

Gerenciamento de projetos em operação logística: O caso de um operador de grande porte brasileiro

CELSO HASHISAKA JUNIOR

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
celsohj@gmail.com

EDUARDO DE CARVALHO SAKALAUSKAS

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
dusakalauskas@gmail.com

LEANDRO ALVES PATAH

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
leandro.patah@uol.com.br

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

Universidade Nove de Julho
cristinadpmartens@gmail.com

Agradecemos ao FAP-UNINOVE - Fundo de Apoio à Pesquisa



GERENCIAMENTO DE PROJETOS EM OPERAÇÃO LOGÍSTICA: O CASO DE UM OPERADOR DE GRANDE PORTE BRASILEIRO

Resumo

A logística empresarial é mais abrangente que apenas o transporte de produtos, busca eficiência nos processos para atender às demandas dos clientes. A pesquisa foi realizada em um operador logístico brasileiro especializado na entrega “porta a porta”, analisando um contrato com outra forma de distribuição, onde o consumidor retira a encomenda em uma unidade, e assim enfrentou dificuldades na implantação e execução da operação. O objetivo do presente relato técnico é analisar como gerenciamento de projeto pode contribuir para evitar problemas na implantação e execução de uma operação logística. Por se tratar de uma pesquisa exploratória, foi realizado o estudo de caso único com observação participante. Os resultados permitiram identificar os elementos fundamentais para a implantação e execução da operação, o que permite concluir que o planejamento é fundamental, e se observa a oportunidade de pesquisa futura para estruturação de um modelo referenciado em práticas de gerenciamento de projetos aplicável às operações logísticas, e a pesquisa em outros operadores.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos, logística, implantação e operação.

Abstract

The business logistics is more comprehensive than just the transport of products, seeks efficiency in the processes to meet the demands of customers. The research was conducted in a Brazilian logistic operator specialized in door to door delivery, analyzing a contract with another form of distribution, where the consumer withdraws the order in a unit, and thus faced difficulties in the implementation and execution of the operation. The objective of the present technical report is to analyze how project management can contribute to avoid problems in the implementation and execution of a logistic operation. Because it was an exploratory research, the single case study with participant observation was carried out. The results allowed identifying the fundamental elements for the implementation and execution of the operation, which allows concluding that the planning is fundamental, and the opportunity of future research is observed for the structuring of a model referenced in project management practices applicable to logistics operations, and research on other operators.

Keywords: Project management, logistics, deployment and operation.



1. Introdu3o

A log3stica tem a finalidade de atender as necessidades de um consumidor para obter um produto, em quantidade, validade e tipo solicitados, pois de nada adiantaria atender ao cliente em termos de prazo e custo se for entregue errado ou ainda danificado (Novaes, 2007). Os processos log3sticos evolu3ram, compreendendo mais do que o transporte de produtos, passaram a incluir processos de acondicionamento, informa3oes sobre as etapas desde o inicio do pedido at3 sua entrega, entre outras (CSCMP, 2017).

O objeto de pesquisa do presente relato t3cnico 3 uma empresa de log3stica brasileira, com experi3ncia em entrega porta a porta, tamb3m chamado de *door to door*. Dentro do contexto de presta3o de servi3os de log3stica empresarial e *supply chain*, essa empresa pode ser classificada como *third-party logistics* (3PL) ou *logistics providers*, pois fornece servi3os desde o armazenamento at3 a entrega ao consumidor (Novaes, 2007).

Embora opera3oes log3sticas geralmente sejam customizadas, o cliente solicitou a entrega em unidade de distribu3o, diferente da especialidade da empresa, o que resultou em algumas dificuldades enfrentadas durante a implanta3o e execu3o desse servi3o. Assim o objetivo do presente relato t3cnico 3 analisar como gerenciamento de projetos pode contribuir para evitar problemas na implanta3o e execu3o de uma opera3o log3stica.

Por se tratar de uma pesquisa explorat3ria realizada em uma 3nica organiza3o, a metodologia adotada contou com a experi3ncia profissional do pesquisador, sendo a abordagem adotada a observa3o participante, onde se aplica o m3todo longitudinal, uma vez que se observou a implanta3o e execu3o da opera3o, contribuindo ao confrontar a teoria proposta com a realidade para identificar poss3veis contribu3oes do gerenciamento de projetos no enfrentamento das dificuldades encontradas.

2. Referencial Te3rico

A elabora3o e sustenta3o te3rica deste relato fundamentam-se em dois pilares, log3stica e gest3o de projetos; que suportam o desenvolvimento e a an3lise de resultados.

2.1 Log3stica

A log3stica 3 a gest3o dos fluxos de produtos acabados ou n3o, do ponto de origem ao ponto de destino, com a finalidade de atender aos requisitos dos clientes (Torok, Fedorko, Molnar, Husakova & Csiszar, 2017). Os itens gerenciados em um processo log3stico podem incluir desde grandes itens, como partes de um avia3o, at3 pequenas part3culas e energia (Torok, *et al.*, 2017).

O termo tem origem nas opera3oes militares, quando nas guerras os recursos tinham que ser transportados de onde estavam para onde eram necess3rios (Oliveira, Gomes, Neumann & Arnosti, 2003). Em meados dos anos 50 a log3stica tem seu conceito utilizado em opera3oes empresariais, integrando as opera3oes de administra3o de materiais e a distribu3o f3sica (Oliveira, *et al.*, 2003).

Atualmente, com as inova3oes e amplia3o da tecnologia da informa3o, bem como novas configura3oes de redes log3sticas e estrat3gias corporativas, a log3stica passou a exercer papel fundamental nos neg3cios, contribuindo inclusive com o crescimento da economia (Belfiore, F3vero, Angelo, 2006).

O crescimento do setor associado 3 complexidade dos processos log3sticos e 3 necessidade de redu3o de custos por meio de tarefas eficientes, deu origem aos operadores log3sticos, que contribuem para que empresas se dediquem ao seu neg3cio, sem se preocupar com a especializa3o nos processos log3sticos (Belfiore, *et al.*, 2006).



Assim o modelo SCOR (*Supply Chain Operations Reference*), criado pela *Supply Chain Council*, foi organizado como um guia de referência de melhores práticas, abordando de forma integrada os processos específicos de logística (Sobotka & Czarnigowska, 2005). A execução de tais processos depende de recursos, processos bem definidos, entre outras informações de escopo da operação, especificidades que se conhecidas auxiliam no planejamento e execução da operação (Gomes, Miranda, Carraro & Furlan, 2016; Silva Filho, Farina, Gaspar & Donato, 2017).

2.2 Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos tem sido muito utilizado pelas organizações (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017), contribuindo na organização, nos processos de planejamento, na implantação para novos serviços e no aperfeiçoamento de serviços existentes (Gonçalves & Garcez, 2016; Dias, Perciunula, Maffia & Antonioli, 2017). As técnicas e ferramentas utilizadas no gerenciamento de projetos podem auxiliar na execução de trabalhos e processos (Papke-Shields & Boyer-Wright, 2017), por exemplo, o planejamento é considerado um elemento fundamental, responsável pela diminuição da incerteza e aumento da probabilidade de obtenção de sucesso em um projeto (Dvir, Raz & Shenhar, 2003).

O conceito de projetos evolui a cada ano (Rabechini Jr. & Carvalho 2002), sendo possível definir como um processo único, especial e inédito (Dvir, *et al.*, 2003), com atividades coordenadas, objetivos específicos e tempo determinado (Rabechini Jr. & Carvalho 2002). Um projeto é formado por atividades temporárias, geralmente com o objetivo de criar algo novo, e é finalizado quando este objetivo é alcançado ou quando fica definido que o objetivo não pode mais ser alcançado (PMI, 2013).

Um projeto pode ser organizado em cinco grupos de processos (PMI, 2013):

- Iniciação: fase em que se define o escopo do projeto;
- Planejamento: Fase em que se aponta a estratégia de execução do projeto;
- Execução: Nesta etapa ocorre a operacionalização do projeto;
- Controle: onde se acompanha a execução para encontrar desvios e propor melhorias; e
- Finalização: Encerramento do projeto.

É importante, na elaboração de um projeto, relacionar os fatores envolvidos e os possíveis riscos, identificando todos os aspectos como características, riscos, fases e finalização (Hoss, Zenci & Lezana, 2012).

3. Metodologia

Pesquisa é uma forma racionalizada e organizada, que tem objetivo de fornecer resposta aos problemas (Gil, 2002). O relato técnico foi escolhido por ser adequado para entender um fenômeno e também pela possibilidade de gerar conhecimento, podendo também ser aplicado em situações similares (Giovannini & Kruglianskas, 2008).

Em relação ao objeto, todo estudo de caso proporciona ao pesquisador condições de detalhamento (Leite, Souza, Silva, Portugal & Oliveira 2016), preservando as características estudadas durante a investigação (Guarnieri, Dutra, Pagani, Hatakeyama & Pillati 2006).

Ainda, trata-se de uma investigação sistemática de um aspecto específico, gerando valor único e singular, no qual os estudos buscam descobertas com foco na interpretação do contexto, e proporcionam a representação de vários pontos de vista, que podem utilizar fontes de dados variadas para revelar experiências e retratar a realidade, além de permitir sua elaboração em uma linguagem mais acessível (André, 1984).



Como uma operação logística envolve vários aspectos, assim a pesquisa se limitou a levantar e analisar dados da implantação e execução da operação contratada. Adotou-se a abordagem da observação participante, com coleta de dados primários, observados durante a atuação regular no projeto, permitindo a compreensão do ambiente em profundidade, algo não possível de ser observado por meio de uma metodologia quantitativa (Santos, 2011).

Assim se pretende por meio das observações realizadas, neste relato, analisar como o gerenciamento de projetos pode contribuir para evitar as ocorrências dos problemas identificados na implantação e execução de uma operação logística, confrontando a teoria com as observações.

4. Resultados Obtidos e Análise

4.1 Contextualização

A organização estudada é um operador logístico brasileiro, trata-se de uma empresa de grande porte, com experiência em entregas *door to door* que atua em todo território nacional, com uma carteira de clientes de logística bem diversificada, ou seja, as operações que executa combinam os processos logísticos com perfis de cargas bem variados, e mesmo com tais características a empresa não adota um modelo de gerenciamento de projetos para logísticas.

A necessidade da contratante de operacionalizar a migração de um serviço público em todo território brasileiro definiu o escopo da operação estudada. O serviço consiste em distribuir kits com produtos para pessoas assistidas por programas sociais do Governo Federal, oferecendo suporte didático para lhes assegurar o acesso ao novo serviço. Assim a empresa lançou no mercado uma pesquisa para obter propostas dos operadores logísticos.

O cronograma da operação foi previsto de 2016 a 2018, com a execução realizada por regiões, que definiram as etapas de implantação. A proposta inicial era contratar a operação por especialidade, logo um fornecedor executaria a armazenagem e preparação dos pedidos e um segundo fornecedor, a distribuição. Porém durante as negociações, contratar um único fornecedor demonstrou mais vantagens, com ganhos para a contratante em termos de custos, controle e integração da operação.

A Figura 1 sintetiza os processos de uma operação logística desde a contratação até o encerramento, o estudo focou suas observações em duas fases dependentes, implantação e execução, na primeira região do cronograma, que abrange o município de São Paulo e região metropolitana, devido a sua complexidade do público alvo e volume de entregas.

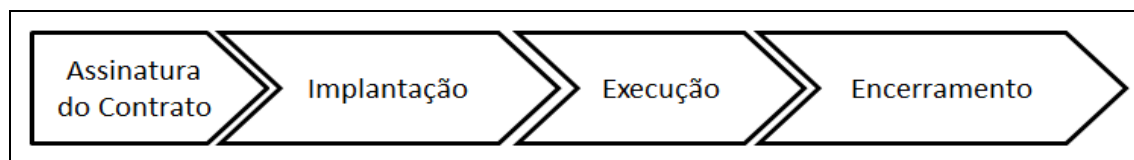


Figura 1. Diagrama de Processos de uma Operação Logística: Da Contratação ao Encerramento
Fonte: Autores

4.2 Detalhamento da Operação Logística

O escopo da operação contratada possui as seguintes características: recebimento de carga do fornecedor, armazenamento com ou sem transferência para armazém intermediário, transporte, distribuição, treinamento, e envio de informações para a gestão e cliente.

O fluxo operacional é ilustrado na Figura 2, desde o fornecimento dos produtos até a entrega ao consumidor final. O uso de um armazém intermediário, ocorre quando o transporte



entre o armazém e a unidade de distribuição é inviável, assim essa unidade oferece ganho operacional ao processo de distribuição.

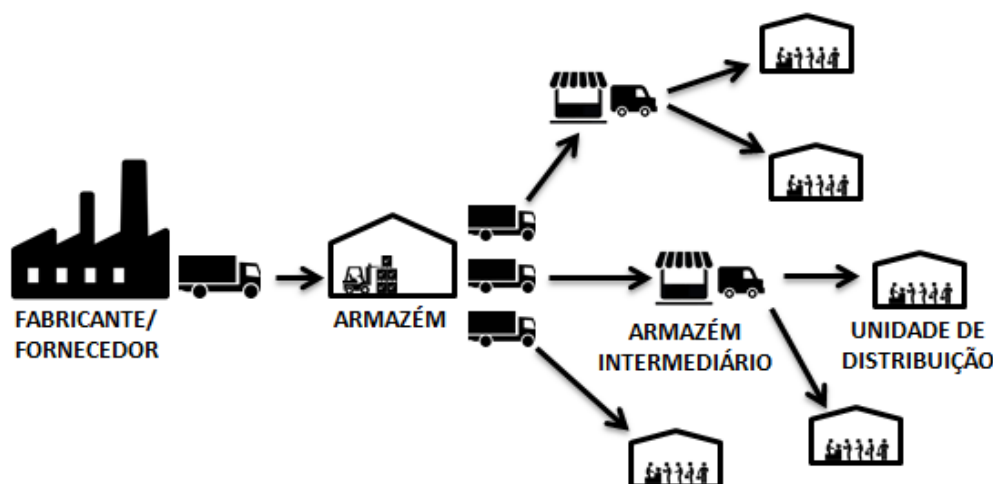


Figura 2. Fluxo Simplificado da Operação Logística Estudada
Fonte: Autores

A ilustração permite visualizar a diferença entre a operação implantada e a distribuição *door to door*, nela a entrega ocorre na unidade de distribuição, onde o consumidor retira seu pedido, eliminando a necessidade do entregador que iria aos domicílios no outro modelo.

4.3 Implantação da Operação Logística

Na implantação todos os recursos para o funcionamento de cada tipo de unidade devem ser disponibilizados, e os processos e papéis definidos, a Figura 3 demonstra o resultado de um levantamento onde se identifica os tipos de unidades, requisitos e tipos de procedimentos.

Tipos de Unidade	Requisitos	Procedimentos
<ul style="list-style-type: none">• Armazém• Armazém Intermediário• Unidade de Distribuição	<ul style="list-style-type: none">• Instalação física (Imóvel)• Equipamentos operacionais• Equipamentos e mobiliários• Equipe (Pessoas)• Infraestrutura (elétrica, TI, etc.).• Insumos• Treinamento da equipe• Transporte• Formalização de Processos	<ul style="list-style-type: none">• Operacionais• Apoio

Figura 3. Requisitos da Operação Logística
Fonte: Autores

Durante a implantação observou-se que vários recursos previstos e reservados, quando requisitados não estavam à disposição, o criando a necessidade de buscar outras opções para viabilizar a implantação. Alguns fatores que explicam tal fato são os seguintes:

- a) Mudança do gestor funcional responsável pelo recurso;
- b) Realocação do recurso por necessidade da empresa; e
- c) Encerramento de contrato do fornecedor.



Ainda se identificou que a empresa estudada não trata operações logísticas como projetos, mas trabalha com instruções padronizadas e formalizadas em manuais, e o caso estudado não está padronizado pela empresa.

4.4 Execução da Operação Logística

A operação executada tem processos de distribuição definidos conforme Figura 4, destacando o abastecimento e distribuição, onde se identificou dificuldades de controle.

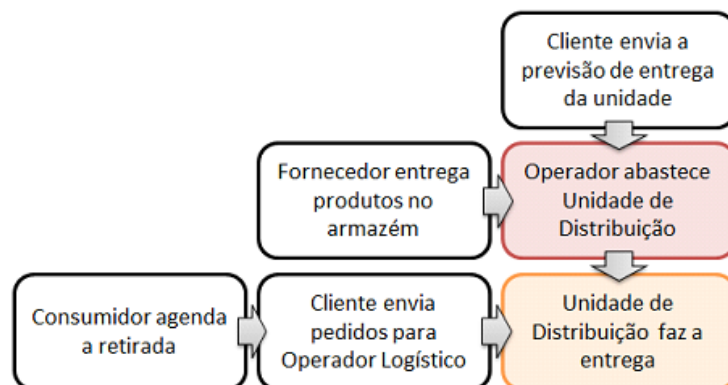


Figura 4. Fluxo do Processo de Execução da Operação de Entrega
Fonte: Autores

O processo de abastecimento tem complexidade intermediária, mas apresentou erros durante a execução devido a falhas no controle de estoque das unidades. A análise do processo identificou que a ocorrência se deve a dois fatores: (i) nível de formação e capacitação da equipe; (ii) formalização dos processos.

O nível de formação e capacitação é resultado do uso de mão de obra operacional, onde as pessoas executam procedimentos definidos de forma rotineira, clara e objetiva, com padrão e método, e não tem desenvolvidas competências para lidar com mudanças.

Na entrega se observou apenas falhas de sistema e processos de apoio como o faturamento do serviço, que exigiram controle adicional e correção.

O sistema de agendamento, sob a gestão do cliente, apresentou divergências entre a quantidade de atendimentos realizados e agendados. A solução foi salvar evidências que comprovassem o número de entregas realizadas ao término do expediente diário.

O faturamento deveria ser executado diariamente, de acordo com as quantidades de entregas realizadas, mas por problemas de sistema, algumas vezes era lançado no dia seguinte, o que aumentava a possibilidade de ocorrer erros.

Assim observou-se divergências nos lançamentos de faturamento, obrigando a executar novas conferências e correções para atender às especificações do cliente.

4.5 Resultados das Observações e Análise

Com base na implantação e execução da operação logística, se observa que são eventos únicos em função de seus requisitos, processos e com prazo de início e fim definidos, podendo ser tratados como um projeto conforme teoria (PMI, 2013), pois projetos são definidos como eventos temporários e únicos (Dvir, *et al.* 2003).

A organização e compilação das observações, permite verificar e enquadrar os problemas em falhas de processos, falha ou falta de recursos e informações, em cada fase que ocorre, assim a matriz de eventos representada na Figura 5 compila esses dados.

ORIGEM DO PROBLEMA	FASE DA OPERAÇÃO LOGÍSTICA	
	Implantação	Execução
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Indisponibilidade total ou parcial dos recursos levantados como requisito para operação (imóveis, mobiliário, infraestrutura, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa qualificação da mão de obra. Falhas de sistemas informatizados.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de método padronizado para implantação. 	<ul style="list-style-type: none"> Falha no processo de capacitação e seleção das pessoas para o controle do armazenamento. Ausência de formalização de processos operacionais executados no controle de armazenagem e faturamento.

Figura 5. Matriz de Eventos - Problemas por Fase da Operação Logística
 Fonte: Autores

Uma operação logística tratada como projeto, tem em alguns eventos possíveis associações aos grupos de processos do PMI (2013), resumidos na Figura 6, onde a entrada corresponde ao contrato equivalente ao termo de abertura, enquanto o encerramento ocorre pelo fim da vigência ou rescisão, ambos representados pelas setas pontilhadas.

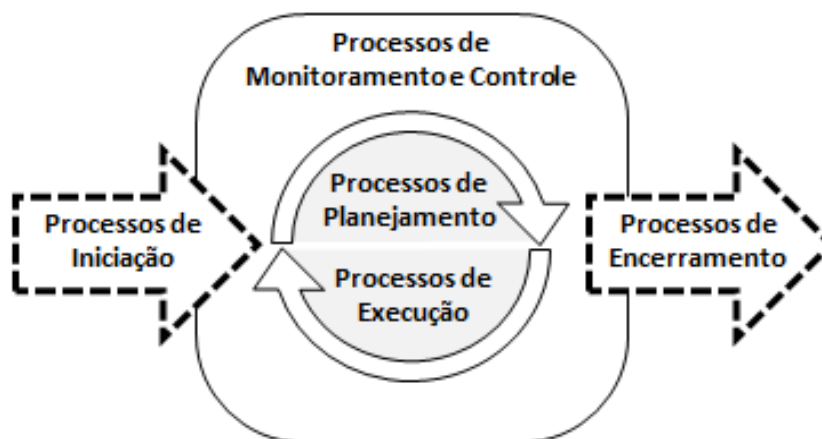


Figura 6. Processos de Gerenciamento de Projetos

Fonte: Adaptado pelos Autores de Project Management Institute - PMI. (2013). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5ª edição, p. 54.

A avaliação longitudinal dos processos dependentes, de implantação e execução da operação logística (Figura 1), se deu em virtude da experiência profissional do pesquisador em gestão de projetos e processos, que contribui para a análise dos resultados.

O primeiro aspecto observado na análise de resultados é que a empresa, devido ao seu padrão de trabalho, não trata operações logísticas como projeto, mesmo na fase de implantação, uma vez que esta fase demonstra que cada operação é única, e onde se verifica processos diferenciados.

Embora o planejamento não assegure o sucesso de um projeto, a falta dele certamente garantirá o fracasso (Dvir, *et al.*, 2003), nesse sentido a adoção de práticas de gerenciamento de projeto, melhora a resposta quando ocorrer um desvio nos procedimentos, podendo reduzir os impactos na implantação ou execução.



Contrariando a teoria, também não se observa um processo estruturado de planejamento para implantação e execução da operação, como sugere o PMBOK (PMI, 2013) e o SCOR (CSC, 2008), e na fase inicial de um projeto, para obter sucesso, nenhum esforço deve ser poupado (Dvir, *et al.*, 2003).

Parte dos problemas enfrentados poderiam ter seu risco de ocorrência mitigados se adotadas algumas ferramentas de gerenciamento de projetos, a exemplo da Estrutura Analítica do Projeto – EAP e cronograma (PMI, 2003), entre outras possibilidades, contudo essa aplicação dependeria da abordagem adotada pela organização, passando a adotar a prática de gerenciamento de projetos nestes casos.

Embora processos operacionais sejam rotineiros, a fase de implantação a partir de uma visão ampliada da operação, permite seu tratamento como projeto, pois ocorre com prazo definido, tem as características que o tornam único e a aplicação do grupo de processos de planejamento pode promover melhorias na produtividade e reduzir custos, além de criar a possibilidade de melhorias por meio da gestão das lições aprendidas.

5. Considerações Finais

Este relato propôs uma pesquisa exploratória longitudinal, em uma operação logística de um operador brasileiro de grande porte, da implantação e execução da operação. Deste modo o objetivo de analisar como gerenciamento de projetos pode contribuir para evitar problemas na implantação e execução de operações logísticas. Assim o estudo identifica que uma operação tem características que permitem seu tratamento como um projeto, pois cada operação é única e tem prazos de início e término definidos, de mesmo modo que o PMI (2013) define projetos.

Embora esta aproximação seja possível, a empresa estudada não trata as operações como projetos, mesmo nas fases de implantação e execução, e alguns problemas identificados, como a indisponibilidade de recursos previstos na implantação ou falhas de execução, poderiam ter o risco de ocorrência mitigado se adotado um método baseado em gerenciamento de projetos com o planejamento e uso de ferramentas de gerenciamento, como cronograma e EAP, citadas na análise dos resultados.

Ainda pode-se inferir a partir das observações e análises do trabalho que as operações dependem de três pilares de sustentação: recursos, processos e informações; e estes encontram no gerenciamento de projetos ferramentas que auxiliam na sua aquisição e controle.

A principal limitação do estudo é que o caso único não descarta a possibilidade de solução similar à encontrada, ser adotada em outro caso, mas por outro lado é possível verificar que havendo este caso, há a validação dos resultados esperados, até então apenas como proposição.

Assim as contribuições do presente relato são: (i) desenvolvimento de um método de gerenciamento de operações logística baseado nas práticas de gerenciamento de projetos, a fim de obter resultados sustentáveis, (ii) estudo com levantamento em outros operadores logísticos para verificar se adotam práticas como a proposta neste relato técnico, abrindo desta forma duas oportunidades de estudos futuros.

**Referências:**

- André, M. E. D. A. (1984). Estudo de caso: seu potencial na educação. *Cadernos de pesquisa*, 49, 51-54.
- Belfiore, P. P., Fávero, L. P. L., & Angelo, C. F. (2006). Aplicação de técnicas estatísticas multivariadas em empresas de operação logística no Brasil em função de indicadores econômico-financeiros. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 12 (3).
- Council of Supply Chain - CSC (2008). *Supply-Chain Operations Reference - model. Overview of SCOR version*, 5.
- Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP (2017), *Definitions and Glossary of Terms*, recuperado em 18 de Agosto de 2017 de http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921.
- Dias, D. S., Perciuncula, G., Maffia, J., & Antonioli, P. D. (2017). Perfil da Liderança na Gestão de Projetos: Uma Pesquisa com Profissionais da Área. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 8(1), 72-89.
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International journal of project management*, 21(2), 89-95.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Giovannini, F., & Kruglianskas, I. (2008). Fatores críticos de sucesso para a criação de um processo inovador sustentável de reciclagem: um estudo de caso. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 931-951.
- Gomes, M. C., Miranda, M. C., Carraro, I. R., & Furlan, J. (2016). Planejamento Estratégico na Logística: Etapas e Estratégias para a Implementação. *SBIJOURNAL*, (67).
- Gonçalves, M. L. A., & Garcez, M. P. (2016). A Relação entre Modelo de Negócios e Gerenciamento de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 7(2), 110-123.
- Guarnieri, P., Dutra, D. J. S., Pagani, R. N., Hatakeyama, K., & Pilatti, L. A. (2006). Obtendo competitividade através da logística reversa: estudo de caso em uma madeireira. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1, 4.
- Hoss, O., Zenci, S. D., & Lezana, A. G. R. (2012). Investimento em projetos com base no planejamento estratégico: um estudo de caso em uma fábrica de carrinhos para supermercado. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 3(3), 181-214.
- Leite, C. C. L., Souza, R. S., Silva, S. W., Portugal Jr, P. S., & Oliveira, F. F. (2016). A logística e a gestão da cadeia de suprimentos: Um estudo de caso de uma empresa da região do sul de Minas Gerais. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 15, 1.



- Novaes, A. G. Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- Oliveira, L. M., Gomes, M. B., Neumann, R. A., & Arnosti, J. C. M. (2003). Gestão estratégica da logística e seus fatores críticos de sucesso. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.
- Papke-Shields, K. E., & Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179.
- Project Management Institute - PMI. (2013). Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5ª edição.
- Rabechini Jr, R., Carvalho, M. M., & Laurindo, F. J. B. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Revista Produção*, 12 (2), 28-41.
- Santos, M. E. (2011). Da observação participante a pesquisa-ação: uma comparação epistemológica para estudos em administração.
- Silva Filho, J. R. T., Farina, M. C., Gaspar, M. A., & Donato, H. C. (2017). Fatores Dificultadores nas Práticas de Gestão no Relacionamento Entre os Supermercadistas e Seus Fornecedores. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 8(1), 57-71.
- Sobotka, A., & Czarnigowska, A. (2005). Analysis of supply system models for planning construction project logistics. *Journal of civil engineering and management*, 11(1), 73-82.
- Torok, Á., Fedorko, G., Molnar, V., Husaková, N., & Csiszár, C. (2017). How to Choose and When to Start Best ITS Projects That Enhance Logistic Performance? *Periodica Polytechnica. Transportation Engineering*, 45(1), 8.