

PROCESSOS E PRÁTICAS ADOTADAS PARA RECUPERAÇÃO E REENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: UMA PESQUISA AÇÃO APLICADA A UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE UM E-COMMERCE

PROCESSES AND PRACTICES ADOPTED FOR RECOVERY AND STAKEHOLDER RE-ENGAGEMENT: AN ACTION RESEARCH APPLIED TO AN E-COMMERCE DEVELOPMENT PROJECT

VALMIR ANTONIO DE ALMEIDA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

GISLAINE DA MOTTA BASTOS MATSUKAWA
UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL

JÚLIO ARAUJO CARNEIRO CUNHA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ANDRÉ TORRES URDAN
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimentos a Universidade Nove de Julho, A coordenação do PPGP e PPGA e aos seus professores.

PROCESSOS E PRÁTICAS ADOTADAS PARA RECUPERAÇÃO E REENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: UMA PESQUISA AÇÃO APLICADA A UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE UM E-COMMERCE

Objetivo do estudo

Este relatório técnico descreve uma Pesquisa-Ação em um projeto de recuperação em uma iniciativa de transformação digital afetada pela perda do principal patrono e pela necessidade de reengajar stakeholders, visando implementar um sistema de e-commerce para reduzir custos de intermediação de vendas

Relevância/originalidade

A perda de patronos e o reengajamento de novos stakeholders exigem ações corretivas nos projetos. Contudo, essas medidas não são abordadas adequadamente em pesquisas, que enfatizam medidas prescritivas e preditivas, oferecendo oportunidades para pesquisas adicionais sobre o tema

Metodologia/abordagem

Os procedimentos adotados no relato se basearam na execução da pesquisa-ação, e incluíram: diagnósticos dos problemas relacionados à necessidade de engajamento de novos stakeholders, planejamento de intervenções e análise crítica dos resultados, tendo um dos autores como participante

Principais resultados

Os resultados das intervenções deste estudo indicam medidas corretivas para identificar novos stakeholders, alterar seus papéis e envolvê-los no projeto, permitindo o desenvolvimento de uma estrutura e processos de gestão dos stakeholders ao longo do ciclo de vida do projeto.

Contribuições teóricas/metodológicas

Esta pesquisa, ao descrever a relação cliente-fornecedor e seus interesses na aplicação de medidas corretivas de engajamento de stakeholders, contribui teoricamente para o entendimento deste processo, bem como apresenta processos envolvendo contenção de problemas e ações de reengajamento de stakeholders.

Contribuições sociais/para a gestão

Apresenta um conjunto de medidas e passos destinados a gerar pessoas para execução de atividades, bem como melhorar as relações sociais e a confiança numa relação cliente-fornecedor em projetos e como tratar dados sigilosos em projetos.

Palavras-chave: Gestão de stakeholders, Engajamento, Recuperação de projetos, Transformação Digital, Marketing Digital

PROCESSES AND PRACTICES ADOPTED FOR RECOVERY AND STAKEHOLDER RE-ENGAGEMENT: AN ACTION RESEARCH APPLIED TO AN E-COMMERCE DEVELOPMENT PROJECT

Study purpose

The procedures adopted for the execution of action research included diagnosing issues related to the need for engaging new stakeholders, planning interventions, and critically analyzing the results

Relevance / originality

The loss of patrons and the reengagement of new stakeholders require corrective actions in projects. However, these measures are not adequately addressed in research, which tends to emphasize prescriptive and predictive measures, offering opportunities for further investigation on the topic.

Methodology / approach

The procedures adopted in the report were based on the execution of action research and included diagnosing issues related to the need for engaging new stakeholders, planning interventions, and critically analyzing the results, with one of the authors participating

Main results

The results of the interventions in this study indicate corrective measures to identify new stakeholders, change their roles, and involve them in the project, allowing for the development of a framework and stakeholder management processes throughout the project lifecycle.

Theoretical / methodological contributions

This research, while describing the client-supplier relationship and their interests in implementing corrective measures for stakeholder engagement, theoretically contributes to the understanding of this process and also presents processes involving problem containment and stakeholder re-engagement.

Social / management contributions

It presents a set of measures and steps aimed at generating individuals for task execution, as well as improving social relationships and trust in a client-supplier relationship within projects, including handling confidential data.

Keywords: Stakeholder management, Engagement, Project recovery, Digital Transformation, Digital Marketing

PROCESSOS E PRÁTICAS ADOTADAS PARA RECUPERAÇÃO E REENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS: UMA PESQUISA AÇÃO APLICADA A UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE UM E-COMMERCE

1. Introdução

Muitas empresas empenham-se em modificar seus processos de negócios e obter vantagens mercadológicas via sistemas computacionais de automação de força de vendas, gestão de relacionamento com clientes e vendas digitais a partir de portais eletrônicos (e-commerce e marketplaces). Dentre as plataformas de comercialização, as lojas virtuais são as mais utilizadas, sendo que as organizações voltadas para vendas empresa para empresa (B2B) e empresas a consumidores finais (B2C) comercializam serviços e/ou produtos através destes sistemas computacionais. Tal tipo de solução tecnológica controla diversificados meios de pagamentos virtuais, gestão de saldos e estoques e o processo de entrega de mercadorias por companhias de transporte, o que demanda o desenvolvimento de parcerias (Chiusoli & Bonfin, 2022).

Os impactos deste tipo de iniciativa são sentidos em processos de vendas, logística interna, meios de pagamentos (cartões e crédito, boletos) e sistemas bancários (controle de títulos a receber) e relacionamento com fornecedores. Carminatti et al., 2022 aponta um preconceito entre os proprietários/ gestores, que especulam ser menos árduo o caminho para implantar de uma plataforma on-line de vendas do que outras plataformas, mas sendo menos evidentes neste tipo de iniciativas os processos e papéis desempenhados pelos Stakeholders e sua jornada neste tipo de projeto (Derakhshan & Turner 2022) o que pode ser desmistificado por estudos mais aprofundados.

Nesse contexto, este relato técnico aborda processos de gestão de stakeholders adotados em um projeto de fornecimento de uma plataforma de comércio eletrônico, desenvolvido por uma empresa de consultoria sediada em São Paulo–SP, aqui referida como "SHSP"(Software House São Paulo). O contratante é uma empresa revendedora de kits e métodos de ensino, instalada na Região Norte do Brasil, aqui referida como "CLIENTE-EC" (Cliente E-commerce). Entre os Stakeholders deste projeto sobressaem o "Stakeholder principal" que desempenhava um papel ativo nas definições do projeto e centralizava decisões sobre objetivos, prazos, escopo da plataforma e, de forma deliberada, limita o acesso às informações do projeto pelas demais partes interessadas.

O projeto “**PD2E**” (Projeto de Desenvolvimento E-commerce) foi contratado em 2019 e executado paralelamente à pandemia do vírus SARS-CoV-2; estando o projeto dentro dos prazos e com 40% das entregas concluídas, faleceu o “**Stakeholder principal**”, em decorrência de complicações relacionadas à Covid-19. Foi preciso obter novos patronos e reengajar os demais stakeholders. A partir daí, a “**SHSP**” identificou uma lacuna em suas práticas de gestão de partes interessadas e a necessidade de desenvolver novos processos e estudos aprofundados, sendo esta situação focada neste relato.

Numa pesquisa-ação única, relatamos os processos desenvolvidos pela “**SHSP**” junto à “**CLIENTE-EC**” visando engajar novos patronos e reengajar outros Stakeholders, que tinham envolvimento com relação ao projeto “**PD2E**”. Este relato considera as orientações de Biancolino, et al. (2012). A estrutura inclui referencial teórico, método da produção técnica, caracterização das organizações envolvidas, intervenções realizadas, análise dos resultados, conclusão e indicação de referências. O objetivo deste relato é ampliar o entendimento das ações de engajamento em gestão de stakeholders, servindo de apoio a gerentes de escritório de Projetos (PMO) e gerentes de projetos que precisam substituir e reengajar times de projetos.

2. Referencial Teórico

O referencial teórico desta pesquisa-ação explora objetivos mercadológicos, relacionamento com clientes e transformação digital. Esses temas estão associados aos objetivos estratégicos da organização estudada. Também abordamos a importância dos stakeholders na geração de projetos e geração de benefícios e temas relacionados com recuperação de projetos.

2.1 Objetivos Mercadológicos e Relacionamento com Clientes

Com a internet em expansão, plataformas de compras online têm ganhado popularidade. A satisfação do cliente e o comportamento do consumidor online são cruciais (Giacomel et al., 2019). A criação de uma loja virtual atende à necessidade de crescimento da loja física, aumenta os lucros e amplia a visibilidade da marca, segundo Carminatti et al. (2022). No entanto, os desafios de adaptação de empresas estabelecidas no varejo físico à implementação de e-commerce ainda carecem de compreensão.

2.2 Objetivos da Transformação digital

O conceito de transformação digital é amplo, com diversas definições e abordagens. Zahoi & Souissi (2020) destacam a necessidade de cuidados na utilização deste termo. Para este relato técnico, adotamos as definições de Brescianni et al. (2021) e Vial, G. (2019), que vêm a transformação digital como um processo mudanças planejadas com base em tecnologias, especialmente aquelas associadas à informação (Big Data, plataformas digitais, Analytics, etc.). Esse processo visa introduzir tecnologias de acordo com estratégias competitivas para inovações que beneficiem a organização com novos produtos, serviços ou melhorias (Smania & Mendes 2020).

2.3 Gestão de Stakeholders

Stakeholders são pessoas envolvidas em projetos, afetando ou sendo afetadas pelos resultados. Diversos estudos foram desenvolvidos com o objetivo de definir o que são esses atores, bem como formas de identificá-los e coletar seus interesses, expectativas e intenções, além de formas de engajá-los. (PMI 2023 e Leandro & Souza 2022). Os trabalhos de Reed et al. (2009) e Borges & Carvalho (2015) indicam a existência de diferentes critérios de classificação das partes interessadas. Isso faz com que a gestão de stakeholders envolva o entendimento da jornada desses atores e o desenvolvimento de competências para gerenciá-los (Derakhshan & Turner, 2022, e Vale & Sarturi, 2022). Stakeholders adaptam seu comportamento conforme interesses e expectativas e conforme Cheng et al. (2024), eles podem resistir aos objetivos dos projetos e à introdução de inovações.

2.4 Sucesso em projetos

Estudos sobre inovação, como o de Freisinger & McCarthy (2023), exploram falhas no contexto de inovação, algumas delas já observáveis durante o ciclo de vida do projeto de introdução destas inovações. Por outro lado, pesquisas como as de Borges & Carvalho (2015), revelam múltiplas dimensões relacionadas ao sucesso de projetos. Essas dimensões incluem capacidade dos fornecedores, clareza de comunicação, benefícios para o cliente e ausência de conflitos, todas relacionadas à gestão das partes interessadas. Oliveira & Rabechini Jr (2018) e Rabechini Jr et al. (2020) destacam a importância da gestão dos stakeholders e seu papel na realização dos benefícios dos projetos. Com base nesses estudos, o sucesso de um projeto deve ser avaliado, também pela qualidade da gestão dos stakeholders

3. Metodologia e Procedimentos

Aplicamos uma pesquisa-ação, que se presta a compreender e atuar sistematicamente sobre um fenômeno observado durante a execução do projeto “PD2E”. Optamos pelo uso deste método pois ele permite solucionar problemas reais, envolver ativamente os participantes, introduzir ajustes de forma cíclica e gerar conhecimento prático e estruturado sobre o fenômeno estudado. Os dados foram fornecidos pela SHSP e seus gestores, sendo que um dos autores deste relato participou dos estudos e nas intervenções realizadas. O Quadro 01 resume os procedimentos adotados para condução da pesquisa-ação adotado e as fontes pesquisadas:

Protocolo de pesquisa-ação aplicada no caso do projeto “PD2E”	
[01] Questão central da pesquisa-ação:	Desenvolvimento de métodos para envolver stakeholders, incluindo ações para definir novos apoiadores e reengajar equipes de projetos, a partir das premissas do projeto.
[02] Evento gatilho para a pesquisa-ação / Diagnóstico inicial:	A necessidade de desenvolvimento de novos patronos e reengajamento de outros participantes a partir da perda do Sponsor / patrono da fase inicial do projeto.
[03] Unidade de análise para pesquisa ação:	Projeto de desenvolvimento do e-commerce “PD2E”.
[04] Revisão bibliográfica:	[A] Revisão bibliográfica dos temas centrais tratados no estudo de caso / relato técnico e [B] Catalogação das referências bibliográficas utilizadas.
[05] Fontes de dados:	[A] Entrevistas com sócios, gerentes de projetos e analistas da Empresa “SHSP”, [B] Pesquisa em ativos organizacionais (Arquivos físicos e eletrônicos) da empresa SHSP ref. ao projeto “PD2E”. [C] Pesquisa a procedimentos internos do escritório de projetos da “SHSP”.
[06] Procedimentos de análise dos dados:	[A] Transcrição dos dados coletados, [B] Cruzamento dos dados coletados.
[07] Planejamento da ação:	[A] Definição dos objetivos das intervenções [B] Definição de critérios de avaliação. [C] Elaboração de calendários para as atividades e medições.
[08] Intervenções Realizada:	[A] Revisão dos parâmetros e procedimentos dos Planos de contenção e recuperação relativos ao gerenciamento das partes interessadas. [B] Introdução de medidas visando reengajamento das partes interessadas no projeto “PD2E”.
[09] Análises e recomendações:	[A] Conclusões, [B] coleta de indicadores gerados após as intervenções [C] Registro de lições aprendidas, [D] Recomendações para estudo e avanço do estado da arte.
[09] Participantes da pesquisa:	Gestor de serviços e PMO da “SHSP”, Gerente do projeto “PD2E” e Analistas de negócios alocado para o projeto “PD2E”.
Referências:	Gray (2012), Thiollent (2018), Gil (2023) e Biancolino et al. (2012)

Quadro 01 - Protocolo da pesquisa-Ação do relato técnico. Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir da referências

4. Contexto do projeto

4.1 – Visões gerais do projeto PD2E

O projeto “PD2E” buscava atender objetivos estratégicos definidos pelo patrono principal, incluindo a implementação de uma solução de vendas e marketing B2C, transformações digitais no negócio e redução de custos logísticos e de representação e vendas. Este foi iniciado no final de 2019 e executado de forma iterativa principalmente via teletrabalho

em ciclos de 30 dias. O “CLIENTE-EC” remunerava a “SHSP” com base em testes de funcionalidades e pontualidade nas entregas, tornando problemas de entrega críticos para os controles financeiros do fornecedor. Devido à distância geográfica e qualidade das entregas, adotaram-se padrões preditivos de gestão de projetos, complementados por práticas ágeis envolvendo controles visuais e reuniões periódicas de avaliação dos resultados e impedimentos. Prazos, benefícios esperados, critérios de aceitação e questões de sigilo foram definidos nas fases iniciais do projeto, juntamente com outros parâmetros de fornecimento resumidos no Quadro 02:

Parâmetros de execução	Resumo
Contratuais	Confidencialidade e restrição de compartilhamento das informações relativas ao projeto e seus objetivos: Um dos motivos relacionados a este tipo de cláusula decorria da introdução da desintermediação entre os clientes finais e a empresa CLIENTE-EC, e a consequente previsão de redução do quadro de vendedores e representantes.
	Existência de multas contratuais em função de atrasos, falhas graves na geração dos benefícios previstos: Foram estabelecidas multas ambas as partes no caso de desistência ou abandono do projeto a partir de um % de entrega previamente estabelecido.
	Data de start para uso: A plataforma deveria ficar pré-operacional até o final de agosto de 2020, e operacional para vendas a partir de setembro / outubro, período no qual iniciava a “Safrade vendas 2020-2021”.
Processuais	Participação do patrono: Foram estabelecidas frequência de reuniões para orientação e avaliação das entregas.
	Participação de outros stakeholders: Conforme avanço do projeto, deveria ocorrer o envolvimento de outros stakeholders, mediante alinhamentos prévios com o Stakeholder principal e sendo mantidos os termos de confidencialidade quanto aos objetivos do projeto.

Quadro 02 - Parâmetros estabelecidos de fornecimento de produtos e serviços (amostra). Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir dos ativos organizacionais da “SHSP”

No quadro 03 consideramos as principais perspectivas e critérios de sucesso esperados para o projeto PD2E, tanto para o cliente (Cliente-EC) como para o fornecedor (SHSP), sendo que as perspectivas de fonte de receitas para o fornecedor SHSP foram determinantes para o desenvolvimento de ações de recuperação do projeto e engajamento dos stakeholders no seu cliente descritos neste estudo.

Fatores iniciais sucesso para o projeto	Ponto de vista - Cliente [“Cliente-EC”]	Ponto de vista fornecedor [SHSP]
Cumprimento de cronograma	A plataforma deveria ficar disponível e testada em setembro de 2020, visando divulgação da planta para uso na safra de vendas de kits de ensino 2020-2021.	Fornecimento no prazo estava vinculado com recebíveis previstos no projeto e com lucratividade do portfólio final do portfólio de projetos.

Fontes de receita	Vendas de kits de ensino em safras anuais entre outubro e março de cada ano	Vendas de serviços de consultoria e desenvolvimento da plataforma. Receitas recorrentes de pelo menos cinco anos ref. a suporte, manutenção e hospedagem.
Atendimento a metas estratégicas	Fidelização, Marketing Brand, aumento do Market Share, redução de custos de vendas e logísticos, uso de Analytics em processo de vendas.	- Gerar receitas recorrentes por manutenção e suporte nos próximos 5 anos, superiores ou iguais ao valor de venda original do projeto.
Novas competências essenciais	Substituição de Vendas B2B para B2C. Viabilização de uso de Data Science aplicadas a gestão de vendas.	ND: A “SHSP” possuía competência no desenvolvimento e consultoria de plataformas eletrônicas de vendas para diferentes tipos de varejos.
Cumprimento de requisitos	Determinante para introdução de vendas B2C.	Aceite dos requisitos estava vinculado com recebíveis previstos no projeto e com a lucratividade final do portfólio de projetos.
Satisfação e lealdade do cliente	Satisfação de escolas e pais de alunos (clientes finais da empresa “Cliente-EC”)	Satisfação e lealdade da empresa “Cliente-EC”, visando fidelização, uso como ateste de capacidade técnica e fonte de novos contratos.
Segurança (especialmente da informação)	Aderência a Legislação (LGPD). Confidencialidade quanto aos objetivos e atividades do projeto (segmentação de acesso às informações durante o projeto).	Existência de cláusulas de confidencialidade de funcionalidades do projeto. Quebra de cláusulas relativas à segmentação de acesso às informações ensejam multas e até cancelamento do contrato de fornecimento.
Valor do projeto para a organização (vendas/lucro)	Alto, mudança no modelo de vendas. Redução de custos com representação e redução de custos logísticos.	A empresa “Cliente-EC” era encarada como cliente Especial para o COO e diretor de Vendas pelo valor do projeto e projeção de receitas futuras.

Quadro 03- Principais perspectivas e Critérios de sucesso para o produto PD2E. Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir dos trabalhos de Borges & Carvalho (2015)

4.2 – O “CLIENTE-EC” e seus stakeholders internos

A “CLIENTE-EC” é uma revendedora de materiais didáticos e métodos de ensino, com sede em Belém do Pará. tendo cerca de 400 colaboradores. Seu foco são escolas de ensino fundamental e médio, revendendo materiais de editoras como Anglo, Etapa e FTD. No início do projeto, o “**Stakeholder principal**” e conforme indica a figura 01 também era o principal agente orientador dos objetivos estratégicos a serem atingidos pelo desenvolvimento da plataforma de vendas e orientador das funcionalidades esperadas para a plataforma de vendas aos clientes (escolas e alunos).

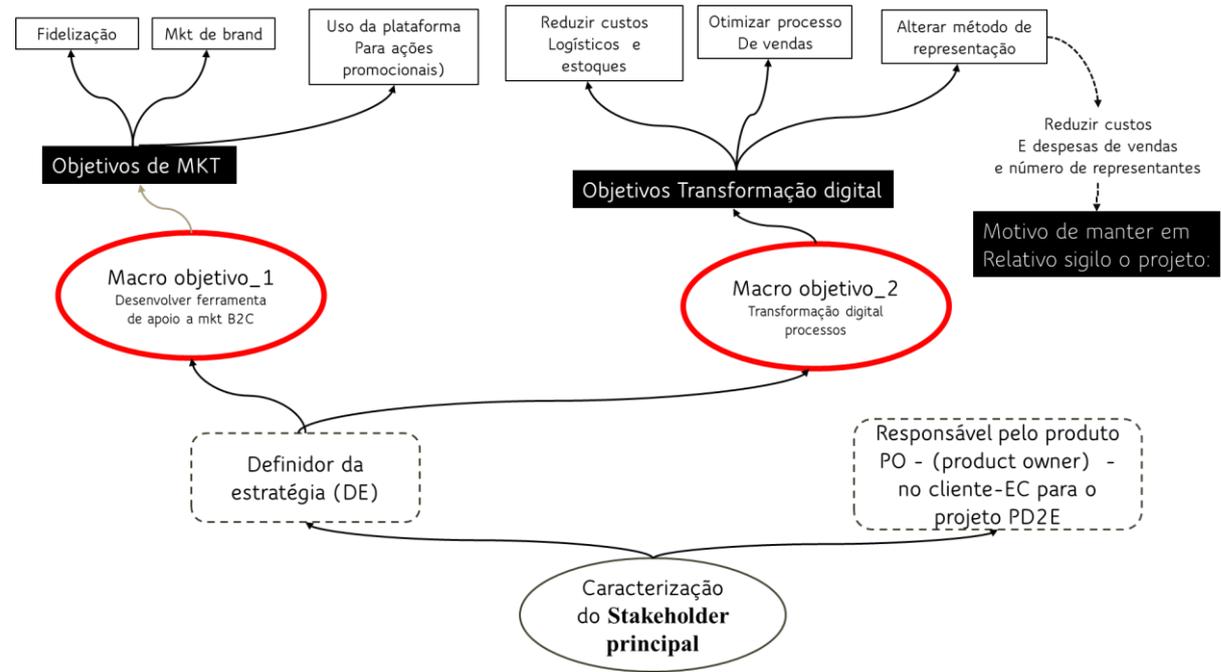


Figura 01 :Caracterização e papéis do Stakeholder principal. Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de entrevistas junto aos gestores da “SHSP”.

Além do patrono, seis outros Stakeholders do quadro de funcionários da empresa “CLIENTE-EC” foram consideradas no projeto “PD2E” conforme o quadro 04:

Stakeholder	Papeis na organização
Gestor da logística:	Gerente responsável por tratar as questões de depósito, armazenagem e distribuição de kits (apostilas e livros).
Gestor Financeiro:	Gerente responsável por acionar bancos e empresas de meios de pagamento.
Gestor comercial:	Gerente responsável pelas ações comerciais, tinha uma visão parcial dos objetivos, mas também a responsabilidade de não divulgar internamente para vendedores internos e representantes as mudanças previstas
Coordenador de Ti	O funcionário técnico era responsável por instalação, suporte de TI e contato com fornecedores. Além disso, ele participava ativamente das reuniões de levantamento, entregas de artefatos e posicionamento, envolvendo-se com as regras de negócio e temas de gestão de projetos.
Gestora de RH	A funcionária, subordinada ao principal stakeholder e responsável por ações de RH (contratação, folhas de pagamento, etc.), ocasionalmente apoiava a coordenação de treinamentos. No plano do projeto, ela teria maior participação apenas nas fases finais envolvendo a organização do treinamento e capacitação dos usuários.
Gestão de vendas Vendedores e representantes e apoio administrativo de vendas	Responsáveis por visitas e atendimento de vendas junto às Escolas e clientes compradores de kits de ensino. Nota: Estes deveriam ter o mínimo de acesso aos dados do projeto dado que os interesses da equipe de vendas poderiam ser contrários aos objetivos do projeto (riscos negativos).

Quadro 04 - Stakeholders internos da empresa “CLIENTE-EC”. Fonte: Os autores a partir do acesso a ativos organizacionais da empresa “SHSP”.

No início do projeto “PD2E”, os stakeholders tinham funções e participações limitadas às suas áreas de atuação, sem uma visão integrada. Notavelmente, na fase inicial, o número de

stakeholders não ultrapassava 1,5% do total de funcionários da empresa. O quadro 04 destaca que a equipe de Gestão de Vendas (vendedores, representantes e administração de venda) são consideradas fontes de riscos para o projeto em função de seus interesses, e por isso recebiam atribuições limitadas, sem uma visão integrada.

4.3 – A empresa “SHSP”: estrutura de atendimento e objetivos no projeto PD2E:

A empresa SHSP, sediada em São Paulo (SP), atua em projetos de software, consultoria e gestão de projetos, com uma estrutura projetizada. Seu objetivo era obter receitas de curto prazo do desenvolvimento da plataforma e receitas recorrentes de manutenção, hospedagem e suporte ao e-commerce. Para o projeto PD2E a SHSP adotou padrões tradicionais de gestão de projetos (PMI 2017) para acompanhamento e reporte junto ao cliente, enquanto internamente usava práticas ágeis com interações de 30 dias, controles visuais e cerimônias ágeis (Cohn, 2010; Eder et al., 2015).

4.4 – Problemas pela perda do “Stakeholder –principal” do projeto

Na 2ª quinzena de abril de 2020, a “SHSP” soube do falecimento do Stakeholder principal. Além dos aspectos humanos e sociais, essa perda teve outros impactos no projeto, tais como paralisação das entregas, necessidade de definir novos patronos e explicar-lhes os objetivos e benefícios do projeto **PD2E**, revisar prazos, ajustar contratos e redefinir os papéis dos demais stakeholders, em especial para a equipe de vendas e os representantes comerciais.

A paralisação do projeto e um eventual cancelamento seriam especialmente danosos para a previsão de receitas da “SHSP” e, por isso, inúmeras ações foram tomadas. Nas intervenções realizadas de comum acordo entre o fornecedor e a cliente, se destacam os processos de gestão de Stakeholders nas ações de engajar os novos patronos, reengajar os demais stakeholders que tinham participação limitada no projeto, em especial a equipe de vendas e os representantes, fonte de oposição aos objetivos do projeto nas suas fases iniciais.

6. Intervenções e mecanismos adotados.

Conforme levantamentos, a “SHSP” possui em seus controles um plano voltado a gestão de contingência chamado “Plano de contenção e recuperação” que é acionado a partir de gatilhos internos e externos à organização, conforme ilustrado na figura 2.

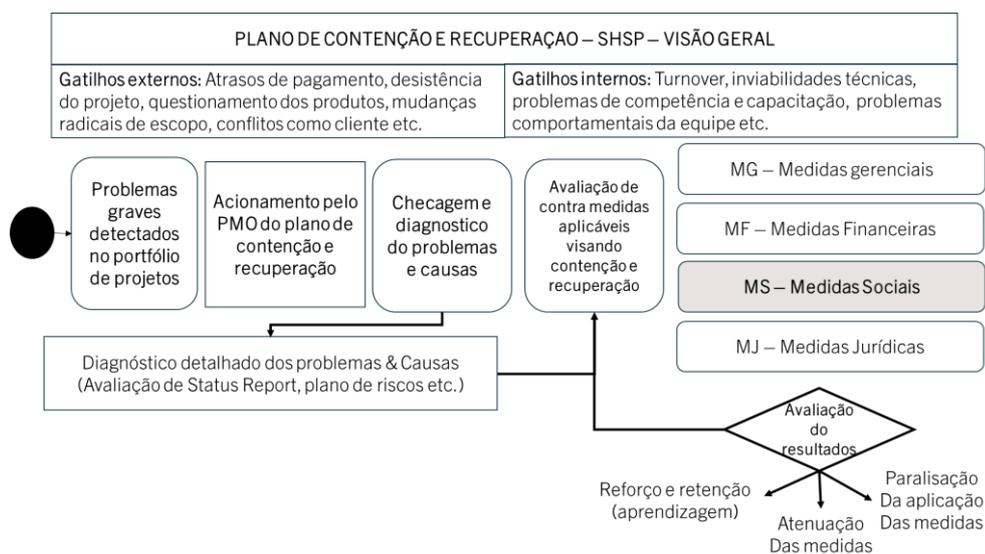


Figura 02 - SHSP – Plano de contenção e recuperação. Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir dos ativos organizacionais da “SHSP”

Conforme ilustrado na Figura 02, o plano de contenção e recuperação da SHSP incluía ações gerenciais, financeiras e jurídicas para lidar com falhas graves e crises em projetos. No entanto, as medidas sociais foram consideradas insuficientes, pois a gestão de stakeholders seguia o PMBOK 6ª edição (PMI 2017), focando em abordagens preventivas sem diretrizes claras para correções em casos de falhas, mudanças de patronos e estratégias de engajamento.

Os gestores da SHSP realizaram pesquisas para atrair e motivar novos patronos e stakeholders, visando recuperar o projeto e manter a viabilidade de escopo e custos, apesar do atraso causado pela perda do patrocínio inicial. As atividades foram executadas simultaneamente e o sistema foi simplificado com o conceito de Produto Mínimo Viável (MVP). Medidas sociais foram integradas ao Plano de Contenção e Recuperação, estas medidas são apresentadas na Figura 03 da matriz de ações do projeto, estas medidas foram desenvolvidas tomando por base os estudos de Vigla, Pera & Bigné (2018), Malyeyeva et al. (2020), e Leonidou et al. (2020). Essas diretrizes orientaram as intervenções dos gestores da SHSP e dos novos patronos do CLIENTE-EC, considerando fatores como distância geográfica, a pandemia de Covid-19 e a necessidade de construir confiança sendo que os resultados foram monitorados continuamente, sendo reforçadas as ações eficazes e interrompendo as inadequadas.

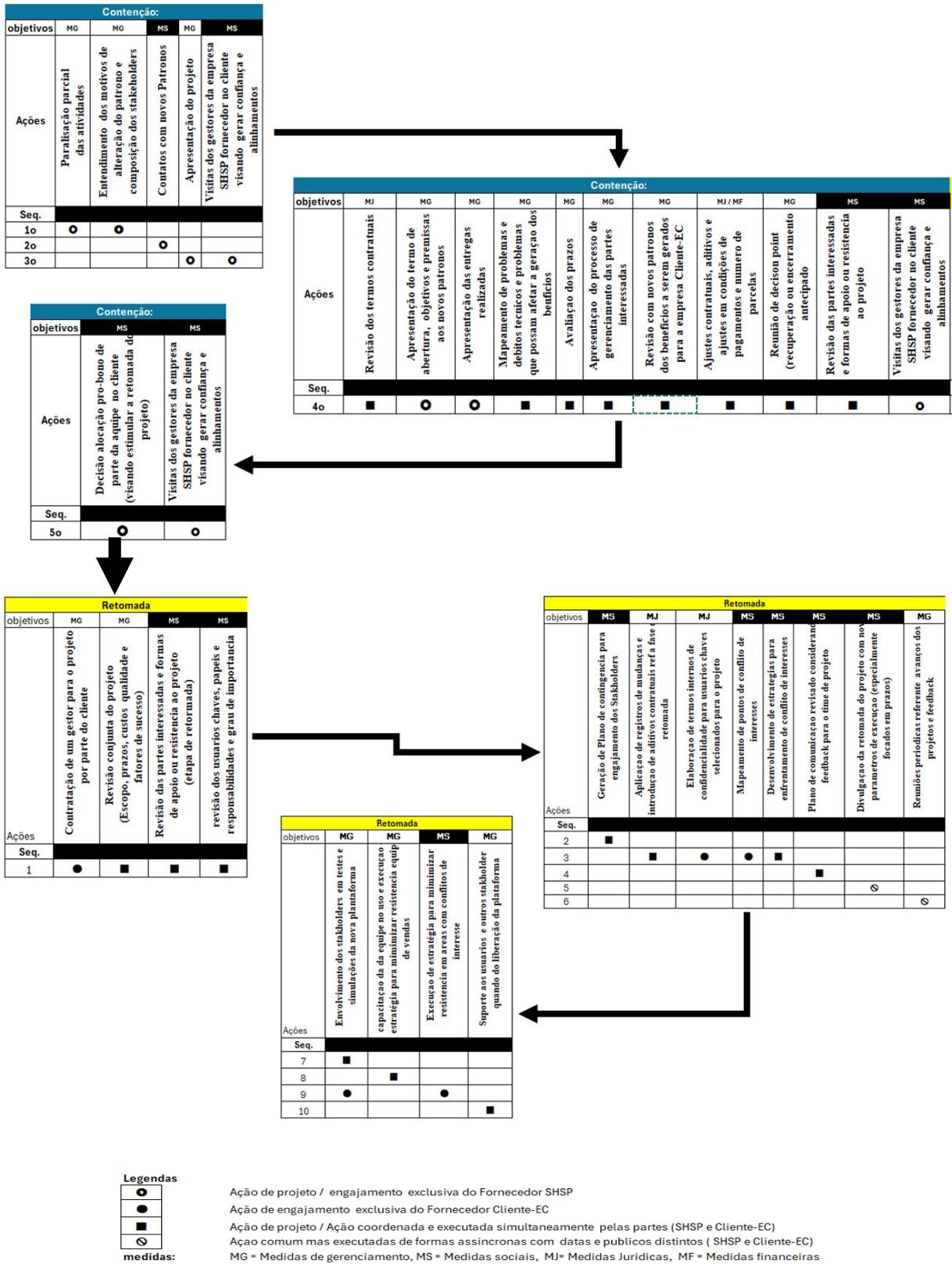


Figura 03 - SHSP – Plano de contenção e recuperação: Subgrupo: Medida Sociais - adotadas para engajamentos e recuperação do projeto. Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir dos ativos organizacionais da “SHSP”

O processo destacado na Figura 03 indica a sequência na qual foram adotadas 18 medidas de contenção, voltadas ao controle e redução dos impactos, e 16 medidas de recuperação, que visam restabelecer os processos de geração dos benefícios, as medidas avaliadas como promissoras foram incluídas no subgrupo “Medidas sociais” do plano de contenção e recuperação de projetos da “SHSP”. Também são apresentadas legendas de indicação das responsabilidades pelas ações.

O Quadro 05 estabelece um paralelo entre os eventos considerados como problema no projeto e as intervenções realizadas a partir das iniciativas do fornecedor “SHSP” e que foram introduzidas no projeto com diferentes graus de envolvimento do cliente e do fornecedor.

Eventos problemas no projeto “PD2E”	Ações de enfrentamento	Resumo das ações de enfrentamento
Risco de cancelamento do projeto	Estudo de alternativas e planejamento de ações de engajamento	Realizaram-se reuniões na "SHSP" para avaliar impactos, interesse na continuidade do projeto, aspectos jurídicos e técnicas de engajamento dos novos patronos.
[1] Baixo envolvimento da equipe do cliente do projeto [2] Necessidade de mapeamento novos stakeholders e seus papéis	Identificação novos patronos e stakeholders e seus interesses	Alocação full “pro-bono” de um gerente de projetos e de um analista de negócios no projeto “PD2E”, visando mapear o novo quadro societário do cliente, e mediante aplicações de entrevistas coletar e avaliar as percepções dos novos patronos em relação ao projeto.
Desconhecimento e dúvidas quanto aos benefícios estratégicos e operacionais a serem gerados pelo projeto por parte dos novos patronos	Revisão de premissas, riscos e stakeholders do projeto:	Com base no plano de projeto original, plano de gestão dos riscos, histórico de ocorrências, lista de pendências, perspectivas e critérios de sucesso, produtos já entregue, análise contextual (projeto executado durante a pandemia) e percepções dos novos patronos foram visados as premissas, riscos e stakeholders que deveriam ser envolvidos no projeto e o tipo de participação esperada (Ação visando o convencimento quanto a continuidade do projeto aos novos patronos).
Necessidade de: [1] Revisão do modelo de engajamento dos stakeholders, [2] revisão do modelo de comunicação e confidencialidade.	Plano de engajamento e geração de alternativas:	Com os dados obtidos a partir das entrevistas com novos patronos e revisão das premissas foi possível mapear seus interesses e formas de participação. O uso da plataforma foi comunicado para a equipe de vendas como forma de manutenção de vendas sem a necessidade de contatos pessoais em função da crise sanitária. Após perceberem os benefícios, os patronos estabeleceram bonificações e incentivos para o uso do portal até o fim da pandemia
Necessidade do desenvolvimento de novos parâmetros de confiança entre cliente e fornecedor	Geração de confiança e decisão de continuidade	Com as ações tomadas, e aumento na frequência de contatos entre as diretorias envolvidas, foi possível estabelecer uma relação de confiança de entrega do produto ainda dentro de prazos aceitáveis, o possibilitou a decisão de continuidade. As questões jurídicas foram tratadas como itens contratuais “pró-forma”.

Quadro 05 - Resumo das ações específicas – Subgrupo medidas sociais do plano de contenção e recuperação.
Fonte: Desenvolvido pelos autores a partir de entrevistas junto aos gestores da “SHSP”

7. Análise e resultados

Conforme previsto no protocolo de pesquisa, a partir das entrevistas realizadas e análises documentais obtidas junto “SHSP” foram obtidos os seguintes dados apresentados no quadro 06:

Id.	indicador	Subgrupo	Fase inicial	Fases de contenção retomada e liberação (Go-live)	Fontes das informações dados obtidos de ativos organizacionais da “SHSP”
A	Nº de patronos atuando no projeto	Medidas sociais	01	03 (novo quadro societário)	Documento de gestão de mudanças
B	% de participação dos stakeholders (Nº de stakeholders / No Médio de funcionários – Empresa Cliente-EC)	Medidas Sociais	1,5% (6 usuários)	6% (24 usuários key users)	Listagem de key-users do projeto PD2E
C	% de usuários treinados no uso da plataforma (Nº de usuários treinados / No Médio de funcionários Empresa Cliente-EC)	Medidas Sociais	0,5%	29,25%	Listas de treinamento de usuários do projeto PD2E
D	% Participação das medidas de contenção - SHSP (Nº de medidas/ quantidade de intervenções com envolvimento da SHSP)	Medidas Sociais	0%	100% fase contenção 63% fase retomada	Análise da figura 03 – Ações e responsáveis
E	% Participação das medidas de contenção - SHSP (Nº de medidas/ quantidade intervenções com envolvimento do “Cliente-EC”)	Medidas Sociais	0%	33%	
F	Dias de paralisação do projeto	Gerencial	35	0	Documento de gestão de mudanças
G	Atraso na entrega do projeto em relação a data original prevista (em dias)	Gerencial	5	15	Documento de termos de aceite de funcionalidades
H	IDC (índice de desempenho de custos) – ótica “SHSP”	Financeiras	0,97	1,4	Gestão de custo do portfólio

Quadro 06 – Principais indicadores coletados para o estudo– Subgrupos: medidas sociais financeiras e gerenciais.

Os dados do quadro 06 indicam um aumento no engajamento de novos patronos e stakeholders através da reformulação e introdução de novas abordagens, desenvolvidas a partir da fase de contenção (indicadores **A**, **B**, **C**, **E**). Ao ser retomado com entregas baseadas em Produtos Minimamente Viáveis, o projeto PD2E teve um atraso devido a paralisações e ajustes (indicador **F**). No entanto, esse atraso (indicador **G**) não afetou as vendas planejadas para outubro de 2020 e 2021. Para o fornecedor 'SHSP', os custos do projeto (indicador **H**) superaram os custos previstos. Ainda assim, a entrada bem-sucedida da plataforma em produção garantiu a fidelização do cliente-EC e receitas recorrentes até 2030, cumprindo um dos critérios de sucesso do quadro 03. As intervenções promissoras foram incorporadas ao plano de Contenção e Recuperação da SHSP, tornando-o prescritivo e corretivo em relação às medidas sociais em seu portfólio de projetos.

Para a pesquisa social aplicada à gestão de projetos, destacamos as lições sobre o engajamento de stakeholders em projetos cliente-fornecedor. Conforme este estudo esta relação pode ser norteadada por diferentes interesses e expectativas, recebendo contribuições tanto do cliente quanto do fornecedor, com diferentes responsabilidades e formas de atuação (indicadores **D** e **E**). O aprendizado gerado inclui o desenvolvimento de medidas corretivas de engajamento durante o ciclo de vida do projeto, especialmente quando há perdas ou substituição de patronos, dado que alguns estudos sobre engajamento de stakeholders são tradicionalmente preditivos-prescritivos, conforme observado nos trabalhos de Kujala et al. (2022), Vigla, Pera & Bigné (2018), Malyeyeva et al. (2020), Leonidou et al. (2020), Leandro et al. (2022), e em corpos de conhecimento como o PMI (2023).

8. Conclusões, recomendações e contribuições

Este relato técnico relata ações para recuperar um projeto, focando em medidas corretivas de reengajamento de stakeholders em projetos nos quais existe uma relação cliente-fornecedor. Entretanto, para o caso estudado, as fontes pesquisadas, baseadas em metodologias preditivas-prescritivas, não abordaram adequadamente essas ações corretivas. Consideramos a oportunidade de realizar pesquisas adicionais que avancem a gestão de stakeholders em pontos não tratados neste estudo, incluindo: (1) Estudos confirmatórios para validar as etapas de recuperação e reengajamento descritas no tópico 6 deste relato técnico, (2) Análise dos motivos e da frequência de substituição de patronos e stakeholders, e seus impactos no ciclo de vida do projeto, (3) Compreensão dos interesses e critérios de sucesso dos stakeholders em projetos cliente-fornecedor, (4) Estudos detalhados sobre o engajamento dos consumidores finais na utilização de plataformas de vendas, (5) Avaliação do grau de sigilo necessário em projetos de transformação digital e estratégias para equilibrar sigilo e transparência, considerando perspectivas e interesses dos patronos e grupos afetados.

9. Referências

Biancolino, C. A., et. al (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. Revista Gestão e Projetos, 3(2), 294-307. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9467>

Borges, J.G & Carvalho, M.M. (2015) Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders, Production, v. 25, n. 1, p. 232-253, jan./mar. 2015 doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132014005000019>

Bresciani, S., et al. (2021). Digital leadership. In Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world (pp. 97–115). Emerald Publishing Limited.

Carminatti, S. et al. (2022). Além dos limites do varejo físico: as dificuldades das lojas físicas ao implementarem um e-commerce. *Revista Gestão Organizacional*, 15(1), 64-79. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i1.6045>

Cheng, M.Z.; et al. (2024) Principles of responsible digital implementation: Developing operational business resilience to reduce resistance to digital innovations *Organizational Dynamics* Volume 53, Issue 2, April–June 2024, 101043, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101043>

Chiusoli, C. L., & Bonfim, R. S. (2020). E-commerce: o comportamento de compras on-line na percepção dos consumidores. *Revista Administração Em Diálogo - RAD**, 22(2), 115-133. DOI: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i2.46989>

Cohn, M. (2010) *Succeeding with Agile: Software Development using Scrum*, Ann Arbor, Pearson Education inc, 2010.

Derakhshan; R & Turner; R. (2022). Understanding stakeholder experience through the stakeholder journey, *Project Leadership and Society* 3. 100063; <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100063>

Freisinger E. & McCarthy I.P (2023) What fails and when? A process view of innovation failure, *journal homepage: www.elsevier.com/locate/technovation*, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102995>

Giacomel, C., et.al. (2019) Proposta de um instrumento para mensurar a satisfação de clientes de e-commerce. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 105–120. <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p105-120.877>

Gil, A.C. (2023) *Como elaborar projetos e pesquisa*. 7a ed. São Paulo: Atlas; 2023

Grey, D.E. (2012). *Pesquisa no mundo real*, 2a ed. Porto Alegre: Penso, 2012

Kujala, J., et.al (2022) Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future, *Business & Society* Volume 61, Issue 5, May2022, Pages 1136-1196 <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>

Leandro, M. A., Sousa, L.A.F.; (2022). Engajamento de stakeholders e cocriação de valor: uma Revisão sistemática da literatura XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 On-line - 21 - 23 de set de 2022, 2177-2576 versão online

Leonidou, E, et al. (2020). An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development, *Journal of Business Research*, Volume 119, October 2020, Pages 245-258 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.054>

Malyeyeva, O. et al. (2020) Models of Harmonization of Interests and Conflict Resolution of Project Stakeholders, CEUR-Ws.org/vol-2565/paper3.pdf

Project Management institute (PMI), (2023) Process groups: A practice Guide, Newton Square:PA, 2023

Project Management institute (PMI), (2023) Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de projetos: Guia PMBOK, Newton Square:PA, 2017

Oliveira, G.B; Rabechini Jr, R; (2019) Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study International Journal of Project Management 37 (2019) 131–144, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>

Rabechini Jr, R. et al. (2022), stakeholder management and project management office: effect on project results, FGV EAESP, RAE, São Paulo, V. 62 (6), 1-00 e2020-1077 <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220606>

Reed, M.S, et al. (2009) Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management, Journal of Environmental Management Volume 90, Issue 5, April 2009, Pages 1933-1949, doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001

Smania, G.S., & Mendes, G.H.S. (2020). A conceptual framework for integrating the critical success factors to service innovation. Gestão & Produção, 28(3), e0026, <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2021v28e26>

Thiollent. M. (2015) Metodologia da Pesquisa-ação, 18a ed. São Paulo, Cortez, 2018.

Vale, C.; & Sarturi, G. (2022) Capacidades dinâmicas para gestão de stakeholders Cad. EBAPE.BR, v. 20, nº 4, Rio de Janeiro, jul./ago. 2022, DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210190>

Vial, G. (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems Volume 28, Issue 2, June 2019, Pages 118-144, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Vigla G. et.al (2018) The determinants of stakeholder engagement in digital platforms, Journal of Business Research, Volume 89, August 2018, Pages 404-410, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.029>

Zaoui. F. & Souissi, N (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review, The 7th International Conference on Emerging Inter-networks, Communication and Mobility, (EICM), August 9-12, 2020, Leuven, Belgium, Procedia Computer Science 175 (2020) 621–628.