



NETLOG 2021

International Conference on Network
Enterprises & Logistics Management

ÚLTIMA MILHA LOGÍSTICA: ESTUDO DE CASO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA COM VALIDAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE *STAKEHOLDERS* E CONFIANÇA

De Oliveria, GF^{1*} e Glória Júnior, I^{1,2}

¹ Fatec Santana de Parnaíba

² Universidade UNIP

* gilberto.oliveira@fatec.sp.gov.br

Resumo

O setor de entregas B2B e B2C apresenta demanda crescente e tem despertado a atenção das empresas de como buscar vantagem competitiva. A competitividade muito embora parta de um bom plano de negócio, deriva de investimento em tecnologia de informação e comunicação visando reduzir custo, tempo e melhorar a qualidade percebida pelos clientes. A cadeia logística possui um trecho de maior custo, rotulada como a Última Milha (*Last Mile*), que utiliza a unitização da entrega e em alguns casos, do manuseio excessivo necessário para chegar o produto nas mãos do consumidor. Porém, projetos de implantação de tecnologia de informação e comunicação na última milha são complexos, pois, além da busca da eficiência logística, devem ser consideradas expectativas de diferentes *stakeholders* ou estarão fadados ao fracasso. Esse artigo trata o estudo de caso realizado após a implantação bem sucedida de um sistema de monitoramento da última milha na empresa de nome fictício Beta e tem como objetivo analisar se as práticas realizadas pela equipe de projeto estão coerentes com as etapas previstas no modelo conceitual de gestão de *stakeholders* e confiança. Por meio de análise de entrevistas semiestruturadas e análise documental, foram identificadas que as ações realizadas pela equipe de projeto estão em consonância com o proposto em modelo. É, portanto, uma recomendação constar na pauta das equipes de projetos a sua aplicação para aumentar a chance de sucesso em projetos.

Palavras-chaves. Última Milha, Logística, Cadeia de Suprimentos, Gestão de *Stakeholders*, Confiança, Frete Urbano

Abstract

The B2B and B2C delivery sector has a growing demand and has attracted the attention of companies on how to seek competitive advantage. Competitiveness, although based on a good business plan, derives from investment in information and communication technology in order to reduce costs, time and improve the quality perceived by customers. The logistics chain has a higher cost segment, labeled as the Last Mile, which uses the unitization of delivery and in some cases, the excessive handling necessary to reach the product in the hands of the consumer. However, projects for the implementation of information and communication technology in the last mile are complex, since, in addition to the search for logistical efficiency, they must be considered expectations of different stakeholders or they will be doomed to failure. This article deals with the case study carried out after the successful implementation of a last mile monitoring system in the fictitious company Beta and aims to analyze whether the practices carried out by the project team are consistent with the steps provided in the conceptual model of management of stakeholders and trust. Through analysis of semi-structured interviews and documentary analysis, it was identified that the actions carried out by the project team are in line with what was proposed in the model. It is, therefore, a recommendation to include on the project teams' agenda its application to increase the chance of success in projects.

Keywords. Last Mile, Logistics, Supply Chain, Stakeholders Management, Trust, Urban Freight.

São Paulo, 2 – 5 de maio de 2021

1 Introdução

As organizações do mercado de entrega B2C e B2B têm investido cada vez mais em tecnologia de informação em toda cadeia logística na busca de vantagem competitiva com a intenção de aprimorar a eficiência logística de entrega (Schröter *et al.*, 2020) que, sem dados ou de posse deles muito após o evento da entrega. É diminuído o rendimento por dispender de recursos, tempo e custo que poderiam ser poupados. Conseqüentemente, se estabelece a insatisfação tanto de quem contrata o serviço, o remetente, quanto de quem recebe o produto, o destinatário.

Sobre investimento em tecnologia da informação na cadeia logística, há um campo de oportunidades no que se denomina de Última Milha (*Last Mile*). Pois, além de representar o maior custo de toda a cadeia logística, também é de maior impacto na percepção pelo cliente contratante quanto a qualidade do serviço, uma vez que compreende o último trecho antes da entrega ao consumidor (De Araujo, Dos Reis & Da Cruz Correia, 2019). Tem sido o percurso de menor nível de automação dada as especificidades imposta pelo processo humanizado, acarretando em maior demanda de mão de obra (Salum & Pereira, 2018). O fato é que projetos de tecnologias na Última Milha Logística são complexos por envolver diferentes expectativas e necessidades das suas partes interessadas e partes afetadas [*stakeholders*] (Oppong, 2020) e devido a sua maior dependência em tecnologia, apresentam maior número de riscos (Glória Júnior & Chaves, 2014).

Promover a inovação das operações logísticas requer a capacidade de implantar projetos bem sucedidos. Desta forma a gestão de projetos tem uma contribuição importante na implantação de mudanças embarcadas em implementação de novas tecnologias. Boas práticas de gestão auxiliam a equipe de projeto na condução e o *Project Management Institute* (PMI) é uma das organizações que compartilha essas boas práticas por meio do guia PMBOK (PMI, 2017). Mas, apenas seguir as boas práticas de gestão de projetos por esse guia não necessariamente resulta em sucesso, pois a visão mecanicista imposta pelo guia considera que as atividades de um projeto são peças que se encaixam por completo. Não considerando as questões mais embaraçadas e dependentes de contato advindas de relacionamentos, como a confiança (De Oliveira & Rabechini Júnior, 2019). As relações de confiança são construídas nas interações e percepções dos *stakeholders* e tomam uma dinâmica diferente de projeto a projeto e em cada fase do ciclo de vida. A formação de confiança é um lubrificante no relacionamento entre os *stakeholders* de um empreendimento. Em ambiente com relações de confiança estabelecidas, há resiliência necessária para transpor os problemas que possam ocorrer ao longo de um projeto (Rose & Schlichter, 2013).

O tema ambiente de confiança em projetos é visto pela academia como atual em razão do seu impacto no sucesso (Shakeri et al. 2020; Unterhitzberger et al. 2020, Wan et al. 2020). Os autores De Oliveira e Rabechini Júnior (2019) após constar que as relações de confiança exercem até 63% de influência no êxito do projeto, desenvolveram um modelo conceitual de Gestão de *Stakeholders* e Confiança em ambiente de projetos que visa apresentar como a confiança interage com a gestão de *stakeholders*.

O objetivo desta pesquisa é identificar em um projeto de implantação de sistema de monitoramento na Última Milha na empresa de nome fictício Empresa-Beta, a presença de características e da dinâmica proposta no modelo conceitual de De Oliveira e Rabechini Júnior (2019). O projeto de implantação teve como escopo a cidade de São Paulo, apesar da atuação nacional da empresa. A principal justificativa para redução do escopo reside na maior concentração de clientes e de receitas, reduzindo o tempo de retorno de investimento. O projeto ocorreu entre fevereiro de 2018 e julho de 2019 e foi considerado como bem sucedido pela Empresa-Beta, sendo destacado o alto engajamento de todos os envolvidos e exemplo a ser seguido nacionalmente na empresa.

A questão de pesquisa a ser respondida neste artigo é: "Há convergência entre o modelo conceitual proposto e as práticas aplicadas pela equipe responsável pelo projeto de implementação de um sistema

de monitoramento de última milha?". O projeto de pesquisa caracteriza-se por abordagem qualitativa e descritiva, com dados coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas de alguns membros da equipe de projeto, documentos do projeto e documentação cedida pelo fornecedor do sistema de monitoramento.

O presente artigo foi estruturado em cinco principais tópicos: A revisão da literatura abordando confiança em projetos e projetos de Última Milha Logística; O método, descrevendo a metodologia de pesquisa utilizada para atender a pesquisa; Os resultados e discussão em que serão descritos os principais resultados ao confrontar o modelo conceitual ao projeto de implementação do sistema de monitoramento, com uso de uma abordagem crítica sobre os resultados, e em último tópico, a conclusão, apresentando, a partir dos achados de pesquisa, as principais contribuições acadêmicas e para os praticantes.

2 Revisão da Literatura

2.1 Confiança em projetos

Confiança é consequência da interação entre duas partes e que há uma relação de dependência (Rose & Schlichter, 2013). A relação de confiança é resultado de fatores percebidos por aquele que confia em relação daquele que recebe a confiança. Hartman e Hietbrink (2003) relacionam três fatores típicos: a confiança de origem intuitiva, a confiança de origem da integridade e a confiança de origem da competência. A confiança de origem intuitiva respalda-se na percepção cognitiva das partes interessadas, movida pela aparência e presença da equipe de projeto. A confiança de origem da integridade se apresenta quando há autenticidade nos objetivos apresentados aos stakeholder. Já a confiança de origem da competência está associada ao conhecimento e habilidade de quem entrega o produto do projeto. É atingido o potencial de equipes de projeto quando há o equilíbrio dos três tipos de origem da confiança (Pinto, Slevin & English, 2009).

A gestão de *stakeholders* contempla uma visão relacional no guia PMBOK (PMI, 2017) embarcando a relação de confiança, assim como, outros tipos de relações como a de comunicação (Littau, Jujagirl & Aldbrecht 2010), a liderança (Smyth, 2008), a social (Gil, 2010), entre outros.

A operacionalização no tipo de relações considera os contextos ambientais e sociais para atingir os objetivos do projeto (Gil, 2010). Apesar da visão relacional na gestão de *stakeholders* ter uma abordagem tímida no guia PMBOK (PMI, 2017), a visão prescritiva é bem explicada no guia (De Oliveira & Rabechini Júnior, 2019). A perspectiva prescritiva traz a abordagem de identificação e classificação dos *stakeholders* quanto ao interesse, poder e impacto (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Ela é importante para desenvolver o mapeamento dos *stakeholders* pela equipe de projeto, mas não deve ser a única ação a ser realizada. 66% das falhas em projetos estão associadas a erros não técnicos, isto é, estão relacionados com a falha de relacionamento, comunicação e percepção das partes interessadas sobre o resultado do projeto (Levasseur, 2010). Um dado que vai ao encontro desse achado, De Oliveira e Rabechini Júnior (2017) constaram em pesquisa realizada com 130 provedores e executores de projeto que 63% do sucesso são consequência das relações de confiança estabelecidas.

De Oliveira e Rabechini Júnior (2017) desenvolveram o modelo conceitual de gestão de *stakeholders* e confiança em ambiente de projetos com o objetivo de sintetizar como as relações são estabelecidas em projetos de sucesso, conforme apresentado na Figura 1.

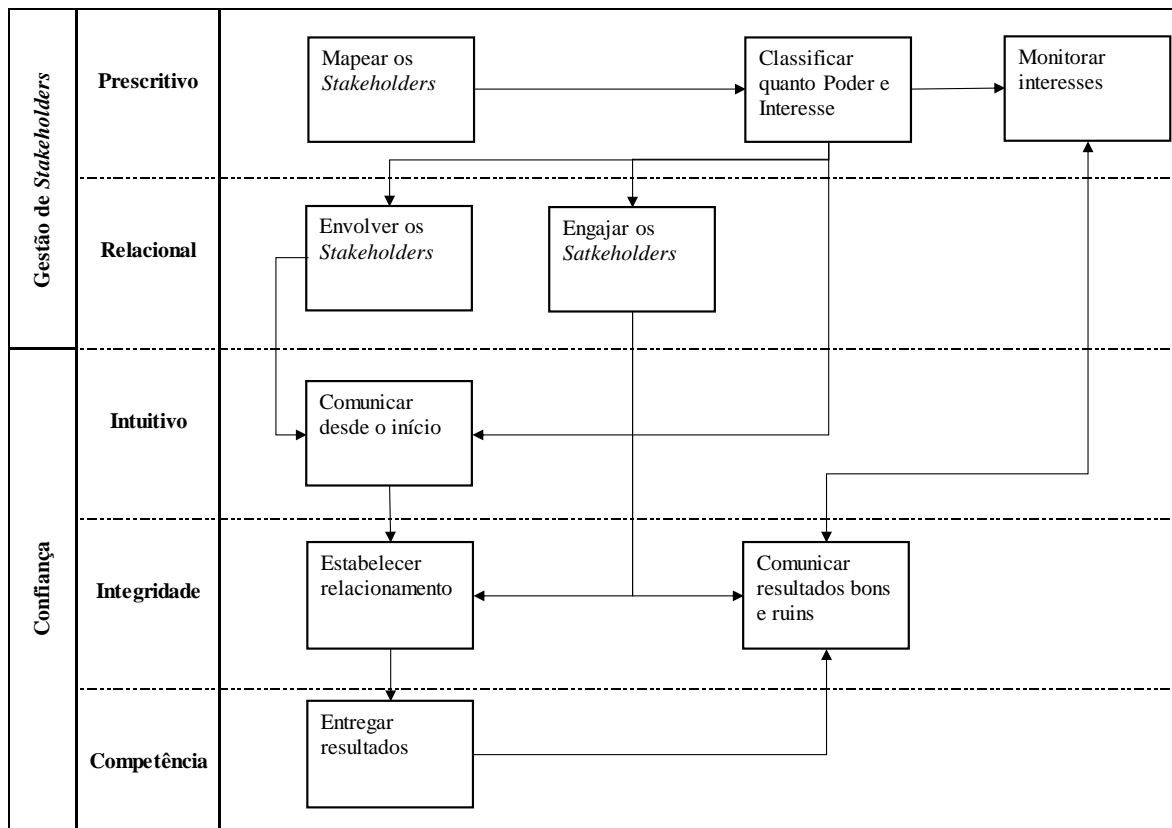


Figura 1. Modelo conceitual de gestão de *stakeholders* e confiança em ambiente de projetos
 Fonte: Baseado em De Oliveira e Rabechini Júnior (2019)

O modelo conceitual inicia a partir da gestão de *stakeholders* na etapa prescritiva, com o mapeamento dos *stakeholders* e a classificação de poder, interesse e impacto. As etapas de monitoramento e relacionais são as atividades subsequentes. Em que envolver as partes interessadas corresponde basicamente estabelecer processos de comunicação e engajar significa estabelecer relacionamento íntegro, com compromisso de levar aos *stakeholders* tanto notícias boas como ruins no momento, assim como apresentar ações de contorno pertinentes quando a situação exigir, construindo assim, a confiança de integridade. A confiança intuitiva surge apenas no início com a apresentação de quem faz parte da equipe de projeto e pode desaparecer ou ser direcionada para fortalecer a confiança de origem da integridade, ao usar da sinceridade na gestão do projeto, ou canalizar em confiança de origem de competência na medida que os resultados são entregues.

2.2 Projetos de Última Milha (*Last Mile*) Logística

Conforme Vakulenko *et al.* (2019) a última milha pode ser definido como o trecho final da entrega de um produto tendo como remetente uma empresa, aqui definido como cliente, para um destinatário, nesta pesquisa definido como consumidor do produto do cliente. A Última Milha Logística é tradicionalmente a de maior custo na cadeia de suprimento. Muito em decorrência da unitização de entregas, ou da quantidade baixa de unidades impedindo ganho de escala, da alta dispersão de entrega com endereços de destino muito distintos (Salum & Pereira, 2018). Outros fatores que implicam no custo maior da última milha é o aumento na demanda por serviço de qualidade, serviço personalizado de entrega com opções de flexibilidade no tempo e no lugar de entrega (Mangiaracina *et al.*, 2019).

Pelo impacto e importância, o tema última milha logística tem sido um assunto de pesquisa emergente e com crescimento do interesse da academia e praticantes (Olsson, Hellström & Pålsson, 2019).

Projetos de última milha são essencialmente complexos, pois, além da busca de aprimorar o desempenho logístico, sofre alta dependência dos *stakeholders* (Orre, Ramadhani & Yusuf, 2020). Melhorar o desempenho logístico em última milha está atrelado atingir resultados diferenciados em um, ou mais de um, dos três principais vetores: custo, tempo e qualidade (Schröter *et al.*, 2020). Desempenho em custo representa diminuir custo de distribuição e entrega com otimização do roteiro ou padronização de processos. Em reduzir tempo visa buscar alternativas que possam atender com brevidade as demandas, ou ao menos, oferecer alternativas de tempo de entrega que possa cumprir expectativas diferentes, mesmo que seja praticado preços distintos em função do grau de urgência. Finalmente a qualidade é conjunção de competências, ao entregar no tempo, no custo, na forma e nas condições acordadas (Salum & Pereira, 2018). Tem sido comum que clientes exijam que as empresas distribuidoras disponibilizem também informações para rastrear as suas entregas. Seja para confirmar que os destinatários receberam seus produtos, ou para fornecer ao consumidor a localização de seu pedido em tempo próximo ao real ou ainda, uma pronta resposta no caso da não entrega. Essas exigências tem demandado implantações de sistemas de monitoramento com resposta on-line, sendo muito em voga o uso de aplicativos mobile para realizar a comunicação e rastrear deslocamentos (Schröter *et al.*, 2020).

Para lidar com a complexidade de projetos de última milha, a gestão de projetos tem sido utilizada. Orre, Ramadhani e Yusuf (2020) sugerem que as empresas devam considerar com duas ações em gestão desse tipo de projeto: o Plano de Projeto, para registrar a documentação do projeto, como definição do escopo, cronograma e planilha de custo, e; o Plano de Liderança, para estabelecer de posse do mapeamento dos *stakeholders*, a abordagem mais apropriada com cada um deles na medida que o projeto evolui. Oppong (2020) também reconhece que projetos de última milha falham em sua implementação por sua equipe de projeto não considerar a complexidade. Recomenda que os projetos tenham abordagem tanto quantitativa, isto é, focado em resultados, como também atenção qualitativa, ao estar atento as aspectos humanos. Outro ponto destacado por Oppong (2020) é a orientação para realizar metodologias ágeis em entregas que envolvam projetos de última milha, pois, são metodologias que exigem, na sua essência, uma grande interatividade com os *stakeholders*.

3 Método

O projeto de pesquisa tem como fundamento a natureza qualitativa e objetivo descritiva (Knetchel 2014). A abordagem de estudo de caso único, aplicada neste estudo, surge do desejo de entender um fenômeno a partir de uma perspectiva holística (Yin, 2016). Suas principais características são: reforça a natureza socialmente construída da realidade; estabelece a relação entre o pesquisador e o objeto de estudo; cria ênfase nas qualidades e nos processos, com destaque para a forma como a experiência social é criada e adquire significado; utiliza entrevistas e observação detalhada (métodos interpretativos); estuda casos específicos (Knetchel, 2014).

A unidade de estudo é o projeto de implantação de um sistema de rastreamento de entrega na "última milha", relacionado no trecho para a entrega final. A Empresa-Beta atua no mercado de entregas entre empresas e entre empresas e consumidores. Possui mais de quinze anos de mercado, tem atualizado seu parque tecnológico e o seu diferencial competitivo de destaque é a fidelização de clientes, dada a alta confiabilidade de entrega. A necessidade da adoção de um sistema de entrega na última milha é decorrente das necessidades demandadas por seus clientes no rastreamento das entregas em tempo

real, ou bem próximo do tempo real, para o trecho final, próximo da entrega ao destinatário. O projeto de implantação transcorreu entre fevereiro de 2018 a julho de 2019. Como a Empresa-Beta tem atendimento nacional, foi foco do projeto de implantação restringir a atuação na cidade de São Paulo, local com maior participação de clientes e de faturamento. A implantação envolveu uma equipe fixa de dez pessoas e, indiretamente, mais de cento e vinte profissionais entre internos e fornecedores. As entregas são realizadas na última milha por meio de entregadores, com 80% funcionários da empresa e 20% subcontratados e dois tipos básicos de veículos de entrega: motocicletas com baú e carros tipo furgão utilitário. A coleta de dados para esta pesquisa ocorreu por três principais fontes: (1) Proveniente de entrevista semiestruturadas; (2) Documentos do projeto, como cronogramas, principais atas de reunião e plano de projeto; e (3) A análise documental disponibilizado pelo fornecedor do sistema de monitoramento.

O Processo de pesquisa aplicada neste projeto compõem 3 fases (Figura 2):

- (1) **Coleta de Dados.** Entrevistas com os principais interessados no projeto (Anexo A); Levantamento de documentos do projeto e do sistema de rastreamento.
- (2) **Análise documental.** Ênfase nas características que implicam o projeto de implantação do novo sistema de rastreamento.
- (3) **Avaliar.** Avaliar a presença das características de confiança dos *stakeholder* no projeto de implantação do novo sistema de rastreamento na última milha.

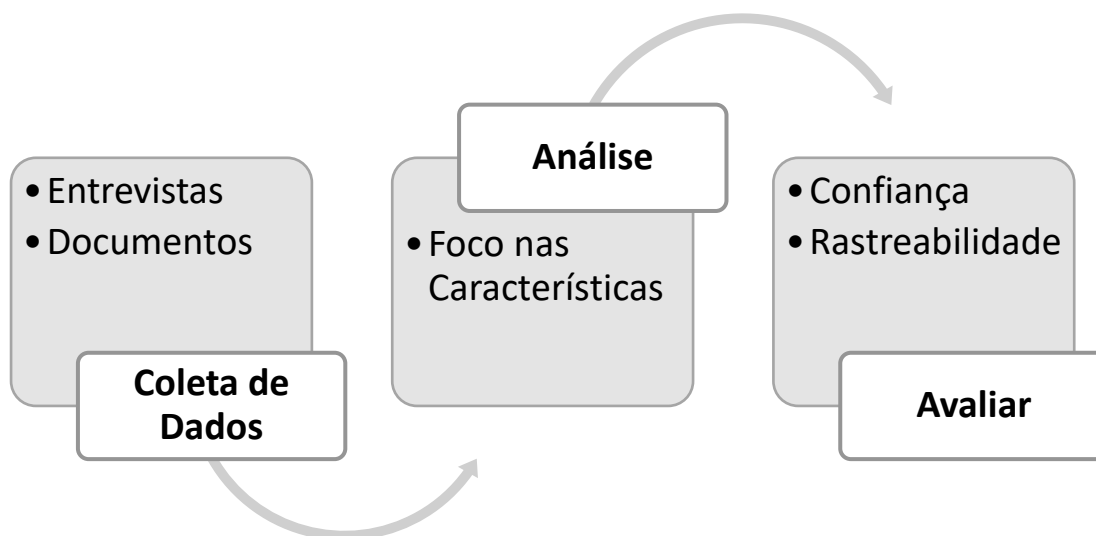


Figura 2. Procedimentos Metodológicos

Os entrevistados ocupam posição de Gerente de Operações, Supervisor de Entrega, Gerente da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que acumulou o cargo de gerente de projeto e, finalmente um dos supervisores de distribuição, um dos responsáveis por operar e organizar roteirização e entrega.

4 Resultados e Discussão

O novo sistema de rastreamento visa monitorar a entrega no trecho conhecido como Última Milha Logístico, a empresa estudada já dispunha de um sistema de monitoramento, mas que não acompanhava em tempo real a movimentação de pedidos. Os entregadores da empresa realizavam o processo de confirmação da entrega, *checkout*, depois da entrega, ao retornar para a empresa e, portanto, os clientes eram informados da remessa, ou do retorno em caso de não recebimento, muito depois da entrega, as vezes após um dia.

A delonga no tempo para receber a informação incomodava muitos clientes que gostariam de agilidade no processo de comunicação. Com o novo sistema de rastreamento, os entregadores têm seu deslocamento acompanhado por geolocalização por meio de seu celular. Eles realizam o apontamento da entrega do pedido em um aplicativo instalado no celular de posse do entregador que, através da conexão de dados via rede mundial de computadores, atualiza em tempo real o novo sistema de rastreamento de monitoramento.

O projeto de novo sistema de rastreamento foi conduzido em consonância ao preconizado por um conjunto de boas práticas prevista no guia PMBOK (PMI, 2017). A equipe de projeto tiveram noções de gestão de projetos na própria empresa e adotou modelos definidos internamente para orientar no desenvolvimento de todo projeto com intuito de aumentar a oportunidade de sucesso.

O objetivo deste artigo é apresentar como as etapas previstas no modelo conceitual de gestão de *stakeholders* e confiança (De Oliveira & Rabechini Júnior, 2017) contribuem na execução de um projeto bem sucedido de implantação de sistema de monitoramento de última milha logística. A partir do levantamento e análise documental e as entrevistas realizadas em campo, foi possível elencar a contribuição de cada etapa no projeto.

As etapas previstas no modelo conceitual de gestão de *stakeholders* e confiança em ambiente de projetos são assim definidas: (1) Prescritivo; (2) Relacional; (3) Intuitivo; (4) Integridade; e (5) Competência.

A etapa definida como **Prescritivo**, com a identificação e mapeamento de interesse dos *stakeholders* do projeto, foi cumprida. A equipe de projeto utilizou dos modelos definidos pela empresa na condução do projeto preconizadas pelo PMBOK (PMI, 2017), sendo que dois desses compõem a ordem prescritiva: o mapeamento das partes interessadas e o detalhamento de interesses, do poder e do impacto de cada parte interessada no projeto. A correta identificação inicial auxiliou a equipe de projetos a determinar o tipo de comunicação com os *stakeholders*. Da lista de partes interessadas identificadas no projeto, se destaca o mapeamento e classificação dos entregadores como principais *stakeholders*. São eles que podem, na visão da equipe de projeto, comprometer o sucesso do projeto (com alto interesse, poder e impacto), pois, o novo sistema depende muito dos entregadores ao ter que incorporar atividades a serem executadas que não existiam no sistema anterior.

O entregador deverá disponibilizar via celular o acesso ao monitoramento do seu deslocamento por meio da geolocalização e, no momento da entrega, postar, em campo apropriado do aplicativo, o aviso de recebimento pelo destinatário ou, o aviso de impedimento de remessa e motivo. Caso contrário, o novo sistema apontará como entrega não realizada, influenciando assim os indicadores de entrega recém criados com o novo sistema. A preocupação da equipe de projeto em classificar os entregadores como importante parte interessada era endereçada pelo sponsor do projeto, o diretor de operações, que associava a alta confiabilidade de entrega a manutenção no quadro de entregadores e de equipe de

apoio treinados e capacitados. Uma insatisfação por parte da equipe de distribuição com o novo sistema e/ou com o projeto de implantação poderia comprometer em atrasos e em falhas na entrega. O principal resultado atendido nesta etapa prescritiva, a partir da identificação e classificação de interesse, foi o quadro geral de todos os *stakeholders* mapeados para gestão ao longo do projeto.

A segunda etapa do modelo conceitual corresponde ao **Relacional**, que envolver e engajar os *stakeholders*, que são bases para construção de relações de confiança em projetos. Como destaque, a equipe de projeto estabeleceu para envolvimento dos entregadores o processo de comunicação por dois meios. Uma impressa, postada no quadro de informações interno da Empresa-Beta, informando o andamento do projeto. E por meio de reuniões realizadas pontualmente com os entregadores explicando as etapas previstas e a progressão das atividades planejadas. Quanto a demonstração de ação de engajamento, os entregadores participaram desde a fase de escolha do fornecedor do sistema e que continuou na fase de implantação. Eles tiveram a oportunidade de interagir no novo sistema e ambientar-se com as funcionalidades disponibilizadas ao longo da implantação do sistema. Ações de envolvimento e engajamento facilitam na construção de relações de confiança, pois, os *stakeholders* passam a sentir-se parte integrante do sucesso do projeto.

A disponibilidade de canais de comunicação ainda na fase de pré-projeto (escolha do fornecedor) contribuiu no que o modelo conceitual define como construção de uma confiança **Intuitiva** por parte dos entregadores, importante para demonstrar o interesse legítimo da equipe de projeto no objetivo consistente e reconhecido. Eles sentiram-se ouvidos, o que permitiu avançar na construção de outros meios de confiança (Integridade e Competência). Disponibilizar as funcionalidades prontas de forma gradual aos entregadores e também aos responsáveis pela operação do novo sistema, abriu espaço para coletar pela equipe de projeto as percepções de todos. O processo de coletar as sugestões e críticas com a resposta sincera da viabilidade ou não de incorporação compõe o grupo de ações que reforçam a confiança de tipo **Integridade**. Por exemplo, apesar de desde o início ser prevista a compra de celulares com pacote de dados para os entregadores e com entrega dias antes da colocação em operação, alguns desses sentiam-se incomodados em não conseguir simular as funcionalidades disponibilizada pelo fornecedor por não possuir um aparelho adequado para teste. O que fez a equipe de projeto antecipar a fase da compra para demonstrar que estavam atentos ao interesse despertado.

Assim, em linha com o que o modelo conceitual defende em estabelecer a confiança na etapa de Integridade. Comunicar resultados bons e ruins é uma habilidade importante pela equipe de projeto ao conduzir mudanças em uma organização. A equipe estabeleceu transparência na condução do projeto para garantir a todas as partes interessadas uma comunicação com qualidade. Assim ocorreu quando explicaram a criação de novos indicadores de eficiência logística em que seria possível mapear a produtividade de forma mais apurada de cada um dos entregadores.

Além de fortalecer uma imagem de transparência, a entrega gradual das funcionalidades operando e com resultados possíveis de serem avaliados pelos entregadores e usuários do sistema contribuiu para reforçar a confiança de origem da competência, etapa do modelo relative a **Competência**. As entregas parciais ajudam os *stakeholders* acreditarem que a mudança trará resultados para o negócio na medida que mesmo com eventuais erros, há uma rápida resposta do fornecedor em corrigir. Destaca-se o envolvimento do fornecedor não apenas em entender e entregar as necessidades da Empresa-Beta, mas também em aderir as entregas parciais e movimentar esforços para fornecer ajustes, melhorias e correções no mais breve tempo. Sendo a confiança de origem de Competência a última etapa do modelo conceitual.

Os achados no processo de pesquisa apontam que houve aderência ao que é proposto no modelo conceitual de Gestão de *Stakeholders* e Confiança resultando em um projeto bem sucedido de implantação de um novo sistema de monitoramento de última milha. A preocupação da equipe de projeto em inovar seu sistema de monitoramento sem comprometer os resultados operacionais não foram em vão. De fato, em pesquisa realizada pela equipe de projeto com os clientes pós implantação, avaliaram o novo sistema como muito bom, até por que trazia atendimento a uma demanda já antiga da oportunidade de acompanhar a entrega, sem que com isso houvesse a quebra na confiabilidade de entrega, vantagem competitiva sempre ressaltada pelos clientes da Empresa-Beta.

Outro ponto de destaque é que a equipe de projeto da Empresa-Beta não restringiu seguir apenas as boas práticas previstas no guia PMBOK (PMI, 2017), mas também considerou ações que foram percebidas pelos *stakeholders*, em especial os entregadores, de estabelecer uma relação de confiança. Ações essas que puderam ser verificadas como aderente ao modelo conceitual.

5 Conclusão

O alto impacto da Última Milha Logística em toda a cadeia de suprimento, seja em custo, tempo ou qualidade percebida pelo cliente e pelo consumidor da entrega, demonstra a importância da busca em melhoria contínua. Em uma atividade essencialmente manual, visto a baixa automação, inovar com tecnologia da informação auxilia para que a disponibilidade de dados de qualidade estejam a mão de quem toma decisões. A complexidade que representa mudanças na Última Milha aliada aos diferentes *stakeholders* a serem atendidos sugere que a equipe de projeto use boas práticas de gestão de projetos, como estabelecido pelo guia PMBOK (PMI, 2017). E também considere ações de gestão de relacionamentos, como o modelo conceitual de gestão de *stakeholders* e confiança (De Oliveira e Rabechini Júnior, 2017). Confrontando as ações praticadas pela equipe de projeto da Empresa-Beta estudada com o modelo conceitual foi possível encontrar congruência que validam o modelo. Estabelecer relacionamento de confiança com os *stakeholders* foi fundamental para o sucesso do projeto de implantação de um novo sistema de monitoramento com uma quantidade impactante de mudanças na forma que os entregadores atuavam e eram medidos. Essa confiança foi estabelecida por meio de um processo transparente e participativo desde a escolha do fornecedor e reforçada ao longo do projeto de implantação.

A contribuição para a teoria é a validação do modelo conceitual que traz à luz a importância de considerar cada vez mais em projetos complexos com a abordagem das questões relacionais, como a confiança, que pode ser determinante para aumentar a chance de sucesso, além de ser um tema emergente no atual cenário. A contribuição para a prática está no impacto que o estudo pode ter na cadeia de suprimento como uma alternativa a ser considerada no planejamento e conduzida no ciclo de vida de um projeto, para evitar uma visão excessivamente mecanicista e trazer análise de relacionamento baseado em confiança.

Como todo projeto de pesquisa, há limitações deste trabalho, relacionadas a sua aplicação em um estudo de caso, além de aplicação do modelo conceitual em projeto já implementado. As informações obtidas são instruídas apenas ao ambiente em que foram coletadas. Porém, não limitando a metodologia empregada a outros estudos comparativos. Sendo assim, como proposta de trabalhos futuros, é sugerida a aplicação do modelo conceitual em outros projetos, mas desde o seu planejamento ou, em projetos não bem sucedidos de implantação de melhorias em Última Milha Logística, validando se as ações propostas construção de confiança poderiam contribuir em um resultado de sucesso.

Anexo A – Protocolo de Entrevistas Semi-estruturadas

Passo 1. Realizar a apresentação do pesquisador e explicar os conceitos do artigo a ser desenvolvido;

Passo 2. Iniciar a aplicação do questionário

(Q01). Quais são os objetivos do projeto do novo sistema de rastreamento?

(Q02). Quais os principais problemas enfrentados ao não dispor de um sistema de rastreamento como o proposto no projeto?

(Q03). Quais são as principais dificuldades encontradas no projeto do novo sistema de rastreamento?

(Q04). Quais são as principais virtudes do projeto (com foco no processo e não do resultado do projeto) que o entrevistado destacaria?

(Q05). Quais as lições aprendidas com o projeto? Que cuidados tomaria se tivesse a oportunidade de começar o projeto novamente?

(Q06). Como foi tratado o mapeamento das partes interessadas do projeto e quais as ações foram previstas para cada um deles quanto ao processo de comunicação durante o projeto?

Passo 3. Perguntar se há alguma outra consideração ou ponto a ser incluído na pesquisa;

Passo 4. Finalizar a entrevista.

Referências

De Oliveira, G. Rabechini Júnior., R. (2019). Stakeholder management influence on trust in a project: A quantitative study. *International Journal of Project Management*, 37(1), 131-144.

De Oliveira, G. Rabechini Júnior., R. (2017). Confiança em ambientes de projetos por meio da gestão de *stakeholders*: proposta de um modelo conceitual normativo. *Revista Mundo PM*, n. 78.

De Araujo, F. A., Dos Reis, J. G. M., & Da Cruz Correia, P. F. (2019). Uso de lockers como melhoria e redução do risco do *last mile* no *e-commerce*. XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

Gil, N. A. (2010). Language as a Resource in Project Management: A Case Study and a Conceptual Framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 57, n. 3, p. 450–462.

Glória Júnior, I. e Chaves, M. S. (2014). Novos riscos para a gestão de projetos de tecnologia da informação com equipes locais. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 5(2), 16-38.

Hartmann, A.; Hietbrink, M. (2013). An exploratory study on the relationship between stakeholder expectations, experiences, and satisfaction in road maintenance. *Construction Management and Economics*, v. 31, n. 4, p. 345-358.

Knetchel, M., do R. (2014). Metodologia Da Pesquisa Em Educação: Uma Abordagem Teórico-Prática Dialogada. Livraria Inter Saberes.

Levasseur, R. E. (2010). People Skills: Ensuring Project Success—A Change Management Perspective. *Interfaces*, v. 40, n. 2, p. 159–162.

Littau, P.; Jujagirl, N.; Adlbrecht, G. (2010). 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984-2009). *Project Management Journal*, v. 41, n. 4, p. 17–29.

- Mangiaracina, R., Perego, A., Seghezzi, A., & Tumino, A. (2019). Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: a literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 853.
- Olsson, J., Hellström, D., & Pålsson, H. (2019). Framework of last mile logistics research: A systematic review of the literature. *Sustainability*, 11(24), 7131.
- Opong, W. A. (2020). The Role of Project Managers Attention on Last Mile Connectivity to Ensure Success. *Project Management Scientific Journal*. v. 2, issue 4, pp: 70-78.
- Orre, F., Ramadhani, A. C., & Yusuf, M. (2020). Role of *stakeholders* on project performance of Kenya power and lighting company last mile connectivity project in embu county, kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations*. v. 7, issue 2, pp: 1186-1195.
- Pinto, J. K.; Slevin, D. P.; English, B. (2009) Trust in Projects: An Empirical Assessment of Owner/contractor Relationships. *International Journal of Project Management*, v. 27, n. 6, p. 638–648.
- PMI (2017)). *Project Management Institute: Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. 6ª edição. 2017.
- Rose, J., Schlichter, B.R., (2013). Decoupling, re-engaging: managing trust relationships in implementation projects: managing trust relationships in implementation projects. *Inf. Syst. J.* 23 (1)
- Salum, F. & Pereira, D. (2018). Pratical The Last Mile: A nova aposta do varejo para se reinventar. *Pratical Community in Business Model*. Fundação Dom Cabral (FDC). Disponível em: https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/2018_Relat%C3%B3rio%20de%20estudo%20Varejo%20de%20Supermercados%20e%20Last%20Mile.pdf. Acessado em: 19/12/2020
- Schröter, B., Beretta, B. Batista, J., da Silva, L. A., de Oliveira, G. F. (2020). Melhoria do processo last-mile. *South American Development Society Journal*, 5(15), 401.
- Shakeri, H., Khalilzadeh, M., Raslanas, S., & Zavadskas, E. K. (2020). What do project managers need to know to succeed in face-to-face communication?. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-27.
- Smyth, H. (2008). The Credibility Gap in Stakeholder Management: Ethics and Evidence of Relationship Management. *Construction Management and Economics*, v. 26, n. 6, p. 633–643.
- Unterhitzenberger, C., Wilson, H., James Bryde, D., Rost, M., & Joby, R. (2020). The stakeholder challenge: dealing with challenging situations involving *stakeholders*. *Production Planning & Control*, 1-16.
- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellström, D., & Hjort, K. (2019). Service innovation in e-commerce last mile delivery: Mapping the e-customer journey. *Journal of Business Research*, 101, 461-468.
- Wan, J., Le, Y., Wang, G., Xia, N., e Liu, X. (2020). Carrot or stick? The impact of paternalistic leadership on the behavioral integration of top management teams in megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Yin, R. K. (2016). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Bookman.