



JÉSSICA ZENI MACIEL

**APLICAÇÃO DO
GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA
IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO WMS: ESTUDO DE CASO**

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

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Aplicação do Gerenciamento de *Stakeholders* na Implementação do Projeto WMS: Estudo de Caso**, elaborado por Jéssica Zeni Maciel 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, 20 de janeiro de 2016

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Jéssica Zeni Maciel abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP38-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 24/02/2014 a 21/11/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Aplicação do Gerenciamento de *Stakeholders* na Implementação do Projeto WMS: Estudo de Caso é autêntico e original.

Curitiba, 20 de janeiro de 2016

Jéssica Zeni Maciel

A meus pais Gilson e Regiane, que sempre me apoiaram em tudo que fiz.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela oportunidade de poder estudar

Agradeço a meus pais por todo o amor que sempre me deram

Resumo

Visando a melhoria em seus serviços de armazém, um Terminal de Contêineres do Brasil identifica a necessidade de implementação de um sistema de gerenciamento de armazém (WMS). Com isso, percebe-se que o impacto na organização abrangerá grande quantidade de *stakeholders*, tanto internos quanto externos à companhia, podendo estes serem impactados direta ou indiretamente pela implementação do sistema. O objetivo deste estudo é avaliar a relevância da aplicação dos processos de gerenciamento de *stakeholders* num projeto de amplo impacto organizacional. Foi aplicada a metodologia de estudo de caso, efetuando o acompanhamento da gestão de *stakeholders* em toda sua implementação, primeiramente identificando em fase inicial do projeto todos os possíveis *stakeholders* envolvidos e traçando estratégias para o gerenciamento de suas expectativas para que fosse possível pontuar os sucessos e dificuldades identificados e as mudanças que foram necessárias no decorrer das fases do projeto. Com isso, chegou-se à conclusão da importância que as aplicações destes processos possuem para o sucesso do projeto frente aos seus interessados, pois todos os *stakeholders* previamente identificados e gerenciados não geraram impacto negativo para a entrega do projeto, em contrapartida aos que foram identificados tardiamente ou erroneamente classificados, mostrando o alto grau de influência que *stakeholders* possuem para o sucesso do projeto.

Palavras Chave: Gerenciamento de projetos; *Stakeholders*; WMS; Armazém.

Abstract

Aiming for improving the warehouse services, a Brazilian Container Terminal identified the need to implement a warehouse management system (WMS). Therewith, it is possible to notice that the impact in the organization will embrace a great portion of stakeholders, including internal and external ones, all of them being impacted directly or indirectly by the system implementation. The objective of this study is to evaluate the relevance of applying the stakeholder management processes in a broad impact in the organization. It was applied the study case methodology, monitoring the stakeholder management throughout its implementation, firstly identifying in an early project stage all possible stakeholders involved and draw strategies for managing their expectations in order to be possible to point out all successes and difficulties and the needed changes during the project phases. Thereby, it brings out the conclusion of the importance in applying these processes has for the project success in front of all stakeholders, because all stakeholders previously identified and managed did not generate negative impact on project delivery, in contrast to those identified later or misclassified, showing the high degree of influence that stakeholders have to a project success.

Key Words: Project Management; Stakeholders; WMS; Warehouse.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de vida de um projeto.....	13
Figura 2 – Relação Área de Conhecimento versus Processos PMBOK.....	15
Figura 3 – Identificação de <i>Stakeholders</i>	17
Figura 4 – Relação Poder versus Interesse de <i>Stakeholders</i>	18
Figura 5 – Classificação de <i>Stakeholders</i>	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Identificar Stakeholders.....	17
Quadro 2 – Planejar o Gerenciamento de <i>Stakeholders</i>	19
Quadro 3 – Gerenciar o Engajamento de <i>Stakeholders</i>	20
Quadro 4 – Controlar o Engajamento de <i>Stakeholders</i>	21
Quadro 5 – Estratégia de engajamento com base em poder e interesse.....	24
Quadro 6 – Identificação dos <i>Stakeholders</i> do projeto WMS.....	25
Quadro 7 – Identificação de envolvimento dos <i>Stakeholders</i> do projeto WMS.....	26
Quadro 8 – Planejamento de <i>Stakeholders</i> no projeto WMS.....	27
Quadro 9 – Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> no projeto WMS.....	28
Quadro 10 – Identificação final de <i>Stakeholders</i> no projeto WMS.....	30
Quadro 11 – Planejamento final de <i>Stakeholders</i> no projeto WMS.....	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
3. METODOLOGIA	24
4. ESTUDO DE CASO.....	25
5. CONCLUSÕES	34
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da demanda para serviços de recebimento e armazenagem de carga solta, de ova e de desova de carga em contêineres para importação e importação, e de expedição de cargas, o armazém de um determinado Terminal de Contêineres do Brasil percebe a necessidade de melhoria de seus serviços de armazém. Visando este aperfeiçoamento, principalmente no que condiz ao gerenciamento de seus processos, decide-se pela implantação de um sistema logístico de gestão chamado *Warehouse Management System* (WMS), ou Sistema de Gerenciamento de Armazém, o qual se utilizará tecnologias de captura de dados em coletores e *software* para tratamento centralizado das informações recebidas.

Para que ocorra a implantação de um WMS neste armazém, é preciso que sejam levantados e mapeados todos os processos existentes que impactam e/ou são impactados direta e indiretamente aos demais processos da companhia para que a integração seja feita corretamente, afetando grande quantidade de *stakeholders* internos e externos à organização. Por *stakeholder*, de acordo com o *Project Management Institute* (PMI, 2013) entende-se que são partes interessadas (podendo ser organizações, grupos ou indivíduos) que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, tanto positivamente quanto negativamente.

O Armazém deste Terminal de Contêineres terá como desafio a implementação de um projeto transformacional para identificação e alteração de todos os processos afetados pela implantação do sistema WMS. Diante deste panorama, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: De que maneira as melhores práticas de gerenciamento de *stakeholders*, descritas no PMBOK 5ª Edição, poderão afetar positivamente e/ou negativamente a execução do projeto?

O objetivo geral deste estudo é avaliar a relevância da identificação, análise e gerenciamento de *stakeholders* descrito nas melhores práticas do PMBOK em um projeto de grande porte a partir do estudo de caso de aplicação destes processos no projeto de implantação de um WMS no armazém de um determinado Terminal de Contêineres do Brasil.

Tem-se este estudo como objetivos específicos:

- Verificar as melhores práticas segundo o Guia PMBOK 5ª Edição para o gerenciamento de *stakeholders*;

- Identificar os *stakeholders* internos e externos à organização que serão impactados pelas mudanças geradas através do projeto de implementação de um WMS;
- Aplicar as melhores práticas segundo o Guia PMBOK 5ª Edição para gerenciamento de *stakeholders* no projeto WMS como estudo de caso;
- Avaliar os impactos positivos e negativos ao aplicar-se as melhores práticas do gerenciamento de *stakeholders* ao projeto em questão;
- Concluir a análise feita com base no estudo de caso.

O tema foi escolhido principalmente devido à gestão de *stakeholders* se tratar de uma área de conhecimento nova descrita nas melhores práticas do PMBOK, sendo apresentada com clareza e em separado da área de Comunicação a partir de sua 5ª Edição. A pesquisa e aplicação de estudo de caso com enfoque em gestão de *stakeholders* interessará a todos os estudiosos do campo de gerenciamento de projetos.

Também servirá a todos os interessados em comunicação efetiva em projetos, pois o gerenciamento de *stakeholders* afeta diretamente na qualidade do planejamento de comunicação em projetos. Com a correta identificação e gerenciamento das partes interessadas, é possível definir com melhor precisão quais serão os corretos meios de comunicação e abordagem para a situação em específico. Como complemento ao assunto, de acordo com pesquisa realizada pelo instituto *PM Survey* no ano de 2013, 66,3% dos entrevistados no Brasil identificaram que o problema mais comum em gestão de projetos é relacionado a comunicação.

O aprofundamento deste estudo também interessará aos armazéns que passarão por situação similar, tendo-se em vista que, devido ao interesse comercial similar entre organizações desta natureza, muitos serão os armazéns que precisarão passar por readequação interna de seus processos quando chegarem a nível de crescimento semelhante, e terão *stakeholders* internos e externos similares afetados pela questão. Com isso, poderá ser utilizada como *benchmarking* para outros armazéns que passarão ou estão passando por situação similar.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerenciamento de Projetos

Para explicar o gerenciamento de projetos, é importante previamente entender o conceito de projeto. Segundo (PMI, 2013), de acordo com o Guia PMBOK 5ª Edição, "Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo".

Para (KERZNER, 2009), um projeto pode ser considerado uma série de atividades e tarefas que possuem as seguintes características:

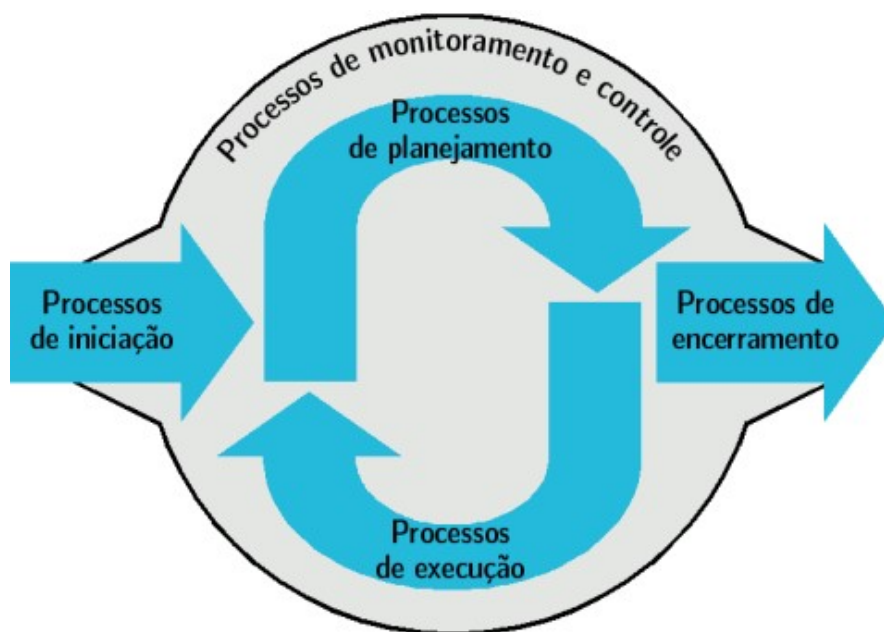
- Objetivo específico para ser completado dentro de especificações delimitadas, ou seja, escopo definido;
- Possuem prazos definidos para atingir seu fim, com datas de início e fim determinadas;
- Possuem orçamento delimitado de acordo com o escopo e com o tempo de execução;
- Consomem recursos humanos e também não humanos (como por exemplo dinheiro e equipamentos);
- E por fim, podem ser multifuncionais, ou seja, passam por diversas linhas funcionais da companhia, não se limitando a uma única área de atuação.

Levando-se em consideração o conceito de projeto, podemos entender que o ato de gerenciamento de projetos é o de controlar e garantir o sucesso da execução do projeto. De acordo com (KERZNER, 2009), um projeto executado com sucesso em sua definição clássica significa ter atingido os seus principais objetivos dentro do cronograma estipulado e do orçamento previsto, em um nível de qualidade condizente com a expectativa, podendo o seu produto final ser utilizado eficientemente e efetivamente e, portanto, tendo sido aceito como entregue por seu cliente final. Por fim, acrescenta a esta lista: o mínimo de alterações possível dentro o escopo definido inicialmente e sua execução possuir o menor impacto na organização como um todo, sem afetar a sua cultura.

Para que seja possível executar um projeto com sucesso e excelência contando com as melhores práticas de acordo com o Guia PMBOK 5ª edição, o (PMI, 2013) nos traz 47 processos divididos em cinco grupos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento. Esses grupos não necessariamente serão fases do projeto, mas sim o

fluxo natural de gerenciamento, podendo estes se repetirem a cada fase e/ou ciclos de entregas. A Figura 1 a seguir nos apresenta o ciclo de vida de um projeto passando pelos grupos indicados.

Figura 1 – Ciclo de vida de um projeto (PMI, 2013)



Segundo (PMI, 2013), “Os processos de gerenciamento de projetos garantem o fluxo eficaz do projeto ao longo de sua existência. Esses processos abrangem as ferramentas e as técnicas envolvidas na habilidades e capacidades descritas nas áreas de conhecimento”. Resumidamente podemos definir cada grupo de processos da seguinte forma:

Iniciação: Inclui basicamente os processos para obter aprovação de início de um projeto ou de uma nova fase de projeto. Neste momento são definidos escopo inicial e orçamento que será despendido. Também é neste momento que os principais *stakeholders* são identificados e o gerente de projetos é nomeado.

Planejamento: Contempla processos de planejamento das áreas de conhecimento, definindo-se com maiores detalhes como serão executados e monitorados escopo, custo, tempo e demais questões aplicadas conforme a necessidade do empreendimento. Neste momento é feita a coleta de informações das características do projeto, para que o planejamento seja efetivo.

Execução: Possui todos os processos referentes à ação para entrega efetiva das atividades definidas em tempo de planejamento. Neste momento coordena-se recursos, gerencia-se expectativas e integra-se atividades de acordo com planejado.

Monitoramento e Controle: Os processos deste grupo possuem o intuito de acompanhar e revisar os processos dos demais grupos, gerenciando as possíveis mudanças existentes e harmonizar o progresso e performance do projeto para que este seja entregue dentro dos parâmetros pré-estabelecidos.

Encerramento: Inclui os processos para concluir todas as atividades do projeto, caracterizando a entrega de projeto ou fase.

Os 47 processos que compõem os cinco grupos citados acima dividem-se em dez áreas de conhecimento: Integração, Escopo, Tempo, Custo, Qualidade, Recursos humanos, Comunicações, Riscos, Aquisições e Partes Interessadas (*Stakeholders*).

Uma área de conhecimento representa conceitos, termos e atividades que definem a dimensão de atuação em um projeto. Resumidamente podemos definir cada área de conhecimento de acordo com o Guia PMBOK 5ª Edição (PMI, 2013):

- **Integração:** Conjunto de processos que visa identificar, definir, combinar, unificar e coordenar vários processos no gerenciamento de projetos. O principal resultado da combinação destes processos é o Termo de Abertura do Projeto (TAP).
- **Escopo:** Contém os processos que garantem que todos os requisitos necessários para atendimento do projeto foram definidos e estão sendo atendidos.
- **Tempo:** Contempla os processos para definir e gerenciar o cronograma do projeto.
- **Custos:** Contempla os processos para definir o orçamento e gerenciar os custos do projeto.
- **Qualidade:** Inclui os processos para garantir a satisfação do cliente final com a qualidade desejada.
- **Recursos Humanos:** Contém os processos que visam organizar, liderar e gerenciar a equipe do projeto.
- **Comunicações:** Possui todos os processos que visam o correto gerenciamento de comunicação com o time e também com as partes interessadas internas e externas à organização, de todas as formas planejadas.

- **Riscos:** Contempla os processos para definir e gerenciar os riscos do projeto, sejam esses com impacto positivo ou negativo sob o andamento da execução do projeto.
- **Aquisições:** Processos referentes à aquisição de produtos e serviços pertinentes para a execução do projeto são contemplados.
- **Partes Interessadas:** Inclui os processos referentes à identificação e gerenciamento de expectativas das partes interessadas, sejam este interior ou exterior à organização.

Figura 2 – Relação Área de Conhecimento versus Processos PMBOK (PMI, 2013)

ÁREA DE CONHECIMENTO	INICIAÇÃO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	MONITORAMENTO E CONTROLE	ENCERRAMENTO
INTEGRAÇÃO	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto
ESCOPO		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a EAP		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
TEMPO		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar a duração das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
CUSTOS		7.1 Planejar o gerenciamento de custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
QUALIDADE		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
RECURSOS HUMANOS		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
COMUNICAÇÕES		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	
RISCOS		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
AQUISIÇÕES		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
PARTES INTERESSADAS	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

Conforme apresentado na Figura 2 acima, todas as dez áreas de conhecimento possuem processos que são correlacionados com os cinco grupos de processos.

Para os fins deste estudo, aprofundaremos o entendimento na área de conhecimento que condiz com os *stakeholders*, ou partes interessadas do projeto.

2.2 Gerenciamento de Stakeholders em Projetos

De acordo com (FREEMAN, 1984), “*Stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades e pelos objetivos da organização”. Com isso, passando esta definição para a nossa realidade em projetos, podemos perceber que se trata de todas as pessoas que estão envolvidas em um projeto de forma direta e/ou indireta, podendo participar ativamente ou não das discussões e serem impactados tanto positivamente quanto negativamente à iniciativa.

Segundo o (PMI, 2013), “As partes interessadas são pessoas e organizações, tais como clientes, patrocinadores, a organização executora e o público, que estão ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser positiva ou negativamente afetados pela execução ou pelo término do projeto”. Para tanto, é necessário que seja feita a gestão das expectativas de todos os envolvidos no projeto.

De acordo com o (IFC, 2007), as organizações deveriam desenhar suas estratégias de engajamento de *stakeholders* alinhadas às necessidades de seus respectivos projetos, e encorajam a pró atividade em iniciar o quanto antes as atividades para engajar positivamente as partes envolvidas, baseando-se em confiança mútua, respeito e entendimento das necessidades.

O Gerenciamento de *Stakeholders* segundo as melhores práticas descritas Guia PMBOK 5ª Edição (PMI, 2013) é composto por um grupo de quatro processos, sendo estes: Identificar *Stakeholders*, Planejar o Gerenciamento de *Stakeholders*, Gerenciar Engajamento de *Stakeholders* e Controlar Engajamento de *Stakeholders*.

2.2.1 Identificar Stakeholders

Segundo o (PMI, 2013), o processo de identificar as partes interessadas consiste em fazer um levantamento para identificar os grupos, as pessoas e as organizações que são, podem ser impactadas ou podem impactar em decisões, atividades e entregas de um projeto. É preciso levar em consideração o grau de envolvimento, influências no ambiente interno e externo à organização e principalmente o nível de impacto das ações deste *stakeholder* para o sucesso do projeto.

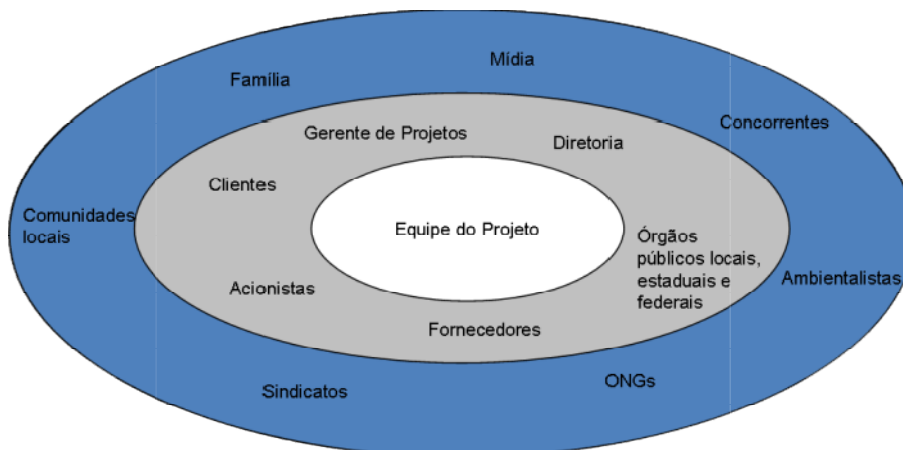
Quadro 1 – Identificar *Stakeholders* (PMI, 2013)

<i>Processo</i>	<i>Entrada</i>	<i>Ferramentas e Técnicas</i>	<i>Saída</i>
Identificar <i>Stakeholders</i>	1. Termo de Abertura do projeto 2. Documentos de aquisições 3. Fatores	1. Análise de <i>Stakeholders</i> 2. Opinião Especializada 3. Reuniões	1. Registro de <i>Stakeholders</i>

Para tanto, conforme apresentado no Quadro 1, é utilizado como base o termo de abertura do projeto, no qual inicialmente foram levantados envolvidos internos e externos à organização que impactam o projeto. Também se utilizam documentos de aquisições, pois fornecedores farão parte do grupo de *stakeholders* do projeto. Por fim, documentos internos da organização relacionados a fatores ambientais são levados em consideração, como cultura e estrutura da empresa e padrões os quais são seguidos.

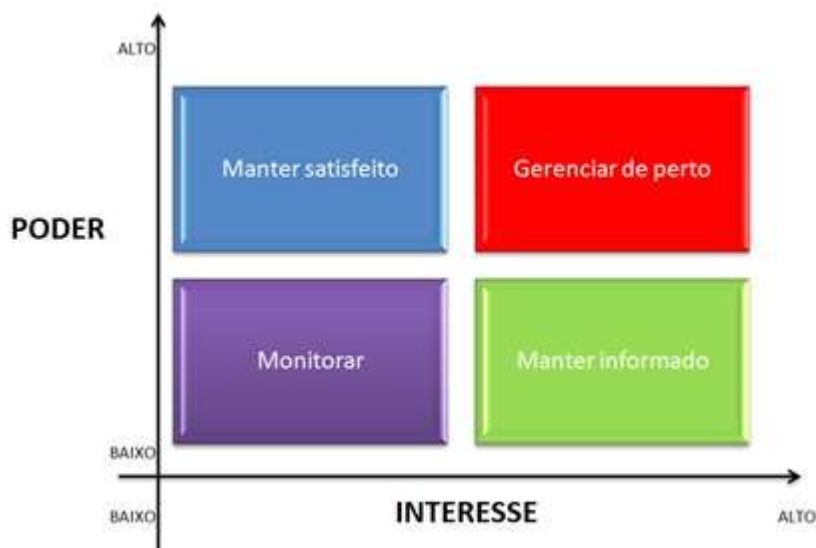
Com base nos documentos citados acima, é possível efetuar a análise de *stakeholders*. O processo consiste basicamente em identifica-los, contatá-los para efetuar uma análise prévia de seus interesses perante o projeto e também possivelmente descobrir novas partes interessadas e, enfim, classifica-los. Na Figura 3 subsequente é apresentado um padrão inicial de possíveis partes interessadas do projeto, podendo tomar-se como ponto de partida para o processo de identificação.

Figura 3 – Identificação de *Stakeholders*



Em sua classificação, é preciso levar-se em conta principalmente o grau de poder de influência que esse *stakeholder* (seja uma pessoa específica, grupo ou organização) tem para impactar o sucesso do projeto. Na Figura 4 a seguir encontra-se um exemplo de como esta análise pode ser incluída em um gráfico, facilitando a identificação da relação poder de impacto versus interesse no projeto, e qual o tratamento necessário para cada caso.

Figura 4 – Relação Poder versus Interesse de *Stakeholders* (PMI, 2013)



Após coletar todas estas informações, é possível registrar em um único documento todo o levantamento inicial de partes interessadas ao projeto. Esse documento deve ser elaborado na fase inicial e deverá ser levado em consideração durante todo o ciclo de vida do projeto.

2.2.2 Planejar o Gerenciamento de *Stakeholders*

O processo referente ao planejamento para gerenciamento das partes interessadas, de acordo com o (PMI, 2013), é o momento em que o gerente de projetos deve planejar de que forma irá acompanhar o engajamento das partes interessadas e quais estratégias irá adotar para mantê-los engajados.

Quadro 2 – Planejar o Gerenciamento de *Stakeholders* (PMI, 2013)

<i>Processo</i>	<i>Entrada</i>	<i>Ferramentas e Técnicas</i>	<i>Saída</i>
Planejar o Gerenciamento de <i>Stakeholders</i>	1. Plano de Gerenciamento do Projeto 2. Registro de <i>Stakeholders</i> 3. Fatores Ambientais e Ativos	1. Opinião Especializada 2. Reuniões 3. Técnicas Analíticas	1. Plano de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> 2. Atualização dos documentos de projeto

O Quadro 2 acima apresenta os artefatos de entrada, as ferramentas e técnicas e as saídas geradas para o processo de planejamento. Para tanto, é utilizado como base o plano de gerenciamento de projetos, pois neste é possível identificar os ciclos do projeto e em quais momentos será preciso atuar junto aos *stakeholders*. Também é importante levar em consideração os fatores ambientais e ativos da empresa, pois são grandes influenciáveis às opiniões das partes interessadas que com estes convivem.

Com base nos documentos citados, em conjunto com utilização de opinião especializada no assunto e reuniões com os próprios *stakeholders* para entendimento de suas necessidades, é possível com isto analisar o nível de engajamento em que este se encontra. Na Figura 5 a seguir, é apresentado um exemplo de lista de *stakeholders* e o seu respectivo nível e engajamento. É importante que, para o bom gerenciamento das partes interessadas, estes estejam com nível de engajamento necessário para o sucesso do projeto, conforme levantado inicialmente no processo anterior.

Figura 5 – Classificação de *Stakeholders* (PMI, 2013)

Stakeholder	Unaware	Resistant	Neutral	Supportive	Leading
Stakeholder 1	C			D	
Stakeholder 2			C	D	
Stakeholder 3				DC	

Com base nesta análise, é possível finalmente criar o plano de gerenciamento de *stakeholders*, que consiste em criar instruções para ações com o intuito de trazer o *stakeholder* do seu estado atual de engajamento para o desejado.

2.2.3 Gerenciar Engajamento de *Stakeholders*

De acordo com o (PMI, 2013) e conforme apresentado no Quadro 3, o processo de gerenciar o engajamento das partes interessadas é colocar em prática as ações identificadas no processo anterior.

Quadro 3 - Gerenciar o Engajamento de *Stakeholders* (PMI, 2013)

<i>Processo</i>	<i>Entrada</i>	<i>Ferramentas e Técnicas</i>	<i>Saída</i>
Gerenciar o Engajamento de <i>Stakeholders</i>	<ol style="list-style-type: none"> Plano de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> Plano de Gerenciamento de Comunicações Registro de Mudanças Ativos organizacionais 	<ol style="list-style-type: none"> Métodos de Comunicação Habilidades de comunicação Habilidades de gerenciamento 	<ol style="list-style-type: none"> Registro de problemas Solicitações de Mudanças Atualização do plano de gerenciamento de projeto Atualização dos documentos do projeto Atualização dos ativos organizacionais

Para tanto, é preciso que o gerente de projetos utilize suas habilidades de comunicação e de gerenciamento e atue com base no planejado para que haja o correto engajamento dos *stakeholders* do projeto. Estes alinhamentos com as partes interessadas podem trazer mudanças ao projeto, pedindo atualizações constantes da documentação existente e também podendo afetar o escopo do projeto. É preciso medir o impacto da mudança versus o impacto que o não engajamento deste *stakeholder* possui para o projeto.

2.3.4 Controlar Engajamento de *Stakeholders*

Segundo o (PMI, 2013), este último processo, conforme apresentado no Quadro 4 a seguir, é o de monitorar periodicamente o engajamento dos *stakeholders* do projeto e se estes estão de acordo com o engajamento necessário.

Quadro 4 – Controlar o Engajamento de *Stakeholders*

<i>Processo</i>	<i>Entrada</i>	<i>Ferramentas e Técnicas</i>	<i>Saída</i>
Controlar o Engajamento de <i>Stakeholders</i>	1. Plano de Gerenciamento de <i>Stakeholders</i> 2. Plano de Gerenciamento de Comunicações 3. Registro de Mudanças 4. Ativos organizacionais	1. Métodos de Comunicação 2. Habilidades de comunicação 3. Habilidades de gerenciamento	1. Registro de problemas 2. Solicitações de Mudanças 3. Atualização do plano de gerenciamento de projeto 4. Atualização dos documentos do projeto 5. Atualização dos ativos organizacionais

É preciso revisitar frequentemente a opinião dos *stakeholders* com relação ao projeto pois estas podem mudar conforme algum acontecimento em específico.

2.3 Warehouse Management System (WMS)

De acordo com (BANZATO, 1998), *Warehouse Management System* (WMS) é um sistema para gestão de armazéns, o qual tem a finalidade de otimizar atividades operacionais e administrativas nos processos de armazenagem,

Conforme pontua (BANZATO, 1998), “as informações gerenciadas são derivadas de transportadoras, fabricantes, sistema de informações de negócios, clientes e fornecedores. O WMS utiliza estas informações para receber, inspecionar, estocar, separar, embalar e expedir mercadorias da forma mais eficiente. A eficiência é obtida através do planejamento, roteirização e tarefas múltiplas dos diversos processos do armazém”.

Além destes, também traz o benefício de otimizar processos negociais, como melhoria do serviço ao cliente e de redução do custo, devido ao aperfeiçoamento da eficiência dos recursos operacionais utilizados. O reflexo para o cliente devido a estes ajustes se dá devido à melhoria do processo, o que conseqüentemente traz menor quantidade de falhas e maior agilidade na operação.

(BANZATO, 1998) também sinaliza que é imprescindível que o sistema WMS faça a correta integração com os demais sistemas da organização, criando as interfaces necessárias, definindo quais dados precisam ser transferidos e quando esta troca precisa ser efetuada. Por este motivo, o envolvimento de outras áreas da organização é necessário para a correta implementação deste sistema.

3. METODOLOGIA

Para este trabalho, a metodologia utilizada será a aplicada, sendo conduzida através de estudo de caso.

O estudo de caso será feito através da identificação dos principais processos que serão afetados pela implementação do projeto WMS, e quais pessoas, grupos e organizações serão afetados positivamente ou negativamente pelas mudanças (podendo estes serem internos à instituição ou externos) e posterior análise de gerenciamento e monitoramento de todas as partes interessadas. A conclusão será definida de acordo com o comportamento observado na aplicação das práticas acima citadas.

O universo da pesquisa será o Armazém de um Terminal de Contêineres do Brasil, o qual será utilizado como modelo para o estudo. Para isto, será utilizado como embasamento teórico as literaturas relacionadas a identificação, análise e engajamento de *stakeholders* em projetos e as melhores práticas para seu gerenciamento. Também será utilizada literatura relacionada à logística e aplicação do sistema de gestão de armazéns, para fundamento teórico dos processos afetados que servirão de escopo desta pesquisa.

4. ESTUDO DE CASO

O projeto WMS possui como escopo principal a troca do sistema atual do Armazém de um Terminal de Contêineres, envolvendo todos os processos atrelados a ele direta e indiretamente. Essa mudança traz impacto nos mais diversos *stakeholders*, tanto internos quanto externos à companhia, portanto sendo utilizado para este estudo de caso.

O objetivo deste estudo foi avaliar a relevância da aplicação dos quatro processos referentes a gerenciamento de *stakeholders* descrito nas melhores práticas do Guia PMBOK 5ª Edição em um projeto com impacto amplo na companhia e também para os clientes. Com isso, foi possível mensurar os benefícios de um bom gerenciamento de expectativas e engajamento, os impactos que ocorreram devido ao não envolvimento de determinados *stakeholders* no processo em tempo de definição e as dificuldades existentes no processo de engajamento.

4.1 Identificando Stakeholders para o projeto WMS

O primeiro passo deste estudo de caso foi efetuar a identificação de todas as partes interessadas no projeto, sendo estes impactados diretamente ou indiretamente pela implantação do novo sistema de Armazém. Inicialmente foi utilizada a técnica de análise de *stakeholders*, utilizando os documentos existentes de abertura do projeto. O *sponsor* do projeto teve papel primordial neste primeiro momento, atuando junto à equipe do projeto para identificar quais áreas deveriam ser acionadas. Por fim, reuniões foram efetuadas com os focais destas áreas para entendimento do envolvimento destes no processo de implantação do projeto.

Para a análise efetuada, foi utilizada a seguinte estratégia para cada tipo de combinação de poder e interesse dos *stakeholders* analisados, sendo seguidas as melhores práticas aplicadas pelo PMBOK 5ª edição, apresentado no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Estratégia de engajamento com base em poder e interesse

<i>Poder</i>	<i>Interesse</i>	<i>Estratégia</i>
Alto	Alto	Gerenciar de perto
Alto	Baixo	Manter satisfeito
Baixo	Alto	Manter informado
Baixo	Baixo	Monitorar

O resultado do processo descrito foi conforme apresenta o Quadro 6 a seguir:

Quadro 6 – Identificação dos *Stakeholders* do projeto WMS

#	<i>Stakeholder</i>	<i>Tipo</i>	<i>Poder</i>	<i>Interesse</i>	<i>Estratégia</i>
1	Gerente do Armazém	Indivíduo	Alto	Alto	Gerenciar de perto
2	Coordenador do Armazém	Indivíduo	Alto	Alto	Gerenciar de perto
3	Supervisor do Armazém	Indivíduo	Baixo	Alto	Manter informado
4	Equipe do Armazém	Grupo	Baixo	Alto	Manter informado
5	Equipe Operações Logística	Grupo	Baixo	Baixo	Monitorar
6	Líder de <i>Gate</i>	Indivíduo	Baixo	Alto	Manter informado
7	Gerente Contabilidade	Indivíduo	Alto	Alto	Gerenciar de perto
8	Gerente Financeiro	Indivíduo	Alto	Alto	Gerenciar de perto
9	Faturamento Importação	Grupo	Baixo	Alto	Manter informado
10	Faturamento Exportação	Grupo	Baixo	Alto	Manter informado
11	Gerente de TI	Indivíduo	Alto	Alto	Gerenciar de perto
12	Equipe de TI	Grupo	Baixo	Alto	Manter informado
13	Fornecedor do Sistema	Organização	Baixo	Alto	Manter informado
14	Motoristas de caminhão	Grupo	Alto	Baixo	Manter satisfeito
15	Clientes / Agências representantes	Organização	Alto	Baixo	Manter satisfeito

Após as reuniões com todos os *stakeholders* internos levantados, foi possível identificar inicialmente qual seria o seu envolvimento no decorrer do projeto. O Quadro 7 a seguir apresenta o mapeamento de envolvimento de cada parte interessada interna identificada. O mesmo trabalho não foi efetuado para os *stakeholders* externos devido a estes serem impactados apenas após a implantação do sistema, portanto seriam envolvidos em momento posterior do projeto.

Quadro 7 – Identificação de envolvimento dos *Stakeholders* do projeto WMS

#	<i>Stakeholder</i>	<i>Envolvimento</i>
1	Gerente do Armazém	- <i>Sponsor</i> do projeto. - Participação ativa nas decisões.
2	Coordenador do Armazém	- Participação ativa nas decisões. - Participação e acompanhamento do levantamento de requisitos e do desenvolvimento do sistema.
3	Supervisor do Armazém	- Participação e acompanhamento do levantamento de requisitos e do desenvolvimento do sistema.
4	Equipe do Armazém	- Acionados pontualmente para identificação de questões do dia-a-dia.
5	Equipe Operações Logística	- Acionados pontualmente para identificação de questões do dia-a-dia.
6	Líder de <i>Gate</i>	- Participação do levantamento de requisitos e desenvolvimento do sistema no que condiz a agendamento de entrada de cargas.
7	Gerente Contabilidade	- Conhecimento das decisões tomadas
8	Gerente Financeiro	- Conhecimento das decisões tomadas
9	Faturamento Importação	- Participação do levantamento de requisitos e desenvolvimento do sistema no que condiz a faturamento de serviços armazém para importação.
10	Faturamento Exportação	- Participação do levantamento de requisitos e desenvolvimento do sistema no que condiz a faturamento de serviços armazém para exportação.
11	Gerente de TI	- Conhecimento das decisões tomadas
12	Equipe de TI	- Participação do levantamento de requisitos e desenvolvimento do sistema junto ao Fornecedor.
13	Fornecedor do Sistema	- Participação do levantamento de requisitos e desenvolvimento do sistema.

4.2 Planejando o Gerenciamento de Stakeholders para o WMS

Posterior à identificação dos principais envolvidos no processo de implantação do sistema WMS no Terminal, foi possível dar início ao plano de gerenciamento de *stakeholders*. Com base nas partes interessadas identificadas no processo anterior, foram efetuadas conversas em separado com cada indivíduo/grupo para reconhecer qual o nível de

engajamento inicial e definir quais ações poderiam ser tomadas para que se chegasse ao nível de engajamento esperado.

Foi definido pela equipe do projeto o marco de verificar a cada três meses a revisão do engajamento dos *stakeholders*, com base nas ações definidas e aplicadas no plano inicial e possíveis atualizações, tendo-se em vista que o projeto teria a duração de nove meses.

O Quadro 8 abaixo apresenta o planejamento inicial para engajamento dos *stakeholders*, contendo a informação do nível de engajamento inicial, do nível esperado e quais ações deveriam ser tomadas para que chegássemos ao nível desejado. Para definição das ações, foi levado em consideração principalmente o envolvimento que cada *stakeholder* teria no processo.

Quadro 8 – Planejamento de *Stakeholders* no projeto WMS

#	<i>Stakeholder</i>	<i>Estratégia</i>	<i>Nível Engajamento Atual</i>	<i>Nível Engajamento Desejado</i>	<i>Ações / Periodicidade</i>
1	Gerente do Armazém	Gerenciar de perto	Dá apoio	Lidera	1. <i>Status report</i> semanal via e-mail 2. Reunião de alinhamento quinzenal
2	Coordenador do Armazém	Gerenciar de perto	Dá apoio	Lidera	1. Reunião de alinhamento semanal 2. Contato direto via telefone e e-mail
3	Supervisor do Armazém	Manter informado	Dá apoio	Dá apoio	1. Contato direto via telefone e e-mail 2. <i>Status report</i> semanal via e-mail
4	Equipe do Armazém	Manter informado	Resistente	Dá apoio	1. Contato direto via telefone e e-mail
5	Equipe Operações Logística	Monitorar	Desconhece	Neutro	1. Contato direto via telefone e e-mail
6	Líder de <i>Gate</i>	Manter informado	Desconhece	Neutro	1. Contato direto via telefone e e-mail 2. <i>Status report</i> semanal via e-mail
7	Gerente Contabilidade	Gerenciar de perto	Resistente	Dá apoio	1. <i>Status report</i> semanal via e-mail 2. Reunião de alinhamento mensal

#	Stakeholder	Estratégia	Nível Engajamento Atual	Nível Engajamento Desejado	Ações / Periodicidade
8	Gerente Financeiro	Gerenciar de perto	Neutro	Dá apoio	1. Status report semanal via e-mail 2. Reunião de alinhamento mensal
9	Faturamento Importação	Manter informado	Desconhece	Neutro	1. Contato direto via telefone e e-mail
10	Faturamento Exportação	Manter informado	Desconhece	Neutro	1. Contato direto via telefone e e-mail
11	Gerente de TI	Gerenciar de perto	Lidera	Lidera	1. Reunião de alinhamento quinzenal
12	Equipe de TI	Manter informado	Neutro	Dá apoio	1. Status report semanal via e-mail
13	Fornecedor do Sistema	Manter informado	Dá apoio	Dá apoio	1. Contato direto via telefone e e-mail
14	Motoristas de caminhão	Manter satisfeito	Desconhece	Neutro	1. Comunicados de implantação via e-mail
15	Clientes / Agências representantes	Manter satisfeito	Desconhece	Neutro	1. Comunicados de implantação via e-mail

4.3 Gerenciando e Controlando o Engajamento de Stakeholders para o WMS

Com base no planejamento inicial efetuado, a cada três meses a equipe efetuou a análise do nível de engajamento necessário para o sucesso do projeto. Todas as ações definidas foram seguidas de acordo com as ações planejadas. Os resultados deste trabalho, para as partes interessadas identificadas inicialmente, foram conforme descritos no Quadro 9 abaixo:

Quadro 9 – Gerenciamento de Stakeholders no projeto WMS

#	Stakeholder	Nível Engajamento Desejado	Nível Engajamento Fim Projeto	Observações
1	Gerente do Armazém	Lidera	Dá apoio	Não se envolveu com o projeto como necessário, porém deu todo o apoio necessário quando houve resistência à nível de gerência.
2	Coordenador do Armazém	Lidera	Lidera	Deu completo suporte ao projeto, tanto no levantamento dos requisitos quanto no envolvimento de outras partes interessadas.

#	Stakeholder	Nível Engajamento Desejado	Nível Engajamento Fim Projeto	Observações
3	Supervisor do Armazém	Dá apoio	Lidera	Deu completo suporte ao projeto, tanto no levantamento dos requisitos quanto no envolvimento de outras partes interessadas.
4	Equipe do Armazém	Dá apoio	Dá apoio	Com o decorrer do projeto, equipe ficou confortável com a troca do sistema.
5	Equipe Operações Logística	Neutro	Neutro	Auxiliou com os pontos que envolviam seus processos. Não foram impactados, portanto mantiveram-se neutros.
6	Líder de Gate	Neutro	Dá apoio	Auxiliou com os pontos que envolviam seus processos. Deu todo o apoio necessário no momento da implantação, ajudando a minimizar impactos com clientes.
7	Gerente Contabilidade	Dá apoio	Resistente	Manteve no final do projeto posição resistente devido ao impacto na área de Faturamento Importação.
8	Gerente Financeiro	Dá apoio	Neutro	Não se interessou pelo projeto por não ter tido grandes impactos em sua área. Tomou posição neutra, sem alavancar e nem prejudicar a implantação do projeto.
9	Faturamento Importação	Neutro	Neutro	Manteve-se em posição neutra a todo o momento, sem grandes impactos.
10	Faturamento Exportação	Neutro	Resistente	Manteve no final do projeto posição resistente, pois sua líder identificou tardiamente requisitos que deveriam ter sido levantados, impactando a área como um todo.
11	Gerente de TI	Lidera	Dá apoio	Deu completo apoio necessário quando houve resistência à nível de gerência.
12	Equipe de TI	Dá apoio	Dá apoio	Deu apoio ao desenvolvimento do projeto e suporte com os usuários quando necessário.
13	Fornecedor do Sistema	Dá apoio	Dá apoio	Trabalharam ativamente com o levantamento de requisitos e customização do sistema conforme solicitado.

#	Stakeholder	Nível Engajamento Desejado	Nível Engajamento Fim Projeto	Observações
14	Motoristas de caminhão	Neutro	Neutro	Foram comunicados pela troca do sistema. Impactados no período de transição, porém sem maiores problemas.
15	Clientes / Agências representantes	Neutro	Neutro	Foram comunicados pela troca do sistema. Impactados no período de transição, porém sem maiores problemas.

4.4 Desafios encontrados - Stakeholders não identificados previamente

Os principais desafios enfrentados foram devido ao não tratamento de três *stakeholders* que não foram identificados previamente e nem ao decorrer do projeto, os quais impactaram principalmente no período de pós implantação e acompanhamento do projeto, sendo necessário tomar ações e solicitar o auxílio das partes interessadas com maior poder para resolver as questões levantadas.

O Quadro 10 abaixo mostra a identificação destas partes interessadas e a estratégia que deveria ter sido tomada para cada um deles:

Quadro 10 – Identificação final de *Stakeholders* no projeto WMS

#	Stakeholder	Tipo	Poder	Interesse	Estratégia
1	Coordenadora Faturamento Exportação	Indivíduo	Alto	Alto	Gerenciar de perto
2	Gerente Controladoria	Indivíduo	Alto	Alto	Gerenciar de perto
3	Equipe Controladoria	Grupo	Baixo	Alto	Manter informado

A equipe de Controladoria não havia sido envolvida no projeto, tendo impacto principalmente no levantamento de relatórios que seriam necessários gerar com as informações do sistema. Isso afetou diretamente o envolvimento do Gerente de Controladoria, o qual criou certa resistência ao projeto devido à falta de sua equipe no levantamento dos requisitos.

A Coordenadora de Faturamento Exportação havia sido inserida no grupo “Faturamento Exportação”, porém percebeu-se a necessidade de trata-la como um *stakeholder* à parte, tendo em vista que, por não ter sido adequadamente envolvida no período de levantamento de requisitos, ao final do projeto criou grande resistência à utilização do sistema pois faltavam itens de faturamento essenciais à área a qual coordenava. A resistência criada por este *stakeholder* refletiu resistência principalmente em sua equipe e seu gestor responsável, os quais haviam sido identificados previamente, porém precisariam de tratamento diferenciado para que o nível de engajamento desejado pudesse ser tratado.

O planejamento das ações para trazer o nível de engajamento desejado a estas partes interessadas é apresentado no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Planejamento final de *Stakeholders* no projeto WMS

#	<i>Stakeholder</i>	<i>Estratégia</i>	<i>Nível Engajamento Atual</i>	<i>Nível Engajamento Desejado</i>	<i>Ações</i>
1	Coordenadora Faturamento Exportação	Gerenciar de perto	Resistente	Dá apoio	1. Reunião de alinhamento/entendimento dos problemas levantados 2. Envolvimento da gestão para tomada de decisões 3. Garantia de tratamento dos itens faltantes
2	Gerente Controladoria	Gerenciar de perto	Resistente	Dá apoio	1. Reunião de alinhamento dos itens faltantes 2. Entrega dos relatórios solicitados
3	Equipe Controladoria	Manter informado	Resistente	Dá apoio	1. Reunião de alinhamento do projeto 2. Reunião de treinamento para utilização da ferramenta 3. Entrega dos relatórios solicitados
4	Equipe Faturamento Exportação	Manter informado	Resistente	Dá apoio	1. Treinamento das funcionalidades implantadas 2. Acompanhamento

#	<i>Stakeholder</i>	<i>Estratégia</i>	<i>Nível Engajamento Atual</i>	<i>Nível Engajamento Desejado</i>	das atividades realizadas <i>Ações</i>
5	Gerente Contabilidade	Gerenciar de perto	Resistente	Dá apoio	1. Reunião para tomada de decisão com relação aos itens levantados 3. Garantia de tratamento dos itens faltantes

Para que a equipe de Controladoria fosse corretamente envolvida no processo, foram feitas reuniões de alinhamento e entendimento das necessidades da equipe para com o sistema. Foi possível identificar todos os itens que precisavam ser abordados para gerar os relatórios necessários. Por fim, foi efetuada uma reunião final de alinhamento com a gerência para apresentar o atendimento aos itens levantados por sua equipe.

Com relação à equipe de Faturamento Exportação, foi efetuada uma reunião de alinhamento do entendimento dos itens mapeados anteriormente com a coordenação. Foram identificadas todas as questões que houvessem problemas de entendimento e efetuado um plano de ação para cada uma destas. Por fim, foi realizada uma reunião final de alinhamento envolvendo o Gerente de Controladoria para garantir que todas as entregas seriam feitas em um momento à parte do projeto.

Com isso, foram finalizadas todas as ações para este estudo de caso.

5. CONCLUSÕES

Com base no estudo de caso, foi possível identificar que o correto gerenciamento de *stakeholders* impacta positivamente a gestão de projetos, pois conforme foi apresentado, todos os casos em que a correta gestão de engajamento e expectativa das partes interessadas ocorreu, não houve impacto negativo significativo no processo de implantação. Já para os casos em que não foi dada a devida atenção para a expectativa do *stakeholder*, um plano de ação precisou ser construído para que a reputação do projeto não fosse afetada.

É possível verificar que todos os *stakeholders*, tanto os externos quanto os internos, possuem influência enorme no sucesso de um projeto. Mesmo que estes sejam impactados direta ou indiretamente, deve-se dar atenção aos seus desejos e gerenciá-los de acordo com o que será efetivamente executado. Por vezes, negociações podem ser necessárias para que ambos os lados possuam pontos positivos no processo.

Há casos em que, *stakeholders* que foram identificados tardiamente ou erroneamente classificados, precisarão de atenção extra para que seu engajamento esteja conforme a necessidade do projeto. Isto reforça a importância do processo de controlar o engajamento das partes interessadas, sempre mantendo o ciclo de identificação, planejamento e gerenciamento de suas expectativas.

Por fim, é possível verificar que, se o projeto não tivesse seguido nenhum dos processos para gerenciamento de *stakeholders*, sua chance de fracasso perante a visão de todos os envolvidos teria sido maior devido à falta de comunicação, gerando expectativas as quais poderiam não ser sanadas e levando o projeto a um rumo não condizente com o definido inicialmente.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge Fifth Edition (PMBOK Guide)**. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.

KERZNER, Harold. **Project Management - A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

IFC. **Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets**. Washington, DC: International Finance Corporation, 2007.

FREEMAN, Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. London: Pitman Publishing, 1984.

BANZATO, Eduardo. **Warehouse Management System WMS: Sistema de Gerenciamento de Armazéns**. São Paulo: IMAM, 1998.

BANZATO, Eduardo. Sistema de Controle e Gerenciamento do Armazém (WMS). Disponível em <http://www.guialog.com.br>. Acesso em 20/12/2015.