplo de um modelo de representação de grau de poder/interesse onde A-H representa a disposição das partes interessadas genéricas.

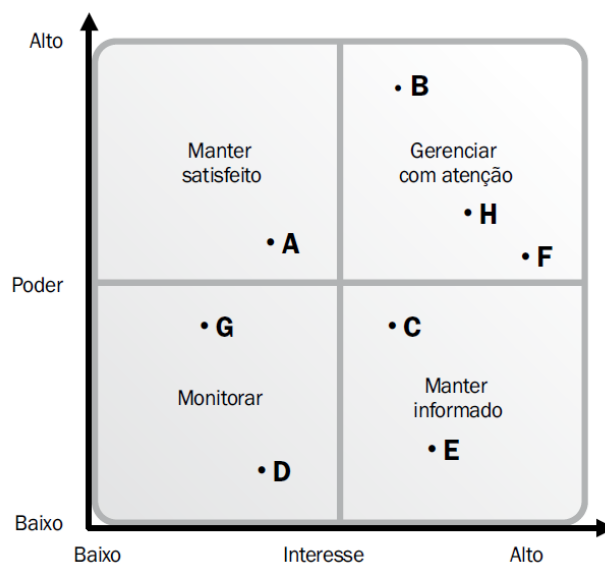


Figura 4 – Rede de poder/interesse com as partes interessadas, PMBOK® (2013).

- 13.2. Planejar o gerenciamento das partes interessadas: O processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses, e impacto potencial no sucesso do projeto. O nível de engajamento das partes interessadas pode ser classificado como se segue:
 - Desinformado: Sem conhecimento do projeto e impactos potenciais.
 - Resistente: Ciente do projeto e dos impactos potenciais e resistente à mudança.
 - Neutro: Ciente do projeto e mesmo assim não dá apoio ou resiste.

- Dá apoio: Ciente do projeto e dos impactos potenciais e dá apoio à mudança.
- Lidera: Ciente do projeto e dos impactos potenciais e ativamente engajado em garantir o êxito do projeto.

A Figura 5 mostra um exemplo em que a parte interessada 3 está no nível de engajamento desejado (D), enquanto as partes interessadas 1 e 2 mostram que, por suas classificações atuais (C), necessitam comunicações e ações adicionais para chegarem ao nível de engajamento desejado.

Parte interessada	Não informado	Resistente	Neutro	Dá apoio	Lidera
Parte interessada 1	C			D	
Parte interessada 2			C	D	
Parte interessada 3				D C	

Figura 5 – Matriz de avaliação do nível de engajamento, PMBOK® (2013).

- 13.3. Gerenciar o engajamento das partes interessadas: O processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às necessidades e expectativas deles, abordar as questões à medida que elas ocorrem e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto.
- 13.4. Controlar o engajamento das partes interessadas: O processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes interessadas.

2.4 Abordagem Adaptativa Diamante (*The Diamond Approach*)

Não é razoável imaginar que uma única abordagem de gestão funcione igualmente para empreendimentos absolutamente únicos, portanto naturalmente distintos entre si, o estilo de gerenciamento de projetos precisa ser compatível com tipos específicos de projeto. Neste sentido, Shenhar e Dvir construíram em 2007 uma abordagem que pode ser determinante para aumentar o índice de sucesso dos projetos. Shenhar e Dvir (2007) a chamam de “abordagem adaptativa do gerenciamento do projeto” que trata projetos não apenas como séries de

atividades ou operações, mas como “processos de negócio que devem gerar resultados de negócio”. Esta abordagem tem dois aspectos principais:

1. Construção de um gráfico em forma de diamante
 - Apresentação das dimensões-chave do projeto em um gráfico em forma de diamante para ajudar a diferenciar projetos em termos dos seus riscos e benefícios, bem como um grupo de regras e comportamentos compatíveis com tipos específicos de projetos. Neste gráfico deve ser representada a combinação singular de quatro dimensões: nível de ineditismo, tecnologia empregada, complexidade e urgência, como é mostrado o exemplo abaixo na Figura 6.

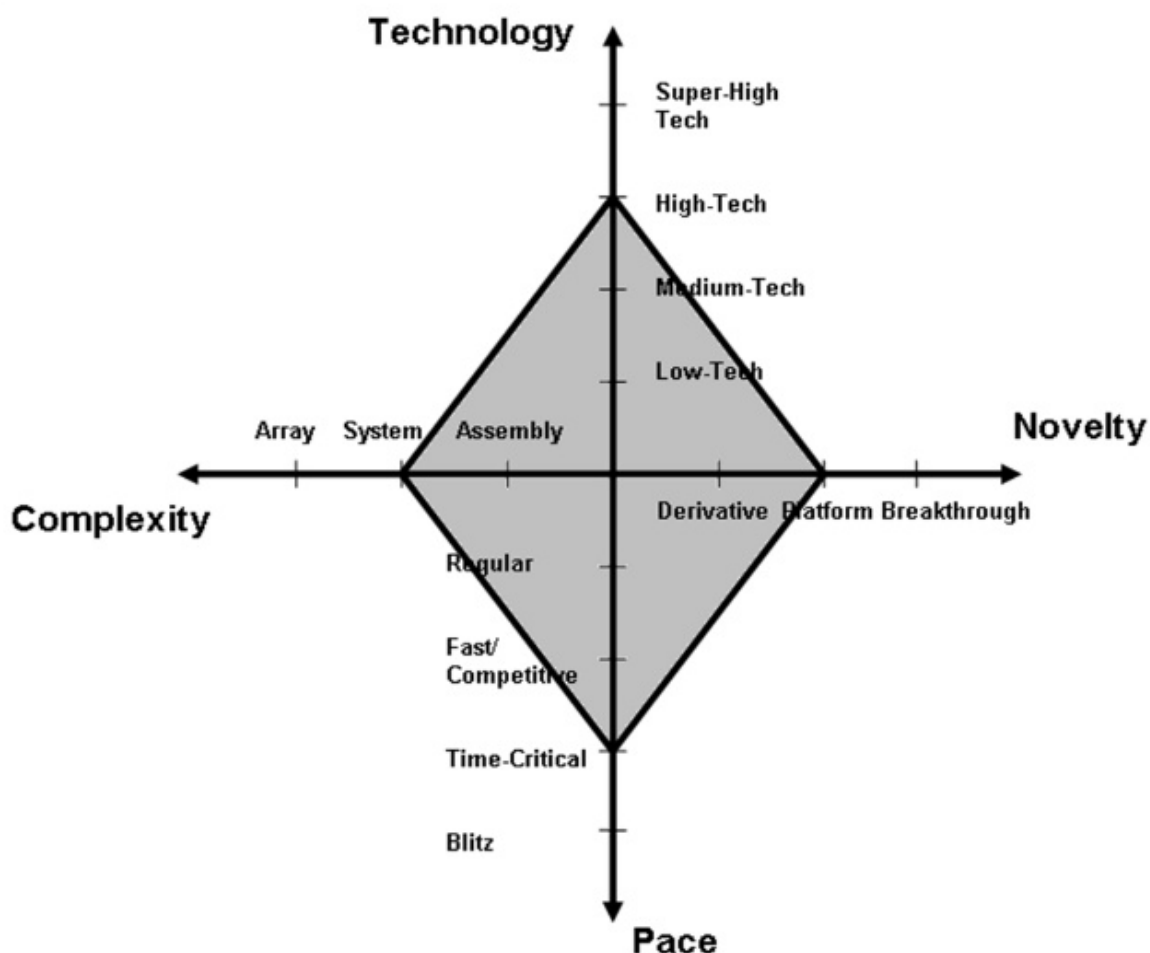


Figura 6 – Exemplo de gráfico “diamante”. Fonte: Shenhar e Dvir, 2007.

2. Priorização de requisitos chaves para o sucesso do projeto

- É importante a seleção e priorização dos requisitos críticos para o sucesso do projeto, guiando esforços na direção correta desde os processos de iniciação e planejamento, assim como de controle para avaliar o progresso do projeto. Nesta seleção de requisitos críticos não são levados em consideração apenas os indicadores tradicionais de cronograma e custo. É considerado que podem haver outros requisitos mais importantes, às vezes intangíveis. Nesta abordagem, os requisitos são classificados em cinco categorias:
 - i. Eficiência (ex.: prazo, custo, etc.)
 - ii. Impacto no cliente (ex.: satisfação do cliente, requisitos do produto, etc.)
 - iii. Impacto na organização responsável pelo projeto (ex.: geração de ROI, participação, crescimento de mercado, etc.)
 - iv. Impacto no time (ex.: geração de crescimento pessoal, retenção e satisfação da equipe do projeto, etc.)
 - v. Geração de conhecimento (ex.: condições de ampliação do portfólio de produtos/serviços e dos mercados atendidos, criação e aprimoramento novas tecnologias e métodos, etc.)

3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

3.1 Abordagem Adaptativa Diamante (*The Diamond Approach*)

Foi realizado a abordagem adaptativa diamante (*the diamond approach*) desenvolvida por Shenhar e Dvir (2007) para classificar um projeto logístico específico em uma industrial multinacional e guiar os esforços na direção correta desde seu início. Para a execução do primeiro passo da abordagem adaptativa (construção do gráfico “diamante”), foi analisado o grau de dificuldade de cada eixo, mostrado na Figura 7 abaixo. Nota-se a predominância do eixo “Complexidade” devido ao grande número de *stakeholders* envolvidos.

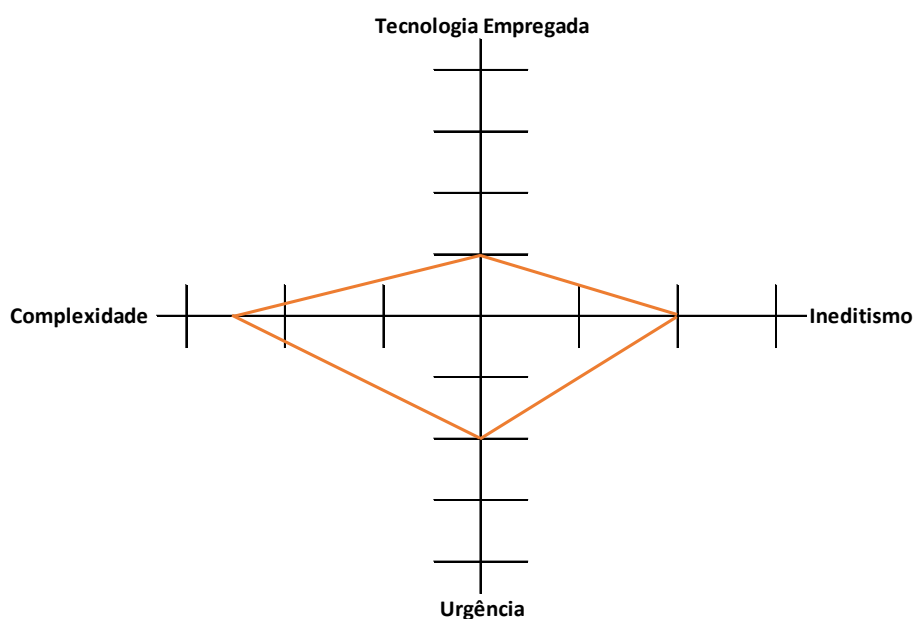


Figura 7 – Gráfico “diamante” do projeto utilizando a abordagem adaptativa.

- Tecnologia empregada: Baixa. O projeto não apresenta a necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias ou funcionalidades para a execução do projeto. Toda tecnologia necessária já é existente e dominada na organização. Por exemplo: sistemas de TI, equipamentos de transporte e armazenagem.
- Ineditismo: Plataforma. É uma operação inédita de mudança de um armazém na configuração atual, tanto para o time do projeto como para a organização. No entanto, já houve projetos similares no passado com os quais é possível realizar benchmarking e extrair lições aprendidas.

- **Urgência:** Rápido. O tempo é crítico, há pressões da organização em se executar o quanto antes e há datas limites. Porém, não é algo que põem em risco a continuidade da empresa no mercado.
- **Complexidade:** Disposição/Sistema. O projeto apresenta um número grande de *stakeholders*. Por exemplo, alta gerência, setor de compras, logística, departamento jurídico, área fiscal, vendas e administração de vendas, recursos humanos e etc.

A Tabela 1 abaixo mostra a priorização dos critérios de sucesso. Também é possível notar que o Gerenciamento de *Stakeholders* está relacionado a requisitos e critérios para o atingimento de sucesso.

Crítérios de sucesso	Ranking de prioridade	Requisitos associados	Áreas de conhecimento críticas
Eficiência	Alta	Prazo, qualidade, custo, compras	<i>Stakeholders</i> , Tempo, Qualidade, Custos, Aquisições
Impacto no cliente	Baixa	A interrupção no faturamento para clientes deve ser a mínima possível durante a mudança de armazém.	Tempo
Impacto na organização	Alta	Melhoria organizacional e atendimento de demandas internas.	<i>Stakeholders</i> , Comunicação
Impacto no time do projeto	Baixa	Crescimento pessoal do time do projeto.	<i>Stakeholders</i> , Recursos Humanos
Geração de conhecimento	Média	Modelo para projetos futuros.	Integração

Tabela 1 – Critérios de sucesso. Fonte: Autoria própria.

- **Eficiência:** O projeto tinha a demanda em ser realizado o mais rápido possível, cumprindo com os níveis de qualidade elevados no menor custo possível. Certamente, estes requisitos representavam prioridade alta no projeto e percebeu-se que o gerenciamento de *stakeholders* estava ligado com todas as áreas naturais relacionadas (Tempo, Qualidade, Custos e Aquisições).
- **Impacto no cliente:** O projeto não se propunha a aumentar a satisfação do cliente diretamente através de novos produtos ou serviços, portanto este fator possui prioridade baixa. No projeto, havia o requisito de que a interrupção no faturamento

para clientes deveria ser a mínima possível durante a migração de estoque. Para isto, foi necessário um planejamento detalhado e sincronização de atividades para se realizar no menor tempo possível.

- Impacto na organização: Muitas áreas internas da organização demandaram melhorias e o sucesso do projeto estava bastante relacionado em atendê-las da melhor forma possível. A identificação e classificação de *stakeholders*, assim como a comunicação para levantar requisitos e mantê-los atualizados, foram fatores determinantes para o atingimento dos objetivos.
- Impacto no time do projeto: Naturalmente, o crescimento e aprendizado do pessoal do time do projeto foi algo importante, e que aconteceu naturalmente. No entanto, não foi o foco principal do projeto, pois o time foi construído especificamente para este projeto e provavelmente não irá conduzir um projeto futuro na mesma configuração de time.
- Geração de conhecimento: A documentação detalhada do projeto foi um tópico importante para servir de modelo em projetos futuros. Principalmente, o documento de especificações técnicas do armazém e operação para ser utilizado na concorrência conduzido pela área de Compras.

Através da análise do gráfico “diamante” e da tabela de critérios de sucesso, concluiu-se, portanto que o Gerenciamento do *Stakeholders* neste projeto tem uma função de extrema importância para o atingimento de seu sucesso.

3.2 Gerenciamento de *Stakeholders* no projeto

Conforme sugerido pelo PMBOK® (2013), iniciou-se o gerenciamento de *stakeholders* pelo processo 13.1 (Identificar as partes interessadas). Neste projeto específico, foi dada bastante atenção a este processo. Certamente, o investimento de tempo e energia foi recompensado ao longo do projeto por não ter tido *stakeholders* inesperados. Conseqüentemente, houveram pouquíssimas alterações de escopo e as expectativas levantadas como requisitos foram atingidas no final do projeto, o que levou a um nível de satisfação extremamente alto dos *stakeholders* em relação às entregas do projeto.

Devido a atenção extra neste processo de identificação de partes interessadas, também foi percebido que as pessoas tendem a se sentir muito mais valorizadas e engajadas no projeto

quando percebem que o contato é feito em fases prematuras. O contrário também é verdade: os *stakeholders* tendem a se posicionar contrários ao projeto quando percebem que não são contatados pelos canais oficiais ou que são contatados em fases mais avançadas, em que o escopo do projeto já foi definido e não leva em consideração suas opiniões e requisitos.

Na Tabela 2, é possível visualizar todos os *stakeholders* identificados, onde estão representados por seus respectivos departamentos. Cada departamento pode possuir uma ou mais pessoas afetadas.

Nº	<i>Stakeholder</i>
1	Alta gerência
2	Área comercial
3	Área Fiscal
4	Clientes
5	Compras (Logísticas)
6	Controladoria
7	Departamento de Comércio Exterior
8	Departamento Jurídico
9	Funcionários do armazém
10	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Global
11	Gestão de ativos imobilizados
12	Meio Ambiente
13	Operações Logísticas
14	Órgãos públicos
15	Qualidade
16	Recursos Humanos
17	Saúde e Segurança
18	Tecnologia da Informação
19	Tesouraria (Seguros)
20	Transporte de funcionários

Tabela 2 – *Stakeholders* identificados. Fonte: Autoria própria.

A Figura 8 apresenta a rede de poder/interesse, onde os *stakeholders* são representados pela numeração da Tabela 2. Através das boas práticas apresentadas no PMBOK® (2013), é possível traçar ações recomendadas para cada *stakeholder*, mostrado na Tabela 3 abaixo.

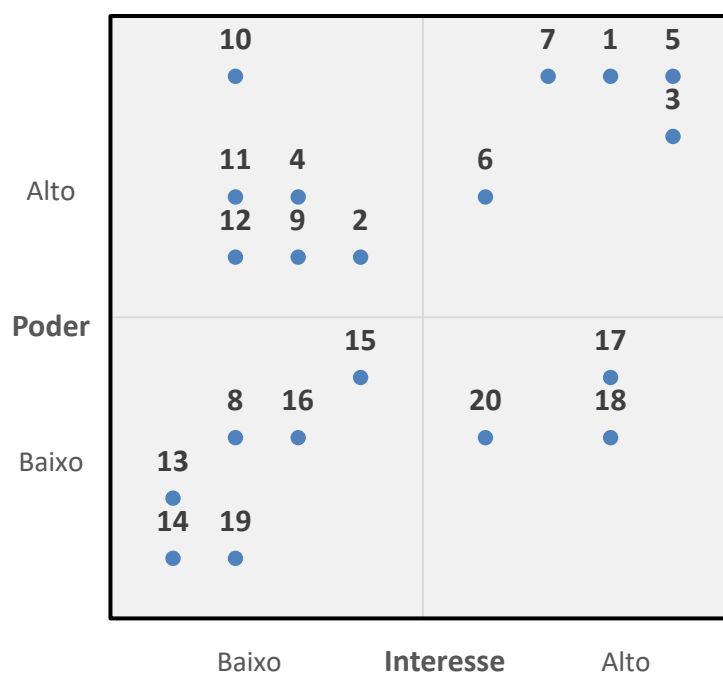


Figura 8 – Rede de poder/interesse das partes interessadas.

Ação recomendada	Nº	Stakeholder
Gerenciar com atenção	1	Alta gerência
	3	Compras (Logísticas)
	5	Departamento Jurídico
	6	Funcionários do armazém
	7	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos Global
Manter satisfeito	2	Área Fiscal
	4	Controladoria
	9	Operações Logísticas
	10	Órgãos públicos
	11	Recursos Humanos
Manter informado	12	Tecnologia da Informação
	17	Qualidade
	18	Saúde e Segurança
Monitorar	20	Transporte de funcionários
	8	Gestão de ativos imobilizados
	13	Área comercial
	14	Clientes
	15	Departamento de Comércio Exterior
	16	Meio Ambiente
	19	Tesouraria (Seguros)

Tabela 3 – Ações recomendadas para cada *stakeholder*. Fonte: Autoria própria.

No projeto, foi realizado o planejamento do gerenciamento das partes interessadas (processo 13.2) conforme orientado pelas boas práticas do PMBOK® (2013). Foram desenvolvidas estratégias para engajar ou neutralizar os diferentes *stakeholders*. Inicialmente, foi analisado o nível de engajamento dos *stakeholders* através de uma matriz de avaliação, na qual foram identificados os níveis iniciais (I) e desejados (D) para cada parte interessada, conforme mostrado na Tabela 4.

Stakeholder	Não informado	Resistente	Neutro	Dá apoio	Lidera
Alta gerência			I	D	
Área Fiscal		I		D	
Compras (Logísticas)					I D
Controladoria			I D		
Departamento Jurídico				I	D
Funcionários do armazém		I			D
Ger. Cadeia de Suprim. Global			I	D	
Gestão de ativos imobilizados			I D		
Operações Logísticas			I	D	
Órgãos públicos	I		D		
Recursos Humanos		I	D		
Tecnologia da Informação		I	D		
Área comercial			I		
Clientes	I		D		
Departamento de Com. Exterior			I	D	
Meio Ambiente			I	D	
Qualidade			I	D	
Saúde e Segurança			I	D	
Tesouraria (Seguros)			I	D	
Transporte de funcionários			I	D	

Tabela 4 – Matriz inicial de avaliação de engajamento; I – Inicial, D – Desejado.

Fonte: Autoria própria.

Após a fase de planejamento finalizada e, conseqüentemente, ter claro as ações e o tipo de abordagem com cada *stakeholder*, foi possível iniciar o processo de execução: 13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas. Conforme previsto inicialmente, foi demandado uma grande quantidade de tempo e atenção para comunicação ativa com todos os envolvidos. Cada *stakeholder* foi contatado para ser introduzido ao projeto no tempo correto e

para coleta de requisitos. Conforme mencionado acima, percebeu-se que o nível de engajamento aumentava imediatamente após o indivíduo perceber que suas entradas, requisitos e opiniões, eram valorizados já nos estágios iniciais do projeto.

As abordagens com os *stakeholders* com resistência inicial ao projeto demandaram mais atenção, especialmente àqueles com poder de influência alto no projeto. Isto contribuiu para mitigação ou eliminação de alguns riscos com impactos negativos.

Além da abordagem inicial com cada parte interessada, a comunicação com a maioria dos *stakeholders* teve que ser contínua para manter ou aumentar o nível de engajamento no projeto. Algo que auxiliou muito neste sentido foi o envio de um relatório recorrente (*status report*) para atualização das últimas notícias, atividades completadas e iniciadas, riscos e dificuldades. Também foi possível perceber que cada integrante se sentia mais valorizado e, conseqüentemente, mais engajados quando os méritos da finalização das tarefas eram conferidos corretamente nos relatórios de atualização do projeto, os quais eram enviados a uma lista grande de *stakeholders*. A comunicação constante também foi importante para medir níveis de satisfação e ansiedade de cada pessoa, acalmando os envolvidos por meio de novas ações, explicações mais detalhadas ou simplesmente palavras de motivação.

As ações acima citadas foram importantes para conduzir o processo de controle (13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas) de forma efetiva. Foi analisado novamente o nível de engajamento dos *stakeholders* ao término do projeto, conforme mostrado na Tabela 5.

É possível perceber na matriz que todos os níveis de engajamento desejados foram alcançados em todos os *stakeholders*. E em muitos casos, o nível final superou o nível desejado.

<i>Stakeholder</i>	Não informado	Resistente	Neutro	Dá apoio	Lidera
Alta gerência			I	D F	
Área Fiscal		I		D F	
Compras (Logísticas)					I D F
Controladoria			I D	F	
Departamento Jurídico				I	D F
Funcionários do armazém		I			D F
Ger. Cadeia de Suprim. Global			I	D F	
Gestão de ativos imobilizados			I D F		
Operações Logísticas			I	D F	
Órgãos públicos	I		D F		
Recursos Humanos		I	D F		
Tecnologia da Informação		I	D F		
Área comercial			I D	F	
Clientes	I		D F		
Departamento de Com. Exterior			I	D F	
Meio Ambiente			I	D F	
Qualidade			I	D	F
Saúde e Segurança			I	D	F
Tesouraria (Seguros)			I	D F	
Transporte de funcionários			I	D	F

Tabela 5 – Matriz final de avaliação de engajamento; I - Inicial, D - Desejado, F - Final.

Fonte: Autoria própria.

Ao final do projeto, houve um alto nível de satisfação por todos *stakeholder* pelo fato de serem envolvidos logo nos estágios iniciais, se sentiam identificados com o projeto e foi possível cumprir todos os requisitos acordados no escopo do projeto.

Para se atingir um nível de satisfação alto ao final do projeto, também é importante alinhar as expectativas em relação ao não-escopo do projeto. Se algum requisito solicitado por uma parte interessada não será atendido no escopo, é importante informar o quanto antes a decisão juntamente com seus motivos. Neste projeto, foram seguidas estas boas práticas apresentadas no PMBOK® (2013), o que garantiu uma percepção de alta qualidade do projeto por todos *stakeholders*.

4. CONCLUSÕES

Foi possível perceber que o Gerenciamento de *Stakeholders* esteve relacionado com todas as áreas no gerenciamento do projeto e foi um fator crucial para o atingimento de seu sucesso. Através dele, foi possível definir um escopo preciso com aceitação de todas partes interessadas e pouquíssimas alterações tardias ao longo do projeto (Escopo); definir um cronograma confiável que possibilitou a conclusão do projeto no prazo correto (Tempo); atingir níveis surpreendentes de redução de custos através da área de compras. (Custos/Aquisições); atingir um nível de qualidade do armazém muito superior ao esperado inicialmente e nível de aceitação altíssimo entre os *stakeholders* (Qualidade); mitigar e eliminar riscos negativos, principalmente aqueles da fase crítica de migração (Riscos); aumentar e manter o nível de engajamento dos integrantes desde o início até o término do projeto (Recursos Humanos); conduzir uma comunicação assertiva e alinhamentos frequentes com *stakeholders* críticos (Comunicação); monitorar e controlar o trabalho do projeto de forma eficaz. (Integração).

Boas práticas como: contatar stakeholders o mais cedo possível, colocar-se no lugar de cada um, mantê-los atualizados em relação ao andamento do projeto, informar e justificar o escopo e não escopo, agradecer e reconhecer integrantes do time corretamente; foram essenciais para atingimento do sucesso no projeto.

Neste projeto, também ficou evidente que a combinação do conhecimento técnico com habilidades interpessoais (*soft skills*) é fundamental para se atingir um nível de excelência no gerenciamento de projetos.

5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Como possíveis desdobramentos deste projeto, é possível aprofundar o estudo do Gerenciamento de Comunicações em projetos logísticos de indústrias multinacionais por estar bastante relacionado ao Gerenciamento de Partes Interessadas. Também é possível se aprofundar no estudo do Gerenciamento de Partes Interessadas em empresas de pequeno ou médio porte.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, F.O, Estudo do Gerenciamento dos Stakeholders, em Projeto de Incorporação de uma Nova Apresentação de Molécula para Câncer de Mama no Sistema de Saúde Suplementar. Curitiba: FGV, 2017.

CARVALHO, T. C. L. B, O Sucesso em Gerenciamento de Projetos de Inovação através da Comunicação com Stakeholders – Otimizando Sucesso em Projetos Inovadores através da Comunicação com Stakeholders em uma Empresa de Diagnóstico. Curitiba: FGV, 2014.

CRUZ, J., As Boas Práticas do Gerenciamento de Stakeholders e da Comunicação em Projetos em Organizações com Baixo Grau de Maturidade em GP. Curitiba: FGV, 2016.

GLASSER, W. The quality School: Managing students without coercion. Nova York: Harper Perennial, 1998.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition. USA Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013.

PEREIRA, R., O Engajamento dos Stakeholders na Execução de Projetos industriais automobilísticos por meio do Gerenciamento de Comunicação. Curitiba: FGV, 2015.

RODRIGUES, E., 21 Erros Clássicos da Gestão de Projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

SHENHAR, A. J., DVIR, D. Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. USA: Harvard Business School Press, Boston, 2007.

STARKE, F. V. S, Gerenciamento de Stakeholders na Indústria Automotiva. Curitiba: FGV, 2014.

THOMAZINI, T. P., Aplicabilidade da Gestão de Stakeholders no Gerenciamento de Projetos da Indústria Automobilística. Curitiba: FGV, 2015.