

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: OS *STAKEHOLDERS* E A LOGÍSTICA REVERSA COMO PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDADE¹

STRATEGIC PLANNING: *STAKEHOLDERS* AND REVERSE LOGISTICS AS A SUSTAINABILITY PERSPECTIVE

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: GRUPOS DE INTERÉS Y LOGÍSTICA INVERSA COMO PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD

Gleiber Lúcio de Carvalho²
Marcelo Coelho³

RESUMO

As organizações utilizam várias habilidades para o alcance dos seus objetivos, tanto para atender as partes interessadas, como para seus gestores. Na direção da sustentabilidade corporativa, o engajamento de stakeholders se torna ponto fundamental. Dessa maneira, levando em consideração o assunto acima relatado, sempre existe habilidades técnicas de sustentabilidade corporativa. Nesse âmbito, esse trabalho tem o objetivo geral de identificar o investimento em ações específicas na Logística Reversa das empresas. A metodologia foi de cunho bibliográfico. Como resultados, conclui-se que a logística reversa otimiza a produção na indústria, no que tange à tecnologia, a classificação, o tratamento dos produtos e à preservação ambiental, sendo importante a participação e trabalho dos stakeholders.

Palavras-chave: Gestão. Estratégia. Cadeia de Valor. Meio Ambiente.

ABSTRACT

Organizations use various skills to achieve their goals, both to serve stakeholders and their managers. In the direction of corporate sustainability, stakeholder engagement becomes a fundamental point. In this way, considering the above-mentioned issue, there is always technical skills in corporate sustainability. In this context, this work has the general objective of identifying the investment in specific actions in the Reverse Logistics of companies. The methodology was bibliographical in nature. As a result, it is concluded that reverse logistics optimizes production in the industry, regarding technology, classification, product treatment and environmental preservation, with the participation and work of stakeholders being important.

Keywords: Management. Strategy. Value Chain. Environment.

ABSTRACTO

Las organizaciones utilizan diversas habilidades para lograr sus objetivos, tanto para servir a las partes interesadas como a sus gerentes. En la dirección de la sostenibilidad corporativa, la participación de las partes interesadas se convierte en un punto fundamental. De esta forma, teniendo en cuenta el tema antes mencionado, siempre hay habilidades técnicas en sustentabilidad corporativa. En este contexto, este trabajo tiene el objetivo general de identificar la inversión en acciones específicas en la Logística Inversa de las empresas. La metodología fue de carácter bibliográfico. Como resultado, se concluye que la logística inversa optimiza la producción en la industria, en cuanto a tecnología, clasificación, tratamiento de productos y preservación ambiental, siendo importante la participación y el trabajo de los grupos de interés.

¹ Artigo publicado como fruto de parceria internacional, institucional entre a UniEnsino e a UDE.

² Mestrando em Administração e Direção de Empresas Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: gleiber.lucio@gmail.com

³ Doutor e professor da UniEnsino, em parceria com a Universidad de la Empresa (UDE). E-mail: mcoelho2011@hotmail.com

Palabras-clave: Gestión. Estrategia. Cadena de valor. Medio ambiente.

INTRODUÇÃO

Em um ambiente de negócio, caracterizado pela velocidade das mudanças e pautado pelo avanço das tecnologias, comportamento mais exigente dos consumidores e da globalização, torna-se imprescindível um modelo de gerenciamento ágil e flexível às demandas dos clientes. É então que, nesta perspectiva, o gerenciamento de projetos toma espaço no mundo dos negócios, otimizando a destinação de recursos e emprego dos esforços.

Baseado em prioridades e objetivos específicos, os projetos requerem mobilização de equipes de trabalho flexíveis, recursos e esforços para execução de empreendimentos, sejam permanentes ou temporários. Todavia, para o desenvolvimento de qualquer projeto, faz-se necessário que o gerente e sua equipe saibam quais são os principais interessados nesse projeto, pois existem pessoas e organizações interessadas e influenciadas pelo resultado proveniente do projeto. Essas pessoas e organizações são conhecidas como partes interessadas no projeto ou *stakeholders*.

Dessa forma, *stakeholders* pode ser um indivíduo, um grupo ou uma organização que influencia ou é influenciada por alguma decisão, atividade ou resultado de um projeto (PMBOK, 2013), sendo importante conhecer essas partes interessadas de cada projeto, destacando seus interesses e poder de interferência nos objetivos do projeto.

Algumas partes interessadas apenas buscam o reparo ou retribuição pelo impacto do projeto, podendo assim, ser uma benfeitoria para a sociedade, não envolvendo interesse direto e nem benefício próprio. É possível separar os *stakeholders* em internos e externos à organização e ao projeto: os internos compreendem a própria organização, com seus proprietários, diretores, gerentes e funcionários, e os externos são os fornecedores, sindicatos, comunidade; ou seja, os que estão ao redor da organização.

Independente dos *stakeholders* serem internos ou externos à organização, todos precisam ser identificados e priorizados conforme sua importância, bem como estarem engajados, visando estreitamento de relação e monitoramento das possíveis interferências no desenvolvimento do projeto. Como questão problema, se pergunta: a partir da cadeia de valor se pode entender a relação da empresa com os *stakeholders*, envolvendo-os em diferentes níveis de profundidade nas ações de engajamento, desde iniciativa de comunicação e

formações, até a modificação de práticas de negócio com metas compartilhadas para o desenvolvimento em sustentabilidade?

O objetivo desse trabalho é levar a empresa a investir em ações específicas de comunicação e capacitação na Logística Reversa junto aos seus colaboradores, visando apoiar a prática da temática, principalmente nas áreas envolvidas diretamente nas iniciativas de sustentabilidade, de maneira a reduzir os impactos sociais e ambientais dos produtos.

METODOLOGIA

A metodologia segundo Minayo (2010) é a prática que constrói o caminho do pensamento e aborda a realidade. Esta compreensão contribui para a delimitação dos métodos e técnicas que direcionam a proposta desta pesquisa.

No intuito de se obter êxito quanto aos objetivos que se propõe este trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza qualitativa. As leituras realizadas possibilitaram um melhor entendimento sobre as metodologias, métodos e técnicas de pesquisa. Com esse contato inicial foi possível visualizar caminhos percorridos para a realização da pesquisa. Os caminhos dizem respeito aos métodos investigativos de pesquisa.

Dentre esses métodos, a investigação qualitativa parte da premissa que, por mais simples e evidente que os fatos pareçam, precisam ser observados. O objetivo é extrair informações importantes de situações que, “à priori”, pareciam comuns. Assim, entende-se que tudo pode ter sua parcela de contribuição na realização de uma pesquisa.

É por meio da pesquisa qualitativa que se pode realizar as seguintes etapas: a observação, a descrição, a compreensão, o significado, e, por último, a descoberta. Nessa metodologia se relacionam o ambiente (a fonte dos dados); o investigador (instrumentalizador da pesquisa) e o objeto da pesquisa (o caso, a situação ou fenômeno).

Nesse contexto, os investigadores se interessam mais pelo processo da pesquisa do que pelos resultados encontrados, pois o processo se relaciona diretamente com as causas, fenômenos, consequências e motivações dos objetos pesquisados. A escolha desta metodologia qualitativa se deu devido ao contato direto dos pesquisadores com a situação estudada.

Na abordagem qualitativa procura-se alcançar uma “visão holística” dos fenômenos, no qual a preocupação com o processo é muito maior que a preocupação com o produto. O ambiente natural é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o principal instrumento de coleta.

Ao analisar os dados da pesquisa de forma indutiva, o investigador parte de uma ideia inicial a respeito do fenômeno pesquisado. Essa ideia somente poderá ser consolidada por meio dos significados (categorias) das respostas que são dadas às questões da pesquisa.

A pesquisa qualitativa foi de cunho exploratório, utilizando-se como estratégia de investigação a pesquisa bibliográfica e documental. Para se alcançar os objetivos delineados e responder às questões da pesquisa, os primeiros procedimentos metodológicos utilizados se relacionaram a aproximações com o objeto de estudo e com a documentação bibliográfica a ele relacionada.

Assim, foi feito inicialmente uma pesquisa documental-bibliográfica, cujo objetivo foi catalogar e indicar os fundamentos teóricos e os percursos empíricos a serem percorridos. Em particular, para o desenvolvimento dessa pesquisa, foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Revisão bibliográfica: fase de seleção de artigos, livros, revistas, resumos e e-books;
- O estudo documental, com leituras dos documentos encontrados para se detectar a pertinência do conteúdo em relação ao objeto da pesquisa;
- Realização de resumos e fichamentos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O conceito de logística vem do grego *Logistikós* (aquele que sabe calcular racionalmente). Portanto a logística parte de uma abordagem sistêmica da origem dos produtos até o seu destino final, considerando a estrutura interna e externa, inserindo-se na cadeia de suprimentos (*supply chain*), ou seja, matéria prima, insumo, produção, transporte, impostos, distribuição, fluxo de informação, burocracia, gargalos institucionais, e principalmente a eficiência gerencial.

O uso da nomenclatura logística está sendo muito utilizada na atualidade, sobretudo devido ao crescimento e a distância dos centros urbanos dos centros de produção e consumo. Assim, da necessidade de diminuir custos e perdas de produtos, cria-se a logística, compreendida como uma forma de gestão responsável pela movimentação dos produtos entre os segmentos da cadeia produtiva, envolvendo o conjunto de fluxos dos produtos.

A logística de suprimentos da cadeia produtiva se encarrega de fazer com que os insumos e os serviços sejam encaminhados às empresas que compõem cada cadeia produtiva, com o objetivo de reduzir os custos de produção e comercialização. Esse fluxo de movimentação de insumos deve estar previsto conforme a época de sua aplicação, observando a forma mais econômica de conduzi-los, evitando fretes desnecessários.

Em relação à logística das operações de apoio, procura-se gerir o processo produtivo, conduzindo o empreendimento para conseguir eficácia e eficiência, racionalizando os processos operacionais ao transferir os materiais. Ainda, essa logística é responsável por deter informações sobre o estoque, a quantidade e a época de uso.

De acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos - Lei nº 12.305/2010 regulamentada pelo Decreto nº 7.404/2010 - a logística reversa é um instrumento que se caracteriza por envolver um conjunto de ações, procedimentos e meios, objetivando viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, tendo em vista o seu reaproveitamento adequado.

Logística Reversa é um termo genérico que significa todas as operações de coletar, desmontar e processar produtos e/ou materiais e peças relacionadas com a reutilização, no intuito de assegurar a recuperação sustentável. Assim, pode-se conceituar a Logística Reversa como:

O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e de baixo custo de matérias primas, estoque em processo, produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recuperação de valor ou descarte apropriado para coleta e tratamento de lixo (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE *apud* DAHER; SILVA; FONSECA, 2006, p. 59).

Tal definição encontra-se incluída no gerenciamento da Administração da Recuperação de Produtos – *Product Recovery Management* - PRM. Como parte da administração logística de uma empresa, encontra-se o serviço ao cliente, o processamento de pedidos, comunicações de distribuição, controle de inventário, previsão de demanda, tráfego e transporte, armazenagem e estocagem, localização de fábrica e armazéns/depósitos, movimentação de materiais, suprimentos, suporte de peças de reposição e serviços, embalagem, tendo como atividade direta da logística o reaproveitamento e remoção de refugo e administração de devoluções (DAHER; SILVA; FONSECA, 2006). As razões que levam as firmas a atuarem mais fortemente na Logística Reversa são:

- (1) A legislação ambiental, que orienta o retorno dos produtos com o tratamento necessário;
- (2) Os benefícios econômicos ao se utilizar produtos que retornam ao processo de produção, em detrimento dos altos custos do correto descarte do lixo;
- (3) A crescente conscientização ambiental dos consumidores.

No que tange à legislação ambiental, destaca-se os dispositivos que tratam dos crimes referentes à poluição ambiental, previstos na Seção III do Capítulo V da Lei dos Crimes Ambientais, tendo o art. 54 a seguinte redação:

Causar poluição de qualquer natureza em níveis tais que resultem ou possam resultar em danos à saúde humana, ou que provoquem a mortandade de animais ou a destruição significativa da flora: Pena - reclusão, de um a quatro anos, e multa.

§ 1º Se o crime é culposo: Pena - detenção, de seis meses a um ano, e multa.

§ 2º Se o crime: I - tomar uma área, urbana ou rural, imprópria para a ocupação humana;

II - causar poluição atmosférica que provoque a retirada, ainda que momentânea, dos habitantes das áreas afetadas, ou que cause danos diretos à saúde da população;

III - causar poluição hídrica que torne necessária a interrupção do abastecimento público de água de uma comunidade;

IV - dificultar ou impedir o uso público das praias;

V - ocorrer por lançamento de resíduos sólidos, líquidos ou gasosos, ou detritos, óleos ou substâncias oleosas, em desacordo com as exigências estabelecidas em leis ou regulamentos: Pena - reclusão, de um a cinco anos. § 3º Incorre nas mesmas penas previstas no parágrafo anterior quem deixar de adotar, quando assim o exigir a autoridade competente, medidas de precaução em caso de risco de dano ambiental grave ou irreversível.

Destaca-se, a esse respeito, que o caput prevê a forma dolosa do crime, podendo ser figurado como de perigo ou de dano. Neste aspecto, observa-se que o objetivo da PRM é a recuperação do valor econômico e ecológico dos produtos, componentes e materiais. A PRM se divide em seis áreas principais representadas pela tecnologia, marketing, informação, organização, finanças, logística reversa e administração de operações.

A área da tecnologia é responsável pelo desenho do produto, a sua recuperação e adaptação dos processos primários.

O marketing tem relação com a criação das boas condições de mercado secundário para descartar o produto.

A informação é encarregada por prever a oferta e a demanda, como também adaptar os sistemas de informação nas empresas.

A área de organização se encarrega de distribuir as tarefas operacionais aos membros, conforme a posição na cadeia de suprimentos e estratégias de negócios;

As finanças, como o próprio nome diz, financiam as atividades da cadeia, avaliando os fluxos de retorno.

A logística reversa, além de recuperar os produtos em seu valor econômico e ecológico, estabelece quatro níveis em que estes produtos poderão ser recuperados. Esses níveis se dividem em: nível de produto, módulo, partes e material. A tabela 1 abaixo especifica essa recuperação.

Tabela 1- Síntese da recuperação de produtos

PRM	NÍVEL DE DESMONTAGEM	EXIGÊNCIAS DE QUALIDADE	PRODUTO RESULTANTE
Reparo	Produto	Restaurar o produto para pleno funcionamento	Algumas partes reparadas ou substituídas
Renovação	Módulo	Inspecionar e atualizar módulos críticos	Alguns módulos reparados ou substituídos
Remanufatura	Parte	Inspecionar todos os módulos/partes e atualizar	Módulos/partes usados e novos em novo produto
Canibalização	Recuperação seletiva de partes	Depende do uso em outras opções de PRM	Algumas partes reutilizadas, outras descartadas ou para reciclagem
Reciclagem	Material	Depende do uso em remanufatura	Materiais utilizados em novos produtos

Fonte: Krikke (1998, p. 35)

De acordo com a tabela 1, compreende-se que o sistema de logística reversa se alinha com as operações de PRM que serão utilizadas.

O estudo e o gerenciamento sobre o modo como os subprodutos do processo produtivo seguirão para o descarte ou serão reincorporados ao processo produtivo, diz respeito ao reaproveitamento e a remoção de refugo.

Pelo fato das legislações ambientais estarem mais rígidas, se amplia a responsabilidade do fabricante sobre o produto, que, além de se responsabilizar pelo refugo que gera em seu processo produtivo, também é responsável por esse produto enquanto o mesmo tiver vida útil. A respeito da legislação do meio ambiente, o Decreto nº 5.591 de 22 de novembro de 2005, no Capítulo I – Das Disposições Preliminares e Gerais, Art. 1º (BRASIL, 2005) assevera que:

Este decreto regulamenta dispositivos da Lei nº 11.105, de 24 de março de 2005, que estabelece normas de segurança e mecanismos de fiscalização sobre a construção, o cultivo, a produção, a manipulação, o transporte, a transferência, a importação, a exportação, o armazenamento, a pesquisa, a comercialização, o consumo, a liberação no meio ambiente e o descarte de organismos geneticamente modificados-OGM e seus derivados, tendo como diretrizes o estímulo ao avanço científico na área de biossegurança e biotecnologia, a proteção à vida e à saúde humana, animal e vegetal, e a observância do princípio da precaução para a proteção do meio ambiente [...].

É pertinente refletir sobre o fato de que a sociedade deprecia o ecossistema, sendo essa característica exacerbada pela crescente industrialização e pelo resgate de matérias primas de produtos oriundos da crescente tecnologia. O aumento de desastres ambientais traz consigo uma maior preocupação da população perante a responsabilidade em proteger o meio ambiente.

Conforme a Teoria Econômica Neoclássica, a primeira determinação de firmas, companhias de empreendimento, irão potencializar os ganhos para seus sócios (STOMER, 2003). Esse ponto de vista ainda comanda as formas de negócios globais, mostrando indícios de enfraquecimento (HART; MILSTEIN, 2004).

Nas últimas décadas, circunstâncias ambientais (HALL, 2005) como o saturamento dos mercados desenvolvidos, o crescimento da desigualdade social, o aumento da degradação do ambiente e a expansão na densidade populacional, vêm se juntando e se aglomerando, formando uma enxurrada de problemas para a economia do mundo (THE NATIONAL RESEARCH COUNCIL, 1999).

Vários autores ratificam essa alegação e têm orientado que as empresas defendam novas formas de negócios, idealizando a companhia além de uma associação racionalista, mesmo que econômica (HART; MILSTEIN, 2004). Aparece então, um plano de movimentar os negócios para o progresso de uma nação sustentável.

A inserção de fatores sociais e ambientais nos moldes de acordos e combinações não é um debate moderno (ZAMBOBI; ROVEDA; CAPOBIANCO, 2015). O pensamento de que as companhias têm a incumbência diante da sociedade (ZAMBOBI; ROVEDA; CAPOBIANCO, 2015) está vigente nas pesquisas acadêmicas, no período inicial da década de 1960, mediante a responsabilidade social corporativa.

Na década de 1990, se observa, no centro dos debates, o desenvolvimento sustentável (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987). Para o alcance dessa finalidade destacam-se como elementos norteadores, várias pesquisas coordenadas pela Organização para o Desenvolvimento e Cooperação Econômica – OCDE, assim como de diversos documentos, elaborados na Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento – UNCTAD, a exemplo dos que discutem a existência da rotulagem ambiental.

À luz dessa assertiva, mencionam-se os denominados *Green Corridor* (Corredores Verdes), em alguns países europeus com o objetivo de promover integração modal de forma ambientalmente sustentável, oportunizando internacionalmente a interação logística no trânsito de mercadorias (ZAMBOBI; ROVEDA; CAPOBIANCO, 2015).

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) tem amplo escopo, pois além do compromisso na emissão de relatórios sobre o desenvolvimento sustentável do meio ambiente, também está amplamente relacionado às atribuições de redução da pobreza e fome; relacionado ao incentivo à educação e; a promoção à igualdade de gêneros e combate a doenças.

Esse amplo escopo ratifica a tradução ampliada do conceito de sustentabilidade e manutenção da condição de todos os agentes, que estão inseridos no meio ambiente. Isto porque, obviamente, para o combate à fome e às desigualdades socioeconômicas, percebe-se que o comércio internacional e as receitas obtidas por meio desse, auxiliarão nações e organismos institucionais competentes, no combate às mazelas supramencionadas. Nesse sentido, a definição de sustentabilidade corporativa alterou a função das empresas no corpo social.

Defendendo o fato inicial de atender e agradar as primordialidades e conveniências da sociedade atual, sem prejudicar as necessidades das futuras gerações (HART; MILSTEIN, 2004), essa concepção do desenvolvimento sustentável aparece embasado em um ponto de vista mais novo, requerendo que a companhia tenha deveres com toda a comunidade.

Portanto, novas formas de acordos, obrigatoriamente, tendem a diminuir em grande escala os impactos causados no meio ambiente e ao coletivismo, da mesma forma que desenvolve a produção de valor para a empresa e seus sócios.

Neste parâmetro, adéqua-se o termo “sustentabilidade corporativa”, a fim de classificar todo um associado de práticas e procedimentos empresariais, que endossam a integração de aspectos sociais e ambientais na manobra do negócio e nas comunicações com seus *stakeholders* (PORTER, KRAMER, 2006). Tal fato se ampara no *Triple bottom-line* – desenvolvimento de interesse orientado, conduzido por três dimensões: a econômico-financeira, a social e a ambiental (PORTER, KRAMER, 2006).

Um bom plano para sustentabilidade corporativa tende a ser compreendido como técnicas de organizações para chegar à frente de seus concorrentes empresariais (PORTER, KRAMER, 2006). “Nestas circunstâncias, a vantagem competitiva é usada para projetar planos de personalização da empresa diante de seus concorrentes.” (CARROL; SHABANA, 2010, p. 98).

A questão da sustentabilidade corporativa esclarece o raciocínio econômico da integração de aspectos sociais e ambientais na realização do acordo e na comunicação com seus *stakeholders* (FBDS, 2008). A técnica para a sustentabilidade corporativa é denominada como plano de concorrência, utilizada pela instituição para agregar aspectos sociais e

ambientais na realização do seu acordo, bem como para interagir com seus *stakeholders* (CARROL; SHABANA, 2010).

A expressão sustentabilidade é cada vez mais aceita no âmbito empresarial e acadêmico. Sua concepção é o centro das discussões entre consultores, empresários e acadêmicos. O contexto de negócio da sustentabilidade corporativa é esplanada por meio da teoria de *Stakeholders* (HART; MILSTEIN, 2004). Esta é a estrutura conceitual que relaciona o desenvolvimento social das empresas e suas atitudes com a sociedade e com o meio ambiente.

A definição de vincular fatores sociais e ambientais no plano de uma corporação ou empresa, com o intuito de produzir incentivos competitivos, necessita de uma direção e ação declarada dos *stakeholders* (HART, 2003).

Este procedimento proferido ou a técnica para ganhar benefícios competitivos mediante a evolução das relações específicas com uma ampla disparidade de associados intrínsecos e extrínsecos, ou os lados que tem interesse, são chamados de engajamento de *stakeholders* (HART; MILSTEIN, 2004).

Como instrumento de gestão, o engajamento de *stakeholders* possibilita o ordenamento para compreender a importância da definição de “sustentabilidade” e de formar como este plano pode ser utilizado de maneira a gerar valores (HART; MILSTEIN, 2004). Em seu ponto de vista objetivo, a teoria de *stakeholders* associa o engajamento ao desenvolvimento numerário da firma.

Na medida em que inúmeros estudiosos asseguram que o engajamento apresenta uma forma para alcançar a sustentabilidade (HART, 2003), até o presente, existe uma considerável incerteza em relação aos benefícios competitivos alcançados pela organização por meio da aplicação de procedimentos socialmente assegurados pelos *stakeholders* (HART; MILSTEIN, 2004). Em particular, principalmente quando associamos às vantagens econômicas, em resposta à rentabilidade das organizações e por resultados em seus atos negociáveis.

Todo projeto requer pessoas, pois são elas que concebem a ideia prioritária do projeto, elaboram e executam um plano para pôr em prática, como também finalizam todas as partes dele, atingindo uma transformação favorável definida no escopo. Assim, para algo novo ser criado, mudando uma realidade, o projeto precisa ser validado para ser considerado viável, sendo que, são as pessoas envolvidas ou influenciadas que dão o “aceite” ao projeto, embora nem todas as partes envolvidas aceitem e sejam favoráveis a ele, havendo uma parcela que não são favoráveis. Todavia todas essas pessoas que são interessadas influenciam ou são impactadas pelo projeto, sendo conhecidas como “stakeholders de um projeto”.

Stakeholder é uma palavra inglesa, conforme Dicionário Oxford (tradução nossa), formada pela aglutinação de *Stake* que significa em português “estaca”, “interesse”, “parte” e a palavra *holder* com sentido de “dono”, “proprietário”. Assim formando o entendimento de “partes interessadas”. Portanto, *Stakeholder* é qualquer pessoa ou organização que pode fazer a diferença em um projeto, seja positivamente ou negativamente, podendo influenciar no mesmo, potencializando a execução de seus objetivos e estratégias, bem como atrapalhar o andamento dele.

De acordo com o Guia PMBOK (2013, p. 32) a definição de partes interessadas ou Stakeholders abrange:

[...] um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto.

Quadro 01 - Principais stakeholders de um projeto

Principais Stakeholders	Descrição
Patrocinador	Pessoas ou grupo que contribuem com recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo;
Cliente e usuários	Pessoa ou organização que utilizarão o produto, serviço ou resultado do projeto, são eles que aprovarão e gerenciarão os outputs.
Membros da equipe do projeto	Grupo que está executando o trabalho do projeto
Parceiros de negócios	São organizações externas que tem relacionamento com a empresa através de um processo de certificação, realização de consultoria especializada, treinamento ou suporte.
Vendedores	Vendedores, fornecedores, ou contratadas são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.
Grupos organizacionais	São partes interessadas internas, como departamentos de marketing e vendas, recursos humanos, financeiro,

	jurídico, afetadas pelas atividades da equipe de projetos.
Gerentes funcionais	São pessoas chaves que desenvolve função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como RH, finanças, aquisições. Eles têm seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo, como gerencia todas as tarefas referentes a sua área funcional.
Gerente de projetos	Indivíduo responsável pela execução e gerenciamento do projeto visando o alcance dos objetivos.
Outras partes interessadas	Inclui entidades de aquisições, instituições financeiras, órgãos públicos reguladores, especialistas em áreas do conhecimento, consultores e outros, podem ter um interesse financeiro no projeto, contribuir com informações para o projeto, ou ter um interesse no resultado do mesmo.

Fonte: Adaptação PMBOK. (2013, p. 59).

A proximidade com o negócio auxilia na identificação dos principais *stakeholders* que podem afetar um projeto. Na perspectiva de Rocha; Goldschmidt (2010) existem os stakeholders internos que envolvem a própria organização, com seus proprietários, diretores, gerentes e funcionários. Os demais são denominados stakeholders externos, por estarem ao redor da organização ou projeto.

As partes interessadas podem também ser classificadas como grupo de contato direto com o projeto, que são os colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas. E os indiretos que são a comunidade, governo, mídia, concorrência, entre outros. (KERZNER, 2006).

Os *stakeholders* abrangem toda equipe do projeto, como entidades interessadas dentro ou fora da organização. Estas entidades ou indivíduos podem ser referidas como partes interessadas "ativas" ou "chave". Estas participam da cadeia de valor do projeto ou possuem autoridade de decisão durante a execução do projeto, sendo importante conhecer suas preferências, a fim de desenvolver objetivos que os *stakeholders* apoiem. (KERZNER, 2006).

Existem várias formas do stakeholders afetar o projeto: inclui idealizar o projeto, dar início a ele, definir e aprovar o orçamento do projeto, participar na elaboração do escopo do

projeto, planejar o projeto, fazer parte da equipe do projeto, apoiar ou resistir publicamente ao projeto, reunir um grupo para apoiar ou resistir ao projeto, etc. (KERZNER, 2006).

Neste contexto, é importante que a organização saiba como cada interessado pode ajudar ou atrapalhar o projeto. Considerando que o *stakeholder* é um indivíduo que tem parte em projeto de outrem, ele pode imprimir seus interesses como também sofrer desgastes devido a resultados de projetos aos quais interagem. Existe, portanto, a necessidade de equilibrar as necessidades dos stakeholders e a estratégia a ser desempenhada pelo projeto.

A definição de *stakeholders* está relacionada com três conceitos distintos, apresentados a seguir:

Conceito 1: interesse – é mais provável que as pessoas deem importância a um processo quando possuem interesse em seu resultado. Observe que o interesse não precisa ser financeiro. Nesse contexto, é necessário identificar quem tem interesse no projeto e quais são seus interesses. A Busca pelo equilíbrio de interesses é a chave para o sucesso do projeto;

Conceito 2: Complexidade da realidade – a realidade é complexa. Diversos atores estão envolvidos e podem exercer influência sobre determinado projeto. Até quem não tem interesse direto em um projeto pode prejudicar seu andamento em função de suas ações ou da falta de ações. Um exemplo clássico é a burocracia estatal que torna lento o processo de obtenção de licenças [...]

Conceito 3: partes interessadas como detentoras de direitos – esse conceito não está relacionado com motivação financeira ou relações funcionais com o projeto. O conceito de stakeholders existe em função da existência de direitos das partes interessadas. Um exemplo são as gerações futuras. Existe um consenso, na sociedade contemporânea, de que as gerações futuras têm o direito de viver em um mundo ambientalmente preservado [...]. (STERNBERG *apud* VALLE, 2014, p.19)

Desse modo, os gerentes de projetos devem ampliar sua perspectiva e análise crítica com relação a capacidade influenciadora dos stakeholders, pois na sociedade contemporânea há quem influencia negativamente, mesmo sem interesse direto no projeto. Há de considerar a força da responsabilidade social em indivíduos que ainda nem convivem neste mundo, ou seja, a evolução dos indivíduos na sociedade moderna impetra mais responsabilidade social, ambiental, política, resultando em stakeholders mais exigentes frente aos projetos.

Cada stakeholders ou grupo deles agem conforme seus interesses e expectativas, envolvendo inclusive princípios éticos em suas ações. Esses grupos se relacionam tanto no contexto social - considerando questões de confiança, liderança e comunicação - quanto no contexto ambiental, explorando questões externas no que se refere ao relacionamento com clientes, patrocinadores, comunidade, entre outros entes externos (OLIVEIRA; RABECHINI Jr., 2015).

Diante do exposto, vale ressaltar, segundo Freemann *et al.*, *apud* Valle (2014) que é comum o entendimento de que as corporações pertencem a seus proprietários ou acionistas,

acreditando eles ser possível decidir como agir nos mais diversos âmbitos, sem se preocupar com os reflexos das suas ações. Atualmente isso não é mais possível, já que a sociedade não permite tal descaso, pois todas as partes devem ter responsabilidade com os efeitos de suas atividades sobre os outros.

As organizações e projetos não conseguem mais se esquivar de suas responsabilidades sem nenhum dano. Em casos extremos de interferência negativa na vida dos indivíduos, as pessoas intervêm nos projetos a ponto de inviabilizá-los. Então, para regularizar esse impasse, surge a teoria dos stakeholders que defende a responsabilidade das empresas para com seus efeitos no ambiente, nas pessoas, não podendo atuar à parte do contexto social em que está inserido, devendo considerar as questões éticas e de responsabilidade social (FREEMANN *et al.*, *apud* VALLE 2014).

Basicamente, a solução se refere a considerar de forma ética os interesses de todos que compartilham do ambiente, e os precursores do projeto precisam levar em conta a minimização dos impactos para a população, diminuindo os danos e atendendo as expectativas com a oferta de benefícios.

Por outra ótica, o projeto nem sempre tem capacidade de atender a todos os interesses e expectativas dos stakeholders, assim, Wideman *apud* Valle (2014, p.28) “afirma que a classificação de stakeholders deve ser criada conforme o contexto e as peculiaridades de cada projeto, de forma a facilitar os processos de seu gerenciamento, sugerindo que os stakeholders sejam classificados em três grupos[...]”:

- Grupo 1 – formado por stakeholders cujos requisitos podem ser restringidos de alguma forma e não totalmente atendidos pelo projeto;
- Grupo 2 – formado por stakeholders cujos requisitos podem ser influenciados;
- Grupo 3 – formado por stakeholders cujos requisitos necessitam ser apreciados por quem desenvolve o projeto.

Esses três grupos mostram a percepção por parte da equipe do projeto para com as partes que estão nele envolvidas. Distinguindo a forma de apreciar os requisitos de cada grupo, presume-se que o primeiro apresenta certa neutralidade na luta para o cumprimento dos seus requisitos por parte de projetos, o que permite ser suprimidos ou adiados pelo gerente de projetos. O segundo requer uma atenção maior que o primeiro grupo, ainda que possa ser influenciado, exigindo uma resposta às demandas. Já o terceiro grupo surge numa posição da equipe de projeto frente aos requisitos, pois apresenta certa urgência de serem atendidos como forma de viabilizar o andamento do projeto.

Visto isto, confirma-se o relevante papel do gerente de projetos em administrar as partes interessadas de acordo com seus requisitos. Cada grupo tem diferentes interesses e poder de lutar em favor de suas expectativas, cabendo ao gerente, avaliar e classificar quais partes interessadas são mais relevantes para o andamento do projeto.

Para isso o gerente precisa ponderar as necessidades dos *stakeholders*, ainda que na sua diversidade de objetivos dos diferentes grupos, satisfaça o interesse das partes que provocam maior impacto na estratégia do projeto, sem gerar conflito de interesses entre os envolvidos, fomentando sempre o relacionamento e comunicação entre os mesmos.

Visto quem são os Stakeholders e suas peculiaridades, notadamente quanto à expectativas e interesses, destaca-se a necessidade de os gerenciar para o alcance de resultados satisfatórios em projetos. “Vale acrescentar que são esses grupos de stakeholders, cheios de interesses divergentes que colaboram para gerar resultados estratégicos para as empresas” (VALLE *et al.*, 2014).

Assim pode-se afirmar que o gerenciamento de stakeholders tem como foco identificar as partes interessadas, planejar como gerenciar os interesses e expectativas, engajando-os através do relacionamento, de modo a atingir as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Desse modo, os gerentes de projetos devem se atentar ao processo que aprecie os interesses das partes que são beneficiadas ou prejudicadas ao projeto. Para tal apreciação, o gerente deve interagir e se relacionar com todas as partes interessadas, além de considerar o ambiente de negócios para promover os interesses comuns (VALLE *et al.*, 2014).

Todavia, essa regra de identificar todas as partes nem sempre é viável na prática dos projetos. Nem tudo sai como o esperado, devendo ser a relação com os stakeholders sempre estratégica, perpassando por várias características, como por exemplo a de elaborar estratégias flexíveis que suportem a variação do mercado, sem que necessite de mudança a todo o momento por incompatibilidade de interesses, o que inviabilizaria o andamento do projeto.

Outra expectativa do relacionamento com stakeholders é que o planejamento abrace as influências por via de mão dupla, considerando o que o projeto impacta para os stakeholders e como estes impactam no projeto, seguindo uma dinâmica de balanceamento e integração entre as múltiplas relações e objetivos. Esta característica é bastante importante, pois visa o equilíbrio para satisfazer as necessidades dos dois ou mais lados do projeto.

Portanto, como forma de se resguardar estrategicamente, a organização deve expressar seus valores visando trilhar um caminho coerente com o que acredita e onde quer chegar. O gerenciamento de stakeholders requer a assimilação de valores como elemento-chave do

gerenciamento do projeto, como também exige a definição de uma estratégia que atenda concomitantemente vários stakeholders, pois estratégias individualizadas para cada parte interessada se torna impraticável, devendo essas decisões satisfazerem o maior número de stakeholders.

Já Kerzner *apud* Valle *et al.* (2014. p.37) ressalta alguns aspectos comuns a serem analisados no gerenciamento de projetos, como por exemplo, o fato de que “nem todos os stakeholders possuem autoridade para decisão, apenas os stakeholders-chaves”, ao passo que somente alguns conseguem, com habilidade, influenciar o rumo do projeto. Portanto, nota-se a importância de consolidar parceria com os stakeholders-chaves.

Outro aspecto comum é o critério-sucesso ser relativo às demandas do stakeholders, onde cada um vê o sucesso de forma diferente, pois possuem seus próprios objetivos, expectativas e valores. Ainda em menção aos aspectos, a crise num projeto é encarada de forma diferente por cada stakeholders, sendo que, cada parte interessada tolera de forma diferente os riscos dele.

Todas essas características e aspectos colaboram para um gerenciamento eficaz das partes interessadas. O PMBOK (2013) complementa organizando o processo de gerenciamento em quatro etapas, iniciando com a identificação das partes interessadas, quando se reconhece as pessoas, grupos ou organizações que influenciam ou são influenciados pelo projeto.

Esse processo de identificar é feito através de ferramentas e técnicas como reuniões e opinião especializada, gerando ao final do processo o registro das partes interessadas.

A segunda etapa é o planejamento do gerenciamento das partes interessadas, quando se compila todas as informações coletadas, contribuindo para a elaboração da estratégia que compõe o plano de gerenciamento, no intuito de engajar as partes durante todo o ciclo de vida do projeto.

A terceira etapa do processo é gerenciar o engajamento das partes interessadas, onde as principais ferramentas são: a habilidade em comunicar-se e a habilidade interpessoal e de gerenciamento, tendo seu ponto alto o controle do “potencial impacto no sucesso do projeto”, administrando toda a requisição de mudança no projeto feita pelos stakeholders (VARGAS, 2016).

A quarta e última etapa do processo de gerenciamento é controlar o engajamento das partes interessadas quando acontece o monitoramento das relações com estas partes, ocorrendo possíveis ajustes na estratégia e plano de engajamento.

Vale salientar que o processo de gerenciamento de stakeholders interage com as várias áreas de conhecimento do gerenciamento do projeto, principalmente com as áreas de comunicação e recursos humanos, pois para se gerenciar os stakeholders utiliza-se informações do plano de comunicação e de recursos humanos.

De acordo com Vargas (2016, p.114) “o plano de gerenciamento das partes interessadas identifica e escreve as estratégias de engajamento das partes no projeto”. As informações que devem constar num plano são:

Título do projeto; nome da pessoa que elaborou o documento; descritivo das expectativas de engajamento das partes interessadas; requisitos de comunicação dos interessados; processo de identificação das partes interessadas; processo de reavaliação do poder/influência dos atuais interessados; alocação financeira para o gerenciamento das partes interessadas; administração do plano de gerenciamento das partes interessadas; nome do responsável pelo plano; frequência de atualização do plano de gerenciamento das partes interessadas; outros assuntos relacionados ao gerenciamento das partes interessadas não previstos no plano; registro de alteração do documento; aprovações. (VARGAS, 2016, p.114).

Quando se consegue coletar informações verídicas, que retratam a realidade das partes interessadas, o processo de execução do plano possibilita maiores chances de engajamento dos stakeholders, que pode ser distintivo para o sucesso ou fracasso do projeto. Assim, o gerente do projeto deve se empenhar nos processos de gerenciamento dos stakeholders.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se a importância da logística para otimizar todo o contexto que envolve a produção na indústria, ou seja, a tecnologia, a classificação e o tratamento dos produtos, utilizando estruturas apropriadas para a armazenagem e a conservação, como também usando embalagens mais adequadas para a distribuição das mercadorias produzidas.

Quanto à logística reversa, a legislação se preocupou com o descarte dos resíduos, e, principalmente com a conscientização acerca da responsabilidade sobre o meio ambiente.

No que diz respeito aos stakeholders, à identificação e classificação em projetos é de grande importância, haja vista que o êxito do gerenciamento deve estar ligado ao conhecimento das partes interessadas, suas necessidades e expectativas no projeto.

O processo de identificação perdura todo o ciclo de vida do projeto, onde deve-se conhecer e compreender o grau de influência no mesmo, como também suas expectativas em relação ao desenvolvimento do projeto.

Logo que se identifica, é necessário a classificação dos stakeholders, que é a ordenação dos indivíduos ou grupo de pessoas por características marcantes e excludentes uma das outras, para que assim facilite o gerenciamento e aplicação das ações para cada classificação de grupo de stakeholders.

A partir do que foi discutido no trabalho em tela, compreende-se também a evolução das normatizações a nível nacional que tutelam o meio ambiente e o protegem em relação aos danos que lhe possam ser causados.

A Constituição Federal de 1988 demonstra esta crescente preocupação, o que também se refletiu na legislação posterior a esta. A ordem constitucional fundamentou, *à priori*, a instituição da responsabilidade penal da pessoa jurídica, tecendo considerações para o desenvolvimento de novas propostas que pudessem lidar com os problemas de ordem ambiental. Assim, observa-se que a legislação se preocupou com a preservação dos recursos naturais e com a manutenção de um ambiente saudável.

Nesse sentido, a insuficiência de instrumentos que pudessem tutelar civil e administrativamente a degradação ambiental, justificaram a adoção de meios que pudessem proteger o ambiente. Desta forma, recorreu-se ao direito penal, uma vez que resta evidente o fato da maior parte das agressões ao meio ambiente decorrerem de atividades empresariais.

Nesta baila, a responsabilidade recai não só sobre as pessoas jurídicas de direito privado, mas também ao próprio ente público. Isso se dá considerando a possibilidade legal de responsabilização do Estado, bem como sua eventual punição à luz da legislação penal.

Por fim, concluiu-se que as penas de multa e de prestação de serviços à comunidade são compatíveis com a natureza pública da pessoa penalizada, sendo tais sanções uma reflexão da limitação à liberdade de ação do agente que será punido, ao passo que previne os atos ilícitos ambientais.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Federal nº 12.305, de 02/08/2010.** Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20072010/2010/lei/112305.htm> Acesso em 11 de julho de 2021.

BRASIL. **DECRETO Nº 5.591, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2005.** Regulamenta dispositivos da Lei nº 11.105 de 24 de março de 2005, que regulamenta os incisos II, IV e V do parágrafo 1º do art. 225 da Constituição, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5591.htm. Acesso em 11 de julho de 2021.

CARROLL, A. E SHABANA, K. *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. International Journal of Management Reviews, 12 (1), 85-105, 2010.

DAHER, C. E., SILVA, E. P. de LA S., FONSECA, A. P. **Logística Reversa: Oportunidade para redução de custos através do gerenciamento da cadeia integrada de valor**. Brazilian Business Review. Vitória: E.S. 2006.

HALL R. **Organizações, Estruturas, Processos e Resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. *Creating sustainable value*. Academy of Management Executive, vol. 17, 2004.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Gilberto Francisco de; RABECHINI JR., Roque. **Gestão das partes interessadas em projetos: uma análise longitudinal da literatura**. São Paulo, p.01-22, 2015.

PORTER, M. E KRAMER, M. *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. Harvard Business Review, 84 (12), 78-92, 2006.

PMBOK. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 5 ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2013.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010.

STORMER, F. *Making the shift: Moving from Ethics Pays to an inter-systems model of business*. Journal of Business Ethics, vol. 44, 2003.

VALLE, A. B.; CIERCO, A. A.; SOARES, C. A. P.; Finocchio, J. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

VALLE, José Ângelo Santos do.; *et al.* **Gerenciamento de Stakeholders em projetos**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 8.ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

ZAMBOBI, G., ANDRÉ, M. ROVEDA, A., CAPOBIANCO. **Experimental evaluation of heavy duty vehicle speed patterns in urban and port areas and estimation of their fuel consumption and exhaust emissions**. Transportation Research Part D 35, 1-10, 2015.