



BEATRIZ CARMO DA SILVA

**GESTÃO DE PROJETOS E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS
KAIZEN PARA REDUÇÃO DE CUSTOS EM UMA EMPRESA
DO SETOR DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA NA GRANDE
SÃO PAULO**

**LAVRAS
2019**

BEATRIZ CARMO DA SILVA

**GESTÃO DE PROJETOS E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS KAIZEN PARA
REDUÇÃO DE CUSTOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TRANSPORTE E
LOGÍSTICA NA GRANDE SÃO PAULO**

Relatório de estágio supervisionado apresentado à
Universidade Federal de Lavras, como parte das
exigências do Curso de Administração, para a
obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dra. Patrícia Aparecida Ferreira
Orientadora

**LAVRAS
2019**

BEATRIZ CARMO DA SILVA

**GESTÃO DE PROJETOS E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS KAIZEN PARA
REDUÇÃO DE CUSTOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TRANSPORTE E
LOGÍSTICA NA GRANDE SÃO PAULO**

**PROJECT MANAGEMENT AND APPLICATION OF KAIZEN TOOLS FOR COST
REDUCTION IN A COMPANY OF THE TRANSPORTATION AND LOGISTICS
INDUSTRY IN GREAT SAO PAULO**

Relatório de estágio supervisionado
apresentado à Universidade Federal de Lavras,
como parte das exigências do Curso de
Administração, para a obtenção do título de
Bacharel.

APROVADA em 28 de junho de 2019.
Prof. Dr. André Luís Ribeiro Lima (UFLA)
Prof. Dra. Patrícia Aparecida Ferreira (UFLA)

Prof. Dra. Patrícia Aparecida Ferreira
Orientadora

**LAVRAS
2019**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e encontrar paz e sabedoria nos momentos difíceis.

Agradeço à Universidade Federal de Lavras, seu corpo docente, direção e administração, que oportunizaram esta graduação que concluo. Obrigada, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aperfeiçoar conhecimento e sabedoria.

Agradeço, especialmente, à minha orientadora e professora, Patrícia Aparecida Ferreira, pelo suporte no tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Agradeço imensamente aos meus pais, Sr. Severino Silva, e Sra. Eliane Silva, pelo amor, incentivo, apoio incondicional e pelos conselhos que me guiam por toda a vida.

À minha irmã, Fabiane Silva, pela parceria, e ao meu melhor amigo e amor, Me. João Vitor Nomura, por tornar minha graduação e minha vida mais leves.

Agradeço à empresa Sequoia, pela oportunidade de estagiar e poder vivenciar e aprender tanta coisa nesse tempo, principalmente ao Sr. Paulo Guedes, Sr. Ricardo Marino, Sra. Juliana Moraes e aos meus colegas que participaram do programa comigo. Foi, sem dúvidas, um ensinamento muito mais do que profissional, o qual levarei para a vida toda.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação; aos amigos que conheci no curso, aos que já conhecia e me deram mais forças e, especialmente, à minha segunda família, República Toda Boa, por me mostrar que podemos ser cada dia melhores e que o significado de família vai muito além do sangue.

Muito obrigada!

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Distribuição (CD) de Embu das Artes/SP	13
Figura 2 – Organograma estrutural da empresa.....	14
Figura 3 - Treinamentos técnicos	16
Figura 4 – Macro-fluxo do processo	27
Figura 5 – Pareto para priorizar o problema.....	27
Figura 6 – Tabela dos 5 porquês.....	28
Figura 7 - EAP do projeto de gestão de abastecimento.....	31
Figura 8 – Matriz de decisão	31
Figura 9 - <i>layout</i> do processo <i>As Is</i>	33
Figura 10 - <i>layout</i> do processo <i>To Be</i>	34
Figura 11 - VSM <i>As Is</i>	34
Figura 12 - Quadro produção x homem x dia (PhD).....	35
Figura 13 – <i>layout</i> da operação HUB	37
Figura 14 – Metodologia <i>scrum</i>	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Atividades do programa de estágio/Sequoia 2018.....	19
Tabela 2 – Plano de ação para os problemas encontrados	28
Tabela 3 – <i>Lean</i> vs seis <i>sigma</i>	38

LISTA DE SIGLAS

5W2H	<i>What; Who; When; Where; Why; How; How Much;</i>
AS IS	é a visão dos processos atuais de uma organização
B2B	<i>Business to Business</i> é a venda quando o consumidor de uma empresa é outra empresa
B2C	<i>Business to Consumer</i> é a venda direta para o consumidor final
CD	Centro de Distribuições
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> que significa diretor executivo
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
DMAIC	é a sigla para os termos <i>Define, Measure, Analyse, Improve e Control</i>
EAP	Estrutura Analítica de Projetos
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> ; planejamento dos recursos da empresa
GAP	do inglês, lacuna, vão ou brecha
ISO	Organização Internacional para Padronização
KAIZEN	do japonês, "melhoria" ou "mudança para melhor"
PDCA	é a sigla para os termos <i>Plan, Do, Check, Act</i>
PHD	Produção/homem/dia
PIS	Programa de Integração Social
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PO	<i>Product Owner</i>
PVC	Policloreto de polivinila
SIPOC	é a sigla para os termos <i>Suppliers, Inputs, Process, Outputs e Customers</i>
SM	<i>Scrum Master</i>
SMART	é a sigla para Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal
STP	Sistema Toyota de Produção
TO BE	é a visão dos processos futuros de uma organização
VSM	<i>Value Stream Mapping</i> (Mapeamento do Fluxo de Valor)
WMS	Sistema de Gerenciamento de Armazém

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	DESCRIÇÃO GERAL DO LOCAL DO ESTÁGIO	10
2.1	Histórico	10
2.2	Missão	10
2.3	Visão.....	10
2.4	Princípios.....	11
2.5	Diferenciais.....	11
2.6	Segmentação.....	11
2.6.1	Divisão educacional	11
2.6.2	Divisão <i>e-commerce</i>	12
2.6.3	Divisão moda e varejo	12
2.7	Modelos de atuação	12
2.7.1	Serviços de alto valor agregado.....	13
2.7.2	Qualidade	13
2.7.3	Eficiência em serviços internacionais	13
2.8	Estrutura organizacional	14
3	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	15
3.1	Projeto: aumento de custos com impostos devido aos erros de emissão	16
3.2	Projeto: gestão de abastecimento na frota leve de duas operações de B2C da Sequoia	17
3.3	Projeto: mudança de <i>layout</i> e estudo de produtividade na operação da Enjoei	18
3.4	Outras atividades.....	18
4	DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS TÉCNICOS	20
4.1	Treinamentos	20
4.2	Treinamento <i>lean</i>	22
4.3	Aplicação prática dos treinamentos.....	25
4.3.1	Projeto 1: aumento de custos com impostos devido aos erros na emissão de documentos fiscais (CT-e) para cobrança dos clientes	25
4.3.2	Projeto 2: gestão de abastecimento na frota leve de duas operações de B2C da Sequoia.....	29
4.3.3	Projeto 3: mudança de <i>layout</i> e estudo de produtividade em uma operação de logística integrada.....	32
4.3.4	Atividades de apoio desenvolvidas	35
4.3.4.1	Projeto 1: atendimento ao cliente.....	35
4.3.4.2	Projeto 2: vivência na operação <i>black friday</i>	36
4.3.4.3	Projeto 3: desenho da semana de integração do programa de estágio 2019	37
4.3.5	Treinamentos e certificação	37
4.3.5.1	Treinamento DMAIC	38
4.3.5.2	Treinamento <i>scrum</i>	39
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
6	SUGESTÕES	44
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
	ANEXO A – Cronograma da semana de integração.....	35

1 Introdução

No Brasil, o transporte rodoviário de cargas e serviços é tido como o mais importante para a economia, atingindo toda a extensão territorial. Ele é responsável por cerca de 75% de toda a mercadoria transportada, sendo o modelo mais expressivo e o segundo em valor na categoria (RIBEIRO; FERREIRA, 2002).

O transporte representa o elemento mais caro, dentro dos custos logísticos: cerca de 60% das despesas (FLEURY; FIGUEIREDO; WANKE, 2000). Quando se comparam os custos fixos e variáveis desse modal com outros que estão disponíveis no mercado, há uma preferência por esse serviço, principalmente, devido à integração porta-a-porta que este apresenta, tais como, a flexibilidade de entrega, maior infraestrutura e acesso às estradas, oferta crescente de serviço no mercado, o que representa ganho de tempo e dinheiro. Porém, a desvantagem que se pode observar é a possibilidade de transportar somente cargas médias e pequenas, e o baixo nível de investimento por parte do poder público em conservação, ampliação e integração das rodovias, ainda que este modal represente o maior investimento quando comparado com outros, como ferroviário e hidroviário, por exemplo (RIBEIRO; FERREIRA, 2002).

Para Ribeiro e Ferreira (2002), a grande dificuldade no desenvolvimento desse setor no país está ligada diretamente à carência de infraestrutura e da comunicação, portanto, ainda há um enorme espaço a ser conquistado. Enquanto não são feitos grandes investimentos por parte dos órgãos federais e estaduais nas rodovias e estradas, as empresas devem enxergar as oportunidades de crescimento e buscar soluções olhando para “dentro de casa”. São infinitas as ferramentas para a gestão da melhoria contínua em uma organização, e uma estrutura de custos mais enxuta e o aumento do investimento em melhorias na qualidade de processos acarretam em muitos benefícios conforme destaca um estudo realizado pela revista “As Maiores do Transporte” (2001). Esse estudo demonstra as empresas que conseguiram aumentar seus lucros através de melhorias gerenciais, e a destaque no segmento rodoviário foi a empresa Atlas, que através do investimento em infraestrutura tecnológica, a prática de preços competitivos e aperfeiçoamento dos processos gerenciais garantiu a fidelidade de grandes clientes de variados segmentos (RIBEIRO; FERREIRA, 2002).

Em um ambiente cada vez mais competitivo, a sustentação dos negócios de uma organização se faz, cada vez mais, por estratégias de diferenciação dos serviços e produtos ofertados, bem como uma gestão interna que busca o pensamento focado na eliminação de desperdícios, na promoção de *empowerment*, no investimento tecnológico e no

aprimoramento contínuo de processos. Esses fatores são fundamentais para garantir a sobrevivência de uma empresa no mercado contemporâneo (SILVA; SARTOR,2014).

De olho nestas e em outras tendências do mercado e buscando uma reestruturação organizacional, a empresa que será o foco deste relato desenvolveu um programa de estágio inovador. Voltado para estudantes que apresentassem aptidão para trabalhar na gestão de projetos, o programa capacita tecnicamente os aprovados nas metodologias do *Lean Thinking* e PDCA, além de trabalhar o desenvolvimento comportamental com ferramentas que propiciam o autoconhecimento e trabalham o protagonismo e a carreira dos jovens ingressantes nesse desafio.

Este trabalho consiste em um relatório de estágio supervisionado, o qual foi realizado no departamento de melhoria contínua do setor de planejamento da empresa Sequoia Logística e Transporte S.A, na cidade de Embu da Artes, região metropolitana de São Paulo, durante o período de 21 de março de 2018 a 08 de abril de 2019. Descreve as práticas aprendidas e observadas nessa experiência profissional, de modo relacioná-las com as vivências e teorias estudadas em sala de aula durante o curso de graduação em administração da Universidade Federal de Lavras.

O trabalho apresentado subdivide-se da seguinte maneira: descrição geral da empresa, em que será possível tomar conhecimento de sua história, sua estratégia de crescimento através de aquisições e divulgação de seu planejamento estratégico; as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, práticas aprendidas, buscando relacioná-las aos conceitos técnicos estudados durante o curso de graduação, apresentando os treinamentos que foram aplicados com detalhes das atividades desenvolvidas; e, por fim, considerações finais e sugestões ao programa de estágio realizado.

2 Descrição geral do local de estágio

2.1 Histórico

A Sequoia Logística e Transportes S.A. é uma empresa especializada em soluções voltadas à logística, transporte e meios de pagamentos, atendendo os segmentos de *e-commerce*, varejo, moda, mercado de luxo, utilidades domésticas, educação e brinquedos.

Surgiu pela fusão das empresas Completa, Delivera, Sete Estradas e Celote, unificando assim a atuação de suas marcas sob um mesmo nome desde 2015, sob a direção do CEO Armando Marchesan Neto.

É uma empresa *holding* detida pelo fundo de investimentos *private equity*, *Warburg Pincus LLC*. Desde o início traçou a sua estratégia de crescimento por meio de aquisições. Sua compra mais recente foi empresa Tex Log, no início desse ano (2019), expandindo ainda mais sua malha de atuação no mercado nacional.

A Sequoia desempenha atividades de logística integrada, fornecendo serviços de armazenagem, execução e transportes por meio das seguintes divisões especializadas: divisão educacional, divisão *e-commerce*, divisão moda e varejo, e divisão de meios de pagamento. Conta com um quadro de mais de 3.000 funcionários.

Atualmente, a companhia realiza a entrega de cerca 700 mil pedidos/mês, nos segmentos de B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Consumer*), com a ajuda de mais de 64 parceiros em todo o Brasil, além de possuir cinco Centros de Distribuições (CD) estratégicos, localizados nas cidades de Barueri (SP), Embu (SP), Rio de Janeiro (RJ), Navegantes (SC) e Extrema (MG), somando 150.000 m² de infraestrutura e mais de 60.000 posições paletes.

2.2 Missão

Criar e executar a melhor solução logística para seus clientes.

2.3 Visão

Ser reconhecida como a melhor solução de serviços logísticos especializados multicanal para o mercado de consumo brasileiro.

2.4 Princípios

Ser parte integrante e fundamental da vida de seus clientes; gostar do que faz e se comprometer com o resultado; executar com excelência e responder as demandas com flexibilidade; tudo o que se faz acontece em times, que se respeitam e operam para entregar o combinado; o desenvolvimento das pessoas é o que permite o desenvolvimento da Sequoia; transformar o negócio inovando e promovendo sustentabilidade.

2.5 Diferenciais

Criada sobre bases sólidas no segmento de Logística Integrada e Gestão de Estoques e Distribuição, a Sequoia possui diferenciais que colaboram significativamente para sua evolução, tais como: histórico de sucesso em logística fracionada; player integrado de *e-commerce* e varejo; atuação especializada em setores chave da economia, como educação, *e-commerce*, moda e varejo; automação de processos e serviços; transparência absoluta; equipe qualificada e com experiência em toda a cadeia de distribuição; flexibilidade operacional; customização de projetos com soluções que proporcionam mais economia e lucratividade para seus clientes; construção de relacionamentos sólidos e duradouros; sistemas de WMS e TMS para gestão eficiente de armazenamento e transporte; e tecnologia de última geração.

2.6 Segmentação

A Sequoia possui expertise e conhecimento técnico em importantes segmentos da economia, tais como: divisão educacional, divisão *e-commerce* e divisão moda e varejo.

2.6.1 Divisão educacional

O ensino e a cultura são alguns dos mais importantes agentes da evolução da sociedade e da economia de um país. Assim, dedicando especial atenção a este segmento, a Sequoia atua em sincronicidade com o calendário educacional, com a rede de ensino e com a capilaridade do varejo de comércio de livros didáticos, de literatura e de publicações diversificadas. A Divisão Educacional Sequoia representa a dedicação da empresa na disseminação do conhecimento e da cultura por todo o Brasil.

2.6.2 Divisão *e-commerce*

Com soluções logísticas especializadas em *e-commerce*, a Sequoia possui total conhecimento e experiência na gestão de pedidos em vendas *online*. Utilizando tecnologia de WMS integrado ao ERP dos clientes, a Sequoia desenvolve projetos de estocagem e armazenamento, garantindo o controle absoluto do estoque, com cuidados especiais no acondicionamento, armazenamento e transporte de bens de alto valor agregado como são os produtos eletroeletrônicos e equipamentos de informática.

2.6.3 Divisão moda e varejo

Neste segmento altamente competitivo composto por grandes players e uma dinâmica que antecipa as tendências de consumo, a Sequoia desenvolveu soluções completas para a indústria têxtil e o varejo de Moda. As soluções incluem: customização de peças de vestuário (aplicação de etiquetas de preço, nacionalização e alarme, cabides, montagem de grade); recepção, controle de qualidade, armazenagem, separação, embalagem, expedição e transporte para as lojas/centros de distribuição; frota 100% rastreada adaptada para o carregamento e transporte de produtos já acondicionados em cabides, prontos para estocagem e/ou comercialização na rede varejista.

2.7 Modelos de atuação

A empresa segue o modelo de atuação “Gestão de *Supply Chain*”. Atuando sob o modelo de gestão integrada e fornecendo as soluções mais adequadas para cada cliente, em cada situação, desenvolve estratégias customizadas que incluem o planejamento de demanda e a reposição de estoques, desenham as malhas de atuação e de coordenação racionalizadas e eficientes, com consultorias específicas para cada projeto.

2.7.1 Serviços de alto valor agregado

Com soluções integradas de acondicionamento, etiquetagem, armazenamento e controle, oferece vantagens adicionais, tais como: sistemas de entrega e coleta realizados por frota própria; monitoramento detalhado do ciclo de pedidos; gestão especializada de terceiros e serviços correlatos; acompanhamento de carga e rotas de transporte.

2.7.2 Qualidade

A excelência da marca está em todas as soluções que são desenvolvidas para a empresa: profissionais experientes e continuamente treinados; frota própria constantemente atualizada; tecnologias digitais inovadoras; e rede de parceiros e fornecedores experientes e qualificados.

2.7.3 Eficiência em serviços internacionais

Utiliza recursos inovadores e as melhores práticas de mercado, operando com modais específicos para cada projeto proporcionando maior eficiência e economia para seus clientes.

A Sequoia, sendo uma empresa consideravelmente nova, busca através de aquisições de outras companhias, seu espaço no mercado, e, com um sistema de gestão da qualidade total, entregar cada vez mais, o melhor produto ao seu cliente, por meio de ajustes nos processos e reduções de desperdícios. Como pode ser observado na Figura 1, o CD de Embu das Artes possui iluminação solar e demarcação de espaços em seu piso, buscando colocar cada coisa no seu lugar e manter o ambiente o mais limpo e organizado possível.

Figura 1 – Centro de Distribuição (CD) de Embu das Artes/SP



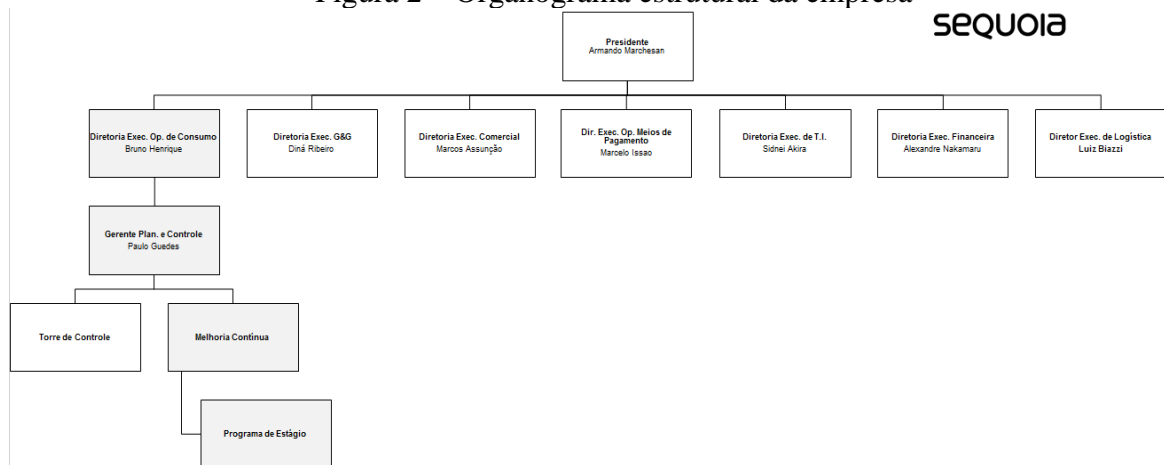
Fonte: da autora (2019)

2.8 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da empresa, como se pode observar na Figura 2, apresenta como maior autoridade um presidente, seguida por sete diretorias. O programa de estágio estava abaixo da gestão do diretor executivo Paulo Guedes, responsável pelas áreas de planejamento e controle.

A área de Planejamento e Controle, em especial, dividia-se na Torre de Controle (responsável pela criação e divulgação dos indicadores da empresa, pelas projeções de margens dos clientes e pelo planejamento diário das operações) e na Melhoria Contínua (guiada pelo programa de estágio, buscava a gestão da qualidade nos processos).

Figura 2 – Organograma estrutural da empresa



Fonte: Área Gente & Gestão – Sequoia (2019)

3 Descrição das atividades desenvolvidas

O estágio foi realizado na matriz da empresa, o centro de distribuição localizado na cidade de Embu das Artes (SP). As atividades descritas nesta seção foram desenvolvidas no período de 21 de março de 2018 a 08 de abril de 2019, totalizando carga horária de 1.548 horas, a qual foi desenvolvida durante 57 semanas, com 30 horas de trabalhos semanais. O expediente era exercido de segunda a sexta-feira, das 8 horas às 15 horas, com intervalo de 1 hora para almoço. O setor principal de atuação foi o de melhoria contínua.

O programa de estágio da Sequoia 2018 foi o pioneiro da empresa, tinha como objetivo identificar e desenvolver jovens aderentes a cultura da companhia, que pudessem contribuir para seus resultados com uma visão inovadora, foi uma parceria entre as áreas de Gente & Gestão e Planejamento.

O programa possuía como premissas: retorno financeiro três vezes maior que os custos com o programa; projetos a cada três meses e projetos focados na área de melhoria contínua; padrinhos capacitados para orientação dos estagiários; plano de desenvolvimento estruturado e pautados nos princípios e competências Sequoia; capacitação comportamental: autoconhecimento, propósito, protagonismo; capacitação técnica *Lean Thinking*, PDCA – relatório A3 e ferramentas de mapeamento de processos;

Os projetos dentro da empresa que eram escolhidos levavam em consideração: melhoria de processo, redução de custo, aumento de produtividade e melhoria de qualidade.

Cada estagiário era responsável e líder pelo seu projeto, contando com a ajuda de um padrinho, que era responsável por “abrir as portas” dentro da empresa. O padrinho era escolhido de acordo com área que cada projeto fosse atuar, sendo ele um funcionário mais experiente na companhia. Tanto o estagiário, quanto o padrinho, passaram por um treinamento de uma semana, aplicado pela Fundação Vanzonili, focado no pensamento *Lean* e suas aplicabilidades.

Como pode ser observado na Figura 3, o treinamento foi dado por meio de aulas teóricas e práticas, os participantes dividiram-se em três grupos e já na primeira semana precisaram solucionar um problema de baixa complexidade, porém, real da empresa, e apresentar as soluções encontradas para uma banca de executivos convidados pela equipe de Gente & Gestão para que assim fossem se incorporando às problemáticas que apareceriam no decorrer do programa de estágio.

Figura 3 – Treinamentos Técnicos



Fonte: Área Gente & Gestão / Sequoia (2018)

O programa de estágio da Sequoia selecionou 10 estudantes dos cursos de Engenharias e Administração de Empresas, e contou com uma carteira de 32 projetos e um resultado financeiro de seis vezes o custo do programa.

Em suma, seguem as atividades desenvolvidas, de acordo com os projetos os quais houve a participação da discente durante esse programa de estágio.

3.1 Projeto: aumento de custos com impostos devido aos erros na emissão de documentos fiscais (CT-e) para cobrança dos clientes

O projeto era focado no alto índice de descontos na emissão de cobrança dos clientes de Transportes (B2B e B2C) da Sequoia, o que acabava gerando aumento de custos com impostos para a Sequoia. Tinha por objetivo o estudo detalhado dos descontos aplicados durante o período de novembro/2017 a março/2018 para identificar suas causas raízes e as melhores soluções para reduzir o valor de descontos que eram aplicados.

O problema consistia, basicamente, na geração de cobranças indevidas aos clientes. Isso acontecia porque eram cadastradas tabelas de frete erradas sobre os pedidos de alguns clientes e eram emitidos os documentos fiscais com os valores divergentes daqueles que eram negociados, assim, na hora cobrar o cliente, a Sequoia era questionada sobre os valores divergentes e precisava aplicar descontos nas faturas para reparar os valores cobrados de forma errônea. Porém, uma vez que um documento fiscal é emitido (no caso de transporte, recebe o nome de CT-e), ele não é passível de cancelamento por meio do Ministério da Fazenda, assim a contribuição fiscal que é calculada em cima do documento deve ser paga por alguém, como não pode cobrar o cliente por um erro da empresa, é refeita uma nova cobrança ao cliente (com o valor correto), mas o imposto calculado em cima do que já foi gerado é pago pela empresa emitente do documento.

A metodologia usada durante o projeto foi a do Relatório A3 (ferramenta usada no ciclo PDCA) seguindo as etapas e as ferramentas a seguir descritas: definição e entendimento do problema (diagrama de Pareto e desenho do fluxo de processo); definição da meta do projeto (quantitativa); estudo da causa raiz (5 Por Quês); definição das ações que serão aplicadas (5W2H); acompanhamento dos resultados de abril/2018 a dezembro/2018; padronização das ações (POPs e treinamentos às equipes); e conclusão do projeto (encerramento do projeto).

3.2 Projeto: gestão de abastecimento na frota leve de duas operações de B2C da Sequoia

O projeto para evolução da gestão de frotas e agregados surgiu como um estudo de soluções para o gerenciamento de veículos de carga, ou seja, foram convidadas três empresas que prestam serviços relacionados à gestão de veículos, as quais apresentaram seus produtos e após conhecimento do que é tendência no mercado, foi feito um estudo interno sobre o que seria viável para a Sequoia adquirir.

Foi realizada uma comparação entre as necessidades das áreas de transporte do B2B e B2C da Sequoia e as soluções que as empresas apresentaram. Foram comparados os dois cenários (tendências no mercado versus viabilidade de aquisição para a Sequoia), o que foi viável de aquisição o projeto tocou como frente de implantação seguindo a metodologia *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) – este que é um guia das melhores práticas do gerenciamento de projetos, traz as 10 áreas de conhecimento que devem ser consideradas em sua gestão, sendo gerenciamento de escopo, tempo, qualidade, custos, aquisições, comunicações, recursos humanos, riscos, integração e relacionamento com *stakeholders* –, elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI) - uma organização sem fins lucrativos que tem o objetivo de disseminar as melhores práticas de gerenciamento de projetos –, e o que não foi viável, foi descartado no início do projeto.

Esse projeto possuía uma característica diferente dos demais durante o programa de estágio: ele não foi um projeto de melhoria de processo, e sim um pedido do departamento de Compras para que fossem estudadas três empresas que prestam serviços similares e fosse calculada a rentabilidade para adquirir algum desses produtos.

3.3 Projeto: mudança de *layout* e estudo de produtividade em uma operação de logística integrada

O projeto atendido na área de Logística da empresa, um “ver e agir” para melhorar a produtividade da operação.

A operação logística em questão acontece dentro do CD de Embu das Artes, ou seja, todo o processo desde o recebimento do produto até o cliente final, é feito pela Sequoia. Por se tratar de uma operação completa e integrada, o acompanhamento dos resultados financeiros da operação possui um peso maior em relação à priorização de ações de melhorias quando comparado a outros clientes, assim qualquer alerta de baixa produtividade é enxergado como um potencial problema e deve ser solucionado o mais rápido possível.

Assim, quando foi levantado que haveria uma oportunidade de melhoria nos processos da operação e, em consequência, um ganho de produtividade, foi sugerido que o programa de estágio direcionasse alguma atenção para esta tratativa.

Em parceria com outro estagiário, foi feito um “mergulho” na operação de 15 dias e através das ferramentas de VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor), mapeamento e desenho de *layout* e cálculo de produtividade dos processos dentro da operação, foi possível diagnosticar problemas e estruturar soluções que aumentassem os ganhos de produtividade na operação, como foi solicitado do cliente.

3.4 Outras atividades

Durante o período da *black friday* (ocorrido entre os dias 05/11 a 07/12 de 2018), o crescimento no volume de pedidos estava com um planejamento para um aumento de cinco vezes o que é atendido diariamente. Assim, foi montada uma “força-tarefa” na área de *e-commerce* para que todos os clientes que estivessem com pedidos em atrasos fossem atendidos. Os estagiários ajudaram nessa “missão”, executando as atividades ligadas ao atendimento e a solução de problemas dos clientes que fossem precisos.

Além disso, o CEO da empresa convidou todos os funcionários da área administrativa para que pudessem fazer uma “vivência” na operação B2C, assim, todos puderam participar e conhecer todo o processo desde a separação do pedido até o carregamento da frota para entregar o pedido ao cliente, aumentando o laço e o espírito do que foi a *black friday* para a empresa em relação ao faturamento.

Como atividade extra, os estagiários do programa de 2018 foram convidados pela área de Gente & Gestão a acompanhar os estagiários do Programa 2019 e desenvolver uma semana de integração ao lado deles, para ajudá-los na integração com a empresa e com seus respectivos funcionários.

As atividades do estágio foram desenvolvidas conforme cronograma disposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Atividades do programa de estágio/Sequoia 2018

Atividades	Período	Horas de atividades desenvolvidas
Início do programa de estágio	21.03.2018	-
Integração com o setor Gente e Gestão	21.03.2018	6 horas
Treinamento comportamental – autoconhecimento	22.03.2018	6 horas
Treinamento <i>Lean – Vanzolini</i>	23.03 a 30.03 de 2018	42 horas
Integração com melhoria contínua	02.04 a 06.04 de 2018	24 horas
Início do projeto 1	09.04 a 29.09 de 2018	550 horas
Apresentação de projetos para diretores da Sequoia	27.06.2018	4 horas
Treinamento comportamental – propósito	17.07.2018	6 horas
Início do projeto 2	25.07 de 2018 a 04.01 de 2019	400 horas
Início do projeto 3	13.08 a 05.10 de 2018	240 horas
Apresentação de projetos para o Conselho Sequoia	19.10.2018	1 hora
Treinamento comportamental – protagonismo	26.10.2018	6 horas
Auxílio à <i>black friday</i> – atendimento ao cliente	05.11 a 06.12 de 2018	120 horas
Vivência na operação <i>black friday</i>	21.11 a 23.11 de 2018	12 horas
Início do processo de efetivação	04.01 a 08.04 de 2019	540 horas
Semana de integração do programa de estágio de 2019	25.03 a 29.03 de 2019	30 horas
Treinamento técnico <i>six sigma</i>	02.04 a 08.04 de 2019	36 horas
Treinamento técnico <i>scrum</i>	09.04 a 10.04 de 2019	12 horas
Encerramento do programa de estágio	23.04.2019	

Fonte: elaborado pela autora (2019)

4 Descrição dos processos técnicos

O capítulo a seguir explica de que forma foi estruturado o programa de estágio, trata a respeito dos projetos que foram desenvolvidos durante esse tempo, de que forma foram planejados e executados e quais foram as preocupações da empresa com os estagiários para que se capacitassem e pudessem se desenvolver da melhor forma possível.

Os diversos treinamentos voltados para a integração organizacional, comportamental e gestão técnica da qualidade foram aplicados por pessoas internas e externas à organização, podem ser considerados como os verdadeiros diferenciais deste programa.

A partir desses treinamentos, deu-se início à fase operacional, começando assim, os projetos e suas análises de melhorias. Nestas análises foram levantados dados relativos às falhas, necessidades ou problemas de qualidade nos setores da empresa, de modo a focar na gestão de processos e melhoria contínua. Com base nesses levantamentos, o setor de melhoria contínua direcionou esforços para sanar cada uma das carências apontadas.

4.1 Treinamentos

Ao todo foram realizados quatro treinamentos de base, que permitiram a compreensão de toda a atividade a ser desenvolvida no estágio. E a partir desses treinamentos, foram incorporadas diversas ferramentas e técnicas da qualidade, para ampliar o conhecimento acerca do assunto.

Para a integração de novos funcionários é fundamental que haja um olhar do setor de recursos humanos em relação as suas boas vindas. É preciso que aquele funcionário recém-chegado se sinta parte da empresa. Assim, surge a importância de entendermos a necessidade de um programa de integração. Conforme expõe Ribeiro (2019), integrar um profissional à uma nova organização é mostrar o valor que ele tem para o negócio, não somente preenchendo mais uma vaga, e sim agregando valor para à companhia.

O primeiro treinamento para o programa de estágio foi ministrado pela a equipe de segurança do trabalho, que teve por objetivo apresentar todas as normativas internas e as devidas precauções a serem tomadas dentro das dependências da empresa. Para Oliveira (2003), a segurança do funcionário em uma organização está relacionada diretamente à “consciência da realidade que ele está inserido”, ou seja, programas voltados para a prevenção de acidentes devem ser claros e bem difundidos dentro de uma organização para que seja, de fato, funcional. Foram passadas normativas em relação à:

- a) Circulação pelas áreas operacionais (dentro do CD), o funcionário deverá estar calçado de botas de proteção cano alto, com biqueira de PVC ou equivalente. O calçado é um dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI), fornecidos para os colaboradores. Esse EPI é um dos principais utilizados na empresa, uma vez que dentro da operação circulam equipamentos pesados, tais quais como: empilhadeiras elétricas, transpaletas elétricas e manuais, plataformas elevatórias, entre outros. Enfatizando o fato de que em um eventual acidente o calçado minimiza os danos aos pés e tornozelos.
- b) Qualquer colaborador que entrar no setor de operações deverá na saída, passar por detector de metais e ser revistado pela equipe de segurança patrimonial. Essa é uma medida comum a empresas que trabalham com logística de varejo, por ter itens de tamanhos variados e de fácil transporte, a detecção e a revista são práticas comuns do setor de controle patrimonial.
- c) Nenhum colaborador da empresa poderá entrar na área de operações portando celulares e/ou alianças, sem um prévio cadastramento junto à equipe de segurança patrimonial. Essa medida de segurança é tomada pelo fato de que diversos clientes dentro da operação são distribuidores de eletrônicos e alianças. Para facilitar o controle e a fiscalização patrimonial, os funcionários devem manter seus pertences pessoais no armário fornecido e com chave para sua segurança. Embora tenha a detecção de metais e revista, itens como celular e aliança são facilmente disfarçados como sendo de uso pessoal, por esta razão, os colaboradores circulam no local apenas com ferramentas de trabalho.
- d) Ninguém poderá entrar na operação dos clientes fornecedores de máquinas de cobrança por cartão, sem autorização prévia do gestor da área, do cliente, e da equipe de segurança patrimonial, com o intuito de prevenir possíveis fraudes nos equipamentos.

O segundo treinamento que serviu como pilar para o início das atividades no estágio foi ministrado pela equipe de Gente & Gestão, com o objetivo de situar o estagiário quanto a situação da empresa: seus objetivos em relação ao negócio e ao programa de estágio, bem como apresentar seu planejamento estratégico para o ano de 2018. Esse tipo de treinamento corrobora com a ideia de Ribeiro (2019), que destaca que os treinamentos de integração com a área de recursos humanos podem motivar os colaboradores em relação aos objetivos da

empresa, os quais devem ser divulgados e incorporados o mais cedo possível, de modo a tornar o processo de engajamento mais eficiente e eficaz pelos colaboradores.

A fim de desenvolver aspectos e postura comportamental, a equipe de estagiários recebeu um acompanhamento de uma renomada consultoria externa – a Agência 4 Formação de Jovens –, especializada em treinamentos voltados para área de autoconhecimento e desenvolvimento de jovens no início de carreira, cujas as práticas visam colaborar na transição do mundo acadêmico para o mundo corporativo.

O terceiro treinamento em questão foi composto por diversas dinâmicas e palestras, onde foi traçado o perfil de cada estagiário, bem com a área na qual ele deveria concentrar suas energias dentro do programa de melhoria contínua. Além desse primeiro encontro, o consultor voltou mais três vezes (totalizando quatro encontros, sendo um a cada trimestre) para reforçar questões como protagonismo na carreira, autoconhecimento e propósito.

Por fim, após os treinamentos de integração com as áreas de Gente & Gestão e Segurança do Trabalho, foi iniciada a formação técnica do estagiário. Nessa etapa foram agregados conhecimentos acerca das ferramentas e técnicas da qualidade, que são postas em práticas a cada projeto de melhoria executado. Ministrado pela Fundação Vanzolini – instituição privada, sem fins lucrativos, criada, mantida e gerida pelos professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP), é referência internacional em temas de destaque para as empresas privadas e para entidades do setor público que buscam alcançar e manter padrões elevados de desempenho –, o objetivo desse treinamento era capacitar a equipe que atuaria no setor de melhoria contínua.

O foco da capacitação técnica eram os cursos em *Lean* e Melhoria Contínua, foram ensinados conceitos básicos de *kaizen*, bem como sua aplicabilidade através de ferramentas e identificação de desperdícios.

4.2 Treinamento *lean*

O modelo de gestão *Lean Manufacturing* é capaz de ajudar empresas e pessoas a trabalharem de forma mais organizada e planejada sob a ótica de não desperdício de recursos, proporcionando expressivas diferenças em relação à produtividade, à qualidade e ao desenvolvimento de produtos, o que explicava o sucesso da indústria japonesa na época em que surgiu o sistema Toyota de produção – *Toyota Production System* (STP) –, após Segunda Guerra Mundial). Esses recursos desperdiçados percorrem inúmeras possibilidades, desde o

capital humano ao material, nos mais diversos departamentos, seja no setor produtivo ou de serviços, a ideia é a redução ou minimização da variabilidade em fornecedores, clientes ou entre áreas (PACHECOA, 2014).

Esse modelo de produção enxuta elevou os níveis de produtividade da montadora japonesa, destacando-se por sua alta eficiência operacional e como consequência direta desse ganho em competitividade, a empresa se consolidou no mercado mundial e se tornou uma das empresas mais lucrativas do segmento automotivo, transformando-se em um espelho de gestão para empresas dos mais diversos segmentos que buscam aumento da competitividade e da alta eficiência produtiva (TOYOTA, 2019).

De acordo com Francischini e Moretti (2014), embora esse modelo tenha sido enraizado no setor manufatureiro, com o passar dos anos, os demais setores de negócios foram incorporando as ferramentas e as aplicações deste notório método de gestão. Para o setor logístico, a qualidade e a otimização dos processos também são imprescindíveis. Tendo em vista que o setor apresenta um fluxo de processos passível de diversos tipos de desperdícios.

Durante o treinamento de gestão *Lean*, foram destacados conceitos de suma importância para facilitar a compreensão do estagiário em relação a necessidade de melhoria contínua, permitindo também que ele fosse capaz de enxergar em meio a ações rotineiras, falhas e oportunidades de aplicação do conceito no dia a dia da companhia.

Um dos primeiros pontos discutidos foi a concepção de valor. E a partir dessa discussão ficou estabelecido que todas as características de um produto ou serviço que é perceptível e remunerado pelo seu cliente, pode ser considerado valor, em meios práticos, tudo o que “chega” aos olhos do cliente, é considerado valor (FRANCISCHINI; MORETTI, 2014).

Outro ponto importante que foi discutido para compreender os conceitos da gestão *Lean*, é entender o que é desperdício, que pode ser definido como toda e qualquer atividade ou serviço de um processo que agrega custo, mas não agrega valor, em outras palavras: tudo que o seu cliente não vê, ou vê e não paga, é um desperdício (FRANCISCHINI; MORETTI, 2014).

De acordo com Francischini e Moretti (2014), dentro do pensamento *Lean* existem sete tipos de desperdícios, sendo eles:

- a) Defeito nas peças, serviços ou entregas – desperdício que gera retrabalho ao processo logístico;

- b) Excesso de produção de mercadorias desnecessárias - estoques excedentes de mercadorias ocupam um volume desnecessário. Sendo ideal que o cliente estabeleça um panorama da sua demanda;
- c) Estoque não remunerado de mercadorias e produtos – justamente por caracterizar um desperdício de espaço, o estoque gera um custo agregado ao serviço;
- d) Processamento desnecessário de materiais – a dinâmica de processamento deve ser simples e objetiva; o processamento de dados na empresa deve ser totalmente automatizado, utilizando códigos de barras e leitores, facilitando a localização das informações na base de dados;
- e) Movimentos desnecessários de materiais – refere-se ao deslocamento desnecessário de funcionários, o layout de uma operação deve funcionar de modo que o esforço do funcionário com deslocamento seja mínimo;
- f) Transporte desnecessário de materiais – o movimento de pessoas desnecessário implica também no transporte desnecessário de materiais, acarretando aumento de tempo no transporte da carga pela operação;
- g) Espera dos funcionários para finalizar o trabalho ou por uma atividade anterior – a área logística pode perder muito tempo com ociosidade dos funcionários, que aguardam entre um processo e outro.

É importante frisar que o desperdício “estoque não remunerado de mercadorias e produtos” ocorre, normalmente, quando percebem excesso de estoque, esse excesso acaba escondendo problemas na produção, uma das principais ideias do *Lean*, diz que “estoques escondem problemas”.

Para complementar o treinamento *Lean*, foram introduzidas diversas ferramentas e técnicas da qualidade, surgindo assim, segundo Liker e Meier (2007), os 4P que explicam os princípios da produção enxuta: *philosophy* (filosofia): o conceito de agregar valor aos clientes, à sociedade, à comunidade e aos seus funcionários, que vem desde a alta gestão da companhia; *process* (processo): processos desenhados e executados corretamente geram os resultados esperados; *people and partners* (pessoas e parcerias): é fundamental o desenvolvimento de pessoas e parceiros que acreditem no sucesso da ideia; *problem solving* (solução de problemas): buscar a solução contínua pela raiz dos problemas conduz à aprendizagem organizacional e à melhoria contínua.

Com esses 4P do *Lean*, o setor de melhoria contínua surgiu na empresa estudada para atuar de forma incisiva no controle da qualidade dos demais setores, acompanhando os resultados dos projetos de melhoria e identificando as novas falhas.

4.3 Aplicação prática dos treinamentos

A aplicação prática dos treinamentos teve início com os projetos de melhoria, cada estagiário atuou em conjunto com um funcionário da empresa, denominado “padrinho”. Esse padrinho era alguém que conhecia muito sobre o processo em que o estagiário iria atuar e servia como um “abre portas” nas áreas.

Cada projeto também contou com a participação de um *sponsor* (patrocinador), ou seja, aquele colaborador que solicitou o projeto e que cobrava seus resultados. Além de um consultor e uma analista que ficavam focados em orientar os estagiários quanto à metodologia e dúvidas que surgiam no decorrer do projeto. No entanto, vale ressaltar que a responsabilidade de cronograma e ações do projeto, eram únicas e exclusivamente de cada estagiário, que atuava como líder deste.

4.3.1 Projeto 1: aumento de custos com impostos devido aos erros na emissão de documentos fiscais (CT-e) para cobrança dos clientes

O primeiro projeto desenvolvido durante o programa de estágio foi sobre o alto índice de erros na emissão de documentos fiscais para realizar a cobrança dos clientes de Transportes (B2B e B2C) da Sequoia, gerando aumento de custos, transtorno e insatisfação aos clientes. Esse projeto trata dos documentos fiscais que são emitidos com valores errados e por não ser possível cancelamentos junto ao Governo Federal e nem cobrado dos clientes, a Sequoia pagava o diferencial de impostos que eram emitidos nesses documentos.

Sendo assim, através da ferramenta de Relatório A3 foi feita uma investigação mais detalhada sobre as causas raízes desses descontos e traçadas as metas e ações para solucionar o problema.

A ferramenta de Relatório A3 surgiu pela *Toyota Motor Corporation*, buscando diversificar, adaptar e criar ferramentas cada vez mais completas para diagnosticar e solucionar problemas, fornecendo relatório de acompanhamento de projetos em andamento (DURWARD; JIMMERSON, 2019). Basicamente, ela funciona como um guia sistematizado para solução de problemas através de uma aplicação rigorosa de PDCA.

Deve-se aplicar o Relatório A3 como ferramenta de *kaizen* quando o problema a ser solucionado for repetitivo, já existirem dados históricos a respeito do tema, quando a solução do problema impactar positivamente a organização (financeiramente) e quando as ações necessárias à solução estiverem dentro da autonomia da equipe do projeto. Lembrando que o tempo médio de um projeto tocado com o A3 deve estar dentro de 1 e 3 meses de duração, e em geral, são problemas com média/baixa complexidade (FRANCISCHINI; MORETTI, 2014).

O Relatório de A3 serve como uma ferramenta para aplicar o PDCA. O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Action*), para Werkema (1995), está ligado diretamente a tomadas de decisões, que quando bem executadas garantem o alcance de metas e objetivos aderentes àquela organização. O PDCA, em geral, fundamenta projetos de melhorias que quando adotados por organizações, garantem resultados substancialmente positivos.

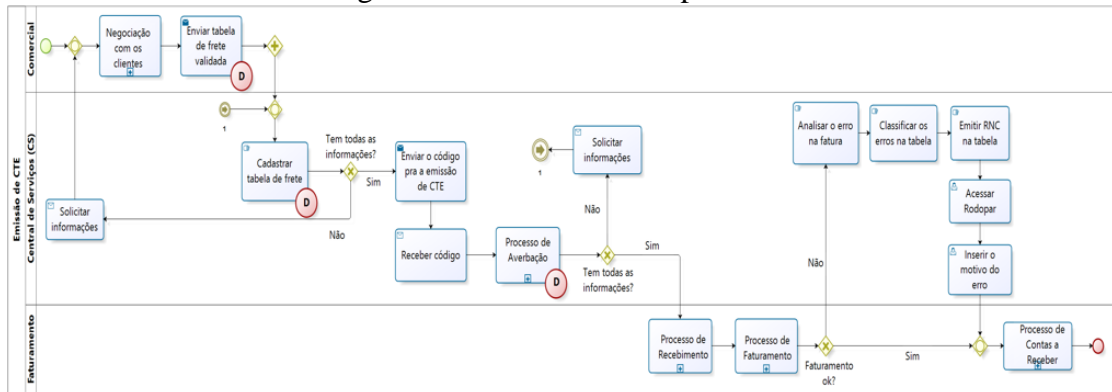
De acordo com Francischini e Moretti (2014) quando apresentamos as etapas do A3 junto com fases do PDCA temos as seguintes etapas de resolução de projeto: P (*Plan*): etapa de identificação, estratificação e priorização do problema; também é nessa etapa que estabelecemos metas (*smart*) e indicadores de acompanhamento; além de buscar, analisar e evidenciar as causas raízes; D (*Do*): fase de definir e implementar contramedidas; C (*Check*): aqui se faz o monitoramento de resultados; A (*Action*): e por fim, a padronização e divulgação das contramedidas.

Para cada etapa do A3 há diversas ferramentas que podem ser aplicadas no desenvolvimento dos projetos. Segue a apresentação das etapas e ferramentas aplicadas do projeto de descontos durante o tempo proposto.

Definição do problema: aumento de custos com impostos, devido aos erros na emissão de documentos fiscais (CT-e) para cobrança dos clientes de transportes (B2B e B2C) da Sequoia, gerando aumento de custos e insatisfação dos clientes.

Estratificação do problema: desenho do processo atual e identificação de áreas onde aconteciam os descontos com demarcações em vermelho (vide Figura 4); levantamento de dados históricos em relação aos descontos aplicados nas áreas evidenciadas; priorização de valores descontados e motivos dos clientes que foram evidenciados (vide Figura 5).

Figura 4 – Macro-fluxo do processo



Fonte: da autora (2018)

Figura 5 – Pareto para priorizar o problema



Fonte: da autora (2018)

Estabelecer indicadores e metas: através da base histórica, foram definidos as metas e os indicadores de acompanhamento do projeto, ficando projetada a estimativa de redução de 50% em perdas por impostos, gerando uma economia de R\$25.040,19 no ano de 2018.

Analisar causa raiz: foram analisados 70 descontos durante o período proposto de novembro (2017) a março (2018) e diante da metodologia dos 5 Porquês (vide Figura 6), os descontos foram agrupados em causas raízes principais:

Figura 6 – Tabela dos 5 porquês

Efeito: Descontos por erros de emissão				
1º Por quê	2º Por quê	3º Por quê	4º Por quê	Causa raiz
Ocorreu erro de cálculo no sistema	O sistema não estava cobrando peso cubado e sim o peso real do produto	A operação não sabia que tinha que cobrar o peso cubado	Não avisaram a operação sobre as mudanças	Comunicação
A tabela de frete estava divergente entre cliente x sequoia na Rota Salvador/Recife	Tabela desatualizada após negociação com cliente	O gerente fez a negociação e não passou para outras áreas que usam a tabela		Processo
O sistema Ares cobrava 100% do valor do frete de Devolução da Mercadoria (correto 50%)	O sistema não estava preparado para realizar os cálculos conforme a natureza esperava			Sistema Ares
Ocorreram duplicidade de emissões	Não foi identificado o real motivo da duplicidade das notas			Sistema Ares
A carga estava destinada à 3 destinos, na hora de emitir o CTE a pessoa trocou os CNPJs com os valores	Confundiu os números			Erros de digitação

Fonte: da autora (2018)

Definir e implantar contramedidas: através do 5W2H foram traçadas ações e acompanhamento de resultados para com as causas raízes levantadas (falta de comunicação entre os departamentos; não há padrão para execução das atividades; excesso de atividades manuais, propiciando os erros; sistemas internos da empresa que não atendem à todas as particularidades dos clientes), conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 – Plano de ação para os problemas encontrados (continua)

O que	Quem	Quando	
		Início	Fim
Adicionar opção de input automático das tabelas de frete	Consultoria		
Input automático das informações dos clientes através do site da Fazenda por meio do CNPJ (preencher situação fiscal)	Consultoria		
Problemas na mudança do CTE 3.0	Consultoria	Ações repassadas para uma consultoria particular	
Colocar verificador de CEP	Consultoria		
Barrar as duplicidades de notas no ERP	Consultoria		

Corrigir divergência no frete devolução de cliente X	TI	
Inativar tabelas antigas no WMS	TI	Ok
Definir e implantar processos nas áreas envolvidas	Consultoria	Ações repassadas para uma consultoria particular
Escrever e implantar IT para as áreas envolvidas	Consultoria	
Escrever e implantar processos para aplicação de descontos	Beatriz Carmo	Ok
Realizar limpeza das tabelas no ERP	Averbação	
Selecionar a opção de rateio de frete na hora de cadastrar a tabela receita (teste)	Averbação	Não foram iniciadas

Fonte: da autora (2019)

Monitorar resultados: até dezembro de 2018, o projeto foi acompanhado de perto pela estagiária, como algumas ações do plano de ação estavam voltadas a soluções que uma consultoria externa havia sido contratada para realizar, foi feito um acompanhamento das implantações pela consultoria e como até dezembro não haviam sido implantadas 100%, optou-se por encerrar o projeto, e os ganhos financeiros pela redução de 50% do custo com imposto não foram alcançados, assim o projeto foi classificado como ganho qualitativo, uma vez que foi possível identificar as áreas onde mais aconteciam esses erros e ajustar alguns pontos no processo dessas áreas.

4.3.2 Projeto 2: gestão de abastecimento na frota leve de duas operações de B2C da Sequoia

O segundo projeto fugiu do escopo de melhoria de processo e foi voltado para a implantação de uma solução na gestão de abastecimento da frota leve em duas operações de B2C da empresa, por apresentar características diferentes das que são abordadas em um relatório A3, seguiu-se os conceitos e fundamentos da administração de projetos – PMBOK.

A necessidade de realizar esse projeto surgiu a partir do déficit de eficiência do processo de pagamento de postos de combustíveis credenciados pela Sequoia para abastecimento dos veículos que realizam a entrega de produtos das operações. Por se tratar de operações de grande porte e com alcance nacional, as entregas de *e-commerce* são feitas por bases/parceiros regionais, que recebem os pedidos da Sequoia e distribuem ao cliente final.

Porém a operação apresentava uma ineficiência quanto ao processo de pagamento dos postos de combustível credenciados.

Cada cidade onde se localizava a base/parceiro tinha um convênio com um ou dois postos na região, onde o motorista era credenciado para realizar o abastecimento de seu veículo (frota leve). A cada quinze dias, o posto fechava a quantidade e o volume abastecido e enviava à filial para fazer o acerto de contas, no entanto, essa prestação de contas do posto com a Sequoia era feita por uma planilha em *Excel* e, além disso, era necessário que cada gestor de sua filial abrisse um pedido de compra no sistema ERP da Sequoia para que o pagamento fosse realizado, cada pedido de compra devia constar todo abastecimento que foi realizado no período, e isso também era feito manualmente. Assim, surgiu uma oportunidade de estudar no mercado um fornecedor do serviço que facilitasse ou desburocratizasse esse processo.

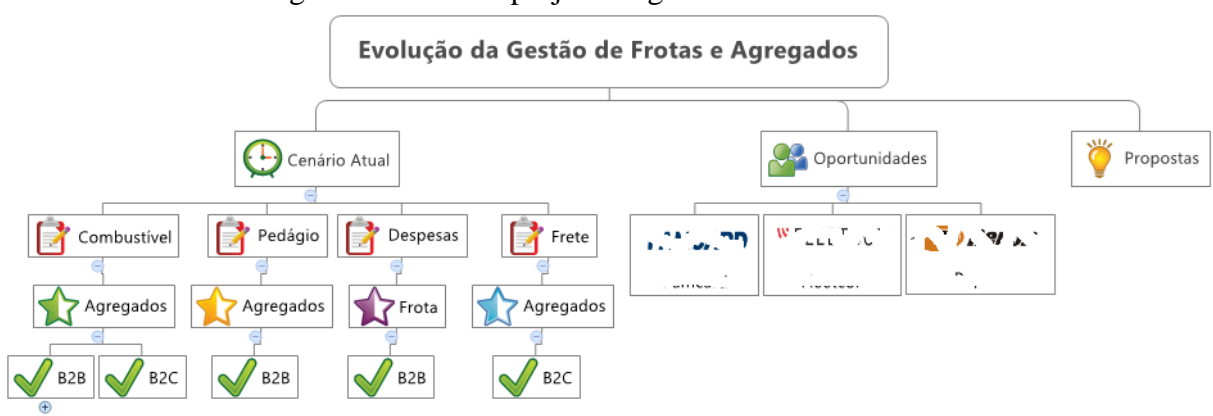
De acordo com as características que o projeto foi tomando, as ferramentas da Administração de Projetos, baseada nos preceitos do PMBOK – gerenciamento de escopo, tempo, qualidade, custos, aquisições, comunicações, recursos humanos, riscos, integração e relacionamento com *stakeholders* –, foi a metodologia escolhida para realizá-lo.

Um projeto consiste em um esforço temporário para realizar algo (FRANCISCHINI; MORETTI, 2014). Para Maximiano (2014), os projetos “são sistemas de recursos e atividades coordenadas que procura realizar objetivos dentro de prazos”, além disso, o autor frisa a importância de desenhar projetos de forma objetiva e coerente, dentro das necessidades dos clientes, destaca esse ponto específico como um dos maiores desafios da administração de projetos nos dias de hoje.

Dentre as várias etapas que podemos ter dentro de uma gestão de projeto PMBOK, foram escolhidas as seguintes para execução do projeto proposto:

Desenvolvimento de Estrutura Analítica do Projeto (EAP): consiste no detalhamento do escopo, ou seja, divide o produto principal em partes administráveis, é a divisão do projeto em entregas menores. Conforme pode ser observado na Figura 7, o projeto iniciou-se com um escopo muito amplo, com três empresas vendendo diversos tipos de soluções para gestão de veículos leves e pesados, assim foi preciso priorizar onde se iniciaria as atuações, foi usado como critério de decisão o tempo de retorno do investimento (considerando tempo de implantação e ganho financeiro).

Figura 7 – EAP do projeto de gestão de abastecimento



Fonte: da autora (2018)

Priorização do Problema: através da EAP foi levantado onde se “atacaria” primeiro, priorizando a solução de Abastecimento voltada para o B2C.

Definição do problema: Implantação de uma solução na gestão de gastos de abastecimento de veículos no B2C para motoristas agregados, garantindo mais controle para a empresa, redução de tempo com atividades operacionais e uma frota mais eficiente.

Realização de um *check-list* de ações para escolher qual fornecedor seria escolhido: consultar fornecedores do serviço no mercado; agendar reuniões para conhecer propostas; estudar as propostas; e uso de uma matriz de decisão para ajudar na escolha.

A matriz de decisão (vide Figura 8) foi fundamental na decisão de qual fornecedor escolher porque, justamente ela, tornou quantitativo o que era qualitativo. Escutando todas as três propostas que recebemos de três fornecedores diferentes, estudamos os pontos fortes e fracos de cada um e escolhemos os que nos atenderiam de acordo com o serviço escolhido

Figura 8 – Matriz de decisão

SERVIÇO	OPÇÃO A	Quali	Quant	Total	OPÇÃO B	Quali	Quant	Total	OPÇÃO C	Quali	Quant	Total
Pagamento à parte do frete do motorista agregado	Crédito no posto				Cartão de Crédito				Cartão de Crédito			
Valor do preço da bomba à vista	Sim	0	2	2	Sim	0	2	2	Sim	0	2	2
Multibandeira	Sim	1	0	1	Não	-1	0	-1	Sim	1	0	1
Quantidade	500 postos	-1	0	-1	6 mil postos	-1	0	-1	12500 postos	1	0	1
Prazo de pagamento	Não	-1	-2	-3	Sim (negociável)	0	2	2	Quinzena + 30 dias	1	2	3
Tempo de implantação	Normal	0	0	0	Normal	0	0	0	Normal	1		1
Taxa de administração	Negociavel			0	-	3		3	Negociável	2		2
		-1	0	-1		1	4	5		6	4	10

Premissas: o projeto foi avaliado pelos critério qualitativo (sendo: -1 piora, 0 não muda e 1 melhora) e quantitativo (sendo: -2 piora, 0 não muda, 2 melhora), a análise quantitativa teve peso 2 pois foi considerado como fator mais importante para a mudança
 Resumo: Para Combustível a melhor opções em função das premissas foi o cartão de crédito

Fonte: da autora (2018)

Observação: Foi decidido que a fornecedora X atenderia a empresa no serviço de abastecimento para frota leve (B2C) com cobertura nacional de postos de combustíveis, prazo de 45 dias para pagar as faturas e taxa de 0,5% de administração.

Estabelecer metas e ganhos do projeto: ganhos de produtividade, ganhos financeiros (arrecadação de PIS/COFINS) e ganhos no fluxo de caixa (aumento de prazo para pagamento de fatura).

Definir e iniciar a implantação do cartão nos parceiros: para isso foi preciso criar um *check-list* de ações que deviam ser executadas, com cronograma detalhado, para projetar quando se iniciaria e quando se concluiria as implantações, segue macro ações desenhadas: definição do plano de ação (5W2H); criação de cronograma; desenho dos processos novos de pagamento; treinamento com bases sobre novo portal; treinamento com motoristas sobre uso de cartões e postos; acompanhamento de implantação; acompanhamento dos resultados; padronizar contramedidas: instrução de trabalho do processo novo; manual de utilizações do portal da fornecedora; criação de indicadores portal; compilação de ganhos financeiros.

Após o término do período de acompanhamento da implantação dos cartões (dezembro de 2018), o projeto foi encerrado, iniciou com 11 filiais aderindo ao uso do cartão para abastecimento e hoje (abril de 2019) já conta com a adesão de 15 filiais.

Foi iniciado um estudo para adesão do cartão para abastecimento na frota pesada, operações de B2B, porém não foi possível dar continuidade no estudo, uma vez que o programa de estágio se encerrou, houve a possibilidade de o estudo ser passado para algum estagiário do programa de 2019 para dar continuidade.

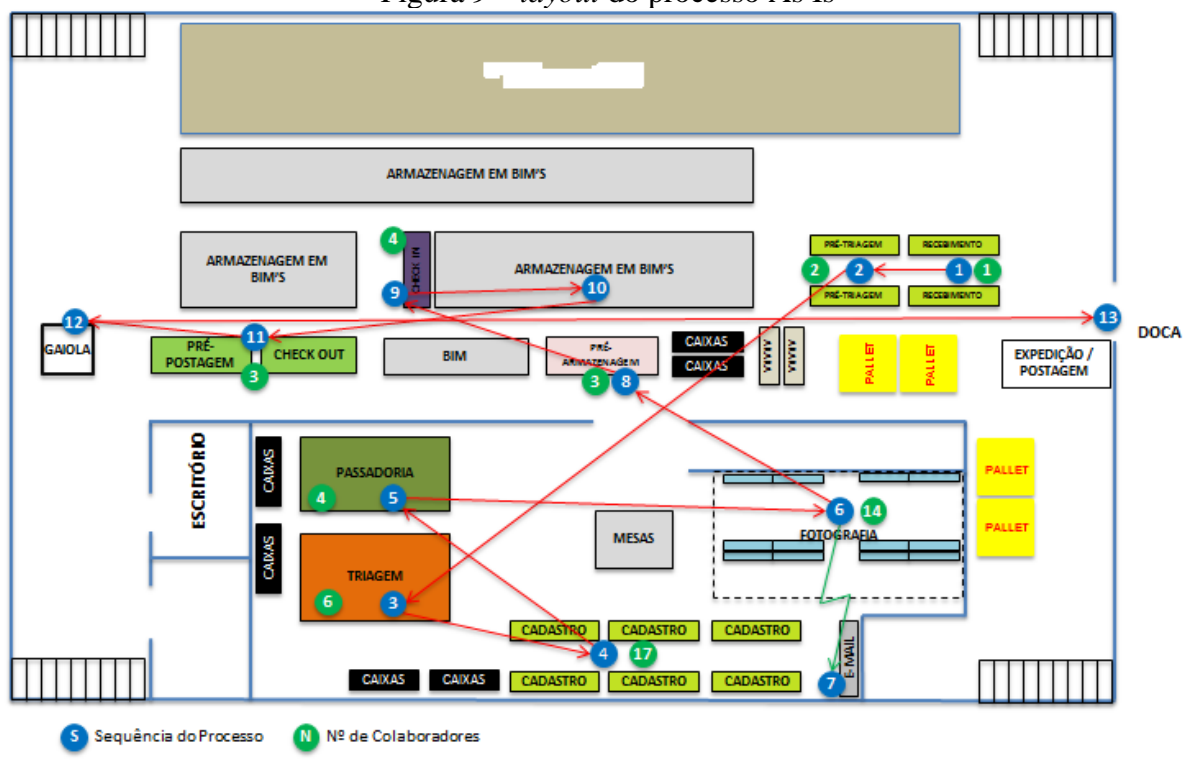
4.3.3 Projeto 3: mudança de *layout* e estudo de produtividade em uma operação de logística integrada

O terceiro projeto desenvolvido foi um “ver e agir” em uma das operações de logística localizada no mega CD de Embu. Junto com outro estagiário, chegou à demanda de que a operação estava com *backlog* em alguns processos, assim, seria necessário o entendimento a fundo das causas dessa ineficiência.

Desse modo, foi realizado um “mergulho” na operação de 15 dias e através das ferramentas de VSM (Mapeamento de Fluxo de Valor), mapeamento e desenho de Layout atual (vide Figura 9), e cálculo de Produtividade dos processos dentro da operação, foi possível diagnosticar o problema e estruturar soluções que aumentaram os ganhos de produtividade na operação.

Ballou (2001) definiu *layout* como sendo a “disposição de homens, máquinas e matérias, que permite integrar o fluxo de materiais e o manuseio dos equipamentos necessários de movimentação, para que a armazenagem ocorra dentro do padrão de economia de rendimento”. O objetivo do armazenamento seria, então, utilizar o espaço físico da maneira mais eficaz possível (BRAGA; PIMENTA; VIEIRA, 2008). A falta de planejamento no *layout* de uma operação pode acarretar inúmeros prejuízos para as empresas, principalmente, no que se diz respeito à baixa capacidade de armazenamento, condições inadequadas de trabalho e baixa produtividade (SILVA; MAIA; BORGES, 2013).

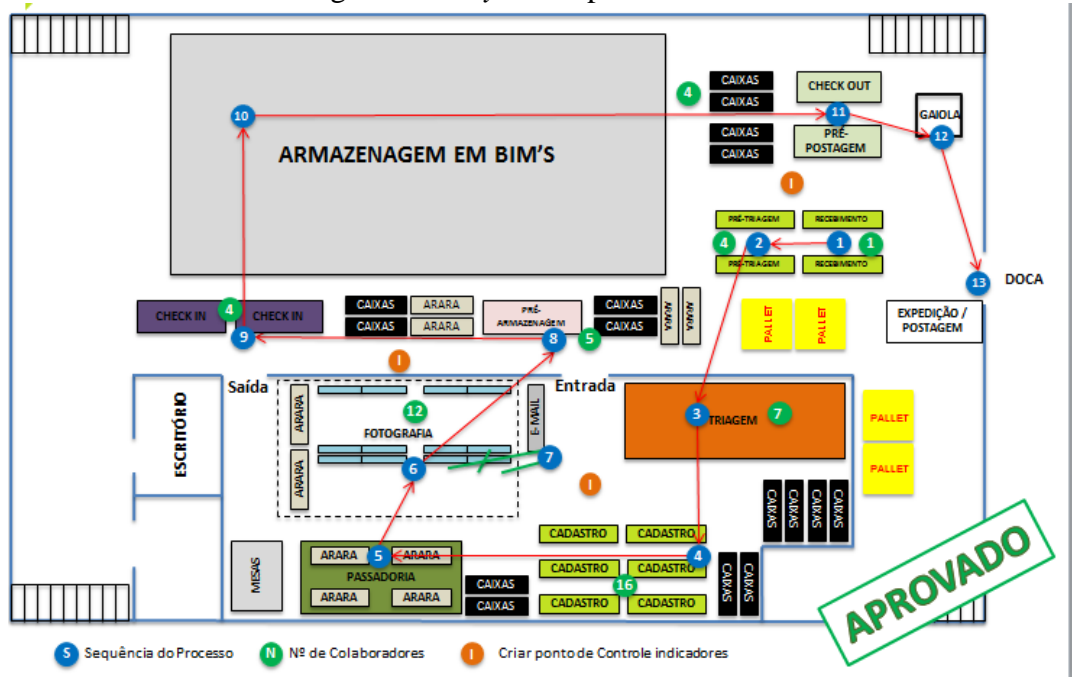
Figura 9 – *layout* do processo As Is



Fonte: da autora (2018)

Foram então propostas três mudanças de *layout* e após aprovação do fluxo que melhor se encaixava na operação (vide Figura 10), foi realizado o acompanhamento das obras de mudanças.

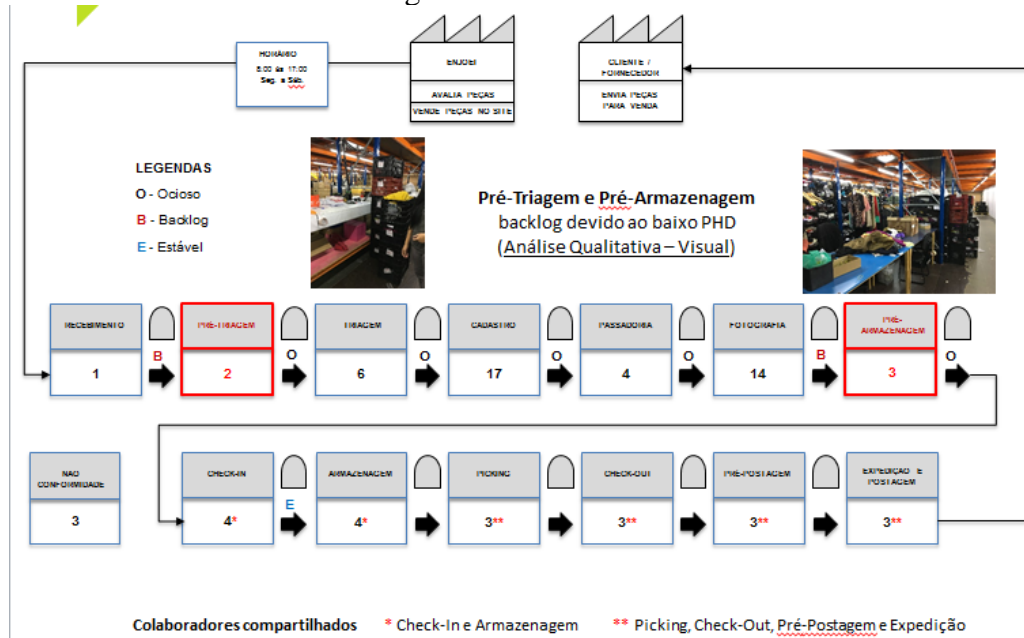
Figura 10 – layout do processo To Be



Fonte: da autora (2018)

Também foi desenhado o VSM da operação atual (vide Figura 11) e proposta uma mudança na alocação dos funcionários para suprir os GAPs apresentados (vide Figura 12).

Figura 11 – VSM As Is



Fonte: da autora (2018)

Figura 12 – Quadro produção x homem x dia (PhD)
Pré-Triagem e Check-In
backlog devido ao baixo PHD
(Análise Quantitativa)

ATUAL (57 Colaboradores)							SUGERIDO (57 colaboradores)						
MICROPROCESSO	Colaboradores	Meta/Hora	Total/Hora	PHD	Observação	Média	MICROPROCESSO	Colaboradores	Meta/Hora	Total/Hora	PHD	Observação	Média
RECEBIMENTO *	1	374	374	3291	Ocioso	284	RECEBIMENTO	1	374	374	3291	Ocioso	276
PRÉ-TRIAGEM	2	68	136	1200	Backlog	284	PRÉ-TRIAGEM	3	68	205	1800	Receb. Ajuda	276
TRIAGEM	6	34	204	1795	Ocioso	284	TRIAGEM	7	34	238	2094	Estável	276
CADASTRO	17	16	272	2394	Ocioso	284	CADASTRO	17	16	272	2394	Estável	276
PASSADORIA	4	70	280	2464	Ocioso	284	PASSADORIA	4	70	280	2464	Estável	276
IN FOTOGRAFIA	14	24	336	2957	Ocioso	284	IN FOTOGRAFIA	13	24	312	2746	Estável	276
PRÉ-ARMAZENAGEM	3	150	450	3960	Ocioso	284	PRÉ-ARMAZENAGEM	2	150	300	2640	Estável	276
CHECK-IN	1	239	239	2100	Backlog	284	CHECK-IN	1	239	239	2100	Estável	276
ARMAZENAGEM	3	87	261	2300	Estável	284	ARMAZENAGEM	3	87	261	2300	Estável	276
Médias	5,67	118	284	2496			Médias	5,67	118	276	2425		
Colaboradores IN	51						Colaboradores IN	51					

ATUAL (57 Colaboradores)							SUGERIDO (57 colaboradores)						
MICROPROCESSO	Colaboradores	Meta/Hora	Total/Hora	PHD	Observação	Média	MICROPROCESSO	Colaboradores	Meta/Hora	Total/Hora	PHD	Observação	Média
PICKING		40	119	955	Estável	119	PICKING		40	119	955	Estável	119
CHECK-OUT	3	40	119	955	Estável	119	CHECK-OUT	3	40	119	955	Estável	119
PRÉ-POSTAGEM		40	119	955	Estável	119	PRÉ-POSTAGEM		40	119	955	Estável	119
OUT EXP./POSTAGEM		40	119	955	Estável	119	OUT EXP./POSTAGEM		40	119	955	Estável	119
NÃO CONFORM.	3	-	-	-	-	-	NÃO CONFORM.	3	-	-	-	-	-
Médias	3,00	40	119	955			Médias	3,00	40	119	955		
Colaboradores OUT	6						Colaboradores OUT	6					
Total	57						Total	57					

* Recebimento de 2400 a 3200 peças/dia

Fonte: da autora (2018)

Toda entrega que foi desenhada fora da mudança do layout foi destinada ao coordenador da operação e coube a ele fazer uso do estudo, o projeto se limitou, exclusivamente, a acompanhar as mudanças no espaço físico.

4.3.4 Atividades de apoio desenvolvidas

As atividades de apoio desenvolvidas no período do programa de estágio estão a seguir especificadas.

4.3.4.1 Projeto 1: atendimento ao cliente

Durante o programa de estágio houve muitos momentos em que os estagiários foram solicitados para “apagar incêndios” dentro das operações. Essa disponibilidade dos estagiários sempre foi vista como uma fortaleza do programa e criou-se um hábito de chamá-los para ajudar nos momentos críticos.

Um desses momentos foi o período da *black friday* do ano de 2018 (especificamente entre os dias 05 de novembro a 06 de dezembro). Estava previsto, para este período, um aumento de demanda de 40% do que se expede diariamente na operação de *e-commerce* da Sequoia, e conseqüentemente, haveriam casualidades que atrasariam as entregas. Trabalhando

com o pior cenário de atrasos, vinte dias antes do dia da *black friday*, os dez estagiários foram recrutados para auxiliar a equipe de atendimento com os clientes B2C.

O objetivo era entrar em contato com os clientes que estavam com entregas que, provavelmente, atrasariam e confirmassem o endereço e o telefone desses clientes, para que se evitasse o deslocamento do motorista e a falta de contato com o consumidor final, considerando que qualquer atraso nas entregas poderia prejudicar o sucesso da operação *black friday* e a satisfação com seus clientes que confiaram na Sequoia para entrega dessas mercadorias.

Isso é um grande desafio do mundo globalizado, ou seja, satisfazer as necessidades de seus consumidores, que estão cada vez mais exigentes e têm no mercado uma variedade enorme de escolha de produtos e marcas, preços e fornecedores. Assim, atrair e reter clientes torna-se um dos principais diferenciais para a sobrevivência de qualquer organização (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Como resultado dessa ajuda, evitou-se a contratação de 5 funcionários temporários e economia com custo de contratação temporária desses 5 funcionários para o período de experiência de 45 dias trabalhados para realizar esse atendimento telefônico, além disso, com 10 estagiários ajudando nas ligações a meta de ligações diárias por atendente, foi batida todos os dias.

4.3.4.2 Projeto 2: vivência na operação *black friday*

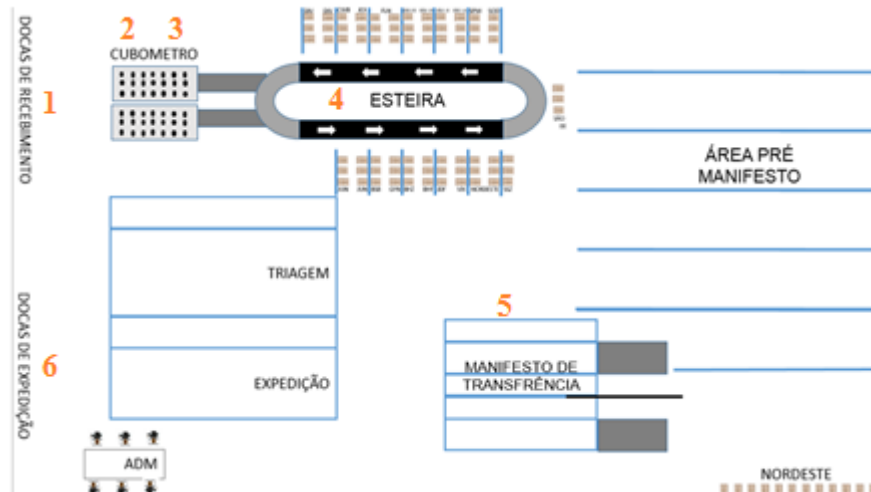
Ainda falando sobre a *black friday* do ano de 2018, o CEO da companhia teve uma ideia ousada e criativa, ao sugerir que a operação de *e-commerce* (ou como utilizam no conceito técnico na empresa, a operação do HUB - Concentrador - local usado para realizar as conexões, na Sequoia, especificamente, conecta os pedidos que são coletados dos clientes, ou seja, leva os pedidos para esse local e de lá faz a transferência dos pedidos para o parceiro ou base que irá entregar ao cliente final), fosse visitada e operada pelos funcionários das áreas administrativas.

Funcionou assim: você realizava sua inscrição em dois horários sugeridos pelo gerente da operação e no tempo designado iria para a operação do HUB – trabalhando e operando junto com os funcionários da operação, criando uma *expertise* sobre as atividades que eram desenvolvidas na operação.

Para um melhor entendimento sobre o funcionamento da operação de *e-commerce* da Sequoia segue o desenho do fluxo dos processos (vide Figura 13) aonde consta as etapas dos

processos e sua respectiva enumeração (de 1 a 6), sendo 1 o processo de recebimento, 2 a etiquetagem, 3 a cubagem, 4 a triagem dos produtos, 5 a área de realização do manifesto (documento necessário para viagens no modal rodoviário brasileiro) e 6 o processo de expedição e carregamento do caminhão para transporte.

Figura 13 – *layout* da operação HUB



Fonte: operação HUB/Sequoia (2019)

4.3.4.3 Projeto 3: desenho da semana de integração do programa de estágio 2019

Já no final do programa de estágio de 2018, os estagiários foram convidados pela equipe de Gente & Gestão a montar uma semana de integração com novos os estagiários, participantes do programa de 2019.

Com o objetivo de recepcionar e apresentar os negócios da empresa foi feito todo um cronograma de atividades e bate papos com oito dos ex-estagiários (e hoje analistas que continuaram na empresa), com gestores ligados ao programa e com pessoas interessadas no sucesso do programa buscando uma aproximação e um controle da ansiedade comum a todos, por estar começando algo novo.

A ideia era integrar os novos estagiários com o ambiente corporativo e aproximá-los dos desafios que enfrentariam com os projetos do Programa de 2019.

4.3.5 Treinamentos e certificação

Durante o programa e estágio foram realizados treinamentos e certificação a seguir especificados.

4.3.5.1 Treinamento DMAIC

No final do programa de estágio, houve um treinamento de DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve e Control*), a fim de aprofundar os conhecimentos a respeito das ferramentas da qualidade.

O DMAIC surgiu nos Estados Unidos, na década de 1980, pelo grupo Motorola, adotado mundialmente por diversas empresas de sucesso, chega ao Brasil em 1990, é usado como uma ferramenta de aplicação da metodologia Seis Sigma, que busca o processo com a menor variabilidade possível, pois assim, esse processo torna-se previsível e visualmente livre de defeitos (FRANCISCHINI; MORETTI, 2019).

Para se ter uma comparação com a metodologia *Lean* e ficar mais fácil de entender as diferenças e semelhanças, foi apresentada uma ilustração comparativa entre os dois conceitos como exposto na Tabela 3 que apresenta as diferenças entre *Lean* e Seis Sigma.

Tabela 3 – *Lean* vs seis *sigma*

-	Lean	Seis Sigma
Tamanho das Melhorias	Melhorias pequena/médias em cada projeto	Melhorias médias/grandes em cada projeto
Método usado no projeto de melhoria	Usa método PDCA	Usa método DMAIC
Quem faz o projeto de melhoria	Grupos <i>Kaizen</i> do próprio Setor	Analistas do Setor de Melhoria de Processos
Abordagem o projeto de melhoria	Usa conhecimento os funcionários	Usa Abordagem Estatística
Ferramentas usadas no projeto de melhoria	Ferramentas da Qualidade	Ferramentas Estatísticas mais complexas
Tipo de resultados no projeto de melhoria	Resultados Qualitativos	Resultados Financeiros
Complexidade do projeto de melhoria	Projetos Simples	Projetos Completos

Fonte: Fundação Vanzolini (2019)

De acordo com Francischini e Moretti (2019), o passo a passo para implantação do DMAIC mostra-se da seguinte forma: D (*Define*): é a seleção do projeto certo – você deve avaliar o histórico, definir a meta, definir o escopo (SIPOC), estimar os ganhos financeiros e definir a equipe; M (*Measure*): é o levantamento geral das entradas do processo e medição da sua capacidade – você mapeia o processo, estratifica o projeto, defini projetos menores, identifica possíveis causas e obtém dados; A (*Analyze*): é o momento de procurar as principais fontes de variação do processo – nessa etapa você vai analisar gargalos, analisar desperdícios, analisar qualitativamente as causas e analisar quantitativamente as causas; I (*Improve*): nessa

etapa você desenha e sugere melhorias do processo com foco nas fontes de variações filtradas – deve desenvolver planos de ações, desenvolver planos de melhoria 5W2H e aplicar treinamento e divulgar os planos de ações; C (*Control*): essa etapa é o acompanhamento e/ou controle das principais fontes de variação e manutenção da capacidade melhorada – você padroniza as melhorias, padroniza o controle do processo e faz a apuração dos ganhos e resultados financeiros.

Tanto o DMAIC quanto o PDCA, são ferramentas que só têm a agregar nas companhias que acreditam em suas metodologias, porém, sendo ferramentas do *Kaizen*, devem fazer jus ao grupo em que estão inseridas e não devem ser aplicadas e vistas como “salvadoras da Pátria”. Ambas são metodologias caracterizadas pelo método sequencial, ou seja, são aplicadas e devem ser revisadas e melhoradas com o passar do tempo, muitas vezes, devem contar com mais duas ou três aplicações sobre o mesmo problema, para que se possa ter a certeza de algo resolvido (FRANCISCHINI; MORETTI, 2019). Para Slack (2002), *Kaizen* é justamente isso, processos sem fins, que devem ser questionados repetidamente, para que os trabalhos desejados em uma operação saiam de acordo com o esperado.

4.3.5.2 Treinamento *scrum*

Buscando uma ferramenta que orientasse a equipe em relação à implantação de projetos, foi ministrado um treinamento sobre gerenciamento de projetos ágeis – *Scrum* – que surgiu nos Estados Unidos na década de 1990.

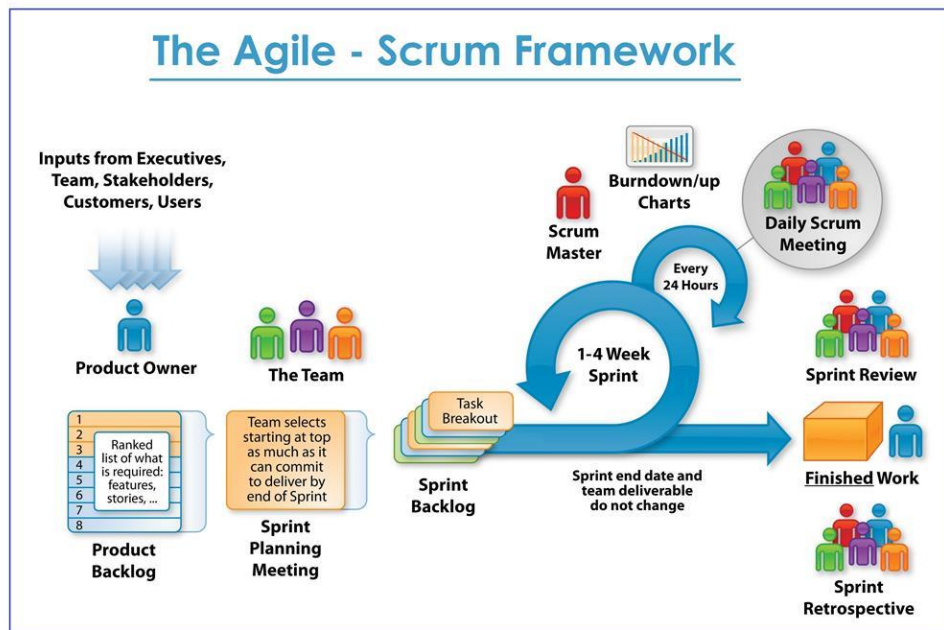
O termo é originário do *Rugby* e derivou de uma jogada do esporte, que tem como premissas o trabalho em equipe, a sincronia, força e inteligência utilizadas juntas para algum objetivo, foi desenvolvida, primeiramente, para desenvolvimento de *software*, mas apareceu no mercado como uma alternativa às implantações feitas pelo modelo PMBOK, e podem ter suas práticas aproveitadas em qualquer meio de negócio (SILVA, 2019).

Para Silva (2019), o framework do *scrum* é, primeiramente, focar no que gera valor (priorização dos itens de maior valor), depois se divide em colaboração (sentimento de dono e trabalho em equipe), ser iterativo e incremental (repetições com incremento de ações) e por fim, auto organizado (equipes multidisciplinares e auto gerenciadas) e *time-boxing* (ações com tempo definido).

Ainda completa Silva (2019) afirmando que o *scrum* é sustentado em três pilares: transparência (tudo é visível e conhecido), inspeção (inspecionado frequentemente) e adaptação (ajustes rápidos para correção). Para melhor visualização dessa metodologia segue

desenho do fluxo das ações (vide Figura 14) que devem ser realizadas para desenvolvimento do projeto de acordo com suas ideias.

Figura 14 – Metodologia *scrum*



Fonte: Yelkar (2015)

São agentes do *scrum*: *Product Owner* (PO): responsável pela representação do cliente para o *Time Scrum*, garante que o time entregue valor, escreve os requisitos em forma de “*User Stories*” e é responsável pela comunicação clara das características do produto; *Scrum Master* (SM): garante que os processos *scrum* sejam seguidos, garante que o time está protegido e que possui todas as condições para realizar o trabalho, deve facilitar, assistir e suportar todo o time; *Time*: é auto organizado, multifuncional, comunicação face a face e tem capacidade de entregas iterativas (SILVA, 2019).

Silva (2019) ainda cita os artefatos do *scrum*: *backlog* do produto; *backlog* do sprint; trabalho pronto; e suas cerimônias, sendo: reunião de planejamento do *sprint*; *daily scrum meeting*: reuniões diárias de no máximo 15 minutos para repasse das atividades desenvolvidas até o momento; revisão do *sprint*; retrospectiva do *sprint*;

Em termos de funcionamento, de acordo com Silva (2019), o Scrum se inicia com uma necessidade ou um desejo do cliente, o responsável por absorver e descrever esse desejo é o PO, o PO faz o *backlog* do Produto (ele escreve a “História” e prioriza os requisitos), após priorização, o time é montado e é feita a reunião de Planejamento do *sprint*, (*sprint* é um conjunto de entregas que devem ser feito durante o tempo estabelecido, normalmente um sprint dura de 2 a 4 semanas). Após a reunião de planejamento de *Sprint*, os *Sprints* são

divididos em tarefas entregáveis e sempre após o término (trabalho pronto) do *sprint* são feitas revisões e uma retrospectivas, para que assim se inicie um novo *sprint*, e assim sucessivamente, até o término do projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O programa de estágio da Sequoia 2018 buscou desenvolver o seguinte padrão de atuação: para cada problema identificado, deveria ser estabelecido um projeto, com um conjunto de análise e soluções, visando atingir a causa identificada e solucionar os problemas em um prazo estabelecido. A ausência de uma cultura da qualidade proporcionava falhas e atos irregulares constantes na companhia, o volume de desperdícios de recursos e atividades em processos eram gigantescos.

A formulação da estratégia de melhoria nos projetos se baseava na detecção de oportunidades, ameaças ao ambiente onde a organização opera ou almejava operar, e projeções de riscos relacionados aos cenários envolvidos.

Os métodos utilizados colaboraram para o alcance de uma percepção mais detalhada dos acontecimentos futuros, embora não se trate de uma administração no futuro e sim do alcance de projeções que possam nortear as atividades no presente para que se alcance as metas futuras estabelecidas.

Cabe salientar que todos os projetos realizados eram estruturados em um processo de *brainstorming*, tendo a partir da dinâmica, uma concentração de ideias, o levantamento de soluções e caminhos, com o intuito de estabelecer a melhor estratégia para as melhorias necessárias.

Com a implantação dos projetos de melhoria contínua, objetivou-se criar uma cultura voltada para a redução de desperdícios, um melhor aproveitamento dos processos, recursos e pessoas. Os ganhos dos projetos nesse um ano de atuação foram muito significativos financeiramente, mas incalculáveis quando falamos em qualidade de processos e mudança cultural dos funcionários, muito em prol de que a gestão da qualidade e o próprio departamento de qualidade na empresa, iniciaram-se com o programa de estágio 2018, havia pessoas que praticavam a gestão da qualidade em áreas e operações específicas, mas isso não era centralizado até então.

No início do programa havia grande resistência dos colaboradores da companhia em compartilhar informações com os estagiários, a Sequoia teve seu crescimento baseado em aquisições de outras companhias e isso gerou (e ainda gera) na empresa uma grande movimentação de pessoas contrárias algumas ideias. No decorrer desse programa estágio de 2018 foram surgindo bons resultados financeiros e de melhoria de processos, levando os colaboradores a entender qual era o papel dos estagiários: ajudar e não apontar culpados. Uma das grandes vitórias do programa piloto de estágio foi a credibilidade com o restante da

companhia, que passaram a compartilhar suas dores com os estagiários, acreditando na capacidade deles em resolver problemas.

Porém, ter um departamento de melhoria continua estruturado e, agora, centralizado, não é sinônimo de sucesso garantido, mesmo com muitas pessoas adeptas as mudanças, a maioria dos funcionários da empresa ainda são resistentes, têm medo de compartilhar informações e até mesmo problemas. A Sequoia como empresa que está em busca por certificações, como por exemplo em normas ISO, têm um caminho longo a percorrer, portanto uma sugestão seria estruturar o departamento de melhoria contínua com mais analistas e especialistas em qualidade, além dos estagiários.

Com relação as ferramentas da qualidade, sugere-se que os seus usos estejam estruturados em projetos delineados metodologicamente e não somente no “*feeling*” e experiências de profissionais.

Vale destacar também que o programa de estágio propiciou conhecimentos básicos sobre as ferramentas e caminhos que podem ser seguidos. No entanto, para quem deseja se especializar na área é preciso mais ferramentas, estudos e experiências, especialmente, porque se a Sequoia buscar aperfeiçoamento e certificações voltadas à gestão da qualidade, os profissionais mais capacitados e preparados terão maiores chances de crescer e alcançar esses desafios com a empresa.

Pode-se observar que o programa de estágio Sequoia 2018 também capacitou profissionais responsáveis, resilientes e preparados para enfrentar os diversos desafios da companhia. Dos dez estagiários que iniciaram no programa, nove receberam propostas de efetivação e, atualmente oito compõem o quadro de analistas pleno na companhia. Ao final de um ano de estágio, esta estagiária se tornou a Analista de Logística Pleno e hoje trabalha na área de Planejamento e Compras em Transporte, com o desafio de ajudar na estruturação da área.

6 SUGESTÕES

Em relação ao programa de estágio de 2018 para o início do programa de estágio 2019 foram apontadas algumas melhorias em relação aos materiais de trabalho, como *notebooks* para todos os estagiários e aumento da sala de escritório, uma vez que o aumento no número de estagiários passaria de dez para treze.

Seria importante também que os estagiários de 2019 contassem com o apoio de um especialista em qualidade e metodologia para dar suporte e orientação para conduzir os projetos, já que o primeiro programa contou com o apoio de um consultor que acabou recebendo uma proposta para virar Gerente Executivo na Companhia e não iria mais ocupar a posição de orientador de metodologia.

Em relação à carteira de projetos que foram entregues durante o período, seria fundamental que houvesse outras rodadas de melhorias, para aprimorar ainda mais as ferramentas que foram utilizadas, alguns projetos não foram concluídos e outros trouxeram ganhos qualitativos, então talvez haja oportunidades de rever as ferramentas utilizadas e os processos como estão hoje, para identificar oportunidades de ganhos financeiros ou outras melhorias, uma vez que a base desse programa de estágio foi o *kaizen*, cuja ideia central consiste em refinar processos cada vez mais.

Embora tenha participado de um programa piloto de estágio, vale destacar que este trouxe muitos resultados e novas perspectivas para a empresa, portanto, precisa ser construída toda uma rede de aprendizagem em torno desse projeto.

O programa de 2019 mal começou e já tem a carteira de projetos lotadas. São muitas as oportunidades de redução de custos em uma empresa que trabalha com logística e transporte e projetos de melhorias agregam significativamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGA, L. M.; PIMENTA, C. M.; VIEIRA, J. G. V. **Gestão de armazenagem em um supermercado de pequeno porte.** In Revista P&D em Engenharia de Produção, nº 08 p. 57-77, 2008. Disponível em: <www.revista-ped.unifei.edu.br>. Acesso em: 13 mar. 2013.

BUILDER PROJECT. **O que é PMI?** 2017. Disponível em: <<https://www.projectbuilder.com.br/blog/o-que-e-pmi/>>. Acesso em: 21 mai. 2019

DURWARD, K. S.; JIMMERSON, C.; **Relatório A3: ferramenta para melhorias de processos.** Lean Institute Brasil. Disponível em: <<https://www.lean.org.br/artigos/90/relatorio-a3-ferramenta-para-melhorias-de-processos.aspx>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

FLEURY, P.F., FIGUEIREDO, K., WANKE, P. (org.). **Logística Empresarial: A Perspectivas Brasileira.** Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

FONSECA, A. V. M.; MIYAKE, D. I.; Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade. XXVI ENEGEP, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza, Ceará, Brasil.

FRANCISCHINI, P. G.; MORETTI, C. E.; **Kaizen – Melhoria Contínua dos Processos.** Treinamento e Assessoria para Grupos Kaizen. Fundação Vanzolini, São Paulo, 2014.

FRANCISCHINI, P. G.; MORETTI, C. E.; **Projeto de Melhoria de Processos.** Treinamento e Assessoria para Grupos Kaizen. Fundação Vanzolini, São Paulo, 2019.

GRUPO SEQUOIA LOG. **Quem Somos.** Disponível em: <<http://www.sequoialog.com.br>>. Acesso em 09 dez. 2018.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

MAXIMIANO, A. C. A.; **Administração de Projetos:** como transformar ideias em resultados. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEIOS DE TRANSPORTE. **Transporte Rodoviário.** Disponível em: <<http://meios-de-transporte.info/transporte-terrestre/transporte-rodoviario.html>>, Acesso em: 09 dez. 2018.

MOURA, Ruy. **Sequoia Log adquire 100% da Lotus Logística Integrada.** 2018. Disponível em: <<http://fusoasquisicoes.blogspot.com/2018/12/sequoia-log-adquire-100-da-lotus.html>>. Acesso em 21 mai. 2019.

OLIVEIRA, J. C., Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida. **São Paulo em Perspectiva.**, São Paulo/SP, vol.17, n.2, 2003. *Online.* Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/wp-content/uploads/2014/07/v17n2.pdf>>.

PACHECOA, D. A. J; Teoria das Restrições, Lean Manufacturing e Seis Sigma: limites e possibilidades de integração. **Production.** UFRGS, Porto Alegre/RS, vol. 24, n. 4, 2014.

Online. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n4/aop_prod1171_ao.pdf>. Acesso em 03 de jun. de 2019.

PORTAL FUNDAÇÃO VANZOLINI. Disponível em: <<https://vanzolini.org.br/institucional/quem-somos/>>. Acesso em 23 mai. 2019.

RIBEIRO, N.; **A Importância da Integração de Novos Funcionários**. Grupo de Estudos em Atração e Retenção de Talentos. Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/sites/default/files/artigos/integracao_de_novos_funcionarios.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2019.

RIBEIRO, P. C. C.; FERREIRA, K. A. Logística e transportes: uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2002, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR.

SILVA, P. M.; SARTORI, M. M. A utilização prática do PDCA e das ferramentas da qualidade como provedoras intrínsecas para melhoria contínua nos processos produtivos em uma indústria têxtil. *Revista Organização Sistêmica*, v. 6, n.3, jun/dez 2014.

SILVA, R.; **Ágile Scrum Master: agilidade em foco**. Curso de Atualização. Agile Scrum Foundation. Fundação Vanzolini, São Paulo, 2019.

SILVA, Y. L. T. V.; MAIA, R. R. B.; BORGES, F. M.; A importância do planejamento do layout na gestão de materiais: um estudo de caso em uma multinacional produtora de artigos esportivos: a gestão dos processos de produção e as parcerias globais para o desenvolvimento sustentável dos sistemas produtivos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2013.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2a. Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

TECNOLOGÍSTICA. **Grupo Sequoia passa a atuar como Sequoia Soluções Logísticas**. Disponível em: <<http://www.tecnologistica.com.br/portal/noticias/70366/grupo-sequoia-passa-a-atuar-como-sequoia-solucoes-logisticas/>>. Acesso em: 09 dez. 2018.

TOYOTA. **Uma História de Inovação e Qualidade**. Disponível em: <<https://www.toyota.com.br/mundo-toyota/sobre-a-toyota/>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

WARBURG PINCUS. **Investimentos**. 2014. disponível em: <<https://www.warburgpincus.com/pt-br/investimentos/sequoia-logistica/>>. Acesso em 21 mai. 2019.

WERKEMA. M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

YELKAR, KSHITIJ. **The Agile - Scrum Framework**. Disponível em: <<https://www.c-sharpcorner.com/UploadFile/d9c992/the-agile-scrum-framework>>. Acesso em 25 mai. 2019.

ANEXO A – Cronograma da semana de integração

CRONOGRAMA ATIVIDADE PROGRAMA ESTÁGIO 2019										
SEQUIOIA										
Dia	O que	Por que	Onde	Quem	Quando		Quanto custará	Como	Ação	Status
					Início	Fim				
25/mar	Dinamica	Quebra gelo	Sala de estagiários	Todos	8h	8h30	Sem custo		1. Definir dinamica	ok
	Café da manhã	Para recepcionar os estagiários	-	Estagiários novos e ex estagiários	8h30	10h	O custo será dividido entre os estagiários antigos	Cada um dos 8 ex estagiários irão trazer um prato ou uma bebida para recepcionar os novos estagiários	1. Confirmar sala com Janaina; 2. Confirmar agenda de ex estagiários; 3. Montar cardápio para café da manhã;	ok
	Dinamica de integração	Conhecendo o grupo	Sala de estagiários	Estagiários novos e ex estagiários	10h	12h10	Sem custo	Será verificado as possíveis dinamicas e escolhida uma que se adequa a situação	1. Procurar dinamica; 2. Definir dinamica; 3. Repassar dinamicas com os ex estagiários	ok
	Horário de Almoço	-	Refeitório	Todos os envolvidos	12h10	13h30	Sem custo	-	-	-
	Bate papo com ex estagiários	Para saber mais o programa pela visão de um ex estagiário	Sala de estagiários	Laércio	13h30	14h10	Sem custo	Apresentação sobre os projetos tocados, expectativas e area de efetivação	1. Confirmar agenda.	ok
	Bate papo com Ricardo	Para falar sobre experiencias profissionais, pessoais e o programa de estágio	Sala de estagiários	Ricardo	14h10	15h	Sem custo	Dividir experiencias com o grupo	1. Verificar agenda do Ricardo	ok
	Bate papo com ex estagiários	Para saber mais o programa pela visão de um ex estagiário	Sala de estagiários	Hellison	8h10	9h	Sem custo	Apresentação sobre os projetos tocados, expectativas e area de efetivação	1. Confirmar agenda.	ok
26/mar	Apresentação geral da empresa	Para intumar os estagiários aos conceitos que serão usados na Sequoia	Sala de estagiários	Diniz	9h	10h	Sem custo	Será apresentada aos estagiários conceitos de logistica e transporte que eles verão durante o estágio	1. Confirmar agenda com Diniz; 2. Ver se ela precisa de ajuda com o material;	ok
	Apresentação Atendimento ao Cliente	Para ir colocando os estagiários na cultura da Sequoia	Sala de estagiários	Michele	10h	11h	Sem custo	Será feita uma apresentação de Customer Service	1. Confirmar agenda com Michele; 2. Ver se ela precisa de ajuda com o material;	ok
	Bate papo com ex estagiários	Para saber mais o programa pela visão de um ex estagiário	Sala de estagiários	Janine	11h	11h40	Sem custo	Apresentação sobre os projetos tocados, expectativas e area de efetivação	1. Confirmar agenda.	ok
	Horário de Almoço	-	Refeitório	-	11h40	13h	-	-	-	-
	Bate papo com ex estagiários	Para saber mais o programa pela visão de um ex estagiário	Sala de estagiários	Rodrigo	13h	13h40	Sem custo	Apresentação sobre os projetos tocados, expectativas e area de efetivação	1. Confirmar agenda.	ok
	Bate papo com ex estagiários	Para saber mais o programa pela visão de um ex estagiário	Sala de estagiários	Douglas	13h40	14h10	Sem custo	Apresentação sobre os projetos tocados, expectativas e area de efetivação	1. Confirmar agenda.	ok
	Palestra RH	Experiencia de vida e expectativas com o programa	Sala de estagiários	André	14h10	15h	Sem custo	Dividir experiencias com o grupo	1. Verificar agenda do André	ok
27/mar	Bate papo com ex estagiários	Para saber mais o programa pela visão de um ex estagiário	Sala de estagiários	Guilherme	8h10	8h40	Sem custo	Apresentação sobre os projetos tocados, expectativas e area de efetivação	1. Confirmar agenda.	ok
	Bate papo com ex estagiários	Para saber mais o programa pela visão de um ex estagiário	Sala de estagiários	Lara	8h40	9h10	Sem custo	Apresentação sobre os projetos tocados, expectativas e area de efetivação	1. Confirmar agenda.	ok
	Bate papo com ex estagiários	Para saber mais o programa pela visão de um ex estagiário	Sala de estagiários	Beatriz	9h10	9h40	Sem custo	Apresentação sobre os projetos tocados, expectativas e area de efetivação	1. Confirmar agenda.	ok
	Palestra Processos	Importancia de processos em uma organização	Sala de estagiários	Vicky	9h40	11h	Sem custo	Bate papo ministrado pela Vicky	1. Confirmar agenda com Vicky; 2. Ver se ela precisa de ajuda com material	ok
	Dinamica de integração	Para mostrar a importancia de trabalhar como um grupo	Sala de estagiários	Rafael Mendes; Janine; Lara;	11h	12h10	Sem custo	Dinamica para buscar trabalho em equipe	1. Procurar dinamica; 2. Definir dinamica; 3. Repassar dinamica para os participantes	ok
	Horário de Almoço	-	Refeitório	-	12h10	13h20	-	-	-	-
	Bate papo com gestores	Convidar gestores para mesa redonda de duvidas com estagiários	Sala de estagiários	Wilson, Neves, Mafey e Paulo	13h30	14h30	Sem custo	Para entrosar os estagiários com a gerencia	1. Convidar participantes do bate papo.	ok
Tempo de reserva para o bate papo	Para ter um fechamento sobre o bate papo	Sala de estagiários	Estagiários novos e ex estagiários	14h30	15h	Sem custo	-	-	ok	
28/mar	Agenda reservada à Diná	Treinamento de Selenios	-	Diná	8h	15h	Sem custo	-	-	ok
29/mar	Vivencia Operação	Para ter uma experiencia prática sobre o trabalho na operação	CD	Rafael	8h10	8h30	Sem custo	Levar grupo de estagiários à sua respectiva operação	1. Verificar agenda de Rafael	ok
				Operação	8h30	12h	Sem custo	Vivencia na operação	1. Alinhar com gestores das operações 2. Montar cronograma de estagiario x operação	ok
				Almoço	12h	13h	Sem custo	Hora de almoço	-	-
Operação	13h	15h	Sem custo	Vivencia na operação	-	ok				