

## ANÁLISE DO NÍVEL DE SERVIÇO LOGÍSTICO NO PROJETO “VIVA LEITE” NA CIDADE DE BOTUCATU/SP

### LOGISTICS SERVICE LEVEL ANALYSIS IN “LIVING MILK” PROJECT IN BOTUCATU /SP

Lucia Helena Nascimento Ferreira<sup>1</sup>      Cilene de Oliveira<sup>2</sup>

#### RESUMO

As empresas e instituições, tanto no setor público quanto no setor privado, agem estrategicamente por meio de projetos. Sendo que as principais atividades logísticas são de suma importância para a implementação, monitoramento e controle dos projetos. Baseado nessa concepção, a pesquisa teve como objetivo analisar o nível de satisfação do serviço logístico para os beneficiários do projeto “Viva Leite”, na cidade de Botucatu/SP. A justificativa partiu da premissa de que a qualidade e eficiência dos projetos de gestão pública são percebidos por meio da satisfação de seus respectivos usuários. A metodologia aplicada foi baseada em estudo de caso, em que se utilizou um questionário estruturado com escala de nível de importância e nível de satisfação, com uma amostragem de 100 (cem) usuários, para a zona sul da cidade. Os atributos utilizados estão diretamente interligados com a Logística, tais como a qualidade do produto, a armazenagem, o transporte, a pontualidade, a quantidade do produto, a localização e o atendimento. Os principais resultados encontrados na pesquisa foram: quanto ao nível de importância, os atributos de maiores relevância foram o “leite na quantidade correta”, com 89%, o “leite sem dano”, com 75%. Esses resultados demonstraram a preocupação do beneficiário quanto à cota estabelecida e ao dano ao produto, pois não há substituição do produto em caso de avarias. Quanto ao nível de satisfação, os resultados apresentaram que os beneficiários estão satisfeitos quanto à “quantidade certa” (43%) e o “atendimento dos servidores e voluntários” (39%). A pesquisa permitiu observar alguns gargalos, como manuseio dos produtos e o transporte.

**Palavras-chave:** Gestão de Projeto. Logística. Serviço Social.

<sup>1</sup> Graduanda em Tecnologia em Logística - Faculdade de Tecnologia de Botucatu. E-mail: luciaferreira.fatec@gmail.com

<sup>2</sup> Mestrado em Máquinas Agrícolas. Professora da Faculdade de Tecnologia de Botucatu. Av. José Ítalo Bacchi, s/n, Jd Aeroporto, Botucatu, SP. E-mail: coliveira@fatecbt.edu.br.

### ABSTRACT

Companies and institutions in both the public sector and the private sector act strategically through projects. And the main logistics activities are of paramount importance to the implementation, monitoring and control of projects. Based on this design research aimed to analyze the logistics service satisfaction level for the beneficiaries of the project "Viva Milk" in the city of Botucatu/SP. The case started from the premise that the quality and efficiency of public administration projects are perceived through the satisfaction of their users. The methodology used was based on case study, we used structured questionnaire with scale level of importance and level of satisfaction, with a sample of one hundred (100) users for the south of the city. The attributes used are directly connected with logistics, such as product quality, storage, transportation, timeliness, quantity of product, location and service. The main findings in the survey were: the level of importance, the attributes of greatest importance were the "milk in the correct amount," with 89%, the "milk without damage," with 75%. These results demonstrate the concern of the beneficiary as the established number and the damage to the product because there is no replacement product in the event of malfunctions. Regarding the level of satisfaction, the results showed that beneficiaries are satisfied as to the "right amount" (43%) and the "service of servers and volunteers" (39%). The research allowed to observe some bottlenecks, such as handling of goods and transport.

**Key-words:** Project management. Logistic. Social service.

## 1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da globalização econômica, produtiva, financeira e tecnológica, as empresas e organizações vivenciam um momento de grande competitividade quanto à conquista e retenção de clientes, e a logística é de suma importância quanto à estratégia de empresa em ser responsável pelo atendimento da demanda do cliente, visando atendê-lo no momento certo, na quantidade certa, conforme os requisitos do cliente. Segundo o “*Council of Supply Chain Management Professionals*” antigo “*Council of Logistic Management*”, a logística pode ser definida como:

“A parte da gestão da rede de suprimento que planeja, implanta e controla eficiente e eficazmente os fluxos diretos e reversos, a armazenagem de produtos, serviços e as informações correspondentes, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de forma a atender aos requisitos do cliente.

Kyj e Kyj (1994) afirmam que os serviços ao cliente, quando utilizados de forma eficaz, constituem uma variável de suma importância que pode ter impacto significativo na criação de demanda e na manutenção da fidelidade do cliente.

Todavia, nesse ambiente competitivo, as empresas e organizações tentam encontrar formas estratégicas de atender seus clientes, e uma das formas como as empresas administram suas táticas é por meio de implantação de projetos. Os projetos podem ser realizados sob duas perspectivas: (1) focada no passado e/ou (2) focada no futuro. Quanto à perspectiva do passado, é em decorrência de alguma falha, erro, mau desempenho, que com isso deve ser mudado, e quanto à perspectiva ao futuro, consiste em antecipar ações voltadas ao bom desempenho da empresa (SABBAG, 2013).

Walker (2015) afirma que, antes de se definir projetos, é necessário compreender o que é gestão, e que a definição geral de gestão pode ser considerado como:

“O planejamento, coordenação e controle de um projeto, desde a concepção até a conclusão, em nome de um cliente, que requer a identificação dos objetivos do cliente em termos de utilidade, funcionalidade, qualidade, tempo e custo; o estabelecimento de relações entre recursos; integração, monitoramento e controlar os contribuintes para o projeto e sua produção; e avaliação e seleção de alternativas em busca da satisfação do cliente com o resultado do projeto.”

Segundo o *Project Management Institute, Inc*, o Gerenciamento de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas para a execução de projetos de forma efetiva e eficaz, sendo considerada uma competência estratégica para organizações, permitindo com que elas unam os resultados dos projetos com os objetivos do negócio. O

PMI define “projeto” como um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultados únicos.

A administração de projetos como disciplina formal não é nova, tendo surgido da percepção de administradores e engenheiros das vantagens de se tratar problemas complexos (devido ao seu tamanho, volume de operações, cifras financeiras envolvidas e exiguidade temporal para sua realização) sob a ótica científica (SCORNAVACCA JR et al., 1998).

Serra e Kunc (2015) esclarecem que as organizações precisam garantir o sucesso de seus projetos, a fim de ter sucesso na execução de sua estratégia e em transformar suas metas organizacionais em realidade. Os autores ainda afirmam que as organizações com processos maduros de realização de projetos, com forte governança, priorizam aqueles projetos que podem proporcionar os mais relevantes benefícios.

Sabbag (2013) afirma que as estratégias das organizações são convertidas em projetos para serem realizadas. Salienta o autor que as organizações modernas realizam cada vez mais projetos, e que são espalhados em todos os setores da organização. Os projetos podem ser de engenharia (infraestrutura), de lançamento de produtos e serviços, novos sistemas de trabalho, novos processos, mudança organizacional, novos sistemas informatizados, etc. Afirma, ainda, o autor supracitado que os projetos ocorrem no setor privado, no setor público, na ciência, na vida pessoal, ou seja, projetos são ubíquos.

Bredillet et al. (2015) afirmam que organizações têm utilizado cada vez mais projetos e programas para atingir os seus objetivos estratégicos, salientam ainda que cerca de 25% da atividade econômica global ocorre por meio de projetos (BANCO MUNDIAL, 2012).

Brocke e Lippe (2015) afirmam que, nos últimos dez a quinze anos, os projetos têm recebido atenção crescente nas organizações públicas e privadas, em que apresentam desafios específicos, exigindo adaptações e ajustes para abordagens de gerenciamento de projetos.

Andersen (2015) pergunta se todos os gestores que trabalham com projetos veem o gerenciamento de projetos da mesma forma? Afirma o autor que diferentes tipos de projetos devem ser abordados de forma diferente, afirma que argumentar que os profissionais devem ver o gerenciamento de projetos de diferentes ângulos ou perspectivas. Por "perspectiva", o autor explica que é o mesmo que abordagem, ou percepção da realidade.

Todavia, afirma que nenhuma perspectiva é a melhor, pois depende de cada projeto, assim como também enfatiza que as perspectivas mudam ao longo do tempo. Quanto à Gestão Pública brasileira, o governo federal determinou por meio do Decreto 2.829, de 29

de outubro 1998, uma vinculação entre o planejamento e o orçamento governamental em todo o país. Os Planos Plurianuais passaram a ser estruturados na forma de programas, e o orçamento passou a ser de fato um orçamento programa (como a legislação brasileira tratava com a Lei nº 4.320/64, que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.). Todo o país nas esferas federal, estadual e municipal, passou a ter programas (conjunto de projetos e ações) como a unidade de gestão (SABBAG, 2013).

Motta (2013) afirma que, desde o século XIX, propõe-se assemelhar a Administração Pública à empresa privada, os autores esclarecem que o *New Public Management* (NPM) apresentou-se com o objetivo de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, ter eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços. O NPM apresenta a abordagem gerencial distinta, tendo foco no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho. O autor afirma, ainda, que o público espera da administração pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência de seus atos.

Hook e Dixon (2015) esclarecem que “Nova Gestão Pública” (NPM) refere-se à reforma da Gestão Pública e que o serviço público gerido pelo governo tem como objetivo criar “um governo que funciona melhor e custe menos”, com propósitos de gestão de desempenho, medidas de desempenho nos serviços públicos, proporcionando aspectos positivos para o custo e qualidade.

Denhardt e Denhardt (2015) argumentam que a Novo Serviço Público aborda questões centrais sobre a natureza de serviço público, o papel da administração em termos de governança, e as tensões como a burocracia, a eficiência, equidade, capacidade de resposta, e prestação de contas. Os autores alegam que o serviço público deve se concentrar na criação de oportunidades para cidadania, na confiança dos relacionamentos entre o setor público e os cidadãos.

Vaz e Lotta (2011) afirmam que a maioria das políticas públicas depende fortemente de operações logísticas para sua operação. No campo dos suprimentos, as políticas públicas dependem do suprimento de bens de diversas naturezas, envolvendo: aquisição, distribuição, estocagem, armazenamento, manuseio de materiais. Também demandam operações de suprimento de serviços, o que significa atividades de: aquisição, contratação e gerenciamento de contratos. O transporte de pessoas e materiais necessários à operação das políticas e funcionamento das organizações é outro tipo de função logística do qual as

políticas não podem prescindir. Da mesma forma, serviços de apoio e infraestrutura são essenciais para o funcionamento das organizações e para a execução das políticas.

Ballou (2006) afirma que encontrar uma mensuração com abrangência suficiente para garantir uma avaliação efetiva do desempenho da logística dos serviços ao cliente é trabalhoso, pois se considera inúmeras dimensões dos serviços aos clientes, o autor afirma ainda que o serviço aos clientes pode ser igualmente medido em termos de cada atividade logística, sendo que as mensurações mais comuns do desempenho incluem-se as seguintes: Processamento dos pedidos; Acurácia na documentação dos pedidos; Transporte; Disponibilidade de produto e estoque; Produtos danificados e Tempo de processamento da produção/armazém. Dentre cada mensuração, há seus respectivos indicadores.

No caso das organizações privadas, a discussão sobre logística aparece como uma nova forma de cortar custos e, portanto, aumentar lucro. Já no caso das organizações públicas, o foco também é no corte de custos, mas devendo ser assegurados elementos como: garantia de direitos, promoção do acesso da população e garantia da legalidade nos procedimentos que regem a gestão pública (VAZ; LOTTA, 2011).

Ainda os autores supracitados afirmam que a importância atribuída aos processos que interferem diretamente na eficiência das organizações e políticas públicas abriu um espaço para que atividades de cunho logístico fossem objeto de maior atenção dos gestores públicos, onde a Gestão Pública pautada em serviços, possui comportamento da produção e distribuição de bens, pois as políticas públicas dependem da movimentação de materiais, possuem clientes e fornecedores claramente definidos e podem ser decompostos em diversas atividades que podem ser organizadas em uma cadeia de suprimentos.

Davis (2014), em suas pesquisas sobre gestão de projetos, concluiu que a percepção de sucesso dos projetos são significativas para os *stakeholders*, assim como as percepções dos importantes critérios e o desempenho. O autor identificou os *stakeholders* como as pessoas que trabalharam na criação e desenvolvimento do projeto, os que trabalham diretamente e indiretamente no projeto, as partes interessadas (fornecedores, patrocinadores etc.) e o cliente/consumidor final.

Walker (2015) afirma que a característica mais importante de qualquer construção de projeto deveria ter como base nos objetivos dos clientes. Diante desse contexto, o objetivo do trabalho foi analisar o nível de satisfação e nível de importância do serviço logístico para os beneficiários do Projeto “Viva Leite”, na cidade de Botucatu/SP.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

O material utilizado para este estudo foi um questionário estruturado em dez indicadores, baseado em dois critérios de nível de serviço: o grau de importância e o grau de satisfação, em uma escala de 1 a 5, conforme apresentam as Tabelas 1, 2 e 3, para avaliar o nível de serviço logístico do Projeto “Viva leite”.

A metodologia empregada foi baseada no estudo de caso, em que a amostragem baseou-se 100 (cem) famílias beneficiadas do projeto, na zona sul da cidade de Botucatu/SP, no ponto de distribuição do Centro de Referência de Assistência Social (CRAS). Aplicou-se um questionário para os beneficiários do projeto utilizando uma escala de grau de importância com numeração de 1 a 5 (indo de sem importância à extremamente importante) como apresenta a Tabela 1, o qual foi utilizado tanto para observar os itens mais importantes quanto para os itens em que os usuários estão mais satisfeitos.

Tabela 1. Escala de importância

<b>Escala de Importância</b>	<b>Variáveis</b>
1	Sem importância
2	Pouco importante
3	Importante
4	Muito importante
5	Extremamente importante

A Tabela 2 apresenta o nível de importância para os beneficiários do projeto “Viva leite”, onde, por meio da escala apresentada na Tabela 1, os usuários elegeram quais indicadores possuem maior ou menor grau de importância.

Tabela 2. Nível de Importância

Atributos	Nível de Importância				
	1	2	3	4	5
A1- O leite está sem danos					
A2- O leite é entregue no horário certo					
A3- O leite é entregue na data correta					
A4- O leite é entregue na quantidade certa					
A5- O serviço é executado corretamente					
A6- Atendimento dos servidores ou voluntários					
A7- Funcionários preparados para fornecer informações					
A8- Esclarecimento de dúvidas					
A9- Horário de atendimento flexível					
A10- Localização das instalações					

A Tabela 3 apresenta o nível de satisfação dos usuários projeto “Viva leite”, onde, por meio da escala apresentada na Tabela 1, as famílias pesquisadas apresentaram quais indicadores possuem maior ou menor nível de satisfação do serviço logístico.

Tabela 3. Nível de Satisfação

	Nível de Satisfação				
	1	2	3	4	5
B1- O leite está sem dano					
B2- O leite é entregue no horário certo					
B3- O leite é entregue na data correta					
B4- O leite é entregue na quantidade certa					
B5- O serviço é executado corretamente					
B6- Atendimento dos servidores ou voluntários					
B7- Funcionários preparados para fornecer informações					
B8- Esclarecimento de dúvidas					
B9- Horário de atendimento flexível					
B10- Localização das instalações					

## 2.1 Estudo de Caso

O estudo de caso foi realizado na cidade de Botucatu/SP, referente ao projeto “Viva Leite” para o ponto de distribuição da zona sul da cidade, com seus respectivos beneficiários.



O projeto “Viva Leite” faz parte do programa estadual de distribuição gratuita de leite pasteurizado do Governo do Estado de São Paulo, sob a coordenação da Coordenadoria de Desenvolvimento do Agronegócio (CODEAGRO), da Secretaria Estadual de Agricultura e do Abastecimento. Esse projeto foi iniciado em 1995 e implementado para atender crianças de 6 meses a 6 anos e 11 meses e idosos acima de 60 anos em situação de insegurança alimentar e vulnerabilidade social, por meio do registro de suas famílias nas entidades carentes (Grande São Paulo) e nas prefeituras municipais (interior paulista).

O governo do estado de São Paulo auxilia com 15 litros de leite por mês/ beneficiário inscrito e o município complementa com 15 litros, completando os 30 litros por mês, dessa forma, cada beneficiário recebe 30 litros de leite por mês. A distribuição do leite ocorre três vezes por semana, sendo normalmente na segunda-feira, quarta-feira e sexta-feira. Cada família pode cadastrar no máximo 2 crianças, com idade mínima de 6 meses e máximo de 6 anos e 11 meses.

## 2.2 O produto

O leite é de embalagens plásticas, contendo um litro, padronizada com o logotipo do governo de São Paulo e do projeto “Viva Leite”, dados da empresa fornecedora e indicações com a data de validade, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Embalagem do leite, do projeto “Viva Leite”



Fonte: Projeto Viva Leite, 2014.

## 2.3 Fornecedor

Em decorrência de ser um projeto público, o fornecedor deve passar por processo de Licitação, conforme Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que estabelece a quantidade por

mês, o preço e o prazo.

## 2.4 Transporte

O transporte do leite para o projeto “Viva Leite” é realizado por empresa terceirizada, que passou por processo de licitação. O transporte é realizado pela própria empresa vencedora do processo de licitação, com seu próprio motorista.

O transporte é realizado por um caminhão refrigerado, com capacidade de 5.000 litros de leite por dia. Quando são duas cotas de leite por dia, são carregados 3.500 litros de leite e quando são três cotas de leite são 5.000 litros de leite.

A cidade de Botucatu possui, no total, quinze pontos de distribuição de leite, divididos por zonas: Norte, Sul, Leste e Oeste. Para esse trabalho foi pesquisada apenas a zona sul, que apresenta 4 pontos de distribuição de leite, abrangendo um total de 304 crianças beneficiadas.

Os pontos de entrega/distribuição do leite projeto “Viva Leite” em todas as zonas da cidade de Botucatu, a responsabilidade do transporte e o número de cotas são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4. Pontos de distribuição do leite em todas as zonas na cidade de Botucatu/SP

<b>Descrição</b>	<b>Responsabilidade Transporte</b>	<b>Nº cotas</b>
34-CRAS Setor Oeste	Estado	59
41-Creche Nair Fernandes Vaz	Município	85
45-Creche Caminho da Luz	Estado	40
36-Creche da Vila Aparecida	Estado	34
35-Creche da Vila dos Lavradores	Estado	22
38- Creche da Vila Jardim	Município	75
30-Creche da Vila Paulista	Estado	68
40-Creche de Rubião Júnior	Estado	48
32-Creche Orestes Spadotto	Estado	52
33-Creche João Queiroz	Estado	44
44-EMEF Prof.º Nair Amaral	Estado	56
20-Nutras	Estado	64

28-Unidade Sócio Educativa	Estado	121
27-Projeto Parque Imperial	Estado	20
39-Unidade Sócio Educativa Jardim Aeroporto	Município	89

Os pontos de distribuição da zona sul e a quantidade de crianças atendidas são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5. Pontos de distribuição do leite na zona sul da cidade de Botucatu/SP

Pontos de Distribuição	Número de crianças atendidas
1º Ponto: Centro de Educação Infantil - Vila Jardim	75
2º Ponto: Centro de Educação Infantil - Nair Fernandes Vaz - Cohab 1	85
3º Ponto: Centro de Educação Infantil Rafaela Benatto - Jardim Aeroporto	89
4º Ponto: EMEF “Nair Amaral” - 24 de Maio	55
<b>Total</b>	<b>304</b>

## 2.5 Ponto de Distribuição e Armazenagem

No Ponto de Distribuição, a armazenagem do leite é temporária, pois assim que o produto é entregue pelo transportador, o leite já é entregue aos beneficiários.

Quando o leite chega ao ponto de distribuição, é armazenado em caixa de isopor e é distribuído na quantidade certa aos beneficiários, os quais ali esperam na fila por ordem de chegada.

Figura 2 - Caminhão no Ponto de Distribuição



Fonte: Projeto “Viva Leite”, 2014.

Figura 3 - Armazenagem Intermediária no Ponto de Distribuição



Fonte: Projeto “Viva Leite”, 2014.

## 2.6 Banco de Dados dos Beneficiários

É realizado um acompanhamento quadrimestralmente das crianças participantes do projeto “Viva Leite” por meio de informações sobre o peso e sobre a altura das mesmas. Esses dados são inseridos no sistema de cadastro. Também são realizadas reuniões mensalmente para a troca da cartela do leite, quando a família dos beneficiários recebe orientações e informações sobre as condicionalidades e os critérios de inclusão da criança no projeto “Viva leite”.

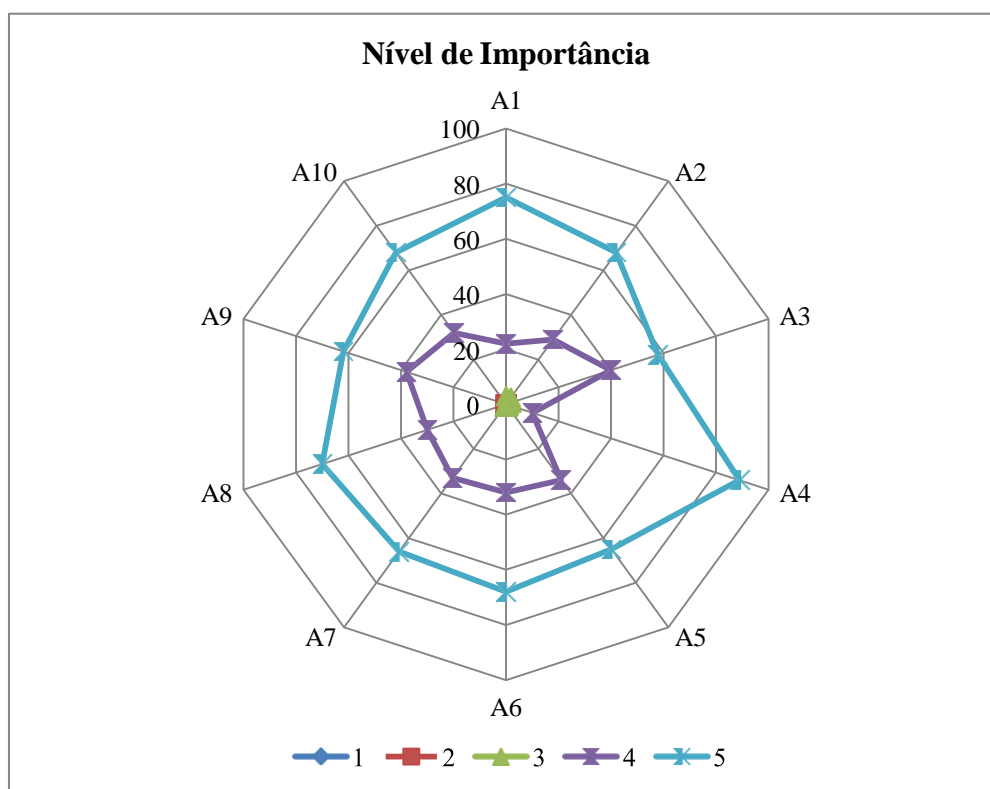
No sistema de cadastro, é possível verificar a situação do município, a quantidade de cotas disponíveis, o número de famílias cadastradas, e os pontos de entrega do leite.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os atributos que obtiveram maiores destaques do nível de serviço logístico analisados e levantados pelos usuários do projeto “Viva Leite” são apresentados na Figura 4, e que foram respectivamente: “o leite é entregue na quantidade certa-A4” (89%); “o leite está sem danos-A1” (75%) e “esclarecimento de dúvidas-A8” ( 70%). Também houve destaque para os atributos: “o leite é entregue no horário certo-A2” (68%); “o atendimento dos servidores e voluntários-A6” (68%) e a “localização das instalações-A10” (68%). Esses resultados denotam a preocupação da quantidade ofertada aos beneficiários, que sofre influência direta com o atributo o “leite sem danos” e que, pela análise logística, refere-se ao manuseio e à armazenagem do produto adequadamente e ao transporte do produto. Essa preocupação ocorre também pelo fato das famílias terem uma cota estipulada e que, em caso de danos no leite, não há substituição. Essa informação pode apontar aos gestores um

gargalo no sistema que se refere à gestão de transporte que são responsáveis pelo fornecimento do produto nos pontos de distribuição.

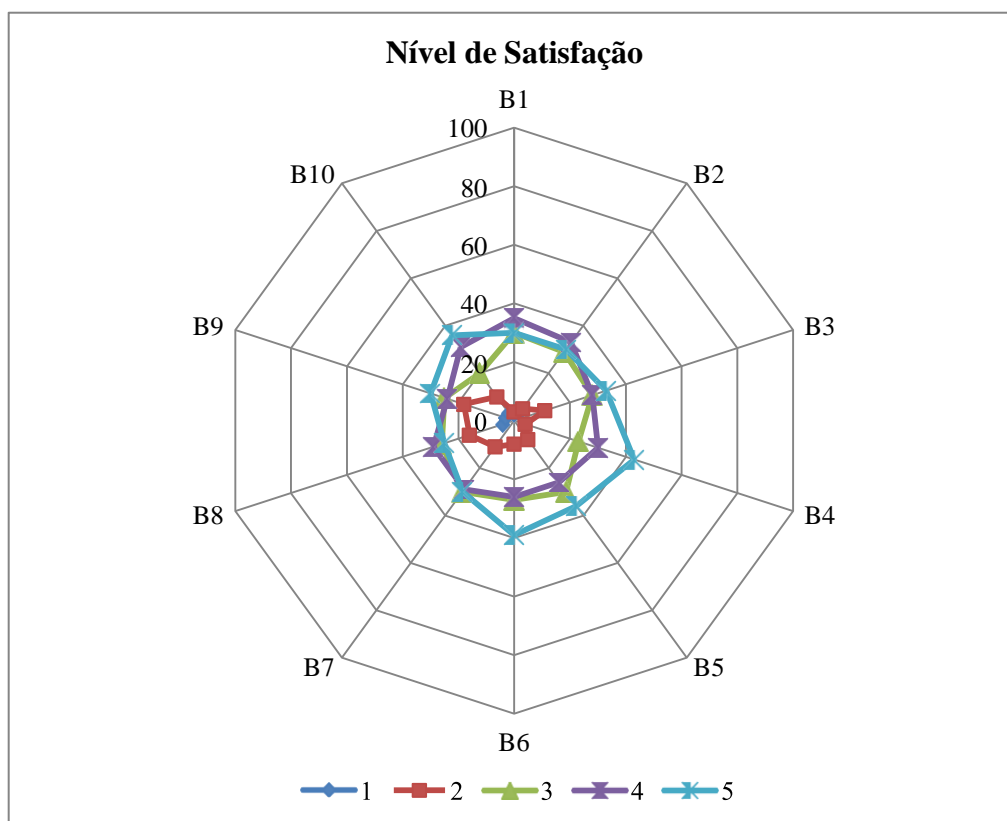
Figura 4-Resultados do nível de importância por meio dos atributos do nível de serviço logístico



A Figura 5 apresenta os resultados da pesquisa quanto ao nível de satisfação dos usuários conforme os atributos do serviço logístico analisado na pesquisa. Os atributos de maiores relevância e que demonstram de forma positiva do projeto, foram respectivamente: “o leite é entregue na quantidade certa-B4” (43%); o “atendimento dos servidores e voluntários-B6” (39%) e “a localização das instalações-B10” (36%) e o “serviço é executado corretamente” também com (36%). Esses resultados demonstram primeiramente que o atributo B4, ao mesmo tempo, que é uma preocupação, como demonstrado no grau de importância A4, os beneficiários estão satisfeitos com a quantidade oferecida. Outra questão observada é o atendimento das pessoas comprometidas com o funcionamento do projeto e que estão na linha de frente da execução do projeto, e que pela pesquisa demonstrou que os usuários estão satisfeitos. E o atributo localização denota o quanto é importante que o projeto atenda próximo as suas respectivas moradias. Cabe salientar que o projeto é dividido em zonas, e a distribuição dessa forma descentralizada favorece a gestão logística, pois está

mais próximo das famílias que usufruem desse projeto.

Figura 5-Resultados do nível de satisfação dos usuários por meio dos atributos do nível de serviço logístico



#### 4 CONCLUSÃO

Os projetos sociais e públicos são formas diretas dos retornos dos impostos governamentais para a sociedade, principalmente para públicos específicos que são ou estão vulneráveis à questão econômica e social, como famílias de baixa renda e, principalmente, a crianças e os idosos.

A pesquisa do nível de satisfação do serviço logístico do Projeto “Viva Leite” na cidade de Botucatu/SP revelou os principais atributos que influenciam a percepção da qualidade do projeto na visão dos usuários do projeto. Tais informações permitem observar quais podem ser os gargalos do sistema e, dessa forma, agir de forma proativa na solução do problema.

Os atributos do serviço logístico, analisado na pesquisa, de maiores relevâncias foram quanto às atividades de manuseio e armazenagem e gestão de transporte, que afetam a

qualidade percebida pelas famílias beneficiárias do projeto, e tais atributos desempenham papel primordial para uma gestão pública eficaz.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, E. Do Project managers have different perspectives on Project management? *International Journal of Project Management*, v.33, n.7, p-1-8, oct. 2015.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**, 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRENDILLET, C.; TYWONIAK, S.; DWIVEDULA, R. What is a good Project manager? An Aristotelian perspective, *International Journal of Project Management*, v.33, n.2, p.256-266, feb. 2015.

BROCKE, J.V.; LIPPE, S. Managing collaborative research projects: a synthesis of Project management literature and directives for future research, *International Journal of Project Management*, v.33, n.5, p.1022-1039, jul. 2015.

*Council of Supply Chain Management Professionals. CSMP'S Definition of Logistic Management*. Disponível em: <<https://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>>. Acesso em 24 nov.2015.

DAVIS, K.. Different stakeholders groups and their perceptions of Project success. *International Journal of Project Management*, v.32, n.2, p.189-201, feb.2014.

DENHARDT, J.V.; DENHARDT, R.B. The new public service revisited, **Public Administration Review**, v.75, n.5, p.641-779, sept./oct. 2015.

HOOD, C.; DIXON, R. What we have to show for 30 years of New Public Management : higher costs, more complaints, **Governance an International Journal of Policy, Administration and Institutions**, v.28, n.3, p.265-267, jul.2015.

KYJ, L.; KYJ, M.J. Customer Service Differentiation in International Markets, *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, v.24, p.41. 1994.

MOTTA, P.R.M. O estado da arte da Gestão Pública, **RAE**, São Paulo, v.53, n.1, p.82-90, jan./fev. 2013.

PMI, 2014. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** ( Guia PMBOK). Project Management Institute. 5.ed.São Paulo: Saraiva, 2014.

*Project Management Institute, Inc, O que é Gerenciamento de Projetos*. Disponível em:<<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em 05 jul.2015.

SABBAG, P.Y. **Criação e Viabilidade de Projetos e Gerenciamento de projetos: Gerenciamento de Projetos e Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SCORNAVACCA JR., E.; BECKER, J.L.; CARAVANTES, G.R. Administrando projetos sociais, **RAP**, Rio de Janeiro, v.32, n.6, p.159-177, nov./dez. 1998.

SERRA, C.E.; KUNC, M. Benefits realisation management and its influence on Project success and on the execution of business strategies, *International Journal of Project Management*, v.33, p.53-66, 2015.

VAZ, J.C.; LOTTA, G.S. A contribuição da logística integrada às decisões de gestão das políticas públicas no Brasil, **RAP**, Rio de Janeiro, v.45, n.1, p.107-139, jan./fev. 2011.

VIVA Leite. Disponível

em:<<http://www.desenvolvimentosocial.sp.gov.br/portal.php/vivaleite>>. Acesso em 09 jul.2015.

WALKER, A. **Project Management in Construction**, 6 ed. Wiley Blackwell, 2015.