Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

doi.org/10.51891/rease.v12i11.32766

GESTÃO DE PROJETOS APLICADA À LOGÍSTICA *OMNICHANNEL*: REVISÃO DE LITERATURA

PROJECT MANAGEMENT APPLIED TO OMNICHANNEL LOGISTICS: A LITERATURE REVIEW

GESTIÓN DE PROYECTOS APLICADA A LA LOGÍSTICA OMNICANAL: REVISIÓN DE LA LITERATURA

Ednaldo de Oliveira Castro[1]
Luiz Carlos de Abreu Paiva[2]
Gerson Monteiro Sobreira[3]
Stiffanny Alexa Saraiva Bezerra[4]

RESUMO: A integração dos canais físicos e digitais no varejo omnichannel exige a articulação de processos logísticos, recursos tecnológicos e práticas gerenciais. O estudo teve como objetivo analisar como a gestão de projetos pode contribuir para o planejamento, a implementação e o acompanhamento da integração logística entre canais físicos e digitais no varejo omnichannel. Tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, desenvolvida mediante revisão narrativa da literatura. A análise compreendeu 27 estudos científicos publicados entre 2021 e 2024. Os resultados identificaram desafios relacionados à gestão integrada de estoques, ao processamento de pedidos, à distribuição, à logística reversa e à integração dos sistemas de informação. Evidenciou-se que ferramentas como cronogramas, matrizes de responsabilidades, indicadores de desempenho e gerenciamento de riscos podem favorecer a organização das atividades e a coordenação dos recursos. Foram propostas diretrizes envolvendo diagnóstico operacional, definição do escopo, implementação gradual e monitoramento dos resultados. Concluiu-se que a gestão de projetos contribui para o planejamento ao estruturar etapas e responsabilidades, para a implementação ao coordenar equipes e recursos e para o acompanhamento ao permitir avaliar indicadores, identificar desvios e orientar melhorias na integração logística.

Palavras-chave: Gestão de projetos. Logística omnichannel. Integração logística.

ABSTRACT: The integration of physical and digital channels in omnichannel retail requires the coordination of logistics processes, technological resources, and management practices. This study aimed to analyze how project management can contribute to the planning, implementation, and monitoring of logistics integration between physical and digital channels in omnichannel retail. This was bibliographic research with a qualitative, exploratory-descriptive approach, conducted through a narrative literature review. The analysis included 27 scientific studies published between 2021 and 2024. The results identified challenges related to integrated inventory management, order processing, distribution, reverse logistics, and information systems integration. The findings indicated that tools such as schedules, responsibility assignment matrices, performance indicators, and risk management practices can support activity organization and resource coordination. Guidelines were proposed involving operational assessment, scope definition, gradual implementation, and performance monitoring. It was concluded that project management contributes to planning by structuring activities and responsibilities, to implementation by coordinating teams and resources, and to monitoring by enabling performance evaluation, identifying deviations, and guiding improvements in logistics integration.

Keywords: Project management. Omnichannel logistics. Logistics integration.

[1]Acadêmico do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Projetos Centro Universitário CEUNI – FAMETRO.
[2]Acadêmico do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Projetos, Centro Universitário CEUNI – FAMETRO.
[3]Acadêmico do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Projetos,Centro Universitário CEUNI – FAMETRO.
[4]Mestre pela Universidade Federal do Amazonas. Professora Orientadora do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Estratégica de Projetos Centro Universitário CEUNI – FAMETRO.

RESUMEN: La integración de los canales físicos y digitales en el comercio minorista omnichannel requiere la coordinación de procesos logísticos, recursos tecnológicos y prácticas de gestión. El estudio tuvo como objetivo analizar cómo la gestión de proyectos puede contribuir a la planificación, implementación y seguimiento de la integración logística entre canales físicos y digitales en el comercio minorista omnichannel. Se realizó una investigación bibliográfica, con enfoque cualitativo y carácter exploratorio-descriptivo, mediante una revisión narrativa de la literatura. El análisis comprendió 27 estudios científicos publicados entre 2021 y 2024. Los resultados identificaron desafíos relacionados con la gestión integrada de inventarios, el procesamiento de pedidos, la distribución, la logística inversa y la integración de los sistemas de información. Se evidenció que herramientas como cronogramas, matrices de responsabilidades, indicadores de desempeño y gestión de riesgos pueden favorecer la organización de las actividades y la coordinación de los recursos. Se propusieron directrices relacionadas con el diagnóstico operativo, la definición del alcance, la implementación gradual y el seguimiento de los resultados. Se concluyó que la gestión de proyectos contribuye a la planificación mediante la estructuración de etapas y responsabilidades, a la implementación mediante la coordinación de equipos y recursos, y al seguimiento mediante la evaluación de indicadores, la identificación de desviaciones y la orientación de mejoras en la integración logística.

Palabras clave: Gestión de proyectos. Logística omnichannel. Integración logística.

INTRODUÇÃO

O varejo constitui um setor econômico caracterizado pela comercialização de produtos e serviços diretamente ao consumidor final, envolvendo diferentes formatos de estabelecimentos e modalidades de atendimento. Com o avanço das tecnologias digitais e a expansão do comércio eletrônico, as organizações varejistas passaram a combinar lojas físicas, plataformas virtuais e outros canais de comercialização. Nesse contexto, a estratégia omnichannel, também denominada omnicanalidade, caracteriza-se pela integração desses canais, permitindo que o consumidor transite entre os ambientes físicos e digitais durante sua jornada de compra. Conforme Almeida e Kloeckner (2021), essa abordagem diferencia-se do modelo multicanal por buscar a articulação das operações e das informações, proporcionando maior continuidade à experiência do consumidor.

A adoção da estratégia omnichannel exige que as organizações varejistas ultrapassem a simples disponibilização de diferentes canais de venda, promovendo mudanças na estrutura operacional e nos mecanismos de coordenação entre os setores. De acordo com Franco e Maia (2021), a transição do modelo multicanal para o omnichannel envolve adequações nos processos organizacionais e no compartilhamento de recursos e informações. Nesse cenário, a integração dos canais comerciais demanda adaptações na estrutura das cadeias de suprimentos, tornando a coordenação das atividades de armazenagem e distribuição relevante para o funcionamento do varejo contemporâneo. A logística omnichannel compreende, portanto, a articulação dos fluxos de

informação, estoques e distribuição para proporcionar continuidade à experiência de compra entre os canais disponíveis (Liu; Ali; Jabbar, 2024).

A implementação de operações omnichannel envolve decisões relacionadas à localização dos estoques, ao processamento dos pedidos, à escolha das modalidades de atendimento e à organização das entregas e devoluções, cuja interdependência amplia a complexidade logística e exige compatibilidade entre a disponibilidade dos produtos, a capacidade operacional e os serviços oferecidos ao consumidor. Dessa maneira, a integração entre os canais precisa ser acompanhada por planejamento e critérios de decisão que considerem seus efeitos sobre o conjunto das operações, favorecendo a organização dos processos e o atendimento das demandas dos clientes (Risberg, 2023).

Diante dessa complexidade, a integração logística entre os canais físicos e digitais pode ser compreendida como uma iniciativa de transformação organizacional que envolve diferentes etapas, recursos tecnológicos, equipes e processos interdependentes. Segundo Chaer, Menezes e Miguel (2023), as operações logísticas omnichannel apresentam diferentes configurações de atendimento, exigindo decisões relacionadas à armazenagem, à distribuição e à utilização dos pontos de estoque. Essas características evidenciam a necessidade de mecanismos gerenciais capazes de organizar as mudanças, estabelecer prioridades e acompanhar sua execução. Nesse sentido, a gestão de projetos apresenta possibilidades de aplicação à integração logística, especialmente por permitir estruturar atividades, definir responsabilidades e estabelecer mecanismos de controle durante a implementação das operações.

Segundo o Project Management Institute (PMI), a gestão de projetos corresponde à aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender aos requisitos de um projeto, abrangendo a definição do escopo, a identificação das entregas, a gestão dos riscos e a comunicação entre as equipes. A partir dessa perspectiva, sua aplicação à implantação ou à reorganização da logística omnichannel pode estruturar iniciativas como a integração de sistemas, a adequação dos processos de armazenagem e a implantação de modalidades de retirada e entrega. Trata-se, portanto, de uma possibilidade de organizar as mudanças necessárias à integração logística mediante responsabilidades, recursos e entregas previamente definidos (PMI, 2026).

Apesar das possibilidades proporcionadas pela integração dos canais, sua implementação demanda a articulação de áreas com funções distintas, como logística, tecnologia da informação, vendas e atendimento ao consumidor, tornando necessário compreender como as mudanças podem ser planejadas e acompanhadas. Conforme Liu, Ali e Jabbar (2024), a organização das cadeias de suprimentos omnichannel envolve decisões interdependentes sobre distribuição e operações

logísticas, o que reforça a importância de examinar mecanismos de coordenação capazes de apoiar a integração dos processos.

Diante disso, estabelece-se a seguinte pergunta norteadora: como a gestão de projetos pode contribuir para o planejamento, a implementação e o acompanhamento da integração logística entre canais físicos e digitais no varejo omnichannel?

A investigação justifica-se, no âmbito acadêmico, pela oportunidade de aproximar os conhecimentos da gestão de projetos e da logística, examinando como práticas de planejamento, gestão de riscos e comunicação podem ser aplicadas à integração dos canais de atendimento. No campo profissional, o estudo poderá oferecer subsídios para a definição de responsabilidades, a organização das etapas de implantação e o acompanhamento das entregas dos projetos de transformação logística. Sua relevância social relaciona-se à possibilidade de contribuir para serviços mais confiáveis, com informações coerentes sobre a disponibilidade dos produtos e melhores condições de atendimento ao consumidor. Tais contribuições constituem expectativas da pesquisa, fundamentadas nas necessidades de integração e otimização dos canais.

Dessa forma, o estudo tem como objetivo geral analisar como a gestão de projetos pode contribuir para o planejamento, a implementação e o acompanhamento da integração logística entre canais físicos e digitais no varejo omnichannel. Como objetivos específicos, pretende-se caracterizar os principais processos e desafios da logística omnichannel; identificar práticas e ferramentas de gestão de projetos aplicáveis à integração logística; discutir sua contribuição para a coordenação das equipes, dos recursos e dos riscos; e propor diretrizes para o planejamento e o acompanhamento de projetos voltados à integração dos canais.

METODOLOGIA

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos e procedimentos bibliográficos, por meio de uma revisão narrativa da literatura sobre gestão de projetos aplicada à logística omnichannel. O caráter exploratório ampliou a compreensão das relações entre os temas, e o descritivo permitiu caracterizar os processos logísticos, os desafios de integração dos canais e as práticas de gerenciamento aplicáveis. A abordagem qualitativa, que segundo Gil (2022) favorece a interpretação dos fenômenos a partir de seus significados e contextos, mostrou-se adequada ao objetivo de analisar como a gestão de projetos pode contribuir para a integração logística entre canais físicos e digitais, tendo como unidade de análise as publicações selecionadas.

O levantamento foi feito na Scientific Electronic Library Online (SciELO), no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e no Google Acadêmico, com consulta complementar aos sites dos periódicos. Foram usados os termos "gestão de projetos", "gerenciamento de projetos", "logística omnichannel", "omnicanalidade", "integração de canais", "gestão de estoques" e "cadeia de suprimentos", além de "project management", "omnichannel logistics" e "omnichannel retailing", combinados pelos operadores booleanos AND e OR.

Foram incluídos, de preferência, artigos científicos publicados entre 2016 e 2026, disponíveis em texto completo, com autoria verificável e ligação direta com os objetivos da pesquisa, priorizando-se publicações em português e admitindo-se estudos em inglês ou espanhol que tratassem de aspectos pouco abordados na literatura nacional. A seleção começou pela leitura de títulos e resumos e seguiu com a leitura integral dos materiais pertinentes, cujos dados foram registrados em uma ficha de extração em planilha eletrônica, com informações sobre autoria, ano, objetivo, tipo de pesquisa, conceitos centrais, práticas de gestão de projetos, processos logísticos abordados, contribuições e limitações.

A análise seguiu a leitura analítica e interpretativa descrita por Severino (2016) e foi feita por síntese temática e comparação entre as publicações, organizadas em quatro categorias: processos e desafios da logística omnichannel; práticas e ferramentas de gestão de projetos; coordenação de equipes, recursos e riscos; e acompanhamento das entregas e dos benefícios da integração. A interpretação buscou relacionar as contribuições da literatura aos objetivos específicos, caracterizando os desafios logísticos, identificando práticas de gerenciamento e discutindo sua aplicação à integração dos canais.

Nesta pesquisa, utilizou-se a ferramenta de Inteligência Artificial Generativa ChatGPT (OpenAI, modelo GPT-6), de forma complementar e instrumental, exclusivamente para a formatação das referências bibliográficas e a revisão linguística, incluindo correções ortográficas e gramaticais da língua portuguesa. Esclarece-se que a concepção teórica, a análise crítica, a interpretação dos dados e as decisões metodológicas foram de exclusiva autoria e responsabilidade dos pesquisadores, que revisaram integralmente o conteúdo, em conformidade com as diretrizes de integridade científica e a Portaria CNPq nº 2.664/2026.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura compreendeu 27 estudos científicos publicados entre 2021 e 2024, que abordaram aspectos relacionados à logística omnichannel, à gestão de projetos e à integração dos processos organizacionais. O Quadro 1 apresenta a caracterização das publicações selecionadas, organizadas por autoria, ano, idioma e principais resultados, permitindo identificar as contribuições dos estudos para a compreensão do tema investigado.

Quadro 1. Caracterização dos estudos utilizados na pesquisa

N.	Autor (ano)	Idioma	Resultado
1	Almeida e Kloeckner (2021)	Português	A integração dos canais físicos e digitais exige articulação das informações, dos processos logísticos e das modalidades de atendimento ao consumidor.
2	Franco e Maia (2021)	Português	A transição do modelo multicanal para o omnichannel demanda reorganização operacional, compartilhamento de recursos e integração entre setores.
3	Maia, Ribeiro e Franco (2022)	Português	As tecnologias de informação e comunicação favorecem a integração das operações logísticas e a competitividade no varejo omnichannel.
4	Chaer, Menezes e Miguel (2023)	Português	A diversificação das modalidades de entrega e retirada exige planejamento da armazenagem, separação dos pedidos e distribuição.
5	Liu, Ali e Jabbar (2024)	Inglês	A integração dos canais modifica a estrutura da cadeia de suprimentos e exige coordenação entre abastecimento, estoques e distribuição.
6	Risberg (2023)	Inglês	As decisões sobre estoques, processamento de pedidos e distribuição são interdependentes e devem ser consideradas conjuntamente no planejamento logístico.
7	Govindarajan, Sinha e Uichanco (2021)	Inglês	O compartilhamento de estoques entre lojas e centros de distribuição exige decisões integradas de alocação de produtos e atendimento dos pedidos.
8	Liu e Song (2023)	Inglês	A capacidade de integração logística está relacionada à articulação dos processos internos e à coordenação com os participantes da cadeia de suprimentos.
9	Bijmolt et al. (2021)	Inglês	A integração das decisões comerciais e operacionais demanda equilíbrio entre conveniência ao consumidor, qualidade do atendimento e custos logísticos.
10	Ika e Pinto (2022)	Inglês	O sucesso dos projetos deve considerar os benefícios organizacionais e os resultados alcançados, além do cumprimento de prazos, custos e requisitos.
11	Gemino, Reich e Serrador (2021)	Inglês	A utilização de abordagens tradicionais, ágeis e híbridas permite adequar o planejamento e o acompanhamento às características dos projetos.
12	Reiff e Schlegel (2022)	Inglês	As abordagens híbridas conciliam planejamento estruturado e flexibilidade, favorecendo ajustes durante a implementação dos projetos.
13	Krupa e Hájek (2024)	Inglês	A combinação de métodos e ferramentas de gerenciamento permite adaptar os mecanismos de planejamento e controle à complexidade das atividades.
14	Varajão, Marques e Trigo (2022)	Inglês	A avaliação do desempenho dos projetos requer critérios e indicadores capazes de relacionar as entregas previstas aos resultados alcançados.
15	García-Escribano, López-Paredes e Pajares (2022)	Inglês	A adequação das ferramentas de gestão de projetos às características das atividades contribui para organizar iniciativas com múltiplos componentes.
16	Ochoa Pacheco et al. (2023)	Inglês	As competências gerenciais e a organização do trabalho coletivo são relevantes para a coordenação das equipes e o desenvolvimento dos projetos.

17	Rahi, Bourgault e Preece (2021)	Inglês	A agilidade e a capacidade de adaptação contribuem para a resposta às incertezas e às mudanças identificadas durante a execução dos projetos.
18	Santos et al. (2023)	Inglês	A articulação entre os participantes e o compartilhamento de informações favorecem a coordenação das atividades e o alinhamento organizacional.
19	Delfim e Leite (2024)	Português	A mitigação dos riscos operacionais na cadeia de suprimentos omnichannel exige identificação de fatores críticos e organização das ações gerenciais.
20	De Vries et al. (2022)	Inglês	A atuação integrada das equipes diante de alertas de interrupção na cadeia de suprimentos contribui para a robustez organizacional.
21	Bertolini, Neroni e Zammori (2021)	Inglês	O planejamento da alocação de profissionais e recursos favorece a organização das atividades e a utilização da capacidade disponível nos projetos.
22	Ishfaq, Darby e Gibson (2024)	Inglês	A adaptação do varejo à estratégia omnichannel exige compatibilização entre estrutura logística, capacidade operacional e modalidades de atendimento.
23	Carvalho (2022)	Português	A integração dos canais deve considerar a continuidade da experiência do consumidor e a coerência entre os serviços oferecidos e a capacidade operacional.
24	Ghatak (2023)	Inglês	A implementação da integração logística enfrenta barreiras tecnológicas, organizacionais e comportamentais que precisam ser identificadas e priorizadas.
25	Hübner, Hense e Dethlefs (2022)	Inglês	A utilização das lojas físicas nas operações omnichannel demanda planejamento dos estoques, do sortimento, da demanda e da capacidade de atendimento.
26	Pereira e Frazzon (2021)	Inglês	A utilização de dados operacionais e ferramentas analíticas favorece a sincronização entre demanda e oferta e o planejamento dos recursos logísticos.
27	Zwikael (2024)	Inglês	A avaliação dos benefícios dos projetos permite verificar os resultados organizacionais e orientar melhorias após a implementação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

PRINCIPAIS PROCESSOS E DESAFIOS DA LOGÍSTICA *OMNICHANNEL*

O varejo é o elo da cadeia de suprimentos em que os produtos chegam ao consumidor final, seja em lojas físicas, seja em canais digitais. Com a expansão do comércio eletrônico e do uso de dispositivos móveis, o consumidor passou a transitar entre esses canais durante uma mesma compra: pesquisa o produto no site, confere o preço na loja, conclui o pedido pelo aplicativo e escolhe se prefere recebê-lo em casa ou retirá-lo no balcão. Esse comportamento levou as empresas varejistas a rever a forma como organizam suas operações e o atendimento (Bijmolt et al., 2021; Carvalho, 2022). O termo omnichannel designa a estratégia de integrar os canais de venda e atendimento para que a experiência de compra seja contínua, qualquer que seja o ponto de contato escolhido pelo cliente (Almeida; Kloeckner, 2021). Oferecer vários canais, porém, não basta. Estoques, pedidos, entregas e informações precisam estar conectados, e boa parte dessa complexidade recai sobre a logística (Franco; Maia, 2021; Hübner; Hense; Dethlefs, 2022).

A integração dos canais raramente acontece de uma só vez. A empresa precisa adaptar sistemas, redistribuir estoques, treinar equipes e testar novas modalidades de entrega, o que envolve prazos, orçamento, áreas diferentes da organização e riscos de interrupção da operação. Por reunir essas características, a implantação da omnicanalidade pode ser conduzida como um projeto, ou como um conjunto de projetos, e se beneficiar das práticas de planejamento, acompanhamento e controle próprias da gestão de projetos (Gemino; Reich; Serrador, 2021; Ika; Pinto, 2022). Antes de discutir essas práticas, esta seção apresenta os processos logísticos envolvidos e os desafios apontados pela literatura.

Conforme Almeida e Kloeckner (2021), a omnicanalidade se distingue do modelo multicanal. No multicanal, os canais podem funcionar de forma independente; no omnichannel, as operações físicas e digitais precisam atuar de maneira articulada. A logística ocupa posição central nesse arranjo, porque é ela que garante que a disponibilidade, o prazo e a forma de entrega informados ao cliente correspondam ao que a empresa consegue cumprir. Integrar canais implica, portanto, mudar a organização dos processos e o caminho que as informações percorrem dentro da empresa.

De acordo com Franco e Maia (2021), a transição para o omnichannel exige ajustes na estrutura operacional dos varejistas, sobretudo na coordenação entre as áreas comercial e logística. Ter loja física e plataforma digital ao mesmo tempo não significa ter canais integrados. Para isso, é preciso criar mecanismos que permitam compartilhar recursos, informações e responsabilidades entre os setores. Maia, Ribeiro e Franco (2022) acrescentam que as tecnologias de informação e comunicação pesam na competitividade logística, já que aproximam os processos operacionais das necessidades dos consumidores.

Quanto ao atendimento dos pedidos, Chaer, Menezes e Miguel (2023) analisam as configurações logísticas adotadas no varejo omnichannel, como a retirada em loja e a expedição a partir de diferentes pontos de estoque. Cada alternativa amplia as opções do cliente, mas traz decisões sobre armazenagem, separação e transporte. A configuração mais adequada depende dos recursos disponíveis e do desenho da rede logística. Sem planejamento operacional, a oferta de mais modalidades de entrega pode levar a empresa a prometer serviços que não tem capacidade de executar.

Segundo Liu, Ali e Jabbar (2024), a integração dos canais de informação e distribuição afeta diretamente a organização dos estoques e a estrutura da cadeia de suprimentos. Com mais canais de venda, cresce a necessidade de coordenar abastecimento, armazenagem e distribuição, já que pedidos de origens diferentes podem disputar os mesmos recursos. Risberg (2023) segue linha semelhante ao destacar a interdependência das decisões logísticas: processamento de pedidos, localização dos

estoques e modalidades de atendimento devem ser analisados em conjunto. Os dois trabalhos indicam que decisões tomadas de forma isolada tendem a reduzir a eficiência da operação.

A gestão integrada dos estoques é um dos pontos mais sensíveis da logística omnichannel. Govindarajan, Sinha e Uichanco (2021) explicam que, quando lojas e centros de distribuição compartilham produtos, as decisões sobre níveis de estoque e alocação de pedidos precisam ser tomadas simultaneamente. O compartilhamento amplia as possibilidades de atendimento, mas também pode gerar conflitos, como um mesmo item ser disputado pela venda no balcão e por um pedido on-line. O planejamento depende, nesse caso, da previsão da demanda, da disponibilidade dos itens e do custo de movimentá-los entre os pontos da rede. A eficiência está em equilibrar o nível de serviço oferecido ao cliente com o uso racional dos recursos logísticos.

A integração interna e externa da cadeia de suprimentos também aparece como fator relevante. Para Liu e Song (2023), o desempenho logístico depende das capacidades da própria organização e da coordenação com fornecedores e operadores logísticos. No âmbito interno, pesam o compartilhamento de informações e a integração das atividades entre setores; no externo, o alinhamento de procedimentos e responsabilidades com os demais participantes da cadeia. Falhas de comunicação, sistemas fragmentados e a falta de procedimentos comuns dificultam a continuidade das operações.

Na visão de Bijmolt et al. (2021), a gestão omnichannel consiste na articulação entre decisões comerciais e logísticas, com destaque para sortimento, estoques, entregas e devoluções. Ampliar as formas de atendimento traz conveniência ao consumidor, mas torna a operação mais complexa. Os autores defendem que as expectativas dos clientes sejam compatíveis com a capacidade de atendimento da empresa, o que obriga a considerar, ao mesmo tempo, a qualidade do serviço e o custo de executá-lo.

Conforme o Quadro 1, em conjunto, os trabalhos revisados apontam quatro frentes principais de dificuldade: a sincronização das informações, a gestão compartilhada dos estoques, a coordenação dos pedidos e a integração entre os participantes da cadeia. Os autores examinam dimensões operacionais distintas, mas concordam que o planejamento precisa ser integrado. A tecnologia é necessária, mas tem efeito limitado quando os processos não são reorganizados e quando faltam mecanismos de coordenação entre os canais.

Quadro 2. Principais processos e desafios da logística omnichannel

Processos logísticos	Características principais	Principais desafios

Gestão integrada de estoques	Compartilhamento e controle dos produtos entre lojas e centros de distribuição.	Divergências de estoque, previsão da demanda e conflitos na alocação dos produtos.
Processamento de pedidos	Recebimento, validação, separação e direcionamento dos pedidos provenientes de diferentes canais.	Sincronização das informações, erros operacionais e cumprimento dos prazos.
Armazenagem e abastecimento	Organização, movimentação e reposição dos produtos nos pontos de atendimento.	Capacidade de armazenagem, custos e reposição adequada dos estoques.
Distribuição e última milha	Transporte e entrega dos produtos ao consumidor ou aos pontos de retirada.	Custos de transporte, rapidez das entregas e disponibilidade dos produtos.
Integração dos sistemas de informação	Compartilhamento de dados entre plataformas comerciais e sistemas logísticos.	Incompatibilidade tecnológica, inconsistências de dados e falta de visibilidade operacional.
Logística reversa	Recebimento, avaliação e destinação de produtos devolvidos.	Custos de devolução, padronização dos procedimentos e reintegração aos estoques.
Coordenação da cadeia de suprimentos	Articulação entre fornecedores, operadores logísticos e setores internos.	Falhas de comunicação, responsabilidades fragmentadas e dificuldades de integração.
Monitoramento do desempenho	Acompanhamento dos níveis de serviço, prazos, custos e disponibilidade dos produtos.	Ausência de indicadores integrados e dificuldades na identificação de falhas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os processos reunidos no Quadro 1 mostram que a logística omnichannel depende da combinação entre atividades operacionais, recursos tecnológicos e coordenação organizacional. Os problemas raramente ficam restritos a um único processo: uma divergência de estoque, por exemplo, afeta o processamento do pedido, a separação e a entrega. É nesse ponto que a gestão de projetos pode contribuir, ao organizar as etapas da integração, definir responsabilidades, acompanhar riscos e estabelecer formas de controle que conectem as necessidades logísticas aos objetivos da empresa.

PRÁTICAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS APLICADAS À INTEGRAÇÃO LOGÍSTICA

Na perspectiva de Ika e Pinto (2022), o sucesso de um projeto não se mede só pelo cumprimento de prazo, custo e requisitos iniciais; é preciso considerar também os benefícios gerados para a organização e para os envolvidos. Aplicada à integração logística omnichannel, essa visão mostra que concluir a implantação de um sistema não garante que os resultados esperados tenham sido alcançados. Cabe verificar se a mudança melhorou, de fato, a coordenação das operações, a disponibilidade dos produtos e a qualidade do serviço prestado ao consumidor.

No estudo de Gemino, Reich e Serrador (2021), a comparação entre abordagens tradicionais, ágeis e híbridas de gerenciamento de projetos revelou relações entre cada uma delas e diferentes dimensões de desempenho. A escolha da abordagem, segundo os autores, deve levar em conta as características do projeto e o contexto em que ele será conduzido. Na integração logística, atividades

com requisitos bem definidos, como a adequação física de um centro de distribuição, podem seguir um planejamento estruturado, enquanto iniciativas sujeitas a mudanças tecnológicas e operacionais pedem mais flexibilidade. Combinar as abordagens permite ajustar o acompanhamento ao que cada etapa da implementação exige.

Na concepção de Reiff e Schlegel (2022), as abordagens híbridas correspondem à combinação de elementos de diferentes métodos, o que permite planejar e, ao mesmo tempo, adaptar o trabalho durante a execução. Em projetos de integração entre canais físicos e digitais, algumas atividades exigem sequência e controle, enquanto outras dependem de testes e ajustes sucessivos. Definir entregas, responsáveis e marcos ajuda a organizar o trabalho; revisar as atividades periodicamente permite reagir ao que surge ao longo da implementação.

Consoante Krupa e Hájek (2024), as práticas de gerenciamento de projetos devem ser compreendidas a partir do uso de diferentes abordagens e de suas possibilidades de aplicação. Na leitura dos autores, combinar métodos de planejamento e acompanhamento ajuda a organizar o trabalho quando os requisitos são variados. Na logística, isso se traduz em cronogramas, canais de comunicação e instrumentos de controle ajustados à complexidade da operação. As ferramentas devem ser escolhidas conforme a necessidade do projeto, e não por hábito, para evitar procedimentos que consomem tempo sem melhorar a execução.

Em consonância com Varajão, Marques e Trigo (2022), a avaliação do sucesso dos projetos deve considerar os critérios utilizados, e não somente os resultados alcançados. Essa discussão ajuda a definir indicadores que liguem as entregas previstas aos benefícios esperados. Em projetos de integração logística, os indicadores podem incluir cumprimento de prazos, disponibilidade de produtos, custos operacionais e qualidade do atendimento. Acompanhados ao longo do tempo, eles permitem identificar desvios e verificar se as mudanças estão de fato melhorando os processos.

Na análise de García-Escribano, López-Paredes e Pajares (2022), o gerenciamento de projetos é examinado sob a ótica da complexidade, considerando as relações entre os componentes das atividades. A abordagem é pertinente aos projetos logísticos, em que uma alteração no sistema de informação, no estoque ou na forma de distribuição repercute em vários setores. O planejamento precisa mapear essas interdependências e prever formas de acompanhamento capazes de detectar problemas cedo e orientar as correções.

Os estudos reunidos nesta seção indicam que a gestão de projetos contribui para a integração logística ao definir objetivos, planejar atividades, distribuir responsabilidades e acompanhar resultados. Cada autor enfatiza um aspecto, seja o conceito de sucesso, o método de execução ou a

avaliação de desempenho, e as contribuições se complementam. A principal implicação é que as ferramentas gerenciais devem ser escolhidas de acordo com a complexidade da operação, buscando equilíbrio entre controle e flexibilidade ao longo da implantação dos canais.

CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE PROJETOS PARA A COORDENAÇÃO DE EQUIPES, RECURSOS E RISCOS NA LOGÍSTICA *OMNICHANNEL*

Na compreensão de Ochoa Pacheco et al. (2023), a organização do trabalho e as interações entre os participantes são elementos relevantes para o desenvolvimento de atividades coletivas. Em projetos de integração logística, coordenar equipes exige deixar claro quem responde pelo quê e quais resultados se esperam de cada um. Como esses projetos reúnem profissionais de áreas distintas, é necessário estabelecer formas de comunicação e acompanhamento que mantenham as atividades alinhadas. A gestão de projetos ajuda a reduzir decisões fragmentadas e a aproximar os envolvidos.

No entendimento de Rahi, Bourgault e Preece (2021), a capacidade de adaptação dos projetos está ligada ao modo como as organizações respondem a mudanças e à incerteza. O tema é especialmente relevante na integração logística, pois a implantação de sistemas e a reorganização de processos costumam revelar problemas que não foram previstos no planejamento. Manter mecanismos de acompanhamento e a possibilidade de rever decisões garante a continuidade do trabalho diante desses imprevistos. O desafio está em combinar a organização prévia com a capacidade de reagir durante a execução.

Como destacam Santos et al. (2023), a coordenação das atividades organizacionais depende da articulação entre os participantes e de práticas que favoreçam o trabalho conjunto. Em projetos de integração de canais, isso envolve as equipes de sistemas de informação, estoques, transporte, atendimento e área comercial. Quando esses setores não se comunicam, surgem divergências operacionais que atrasam ou comprometem as entregas. Reuniões de acompanhamento, responsabilidades bem definidas e compartilhamento de informações são instrumentos simples que ajudam a integrar as equipes.

Sob o ponto de vista de Delfim e Leite (2024), a organização de recursos e atividades é uma dimensão importante da gestão de projetos, principalmente quando várias demandas precisam ser atendidas ao mesmo tempo. Na logística omnichannel, as mudanças podem exigir investimento em tecnologia, adequação da infraestrutura e profissionais capacitados. A distribuição desses recursos deve respeitar as prioridades e os limites da organização. O planejamento serve para identificar o que

será necessário e definir critérios de uso; o acompanhamento, para perceber quando é preciso redistribuir.

Na pesquisa de De Vries et al. (2022), examina-se o papel da análise de riscos e da incerteza na continuidade das atividades em ambientes organizacionais complexos. Na integração logística, entre as ameaças possíveis estão a indisponibilidade de sistemas, as falhas de comunicação, os atrasos no abastecimento e os limites da capacidade operacional. Gerenciar esses riscos significa identificá-los com antecedência, avaliar suas consequências e definir respostas. Como o cenário muda ao longo do projeto, as informações sobre riscos precisam ser atualizadas periodicamente para que as ações preventivas continuem adequadas.

Na avaliação de Bertolini, Neroni e Zammori (2021), a organização das operações e a capacidade de resposta a interrupções são condições para a continuidade dos processos logísticos. Em projetos de integração de canais, isso implica planejar alternativas para situações que afetem o abastecimento, a movimentação de produtos ou o atendimento de pedidos. Mapear dependências operacionais e definir procedimentos de contingência reduz a exposição a determinadas falhas. Por isso, a gestão de riscos deve caminhar junto com o planejamento de recursos e a coordenação das equipes.

Na discussão de Ishfaq, Darby e Gibson (2024), a organização das operações logísticas é tratada a partir das exigências de atendimento e das decisões de distribuição. O trabalho reforça que a integração dos canais depende do ajuste entre a capacidade operacional e os serviços oferecidos ao consumidor. Antes de lançar uma nova modalidade de atendimento, a empresa precisa verificar se dispõe de recursos e de estrutura de distribuição suficientes e quais efeitos a mudança terá sobre as demais atividades. A gestão de projetos pode apoiar essa análise e o acompanhamento das condições necessárias para a operação integrada.

Conforme o Quadro 3, os estudos desta seção mostram que coordenação de equipes, organização de recursos e gestão de riscos são dimensões que se influenciam mutuamente. O desempenho de um projeto de integração logística depende da definição das atividades, mas também da capacidade de manter os participantes alinhados, acompanhar as mudanças e responder às dificuldades operacionais. Embora tratem de aspectos gerenciais diferentes, os autores oferecem mecanismos que podem ser aplicados de forma combinada na execução desses projetos.

Quadro 3. Contribuições da gestão de projetos para a coordenação de equipes, recursos e riscos na

logística omnichannel

Dimensão	Contribuições da gestão de projetos	Aplicação na logística *omnichannel*
Coordenação das equipes	Integração de profissionais e definição de responsabilidades.	Alinhamento entre logística, vendas, tecnologia e atendimento.
Comunicação organizacional	Estabelecimento de fluxos de informação e mecanismos de decisão.	Compartilhamento de informações sobre pedidos, estoques e entregas.
Alocação de recursos	Distribuição de profissionais e recursos conforme prioridades.	Planejamento das equipes e da capacidade operacional.
Integração interfuncional	Articulação entre setores e acompanhamento das mudanças.	Compatibilização dos processos físicos e digitais.
Gestão de riscos	Identificação, avaliação e priorização das ameaças.	Prevenção de falhas tecnológicas, atrasos e interrupções.
Gestão de fornecedores	Avaliação de alternativas de abastecimento e distribuição.	Redução da dependência de fornecedores e rotas específicas.
Resiliência operacional	Preparação e adaptação diante de situações disruptivas.	Manutenção do atendimento e reorganização dos fluxos logísticos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

As contribuições reunidas no Quadro 2 mostram que a gestão de projetos pode funcionar como elo entre os diferentes componentes da logística omnichannel. A coordenação das equipes, a distribuição dos recursos e o gerenciamento dos riscos são atividades interdependentes, e falhas em uma delas tendem a afetar as demais. O uso de mecanismos estruturados de planejamento, comunicação e controle pode, portanto, favorecer a integração operacional, a identificação de problemas e a adoção de medidas corretivas, tornando mais consistente a execução dos projetos.

DIRETRIZES PARA O PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS DE INTEGRAÇÃO DOS CANAIS

Na interpretação de Carvalho (2022), a experiência do consumidor é uma dimensão central da integração dos canais de atendimento. Para que a jornada de compra seja contínua, as informações apresentadas ao cliente precisam ser coerentes com o serviço efetivamente prestado. Nos projetos de integração logística, essa ideia orienta diretrizes ligadas à disponibilidade dos produtos, ao cumprimento dos prazos e à qualidade do atendimento. O planejamento deve conciliar as expectativas dos consumidores com as condições operacionais da empresa, para que novos serviços não criem compromissos que a logística não consegue sustentar.

À luz de Ghatak (2023), as barreiras à integração logística são de natureza tecnológica, organizacional e comportamental, o que mostra que as dificuldades vão além da infraestrutura. Daí a importância de um diagnóstico antes do início do projeto. Esse levantamento deve mapear os processos existentes, a compatibilidade dos sistemas, os recursos disponíveis e as limitações que

podem comprometer as entregas. Com as barreiras priorizadas, fica mais fácil ordenar as etapas de implementação e direcionar os investimentos para o que tem maior impacto.

Em linha com Hübner, Hense e Dethlefs (2022), o planejamento das operações omnichannel envolve decisões sobre previsão da demanda, localização dos pontos de atendimento, sortimento e organização dos estoques. Usar as lojas físicas para atender pedidos digitais amplia as opções de distribuição, mas exige ajustes na capacidade operacional das unidades. Com base nesse trabalho, recomenda-se que os projetos definam critérios para escolher as lojas participantes, organizar o abastecimento e estabelecer as modalidades de atendimento, acompanhando indicadores de disponibilidade dos produtos e de cumprimento dos prazos.

Na proposta de Pereira e Frazzon (2021), dados operacionais e ferramentas analíticas são usados para sincronizar demanda e oferta em cadeias de suprimentos omnichannel, combinando previsão da demanda e otimização do planejamento. Nos projetos de integração de canais, essa contribuição sustenta a adoção de mecanismos de acompanhamento baseados em informações atualizadas sobre vendas, estoques e capacidade de distribuição. A comparação periódica entre metas e resultados indica onde os processos precisam de ajuste.

Seguindo Zwikael (2024), a avaliação de um projeto deve considerar os benefícios gerados para a organização e para os envolvidos, e não apenas as entregas previstas. A partir dessa visão, as diretrizes de acompanhamento podem incluir redução de custos, melhoria dos serviços e melhor aproveitamento dos recursos. Recomenda-se definir os indicadores e os responsáveis pela avaliação ainda no planejamento e manter o acompanhamento depois da implementação, para verificar se os benefícios esperados se confirmaram e onde ainda há espaço para melhoria.

Retomando Gemino, Reich e Serrador (2021), a combinação de abordagens de gerenciamento favorece iniciativas com diferentes níveis de complexidade. Em projetos de integração logística, isso permite conduzir de forma planejada as atividades já bem definidas e, ao mesmo tempo, manter espaço para adaptação. A recomendação é estabelecer escopo, entregas, responsáveis e marcos de acompanhamento, reservando etapas para testes e ajustes graduais nos processos operacionais.

Com fundamento em Ika e Pinto (2022), o monitoramento deve relacionar o desempenho do projeto aos resultados que ele proporciona. Os mecanismos de acompanhamento devem, portanto, ligar o avanço das atividades aos benefícios esperados. Na integração logística, indicadores de disponibilidade dos produtos, cumprimento dos prazos, custos operacionais e qualidade do atendimento cumprem essa função. Revisões periódicas permitem identificar desvios e definir correções antes que os problemas se acumulem.

Tal como assinala Risberg (2023), as decisões sobre estoques, processamento de pedidos e modalidades de distribuição são interdependentes. Os projetos de integração de canais precisam, então, avaliar como cada mudança repercute nas demais atividades. A implantação da retirada em loja, por exemplo, pode exigir adaptações no sistema de informação, na localização dos produtos e na capacidade de distribuição. Planejar de forma integrada ajuda a enxergar essas relações e evita inconsistências na operação.

Com base nos estudos discutidos e disposto no Quadro 4, propõe-se organizar os projetos de integração de canais em oito etapas: diagnóstico inicial, definição do escopo, planejamento operacional, organização dos recursos, implementação gradual, gestão dos riscos, monitoramento do desempenho e avaliação dos benefícios. Essas etapas devem ser adaptadas à realidade de cada organização. O acompanhamento deve observar tanto o andamento das atividades quanto os benefícios obtidos, de modo a permitir a revisão de decisões e a melhoria dos processos logísticos.

Quadro 4. Diretrizes para o planejamento e acompanhamento de projetos de integração dos canais

Etapas	Diretrizes propostas	Instrumentos de acompanhamento
1. Diagnóstico inicial	Mapear processos, sistemas, estoques e barreiras à integração.	Mapeamento de processos e diagnóstico de maturidade.
2. Definição do escopo	Estabelecer objetivos, entregas, requisitos e limites do projeto.	EAP e termo de abertura do projeto.
3. Planejamento operacional	Definir modalidades de atendimento, localização dos estoques e capacidade de distribuição.	Plano logístico, cronograma e indicadores operacionais.
4. Organização dos recursos	Distribuir responsabilidades, recursos financeiros, tecnológicos e humanos.	Matriz RACI e plano de recursos.
5. Implementação gradual	Realizar testes, validar sistemas e ampliar progressivamente a integração.	Marcos de controle e relatórios de testes.
6. Gestão dos riscos	Identificar ameaças tecnológicas, operacionais e organizacionais.	Matriz de riscos e planos de contingência.
7. Monitoramento do desempenho	Acompanhar prazos, custos, disponibilidade e atendimento dos pedidos.	KPIs, painéis gerenciais e relatórios periódicos.
8. Avaliação dos benefícios	Verificar resultados operacionais e oportunidades de melhoria.	Comparação entre metas e resultados e avaliação pós-implementação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O Quadro 3 apresenta as etapas em sequência, mas sua aplicação não precisa ser estritamente linear, já que algumas atividades podem exigir revisões e ajustes durante a execução. O diagnóstico inicial orienta a definição do escopo, o planejamento dos recursos e a gestão dos riscos dão sustentação à implementação, e o monitoramento e a avaliação dos benefícios permitem verificar se as ações

surtiram efeito, contribuindo para a melhoria contínua dos processos e para a integração entre os canais físicos e digitais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou as contribuições da gestão de projetos para o planejamento, a implementação e o acompanhamento da integração logística entre canais físicos e digitais no varejo *omnichannel*. A literatura examinada mostrou que integrar os canais exige não apenas investimentos em tecnologia, mas também a organização dos processos, a definição de responsabilidades e a criação de mecanismos de acompanhamento, e a gestão de projetos se mostrou uma abordagem capaz de estruturar as atividades necessárias à integração, aproximando os objetivos da organização das necessidades da operação.

Em relação aos principais processos e desafios da logística *omnichannel*, verificou-se que a gestão integrada de estoques, o processamento de pedidos, a armazenagem, a distribuição, a logística reversa e o compartilhamento de informações sustentam o funcionamento dos canais, enquanto os desafios mais frequentes envolvem a incompatibilidade entre sistemas, as divergências nas informações de estoque, os custos de distribuição e as dificuldades de coordenação operacional. Os resultados indicam que a integração logística depende da ligação entre processos que, quando executados de forma isolada, podem comprometer a continuidade e a qualidade do atendimento.

Quanto às práticas e ferramentas de gestão de projetos, identificaram-se possibilidades de uso da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), dos cronogramas, da matriz de responsabilidades, dos indicadores de desempenho e dos instrumentos de gerenciamento de riscos, e observou-se que as abordagens tradicionais, ágeis e híbridas oferecem alternativas para organizar as atividades conforme a complexidade e a necessidade de adaptação de cada projeto. Tais ferramentas podem ajudar a estabelecer prioridades, acompanhar entregas e orientar decisões durante a implementação da integração logística.

No que se refere à coordenação das equipes, dos recursos e dos riscos, a análise mostrou o peso da comunicação entre setores, da definição de responsabilidades e da distribuição adequada dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros. A gestão de projetos pode aproximar as áreas de logística, vendas, tecnologia e atendimento e apoiar a identificação de ameaças ligadas a falhas operacionais, atrasos e indisponibilidade de sistemas, de modo que o gerenciamento estruturado contribui tanto para prevenir problemas quanto para adaptar a execução diante de mudanças.

Em atendimento ao último objetivo específico, foram propostas diretrizes para o planejamento e o acompanhamento dos projetos de integração dos canais, que abrangem o diagnóstico inicial, a definição do escopo, a organização dos recursos, a implementação gradual, a gestão dos riscos e o monitoramento dos indicadores de desempenho. As diretrizes servem de referência para orientar a execução das atividades e avaliar os resultados alcançados, mas sua aplicação deve levar em conta as particularidades de cada organização, como a capacidade operacional, os recursos disponíveis e o nível de integração tecnológica já existente.

Concluiu-se que a gestão de projetos pode contribuir para o planejamento, a implementação e o acompanhamento da integração logística entre canais físicos e digitais no varejo *omnichannel* ao estruturar as atividades, definir responsabilidades, coordenar os recursos e gerenciar os riscos operacionais. No planejamento, ela permite estabelecer objetivos, prazos, recursos e etapas de integração; na implementação, aproxima equipes, sistemas e processos logísticos; e, no acompanhamento, possibilita monitorar indicadores de desempenho, identificar desvios e orientar ações corretivas. A gestão de projetos se mostra, portanto, uma abordagem útil para promover a integração dos canais, com reflexos na organização das operações, na eficiência logística e na qualidade do atendimento ao consumidor, desde que suas práticas sejam ajustadas às condições e às necessidades de cada organização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. A. N. de; KLOECKNER, N. V. da R. Omnichannel no varejo: uma análise bibliométrica. **Revista LOGS: Logística e Operações Globais Sustentáveis**, v. 3, n. 2, 2021. Disponível em: https://editorarevistas.mackenzie.br/LOGS/article/view/15528. Acesso em: 1 out. 2026.

BERTOLINI, M.; NERONI, M.; ZAMMORI, F. A flexible operating tool to provide an efficient project's staffing and resource allocation. **International Journal of Project Organisation and Management,** v. 13, n. 4, p. 329–360, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1504/IJPOM.2021.119514. Acesso em: 31 out. 2026.

BIJMOLT, T. H. A. et al. Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 864-874, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.034. Acesso em: 31 out. 2026.

CARVALHO, G. J. de. Investigação em omnichannel: o que tem sido discutido sobre o tema desde 2011 – entendendo a atual posição da pesquisa. **International Journal of Business and Marketing**, v. 7, n. 2, p. 37–55, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.18568/ijbmkt.7.2.213. Acesso em: 1 out. 2026.

CHAER, M.; MENEZES, C. R. de; MIGUEL, P. L. de S. Omnichannel: a transformação na logística. **MundoLogística,** n. 96, set./out. 2023. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/default/files/files-eaesp/u68/96_omnichannel.pdf. Acesso em: 1 out. 2026.

DE VRIES, T. A. et al. Heeding supply chain disruption warnings: when and how do cross-functional teams ensure firm robustness? **Journal of Supply Chain Management**, v.58, p. 31–50, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1111/jscm.12262. Acesso em: 31 out. 2026.

DELFIM, L. M.; LEITE, M. S. A. Análise dos fatores-chave de sucesso para a mitigação de riscos operacionais em cadeia de suprimentos no contexto omnichannel. **Revista Produção Online**, v. 24, n. 1, 5029, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.14488/1676-1901.v24i1.5029. Acesso em: 1 out. 2026.

FRANCO, R. de S.; MAIA, L. C. de C. A mudança de multicanal para omnichannel em uma empresa atacadista: um estudo de caso. **Revista Gestão em Análise**, v. 10, n. 1, p. 196–213, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v10i1.p196-213.2021. Acesso em: 1 out. 2026.

GARCÍA-ESCRIBANO, E.; LÓPEZ-PAREDES, A.; PAJARES, J. An empirical analysis of the effect of customising project management tools and techniques on industrial SMEs' project success. **European Journal of Industrial Engineering**, v. 16, n. 5, p. 531–555, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1504/EJIE.2022.125299. Acesso em: 31 out. 2026.

GEMINO, A.; REICH, B. H.; SERRADOR, P. M. Agile, traditional, and hybrid approaches to project success: is hybrid a poor second choice? **Project Management Journal**, v. 52, n. 2, p. 161–175, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1177/8756972820973082. Acesso em: 1 out. 2026.

GHATAK, R. R. Analysis of implementation barriers to logistics systems integration for omni-channel retailing using an integrated ISM-Fuzzy MICMAC approach. **Operations and Supply Chain Management: An International Journal**, v. 16, n. 2, p. 190–213, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.31387/oscm0530383. Acesso em: 31 out. 2026.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2022.

GOVINDARAJAN, A.; SINHA, A.; UICHANCO, J. Joint inventory and fulfillment decisions for omnichannel retail networks. **Naval Research Logistics,** v. 68, n. 6, p. 779–794, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1002/nav.21969. Acesso em: 31 out. 2026.

HÜBNER, A.; HENSE, J.; DETHLEFS, C. The revival of retail stores via omnichannel operations: a literature review and research framework. **European Journal of Operational Research**, v. 302, n. 3, p. 799–818, 2022. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0377221721010614. Acesso em: 31 out. 2026.

IKA, L. A.; PINTO, J. K. The "re-meaning" of project success: updating and recalibrating for a modern project management. **International Journal of Project Management**, v. 40, n. 7, p. 835–848, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.001. Acesso em: 1 out. 2026.

ISHFAQ, R.; DARBY, J.; GIBSON, B. Adapting the retail business model to omnichannel strategy: a supply chain management perspective. **Journal of Business Logistics**, v. 45, n. 1, art. e12352, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1111/jbl.12352. Acesso em: 31 out. 2026.

KRUPA, M.; HÁJEK, J. Hybrid project management models: a systematic literature review. **International Journal of Project Organisation and Management**, v. 16, n. 2, p. 233–261, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1504/IJPOM.2024.139253. Acesso em: 1 out. 2026.

LIU, T.; ALI, S. I.; JABBAR, A. Omni-channel retail supply chain structures: a review of distribution

and logistics. **International Journal of Business and Systems Research,** v. 18, n. 5, p. 401–429, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1504/IJBSR.2024.140784. Acesso em: 1 out. 2026.

LIU, Y.; SONG, G. Role of logistics integration capability in enhancing performance in omni-channel retailing: supply chain integration as mediator. **Sustainability**, v. 15, n. 11, art. 9053, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su15119053. Acesso em: 31 out. 2026.

MAIA, L. C. de C.; RIBEIRO, H. F.; FRANCO, R. de S. Revisão bibliométrica sobre omnichannel: uma análise das estratégias da função logística. **Revista Negócios em Projeção**, v. 13, n. 1, 2022. Disponível em: https://www.sdgbusinessjournal.org/index.php/ojs/article/view/1841. Acesso em: 1 out. 2026.

OCHOA PACHECO, P. et al. How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. **PLOS ONE**, v. 18, n. 12, e0295417, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295417. Acesso em: 1 out. 2026.

PEREIRA, M. M.; FRAZZON, E. M. A data-driven approach to adaptive synchronization of demand and supply in omni-channel retail supply chains. **International Journal of Information Management**, v. 57, art. 102165, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102165. Acesso em: 31 out. 2026.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **What is project management?** PMI, 2026. Disponível em: https://www.pmi.org/about/what-is-project-management. Acesso em: 1 out. 2026.

RAHI, K.; BOURGAULT, M.; PREECE, C. Risk and vulnerability management, project agility and resilience: a comparative analysis. International Journal of Information Systems and Project Management, v. 9, n. 4, 2021. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol9/iss4/2/. Acesso em: 1 out. 2026.

REIFF, J.; SCHLEGEL, D. Hybrid project management: a systematic literature review. **International Journal of Information Systems and Project Management**, v. 10, n. 2, p. 45–63, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.12821/ijispm100203. Acesso em: 1 out. 2026.

RISBERG, A. A systematic literature review on e-commerce logistics: towards an e-commerce and omni-channel decision framework. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 33, n. 1, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1080/09593969.2022.2089903. Acesso em: 1 out. 2026.

SANTOS, M. P. dos et al. Bridging external stakeholders and sustainability literature: a review looking at a project management context. **Brazilian Journal of Operations & Production Management,** v. 20, n. 3, 1243, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.14488/BJOPM.1243.2023. Acesso em: 1 out. 2026.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

VARAJÃO, J.; MARQUES, R. P.; TRIGO, A. Project management processes – impact on the success of information systems projects. **Informatica**, v. 33, n. 2, p. 421–436, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.15388/22-INFOR488. Acesso em: 31 out. 2026.

ZWIKAEL, O. Benefits classification to enhance project value creation. **International Journal of**

Project Management, v. 42, n. 2, art. 102574, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102574. Acesso em: 31 out. 2026.