



# Desenvolvimento de Fornecedores de Projetos de Logística Militar com SLA Model Canvas

## RESUMO

Em função dos desafios de desempenho e rentabilidade exigidos, os gerentes de projeto necessitam de ferramentas para obter redução de custos, maior flexibilidade, maior controle, melhor gestão de risco, mais transparência - mantendo o foco na satisfação dos requisitos dos clientes. Este trabalho tem como objetivo demonstrar o uso do SLA Model Canvas no desenvolvimento de fornecedores em gerenciamento de projetos de logística militar. Visto que os processos de gerenciamento das aquisições do projeto envolvem acordos que descrevem o relacionamento entre duas partes sendo um comprador e um vendedor, o conceito de acordo de nível de serviço pode ser perfeitamente aplicado. Sua utilidade vai de encontro à necessidade de definir opções e estratégias junto à área demandante, como a elaboração de um termo de referência, um orçamento preliminar, definição de fornecedores potenciais, cronograma preliminar, documentos de contratação, os critérios de avaliação das propostas técnicas e de preços. Este modelo prova-se uma ferramenta de solução de problemas e decisão, levando em conta os objetivos do cliente e do fornecedor, tendo em vista as condições/recursos para a prestação do serviço e a devida relação custo benefício.

por Gianfranco Muncinelli,  
Roberto Jerger Fialkovits  
e José Eduardo Pécora Junior

Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto envolvem acordos que descrevem o relacionamento entre duas partes sendo um comprador e um vendedor. Neste ponto, aplica-se o conceito de acordo de nível de serviço e é razoável afirmar que a forma de contratação e o contrato devem obedecer o que se foi acordado e devem estar com suas condições asseguradas pelas boas práticas do setor, com a legislação e com normas vigentes. Inclua-se a necessidade de contemplar diversas especificidades relacionadas ao projeto e ao também à forma de contratação.

Para atender aos desafios de desempenho e rentabilidade exigidos, os gerentes de projeto necessitam de ferramentas para obter redução de custos, maior flexibilidade, maior controle, melhor gestão de risco, mais transparência, sempre mantendo o foco na satisfação dos requisitos dos clientes.

O SLA Model Canvas (Muncinelli, Pecora, 2018) foi criado para atender esta necessidade de uma ferramenta provida de uma componente de comunicação visual necessária para a co-criação e entendimento dos envolvidos à respeito do problema em questão. Entendimento este, tão necessário durante o permanente desafio para a solução de problemas com equipes multi e transdisciplinares. Um acordo de nível de serviço (SLA, do inglês, *Service Level Agreement*) entre o provedor do serviço e seu cliente quantifica a qualidade mínima do serviço a ser fornecido - basicamente, trata-se de "fazer promessas", que são registradas em um documento escrito - é a formalização de um relacionamento comercial/técnico entre duas partes, com definições detalhadas do fornecimento do serviço e preço a ser pago. Este acordo é negociado e envolve uma compreensão das necessidades e restrições de cada lado, resultando em um compromisso assinado.

Este trabalho tem como objetivo demonstrar o uso do SLA Model Canvas no desenvolvimento de fornecedores em gerenciamento de projetos de logística militar. Como objetivos específicos: apresentar o SLA Model Canvas; descrever os principais conceitos de gerenciamento das aquisições em projetos, segundo o Guia PMBOK; relatar as necessidades de desen-

volvimento de fornecedores em projetos logísticos de distribuição na área militar; exemplificar o uso do SLA Model Canvas no desenvolvimento de fornecedores de projetos de logística militar.

## O SLA Model Canvas

O Relatório A3 veio da tradição de gestão do Modelo Toyota, onde a busca agressiva pela eliminação do desperdício é uma das tônicas. A história do problema a ser solucionado deve ser contada com um número mínimo de palavras, não importando tanto a elegância, porém privilegiando o processo de comunicação entre as pessoas envolvidas na solução do problema em curso - as informações são as essenciais (Liker, 2007).

Para uma melhor interação e uma construção mais didática e incremental, o SLA Model Canvas é derivado diretamente do relatório A3, contemplando as fases:

- Definição e Descrição do Problema
- Análise do Problema
- Plano de Implementação & Resultados
- Passos Futuros

A Figura 1 mostra o SLA Model Canvas, com destaque para as fases de Definição e Descrição do Problema; Análise do Problema; Plano de Implementação & Resultados; Passos Futuros (Muncinelli & Pecora, 2008).

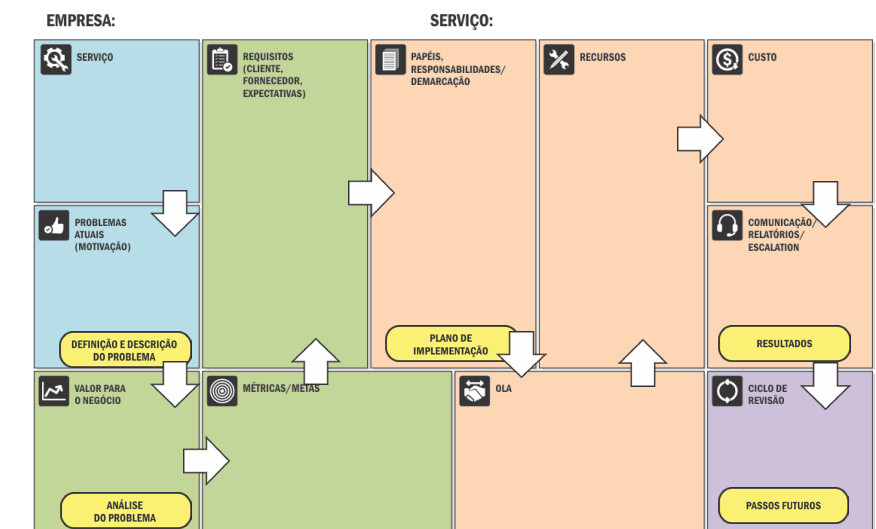


Figura 1 - SLA Model Canvas com destaque para as fases do Relatório A3

Cada bloco deve ser preenchido na ordem das setas da Figura 1.

- **Definição do Serviço**
  - » Definição do serviço a ser prestado de uma forma macro sem muitos detalhes, estes virão na sequência do SLA Model Canvas. Esta parte serve como um alinhamento entre os participantes para que todos estejam falando da mesma coisa.
- **Problemas Atuais**
  - » Basicamente por que é necessário este SLA? Quais são as dificuldades encontradas na gestão. Uma boa definição da situação atual irá embasar todo o processo. Aqui devem ser explicitadas as motivações da criação do SLA.
- **Valor para o Negócio**
  - » Aqui acontece a verificação de que os problemas realmente têm impacto no negócio - ou seja, o que foi previsto no planejamento estratégico da empresa sofre com as dificuldades encontradas. O SLA deve atender às necessidades estratégicas da empresa, e gerar benefício para os clientes.

- **Requisitos (cliente, fornecedor, expectativas)**
  - » Requisitos deixam as expectativas mais tangíveis em relação ao serviço. Requisitos são condições ou capacidades que precisam ser alcançadas ou possuídas pelo serviço – representam necessidades, desejos ou expectativas. Precisam ser levantados, analisados e registrados de tal forma que possam ser quantificados e medidos ao longo do contrato.
- **Papéis/Responsabilidades/Demarcção**
  - » Definição de papéis e responsabilidades. Basicamente definir e entender quem é responsável por qual parte do fornecimento do serviço. O ponto de demarcação de responsabilidades é fundamental. É importante lembrar que o contrato envolverá valores financeiros, e é possível que haja algum conflito em relação aos papéis e responsabilidades, portanto a necessidade de definição.
- **Recursos**
  - » O que será necessário possuir para entregar o serviço. Cada nível de requisito terá uma infraestrutura e um custo associado – os recursos aqui mapeados ajudarão a entender e prever o custo-benefício do serviço prestado; os padrões de qualidade de infraestrutura, mão de obra, equipamentos e comunicação; os processos internos de melhoria contínua; a capacidade de crescimento e investimento; a manutenção das instalações, possibilitando auditorias periódicas; o registro e validação de documentos e licenças para a execução do serviço; a confidencialidade das informações e dados que circulam durante a prestação de serviço; a redução de riscos ao negócio. Todos os ativos que fazem com o que o modelo funcione devem estar listados aqui (plataformas de tecnologia, recursos humanos ou financeiros, ativos físicos, etc.)
- **Métricas/Metas**
  - » Define-se métricas como os termos e condições que compõem a entrega de um contrato de SLA. Estes devem ser claramente definidos, descrevendo as responsabilidades de cada uma das partes, a exata frequência, locais e métodos através dos quais o desempenho deve ser medido, bem como as ações corretivas disponíveis, os seus prazos, penalidades financeiras ou incentivos, e outras informações pertinentes.
- **OLA**
  - » OLAs (Operational Level Agreement) são acordos internos que se relacionam à fonte dos serviços fornecidos por outras organizações internas de suporte. OLAs descrevem separadamente os componentes individuais dos serviços totais executados para o cliente. Frequentemente existe um OLA para cada grupo de suporte e um contrato para cada fornecedor. OLAs e SLAs podem ser assinados com fornecedores internos para suplementar contratos externos.
- **Custo**
  - » O custo está conectado diretamente aos requisitos e aos recursos. O cliente utilizará o SLA para proteger a operação do seu negócio, para obter conforto e segurança. Cada requisito e cada recurso associado trará incremento de custo, que precisa ser levado em conta na relação de custo benefício do fornecimento/contratação.
- **Comunicação/Relatórios/Escalation**
  - » Fornecimento de verificação. Durante o item de implementação, devem ser fornecidos relatórios que comprovem a aderência do fornecimento do serviço ao SLA acordado.
  - » Habilitar comunicação. A comunicação é essencial em qualquer uma das fases do SLA, pois o SLA é um acordo e deve ser o mais claro possível.
  - » Durante a negociação ou desenvolvimento
  - » Durante a implementação/execução
  - » Durante a avaliação do cliente
- **Ciclo de Revisão**
  - » Importante ressaltar que tanto o cliente quanto o fornecedor devem participar juntos de cada uma destas fases, para que o acordo realmente reflita as necessidades do cliente e a realidade onde estão inseridos. Quanto tempo durará e qual será o período de revisão são definições importantes.

### O Gerenciamento das Aquisições em Projetos

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2017), os processos de gerenciamento das aquisições do projeto incluem:

1. Planejar o Gerenciamento das Aquisições - O processo de documentação das decisões de compras do projeto (o que, como e quando), especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.
2. Conduzir as Aquisições - O processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor, negociação e adjudicação de um contrato.
3. Controlar as Aquisições - O processo de gerenciamento do contrato e do relacionamento entre comprador e fornecedor, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado e encerrar aquisições.

A Figura 2 abaixo mostra os processos.

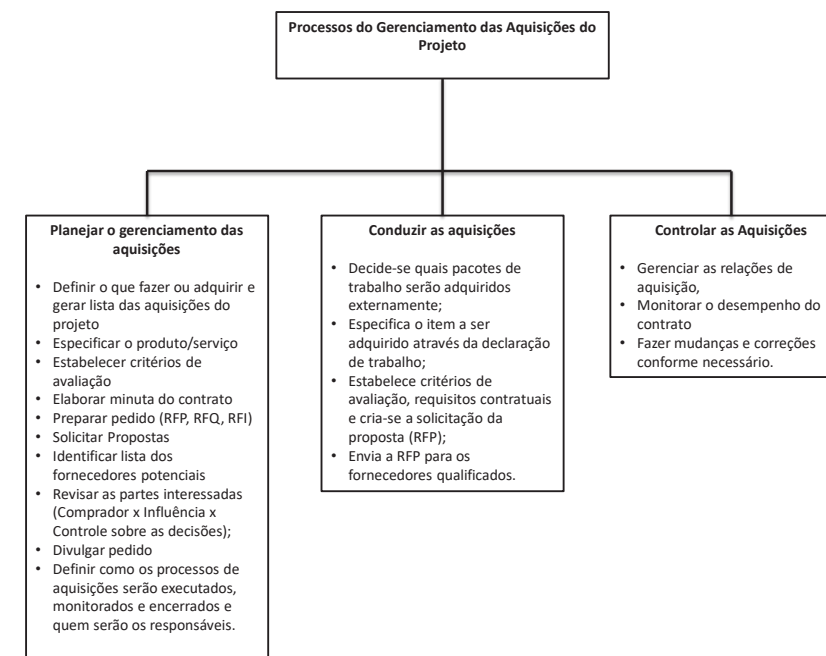


Figura 2 – Visão geral do gerenciamento de Aquisições (PMI, 2017) adaptado

Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto envolvem acordos que descrevem o relacionamento entre duas partes sendo um comprador e um vendedor. Ou seja, o conceito de acordo de nível de serviço pode ser perfeitamente aplicado, e é razoável afirmar que a abordagem da contratação e o contrato devem ser regidos pela sua complexidade e devem estar com suas condições asseguradas pelas boas práticas do setor, sua legislação e suas normas vigentes, certamente incluindo alguma forma de contemplar as inúmeras particularidades inerentes ao projeto e ao tipo de contratação.

O primeiro processo descrito no Guia PMBOK (PMI, 2017) é o planejamento das aquisições. Este processo pode ser definido pela documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando vendedores em potencial. É neste processo se determina o que, como e quando os bens e serviços serão adquiridos. Definirá também os papéis e responsabilidades relacionados às aquisições. É razoável afirmar que nesta etapa de identificação de necessidades o setor compras deve estar presente para definir opções e estratégias junto à área demandante. Uma das atividades iniciais é a elaboração de um termo de referência, um orçamento preliminar, definição de fornecedores potenciais, cronograma preliminar, documentos de contratação, os critérios de avaliação das propostas técnicas e de preços.

O passo seguinte, ainda apoiado no Guia o PMBOK (PMI, 2017), é conduzir as aquisições. Este é o processo de obter de respostas de vendedores, selecionar um vendedor e adjudicar contratos. A ideia é selecionar um fornecedor qualificado e formalizar um acordo legal por meio de um contrato. O conceito de acordo de nível de serviço (SLA) continua em alta.

Controlar as aquisições, entende-se por administrar um contrato. É um processo que abrange desde gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer mudanças e correções conforme apropriado até o encerramento dos contratos. São atividades dinâmicas, pois durante a vigência de execução dos serviços contratados e do prazo para a entrega dos produtos adquiridos, o contrato com o fornecedor deve ser administrado de modo a garantir o cumprimento das condições acordadas. Como exemplificado o SLA está presente em todas as etapas do processo de gerenciamento das aquisições do projeto.

### As Necessidades de Desenvolvimento de Fornecedores em Gerenciamento de Projetos Logísticos de Distribuição na Área Militar

A logística militar, normalmente entendida como serviços de apoio em momentos de conflitos, tem grande dinamismo em suas ações efetivas. O planejamento é fundamental, mas, normalmente, as condições são desconhecidas e as previsões incertas. Estas incertezas precisam ser reduzidas ao máximo proporcionando o fornecimento de produtos e serviços de forma assertiva. São características da logística militar (Fialkovits, 2019):

- Compreender o tempo e espaço em momentos de conflitos, equipando, fornecendo, movimentando e mantendo os suprimentos.
- O planejamento logístico, parte integrante do plano militar, tem por finalidade criar condições para que o apoio seja realizado de forma oportuna e adequada, desde o fornecedor até o usuário em campo.
- É sistematicamente organizada, levando em consideração a situação em curso e sua provável evolução.
- Os planos logísticos devem ser estrategicamente organizados e consolidados em seus três níveis: Estratégico / Tático e Operacional.

Em seu nível estratégico deve considerar, entre outros aspectos, a maior ampliação da nacionalização dos produtos de defesa, reduzindo a dependência externa na obtenção dos recursos para o cumprimento das missões.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento Estratégico da Logística Militar (PDELM) exige a determinação da situação atual, ou seja, a Capacidade Logística Militar Atual (CLMA), de uma situação intermediária designada como Capacidade Logística Mínima de Defesa Imediata (CLMDI) e da Capacidade Logística Mobilizável (CLM).

O PDELM, elaborado pelo Ministério da Defesa (MD), além dos meios de emprego militar, envolve necessariamente outros aspectos, como a capacidade da indústria de defesa nacional, de desenvolvimento



científico-tecnológico, e as disposições pertinentes ao Plano Mobilização Nacional (Fialkovits, 2019).

### O SLA Model Canvas no Desenvolvimento de Fornecedores em Gerenciamento de Projetos Logísticos de Distribuição na Área Militar

#### Planejar o Gerenciamento das Aquisições

O processo de documentação das decisões de compras do projeto (o que, como e quando), especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial. Os principais aspectos a serem cobertos no SLA Model Canvas no planejamento do gerenciamento das aquisições no desenvolvimento de fornecedores de projetos de logística militar – seguindo item a item do SLA Model Canvas – são:

- **Definição do Serviço**
  - » Processo de terceirização para fornecimentos de bens e serviços (empresas privadas) para área militar.
  - » Identificação, qualificação e homologação de empresas privadas (Logística /Operações) para apoio às Operações Militares.
- **Problemas Atuais**
  - » Nível de especialização, nível tecnológico, redução de investimentos, controle de estoques por criticidade e complexidade, relação custo benefício por operação(es), maior assertividade e menor risco.
- **Valor para o Negócio**
  - » Gerenciamento de incertezas, planejamento estratégico (para bens e serviços), instalações modernas, aumento de capacidade operacional das forças militares, visão sistêmica de processos e gestão da cadeia de suprimentos.
- **Requisitos (cliente, fornecedor, expectativas)**
  - » Definição dos bens e serviços a serem fornecidos;
  - » Identificação de fornecedores qualificados.
  - » Definição de qualidade e níveis de serviços a serem prestados;
  - » Definição dos KPI's;
  - » Elaboração de testes para homologação;
  - » Negociação e elaboração dos contratos;
  - » Implantação.
- **Papéis/Responsabilidades/Demarcção**
  - » Recebimento das solicitações;
  - » Aquisição de matéria prima;
  - » Produção de bens / serviços;
  - » Transporte e manuseio de materiais / pessoas /equipamentos;
  - » Armazenamento estratégico e distribuição.
  - » Envio de solicitações;
  - » Recebimento de bens e serviços em pontos pré-estabelecidos;
  - » Definição de utilização de bens e serviços em ambientes não hostis e ou hostis.
  - » Prover infraestrutura logística para transporte e movimentação em operações globais;
  - » Preparação para posicionamento dos suprimentos;

- » Apoio e proteção às empresas civis durante os movimentos táticos até as posições de ataque;
- » Encerramento do teatro de operações com retirada do contingente civil de forma eficiente, eficaz e segura.
- **Recursos**
  - » Recursos financeiros (contratante e contratados);
  - » Recursos tecnológicos de ponta (contratante e contratados);
  - » Nível de especialização (contratante e contratados);
  - » Ativos e instalações modernizadas para produção de bens e serviços (contratados);
  - » Nível de manutenção adequado dos ativos mantido pelos contratados;
  - » Recursos de movimentação, transporte e armazenagem (contratante e contratados).
  - » Recursos relacionados à infraestrutura e proteção para movimentação de bens e serviços em ambientes hostis (contratante);
- **Métricas/Metas**
  - » Nível de eficiência de entrega;
  - » Atendimentos nos prazos estabelecidos;
  - » Percentual de erros;
  - » Percentual de acertos;
  - » Percentual de produtos com defeito;
  - » Falhas no campo;
  - » Grau de recorrência;
  - » Grau de assertividade;
- **OLA**
  - » Atuar de forma integrada com as demais funções da logística de suprimentos e com os demais processos militares.
  - » Orientar permanentemente as áreas envolvidas com planejamento de necessidades de material sobre os prazos administrativos, de fabricação, transporte e entrega de material, bem como os fatores conjunturais internos e externos que alterem a complexidade da compra.
  - » Utilizar critérios de seletividade, relacionados à importância do material para a empresa, seja pela criticidade ou pelo valor da demanda, e à complexidade do mercado e modalidade de obtenção mais adequada.
  - » Privilegiar, sempre que possível, as modalidades de relacionamento com o mercado fornecedor que se traduzam em processos permanentes e colaborativos.
  - » Executar as compras de materiais não subordinados a contratos de fornecimento, parceria ou alianças utilizando processo licitatório, salvo nas exceções previstas, visando à obtenção de propostas mais aderentes aos critérios de julgamento estabelecidos.
  - » Analisar permanentemente a base de fornecedores, atualizando-a conforme as necessidades de materiais da empresa em relação a prazo, qualidade e custos.
  - » Acompanhar e controlar as compras mais representativas em termos de desembolso periódico de recursos, analisando todo o ciclo de suprimento, da especificação ao desempenho operacional, bem como estabelecendo critérios especí-

ficos para avaliação dos preços praticados.

- » Adotar e utilizar critérios objetivos para o julgamento de propostas em processos licitatórios, de forma a preservar o conceito da empresa e estabelecer políticas internas transparentes.
- » Avaliar o desempenho dos fornecedores e manter atualizado o respectivo cadastro, utilizando-o como instrumento para seleção de licitantes, fonte de informações para negociações e análise para possíveis parcerias.
- **Custo**
  - » Processo de negociação, validação de valores, validação de SLA para elaboração de contratos de fornecimento.
- **Comunicação/Relatórios/Escalation**
  - » Elaboração de relatórios por parte do contratante que comprovem SLA estabelecido;
  - » Definição de planos de comunicação contratante e contratados;
  - » Acordos de dinamismo em processos de correção de não conformidades;
  - » Estabelecimento de tempo de resposta de correção das não conformidades;
  - » Política de reparos e reposições ao cliente.
- **Ciclo de Revisão**
  - » Demonstrativo do SLA estabelecido pelo cliente para ponto de partida das negociações;
  - » Construção do SLA junto ao fornecedor durante as etapas de definição dos serviços;
  - » Negociação dos níveis de serviços e valoração;
  - » Validação e fechamento do negócio;
  - » Implementação do serviço em acordo ao nível de acordo estabelecido;
  - » Avaliações e medições periódicas;
  - » Reenquadramento e correção de desvios ocasionais;

De uma forma gráfica, sugere-se abordar todos os campos (marcados em vermelho) em uma sessão de SLA Model Canvas, conforme mostra a Figura 3 abaixo.

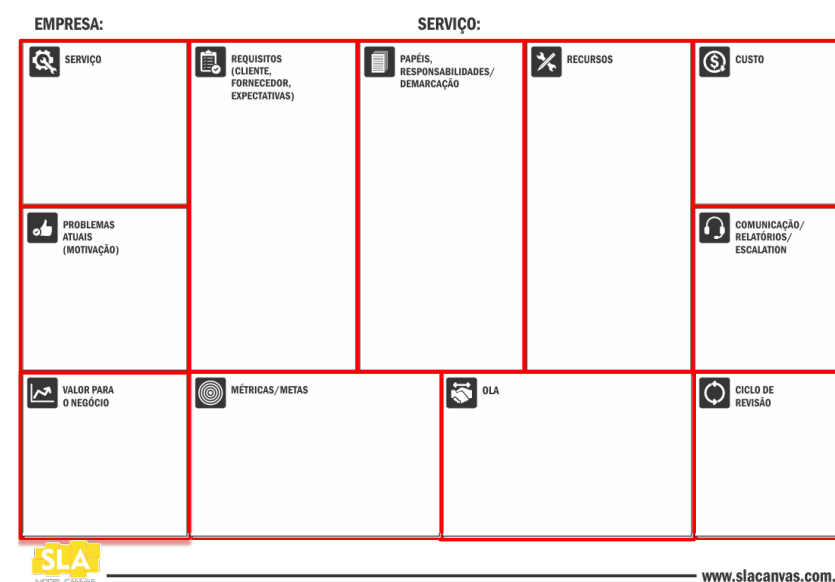


Figura 3 – Campos do SLA Model Canvas com importância específica no processo de Planejar o Gerenciamento das Aquisições (os autores)

Sugere-se que a ferramenta seja usada em uma sessão com a equipe responsável pelo serviço. Esta equipe já conhece os desafios atuais (e os problemas enfrentados) ou parti-

cipou do desenho do produto que ainda será ofertado ao cliente. Esta equipe também poderá ter uma visão do que se espera para o futuro. De qualquer maneira, a ferramenta prevê uma revisão – ou seja – um ponto no futuro para retomar o raciocínio e revalidar os conceitos discutidos no momento da sessão do SLA Model Canvas. Os blocos são preenchidos com o auxílio de adesivos autocolantes – que permitem adicionar, retirar e ajustar as ideias. Além desta flexibilidade, o ato de colar as etiquetas adesivas proporcionam aos participantes uma sensação de propriedade em relação ao planejamento, incrementando o comprometimento com o sucesso do SLA.

A ideia é que a sessão seja em forma de brainstorming, onde cada participante possa colocar suas ideias por meio de etiquetas adesivas nos campos delimitados. A aparente limitação do tamanho das etiquetas adesivas é intencional, lembrando do Relatório A3, da Toyota, que prima pela síntese das informações. Não se deseja poluição ou dificuldade de entendimento, e sim, alinhamento de conceitos e de expectativas.

Fernando Triás de Bes em seu modelo A-F de inovação afirma que “o criador é o responsável por sugerir ideias no decorrer do processo de inovação. Suas ideias visam tornar-se inovações” (Triás de Bes, 2010). Conta ainda que as organizações podem carecer de pessoas criativas, e que há três opções neste caso: 1) treinar pessoal interno em técnicas criativas; 2) recrutar novas pessoas com perfil criativo; ou 3) adquirir a criatividade de outras organizações. O SLA Model Canvas é uma ferramenta de criatividade.

O uso de etiquetas adesivas é recomendado devido à sua capacidade de aderir à uma diversidade de superfícies, e ao fato de poderem ser colados e descolados uma boa quantidade de vezes (Straker, 1997). O uso destes pequenos papéis adesivos auxilia na coleta, organização e posterior utilização das informações. A informação é escrita e colada no SLA Model Canvas, resultando em uma quantidade de opções que pode ser validada ou revisada. Seu uso em comparação com o método tradicional de brainstorming traz algumas diferenças (Straker, 1997):

- Uso eficiente do tempo: não há necessi-

dade esperar a sua vez. Basta escrever e colar.

- Coleta de dados efetiva: Todos na sessão são envolvidos, o tempo todo. Difícilmente alguém ficará parado deixando os outros trabalharem.
  - Jogo aberto: Não deve haver dominância de uma pessoa.
  - Foco no SLA: O foco no indivíduo é reduzido; foco no trabalho
- Cada campo é preenchido conforme a sequência sugerida: Definição e Descrição do Problema; Análise do Problema; Plano de Implementação & Resultados; Passos Futuros – existe uma ordem no raciocínio que é favorecida por esta sequência trazida do Relatório A3. Nota-se que os campos são intuitivos e praticamente autoexplicativos.

Uma das estratégias do Design Thinking (Brown, 2010) é justamente fragmentar grandes equipes em equipes menores, mais próximas da realidade. A ideia é que este grupo pequeno e focado defina o quadro de referência geral. A analogia com uma equipe inicial de pré-produção é bem-vinda: após as definições iniciais de um filme (feitas por uma equipe reduzida, mas com alto conhecimento e poder de decisão) é que virá a grande quantidade de pessoas para o trabalho.

### Conduzir as Aquisições

O processo de obtenção de respostas de fornecedores, seleção de um fornecedor, negociação e adjudicação de um contrato – para suportar estas atividades, o SLA Model Canvas pode ser utilizado com foco especial nos campos específicos de condução das aquisições, conforme mostra a Figura 4 abaixo.

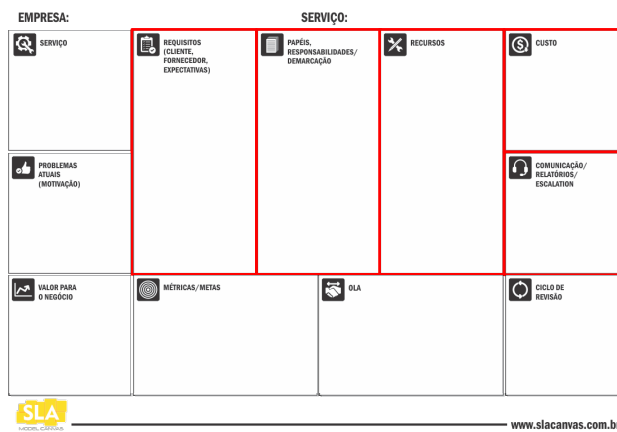


Figura 4 – Campos do SLA Model Canvas com importância específica no processo de Conduzir as Aquisições (os autores)

### Controlar as Aquisições

O processo de gerenciamento do contrato e do relacionamento entre comprador e fornecedor, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado e encerrar aquisições – para suportar estas atividades, o SLA Model Canvas pode ser utilizado com foco especial nos campos específicos de controle das aquisições, conforme mostra a Figura 5 abaixo.

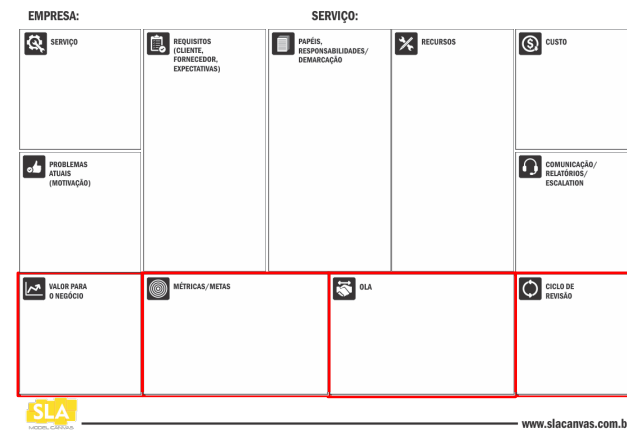


Figura 5 – Campos do SLA Model Canvas com importância específica no processo de Controlar as Aquisições (os autores)

### Conclusões

O objetivo deste artigo foi demonstrar o uso do SLA Model Canvas no desenvolvimento de fornecedores em gerenciamento de projetos de logística militar, sendo ponto de partida para demais documentos que constam do acordo de nível de serviço (documento normalmente anexo ao contrato de prestação de serviços) e do plano de gerenciamento de um projeto.

Este modelo prova-se uma ferramenta de solução de problemas e decisão, levando em conta os objetivos do cliente e do fornecedor, tendo em vista as condições/recursos para a prestação do serviço e a devida relação custo benefício.

De forma complementar e necessária, a sua utilização favorece a comunicação entre a equipe, alinhando o pensamento da equipe, evitando futuros transtornos e falhas de comunicação.

O uso diferenciado do SLA Model Canvas em cada uma das fases do processo de aquisição (planejar, conduzir e controlar), explicita que cada campo do modelo se reveste de uma importância diferenciada nas diferentes fases do projeto – corroborando as correntes de pensamento que apresentam o gerenciamento de projetos como algo extremamente ágil e dinâmico.

Proporciona aos envolvidos a possibilidade de ser ágil, de influenciar resultados, de fazer a diferença, de forma colateral chegando a influenciar em clima organizacional: retenção de colaboradores, motivação e satisfação no trabalho – afinal, as pessoas estão produzindo. ■

### Referências

- » BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001
- » BROWN, Tim. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- » FIALKOVITS, Roberto Jerger. *A logística empresarial em apoio às operações militares* – São Paulo: Editora Laços, 2019.
- » FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. *Logística Empresarial – A perspectiva Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000. Liker, Jeffrey K.. *O modelo Toyota: manual de aplicação*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- » MUNCINELLI, G; PÉCORA Junior, J. E.. *SLA Model Canvas. XXV SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Bauru, 2018.
- » PMI Project Management Institute. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) - Sexta edição*. Project Management Institute Inc., Pennsylvania, 2017.
- » SLA Model Canvas. [www.slacanvas.com.br](http://www.slacanvas.com.br)
- » STRAKER, David. *Rapid problem solving with Post-It® Notes*. Da Capo Press, 1997.
- » TRÍAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. *A Bíblia da inovação*. São Paulo: Leia, 2011.

### Sobre os Autores

Prof. MSc. Gianfranco Muncinelli

Engenheiro Eletricista (UFSC), em doutoramento no Programa de Engenharia de Produção e Sistemas (PUCPR), Mestre em Engenharia Elétrica (UTFPR), MBA em Gestão Comercial (FGV), Executive Program in Project Management (The George Washington University - EUA), Especialista em Telecomunicações (PUCPR), Especialista em Gestão Empresarial (UFSC) e Especialista em Concepção e Análise de Dispositivos Eletromagnéticos (UFSC). Diretor Associado da Intedya International Dynamic Advisors e Sócio da Muncinelli Consultoria e Treinamento. Professor em cursos de MBA em programas como FGV Management, ISAE, UFPR e Steinbeis University (Berlín - Alemanha), dentre outros. Exerceu cargos executivos em empresas como Oi, NET, Brasil Telecom, Between do Brasil e GVT. É membro da International Society for Transdisciplinary Engineering (ISTE) e do Project Management Institute (PMI).

Prof. Dr. José Eduardo Pécora Jr.

Professor do Departamento de Administração Geral e Aplicada da UFPR, possui doutorado em Administração de Empresas (2008), pelo departamento de operações e sistemas de decisão na Université Laval no Canadá, mestrado em Matemática Aplicada e Computacional pela Universidade Estadual de Campinas (2002) e Bacharelado em Matemática Aplicada e Computacional pela Universidade Estadual de Campinas (1998). Tem experiência na área de Pesquisa Operacional, com ênfase em Matemática Discreta e Combinatória, atuando principalmente nos seguintes temas: hibridação de métodos heurísticos com técnicas de programação inteira mista, otimização combinatória e aplicações das técnicas de pesquisa operacional à problemas industriais reais, redes logísticas, supply chain e administração da produção. Membro do CIRRELT - Centre interuniversitaire de recherche sur les reseaux d'entreprise, la logistique et le transport.

Prof. MSc. Roberto Jerger Fialkovits

Mestre e Doutorando em "Business Administration" pela Florida Christian University, MBA Executivo pela BBS Business School (Brasil) e pela University of Richmond (Virginia - USA), pós-graduado em Engenharia de Produção de Papel e Celulose pela Faculdade de Química Oswaldo Cruz, Extensão em Administração de Produção pela FGV e Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Oswaldo Cruz. Especialista em negociações internacionais, cadeia de suprimentos, logística internacional e desenvolvimento de fornecedores. Atuou como COO na Expand Group, Diretor de Supply Chain no Grupo "O Estado de S. Paulo", e no Grupo Abril gerenciando processos de produção. Fundador da South America Connection "Consultorias, cursos e Treinamentos". É Professor em programas de MBA da Fundação Getúlio Vargas, do ISAE Paraná e da BBS Business School em Angola. Ministra palestras no Brasil e exterior em Indústrias, Cooperativas, Distribuidores de defensivos agrícolas, Instituições Militares e Associações Corporativas. Autor do livro "A logística Empresarial em apoio às operações Militares" Editora Laços e Coautor do livro "Transformando pela Gestão" Editora FGV.

