



Gerenciamento de stakeholders em uma empresa de tecnologia e e-commerce. *Stakeholder management in a technology and e-commerce company.*

ARAUJO, Bruno Honorio Molina de¹; SANTOS, Alex Silva dos²
brunohmaraujo@gmail.com¹; alex.egp27@gmail.com²

¹Especialista em Gestão e Gerência de Projetos

²Gerente de projetos

Informações do Artigo

Palavras-chave:

E-commerce

Gestão de stakeholders

Tecnologia

Keywords:

E-commerce

Stakeholder management

Technology

Resumo:

A gestão de projetos é parte essencial de grandes empresas atuais e que procuram se manter relevantes no mercado, tendo a gestão de stakeholders, uma das ramificações essenciais para desenvolvimento de relacionamentos positivos entre as partes interessadas e objetivos alcançados. O comércio digital é um dos setores que mais tem crescido nos últimos anos, e grande parte desse crescimento é ancorado em grandes projetos, envolvendo diversas áreas internas e externas. E mesmo em um mundo cada vez mais tecnológico e binário, fundamentado em números e dados, a diligência das organizações em relação ao cliente, sua experiência e percepções aumenta, considerando que o consumidor atua como base para grandes negócios. O artigo tem como objetivo abordar conceitos da gestão de stakeholders e modelos de gerenciamento, na realidade de uma empresa multinacional do ramo de tecnologia e e-commerce. Este trabalho apresenta conceitos do mercado digital, e um estudo de caso na companhia em questão. E por fim, apresenta uma discussão sobre como as metodologias e conhecimentos apresentados podem ser aproveitados e benéficos para resultados em projetos e atividades diárias.

Abstract

Project management is an essential part of today's large companies that seek to remain relevant in the market, with stakeholder management being one of the essential ramifications for developing positive relationships between interested parties and achieving objectives. Digital commerce is one of the sectors that has grown the most in recent years, and much of this growth is anchored in large projects, involving several internal and external areas. And even in an increasingly technological and binary world, based on numbers and data, the diligence of organizations in relation to the customer, their experience and perceptions increases, considering that the consumer acts as the basis for large businesses. The article aims to address concepts of stakeholder management and management models, in the reality of a multinational company in the technology and e-commerce sector. This work presents concepts of the digital market, and a case study on the company in question. And finally, it presents a discussion on how the methodologies and knowledge presented can be used and beneficial for results in projects and daily activities.

1. Introdução

A constante evolução da tecnologia se mostra cada vez mais presente no cotidiano do ser humano, e um grande exemplo dessa situação é como ela impacta diretamente em diversas profissões através da redução do tempo ou do número de passos necessários para se realizar uma ação. Além desses pontos, recursos como investimentos e tempo disponível são escassos, portanto, ter clareza do objetivo que o projeto irá entregar, e quem precisa ser envolvido, pode ser determinante para o sucesso.

Porém, apesar desse movimento incessante, algumas características do dia a dia de uma empresa se mantêm tão importante quanto eram antigamente, sem a presença constante de inovações, como por exemplo, a gestão de stakeholders. Toda empresa, independentemente do tamanho ou ramo que atue, terá que lidar com clientes, pois ela irá fornecer produtos ou serviços, que serão consumidos por alguma pessoa, ou por outra companhia. Além disso, dependendo da área em questão, ela pode possuir, além de clientes externos, representados como consumidores finais, consumidores intermediários, como outras empresas, clientes internos, que seriam outras áreas e equipes dentro da mesma empresa, os quais demandam alguma informação ou atividade pronta para darem continuidade ao ciclo do produto/serviço prestado pela empresa.

A gestão de stakeholders possui papel fundamental para o sucesso de uma área e consequentemente da companhia como um todo, devido à importância de se manter bons 'fluxos' entre as partes relacionadas, sendo estes, fluxos de relacionamento, gestão do conhecimento, entregáveis, entre outros. Para qualquer situação de negócio, seja ela micro (atividades envolvendo funcionários diferentes dentro de uma mesma área) ou macro (negócios envolvendo duas empresas distintas), para que estes processos funcionem corretamente, o ideal é que todas as partes envolvidas tenham seus interesses e objetivos alcançados, apesar que isso nem sempre é

alcançado. E para isto, a gestão de stakeholders se mostra de vital importância.

Este trabalho tem como objetivo apresentar a realidade em uma empresa de tecnologia e e-commerce, mais especificamente de uma área interna da empresa na qual existe um grande fluxo de relacionamentos e negócios entre clientes externos e internos, e a importância destes stakeholders, além de mostrar como uma boa gestão pode gerar benefícios, e possíveis melhorias da gestão, representando ganhos para todos os envolvidos.

2. Stakeholders

Segundo Freeman [1] stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado através da realização dos objetivos da empresa. De acordo com o PMBOK [2] os stakeholders são de extrema importância, pois dentro de um processo, podem afetar ou ser afetados por este. Além deste ponto, eles possuem capacidade de estar relacionados com resultados positivos ou negativos, influenciando sobre o processo em si, apontado por Santos [3].

Os próprios stakeholders, além da definição, podem criar relações entre si, aumentando a complexidade do fluxo do processo. Conforme dito por Gao e Zang [4], essa relação se torna complexa por envolver mudanças, que podem se manifestar constantemente, e além de influenciar os próprios stakeholders, pode gerar impacto para as organizações. Para Gomes e Gomes [5], baseado no impacto ou influência que uma organização e stakeholders aplicam sobre si, existe uma relação bilateral entre estes, que será fator determinante sobre o sucesso desta relação.

Henriques e Sadorsky [6] definiram 4 classes de grupos críticos de stakeholders:

Tabela 1 – Grupos de stakeholders

Grupos	Exemplos
Stakeholders regulatórios	Governos, redes informais, etc.
Stakeholders organizacionais	Clientes, fornecedores, acionistas, etc.
Stakeholders comunitários	Grupos comunitários, organizações ambientais, etc.
Mídia	Jornais, sites, etc.

Fonte: Autor

Porém, com o desenvolvimento dos estudos e pesquisas, da própria sociedade e da economia, essa classificação se tornou mais complexa pela homogeneidade e flutuações nas quais os stakeholders estão expostos, através de contextos e relações profissionais, pessoais, canais de comunicação ou outras formas de interação [7].

De maneira a avaliar do melhor jeito possível os stakeholders dentro de uma empresa, e seus impactos, é importante levar em conta essas classificações como um processo estratégico para as empresas. Deve-se levar em conta os efeitos que os stakeholders podem gerar nas estratégias de negócio, sendo estes positivos ou negativos, conforme Lyra, Gomes e Jacovine [8] pontuam.

Mitchell et al. [9] categoriza que a influência dos stakeholders em uma empresa, sejam eles internos ou externos, possuem uma combinação de três fatores: urgência, poder e legitimidade. Baseado na interação e combinação destes fatores, existem 7 perfis diferentes de stakeholders, conforme figura 1.

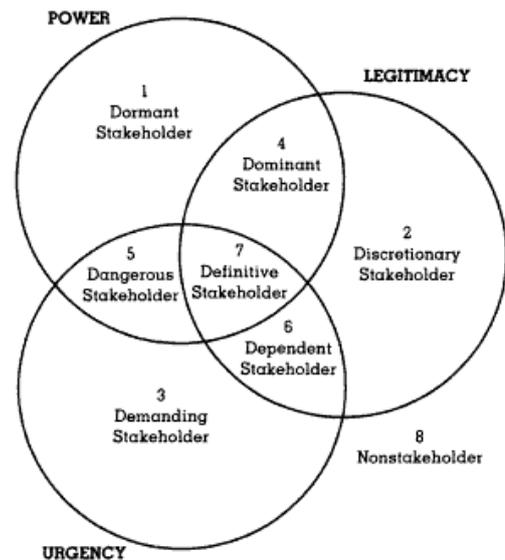
Poder (*Power*) é definido como a influência de um agente sobre o outro, com o qual, sem essa influência, ele não realizaria uma ação específica.

Legitimidade (*Legitimacy*) é referente as ações de stakeholders e o quanto estas se adequam a leis e crenças.

Urgência (*Urgency*) diz respeito à necessidade de atenção ao que o stakeholder deseja.

Os perfis apresentados apresentam variação quanto ao tipo de fator que os compõe, podendo ser exclusivos (como o stakeholder adormecido, que possui apenas o atributo de poder) ou podendo ser uma combinação (por exemplo, o stakeholder dependente, o qual possui fator de urgência e influência).

Figura 1 – Tipologia de stakeholders



Fonte: Mitchell et al. [9]

3. Modelos de Gerenciamento

Dada a importância da gestão de projetos para o desenvolvimento e crescimento de qualquer negócio, modelos foram desenvolvidos, procurando agregar conhecimentos de diversas fontes e padronizar maneiras de atuação sobre uma situação.

Um dos modelos mais conhecidos é o FLEKS [10] que é utilizado para gerenciar atividades de Operação e Transformação do negócio, permitindo adaptação acelerada, devido à constantes mudanças de contexto dentro de um projeto, além do foco em gerar valor sustentável. Esse modelo faz uso de diversas metodologias e técnicas, procurando criar modelos que sejam totalmente integrados, buscando retornar o máximo possível em questão de gestão e valores. FLEKS possui os seguintes princípios de acordo com a imagem abaixo:

Figura 2 – Princípios do FLEKS



Fonte: Adaptado de Costa [10]

Os princípios acima são essenciais para nortear em atividades gerenciais e tomadas de decisões. Todas estas, almejando a criação de valores e o atingimento de metas definidas no projeto.

Outro modelo bastante difundido e utilizado é o Prince2 [11] configurado como uma metodologia de gestão de projetos, com alta capacidade de adaptabilidade a organizações, culturas e escalas, sendo aplicado por todo o mundo. Esse modelo se utiliza de abordagens organizadas e estruturadas, que servem de guia para o gerente do projeto em como gerir este. Similar ao modelo FLEKS, o Prince2 é fundamentado em princípios, os quais atuam como orientações para definir se o gestor do projeto está seguindo corretamente o que a metodologia aponta. Estes princípios são os seguintes:

Figura 3 – Princípios do Prince2



Fonte: Autor – Adaptado de OCG [11]

4. E-commerce

Bertholdo [12] define e-commerce como uma modalidade de comércio onde os negócios e transações financeiras são realizadas via dispositivos e plataformas eletrônicas, como computadores e smartphones. Já Albertin [13] aponta que o e-commerce é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio em um ambiente eletrônico, através da aplicação de tecnologias, atendendo aos objetivos do negócio, utilizando uma infraestrutura de fácil e livre acesso.

O e-commerce segue paralelo ao avanço da internet e da tecnologia, onde com o avanço delas, ele acaba tomando proveito e crescendo proporcionalmente. Um estudo da revista americana *Worldplay from FIS* prevê que até 2024, o e-commerce pode crescer e representar até 56% de todo o comércio mundial, apesar da retomada gradual no mundo do comércio físico, e isso demonstra o potencial que esse modelo de negócio ainda possui para ser explorado. Além desse ponto, sua heterogeneidade referente à assuntos relacionados, como logística, finanças e marketing, apenas confirmam sua importância na sociedade atual.

Existem diversas maneiras de categorizar um e-commerce, podendo ser desde seu tipo, até seus modelos de negócio e formatos.

4.1 Modelos de Negócio

- B2B (Business to business): modelo focado na venda de produtos ou serviços para outras companhias.
- B2C (Business to consumer): modelo focado na venda de produtos ou serviços para consumidores finais.
- B2E (Business to employee): modelo focado na venda dos produtos ou serviços da companhia para seus funcionários.
- B2B2C (Business to business to consumer): modelo no qual uma plataforma concentra diversas opções de compra, sendo os marketplaces ótimos exemplos.

- C2C (Consumer to consumer): modelo no qual existe uma relação de negócio entre dois ou mais consumidores.
- D2C (Direct to consumer): modelo no qual indústrias vendem diretamente para o consumidor, sem intermediários.
- C2B (Consumer to business): modelo no qual o consumidor fornece seus serviços para uma empresa, bastante utilizado por profissionais freelancers.
- C2A (Consumer to administration): modelo no qual o consumidor final interage com administrações públicas, como por exemplo, formações acadêmicas à distância.
- B2A (Business to administration): modelo onde transações ocorrem entre pessoas jurídicas e administração pública

4.2 Modalidades

M-commerce é referente à uma venda ou transação que ocorre por meio de smartphones. O S-commerce é uma modalidade onde a venda ocorre através de mídias sociais (social selling), com uma conexão síncrona entre o consumidor e o vendedor. E por fim, o T-commerce é ainda pouco difundido no Brasil, mas está relacionado a compras através do uso de televisores, com a vantagem do conforto e praticidade.

4.3 Estruturação

Um e-commerce vertical é especializado em um único segmento, possuindo uma profundidade em um certo tipo de categoria de produto ou serviço, e um possível exemplo são lojas de moda e roupas. Já um e-commerce horizontal apresenta uma variedade de produtos e categorias, fornecendo uma maior diversidade, possuindo como exemplos, gigantes do mercado como Amazon e Americanas.

4.4 Formato de Interação

- Pure player: negócios que iniciarão online e apenas utilizam a internet como meio de conexão com os consumidores. Exemplo: Netshoes

- Bricks and clicks: negócios que começaram suas operações em lojas físicas e incorporaram o e-commerce como um canal de alternativa de vendas. Exemplo: C&A
- Multichannel: negócios que, além de possuírem loja física, entram em contato com os consumidores através de múltiplos canais, como redes sociais, call center, entre outros. Exemplo: Casa & Video
- Omnichannel: considerado uma evolução do Multichannel, a qual acontece quando o cliente é o centro da estratégia de negócio, e pode transitar de um canal para outro, de maneira fluida e sem perdas de informações. Um cliente pode confirmar uma compra pelo Whatsapp, receber em casa, e realizar uma eventual troca em uma loja física. Exemplo: Farm

5. Estudo de caso

Este trabalho usará como base de estudo a empresa X, uma empresa de tecnologia de e-commerce, uma das líderes de mercado e que é definida como uma empresa de *SaaS*. *SaaS* ou *Software as a Service* é um modelo no qual a empresa distribui e comercializa softwares, sendo responsável pela manutenção, garantia da qualidade e estrutura necessária para o correto funcionamento deste, enquanto o cliente utiliza o software através da internet, com o pagamento de uma taxa (mensal, semestral ou anual).

A empresa X possui mais de 20 anos de existência, onde no seu início trabalhou focada em um segmento específico, porém, ao enxergar a necessidade do mercado em relação a solução ofertada e as ideias de desenvolvimento, começou a atuar nos mais diversos segmentos. Possui clientes nos ramos de tecnologia, marketing, alimentício, beleza e saúde, automação, varejo, transportes, e diversos outros. Sendo uma empresa totalmente brasileira, possui raízes fortes no país, com mais de 5 escritórios espalhados pelo território nacional, nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste.

Com o objetivo bem direcionado para crescimento mundial, devido a carência desse tipo de serviço mundialmente, a empresa se expandiu para diversos países, estando presente hoje em grandes polos da economia, como EUA, Europa e Ásia, com escritórios e equipes dedicadas a essas regiões. No mesmo movimento de crescimento, a empresa realizou abertura de capital na bolsa de Nova Iorque.

Durante a pandemia do Covid-19, empresas de tecnologia tiveram um crescimento enorme, devido à necessidade da humanidade continuar funcional, porém remotamente. Com esse cenário, a empresa X praticamente triplicou de tamanho, tanto em quantidade de funcionários quanto em clientes e lucros. E conforme ocorre o crescimento de uma companhia, processos e modelos são constantemente revisitados, buscando uma otimização, visando economia de recursos.

A empresa X possui diversas áreas internas, desde as tradicionais áreas de jurídico e recursos humanos, comuns entre qualquer empresa, até áreas específicas para setores de tecnologia, como área de produtos, engenharia, e *Customer Experience* (CX) e *Customer Success* (CS). Estas últimas são uma das áreas mais recentes no mercado e empresas, as quais tem como foco a experiência que a empresa fornece ao consumidor/cliente e a obtenção dos resultados esperados por estes.

Segundo Silva [14], a experiência do cliente pode ser entendida como a impressão que a empresa deixa no cliente (ou potencial cliente) durante todas as interações que ocorrem. Essas interações ocorrem desde antes do início do processo de compra, no momento de criação de consciência do cliente que ele precisa ou quer comprar algo, até o pós-venda, onde a empresa busca a fidelização deste. Caso em algum momento desse fluxo ocorra uma experiência ruim, pode prejudicar a imagem da empresa para o cliente, e ameaçar futuros negócios e vendas.

Dessa maneira, é de vital importância que empresas que trabalham com venda de

produtos e serviços, invistam nesse tipo de área, com o objetivo de se manterem relevantes e em crescimento, em um mercado extremamente competitivo e mutável, como discorre Voss et al. [15]

Silva [16] pontua os 3 pilares de Customer Experience, sendo estes: Esforço (Effort), Emocional (Emotion) e Sucesso (Success).

Esforço é referente ao cliente ter o menor esforço possível durante todo o processo de interação com a marca, e isso pode ser refletido em atendimentos rápidos, com a comunicação mais clara e acessível possível. Emocional é referente a criação de uma relação, um vínculo entre o cliente e a marca, onde o consumidor se torna no futuro um promotor dela. E por fim, Sucesso diz respeito a realização de todas as ações possíveis para que o cliente tenha todos seus objetivos e expectativas atendidos.

Sucesso do cliente é uma ramificação da experiência do cliente, onde a empresa coloca em ação práticas para apoiar o consumidor a alcançar seus objetivos e resultados desejados. Consequentemente, a empresa tem um crescimento do faturamento, ou a expansão para novas localidades.

Tanto CX quanto CS são fortemente pautados na Jornada do Cliente. Segundo Gomes [17], esta descreve todo o processo no qual o cliente navega desde a primeira interação com a empresa até a decisão de compra e sua fidelização.

A jornada pode ser descrita em 7 etapas:

- Criação da Consciência: onde o consumidor reconhece que possui uma dor ou necessidade.
- Interesse: o consumidor após entender sua necessidade, vai atrás de soluções.
- Consideração: cliente definiu a solução, e vai atrás de fornecedores.
- Intenção de Compra: momento da empresa se destacar para chamar a atenção do cliente.

- Avaliação: onde o consumidor realiza negociações com a empresa escolhida.
- Compra: etapa onde o acordo é fechado e a compra finalizada.
- Fidelização: garantia do acompanhamento e da satisfação do cliente são de suma importância, para que este, no futuro, se torne um 'evangelizador' da marca.

Figura 4 – Etapas da Jornada do Cliente



Fonte: Adaptado de Gomes [17]

Neste trabalho, o estudo de caso ocorrerá com foco nas áreas de *Customer Experience* e *Customer Success*, seu funcionamento dentro da estrutura organizacional da empresa X, e os relacionamentos com stakeholders internos e externos.

Dentro da empresa analisada, a área de *Partner* se encontra dentro do guarda-chuva corporativo junto as áreas de CX/CS, Produtos, Projetos e Engenharia. A área em questão possui como premissa, a atuação junto a parceiros do ecossistema, fornecendo suporte na utilização do software e da plataforma da empresa X, apoio em desenvolvimento de projetos e auxílio com conhecimento referente a tecnologia e e-

commerce.

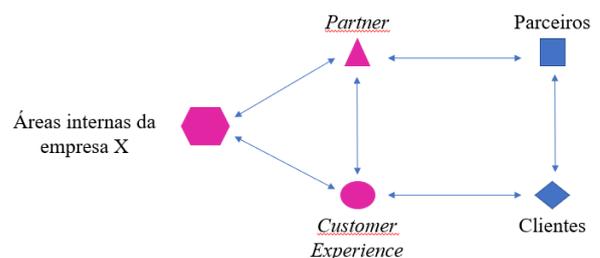
Além dessa área, existe um setor denominado *Customer Experience*, o qual possui um papel idêntico a área de *Partner*, porém com atuação junto aos clientes da empresa X.

A diferença entre Clientes e Parceiros se dá pela denominação da empresa, onde Clientes são os lojistas diretos, donos da loja/empresa que possui um site e utiliza o software da empresa X. Já os Parceiros são empresas terceiras que participam do ecossistema que foi desenvolvido, podendo ser classificados em agências de marketing, agências de meios de pagamento, empresas de logística, entre outras. Desse modo, são empresas que são contratadas externamente pelo próprio cliente, porém que utilizam o software da empresa X para desenvolver o comércio eletrônico daquela marca.

Já a diferença entre a área de *Partner* e a área de *Customer Experience*, além de com quem tratam externamente, é a abordagem utilizada. O setor de *Customer Experience*, por tratar com o cliente, tem um foco maior em relação a parte de modelos de negócio. Enquanto isso, a área de *Partner*, por lidar com parceiros de integração, pagamentos e agências, além da parte de modelo de negócio, para desenvolvimento de projetos, possui uma maior abordagem tecnológica, relacionada a plataforma utilizada, correção de problemas e adequação de necessidades.

Portanto, a estrutura relacional que ocorre entre esses agentes se dá através de contatos internos e externos no decorrer de ações, de acordo com a imagem abaixo:

Figura 5 – Fluxograma de relacionamento dos stakeholders



Fonte - Autor

Os Parceiros, entendem junto aos Clientes as demandas para as quais foram contratados (i.e., desenvolvimento de um novo método de pagamento, ou atuação em novas regiões do país), e a partir dessas demandas, desenvolvem na plataforma da empresa X as soluções.

A rotina no setor de *Partner* pode ser apresentada como uma atuação, na maioria das vezes, passiva em relação a demandas dos Parceiros, os quais trazem problemas que estão enfrentando na utilização do software, questionamentos com dúvidas conceituais sobre marketing, logística, pagamentos ou comércio digital, ou com o suporte para o desenvolvimento de projetos. Já o setor de *Customer Experience* funciona como uma ‘ponte’ com o Cliente, para entender suas “dores”, pontos em que precisam de apoio para tomadas de decisão, e buscas para aumentar sua lucratividade.

As duas áreas internas da empresa X alinham entre si casos que possuem uma urgência maior, devido a problemas impactando o funcionamento do site da marca, ou projetos de clientes com alto valor investido.

E caso a necessidade surja, essas duas áreas interagem com outras equipes internas da empresa, que fornecem um suporte mais específico/técnico, de acordo com o problema enfrentado.

O time de Produto atua como especialistas sobre cada módulo que compõe o software, enquanto o time de Engenharia e desenvolvimento age na criação e correção dos códigos dos aplicativos.

O contato com os stakeholders externos ocorre através de um programa terceiro, que permite a utilização de chamados (ou tickets), nos quais os Parceiros ou Clientes descrevem a situação que estão enfrentando, fornecem evidências destas, e pontuam o que podem já ter testado. O programa funciona como um e-mail, onde ocorrem interações entre as duas partes, sendo possível a adição de terceiros para participarem do decorrer da solução. Caso surja a necessidade, ocorrem reuniões remotas em casos mais urgentes, sendo estas

comumente utilizadas como termômetros para entender melhor o cenário, como está o relacionamento entre a empresa X, o parceiro e o cliente, procurando sempre evitar desgastes na relação, e um possível *churn* (cliente parar de consumir produto ou serviço da empresa).

Já as interações entre os stakeholders internos ocorrem através de um aplicativo de mensagens corporativo, onde as áreas são segmentadas por canais, e a possibilidade de entrar em contato diretamente com a pessoa de interesse. Também é comum a utilização de reuniões remotas para alinhamento de atividades e projetos que estão sendo realizados.

6. Considerações Finais

A gestão de stakeholders possui grande importância para uma empresa, por fornecer o propósito de como e por que seu projeto surgiu, o escopo e a abordagem geral, os objetivos que especifica os resultados que o mesmo vai gerar, maior controle sobre riscos intrínsecos a projetos e atividades de rotina, alcançar o interesse de cada parte relacionada, para que os objetivos sejam atendidos, além de trazer uma visão horizontal para as tomadas de decisões e suas consequências.

Para uma boa gestão de stakeholders, existem 4 práticas, sendo estas: Identificar partes interessadas, Desenvolver plano de ação para cada grupo, Alinhar expectativas e Monitorar relacionamento e satisfação.

Em relação ao caso da empresa X apresentado, a atividade de Identificar partes interessadas é bem consolidada, com grupos com papéis definidos baseado na atividade que realizam. Essa etapa pode sofrer alterações apenas com a entrada de novos players, internos ou externos (i.e., uma nova agência que firmou contrato de parceria, ou um novo cliente contratando os serviços do software), ou com um eventual crescimento (i.e., aumento de lucratividade do cliente, ou crescimento da carteira de clientes do parceiro), que geraria uma reavaliação da classificação destes para a empresa.

A constância com a qual essa atividade é realizada ocorre de acordo com ações realizadas por clientes ou parceiros, e cabe a empresa X apenas participar do processo nos momentos em que se faz necessária, facilitando a gestão das partes interessadas.

Sobre a atividade de Desenvolver plano de ação para cada grupo, as áreas internas de Partner e CX possuem contato com parceiros e clientes respectivamente, para suporte em problemas pontuais ou eventuais novos projetos. Os planos de ação são criados de acordo com a necessidade que os stakeholders externos apresentam, e a classificação interna que possuem. Quanto maior a classificação destes, e a complexidade do projeto que trazem, os planos de ação costumam tornar o acompanhamento por parte da empresa X mais constante, e aberto em mais canais.

Alinhar as expectativas é a etapa na qual ocorre um maior esforço por parte das áreas internas da empresa, pois clientes e parceiros, por necessitarem de resoluções de problemas ou desenvolvimento de projetos, cobram uma resposta e/ou solução o quanto antes. Em contrapartida, além do gerenciamento das expectativas dos stakeholders, existem atividades de rotina, atuação em diferentes projetos e funções internas, que ocupam a agenda de Partner e CX. Dessa maneira, um alinhamento das expectativas é de suma importância, para que o relacionamento das partes não seja comprometido, e não gere problemas aos projetos.

E por fim, o Monitoramento da relação é o momento em que a empresa X, faz um levantamento junto aos stakeholders, sobre o nível de satisfação com o produto e o serviço oferecido, pontos de crítica e sugestões de melhoria.

Essa atividade é vital para que o relacionamento se mantenha com o decorrer do tempo, independente do surgimento de concorrentes, e com o objetivo de continuar o crescimento de todos envolvidos.

Sobre o caso apresentado nesse trabalho, o início do processo realizado pelas áreas internas é bem amarrado, com atividades

consistentes, em frequências ideais. Uma possível revisitação do modelo de classificação de parceiros e clientes pode abrir espaço para mais níveis de diferenciação, o que pode refletir em diferentes perfis de serviços realizados, o que valoriza estes e a empresa frente ao mercado.

Sobre as últimas práticas de uma boa gestão de stakeholders, elas apresentam mais possibilidades para melhoria, principalmente sobre alinhar expectativas e monitorar a relação.

Aproximar o contato com os stakeholders, através de mais meios de comunicação, ou determinação de mais eventos para trocas de informações e atualizações de atividades pode melhorar a ação de alinhar expectativas, além de facilitar o processo de monitoramento, o que gera ganhos para as partes relacionadas, além de fortalecê-las.

E em todas as atividades descritas, uma sugestão interessante seria a definição e utilização de um modelo, como FLEKS e Prince2, para utilização dos princípios definidos de cada um, para que sirvam como direcionadores com o objetivo alcançar metas a curto/médio prazo, e consequentemente, agregar valor à companhia. A utilização do modelo poderia ser definido baseado na cultura, visão e valor da empresa, buscando uma homogeneização do conhecimento, para que os resultados em todas as áreas sejam alavancados e estas consigam dialogar entre si com maior fluidez.

Em um mercado como o de tecnologia, concorrentes e inovações surgem frequentemente, procurando obter seu espaço, e dessa maneira, constantes atenções a oportunidades de melhoria são vitais. Além disso, como um negócio qualquer, o consumidor deve sempre estar no centro das decisões, pois ele é o principal alicerce para a sustentação da companhia. As eventuais otimizações e mudanças devem pautar, além da qualidade do produto e serviço ofertados, mas também na experiência proporcionada ao cliente, para que este entenda a empresa X como uma parte vital do seu negócio.

7. Referências

- [1] FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman. 1984.
- [2] PMI. Project Management Institute. *A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 6ª edição. 2017.
- [3] SANTOS, L.; SOUSA, W. *Gerenciamento de stakeholders na gestão de projetos: Revisando a publicação Científica*. Gestão Organizacional, Rio Grande do Norte, n.1, p. 71-83, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2159>. Acesso em 14 maio 2022.
- [4] GAO, S. S.; ZHANG, J. J. *Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability*. Business Process Management Journal, United Kingdom, v.32, p. 722-740, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228896857> *Stakeholder engagement social auditing and corporate sustainability*. Acesso em 14 maio 2022.
- [5] GOMES, R. C.; GOMES, L. O. M. *Proposing a theoretical framework to investigate the relationships between na organization and its environment*. Revista de Administração Contemporânea, Paraná, v.11, n.1, p. 75-96, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/qx8tK4dcw/w5gHNc9pcd9Vdw/?lang=en>. Acesso em 14 de maio 2022.
- [6] HENRIQUES, I.; SADORSKY, P. *The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance*. Academy of Management Journal, United States, v.42, n.1, p. 87-99, 1999. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/247970424> *Henriques I P Sadorsky 1999 The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance*. Acesso em 14 maio 2022.
- [7] CRANE, A.; LIVESEY, S. *Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue*. Unfolding stakeholder thinking 2, Greenleaf Publishing, Sheffield, p. 39-52, 2003. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2367527. Acesso em 14 maio 2022.
- [8] LYRA, M.; GOMES, R.; JACOVINE, L. *O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise*. Revista de administração contemporânea, Paraná, v.13, p. 39-52, 2009. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/715>. Acessado em 14 maio 2022.
- [9] MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts*. Academy of Management Review, United States, v.22, n.4, p.853-886, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1>. Acessado em 14 maio 2022.
- [10] COSTA, H. FLEKS, *Guia Completo*. Rio de Janeiro, outubro, 2022. Disponível em: www.fleksmodel.com. Acesso em 01 fev. 2023.
- [11] OGC. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Londres, 2009. Disponível em: <https://nucleoapolo.ufpr.br/download/wp-content/uploads/2019/02/PRINCE2-2009-remarks.pdf>. Acesso em 01 fev 2023.
- [12] BERTHOLDO. *O que é e-commerce? Como funciona e os melhores em 2022*. Disponível em: <https://www.bertholdo.com.br/blog/oque-e-e-commerce/>. Acessado em 21 maio 2022.

- [13] ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. São Paulo: Atlas. 2000.
- [14] SILVA, D. da. *Customer Experience: o que é, quais as diferenças e como funciona com customer success?* Blog da Zendesk, 2021. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/cx/>. Acesso em: 26 dez. 2022.
- [15] VOSS et al. *Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation*. Production and Operations Management, n. 17, p.247-266, 2008.
- [16] SILVA, D. da. *Qual a importância do customer experience para as empresas?* Blog da Zendesk, 2022. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/importancia-do-customer-experience/>. Acesso em: 26 dez. 2022.
- [17] GOMES, G. *O que é jornada do cliente? O seu segredo para vender mais!* Blog Agendor, 2022. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/o-que-e-jornada-do-cliente/>. Acesso em 26 dez. 2022.