

---

## METODOLOGIA PARA A AVALIAÇÃO E GERENCIAMENTO DE *STAKEHOLDERS* EM PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA, SOB A PERSPECTIVA DO FORNECEDOR

Methodology for Evaluation and Stakeholders Management in Process of Computer Equipment Acquisition Under the Supplier's Perspective

Fábio José de Faria<sup>1</sup>

Paulo Augusto Bandeira Bernardino<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo apresentar uma metodologia que permita mapear, analisar e criar um plano de ação para gerenciar o relacionamento com os *Stakeholders* participantes em processos de aquisição de equipamento de informática. A metodologia aplicada será compilada após determinação das melhores práticas identificadas na pesquisa bibliográfica.

**Palavras-Chave:** Stakeholders; equipamento de informática.

**Abstract:** This article aims to present a methodology to map, analyze, and create an action plan to manage the relationship with the stakeholders participating in computer equipment procurement processes. The methodology applied will be compiled after determining best practices identified in the literature.

**Keywords:** Stakeholders; computer equipment.

### INTRODUÇÃO

A indústria de informática movimenta cerca de US\$ 3,7 trilhões de dólares anualmente, conforme afirma o Gartner (2013). Tal número evidencia a relevância deste mercado e o valor para as empresas de se investir no aprimoramento do atendimento aos clientes, como forma de aumentar eficiência e eficácia.

Para Drucker (2002), a empresa precisa tornar produtivos seus recursos geradores de riquezas: o pessoal, o capital, os recursos naturais (inclusive o tempo) e sua administração. Recursos limitados e finitos por natureza, a correta utilização destes recursos implica em eficácia e em eficiência: “A Eficácia não pergunta: ‘Como faremos melhor isto ou aquilo?’ Ela pergunta: ‘Que produtos geram resultados econômicos realmente extraordinários, ou são capazes de gerá-los?’” (DRUCKER, 2002, p. 52).

Eficácia é a medida com que se concretiza o resultado desejado e eficiência é a produção dividida pela alimentação, ou seja, à medida que o resultado produzido foi alcançado pelo menor custo.

---

<sup>1</sup> Graduado em Engenharia de Minas – UFMG, atualmente é Channel Account Manager na Dell Computadores do Brasil Ltda.

<sup>2</sup> Graduado em Filosofia pela Universidade Federal de Minas Gerais, Mestre em Educação também pela UFMG e docente no Ensino Superior nos cursos de Administração de Empresas e Direito.

---

Conclui-se que eficiência tem a ver com fazer melhor o que já se faz ao passo que a procura do ótimo deve se concentrar na eficácia.

Se de um lado a eficácia é a base para o êxito, do outro, a eficiência é um pré-requisito para a sobrevivência.

É premissa deste artigo que o acompanhamento dos Stakeholders irá ampliar o grau de precisão com que se prevê o desenrolar do processo de aquisição e eventualmente influenciar o rumo dos eventos.

De acordo com Freeman (1994), *Stakeholder* é a pessoa ou grupo afetado pelas atividades da Empresa. Neste artigo a atividade em questão é a de aquisição de bens de informática e as pessoas ou grupos afetados são os usuários do bem a ser contratado, assim como aqueles que fazem a seleção ou negociação da aquisição e também aqueles que financiam, transportam ou que suportam. Estes são os *Stakeholders*, cada um influenciando e intervindo em maior ou menor grau, seja em função do momento do processo ou do contexto.

Tendo em vista que *Stakeholders* são pessoas, ou grupos de pessoas, entender suas necessidades ou motivações torna-se importante no processo de gerenciamento. Maslow (1943) explica que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, frequentemente retratadas como uma pirâmide de cinco níveis: da base para o topo, o primeiro nível é ocupado pelas necessidades fisiológicas e o último pelas necessidades mais elevadas, as necessidades de auto realização.

No ambiente de negócios se encontram frequentemente manifestações das necessidades do nível dois ao cinco:

- Nível dois: Segurança ou Estabilidade, pois geralmente um projeto implica mudança, o que é o gatilho natural para ansiedades e receios.
- Nível três: Sociais, quando detectadas, abrem oportunidades para aproximação e estabelecimento de relacionamentos interpessoais.
- Nível quatro: Estima, aponta para alertas e cuidados a serem tomados na comunicação e relacionamento.
- Nível cinco: Auto realização, se corretamente identificadas e correlacionadas ao sucesso do projeto podem indicar a presença de fortes aliados e defensores, ou justamente o contrário, se o sucesso do projeto ameaça o status quo.

A Análise e Gerenciamento dos *Stakeholders* irá permitir o endereçamento destas questões, contribuindo para aprimorar a eficácia e a eficiência.

O PMI, *Project Management Institute*, afirma que a satisfação dos *Stakeholders* deve ser gerenciada como um objetivo chave do projeto e a identificação destes e respectiva análise de seus níveis de interesse e expectativas o mais cedo possível é crítico para o sucesso do projeto (PMBOK, 2013).

---

O PMI atestou a pertinência e crescimento da popularidade do conceito de *Stakeholders* ao criar em 2013 uma nova área de conhecimento, na 5ª edição do Guia PMBOK, Gerenciamento dos *Stakeholders*.

## O CONCEITO DE *STAKEHOLDERS*

O conceito de *Stakeholder* já existe desde o início dos anos 30 no século 20, mas a aceitação e reconhecimento vieram somente em 1984, com o trabalho de Freeman. Este defendeu a noção de que as corporações deveriam prestar atenção nas demandas dos *Stakeholders* e na sequência diversos estudiosos enriqueceram a base teórica e método analítico (Jia Wang *et all*, 2009).

Conquanto não haja um consenso em torno do conceito Stakeholder, a definição mais aceita é a originalmente dada por Freeman (1984), Stakeholder é qualquer pessoa, ou grupo, que possa afetar ou ser afetado pelo atingimento do objetivo da empresa.

Clarkson (1995), como resultado de pesquisa que tomou 10 anos, definiu *Stakeholders*, como sendo aqueles que têm, ou proclamam ter, a propriedade, direitos, ou interesses na corporação e suas atividades passadas, presentes ou futuras. Ele os classificou em Primários, essenciais para a sobrevivência e bem estar da organização. São eles os funcionários, acionistas, clientes e outros que têm poder sobre a organização e Secundários, aqueles com que a organização interage, mas não são essenciais a sua sobrevivência. Por exemplo, agencias não governamentais ou bancos, não se limitando a estes exemplos.

Clarkson (1995) também afirma que a categorização pode ser feita em função de posição relativa à organização, *Stakeholders* podem ser internos, fazem parte da organização ou externos, normalmente outras organizações.

Mitchell *et all* (1997) apresentou artigo no qual procurava identificar e determinar a proeminência dos *Stakeholders*, baseado na inter-relação de três atributos:

- Poder, a habilidade ou potencial habilidade do *Stakeholder* de impor sua vontade sobre os demais.
- Legitimidade, percepção generalizada ou presunção de que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e conceitos.
- Urgência, existe quando a demanda de um *Stakeholder* é sensível ao tempo e importante para este.

Na Figura 1, Tipologia dos *Stakeholders*, observam-se de forma esquemática as possíveis combinações destes três atributos e a classificação dada ao *Stakeholder* em função de sua posição.

- Demandante (*Demanding*), tem Urgência, mas não tem nem Legitimidade e nem Poder.

- Dependente (*Dependent*), conjuga Urgência e Legitimidade, mas não tem Poder.
- Discricionário (*Discretionary*), tem Legitimidade, mas não tem Poder ou Urgência.
- Dominante (*Dominant*), conjuga Legitimidade e Poder, mas não tem Urgência.
- Dormente (*Dormant*), tem Poder, mas não tem Legitimidade ou Urgência.
- Perigoso (*Dangerous*), conjuga e Poder e Urgência, mas não tem Legitimidade.
- Definitivo (*Definitive*), conjuga os três atributos e é o de maior importância.

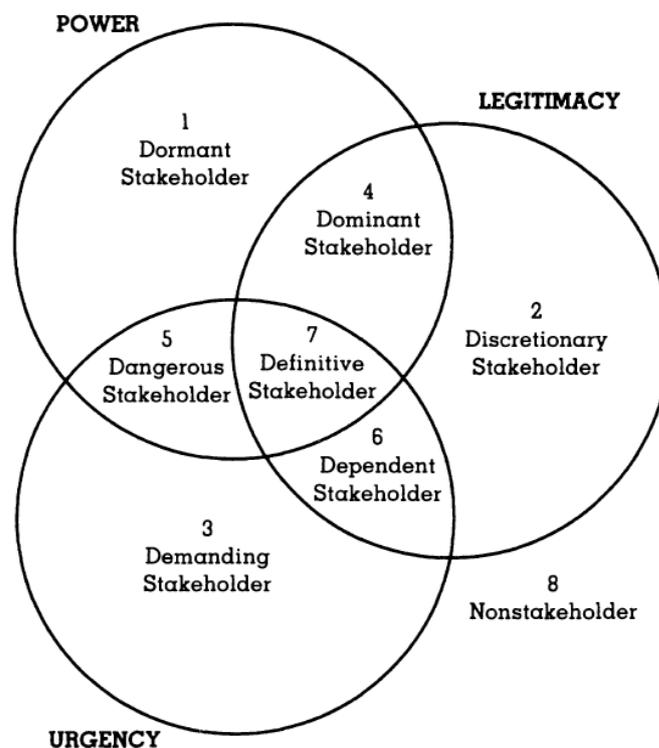


Figura 1: Tipologia dos *Stakeholders*

Fonte: Mitchell *et al*, 1997

## IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS *STAKEHOLDERS*

Cerca de 75% das iniciativas de mudança falham, e a causa primária é uma cultura organizacional resistente, sendo o inadequado engajamento dos *Stakeholders* o motor deste processo. A desatenção com as demandas dos *Stakeholders* ou falha na comunicação leva a instabilidade, erodindo a confiança na liderança e comprometendo a disposição dos *Stakeholders* de apoiar as iniciativas de mudança. (Shirey, 2012)

A identificação proativa dos *Stakeholders* é o primeiro passo para conquistar a boa vontade destes. Para que se criem estratégias de comunicação e estas sejam implementadas e monitoradas é necessária a adoção de metodologias que permitam a identificação e caracterização dos

---

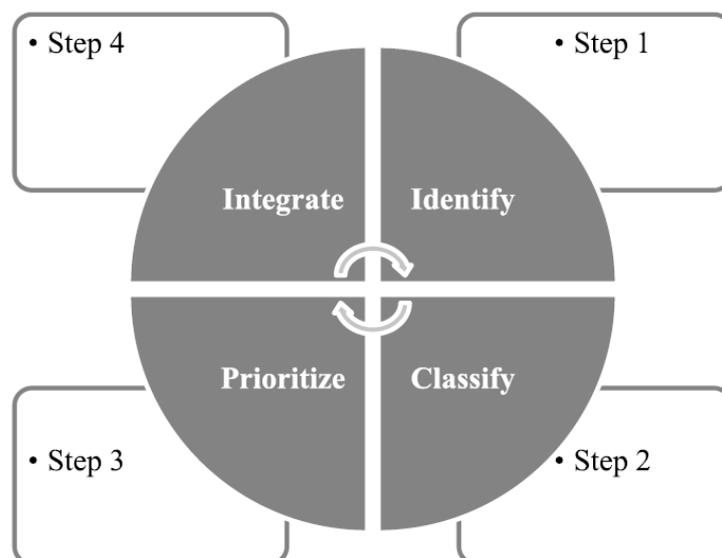
## *Stakeholders.*

O objetivo da análise de *Stakeholders* é avaliar e entendê-los da perspectiva de uma organização, ou determinar a relevância destes para um projeto ou política. Procedendo a análise, questões são feitas sobre a posição, interesses, influência, inter-relações, *networks* e outras características dos *Stakeholders*, com relação ao seu passado, posição presente e potencial futuro. (Brugha e Varvasovsky, 2000)

A teoria pressupõe que primeiramente os *Stakeholders* são identificados e na sequência analisados para se determinar o poder e/ou influência de cada um no processo. Assumindo-se que os relacionamentos com os *Stakeholders* são efetivamente gerenciados, o lado humano da mudança pode ser direcionado estrategicamente de forma a minimizar a resistência. Os relacionamentos não gerenciados corretamente podem influenciar negativamente o processo de decisão, assim como a correta alocação de recursos necessária para o sucesso do projeto.

É necessário cuidado para que a subjetividade inerente ao processo de identificar e classificar *Stakeholders* não enfraqueça a efetividade do esforço, para tanto ressalta-se a importância de seguir um processo metódico composto de quatro etapas, de acordo com o proposto no *site 12 Manage*: (Shirey, 2012)

1. Identificar (*Identify*): Esta fase tem como objetivo identificar todos os envolvidos. Técnicas possíveis, por exemplo: entrevistas e *brainstorming*.
2. Classificar (*Classify*): Requer conhecimento e entendimento das necessidades e interesses, de forma que se possam classificar os *Stakeholders* em grupos que façam sentido.
3. Priorizar (*Prioritize*): A priorização nesta fase é feita pelo ponto de vista do que deve ser comunicado e reportado a cada *Stakeholder*.
4. Integrar (*Integrate*): Nesta etapa se integram as necessidades dos *Stakeholders* com as estratégias de comunicação e planos de ação.



Como pode ser visto na Figura 2, Etapas na Análise dos *Stakeholders*, se espera que este processo seja repetido rotineiramente, Driscoll e Crombie (2001) apontam que cada atributo de um *Stakeholder* opera em um contínuo, alterando sua intensidade ao longo do tempo e conseqüentemente sua importância. Com isto, os inter-relacionamentos se alteram e requerem reavaliações continuamente.

Figura 2: Etapas na Análise dos *Stakeholders*

Fonte: Shirey, 2012

Uma técnica importante é o Mapeamento dos *Stakeholders* e o objetivo desta prática é criar uma lista com suas características, de tal forma que se ajude a implementar iniciativas de gerenciamento de *Stakeholders*. O benefício maior deste processo é substituir a subjetividade, por medidas objetivas e tornar o levantamento destas informações transparente. (Chinyo e Olomaiye, 2010)

De forma gráfica é usual a utilização de uma matriz 2x2, Figura 3, onde o grau de interesse (*Stake*) é registrado no eixo horizontal e o grau de influência no eixo vertical. O interesse de um *Stakeholder* é medido pelo potencial impacto da decisão nos interesses deste e a influência indica a capacidade do Stakeholder de influenciar a tomada da decisão. Com isto teremos uma matriz, com quatro quadrantes: Comunicar, Consultar, Gerenciar e Engajar.

A cada quadrante corresponde uma estratégia própria de comunicação e interação, pois cada um indica um Grupo de *Stakeholders* a ser tratado. Com isto se otimizam os recursos e a assertividade da comunicação.

Procedimento indicado para cada quadrante:

- Quadrante Comunicar (*Tell*): Inclui aqueles cujo interesse no projeto é pequeno e capacidade de influenciar é pequena se comparada a dos demais. Inclui o público em geral, staff não afetado pelo projeto e subcontratados.
  - Comunicação de 1 para muitos, mão única: boletins, newsletters etc. Comunicar o estritamente necessário e agir apenas sob demanda.

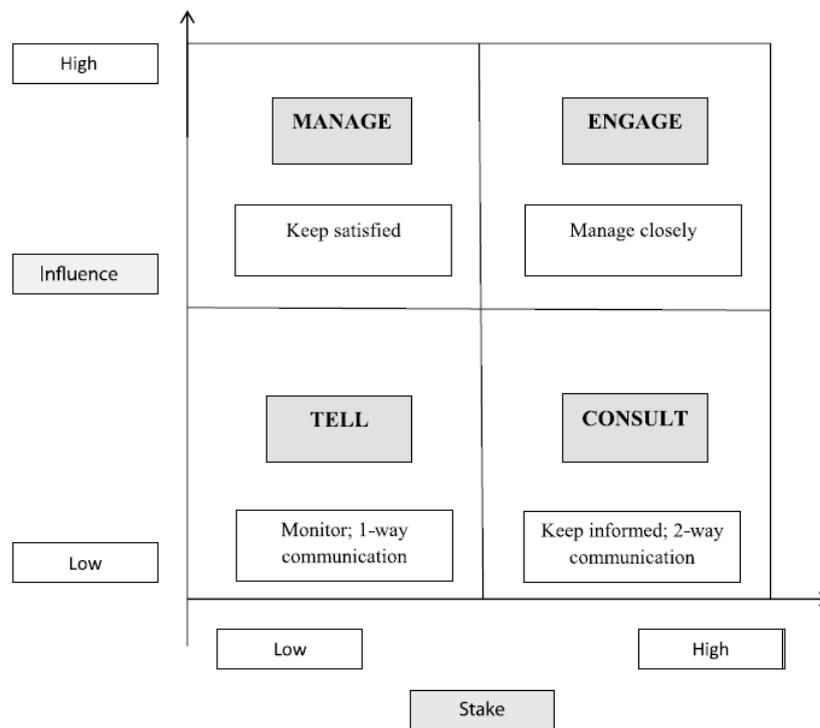


Figura 3: Matriz Mapeamento dos *Stakeholders*

Fonte: Shirey, 2012

- Quadrante Consultar (*Consult*): Tem grande interesse, mas pouca capacidade de influenciar decisão. São os grupos diretamente afetados, comunidades locais e usuários dos serviços ou produtos.
  - A comunicação com este grupo deve ser mão dupla, indivíduos e/ou grupos são mantidos informados e seu *feedback* é procurado. Este grupo é vital para o projeto e deve ser mantido satisfeito e motivado, com comunicação regular.
- Quadrante Gerenciar (*Manage*): Este é um grupo que requer cuidado e atenção, embora tenha pouco interesse, tem grande poder de influenciar a decisão. Os presentes neste quadrante tendem a ser membros da Diretoria, não envolvidos diretamente no projeto.
  - Para este grupo pode ser de grande ajuda estabelecer-se um processo de *update*, definindo-se frequência da comunicação e quem a deve fazer. Este é também um grupo que irá demandar o acompanhamento da Diretoria do fornecedor.
- Quadrante Engajar (*Engage*): Contém os *Stakeholders* com maior poder de influência e interesse no projeto, são aqueles que irão dar forma e direcionar decisões no projeto.
  - Comunicação individual é crítica para o sucesso. As pessoas neste quadrante tendem a ser poderosas e ocupadas, a comunicação para

este grupo deve ser curta, concisa e individualizada, utilizando-se resumos, sumários executivos e reuniões individuais.

Já o PMI mostra que é necessário mapear a situação atual do nível de engajamento versus o nível necessário para a conclusão do projeto com sucesso. De forma gráfica temos a tabela constante na Figura 4.

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

Figura 4: *Stakeholders Engagement Assessment Matrix*

Fonte: PMBOK, 2013

Na Figura 4, o PMI (2013) classifica o nível de engajamento dos *Stakeholders* em:

- Desapercebido (*Unaware*): Desconhece o projeto e seus possíveis impactos.
- Resistente (*Resistant*): Tem ciência do projeto e de seus potenciais impactos e resiste à mudança.
- Neutro (*Neutral*): Tem ciência do projeto, mas não é Apoiador ou Resistente.
- Apoiador (*Supportive*): Tem ciência do projeto e de seus potenciais impactos e apoia a mudança.
- Líder (*Leading*): Tem ciência do projeto e de seus potenciais impactos e participa ativamente para assegurar o sucesso do projeto.

Na Figura 4, “C” indica a posição corrente do *Stakeholder* e “D” a posição desejada. Concluiu-se então que o Stakeholder 3 está na posição desejada, enquanto que 1 e 2, requerem ações especiais que os levem para o patamar desejado.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para validação das melhores práticas propostas para compor a metodologia de gerenciamento dos *Stakeholders*, foi feito um estudo de caso. Uma empresa anônima, em Minas Gerais, foi escolhida de forma aleatória dentro da carteira de clientes de um grande fabricante de equipamentos de TI. Uma rede varejista, familiar e com faturamento anual superior a R\$ 1 Bilhão. Nomes e identificação foram omitidos para preservar a identidade das pessoas e das empresas em questão.

Os funcionários desta empresa foram entrevistados de forma semiestruturada e os objetivos foram: mapear o processo de decisão associado à aquisição, equalizar as influências dos diversos participantes e entender a estrutura de poder em vigor e o grau de envolvimento de cada um. Com os resultados desta fase, *Stakeholders* foram identificados, classificados, priorizados e foi criado um plano de gerenciamento destes.

As melhores práticas escolhidas foram o processo proposto por Shirey, composto de 4 etapas, a Matriz de Mapeamento dos *Stakeholders*, também proposto por Shirey e a Matriz de Engajamento dos *Stakeholders* proposta pelo PMI.

### Identificação

Nesta etapa foram identificados os *Stakeholders* que participam e que de alguma forma influenciam no processo.

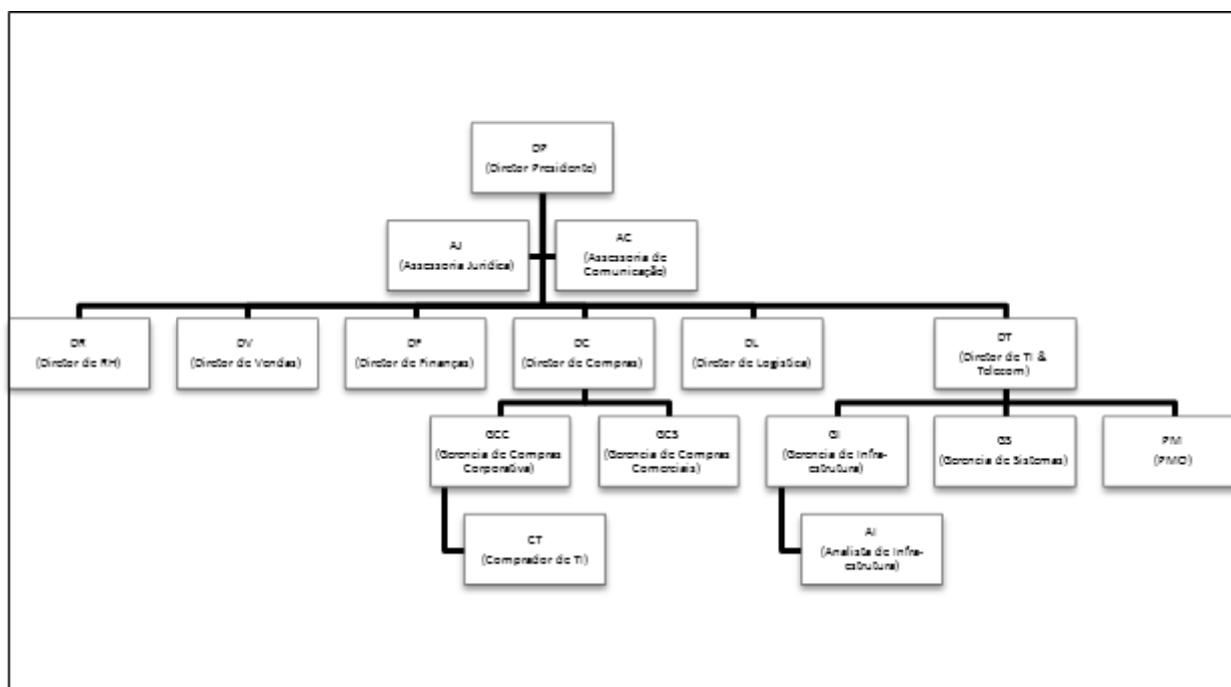


Figura 5: Organograma da Empresa

Na Figura 5 se vê o organograma da empresa em questão. Trata-se de uma organização linha-*staff*, combinação dos tipos Linear e Funcional, que é o tipo de organização mais frequente (Chiavenato, 2000). Neste organograma se identificam 2 departamentos em função de *staff*, Assessorias Jurídica

---

e de Comunicação e 6 departamentos em função de linha: RH, Vendas, Finanças, Compras, Logística e TI & Telecom.

Com base nas entrevistas identificaram-se 11 *Stakeholders* no organograma da Figura 5:

- DP - (Diretor Presidente)
- DF - (Diretor de Finanças)
- DC - (Diretor de Compras)
  - GCC - (Gerencia de Compras Corporativa)
    - CT - (Comprador de TI)
- DT - (Diretor de TI & Telecom)
  - GI - (Gerencia de Infraestrutura)
    - AI - (Analista de Infraestrutura)
  - GS - (Gerencia de Sistemas)
  - PM - (PMO)
- AJ - (Assessoria Jurídica)

### **Classificação**

Nesta etapa, os *Stakeholders* são classificados e agrupados a partir do entendimento de seus interesses e características.

Com base nas informações disponíveis, os *Stakeholders* foram classificados quanto ao Engajamento, Interesse e Influência como se vê na Figura 6. Nesta tabela, usaram-se os seguintes padrões e racionais para o seu preenchimento:

- Engajamento: foi adotada a metodologia proposta pelo PMI.
- Interesse: foi atribuída nota 11 para o maior interesse percebido e 1 para o menor. Para se definir a nota de cada *Stakeholder*, seguiu-se o preconizado pelo PMI, avaliação de experts, no caso, Time de atendimento alocado para atender a empresa e encontros e conversas com os *Stakeholders*.
- Influência: Seguiu-se o mesmo procedimento e pontuação adotado para mensurar o Interesse.

## Classificação dos Stakeholders

	<i>Stakeholder</i>	<b>Engajamento Atual</b>	<b>Interesse</b>	<b>Influência</b>
<b>1</b>	DP - (Diretor Presidente)	Neutro	2	10
<b>2</b>	DF - (Diretor de Finanças)	Desapercebido	3	2
<b>3</b>	DC - (Diretor de Compras)	Neutro	4	7
<b>4</b>	GCC - (Ger. Compras Corporativa)	Neutro	5	8
<b>5</b>	CT - (Comprador de TI)	Neutro	6	3
<b>6</b>	DT - (Diretor de TI & Telecom)	Apoiador	10	11
<b>7</b>	GI - (Gerencia de Infraestrutura)	Líder	11	9
<b>8</b>	AI - (Analista de Infraestrutura)	Apoiador	8	6
<b>9</b>	GS - (Gerencia de Sistemas)	Neutro	9	5
<b>10</b>	PM - (PMO)	Resistente	7	4
<b>11</b>	AJ - (Assessoria Jurídica)	Desapercebido	1	1

Figura: 6 – Classificação dos *Stakeholders*

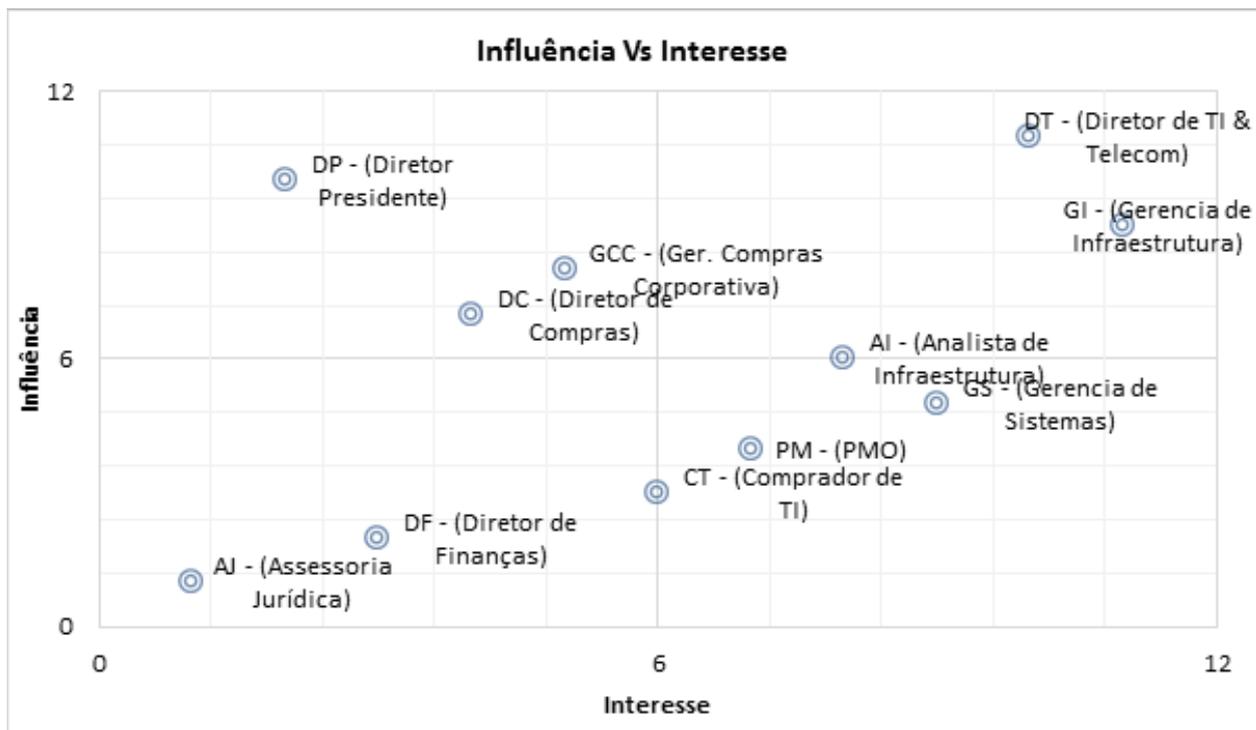
### Priorização

Nesta etapa se define o quê, quando e como será feita a comunicação.

Figura: 7 – Matriz Mapeamento dos *Stakeholders*

Ao se plotar na Matriz Mapeamento dos *Stakeholders* os valores referentes a Influência e Interesse, tem-se a matriz presente na Figura 7. Onde se observam os seguintes Quadrantes: (Shirey, 2012)

- Comunicar, dois *Stakeholders*: AJ e DF => Curtos *updates*, via *email*. Comunicação de mão única.
- Consultar, três *Stakeholders*: CT, PM e GS => Comunicação de mão-dupla, onde os indivíduos e/ou grupos são comunicados e seus *feedbacks* e conselhos são procurados. Este grupo é vital para o projeto e a manutenção de sua satisfação é primordial, isto deve ser feito através de comunicação regular e frequente. Reuniões e ligações telefônicas, mais o envio de e-mails e *newsletters*.
- Gerenciar, três *Stakeholders*: DP, GCC e DC => Para este grupo, comunicação individual é um pré-requisito para o sucesso. A comunicação neste quadrante é curta, concisa e individualizada usando-se resumos, sumários executivos, ligações telefônicas e breves encontros presenciais.
- Engajar, três *Stakeholders*: AI, GI e DT => Neste quadrante estão os mais importantes e o esforço de comunicação deve refletir isto. Este grupo requer maior volume e mais detalhes que o grupo Gerenciar e isto implica em encontros regulares, relatórios customizados, apresentações e acompanhamento dos retornos. Ferramentas adicionais são convites para eventos e visitas da Diretoria.



A frequência de comunicação foi determinada em função da disponibilidade de recursos e assim tem-se a seguinte distribuição de frequência:

- Comunicar: Comunicação trimestral.
- Consultar: Comunicação quinzenal.
- Gerenciar: Comunicação trimestral.
- Engajar: Comunicação mensal.

Seguindo a metodologia indicada pelo PMI, tem-se na Figura 8 a Matriz de Engajamento dos Stakeholders, que ilustra o status do Engajamento Atual versus o Desejado por Stakeholder.

	<b>Stakeholder</b>	<b>Desapercebido</b>	<b>Resistente</b>	<b>Neutro</b>	<b>Apoiador</b>	<b>Líder</b>
1	DP - (Diretor Presidente)			C D		
2	DF - (Diretor de Finanças)	C		D		
3	DC - (Diretor de Compras)			C D		
4	GCC - (Ger. Compras Corporativa)			C	D	
5	CT - (Comprador de TI)			C D		
6	DT - (Diretor de TI & Telecom)				C D	
7	GI - (Gerencia de Infraestrutura)					C D
8	AI - (Analista de Infraestrutura)				C D	
9	GS - (Gerencia de Sistemas)			C	D	
10	PM - (PMO)		C	D		
11	AJ - (Assessoria Jurídica)	C		D		

Figura: 8 – Stakeholders Engagement Assessment Matrix

Da Matriz de Engajamento dos Stakeholders (Figura 8) concluiu-se a necessidade de ação especial

junto aos seguintes *Stakeholders* com o intuito de trazê-los para o patamar desejado de Engajamento:

- DP, de Desapercebido para Neutro.
- GCC, de Neutro para Apoiador.
- GS, de Neutro para Apoiador.
- PM, de Resistente para Neutro.
- AJ, de Desapercebido para Neutro.

## Integrar

Nesta última etapa se combinam as características e interesses dos *Stakeholders* com os objetivos corporativos, definindo-se as estratégias adequadas de comunicação.

Com base nos resultados apresentados pela Matriz Mapeamento dos *Stakeholders* (Figura 7) e nos resultados da Matriz de Engajamento dos *Stakeholders* (Figura 8) criou-se um plano de ação (Figura 9) com o objetivo de gerenciar o relacionamento com os *Stakeholders*.

	<b>Stakeholder</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plano de Comunicação</b>	<b>Quem</b>	<b>Ação Especial</b>
1	DP - (Diretor Presidente)	Manter Engajamento.	Procedimentos do Quadrante Gerenciar.	Vendedor + Ger de Vendas + Diretor de Venda + Presidente	Não requer.
2	DF - (Diretor de Finanças)	Alterar engajamento de Desapercebido para Neutro.	Procedimentos do Quadrante Comunicar.	Vendedor	Promover aproximação de nosso CFO.
3	DC - (Diretor de Compras)	Manter Engajamento.	Procedimentos do Quadrante Gerenciar.	Vendedor + Ger de Vendas + Diretor de Venda + Presidente	Não requer.
4	GCC - (Ger. Compras Corporativa)	Alterar engajamento de Neutro para Apoiador.	Procedimentos do Quadrante Gerenciar.	Vendedor + Ger de Vendas	Convidar para evento de lançamento em SP.
5	CT - (Comprador de TI)	Manter Engajamento.	Procedimentos do Quadrante Consultar.	Vendedor + Ger de Vendas	Não requer.
6	DT - (Diretor de TI & Telecom)	Manter Engajamento.	Procedimentos do Quadrante Engajar.	Vendedor + Ger de Vendas + Diretor de Venda	Não requer.
7	GI - (Gerencia de Infraestrutura)	Manter Engajamento.	Procedimentos do Quadrante Engajar.	Vendedor + Ger de Vendas + Diretor de Venda	Não requer.
8	AI - (Analista de Infraestrutura)	Manter Engajamento.	Procedimentos do Quadrante Engajar.	Vendedor + Ger de Vendas + Diretor de Venda	Não requer.
9	GS - (Gerencia de Sistemas)	Alterar engajamento de Neutro para Apoiador.	Procedimentos do Quadrante Consultar.	Vendedor + Ger de Vendas	Convidar para evento de lançamento em SP.
10	PM - (PMO)	Alterar engajamento de Resistente para Neutro.	Procedimentos do Quadrante Consultar.	Vendedor + Ger de Vendas	Promover reunião com nossa Gerência e Diretoria.
11	AJ - (Assessoria Jurídica)	Alterar engajamento de Desapercebido para Neutro.	Procedimentos do Quadrante Comunicar.	Vendedor	Promover aproximação de nosso Time de Legal.

Figura: 9 – Plano de Ação

---

## CONCLUSÃO

A revisão da bibliografia citada evidenciou-me a possibilidade de se criar um plano de ação coerente e objetivo, aplicável no dia a dia, após compilação das melhores práticas e conceitos avaliados.

A metodologia proposta por Shirey composta das fases: Identificar, Classificar, Priorizar e Integrar se mostrou aderente ao processo de fornecimento.

A Matriz Mapeamento dos *Stakeholders* demonstrou ser uma poderosa ferramenta para a alocação de recursos e esforços, propiciando incremento da eficiência da operação.

Por outro lado, a Matriz de Avaliação do Engajamento indicada pelo PMI permitiu identificar os *Stakeholders* que requeriam ação especial, assegurando a eficácia do processo.

A conclusão deste artigo é que se pode criar um plano de ação a partir destas melhores práticas e com isto maximizar as chances de se ampliar a eficiência e eficácia no processo de aquisição.

## REFERÊNCIAS

12 MANAGE. **Stakeholder Mapping**. Disponível em: [http://www.12manage.com/methods\\_stakeholder\\_mapping.html](http://www.12manage.com/methods_stakeholder_mapping.html). Acesso em: 01/10/2013.

BRUGHA, RUAIRI; VARVASOVSKY, ZSUZSA. **Stakeholder analysis: a review**. Health policy and planning, v. 15, n. 3, p. 239-246, 2000.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CLARKSON, MAX E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. Academy of management review, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

DRISCOLL, CATHY; CROMBIE, ANNIE. **Stakeholder legitimacy management and the qualified good neighbor: the case of Nova Nada and JDI**. Business & Society, v. 40, n. 4, p. 442-471, 2001.

DRUCKER, PETER F. **Introdução à Administração**. Tradução Carlos Malferrari. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002

FREEMAN, EDWARD R. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc., 1984.

GARTNER. **2Q13 It Spending Forecast Update**. Disponível em: <http://www.gartner.com/technology/screenscasts/2q13-it-spending-forecast.jsp>. Acesso em: 16/07/2013.

MASLOW, ABRAHAM HAROLD. **A theory of human motivation**. Psychological review, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.

MITCHELL, RONALD K.; AGLE, BRADLEY R.; WOOD, DONNA J. **Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts**. Academy of management review, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK® Guide**. Pennsylvania: Project Management Institute, 5 ed, 2013.

SHIREY, MARIAR. **Stakeholder Analysis and Mapping as Targeted Communication Strategy**. Journal of Nursing Administration, v. 42, n. 9, p. 399-403, 2012

WANG, JIA; GE, JIAOJU; LU, QIANG. **A review of stakeholder analysis**. In: System Science, Engineering Design and Manufacturing Informatization (ICSEM), 2012 3rd International Conference on. IEEE, 2012 p. 40-43.