A GESTÃO DE STAKEHOLDERS EM GESTÃO DE PROJETOS: UM ESTUDO REALIZADO EM EMPRESAS DO SETOR DE INDÚSTRIA FERRAGENS DO BRASIL

Greice de Bem Noro (UNIFRA)
greice@unifra.br
Marcantonio Giuseppe Maria Carlo Fabra (UNIFRa)
marcantonio.fabra@fgv.br
etierre manhago (UNIFRA)
etierre@gmail.com

No âmbito da gestão de projetos a gestão de stakeholders tem fundamental importância, pois o maior desafio de um gerente de projetos é construir um relacionamento positivo com as partes interessadas de seus projetos, garantindo o suporte umm ambiente favorável a realização do projeto. Este estudo objetiva analisar como algumas das maiores indústrias fornecedoras de ferragens do Brasil estão gerenciando os seus stakeholders na gestão de seus projetos. Posteriormente, buscando alcançar os objetivos propostos foi estruturado um formulário e aplicado em forma de entrevista aos gestores responsáveis pelas informações necessárias à pesquisa, de uma amostra de cinco empresas fornecedoras da área de indústria de ferragens. Os resultados mostraram que a maioria das empresas das abordadas não possui uma área formal de gestão projetos, e geralmente utilizam metodologias próprias para gerir seus projetos. Já, quanto à gestão de stakeholders dentro de um projeto é abordada de maneira informal, sem grandes preocupações com o relacionamento com seus stakeholders-chaves.

Palavras-chaves: Gestão, Projetos, Stakeholders; Estratégia.

1 Introdução

O gerenciamento de projetos vem sendo utilizado como uma ferramenta muito importante para as organizações suportarem o crescimento e assegurar a sobrevivência em um ambiente excessivamente conturbado, em virtude da sua extrema utilidade para otimizar a alocação dos recursos e o emprego dos esforços. Os benefícios resultantes da utilização dos processos de planejamento, execução e controle de eventos temporários e únicos demonstram se são viáveis as práticas do gerenciamento de projetos.

Qualquer projeto possui um conjunto de entidades ou pessoas com interesses em seus resultados ou que serão influenciados pelos estes, que se conhecem como partes interessadas ou, como representa o termo em inglês, *stakeholders* (KRETAN et al., 2008). Dependendo dos interesses, os *stakeholders* podem assumir uma posição estratégica e engajada com relação ao projeto, ou, observando-se por outro lado, podem ser contrários a sua realização e, em casos extremos, até buscar a sua interrupção, contribuindo para seu fracasso.

De acordo com Bourne (2006), o sucesso ou fracasso de um projeto está relacionado com a percepção dos *stakeholders* sobre o valor criado pelo projeto e a natureza do relacionamento com a equipe do projeto. Se no passado o foco estava direcionado a dimensões como desenvolvimento e controle de escopo, cronograma e orçamento, atualmente o que se vê é a necessidade de balancear o controle e o fortalecimento dos relacionamentos dentro dos projetos, garantido, assim, o engajamento dos *stakeholders*-chave, aumentando as chances de sucesso.

Esta pesquisa parte da temática relacionada à gestão de *stakeholders* na gestão de projetos, visando frisar a real importância do gerenciamento das partes interessadas na gestão de projetos, podendo configurar-se como um diferencial competitivo. Tendo em vista o tema relacionado à gestão de *stakeholders* em gestão de projetos, a presente pesquisa tem como problemática responder à seguinte questão: Como algumas das grandes empresas fornecedoras de ferragens do Brasil, estão gerenciando os seus *stakeholders* na gestão de seus projetos? Tendo em vista o tema apresentado, o objetivo geral deste estudo será o de analisar como algumas das indústrias fornecedoras de ferragens do Brasil, estão gerenciando os seus *stakeholders* na gestão de seus projetos.

No que tange a gestão de *stakeholders*, na concepção de Brito e Terra (2009) ainda existem lacunas no gerenciamento dos *stakeholders*, pois ainda é uma fonte pouco explorada e valorizada, sendo que raramente compõe os sistemas de gestão empresarial. Quando se caracteriza como fonte de valor permite a existência de processos, governança e métricas gerenciadas de forma sistemática (como os processos de gestão de qualidade total). Neste plano ideal, o relacionamento com os *stakeholders* passa a ser um patrimônio organizacional de alto valor.

2. A Gestão de *stakeholders* em gestão de projetos

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2006), um projeto é uma organização de pessoas dedicadas que visam atingir um propósito e um objetivo específico. Projetos geralmente envolvem gastos, ações ou empreendimentos únicos de altos riscos e devem ser completados numa certa data por um montante de dinheiro, dentro de alguma expectativa de desempenho. Já na visão de Woiler e Mathias (2008, p. 14), “um projeto pode ser entendido como um conjunto de informações coletadas e processadas, de modo que simulem uma dada alternativa de investimento para testar sua viabilidade.”

Segundo *PMBoK Guide* (2008 as principais características dos projetos são que eles são (1) temporários, possuindo um início e um fim definidos, (2) planejados, executado e controlado, (3) entregam produtos, serviços ou resultados exclusivos, (4) desenvolvidos em etapas e continuam por incremento com uma elaboração progressiva, (5) realizados por pessoas e (6) com recursos limitados.

Na visão de Carvalho e Rabechini (2006, p. 15), "o gerenciamento de projetos inclui planejamento, organização, supervisão e controle de todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos." Por outro lado, enfatizam-se a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas como aspectos importantes para a gestão de projetos, objetivando atender ou superar as necessidades e expectativas dos interessados (*stakeholders*).

Kretan et al. (2008) apontam o gerenciamento de *stakeholders* como a ciência de iniciar, planejar, executar e controlar projetos até seu fechamento ordenado, compreendendo a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atingir, ou até mesmo exceder, às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

Para Muto (2006), os *stakeholders* são as pessoas ou organizações ativamente envolvidas nos projetos, de maneira positiva ou negativa ou cujos interesses possam ser afetados com o andamento do projeto ou com o término deste. De acordo com Orth (2009), os *stakeholders* são pessoas, grupos de pessoas ou entidades que participam ou influenciam o projeto, de maneira direta ou indireta, com interesses em sua evolução ou quando são atingidas por seus resultados.

A teoria dos *stakeholders*, segundo Silveira, Yashinaga e Borba (2005), possui seus vínculos principalmente na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos. Essa teoria pode ser defina como a formulação e a implementação, pelos administradores, de processos que satisfaçam os grupos interessados na empresa. A principal função nesse processo seria a de gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses dos acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades, entre outros grupos, de forma a assegurar o sucesso da empresa a longo prazo.

De acordo com Brito e Terra (2009), normalmente os *stakeholders* são distribuídos em um grupo mais direto (como empregados e acionistas, instituições financeiras, fornecedores e clientes) e outro um pouco mais indireto (como comunidades, governo, mídia, grupos de interesse, concorrência e grupos de defesa de interesses). Segundo o PMI (2004), como consta do *PMBoK Guide*, os principais *stakeholders* de um projeto estão apresentados no quadro 01.

Principais Stakeholders	*Descrição*
Gerente de projetos:	Indivíduo responsável pelo gerenciamento do projeto;
Cliente/usuário:	Pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto, podendo existir vários níveis de clientes/usuários;
Organização executora:	Empresa cujos funcionários estão diretamente envolvidos na execução do trabalho do projeto;
Membros da equipe do projeto:	Grupo que está executando o trabalho do projeto
Equipe de gerenciamento de projetos	Pessoas da equipe do projeto que estão diretamente envolvidas nas atividades na gestão de projetos;
Patrocinador:	Pessoas ou grupo que contribuem com recursos financeiros, em dinheiro ou espécie, para o projeto;
Influenciadores:	Pessoas ou grupo que não estão diretamente envolvidos na aquisição ou uso do produto do projeto, mas que podem influenciar de forma positiva ou negativa no decorrer do projeto;
PMO (Project Management Office)	se existir na organização executora, este poderá ser uma parte

	interessada, se tiver responsabilidade direta ou indireta pelo resultado do projeto.

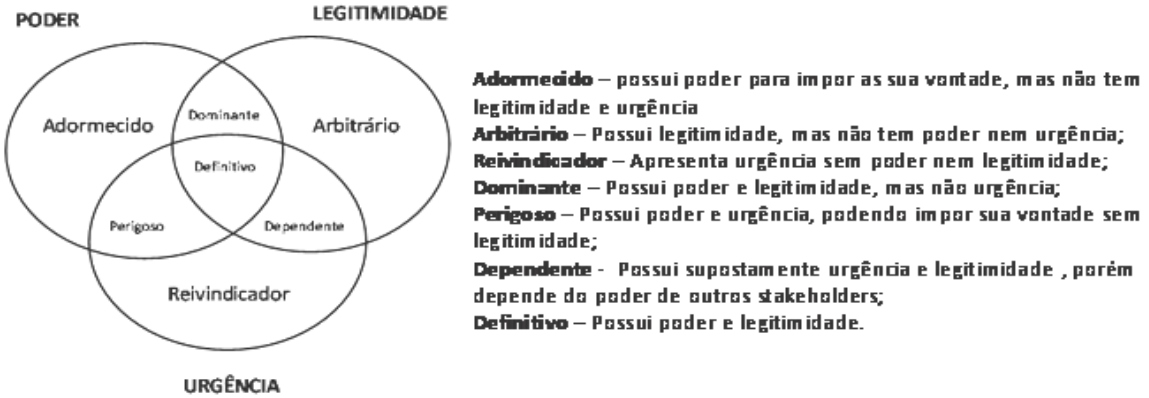
Fonte: PMI. (2004, p.67).

Quadro 01: Principais stakeholders de um projeto

Mitchell, Agle & Wood (1997) apud Teixeira e Domênico (2008) separam os fatores que determinam a importância dos *stakeholders* em três partes: (1) Poder, definido como a força (coercitiva, utilitária ou regulatória) que pode impor sobre a outra parte em um relacionamento; um ator pode fazer algo que em circunstâncias normais não conseguiria ser feito; (2) Urgência, definido como quando um relacionamento possui uma natureza sensível ao tempo ou quando este relacionamento ou pedido é importante ou crítico para um *stakeholder;* exige atenção imediata; (3) Legitimidade, definido como uma percepção ou assunção geralmente aceita que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas dentro de um sistema de normas, leis, crenças e definições.

Para Daychoum (2005) o gerenciamento ativo das partes interessadas aumenta a probabilidade de o projeto não se desviar do rumo por causa de problemas não resolvidos com os *stakeholders*. Segundo PMI (2004), o gerenciamento de *stakeholders* consta como um dos processos da área de gerenciamento de comunicações e pode ser definido como o gerenciamento das comunicações, de modo que atenda às necessidades e resolva os problemas com os *stakeholders* do projeto, sendo que os grupos de *stakeholders* envolvidos em um projeto podem ser divididos em: *Stakeholders* organizacionais; *Stakeholders* de produto/mercado; *Stakeholders* de mercado de capitais (KRETAN, 2009). Ressalta-se a existência de dificuldade de se identificar os *stakeholders* e, para tanto, deve-se primeiro avaliar o ambiente em que se será realizado o projeto, levando em consideração suas peculiaridades situacionais e locais.

Na figura 01 pode-se identificar o diagrama de Venn proposto por Mitchell, Agles e Wood (1997) *apud* Trentim (2010) que contém s sete tipos de *stakeholders* segundo sua legitimidade, poder e urgência no projeto.



Fonte: TRENTIM (2010, p. 30-33).

Figura 01: Tipos de stakeholders de acordo com o seu poder, legitimidade e urgência

Posteriormente para categorizar os *stakeholders* os Trentim (2010) sugere a matriz de Savage et al. (1991), organizando a propensão dos *stakeholders* em colaborar ou ameaçar as estratégias da empresa, sendo: (1) *Stakeholders* dispostos a apoiar: alto potencial de cooperação; (2) *Stakeholders* marginais – não são ameaçadores nem cooperadores; (3) Stakeholders indispostos a cooperar – alto potencial de ameaça; (4) Stakeholders ambíguos – alto potencial em ameaçar e em cooperar, influenciados por interesses conflitantes.

Segundo Hanashiro et al. (2008), tendo em vista os diferentes interesses, a administração das empresas passa pela difícil tarefa de conciliar e satisfazer os diferentes interesses dos *stakeholders* e, com base nisso, os autores definiram as seguintes etapas que constituem uma metodologia de gerenciamento apresentada no quadro 02:

PASSOS	*DESCRIÇÃO*
Primeiro	É necessário identificar os *stakeholders* relevantes para a organização, quer sejam externos, internos, ou que façam interface;
Segundo	Identificar o subconjunto de *stakeholder*-chave, isto é, que podem ameaçar a organização;
Terceiro	Diagnosticar os *stakeholders*-chave que apóiam a empresa, os que não apóiam os que apresentam aspectos positivos e negativos e os que se posicionam de forma marginal;
Quarto	Formular estratégias genéricas que envolvam os *stakeholders* apoiadores, que defendem a empresa contra os não-apoiadores, de colaboração com os que apresentam pontos fortes e fracos no relacionamento com a empresa e de monitoramento dos que se posicionam a margem
Quinto	Implementar estratégias genéricas e desenvolver táticas específicas, assumindo a responsabilidade pelo gerenciamento dos *stakeholders*-chave.

Fonte: Adaptado de Hanashiro et al. (2008, pg. 340 e 341).

Quadro 02: Medida para gestão baseada em *stakeholders*

Conforme Kretan et al. (2008), o sucesso do projeto está intimamente ligado às garantias de que atenderá às necessidades para as quais foi criado. Isso envolve levantar com detalhes as necessidades explícitas e implícitas dos *stakeholders* e validá-las com as partes interessadas, comprometendo-se a entregar o que foi definido. Já Siegelaub (2005) apud Kretan (2008) identifica três grandes motivos para que o Gerenciamento de *Stakeholders* seja uma atividade indispensável no desenvolvimento do projeto: (1) O envolvimento dos *stakeholders* é crítico para a definição do escopo do projeto e elaboração de estratégias; (2) Em um último momento, são os *stakeholders* que farão uso dos entregáveis do projeto, com o objetivo de agregar valor ao negócio; (3) O engajamento dos *stakeholders* produz a assistência e o entusiasmo necessários ao desenvolvimento do projeto.

Para Bourne (2006) a relação que existe entre o gerente do projeto e os *stakeholders* e, ainda, aqueles entre os *stakeholders*, formam o ambiente do projeto ou esfera de influência e suporte, do qual um projeto depende para sua existência e que precisa ser gerenciado. Nesse sentido, a autora aponta como aspecto importante a identificação e a gerência dos "sentidos de influência".

3 Metodologia

Quanto à natureza, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa. Na visão de Demo (2000, p.152), "a pesquisa qualitativa quer fazer jus à complexidade da realidade, curvando-se diante dela, não o contrário, como ocorre com a ditadura do método ou demissão teórica que imagina dados evidentes." Já a pesquisa quantitativa, de acordo com Malhotra (2005), tem como principal objetivo quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse para recomendar um curso de ação final. Diferentemente da qualitativa, tem grande número de casos representativos como amostra, utiliza coleta de dados estruturada e faz análise de dados através da estatística.

Quanto aos objetivos, pesquisa classifica-se como descritiva. A pesquisa do tipo descritiva, também chamada de *ad-hoc*, procura descrever situações. Segundo Bacha (1998), possuem objetivos bem definidos e formulados, obedece a procedimentos formais, estruturados e dirimidos para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de rumos de

ação. De acordo com Vergara (2004), a pesquisa descritiva mostra características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Quanto ao plano de coleta dos dados, primeiramente fez-se uso de pesquisa bibliográfica sobre o tema em estudo. Posteriormente, buscando alcançar os objetivos propostos, um formulário estruturado foi confeccionado dividido em cinco partes: a primeira visando levantar dados sobre o perfil das empresas participantes da empresa; a segunda buscando levantar informações sobre a gestão de projetos das empresas; a terceira relacionada ao nível de influência dos *stakeholders* na gestão dos projetos das organizações, de acordo com a escala (1-Sem influência, 2-Pouca influência, 3– Indiferente, 4- Influencia parcialmente e 5-influencia totalmente), bem como a categorização dos referidos *stakeholders* com base na escala (1-alto potencial de cooperação, 2-não são ameaçadores e nem cooperadores, 3-alto potencial de ameaça e 4-alto potencial em ameaça e em cooperar, influenciados por interesses conflitantes); a quarta com base no grau de concordância, no que tange a como as organizações pesquisadas identificam seus *stakeholders*-chave e a quinta quanto as estratégias utilizadas pelas empresas na gestão de seus *stakeholders* de acordo com a média de grau de concordância (1 - discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo parcialmente e, 5 – concordo totalmente)

O presente instrumento foi aplicado em forma de entrevista aos gestores responsáveis pelas informações necessárias à pesquisa, de uma amostra das maiores empresas fornecedoras da área de indústria de ferragens do Brasil, sejam elas, Bigfer, Ciser, Belenus, Commersul e Negrão, escolhidas pela sua representatividade no setor. Após a coleta, os dados os mesmos foram tabulados com o auxílio do software SPSS 16.0, interpretados e analisados sob a ótica qualitativa.

4 Análise dos resultados

Para melhor análise dos dados da pesquisa observam-se as principais características das empresas participantes da pesquisa, sendo que, a primeira empresa faz parte do Grupo Bigfer, que está localizado na cidade de Farroupilha, Rio Grande do Sul, Brasil e está a mais de 20 anos no mercado de acessórios para móveis, oferece não só produtos, mas também soluções. Para tanto, desenvolve constantemente novos produtos e avança em tecnologia de produção, para suprir um mercado cada vez mais exigente.

A Bigfer possui uma linha completa com mais de 6.000 itens fabricados e 8.000 itens revendidos, confecciona kits de acessórios para montagem do móvel, o que facilita o controle de estoque, a redução de processos e a garantia de qualidade para o moveleiro. Atua também no mercado de embalagens plásticas flexíveis, fornecendo para mais de 10.000 clientes em todo o Brasil.

Com a aquisição da unidade Hettich do Brasil, em 2010, além de potencializar a liderança no mercado de acessórios para móveis. Em constante crescimento, conta com cerca de 2.400 colaboradores e uma área construída de 91.000m². O Grupo Bigfer é composto por 11 unidades: Bigfer Acessórios para Móveis, Bigfer Madeiras, Bigfer Galvanoplastia, Bigfer Fixadores, Bigfer Paraná, Bigfer Filial 05, Lema Embalagens, Lema Plásticos, Showroom São Paulo, Centro de Distribuição Mirassol e Bigbaby.

A segunda empresa participante da pesquisa é a Ciser, que é a maior fabricante de fixadores da América Latina e possui capacidade produtiva diária acima de 250 toneladas e um portfólio de produtos composto de 15.000 itens agrupados em 461 linhas, tudo isso para

atender 18.000 clientes no mercado interno e em mais de vinte países. A empresa opera com 1200 colaboradores em duas unidades fabris, a matriz em Joinville/SC e uma filial em Sarzedo/MG, ocupando uma área construída total de 55 mil metros quadrados. Sua ampla linha de produtos atende entre outros os segmentos: varejo, atacado, metal-mecânico, construção civil, estruturas metálicas/torres, eletroferragens, agronegócio, automotivo, bike, linhas branca e marrom, eletrônica, ferroviário e moveleiro.

A terceira empresa é a Belenus que oferece soluções completas para a indústria e construção civil fabricando fixadores e distribuindo ferragens, ferramentas e equipamentos para diversas aplicações. Todos os produtos fabricados pela empresa seguem rigorosos processos de produção, cuja eficiência e desempenho já foram atestados por mais de 20 mil clientes em todo território nacional. Com mais de 900 colaboradores, a Belenus possui um extenso parque fabril e 3 centros de distribuição estrategicamente localizados nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul e Espírito Santo, totalizando em todas as suas instalações 180.000 m² de terreno com mais de 60.000 m² de área construída. Com capacidade atual de produção de mais de 100 toneladas de parafusos e porcas ao dia, a empresa irá duplicar sua capacidade produtiva, chegando à marca de 200 toneladas diárias com a ativação de sua mais nova unidade fabril em Vinhedo /SP.

A quarta empresa pesquisada é a Commersul Parafusos, que nasceu da força empreendedora e da dedicação de seus sócios-fundadores. Definindo o perfil do empreendimento com um crescimento consistente, hoje a Commersul Parafusos é referência no segmento de fixadores para as linhas agrícola, industrial e metal-mecânica. Atualmente, atendendo a mais de 10.000 clientes, possui um variado estoque, com mais de 20.000 itens, armazenados numa área física de 3.500 metros. Com uma estrutura eficaz e funcional, a Commersul Parafusos investe em profissionais que atuam em todo o Brasil e em países do Mercosul, realizando visitas regulares e fornecendo a assistência técnica necessária. Assim é a Commersul Parafusos, que busca permanentemente a satisfação de seus clientes e colaboradores, através de uma relação de parceria, seriedade e honestidade.

A última empresa participante desta pesquisa é a empresa NEGRÃO, que iniciou suas atividades em 1968 e hoje a empresa é considerada uma das maiores distribuidoras atacadistas do Brasil no ramo de ferragens, ferramentas, material elétrico e de construção. Os negócios foram ampliados recentemente, com a implantação das linhas de produtos agrícolas, utilidades domésticas em seu catálogo de vendas. Atualmente a empresa comercializa mais de 25 mil itens, entre artigos nacionais e importados, trabalha com indústrias renomadas e com produtos com garantia de qualidade e de procedência.

Levantou-se que somente uma das empresas participantes possui uma área formal na Gestão de Projetos (GP), sendo que as demais empresas utilizam de práticas de gerenciamento de projetos, porém, sem área formalizada na empresa. No que se refere a certificação em GP, nenhuma empresa possui certificação na gestão de projetos e 80% das empresas utiliza uma metodologia própria de gerenciamento de projetos.

Quanto ao nível de capacitação em gestão de projetos dos gerentes de projetos das organizações pesquisadas, apenas duas empresas, apresentaram profissionais com capacitação formal em gerenciamento de projetos, sendo que as demais empresas não apresentam nenhum profissional com capacitação formal para o gerenciamento de projetos, ou seja, possuem responsáveis pelos projetos sem conhecimentos aprofundados na gestão de projetos.

No que se refere ao tempo em que as organizações trabalham com a gestão de projetos, a empresa Bigfer destacou que desde 1993 a empresa trabalha com projetos, entretanto, não possui uma área formal de gestão de projetos. Já a Ciser citou que trabalha

com algumas ferramentas formais de gestão de projetos a menos de cinco anos. A empresa Belenus trabalha com algumas práticas de gestão de projetos a menos de um ano e a Ferragem Negrão trabalha de maneira informal a mais de dez anos.

4.2 A gestão de *stakeholders* das empresas participantes

Na tabela 01 identifica-se o nível de influência dos *stakeholders* na gestão dos projetos das organizações, de acordo com a escala (1-Sem influência, 2-Pouca influência, 3–Indiferente, 4- Influencia parcialmente e 5-influencia totalmente), bem como a categorização dos referidos *stakeholders* com base na seguinte escala (1-alto potencial de cooperação, 2-não são ameaçadores e nem cooperadores, 3-alto potencial de ameaça e 4-alto potencial em ameaça e em cooperar, influenciados por interesses conflitantes).

Influência e categorização dos *stakeholders*		**INFLUÊNCIA**		**CATEGORIZAÇÃO**	
	N	**Media**	**Desvio**	**Media**	**Desvio**
Gerentes de projetos	5	4,8000	,44721	1,0000	,00000
Executivos	5	4,4000	,54772	1,4000	,89443
Equipe de projetos	5	4,6000	,54772	1,0000	,00000
PMO (Project Management Office)	5	4,0000	,70711	1,5000	,57735
Colaboradores	5	4,2000	,83666	1,6000	,89443
Associações,	5	2,4000	,54772	2,2000	,44721
Clientes/usuário	5	4,6000	,89443	1,4000	,89443
Fornecedores	5	4,0000	,70711	1,2000	,44721
Governo/Comitês municipais e/ou estaduais	5	4,0000	,00000	1,4000	,54772
Acionistas	5	4,4000	,54772	1,0000	,00000
Investidores	5	4,2000	,44721	1,4000	,89443
Credores	5	3,8000	,44721	1,8000	,83666
Bancos	5	3,4000	,54772	1,8000	,83666
Seguradoras	5	3,2000	,83666	1,8000	,83666
Entidades empresariais	5	3,2000	,83666	1,6000	,54772
Mídia	5	3,0000	,70711	1,8000	,44721
Universidades	5	2,8000	,83666	1,8000	,44721
Comunidade do entorno	5	3,2000	,83666	3,0000	1,41421

Tabela 01: Caracterização e Nível de influência dos stakeholders

De acordo como exposto, os *stakeholders* que são considerados mais influentes para as empresas analisadas são os gerentes de projeto com média de 4,80, sendo que isso mostra que o responsável pelo projeto é considerado o principal *stakeholder* no com andamento dom projeto. Em segundo lugar no grau de influência com média de 4,60, estão os clientes/usuários e a equipe de projetos, os quais são considerados muito importantes para o desenvolvimento do projeto. Em terceiro lugar encontram-se empatados os executivos e os acionistas com média de 4,40, sendo considerados também de grande influência na gestão de projetos pelas empresas analisadas.

Ao verificarem-se os *stakeholders* de menor influência na gestão de projetos, na visão das empresas participantes da pesquisa, pode-se observar que as associações foram consideradas as menos influentes com média de 2,40. Outro *stakeholders* considerado pouco influente pelas empresas pesquisadas, com média de 2,80, foram as faculdades. A mídia ficou em terceiro lugar na questão de menor influencia, com média de 3,00. É interessante ressaltar que outros três fatores ficaram com a mesma média que corresponde a pouco grau de

influência, sendo eles as seguradoras, entidades empresarias e comunidade do entorno com média 3,20.

De acordo com a categorização, observa-se na tabela 01 que, três itens foram considerados como tendo um alto potencial de cooperação para o andamento de um projeto, que foram eles gerente de projetos, equipe de projetos, e os acionistas com média de 1,00. Outros quatro itens ficaram igualitariamente com alto potencial de cooperação no projeto que foram os executivos, os clientes e usuários do projeto, governos, comitês estaduais e municipais e ainda os investidores do projeto, com média de 1,40. Estes fatores citados foram considerados pelas empresas participantes os que mais cooperam para o desenvolvimento de um projeto.

No que tange a questão da categorização do *stakeholders*, os itens considerado com alto grau de ameaça ou ainda alto potencial em ameaça e em cooperar, influenciados por interesses conflitantes, em primeiro lugar como fator considerado mais ameaçador para o andamento dos projetos encontra-se a comunidade do entorno do projeto, com média 3,00, pois, para empresas analisadas a comunidade do entorno do projeto pode se tornar o principal fator de risco para o desenvolvimento do projeto. Uma maneira de amenizar esta ameaça, realizar pesquisa prévia com vistas à consulta a comunidade que será envolvida pelo projeto, acerca dos aspectos inerentes dos projetos, segundo PMI (2004), o gerenciamento de *stakeholders* consta como um dos processos da área de gerenciamento de comunicações de modo que atenda às necessidades e resolva os problemas com os *stakeholders* do projeto, ou seja, a comunicação com a comunidade é de suma importância para que não ocorra nenhum problema no gerenciamento do projeto.

Outro *stakeholder* considerado uma ameaça para o andamento do projeto foram às associações e, isso também pode ser proveniente de uma comunicação ineficiente, pois de acordo com Daychoum (2005) o gerenciamento ativo das partes interessadas aumenta a probabilidade de o projeto não se desviar do rumo por causa de problemas não resolvidos com os *stakeholders*.

Na tabela 02 verifica-se a média obtida quanto ao grau de concordância, no que tange a como as organizações pesquisadas identificam seus *stakeholders*-chave de acordo com a média de grau de concordância (1 - discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – indiferente, 4 – concordo parcialmente e, 5 – concordo totalmente)

A que questão que mostra se a identificação dos *stakeholders*-chave relaciona-se ao grau de legitimidade que exercem no projeto e/ou organização ganhou destaque perante as demais questões, com média de 4,00. Segundo as empresas envolvidas na pesquisa, relacionando os *stakeholders* com o grau de legitimidade que exercem no projeto a probabilidade deste obter o sucesso é superior.

Identificação dos *Stakeholders*-chave	**N**	**Mínimo**	**Maximo**	**Media**	**Desvio**
1.Em todo projeto é realizada pelo gerente e equipe do projeto e junto à alta administração, a identificação dos *stakeholders*-chave do projeto.	5	3,00	3,00	3,0000	,00000
2. A empresa possui critérios específicos para a identificação dos stakeholders chave de cada projeto.	5	2,00	5,00	3,0000	1,22474
3. A identificação dos *stakeholders*-chave relaciona-se ao grau de poder que exercem no projeto e/ou organização, ou seja, os que podem impor sua vontade na organização.	5	3,00	4,00	3,4000	,54772
4. A identificação dos *stakeholders*-chave relaciona-se ao grau de legitimidade que exercem no projeto e/ou organização.	5	3,00	5,00	4,0000	,70711

5. A identificação dos *stakeholders*-chave relaciona-se ao grau de urgência que exercem no projeto e/ou organização.	5	1,00	4,00	2,2000	1,09545
6. A empresa avalia os *stakeholders* de cada projeto, separando-os em apoiadores/ou cooperadores e os que ameaçam de alguma forma o projeto e/ou empresa.	5	1,00	5,00	3,4000	1,51658

Tabela 02: Como as empresas identificam seus *stakeholders*-chave;

Duas questões que obtiveram a média de 3,40 e a primeira diz respeito a se a identificação dos *stakeholders*-chave relaciona-se ao grau de poder que exercem no projeto e/ou organização, ou seja, os que podem impor sua vontade na organização e na visão dos pesquisados, isto depende de cada projeto realizado e o projeto de certa forma é influenciado pelos *stakeholders* de maior poder na organização. A segunda questão relacionou-se a se a empresa avalia os *stakeholders* de cada projeto, separando-os em apoiadores/ou cooperadores e os que ameaçam de alguma forma o projeto e/ou empresa e, para os pesquisados, a separação dos *stakeholders*-chave é fundamental importância para deixar a equipe de projetos ciente de quem é favor e quem é contra o desenvolvimento do projeto.

De acordo com a tabela 02, a questão que aponta se em todo projeto é realizada pelo gerente e equipe do projeto e junto à alta administração, a identificação dos *stakeholders*-chave do projeto, obteve unanimidade na resposta com média igual a 3,00, onde todas as empresas participantes da pesquisa foram indiferentes com a questão, o que mostra que não há grande preocupação com a identificação formal dos *stakeholders*-chave pelo gerente e equipe de projeto junto à alta administração, pois de acordo com as pesquisadas a identificação dos *stakeholders*-chave junto a alta administração é feita apenas para projetos estratégicos e de clientes, sendo que, projetos menores podem ser definidos apenas pela equipe do projeto.

Também com média 3,00 identifica-se a questão de se a empresa possui critérios específicos para a identificação dos *stakeholders*-chave de cada projeto e foram percebidas variações nas respostas, onde as empresas responderam que não existem critérios para identificação dos *stakeholders*, ou que cada projeto tem seus critérios específicos para identificação dos mesmos.

A questão com menor média de concordância está ligada a se a identificação dos *stakeholders*-chave relaciona-se ao grau de urgência que os mesmos exercem no projeto e/ou organização, com média de 2,20. Na visão dos participantes da pesquisa, todos os projetos devem ter a identificação dos *stakeholders*-chave e não é a urgência que define esta identificação.

Na tabela 03 verifica-se a média obtida quanto ao grau de concordância, no que tange as estratégias utilizadas pelas empresas na gestão de seus *stakeholders*.

Estratégias de gestão dos *stakeholders*	**N**	**Minimo**	**Maximo**	**Media**	**Desvio**
1. A organização busca formular estratégias genéricas que envolvam os stakeholders apoiadores, para que estes tornem-se seus defensores contra os não-apoiadores?	5	1,00	4,00	2,0000	1,22474
2. A organização busca formular estratégias para gerenciar os stakeholders que ameaçam o sucesso de seu projetos de forma a minimizar seus impactos?	5	1,00	4,00	2,6000	1,34164
3. A empresa busca monitorar os stakeholders que se posicionam a margem (indiferentes como apoiadores ou não apoiadores), avaliando os pontos fortes e fracos do seu relacionamento com a empresa?	5	1,00	4,00	2,0000	1,41421
4. A organização costuma desenvolver uma comunicação eficiente e continua com seus stakeholders-chave?	5	4,00	5,00	4,4000	,54772

5. A organização preocupa-se em avaliar as reais necessidades dos stakeholders internos da organização?	5	2,00	5,00	3,2000	1,30384
6. A organização busca desenvolver uma política de portas abertas focando no envolvimento continuo dos stakeholders-chave com a organização?	5	2,00	5,00	3,8000	1,09545
7. A empresa da o suporte necessário aos stakeholders-chave, como por exemplos, fornecer o feedback constante sobre o andamento dos projetos.	5	2,00	5,00	3,6000	1,14018

Tabela 03: Estratégias na gestão dos *stakeholders*

Observa-se, que a questão relacionada a se a organização costuma desenvolver uma comunicação eficiente e continua com seus *stakeholders*-chave ganha destaque com média de 4,40, ou seja, os pesquisados concordam com a questão. De acordo com os pesquisados, quando os *stakeholders* são identificados as empresas procuram a busca do *feedback* constante com os mesmos em cada fase do projeto, assim como, que todos os *stakeholders* envolvidos tenham informações corretas do andamento do projeto.

Posteriormente com média de 3,80 de grau de concordância, verifica-se que as organizações buscam, desenvolver uma política de portas abertas focando no envolvimento continuo dos *stakeholders*-chave com a organização, bem como que as empresas dão o suporte necessário aos *stakeholders*-chave, como por exemplo, fornecer o *feedback* constante sobre o andamento dos projetos. Em seguida com média 3,60 vem a questão se a empresa da o suporte necessário aos *stakeholders*-chave, como por exemplos, fornecer o *feedback* constante sobre o andamento dos projeto pois, de acordo com os entrevistados, o suporte necessário é dado através de reuniões marcadas com os interessados nos resultados, fornecendo assim o feedback do projeto.

De acordo com a tabela 03 as questões mais negativas, estão relacionadas as estratégias utilizadas pelas empresas na gestão de seus *stakeholders se* a organização preocupa-se em avaliar as reais necessidades dos *stakeholders* internos da organização, com média de 3,20 de grau de concordância. Verifica-se que as empresas possuem um ponto negativo quanto ao suporte aos *stakeholders* internos da organização, sendo que este ponto necessita ser trabalhado, pois, estes devem sempre estar a par de cada novo passo do projeto, a organização necessita verificar as necessidades de seus *stakeholders* internos, pois são eles que proporcionam o desenvolvimento do projeto.

Com média relativamente baixa de concordância, encontra-s a alternativa que questiona se a organização busca formular estratégias para gerenciar os *stakeholders* que ameaçam o sucesso de seus projetos de forma a minimizar seus impactos, com média de 2,60. Para os participantes da pesquisa, isto ocorre de maneira informal, mas pouco eficaz, e tentam, na medida do possível, avaliar os *stakeholders* que ameaçam o projeto ou apenas procuram saber o porquê de estarem contra o desenvolvimento do empreendimento. Destaca-se que o relacionamento com estes *stakeholders* necessita ser muito bem trabalho, pois estes podem vir até mesmo a influenciar no cancelamento do projeto.

Duas alternativas obtiveram visivelmente um baixo grau de concordância, com média de 2,00. Primeiramente se a organização busca formular estratégias genéricas que envolvam os *stakeholders* apoiadores, para que estes se tornem seus defensores contra os não-apoiadores. Neste ponto, algumas empresas responderam que não possuem nenhuma estratégia e outras que, raramente utilizam estratégias que envolvam seus apoiadores. Ressalta-se que, este ponto necessita de atenção das empresas participantes, pois além de ter *stakeholders* que apenas apóiam é possível conseguir uma parceria para formular estratégias contra os não apoiadores do projeto.

Posteriormente verifica-se a questão de se a empresa busca monitorar os *stakeholders* que se posicionam a margem (indiferentes como apoiadores ou não apoiadores), avaliando os pontos fortes e fracos do seu relacionamento com a empresa. Neste quesito a maioria dos participantes foi indiferente ou discordaram com a questão, sendo que as empresas participantes, em geral, não fazem está avaliação e o monitoramento destes *stakeholders* seria relevante para tornar os indiferentes apoiadores dos projetos em possíveis apoiadores, garantindo maior credibilidade ao sucesso dos projetos.

Ao questionar acerca de que outras estratégias as organizações utilizam para gerencia seus *stakeholders*, verificou-se que as empresas entrevistadas na pesquisa, não possuem estratégias formais para gestão de *stakeholders*, mas sim linhas de conduta com algumas regras e normas, que variam de acordo com as necessidades de cada projeto.

Já quanto aos resultados advindos da gestão de seus *stakeholders*, de acordo com as empresas pesquisadas, ressaltam que o conhecimento das expectativas e ameaças permite ações de prevenção e identificação dos riscos, também foi citado que os resultados são de uma maior proximidade e melhor comunicação garantindo os prazos e o bom andamento do projeto.

De acordo com a pesquisa, percebe-se que as empresas participantes não possuem áreas formais de gestão de projetos, bem como, uma gestão de *stakeholders* formal e efetiva, mas utilizam de algumas ferramentas para verificar e desenvolver projetos. Fica evidente que a formalização da área de gestão de projetos, além de práticas e ferramentas formais e planejadas agregaria conhecimentos para que as empresas pesquisadas melhorem ainda mais os conhecimentos já utilizados na gestão de seus projetos.

5 Conclusão

A prática do gerenciamento de projetos nas empresas vem, finalmente, adquirindo seu lugar no cenário empresarial e atualmente, percebe-se o uso freqüente dos processos de gerenciamento de projetos no planejamento, na execução e no controle das organizações, sendo que, neste processo, o gerenciamento eficaz dos *stakeholders* ganha importância. Neste contexto, a presente pesquisa partiu do objetivo de analisar como cinco indústrias fornecedoras de ferragens do Brasil estão gerenciando os seus *stakeholders* na gestão de seus projetos.

No que se refere ao grau de influência e categorização dos *stakeholders*-chave das organizações pesquisadas percebeu-se que os *stakeholders* que são considerados mais influentes para as empresas participantes da pesquisa são os gerentes de projeto. Já os *stakeholders* menos influentes para o gerenciamento de um projeto foram às associações e universidades. Quanto à categorização dos *stakeholders* nos projetos, os considerados como tendo um alto potencial de cooperação para o andamento de um projeto foram os gerente de projetos, equipe de projetos e os acionistas, sendo considerados os principais cooperadores. Já os *stakeholders* que possuem alto potencial em ameaçar e em cooperar, influenciados por interesses conflitantes, em primeiro lugar encontra-se a comunidade do entorno do projeto, pois, para as empresas pesquisadas a comunidade pode se tornar o principal fator de risco para o desenvolvimento de um projeto se não gerenciada eficazmente.

Já quanto a como as empresas identificam seus *stakeholders*-chave, pode-se ressalta que, os *stakeholders*-chave são identificados pela empresa de acordo com o grau de legitimidade que exercem no projeto e/ou organização e através do grau de poder que exercem no projeto e/ou organização, ou seja, os que podem impor sua vontade na organização. Verificou-se que as empresas separam *stakeholders* como apoiadores/ou

cooperadores e os que ameaçam de alguma forma cada projeto, sendo estas as principais formas apontadas pelas empresas como formas de identificar seus *stakeholders*-chave.

Já quanto a formular estratégias genéricas que envolvam os *stakeholders* apoiadores, para que estes se tornem possíveis defensores da empresa contra os não-apoiadores, bem como se monitoram os *stakeholders* que se posicionam a margem (indiferentes como apoiadores ou não apoiadores), as empresas não possuem estratégia ou raramente utilizam estratégias que envolvam seus apoiadores e se demonstraram não fazer nenhum tipo de avaliação, para definição posterior de estratégias que poderiam sustentar ainda mais seus projetos.

No que se refere às estratégias utilizadas pelas empresas na gestão de seus *stakeholders*, verificou-se que as pesquisadas não possuem estratégias formalizadas para esta gestão, mas sim, apenas modos de conduzir através de regras e normas que variam de acordo com as expectativas de cada projeto, pois o conhecimento das expectativas e ameaças permite ações que previnem e identificação os riscos, além de os resultados serem de uma maior proximidade e melhor comunicação garantindo que o cronograma e as expectativas do projeto sejam cumpridos.

Portanto com base na pesquisa efetuada pode-se concluir que nenhuma empresa utiliza estratégias formais de gestão de projetos, mas que existem pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de projetos nas empresas. Sabendo do grande potencial de todas as empresas pesquisadas, a formalização da área de gestão de projetos contribuiria para organização dos processos e identificação dos possíveis riscos inerentes a cada projeto, contribuindo para uma sólida evolução no gerenciamento do portfólio de seus projetos e consequentemente das lições aprendidas destes.

No que se refere à identificação dos *stakeholders*, as empresas demonstraram deficiência em tornar seus *stakeholders* defensores de seus projetos e demonstraram indiferença aos *stakeholders* indiferentes ao projeto. Destaca-se que, estas são duas estratégias que, se forem bem desenvolvidas e utilizadas, podem gerar resultados positivos para as empresas e um bom tema para dar continuidade a esta pesquisa seria, ou seja, analisar a influência no sucesso da gestão de projeto dos *stakeholders* defensores e indiferentes quanto aos projetos desenvolvidos pelas empresas pesquisadas.

Referências bibliográficas

BACHA, Maria de Lourdes. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: CenaUn, 1998.

BRITO, Antônio Carlos; TERRA, José Claudio C. **Posicionamento Estratégico e Sistematização da Gestão dos *Stakeholders*.** Disponível em Biblioteca Terra Forum Consultores, 2009.

CARVALHO, Marly Monteiro de. RABECHINI Jr., Roque. **Construindo competências para gerenciar projetos:** teorias e casos. São Paulo: Atlas, 2006.

DAYCHOUM, Merhi. **Gerência de projetos:** programa delegacia legal**.** Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

HANASHIRO, D. M. M. et al. **Gestão do Fator Humano:** uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos:** as melhores práticas. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KRETAN , Agostinho. et al. Gerenciamento de stakeholders: um fator critico para o sucesso em projetos **Revista Mundo Project Management** . São paulo, n.24, v.4, p.62 , dezembro 2009.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MUTO, Claudio Adonai. **Exame PMI:** a bíblia. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge Third Edition** (PMBOK Guide). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2004.

PMBOK. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 4 ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2008.

SILVEIRA, Alexadre; YASHINAGA, Claudia; BORBA, Paulo. critica a teoria dos stakeholders como função-objeto corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, janeiro/março 2005.

TRENTIM, Mário, H. Gerenciamento de stakeholders: o case BP – Golfo do México. **Revista Mundo Project**, ano 6, nº 34 – ago/set de 2010

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Washington Franco. **Projetos, elaboração, análise**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.