



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS EM PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UM MOINHO DE FABRICAÇÃO DE FARINHA

*THE IMPORTANCE OF PROJECT MANAGEMENT IN SMALL COMPANIES: A CASE
STUDY IN A FLOUR MANUFACTURE MILL*

GÉSSICA LUIZA SCARIOT

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

GABRIEL GAIATO

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

VAGNER LUIS BAZZANELLO

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

CARLOS ENRIQUE WATERMANN

UNIVALI - UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROJETOS EM PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UM MOINHO DE FABRICAÇÃO DE FARINHA

Objetivo do estudo

O presente relato técnico tem como objetivo demonstrar a importância da gestão de projetos nas indústrias de alimentos com problemas de alvarás, organização e gestão, apresentando diversos riscos de sobrevivência no mercado.

Relevância/originalidade

Desempenhar uma boa gestão sobre os projetos dentro das organizações é muito relevante, pois no momento em que as empresas investem capital em novas atividades ou projetos elas querem segurança e qualidade no que está sendo executado e para isso é preciso que haja de forma clara e sucinta o controle sobre essas operações

Metodologia/abordagem

foi feita uma análise técnica da situação, identificado os principais riscos, como, logística, fornecedores, comercial, utilização da marca e inadimplência. Um cronograma de trabalho foi estabelecido usando o Canvas para ter uma visão de todo o processo, após foi estruturado com o EAP a visão do Scopo, na sequência foi utilizado o cronograma de atividades desenvolvido pelo Programa Projec Libre, a partir disso o "gerenciamento de projetos atingiu o objetivo pelas fases: iniciação, planejamento, execução, controle e finalização.

Principais resultados

A partir da realização deste estudo detalhado sobre uma empresa de alimentos, foi possível identificar os principais problemas que ocorrem nas empresas atualmente por se tratar de um caso real, a intervenção realizada, com o estudo de caso e seus riscos identificados, propiciaram a adoção de métodos de controle e gestão.

Contribuições teóricas/metodológicas

Análise e gestão de risco, tempo, custo, âmbito ou qualidade são fatores incertos que se ocorrerem terão um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto. A gestão de riscos é uma das principais atividades nos processos da organização, faz parte das responsabilidades da administração, do desenvolvimento e sucesso de qualquer empresa, sob a ótica do planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de confiança.

Contribuições sociais/para a gestão

Este estudo é aplicável na gestão de projetos com as ferramentas necessárias de acordo com cada empresa, podendo ser utilizado em empresas de grande e pequeno porte deste segmento ou de ramos similares.

Palavras-chave: INDUSTRIAS , GERENCIAMENTO , SUSTENTABILIDADE , ORGANIZAÇÃO



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



THE IMPORTANCE OF PROJECT MANAGEMENT IN SMALL COMPANIES: A CASE STUDY IN A FLOUR MANUFACTURE MILL

Study purpose

This technical report aims to demonstrate the importance of project management in the food industries with problems with permits, organization and management, presenting various risks of survival in the market.

Relevance / originality

Performing good management on projects within organizations is very relevant, because when companies invest capital in new activities or projects they want security and quality in what is being carried out and for this to be necessary, there must be a clear and succinct way control over these operations

Methodology / approach

534/5000 A technical analysis of the situation was carried out, identifying the main risks, such as, logistics, suppliers, commercial, use of the brand and default. A work schedule was established using Canvas to have a view of the whole process, after Scopo's vision was structured with the EAP, then the schedule of activities developed by the Projec Libre Program was used, from there the "management of projects reached the objective through the phases: initiation, planning, execution, control and completion.

Main results

From the realization of this detailed study on a food company, it was possible to identify the main problems that occur in companies today because it is a real case, the intervention performed, with the case study and its identified risks, led to the adoption of control and management methods.

Theoretical / methodological contributions

Analysis and management of risk, time, cost, scope or quality are uncertain factors that, if they occur, will have a positive or negative effect on at least one project objective. Risk management is one of the main activities in the organization's processes, it is part of the management's responsibilities, of the development and success of any company, from the perspective of strategic planning and all project management and trust management processes.

Social / management contributions

This study is applicable in project management with the necessary tools according to each company, and can be used in large and small companies in this segment or similar branches.

Keywords: INDUSTRIES, MANAGEMENT, SUSTAINABILITY, ORGANIZATION



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



INTRODUÇÃO

O presente relato técnico tem o objetivo de mostrar a importância da gestão de projetos na aquisição de uma indústria de alimentos com problemas de alvarás, organização e gestão, apresentando diversos riscos de sobrevivência no mercado, foi feita uma análise técnica da situação, identificado os principais riscos, como, logística, fornecedores, comercial, utilização da marca e inadimplência. Um cronograma de trabalho foi estabelecido usando o Canvas para ter uma visão de todo o processo, após foi estruturado com o EAP a visão do Scopo, na sequência foi utilizado o cronograma de atividades desenvolvido pelo Programa Projec Libre, a partir disso o "gerenciamento de projetos atingiu o objetivo pelas fases: iniciação, planejamento, execução, controle e finalização.

Em todo e qualquer projeto, é necessário considerar diversos fatores, dentre eles, gerenciamento de projetos, gestão da confiança, riscos, contratos e integração de projetos, todos de suma importância para o sucesso do negócio. O gerenciamento de projetos tem sido um tema bastante presente na literatura e na prática organizacional, as técnicas de gerenciamento de projetos evoluíram no intuito de acompanhar a evolução e as mudanças do mundo moderno, onde transformaram-se em poderosas ferramentas capazes de monitorar e controlar elementos fundamentais de sucesso do negócio. Com a grande busca por melhorias na qualidade em produtos e serviços, observa-se uma evolução natural do gerenciamento de projetos e o crescimento da preocupação com os níveis de maturidade na gestão das empresas (PINTO, 2012).

Gestão por confiança é fortalecer o relacionamento com colaboradores, fornecedores, parceiros de negócios, clientes, enfim, todos os stakeholders, na crença de que não é preciso resistir quando se pode confiar. Em todo o projeto, deve ser planejado e previsto os riscos que irão acontecer. Os Riscos de projeto são uma série de fatos que podem ocorrer sob a forma de ameaças ou de oportunidades que, caso se concretize, influenciam o objetivo do projeto, negativamente ou positivamente. De acordo com Tavares (2010) é comum que no final de um projeto, os custos e o tempo final sejam maiores do que o programado no início. O gerenciamento de integração de projetos é uma das 10 áreas de conhecimento do Guia PMBOK®, que apresenta todas as boas práticas do gerenciamento de projetos, ditadas pelos padrões mundiais do PMI (Project Management Institute), é a área de conhecimento que vai detectar, definir, conciliar, unificar e coordenar todas as atividades pertinentes a um projeto. Levando em consideração a gestão de projetos, buscamos identificar neste caso para ensino os riscos e oportunidades que podem ocorrer em uma indústria alimentícia.

REFERENCIAL TEÓRICO

O relato referenciado trata-se de uma indústria de farinha de milho, localizada no centro da cidade de Estação RS. A empresa foi adquirida com os alvarás vencidos. Os vendedores não são exclusivos da empresa, são antigos e estão se aposentando. Os principais clientes estão localizados a 400 km de distância da indústria. O transporte de mercadorias é terceirizado e anteriormente sempre foi feito em conjunto com outras empresas de Santa Catarina. Não tem sistema de controle de produção e estoque. A farinha possui uma marca reconhecida no mercado, porém o direito de usar a marca ficou com o antigo proprietário. A empresa possui três fornecedores de matéria prima da mesma região. O mercado de farinha é bem competitivo na região norte do RS. Identificamos no estudo de caso situações de risco que demandam análise criteriosa as quais podem definir o sucesso ou o fracasso desta



empresa, os principais encontrados são: Logística: Os principais clientes da empresa hoje estão a 400 km de distância, como a empresa não possui frota própria, os constantes aumentos nos custos do transporte e possíveis greves de caminhoneiros podem ocasionar atrasos na entrega de mercadorias prejudicando as partes interessadas. Matéria-prima: Como a empresa possui atualmente apenas 3 fornecedores de matéria prima e estão localizados na mesma microrregião, há possibilidade de ocorrer o desabastecimento devido a uma frustração. Contrato de utilização da Marca: A possível perda da marca que é reconhecida a diversos anos pelo público alvo. Comercial: Os vendedores da empresa são terceirizados e não possuem contrato de exclusividade podendo direcionar esforços de vendas para outros produtos ou mercados, reduzindo expressivamente o faturamento. Inadimplência: O risco de inadimplência é sempre referenciado em qualquer tipo de empresa e o problema gerado por ele reduz a lucratividade podendo inviabilizar o projeto. Concorrência: Monopólio e Oligopólio.

Gestão da Confiança Um dos maiores pensadores a difundir o conceito de gestão por confiança no mundo é o professor Jose Maria Gasalla da Esade Business Scholl de Barcelona, ele não só criou o conceito como o resumo em 7 fundamentos, conhecidos como “os 7 Cs da gestão por confiança”: Competência profissional, consciência do outro, cumprimento da palavra, clareza, coerência; consistência; coragem.

Análise e gestão de risco, tempo, custo, âmbito ou qualidade são fatores incertos que se ocorrerem terão um efeito positivo ou negativo sobre pelo menos um objetivo do projeto. A gestão de riscos é uma das principais atividades nos processos da organização, faz parte das responsabilidades da administração, do desenvolvimento e sucesso de qualquer empresa, sob a ótica do planejamento estratégico e todos os processos de gestão de projetos e gestão de confiança. (PMI, PMBOK Guide 2004). Não é possível gerenciar os riscos de um projeto sem descrever todas as condições incertas que poderão ocorrer. De acordo com Tavares (2010), o gerenciamento de riscos de um projeto tem o objetivo de identificar os riscos antes de ocorram e fornecer informações que poderão ser necessárias para a tomada de decisão dos gerentes de projetos. Os riscos operacionais devem ser identificados, medidos e avaliados. De posse das informações, a empresa pode decidir por administrar, conviver, evitar ou transferir, via seguro ou hedge, os riscos a que está exposta (BARALDI, 2005).

É interessante observar que tais métodos buscam dimensionar capitais regulatórios para cobrir as chamadas perdas inesperadas, como, por exemplo, 5 falhas ou fraudes, uma vez que as perdas decorrentes do risco do negócio devem ser cobertas pela própria receita gerada (MARSHALL, 2002). Por outro lado, as técnicas relatadas mostram-se pouco eficazes para as perdas catastróficas, ou seja, os eventos raros com grande potencial de dano.

Um risco considerado pequeno pode trazer consequências desastrosas, podendo acarretar até a ruína da empresa (CAGAN, 2001; HARMANTZIS, 2003; POWER, 2003). Por tudo isso, a combinação da abordagem quantitativa com a qualitativa tornou-se imprescindível para a boa gestão dos riscos operacionais (WILSON, 2001). Gradualmente, a avaliação de risco vem surgindo como uma “atividade normal” que hoje faz parte do dia a dia de muitas profissões. Com efeito, a avaliação de risco tem se transformado no alicerce da administração efetiva hoje adotada universalmente por empresas, governos e ONGs. O conceito de risco é tão onipresente hoje em dia, que passamos o tempo todo utilizando esse conceito para explicar o mundo ao nosso redor. O resultado é uma série de princípios universais de organização e gerenciamento baseados no controle de riscos. O risco é uma forma convencional de expressar incerteza sobre possíveis resultados. Com a diminuição da incerteza, torna-se possível quantificar com exatidão os riscos. (DALCHER, 2011). Para a identificação dos riscos deve-se analisar os dados históricos de projetos similares e o conhecimento acumulado a partir de empreendimentos semelhantes (NEVES et al; 2014).



Santos (2002) esclarece que a análise de riscos pode, de fato, revelar novas oportunidades de negócios. Ele observa, ainda, que um evento de ameaça para uma empresa pode significar uma oportunidade para outra. Sabe-se que para reduzir um risco, outros podem ser introduzidos, a tendência em evitar a incerteza e controlar os riscos traduz-se em desenvolver mecanismos capazes de manipular esses riscos através de medidas de segurança (DALCHER, 2011).

A promessa da tecnologia é sedutora. Na pressa de adotar novas tecnologias e abraçar novas oportunidades muitas vezes passamos por cima dos riscos envolvidos. A ideia geralmente é que esses riscos serão controlados à medida que se domina essa tecnologia. Integração de Projetos O gerenciamento de integração de projetos é uma das 10 áreas de conhecimento do Guia PMBOK®, que apresenta todas as boas práticas do gerenciamento de projetos, ditadas pelos padrões mundiais do PMI (Project Management Institute), é a área de conhecimento que vai detectar, definir, conciliar, unificar e coordenar todas as atividades pertinentes a um projeto.

O Gerenciamento da integração do projeto assegura que os diversos elementos sejam adequadamente coordenados. Envolve a tomada de decisão ligada diretamente aos objetivos do projeto e execução do plano. É composto pelos processos: desenvolver o termo de abertura do projeto, desenvolver um plano de gerenciamento, gerenciar e orientar o andamento, monitorar e controlar o trabalho, realizar o controle integrado de mudanças e por último encerrar o projeto ou fase (PMI 2009). Gestão de Projetos um empreendimento com excelência em gestão pode não ser aquele que cresce mais rápido no começo, mas será aquele que crescerá mais e melhor no médio prazo KEPLER (2006). Entretanto, um dos principais manuais de gerenciamento de projetos, Project Management Body of Knowledge (PMBOK™), considera que o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas. As atividades necessárias para atender aos requisitos do projeto dividem-se em cinco grupos de processos ou fases: (1) Iniciação; (2) Planejamento; (3) Execução; (4) Controle; e (5) Finalização ou Encerramento" (PMI®, 2013, p.4). Logo, a Gestão de projetos é o conjunto de conhecimentos, habilidades, técnicas e ferramentas utilizadas para planejar, executar e monitorar um projeto. É comum que algumas pessoas confundam "projeto", com a sua gestão.

A gestão de projetos está diretamente ligada a execução e controle do projeto, o gerenciamento de mudanças, alterações no escopo etc., portanto, tem o papel de garantir a finalização do projeto dentro dos recursos estimados ou o mais similar do que foi planejado inicialmente. De acordo com Reis (2016), o termo gestão de projetos existe há mais de trinta anos, porém muitas pessoas não valorizam ou até mesmo desconhecem os aspectos positivos que esse tema proporciona. Gerir projetos é considerado uma habilidade que os gestores de projetos necessitam ter para alcançar a maturidade em seus projetos. Sendo assim, para tornar a vida dos gerentes de projetos mais fácil e dinâmica existem diversas ferramentas de apoio que auxiliam em uma melhor gestão.

Desempenhar uma boa gestão sobre os projetos dentro das organizações é muito relevante, pois no momento em que as empresas investem capital em novas atividades ou projetos elas querem segurança e qualidade no que está sendo executado e para isso é preciso que haja de forma clara e sucinta o controle sobre essas operações. Áreas de conhecimento da gestão de projetos: É importante conhecer todas as áreas que compõem a gestão de projetos e domina-las para estabelecer técnicas eficazes para melhor conduzir a equipe nas atividades, são elas: Interação, Escopo EAP, Cronograma, Custos, Qualidade, Recursos, Comunicação, Riscos, Aquisição, Partes interessadas.

De acordo com Reis (2016), algumas ferramentas são mais genéricas, outras específicas para quem trabalha com gestão de projetos ou lidera um escritório de projetos, mas todas



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



podem ajudar os gerentes de projetos a ganhar tempo, eficiência no controle de seus projetos e na evolução da maturidade da organização. A principal função de utilizar ferramentas para gerência de projetos é obter total administração de forma mais organizada e eficiente dos processos de um projeto e conseqüentemente sua gestão como um todo. O modelo Canvas permite que todo o negócio seja visualizado em uma única página, com isso não é necessário percorrer um documento cheio de texto e números para compreender as diferentes estratégias definidas, parece um simples diagrama. A facilidade de análise que ele traz só passa a ser realmente compreendida à medida que começarmos a visualizar exemplos e a utilizá-lo em nosso dia-a-dia. Segue a figura do tão famoso quadro criado por José Fincochio Jr. O Canvas é formato por nove blocos que compõem a lógica para o desenvolvimento de um modelo de negócios, abaixo o Canvas utilizado para o estudo de caso do Moinho, com as informações identificadas no desenvolvimento e gestão do projeto (Figura 1).

Figura 1:
Modelo de Negócios CANVAS



Fonte: Modelo de Negócios adaptado pelos autores com base no Estudo de Caso, utilizando o sistema Canvas.

Ferramenta de Gerenciamento de Projetos - EAP (Estrutura Analítica do Projeto) (Figura 2), é uma ferramenta visual que auxilia na definição do escopo, desmembrando as fases do projeto em partes manejáveis, permitindo ao Gerente e as partes interessadas terem uma visão organizada, estruturada e clara de todas as entregas a realizar, evitando que não ocorra retrabalho, atropelos, atrasos e prejuízos no projeto.

Figura 2:



Fonte: Estrutura desenvolvida pelos autores com base no Estudo de Caso, utilizando o modelo EAP.

RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE:

A partir da realização deste estudo detalhado sobre uma empresa de alimentos, foi possível identificar os principais problemas que ocorrem nas empresas atualmente por se tratar de um caso real, a intervenção realizada, com o estudo de caso e seus riscos identificados, propiciaram a adoção de métodos de controle e gestão, tornando viável o projeto do moinho, o que cientificamente justificou-se no referencial teórico, ficando evidente no trabalho a aplicabilidade da gestão de projetos com as ferramentas necessárias de acordo com cada empresa, a qual podemos indicar para outras empresas de pequeno porte deste segmento ou de ramos similares.

O presente estudo pode ser utilizado em instituições de ensino, nos cursos de Administração, Contabilidade, Engenharia de Produção, em cadeiras como gestão de projetos, planejamento estratégico, análise de riscos, empreendedorismo entre outras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É de suma importância implantar a gestão de projetos não somente nesta empresa como em qualquer empresa que almeja o sucesso em seus negócios, respeitando as etapas e todas as variáveis de cada segmento, porém, necessita estar constantemente acompanhando e monitorando todas as atividades, processos e principalmente estar alinhado com todos os stakeholders.

Sobre ameaças, como em todo negócio existem algumas que são comuns e neste caso as principais identificadas são: Comercial, logística, matéria prima, contratos de utilização da



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



marca, inadimplência e concorrência. Todas as ameaças podem ser contornadas e transformadas em oportunidades, além disso, o crescimento, expansão, desenvolvimento de novos produtos e a consolidação da empresa estão visíveis, com objetivos bem alinhados e com uma boa gestão de projetos, é possível potencializar o sucesso do negócio. Não existe parte mais ou menos importante, para o sucesso de um projeto todas as partes devem estar integradas, com o máximo de alinhamento entre elas e também com todos os parceiros de negócio.

É necessário realizar uma análise criteriosa com a gestão de projetos, avaliando com cautela todos os riscos que envolvem a atividade, principalmente os elencados no estudo, bem como desenvolver todas as oportunidades possíveis para alcançar o objetivo almejado, buscando o máximo de rentabilidade e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de Riscos Empresariais**. São Paulo: Campus, 2005, 270 p.

CAGAN, Penny. **Standard operating procedures**. ERisk.com, Zurich, mar. 2001, 8 p. Disponível em: . Acesso em: 2 dez. 2010.

DALCHER, Darren. **Mundo Project Management**. Disponível em : mundopm.com.br Julho de 2011

HARMANTZIS, Fotios C. **Operational Risk Management in Financial Services and the New Basel Accord**. Feb. 2003. Stevens Institute of Technology, Hoboken, 2003, 16 p. Disponível em: . Acesso em: 25 nov. 2010.

KEPLER, J. OLIVEIRA, T. **Os Segredos da Gestao Agil por traz das empresas Valiosas**.

MARSHALL, C. 2002. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. São Paulo, Qualitymark, 480 p.

NEVES, S. M., Silva, C. E. Salomon, V. A. P., Silva, A. F., Sotomonte, B. E. P. (2014), "Risk management in software projects through Knowledge Management techniques: Cases in Brazilian Incubated Technology-Based Firms", International Journal of Project Management. Vol. 32, No. 1, pp. 125–138.

POWER, Michael. **The invention of operational risk**. University of New South Wales, New South Wales, feb. 2003, 23 p. Disponível em: . Acesso em: 25 nov. 2010.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Project Management Body of Knowledge (Guia PMBOK)**. 5ª Edição, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. Site oficial do PMI <http://www.pmi.org>. Acessado em 12/11/2019.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



PINTO, A. Estudo da percepção dos profissionais de engenharia e arquitetura quanto à importância do gerenciamento de projetos para a construção civil. Tese (Doutorado) – Universidade Federal Fluminense, 2012.

Project Management Institute, A guide to the project management body of knowledge, 3 ed. Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, 2004
Project Management Institute (PMI®) (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK™)* (5a ed.). Pennsylvania: Campus Boulevard.

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. Guia PMBOK®. Quinta Edição – EUA: Project Management Institute, 2009.

REIS, Thiago; 2016. Gráfico de Gantt: como e por que utilizá-lo para gerenciar projetos?

SANTOS, Paulo S. M. Gestão de Riscos Empresariais: um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa. São Paulo: Novo Século, 2002, 110 p.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica. 3 ed São Paulo: Atlas , 2010.

WILSON, Duncan. Operational risk. In: The Professional's Handbook of Financial Risk Management, Chapter 13. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001, p. 377-412.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE

