

letec - Instituto de Educação Tecnológica  
Pós-Graduação  
Engenharia de Custos e Orçamentos - Turma 02  
30 de Maio de 2013

Alexandra Augusta F. S. Barreto  
Engenheira de Projetos Sr.  
[alexandra.barreto@uai.com.br](mailto:alexandra.barreto@uai.com.br)  
Cristiane Aparecida dos Santos  
Coordenadora de Compras  
[cricas08@yahoo.com.br](mailto:cricas08@yahoo.com.br)

## **A IMPORTÂNCIA DOS STAKEHOLDERS NAS EMPRESAS COM FOCO EM ENGENHARIA DE CUSTOS E ORÇAMENTOS EM PROJETOS**

### **RESUMO**

O presente estudo tem por finalidade apresentar a importância dos Stakeholders “Partes Interessadas” no que tange o desempenho nos resultados dos projetos. Ressalta por meio de várias referências bibliográficas, metodologias adequadas para gestão das partes interessadas e os principais objetivos em mapear, analisar e gerenciar. Os stakeholders são elementos fulcrais em termos de planejamento estratégico de uma empresa ou organização permitindo uma visão mais ampla de todos envolvidos em um processo ou projeto contribuindo assim para a otimização deste.

**Palavras-chave:** Stakeholders “Partes interessadas”; Plano de Comunicação; Projetos;

### **1 INTRODUÇÃO**

Para se obter um projeto bem-sucedido, os objetivos devem ser claros e bem definidos, proporcionando o resultado conforme planejado, o que nem sempre ocorre dessa forma, no entanto, deve-se analisar o projeto como um todo, isto é, o projeto propriamente dito, bem como as partes interessadas.

Os *stakeholders* condizem às Partes Interessadas. O termo “*stakeholder*” foi empregado pela primeira vez em 1984, pelo filósofo Robert Edward Freeman. São as pessoas e organizações diretamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados (positivo ou negativamente) por ele, ou que exercem influência sobre o mesmo (TRENTIM, 2011).

Os *stakeholders* podem ser afetados e/ou influenciados pelas decisões e atos das organizações, bem como virem a influenciar e/ou afetarem o ambiente corporativo dessas entidades. Dentre as pessoas e entidades reconhecidas como *stakeholders*, podemos relacionar: clientes, sócios/acionistas, funcionários, fornecedores, Governo/Estado, entidades de classe, sociedade local, entre outros (IBGC, 2013).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Apresentar a importância dos Stakeholders nas empresas em face ao desempenho do sucesso do projeto visando à otimização de custos e orçamentos deste.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Indicar a relação com engenharia de custos e orçamentos;
- Apresentar as aplicações práticas em Engenharia de custos e orçamentos;
- Abordar os impactos negativos quando não se analisa as partes interessadas do projeto (Stakeholders);

## **1.3 Justificativa**

O artigo foi desenvolvido pela oportunidade de demonstrar como a Engenharia de Custos e Orçamentos proporciona uma visão ampla de gerenciamento de projetos, bem como expressar o quanto os Stakeholders pode gerar um impacto (positivo e ou negativo) no desempenho do projeto.

## **2 METODOLOGIA**

A Metodologia apresentada neste trabalho é caracterizada como uma pesquisa bibliográfica,

que visa ressaltar a importância do mapeamento e gerenciamento estratégico das “partes interessadas”, mitigando riscos e proporcionando a execução plena do projeto.

### **3 REVISÕES BIBLIOGRÁFICAS**

#### **3.1 Relação com engenharia de custos e orçamentos**

Tendo uma visão mais ampla, os *stakeholders* compreendem todos os envolvidos em um processo, ou que podem influir no mesmo. Incluem-se: os patrocinadores (sponsor), o gerente de projetos, os clientes internos, a equipe de projetos, o ambiente externo, como os clientes, fornecedores, Governo, Estado, sociedade em geral. Os *stakeholders* estão diretamente ligados ao desenvolvimento e sucesso de um projeto ou empreendimento.

Verifica-se que o ambiente externo, extremamente dinâmico, enfrentado pelas organizações contemporâneas, faz com que os tomadores de decisões tenham que aprender a lidar com novos desafios (OLIVEIRA; FORTE, 2003). O acirramento da concorrência devido à globalização, provocado por transformações tecnológicas e reestruturações produtivas, também contribui para a necessidade de ajuste nas organizações (ANTUNES, 2003).

Enquanto isso, o ambiente interno das organizações também apresenta constantes variações devido a vários elementos, entre eles a mão-de-obra e acesso a mercados protegidos e recursos financeiros ou a matéria-prima. As organizações necessitam desenvolver habilidades nesse ambiente interno para se adequar a mudanças no ambiente externo, e o aprendizado nas organizações é um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento dessas habilidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

#### **3.2 Gestão dos Stakeholders**

A importância do ambiente nos estudos que buscam explicar a relação entre *stakeholders* e as organizações de determinado setor fica clara quando se depara com certas afirmações, que descrevem que o desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos *stakeholders*. Assim, podemos avaliar que o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a *performance* organizacional.

O papel das partes interessadas, e sua influência, nem sempre é compreendido pelos gerentes de projeto. Isto pode representar um problema grave por diversas razões (TURMAN JÚNIOR, 2009).

O sucesso do projeto inicia com a boa gestão do gerente do projeto, pois o mesmo deve selecionar a equipe que apresenta habilidade para administrar as exigências das partes interessadas, bem como tratar os diferentes níveis de poder e ponderar como influenciam no desenvolvimento e resultado do projeto.

De acordo com o processo 10.1 do PMBOK (2004) Gerenciamento da Comunicação – Identificação dos *stakeholders*, é necessário fazer uma identificação adequada dos *stakeholders*. Esse processo visa identificar quais são as pessoas ou organizações que serão afetadas positiva ou negativamente de algum modo pelo projeto. Este processo também busca documentar as informações relacionadas ao interesse, envolvimento e impacto no sucesso do projeto, conforme figura abaixo.

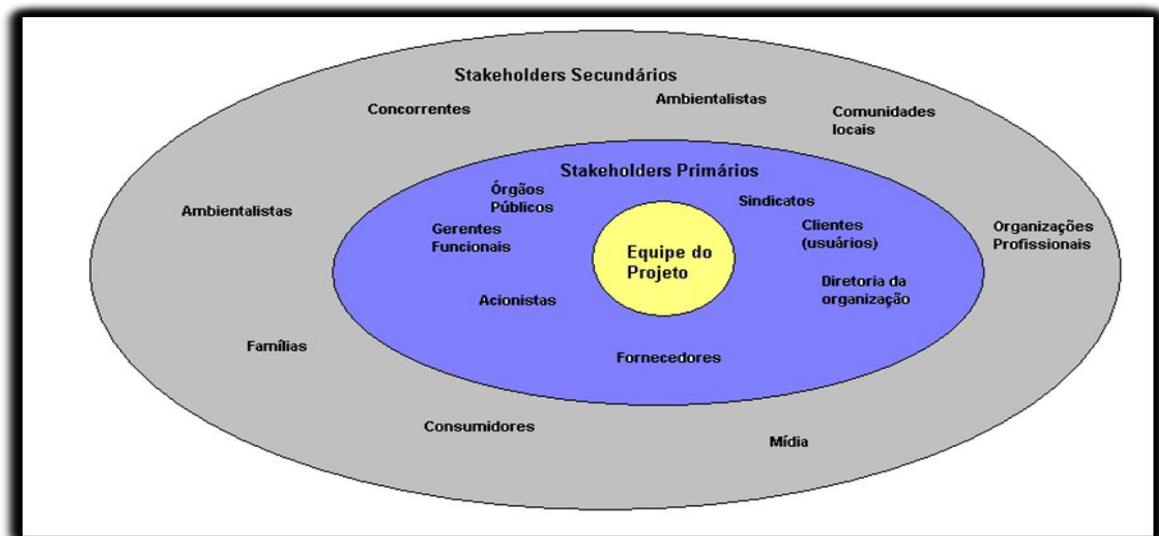


FIGURA 1 – Identificação de alcance dos stakeholders

Fonte: PMBOK (2004)

**Gerente do projeto:** a pessoa responsável pela realização dos objetivos do projeto.

**Cliente-usuário:** pessoa ou organização que utilizará o produto do projeto.

Pode ser dividido em cliente, que é a entidade que adquire o produto do projeto, e usuário, que utilizarão diretamente o produto do projeto.

**Equipe do projeto:** Grupo de pessoas responsável pela execução e gerenciamento do projeto.

**Patrocinador (sponsor):** a pessoa ou o grupo que fornece recursos financeiros para projeto.

### 3.3 Metodologia de análise dos Stakeholders

Segundo TURMAN JÚNIOR (2009), as partes interessadas do projeto podem ser divididas em quatro grupos principais, segundo as indicações da figura, sendo: (1) campeões do projeto, (2) participantes do projeto, (3) participantes da comunidade e (4) participantes “parasitas”.

Partes Interessadas	Membros Desta Parte Interessada	CrITÉrios para o Sucesso do Projeto	Impactos das Partes Interessadas no Sucesso do Projeto
<b>Campeões do Projeto</b>	Empreendedores Desenvolvedores Investidores Visionários Clientes Políticos Líderes comunitários	Bom retorno sobre investimentos Bens e serviços disponibilizados com gasto mínimo. Resultado final conforme vislumbrado Reputação melhorada	Muito alto Normalmente o projeto não pode existir sem campeões do projeto
<b>Participantes do Projeto</b>	Gerente de Projeto Equipe do projeto Engenheiros e Técnicos Construtores Empreiteiros Fornecedores Agências fiscal, Legal, etc;	Completar o projeto no Prazo e dentro do orçamento. Alcançar todos os objetivos. Satisfazer outras metas e desejos das partes interessadas.	Muito alto. Participantes do projeto poderão fazer ou cancelar o projeto.
<b>Participantes da Comunidade</b>	Membros da comunidade Grupos de interesse específico Líderes religiosos Grupos políticos Grupos técnicos e sociais Ambientalistas	Beneficiar a comunidade Minimizar o impacto sobre a comunidade Satisfazer interesses particulares Parar, adiar, mudar o projeto Tirar proveito do projeto	Alta Pode requisitar mais esforços e recursos para satisfazer demandas, preocupações e objetivos.
<b>Participantes “Parasitas”</b>	Oportunistas Ativistas Defensores de causas Meios de informação, Rádios, TV, Jornais, Revistas, etc.	Oportunidade para auto-realização – enaltecimento Oportunidade para promover visões, idéias, ou filosofia próprias Oportunidade de ganhos e lucro	Baixo a alto Impacto pode ser significativo caso outras partes interessadas possam ser influenciadas.

QUADRO 1 - Grupos de Partes Interessadas de Projetos

Fonte: DINSMORE; BREWIN (2009)

### 3.4 Aplicações práticas em Engenharia de custos e orçamentos

O desenvolvimento de um projeto de melhoria para empresa e / ou terceiros, demandam investimentos financeiros, recursos humanos e tecnológicos, os quais requerem análises de custos e orçamentos, portanto, é necessário identificar todas as partes interessadas para o sucesso do projeto, assegurando assim a realização do custo planejado.

Como exemplo podemos citar o case de Walter Faria, o maior distribuidor do Brasil da marca Schincariol. Em 1998, Walter tomou a decisão de comprar duas pequenas cervejarias, a Petrópolis do interior do Rio de Janeiro, e a Crystal, do interior de São Paulo. As fabricantes tradicionais não deram muita atenção ao fato e pouco tempo depois, elas já deviam estar arrependidas disso. Após melhorias operacionais na produção e logística, as duas marcas entraram na lista das dez mais vendidas do país em dezembro de 2013, com uma participação conjunta que chegava a 1,4% do mercado. Adotando custos de produção e preços mais baixos que os da concorrência, a Cervejaria Petrópolis repetia o sucesso que a Schincariol atingira na década de 1990. Com uma distribuição eficiente, um pequeno investimento em publicidade e preços mais em conta, a fabricante viu suas vendas aumentarem gradativamente, chegando a 169 milhões de reais em 2004.

Enquanto a fatia de mercado de suas marcas crescia, a de duas das suas principais concorrentes: Kaiser e da própria Schincariol, reduzia-se. Para os especialistas, uma das razões desse crescimento foi o fato da empresa já entrar no mercado com duas marcas distintas voltadas para segmentos diferentes: a Crystal, para os consumidores que compram pelo preço, e a Itaipava, para aqueles com maior poder aquisitivo.

Vimos nesse exemplo que o esse sucesso só se tornou possível com a identificação dos possíveis riscos e impactos para o sucesso do projeto.

O gerente do projeto deve administrar as partes interessadas durante todo o projeto, mapeando os principais *stakeholders* na fase de planejamento e monitorá-los durante a execução até o término do projeto ou empreendimento.

Na fase de implantação o projeto requer maior atenção, é neste momento que ocorrem eventuais falhas, por não identificar as partes interessadas e sua influência no projeto, as quais poderão acarretar impactos de natureza técnica, financeira ou mesmo legais, inviabilizando o projeto ou impedindo que o mesmo possa ser realizado a contento.

O nível de incerteza é mais alto, portanto, o risco de não atingir os objetivos é maior no início do projeto. A certeza de término se torna cada vez maior conforme o projeto continua (PMBOK, 2004).

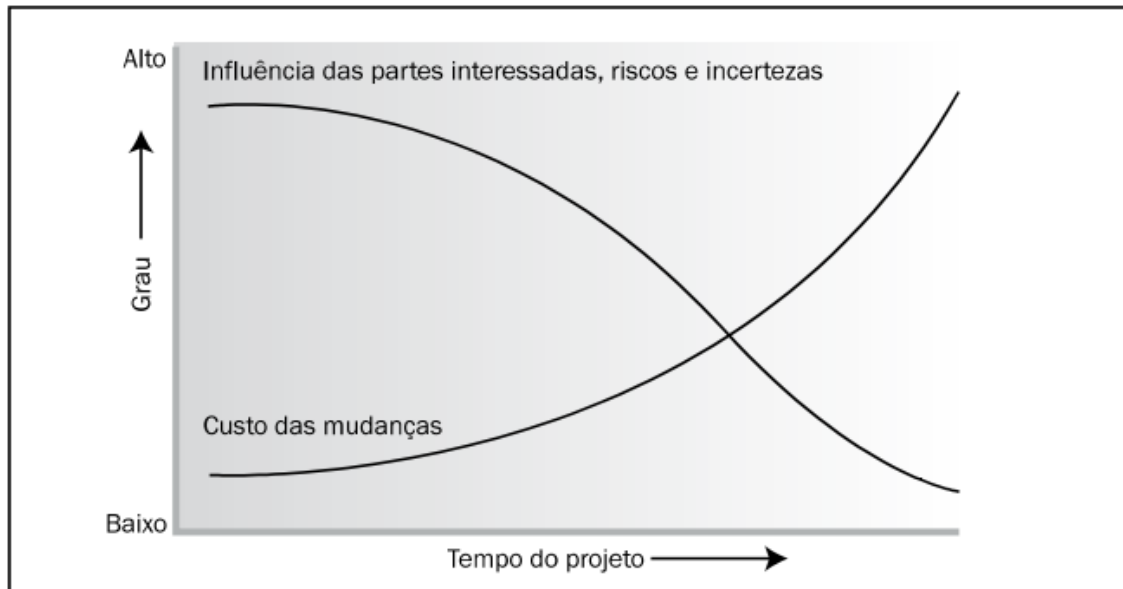


FIGURA 2 - Influência das partes interessadas ao longo do projeto

Fonte: PMBOK (2004)

#### 4 CONCLUSÃO

A inserção de novos atores nos vários ambientes pode ser traduzida no fortalecimento da imagem organizacional; na fidelidade à marca e ao produto; no acesso a novos mercados e capitais; no maior empenho e motivação dos funcionários em produzir; na diminuição de conflitos; no retorno publicitário; no retorno financeiro para os acionistas e investidores; na capacidade de recrutar e de manter talentos e, por fim, em ganhos sociais, pelas mudanças de comportamento da sociedade.

Por outro lado, se a empresa tratar seus *stakeholders* com negligência e menosprezar a conduta ética e responsável em suas relações, poderá ter revertido os seus ganhos em perdas empresariais, ou seja: enfraquecimento da imagem; desvalorização e boicote à marca e ao produto; restrição de mercados e capitais; baixo desempenho e motivação dos funcionários em produzir; aumento de conflitos; publicidade negativa; queda das ações e afastamento dos acionistas; reclamações de clientes e perda de futuros consumidores, além do pagamento de multas e indenizações.

Diante do exposto, conclui-se que a construção de um relacionamento sólido com os *stakeholders* é fundamental para o ganho e sucesso do Empreendimento.

## REFERENCIAS

ANTUNES, B. M. B. **A estrutura organizacional frente às estratégias de aquisição:** um estudo de casos em Minas Gerais. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais... São Paulo: ANPAD, 2003.

DINSMORE, Paul C. BREWIN, Jeannette C. **AMA:** Manual de Gerenciamento de Projetos Alinhado com a 4ª edição do Guia PMBOK. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica.** São Paulo: Thomson Learning Pioneira, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Glossário/Stackholders.** Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 20 Jan. 2013.

OLIVEIRA, M. M. A.; FORTE, S. H. A. C. **Gestão estratégica do conhecimento:** Um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do Estado do Ceará. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia/SP. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2003. (CD-ROM).

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK:** Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 3ª ed. Pensilvânia, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK:** Um Guia do Conjunto de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 4ª ed. Pensilvânia, 2008.