



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

O papel das partes interessadas (Stakeholders) em um projeto de empreendedorismo feminino

ERIKA COSTA DA SILVA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

VALÉRIA KABZAS CECCHINI

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP

LARISSA KAREN MATOS GONÇALVES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

O PAPEL DAS PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS) EM UM PROJETO DE EMPREENDEDORISMO FEMININO

INTRODUÇÃO

Este estudo foi desenvolvido como etapa de elaboração de um modelo para avaliação de impacto do projeto Mulheres Solidárias, uma iniciativa destinada inicialmente a mulheres que têm interesse em empreender de forma colaborativa, contribuindo com o protagonismo e a geração de renda de uma população em situação de vulnerabilidade social.

A identificação e análise das partes interessadas de um projeto social é fundamental para determinar quais os interesses que devem ser levados em consideração ao desenvolver e/ou implementar uma política, um programa ou projeto (Schmeer, 1999).

O projeto Mulheres Solidárias foi elaborado por uma rede integrada pelo Sebrae, Organizações da sociedade civil, Shoppings e mulheres que buscam no empreendedorismo uma oportunidade de geração de renda e de desenvolvimento profissional. A iniciativa foi estruturada em 2 eixos: um programa de capacitação para o empreendedorismo e a criação de lojas colaborativas físicas e no ambiente online, onde as formadas poderiam atuar. A capacitação foi concluída no primeiro semestre de 2021 e a primeira loja física começou a funcionar no Tietê Plaza Shopping, localizado no distrito de Pirituba, zona norte do município de São Paulo – SP. Nesta loja, atuavam 13 das empreendedoras no momento do início da pesquisa, em agosto de 2021, quando estavam ainda previstas a abertura de mais três lojas em shoppings, de uma loja online e a realização de novas turmas de capacitação.

Com o programa em andamento, evidenciou-se a necessidade e oportunidade de avaliação do impacto social do projeto Mulheres Solidárias, que pudesse ser replicada para monitoramento e avaliação de impacto social nas quatro lojas colaborativas planejadas, que exigiu um processo prévio de análise dos *stakeholders*. Com o propósito de contribuir com a elaboração de teste do modelo, foi desenvolvido um projeto de extensão, executado por docentes e discentes da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, com apoio do Plano de Incentivo a Projeto de Extensão (PIPEXT) da PUC-SP.

PROBLEMAS DE PESQUISA E OBJETIVO

O projeto Mulheres Solidárias foi desenvolvido em parceria por diferentes organizações, cada uma com suas responsabilidades e expectativas de geração de valor social específicas, mas alinhadas em torno de um propósito de impacto social compartilhado. Diante da multiplicidade de parceiros e públicos envolvidos no projeto, mostrou-se fundamental a compreensão dos objetivos comuns e específicos para elaboração dos indicadores de impacto mais relevantes a serem avaliados a partir da identificação e análise das partes interessadas. Assim, este estudo parte da questão sobre quais são as partes interessadas e como podem influenciar as metas, os resultados e os objetivos de impacto social almejados, de acordo com poder e interesse no projeto social.

O objetivo do trabalho foi identificar e analisar o grau de interesse e o poder de influência dos principais *stakeholders* envolvidos na concepção, execução e avaliação do projeto Mulheres Solidárias. Como objetivos específicos, buscamos categorizar as partes interessadas em grupos baseados nas responsabilidades do projeto; elaborar um mapa dos *stakeholders* fundamentado na matriz de interesse e poder; e identificar objetivos de impacto específicos das partes mais relevantes para avaliação do projeto.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base da teoria das partes interessadas é creditada a Edward Freeman, tendo como marco a publicação do livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (FREEMAN, 1984). A partir deste trabalho, foram desenvolvidos diversos estudos sobre como indivíduos, grupos ou organizações que constituem as partes interessadas influenciam a gestão e processos de decisão nas organizações e são impactados por ela (FREEMAN et al., 2010), (BRYSON, 2004), além de pesquisas que abordam questões mais específicas, como políticas e gestão de saúde (BRUGHA; VARVASOVSKY, 2000), gestão ambiental (REED et al., 2009) ou gerenciamento de projetos (YANG et al., 2011), (DAVIS, 2014) e (MOK et al., 2015).

Para Freeman (1984), o desenvolvimento de estratégias organizacionais requer (i) identificar as partes interessadas (perfil, atributos e comportamento); (ii) verificar quais são seus interesses e metas; e analisar a forma como pretendem atingir estas metas e satisfazer interesses.

Freeman (2010) atenta, ainda, para o fato de que os interesses das partes podem estar em conflito parcial, mas se a possibilidade de inovação e redefinição de interesses estiver sempre presente, é possível dar foco maior nos interesses compartilhados do que nos pontos conflitantes. Os autores destacam ainda que, além de agirem em torno dos objetivos comuns, os interesses de uma parte podem muito bem ser reforçados na presença de outras.

Para além dos grupos que compartilham objetivos, a teoria de *stakeholders* defende que devem ser considerados grupos com interesses múltiplos, incluindo aqueles nem sempre cooperativos com o projeto ou com a organização. As necessidades, solicitações, reivindicações e desejos das partes interessadas precisam ser constantemente equilibrados. Para isso, os gestores necessitam identificar os *stakeholders*, avaliando, balanceando e direcionando suas demandas de acordo com a relevância do relacionamento (REYNOLDS; SCHULTZ; HEKMAN, 2006).

As relações entre *stakeholders* de um projeto ou de uma organização acontecem com base nas capacidades de influenciar e de sofrer influências, que dependem do interesse e poder das partes envolvidas. Para Gupta (1995), a análise de *stakeholders* possibilita identificar e especificar esses interesses, além de descrever as relações de poder entre tais atores e a organização ou projeto, e entre os *stakeholders*.

As partes interessadas podem ter sua relevância analisada de acordo com seu envolvimento com a organização ou projeto, de um lado temos aquelas com um envolvimento mais direto e consideradas *stakeholders-chave* ou primárias (Clarkson, 1995), em geral constituídas por empregados, acionistas, patrocinadores, financiadores, fornecedores e clientes ou beneficiários; e outras com relação um pouco mais indireta, as secundárias, como as comunidades do território, governo, mídia, concorrência e grupos de defesa de interesses.

Shenhar e Dvir (2010) defendem que as expectativas dos *stakeholders-chave* são fatores fundamentais na definição dos resultados e no processo de avaliação dos projetos. Em especial, os gestores e patrocinadores do projeto, por suas capacidades e autoridade para decidir o emprego de recursos e tomar decisões, normalmente são considerados os *stakeholders-chave* e entendidos como prioritários na análise das partes interessadas.

Carvalho e Rabechini Jr. (2010) estudaram modelos que relacionam as diferentes expectativas dos *stakeholders-chave* com fatores de desempenho considerados de forma mais ampla, além da eficácia restrita à gestão de prazo, custo e escopo. Os autores defendem a utilização de indicadores que ultrapassem a avaliação dos aspectos financeiro e operacional, propondo um modelo de gestão de projetos baseado em variáveis contingenciais divididas em quatro eixos orientadores: integração (de pessoas, equipes e organizações envolvidas), impactos (nas partes interessadas e no ambiente), inovação (fatores ligados à novas tecnologias e

processos criativos conduzidos por pessoas) e entregas imediatas (metas de prazos, custos e qualidade).

A utilização desses eixos orientadores enfatiza a necessidade de balancear o controle e o fortalecimento dos relacionamentos dentro dos projetos para garantir o engajamento dos *stakeholders*-chave e o sucesso em definir e atingir os objetivos almejados.

A avaliação de impacto de projetos requer a adequada análise do papel e da participação das partes interessadas. No entanto, uma das dificuldades no desenvolvimento de modelos de avaliação é a identificação inadequada do poder de influência e do grau de interesse dos *stakeholders* no projeto, problema que pode prejudicar a definição e alinhamento em torno dos objetivos, das responsabilidades e, consequentemente, o estabelecimento e acompanhamento das metas, bem como os resultados atingidos.

O diálogo com as partes interessadas é uma técnica participativa que permite identificar e compreender o perfil de diferentes *stakeholders* do projeto, bem como levantar informações sobre o processo de planejamento, avaliação e tomada de decisão. Por meio deste recurso é possível captar percepções e expectativas, além de identificar responsabilidades e atividades relativas ao projeto para o desenvolvimento de um mapa dos atores envolvidos, capaz de captar fatores objetivos e subjetivos que fazem parte do processo de gestão do projeto (EBRAICO, 2003).

Qualman (1997) evidencia que algumas partes interessadas têm mais poder sobre as decisões e podem exercer um tipo de controle que influencia a concepção, implementação e resultado do projeto. A influência pode ser positiva ou negativa. Partindo deste princípio, a autora propõe as etapas para fazer uma análise das partes interessadas, a fim de definir a prioridade relativa que o projeto deve dar a cada, iniciando pela elaboração de uma tabela contendo as partes interessadas, a partir da qual é feita uma avaliação da importância de cada uma para o sucesso do projeto, e do poder de influência e grau de interesse relativo entre elas e o projeto ou organização estudada.

Segundo a proposta de Qualman (1997), para elaborar uma tabela de partes interessadas é preciso listar todas em potencial, identificar seus interesses em relação ao projeto e seus objetivos (cada parte interessada pode ter vários interesses) e avaliar possíveis impactos do projeto nos interesses (positivo, negativo ou desconhecido). Neste estudo, utilizamos a matriz de interesse e poder proposta por Qualman (1997), que identifica e classifica o poder de influência e o interesse das partes de acordo com a sua intensidade relativa ao projeto e aos demais *stakeholders* como elevada ou baixa, conforme mostra o Quadro 1 - Matriz de poder de influência e interesse.

Quadro 1 - Matriz de poder de influência e interesse das partes interessadas

Elevado Poder / Elevado Interesse (+ / +) Estas partes interessadas são a base de uma aliança de apoio ao projeto	Baixo Poder / Elevado Interesse (- / +) Estes atores precisam de iniciativas especiais para os seus interesses serem protegidos
Elevado Poder / Baixo Interesse (+ / -) Estas partes interessadas podem influenciar os resultados do projeto, mas suas prioridades não são as mesmas do projeto	Baixo Poder / Baixo Interesse (- / -) Estas partes interessadas têm a menor importância relativa no projeto, com menor demanda de monitoramento e atenção

Fonte: Adaptada de Qualman (1997).

Uma análise breve, de acordo com Qualman (1995), já permite que sejam listadas as principais partes interessadas e esta relação pode ser utilizada para aprofundar a avaliação dos interesses e da influência de cada. A partir deste levantamento pode-se traçar as premissas sobre os objetivos e tipo de contribuição dos *stakeholders*, bem como identificar riscos e limitações de suas atuações no projeto.

A importância de um *stakeholder* no processo de análise está diretamente relacionada ao seu interesse e poder de influência no projeto. O interesse é avaliado, com base em Qualman (1995), pelo estudo da prioridade endereçada ao projeto, seja pelo compartilhamento de objetivos e/ou pela necessidade dos resultados (entendem que se beneficiam com os resultados, pois estes ajudam a resolver problemas importantes para a parte).

O poder de influência decorre da capacidade, competência e legitimidade que um *stakeholder* possui sobre o projeto, seja para controlar quais decisões são tomadas, facilitar sua implementação ou exercer influência que afeta de forma positiva ou negativa o desenvolvimento. Segundo Qualman (1995),

A influência talvez seja mais bem compreendida como a medida em que pessoas, grupos ou organizações (ou seja, partes interessadas) são capazes de persuadir ou coagir outros a tomar decisões e seguir certos cursos de ação. O poder pode derivar da natureza da organização de uma parte interessada ou de sua posição em relação a outras partes interessadas [...]. Outras formas de influência podem ser mais informais (por exemplo, conexões pessoais com políticos no poder). Também pode ser necessário considerar as partes interessadas cujo poder e, portanto, influência, aumentará devido aos recursos introduzidos pelo projeto (QUALMAN, 1995, p. 6).

Diferentes autores desenvolveram métodos de identificação, categorização, análise do potencial de impacto e de estratégias de gestão de partes interessadas. Além da abordagem de Qualman (1995; 1997), podemos destacar os estudos de Savage et. al. (1991), Mitchell et. al. (1997) e Bourne e Walker (2005).

Savage et. al. (1991) propõem um modelo de análise que relaciona o potencial de ameaça e de cooperação que cada parte interessada representa para uma organização ou projeto. A partir destas dimensões, os *stakeholders* são classificados pelos autores em tipo 1 - dispostos a apoiar (baixo potencial de ameaça e alto potencial de cooperação); tipo 2 - marginais (baixo potencial de ameaça e de cooperação); tipo 3 - indispostos a cooperar (alto poder de ameaça e baixo potencial de cooperação); e tipo 4 - ambíguos (alto potencial de ameaça e de cooperação).

Para Mitchell et. al. (1997), os gestores de projetos precisam definir as partes que devem receber maior atenção e priorizá-las conforme sua relevância, segundo seus atributos de poder, legitimidade e urgência. Para estes autores, o poder é determinado pela posse de meios coercitivos, utilitários, ou normativos sobre o projeto. A legitimidade é entendida como um bem social, que pode ser definido ou negociado nos diferentes níveis da organização. Por urgência, entendem os níveis de atenção imediata requisitados pelas partes. Esses três atributos ao serem combinados geram sete tipos de *stakeholders* e, de acordo com a classificação realizada, será adotada uma estratégia de gestão.

Bourne e Walker (2005) criaram uma técnica quantitativa para avaliar o potencial de impacto de cada interesse dos *stakeholders* na execução de um projeto, estabelecendo um índice a partir da combinação de dois parâmetros: a intensidade do interesse (de muito baixa a muito alta); e a capacidade de impacto deste interesse no projeto (de muito baixo a muito alto). Segundo os autores, esta relação pode contribuir para a elaboração de estratégias para maximizar o apoio e o compromisso das partes interessadas e desenvolver critérios para avaliação do impacto.

Os diferentes métodos apresentados apoiam a gestão de *stakeholders* e podem ser combinados ou selecionados de acordo com as necessidades específicas de uma organização, de um projeto, da fase em que se encontra um programa ou do tipo de análise e estratégia que se pretende formular. Esta investigação dos principais conceitos, modelos e técnicas dos estudos sobre gestão de partes interessadas é fundamental para avaliar os instrumentos mais adequados em relação ao objetivo do projeto.

O PROJETO MULHERES SOLIDÁRIAS

O Projeto Mulheres Solidárias surgiu devido à oportunidade de ocupar espaços comerciais administrados pelo grupo Syn Prop Tech, que mantém o Instituto Syn e faz a gestão de 6 Shoppings Centers, sendo 3 localizados na cidade de São Paulo, um na região metropolitana do município e dois em outros estados.

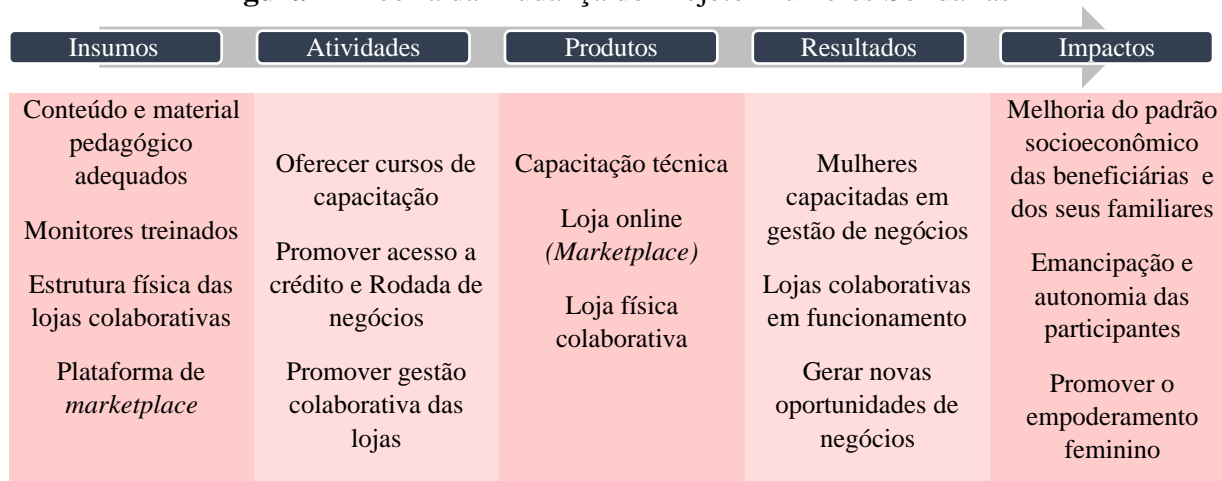
Por conta da crise econômica acentuada a partir do início da pandemia de COVID-19, houve um agravamento das dificuldades enfrentadas por micro e pequenos empreendedores. De acordo com a Pesquisa Sobrevivência de Empresas (SEBRAE, 2021a), em 2020 a taxa de mortalidade dos pequenos negócios foi de 29%. Ao analisar a sobrevivência por setor, o levantamento mostrou que a maior taxa de mortalidade é verificada no comércio, em que aproximadamente 30% fecham as portas em cinco anos.

Ao observarem que, especialmente, as microempreendedoras tiveram seus negócios muito afetados pela pandemia, e o aumento da demanda por alternativas de geração de renda diante da crise, o Sebrae e o Instituto Syn aceleraram as tratativas para execução do projeto, aproveitando também a maior disponibilidade de espaços ociosos nos Shoppings, para oferecer a mulheres empreendedoras, de forma gratuita, um ponto de venda estruturado para comercialização de seus produtos.

Visando o fortalecimento da iniciativa individual das empreendedoras que participariam do projeto, o Sebrae idealizou com os parceiros um modelo de negócio colaborativo, entendendo que o potencial do grupo formado se ampliaria e ganharia maior autonomia a partir da atuação coletiva e em rede das empreendedoras.

O projeto foi idealizado inicialmente para beneficiar “mulheres em situação de vulnerabilidade social, impactadas pela situação da pandemia da Covid-19” (SEBRAE, 2021b). Este conceito denota riscos frente ao desemprego, à precariedade de trabalho, à pobreza e à falta de proteção social, e se configura em uma zona, que pode ser ampliada em contextos de crise econômica (BRASIL, 2007). Entretanto, desde a estratégia de divulgação, limitada pela pandemia, passando pelo formato da capacitação e exigência de formalização do negócio, houve o redirecionamento, o objetivo foi reformulado, de modo a “contribuir por meio do empreendedorismo com o protagonismo e a geração de renda de mulheres impactadas pela situação da pandemia da Covid-19” (SEBRAE, 2021b) e posteriormente, readequado para “fortalecer microempreendedoras e promover a geração de renda de mulheres por meio da economia colaborativa” (PADULA, 2022), conforme demonstrado na Figura 1.

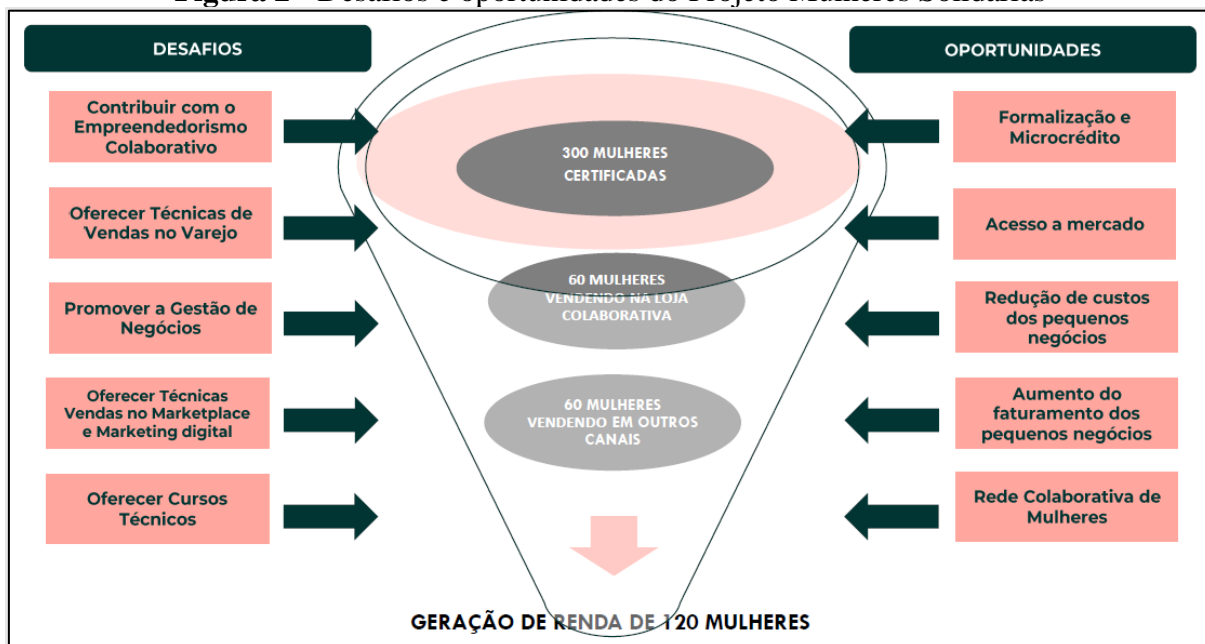
Figura 1 - Teoria da Mudança do Projeto Mulheres Solidárias



Fonte: Padula, 2022.

Para o atingimento do objetivo proposto foram identificados desafios e oportunidades a serem contemplados durante a execução do projeto, conforme apresentado na Figura 2, estimando a capacitação de 300 mulheres e promovendo a geração de renda de 120 beneficiadas.

Figura 2 - Desafios e oportunidades do Projeto Mulheres Solidárias



Fonte: Sebrae, 2021b.

METODOLOGIA

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, sua aplicação é indicada quando o objetivo da pesquisa é conhecer fenômenos sociais atuais e complexos, como também, para compreender como e por que se estabelecem determinados processos e se configuram certas relações e estruturas (YIN, 2014). A abordagem adotada foi qualitativa, uma vez que esta possibilita analisar a subjetividade presente em uma diversidade de vivências individuais e coletivas (RAMOS; VALDISSER, 2019).

O Quadro 2 apresenta os métodos e técnicas de análise, as categorias investigadas e as fontes de dados empregadas para análise dos diferentes objetos deste estudo. Foi realizada uma primeira análise do contexto do projeto, incluindo seus objetivos, atividades, metas e responsabilidades definidas na etapa de planejamento e executadas na capacitação das beneficiárias e implantação da primeira loja localizada no Shopping Tietê Plaza. Esta etapa envolveu a identificação de documentos do projeto e reuniões com representantes do Sebrae.

Na segunda etapa, as partes interessadas foram identificadas a partir de dados secundários, disponíveis nas páginas de internet das organizações. Na fase seguinte, foram realizados levantamento e análise dos materiais de diferentes versões de apresentações do projeto e de relatórios de execução, além de entrevista com a gestora do projeto pelo Sebrae, visando a análise inicial das relações de interesse e poder de influência das partes interessadas identificadas.

Diante do diagnóstico e identificação das partes consideradas primárias em função do interesse e poder de influência, foram selecionados os *stakeholders*-chave. Para compreender o perfil deste grupo e aprofundar o conhecimento sobre seus objetivos em relação ao projeto, com

foco no impacto pretendido, foi elaborado o roteiro para a realização das entrevistas individuais com representantes dos *stakeholders*.

Quadro 2 - Procedimentos metodológicos do estudo

Objetos da Análise	Métodos e técnicas de coleta de dados	Categorias investigadas	Fontes de dados
Contexto do projeto	Análise documental	a. Comunicação b. Dados do projeto c. Atividades realizadas	a. Material de divulgação b. Relatórios produzidos pelo Sebrae c. Registros de apresentações, reuniões e fotos de eventos
Partes interessadas – gestores, parceiros e prestadores de serviço	Análise documental	Partes interessadas do projeto	a. Sites das organizações parceiras b. Material de apresentação do projeto fornecido pelo Sebrae
	Matriz de poder e interesse	Parceiros do projeto	a. Entrevista com gestora do projeto do Sebrae b. Material de apresentação das organizações e do projeto
	Entrevistas em profundidade	Organizações parceiras de alto grau de poder e interesse	Entrevistas com representantes das organizações parceiras envolvidos diretamente no projeto
Partes interessadas - Públicos beneficiários ¹	Questionários e entrevista em profundidade	Mulheres interessadas em empreender que participaram do projeto (inscritas, capacitadas e empreendedoras das lojas)	Análise do formulário de inscrição aplicado pelo Sebrae com interessadas em participar da capacitação, visitas à loja colaborativa, participação em rodas de conversa e entrevista com empreendedoras atuando na loja do Tietê Plaza Shopping

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Entre os métodos para identificação, classificação e análise de *stakeholders* levantados nesta pesquisa, optou-se pela proposta de Qualman (1995; 1997) devido à sua adequação para identificação das partes interessadas primárias, ou seja, aquelas consideradas mais relevantes segundo o critério de interesse e poder de influência. A escolha reflete a preocupação em identificar os *stakeholders*-chave visando compreender como articulam os resultados pretendidos e objetivos de impacto do projeto aos interesses e às capacidades específicas de cada parte mais diretamente envolvida no desenvolvimento do projeto.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para identificação das distintas partes interessadas foi realizada análise de documentações disponíveis acerca do projeto, bem como entrevista com a analista do Sebrae e gestora do projeto.

Foram identificadas 15 partes interessadas (Quadro 3), divididas em 5 categorias:

1. Público Beneficiário: inclui as mulheres inscritas na capacitação, mulheres capacitadas e mulheres empreendedoras;
2. Realizadores e apoiadores: Sebrae, Instituto Syn, Instituto Ecoar para Cidadania, Alampyme, Senac, Senai, Instituto Center Norte, Tietê Plaza Shopping;
3. Clientes e parceiros potenciais: consumidores da Loja Colaborativa, frequentadores do Shopping, funcionários das lojas do Shopping, funcionários do Shopping;
4. Potenciais impactados indiretos: comunidade do entorno; e
5. Mídia: veículos de comunicação de massa e especializados.

Na análise foram considerados os seguintes grupos: mulheres inscritas, mulheres capacitadas, mulheres *marketplace* e mulheres empreendedoras, relacionados às três fases: ingresso no projeto, término da capacitação, e ingresso na loja online e na loja física.

Na categoria de beneficiários, foram considerados somente aqueles impactados pelas atividades de capacitações e instalação na Loja Colaborativa, ou seja, as mulheres capacitadas e atuantes na loja física, identificadas como mulheres empreendedoras.

Quadro 3 - Identificação e análise das Partes Interessadas do projeto

Parte Interessada <i>Função no projeto</i>	Interesse no projeto	Influência no projeto	Responsabilidade no projeto
Sebrae: <i>Proponente e Gestor do Projeto</i>	(+) Promover o empreendedorismo e a geração de renda	(+) Capacidade de promover parcerias e viabilizar a execução do projeto. Promover ajustes e tomar decisões sobre o projeto	Idealização e gestão do projeto, divulgação do projeto, capacitação das beneficiárias (execução e contratação de terceiros), definição de metas e avaliação do projeto
Instituto Syn: <i>Patrocinador do Projeto</i>	(+) Gerar oportunidades de negócios no Tietê Plaza Shopping, inclusão social.	(+) Investimento em trabalho social e interlocução com o Tietê Plaza Shopping	Patrocinador do projeto, apoio na idealização e gestão
Tietê Plaza Shopping: <i>Estrutura da primeira loja colaborativa</i>	(+) Geração de renda por meio do empreendedorismo, aumentar a diversidade de produtos para clientes e ocupação da loja (evitar espaço ocioso)	(+) Indicação de espaço adequado para loja e divulgação da loja	Oferta do espaço físico, estrutura e comunicação básica da loja. Apoio operacional e divulgação local da loja
Instituto Ecoar para a Cidadania: <i>Gestão das lojas colaborativas</i>	(+) Prestação de serviço com efetividade: loja colaborativa com resultados positivos	(+) Responsável pela gestão operacional da loja colaborativa	Prestadora de serviço de gestão operacional da loja, apoio, acompanhamento de desempenho e treinamento das empreendedoras da loja
Alampyme: <i>Apoio na gestão da loja</i>	Prestação de serviço com efetividade: loja colaborativa com resultados positivos	Indicado inicialmente como responsável pela gestão operacional da loja colaborativa	Indicação da gestora da loja (Ecoar) e apoio pontual na gestão operacional
Mulheres empreendedoras (inscritas, capacitadas e empreendedoras da loja): <i>Beneficiárias participantes do projeto</i>	(+) Geração de renda e/ ou capacitação profissional	(+) Aplicação de conhecimentos e indicação de demandas de capacitação e estruturação, formalização e gestão e operação do negócio. Disposição ao trabalho colaborativo e geração de oportunidades de negócio	Participação do programa de capacitação, estruturação, gestão e operação do próprio negócio, atendimento de clientes e vendas dos produtos da loja
Consumidores da loja Colaborativa: <i>Aquisição de produtos</i>	Acesso a produtos e apoio ao projeto social	Geração de receita, apoio na divulgação e sugestões sobre os produtos	Sem responsabilidades diretas

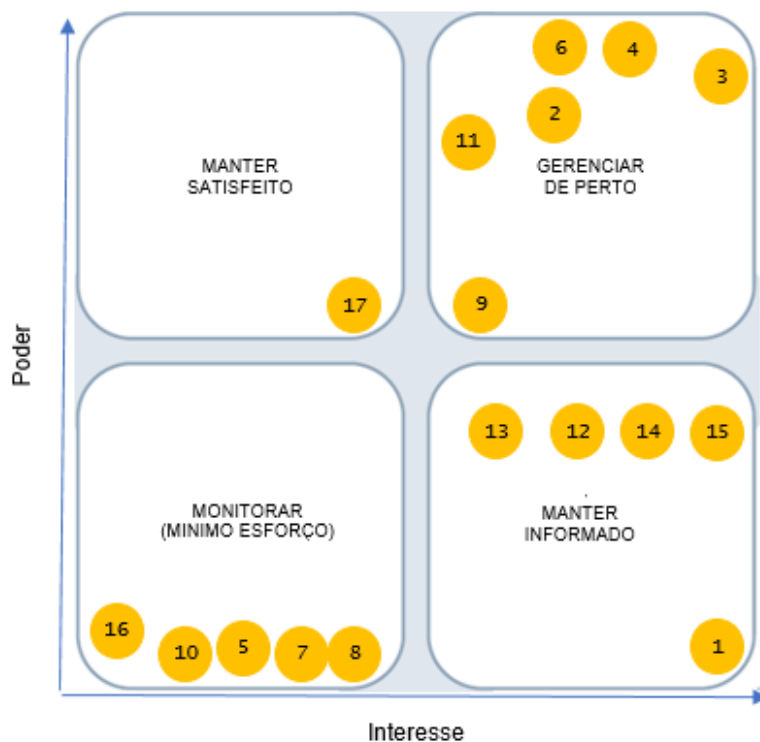
Parte Interessada <i>Função no projeto</i>	Interesse no projeto	Influência no projeto	Responsabilidade no projeto
Senac: <i>Contratado para módulo de capacitação</i>	Realização de contrato com o Sebrae	Qualidade e adequação do serviço de capacitação oferecido	Execução de módulo da capacitação contratado
Senai: <i>Contratado para módulo de capacitação</i>	Realização de contrato com o Instituto Syn e Sebrae	Qualidade e adequação do serviço de capacitação oferecido	Execução de módulo da capacitação contratado
Instituto Center Norte <i>Sem função formal no projeto</i>	Replicação de projetos e atuação no território	Compartilhar experiência em projetos sociais por meio do empreendedorismo	Sem responsabilidades diretas
Funcionários das lojas do Shopping <i>Sem função formal no projeto</i>	Aquisição de produtos	Sugestões sobre os produtos e potencial de divulgação por indicação da loja aos clientes próprios	Sem responsabilidades diretas
Funcionários da administração do Shopping: <i>Apoio às lojistas</i>	Aquisição de produtos	Sugestões sobre os produtos, informações sobre o funcionamento do shopping, calendário de datas comemorativas e estratégias comerciais	Apoio operacional indireto
Frequentadores do Shopping: <i>Sem função formal no projeto</i>	Aquisição de produtos	Sem influência direta	Sem responsabilidades diretas
Comunidade do entorno: <i>Sem função formal no projeto</i>	Movimentação da economia local, acesso a produtos, possibilidade de participação no projeto como beneficiário	Sem influência direta (participação das organizações locais na divulgação do projeto para comunidade local não foi viabilizada)	Sem responsabilidades diretas
Mídia: <i>Sem função formal no projeto</i>	Divulgação de notícias sobre projetos sociais e empreendedorismo	Potencial de divulgar projeto para novas beneficiárias, para possíveis novos parceiros e consumidores.	Sem responsabilidade direta (como o projeto foi iniciado no início da pandemia e não houve oportunidade de evento de inauguração da loja, as possibilidades de cobertura da mídia ficaram restritas)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Considerando que a identificação e análise dos atores envolvidos na intervenção social é fundamental para o mapeamento das influências e gerenciamento das expectativas ao longo de todo o ciclo de vida do projeto (CARVALHO; JR. RABECHINI, 2011), foi realizado um mapeamento do poder de influência e grau de interesse dos *stakeholders* identificados no projeto, conforme Figura 3. Nesta análise, identificamos os grupos prioritários para o desenvolvimento de estratégias, visando mantê-los satisfeitos, gerenciá-los de perto, monitorá-los e mantê-los informados. Para cada estratégia, diversas e distintas ações, mobilizações e

informações devem ser elaboradas e disponibilizadas, tendo em vista os interesses, expectativas e influências dos atores sociais identificados.

Figura 3 - Análise de poder e interesse dos atores envolvidos no projeto



Legenda

- | | | | |
|---|-------------------------|----|------------------------------------|
| 1 | Mulheres inscritas | 10 | Alampyme |
| 2 | Mulheres capacitadas | 11 | Instituto Ecoar para Cidadania |
| 3 | Mulheres empreendedoras | 12 | Consumidores da Loja Colaborativa |
| 4 | Sebrae | 13 | Frequentadores do Shopping |
| 5 | Senac | 14 | Funcionários das lojas do Shopping |
| 6 | Instituto Syn | 15 | Funcionários do Shopping |
| 7 | Senai | 16 | Comunidade do entorno |
| 8 | Instituto Center Norte | 17 | Mídia |
| 9 | Tietê Plaza Shopping | | |

Fonte: adaptado de Carvalho; Jr. Rabechini, 2011.

Conforme detalhado na metodologia deste estudo, foram selecionadas as partes com maior poder de influência e grau de interesse no projeto para realização de entrevistas em profundidade, que são os atores indicados no Quadro 3 com o símbolo “(+)”, que se refere ao nível alto segundo o critério de Qualman (1997).

O grupo Mulheres Capacitadas é formado pelas beneficiárias que participaram dos cursos oferecidos, mas não atuam na loja colaborativa. Esta parte interessada foi avaliada como tendo alto grau de interesse e de poder de influência. Este público foi considerado de alto grau de interesse pela dedicação de tempo e esforços para a realização das atividades. A influência foi considerada alta porque suas necessidades de capacitação foram determinantes no processo de escolha, desenvolvimento e adequação do programa, incluindo formato, conteúdo e linguagem, período e duração das atividades.

As Mulheres Empreendedoras são aquelas capacitadas e integrantes da loja Colaborativa instalada no Tietê Plaza Shopping. Este grupo, selecionado pelo Shopping a partir das mulheres que concluíram a capacitação e demonstraram interesse em participar da loja física no Tietê Plaza Shopping, é constituído por sujeitos com alto grau de interesse e poder de influência no projeto, que formalizaram seus negócios (possuem CNPJ) e desenvolvem produtos autorais para comercialização e geração de renda. Para coleta de dados das empreendedoras foi utilizado questionário elaborado e testado composto por 78 perguntas abertas e fechadas para identificação de aspectos relevantes do grupo como: perfil socioeconômico; existência de infraestrutura para capacitações on-line e vendas on-line; capacitações realizadas e experiências profissionais e formação da equipe e participação das integrantes em redes sociais temáticas.

O Sebrae, entidade privada sem fins lucrativos e proponente do projeto Mulheres Solidárias: Loja Colaborativa, é um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. Atua desde 1972 com o propósito de estimular o empreendedorismo e promover a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Presente em todo o território nacional, a instituição possui pontos de atendimento em todos os estados, onde são oferecidos cursos, seminários, consultorias e assistência técnica para pequenos negócios de todos os setores. A equipe do Sebrae foi idealizadora e responsável pelo planejamento e gestão do projeto, a partir de uma demanda do Instituto Syn, para viabilizar uma proposta para desenvolvimento do empreendedorismo, sendo a entidade considerada um ator social com alto grau de interesse e poder de influência.

O Instituto Syn foi criado pelo Grupo Cyrela para administrar as ações e projetos sociais executados nos seis Shoppings administrados pela empresa, localizados em São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás. O Instituto atua com programas de geração de renda, empregabilidade, promoção do empreendedorismo e outras ações voltadas ao desenvolvimento socioeconômico nas comunidades dos territórios onde se localizam os Shoppings. O projeto Mulheres Solidárias foi desenvolvido a partir de uma demanda do Instituto Syn, que enxergou a possibilidade de oferecer um espaço nos Shoppings para as mulheres que buscavam oportunidade para empreender, promoverem seus negócios. Como parte interessada, tem alto grau de interesse e poder de influência, sendo responsável por apoiar e patrocinar o projeto com os recursos financeiros e materiais necessários, como a contratação do Instituto Ecoar para Cidadania, gestora do espaço da loja e mobiliário.

O Instituto Ecoar para Cidadania atua com práticas de educação para sustentabilidade, promovendo a disseminação de conhecimentos, valores, atitudes, comportamentos e habilidades que contribuam para a sobrevivência de todas as espécies e sistemas naturais do planeta, visando a equidade social e emancipação humana. O Ecoar foi contratado pelo Instituto Syn para realizar, juntamente com as mulheres empreendedoras, a gestão das lojas

colaborativas, a curadoria dos produtos, sensibilizando as empreendedoras sobre a importância do trabalho coletivo e em rede.

O Tietê Plaza Shopping é um polo comercial com cerca de 200 lojas, localizado na Avenida Raimundo Pereira de Magalhães, na região Noroeste da cidade de São Paulo. Inaugurado em 2013 e administrado pelo grupo empresarial que criou e mantém o Instituto Syn. Foi o primeiro Shopping a abrigar uma loja colaborativa do projeto, oferecendo o espaço comercial, apoio à divulgação, em especial nas redes sociais. Também foi responsável por desenvolver a marca e a comunicação da fachada da loja e colabora com orientações para melhorar o portfólio de produtos e as vendas.

A partir destas informações, foram identificados e selecionados para entrevista os responsáveis pelas organizações parceiras diretamente envolvidas com o projeto, conforme segue:

- Sebrae: gerente da Unidade de Atendimento ao Cliente, responsável pelas ações no Estado de São Paulo, Analista de negócio e responsável pela gestão regional do Projeto – Zona Norte
- Instituto Syn: Analista de projetos, participou da idealização e atua na gestão do projeto.
- Instituto Ecoar para Cidadania: Presidente do Instituto e responsável pela gestão das lojas colaborativas, Gestora financeira e responsável pelo apoio às empreendedoras com foco nas questões de planejamento financeiro e controle contábil e Gerente das lojas e responsável pela gestão operacional.
- Tietê Plaza Shopping: Gerente de comunicação e marketing do Shopping, responsável pela infraestrutura física e apoio ao funcionamento e desenvolvimento da loja na unidade.
- Alampyme: Presidente da instituição.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário elaborado e testado composto por 29 perguntas abertas, para identificação da organização e de seu representante, bem como projetos e ações sociais desenvolvidas, participação de redes colaborativas, e atuação, interesses e influências no projeto Mulheres Solidárias.

A Associação Alampyne, parceira do projeto, foi inicialmente considerada de alta influência e interesse e fez parte do grupo de partes interessadas entrevistado neste estudo. No entanto, após a entrevista realizada com o representante da organização, considerou-se que, embora tenha ocorrido a participação no início do projeto social, em especial pela indicação do Instituto Ecoar como gestor das lojas, sua participação no desenvolvimento das atividades não foi direta, o que levou à reclassificação da influência e interesse para baixa, sendo a Alampyne desconsiderada do grupo de partes interessadas de alto interesse e poder de influência.

Os Consumidores da Loja Colaborativa não integrariam às partes interessadas a serem analisadas, segundo os critérios de relevância, já que não foram considerados de alto interesse e influência. No entanto, foi detectada a oportunidade de compreender o projeto, da atuação das empreendedoras, da estrutura da loja e dos produtos, a partir da visão e percepção dos potenciais consumidores da loja colaborativa. Com este objetivo, foi desenvolvido e aplicado um questionário para os visitantes da loja do Tietê Plaza Shopping.

A análise dos atores relevantes auxiliou na compreensão de pessoas, grupos e instituições que são beneficiários, apoiadores e/ou possíveis opositores aos resultados pretendidos pelo projeto. Destacamos no Quadro 4 os principais indicadores de potencial colaborativo e de risco/ameaça observados no resultado da análise dos *stakeholders*-chave:

Quadro 4 – Potencial de colaboração e ameaça ou risco

Parte Interessada	Potencial colaboração	Potencial ameaça ou risco
Sebrae	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação do projeto, com novas turmas de capacitação e novas lojas, incluindo em outras cidades e Estados (instituição de abrangência nacional) - Melhorias no projeto a partir da avaliação dos resultados e do estabelecimento de novas parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuidade do projeto por motivos internos ou falta de apoio de parceiros. - Eventual indisponibilidade de recursos financeiros e humanos para manter a gestão do projeto
Instituto Syn	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção e ampliação do projeto com apoio financeiro e de gestão. - Abertura de novas lojas nos Shoppings ligados à organização - Criação de <i>marketplace</i> para ampliar os canais de venda e incluir novas empreendedoras sem capacidade de atuação presencial nas lojas físicas - Indicação de novos parceiros 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventual desinteresse na continuidade do projeto ou indisponibilidade de recursos financeiros
Tietê Plaza Shopping	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio nas estratégias de vendas e de divulgação da loja colaborativa - Apoio na comunicação visual da loja - Oferecer melhorias na estrutura da loja 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventual indisponibilidade de oferecer espaço adequado para a loja - Dificuldade em apoiar a divulgação da loja
Instituto Ecoar para a Cidadania	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir com o fortalecimento do grupo colaborativo - Apoiar a criação e fortalecimento da rede das empreendedoras e a conexão com parceiros - Apoiar o desenvolvimento dos negócios e das empreendedoras - Contribuir para o fortalecimento da autonomia das empreendedoras na gestão do negócio colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de disponibilidade da equipe para apoiar a gestão da loja e atender as demandas das empreendedoras
Mulheres empreendedoras	<ul style="list-style-type: none"> - Geração de renda própria e na comunidade, contribuindo para mitigação de problemas socioeconômicos - Multiplicação do conhecimento - Fortalecimento e ampliação do modelo de trabalho colaborativo - Oferta de diversidade de produtos de qualidade para clientes atendidos pelo Shopping. - Parcerias para ampliação e continuidade da loja colaborativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade na gestão do negócio - Indisponibilidade para produção ou atuação no atendimento na loja física - Excesso de trabalho pela demanda de produção, gestão e atendimento da loja - Não manter a viabilidade e sustentabilidade financeira do negócio - Não ampliar os diferenciais dos produtos e da loja, reduzir a rentabilidade e competitividade em relação à concorrência

Fonte: Elaborado pelas autoras.

CONTRIBUIÇÕES

A gestão de um projeto social requer clareza dos fatores influenciadores e as variáveis que condicionam as percepções, expectativas, potencialidades e limitações de cada *stakeholder* envolvido. Essa etapa de identificação, análise da influência e estudo das potencialidades e fatores de risco ou ameaças representadas pelas partes interessadas mostra-se determinante para o sucesso de iniciativas de desenvolvimento, execução e avaliação de impacto de um projeto, em especial de programas com propósitos sociais que requerem a mobilização de recursos de diversos atores e instituições e enfrentam desafios específicos de sustentabilidade. A tarefa de provocar, estimular e criar formas de desenvolvimento na área social compreende o desenvolvimento de estratégias para que se alcancem meios efetivos de reduzir eventuais barreiras para o planejamento e implementação do projeto, por influências das partes interessadas.

A análise das partes interessadas do Projeto Mulheres Solidárias possibilitou a observação e detalhamento dos perfis, atributos e características de comportamento dos *stakeholders*-chave. A partir deste levantamento é possível iniciar o diagnóstico dos interesses e influência, bem como de seu potencial colaborativo, de riscos e ameaças de um projeto (Freeman, 1984).

Este estudo permitiu, conforme pretendido no objetivo inicial, identificar e analisar o grau de interesse e o poder de influência dos *stakeholders* envolvidos na concepção, execução e avaliação do projeto Mulheres Solidárias. Foram também categorizadas as partes interessadas em grupos baseados nas responsabilidades do projeto e mapeados os *stakeholders* conforme o grau de interesse e poder (Qualman, 1997).

A continuidade do estudo mostra-se relevante para fundamentar a elaboração de estratégias e mecanismos de identificação e compatibilização de metas, resultados e os objetivos de impacto social almejados pelos *stakeholders*-chave, e o envolvimento destes é um aspecto central da avaliação efetiva do projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOURNE L.; WALKER D.H.T. *Visualising and mapping stakeholder influence*. Management. Decision, 43(5), 649-660, 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Aspectos Conceituais da Vulnerabilidade Social**. Convênio MTE – DIEESE. Brasília, 2007. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/observatorio/sumario_2009_TEXTOV1.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2022.

BRUGHA, R.; VARVASOVSKY, Z., *Stakeholder analysis: a review*, Health Policy and Planning, v. 15, n. 3, p. 239–246, 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1093/heapol/15.3.239>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 3ª edição. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 2004.

CARVALHO, M. M.; JR. RABECHINI, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, M. M.; JR. RABECHINI, R. **Modelo I4 de gestão contingencial de projetos**. Mundo Project Management / Mundo PM, v. 6, n. 32, p. 67-73, 2010. Disponível em: <https://correio.usp.br/service/home/~/Revista%20MundoPM_artigo5_ed32.pdf?auth=co&loc=pt_BR&id=25622&part=2>. Acesso em: 23 jul. 2022.

CLARKSON, M. B. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. The academy of management review, v.20, n.1, p. 92 – 117, 1995.

DAVIS, K. *Different stakeholder groups and their perceptions of project success*, International Journal of Project Management. v. 32, n. 2, 2014, p. 189-201. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786313000276>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

EBRAICO, M. B. R. P. **O Diálogo de Interesses (Atores) na Indústria de Petróleo e Gás.** Monografia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

FREEMAN, R. E. *Strategic management: a Stakeholder Approach.* Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. EDWARD et al. *Stakeholder theory: the State of the Art.* Cambridge University Press, 2010.

GUPTA, A. *A stakeholder analysis approach for inter-organizational systems.* Industrial Management & Data Systems, v. 95, n. 6, p. 3-7, 1995.

MITCHELL, R. K; AGLE, B. R; WOOD, D. 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.

MOK, K. Y.; SHEN, G. Q.; YANG, J. *Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions.* International Journal of Project Management 33(2), p. 446–457, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

PADULA, R. S. et al. **Relatório do Projeto de Extensão PIPEXT: Projeto Mulheres Solidárias,** PUC SP, 2022.

QUALMAN, A. *A Note on Stakeholder Analysis: Guidance Note on How to Do Stakeholder Analysis of Aid Projects and Programmes.* Document prepared by the British Overseas Development Administration (ODA) Social Development Department, 1997.

QUALMAN, A. *Guidance Note on how to do Stakeholder Analysis of AID Projects and Programmes.* Overseas Development Administration, 1995.

RAMOS, K. de S.; VALDISSER, C. R. **Das Dificuldades ao Sucesso: os caminhos tortuosos e cheios de obstáculos enfrentados por empreendedoras.** Revista Gestão, Tecnologia e Ciências, 2019.

REED, M.; GRAVES, A.; DANDY, N.; POSTHUMUS, H.; HUBACEK, K.; MORRIS, J., PRELL, C.; STRINGER, L. C.; QUINN, C. H. *Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management.* Journal of Environmental Management, 90(5), p. 1933-1949, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2009.01.001>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

REYNOLDS, S. J.; SCHULTZ, F. C.; HEKMAN, D. R. *Stakeholder theory and managerial decision-making: Constraints and implications of balancing stakeholder interests.* **Journal of Business Ethics**, v. 64, n. 3, p. 285-301, 2006.

SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; WHITEHEAD, C. J.; BLAIR, J. D. *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders.* Academy of Management Executive, 5(2), p. 61-75, 1991

SCHMEER, K. *Guidelines for Conducting a Stakeholder Analysis.* Bethesda, MD: Partnerships for Health Reform, Abt Associates Inc. 1999.

SEBRAE. **Pesquisa Sobrevivência de Empresas,** 2021a

SEBRAE. **Relatório do Projeto Social Mulheres Empreendedoras**: loja colaborativa Tietê Plaza Shopping, São Paulo: Sebrae, 2021b.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando gerenciamento de projetos**: a abordagem diamante ao crescimento e inovação bem-sucedidos. São Paulo: M.Books, 2010.

YANG, J.; SHEN, G. Q.; HO, M.; DREW, D. S.; XUE, X. **Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies**, International Journal of Project Management, v. 29, n. 7, 2011, p. 900-910. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786310001171>>. Acesso em: 25 jul. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Nota

1. Devido à complexidade da composição do público beneficiário em função da existência de subgrupos de diferentes perfis e tipo de participação no projeto (inscritis, capacitadas e empreendedoras atuando na loja), optou-se em estudá-lo como uma categoria separada de *stakeholder*.