



PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA FILOSOFIA KAIZEN NA GESTÃO OPERACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA BRASPRESS TRANSPORTES URGENTES

ARTIGO ORIGINAL

SIQUEIRA, Roger Lucas da Silva¹, TELES, Rebeca de Lima², CAMPOS, Cintia dos Reis³, ROBERTO, José Carlos Alves⁴, COSTA, Rejane Flores da⁵

SIQUEIRA, Roger Lucas da Silva. Et al. **Proposta de implementação da filosofia Kaizen na gestão operacional: um estudo de caso na empresa Braspress Transportes Urgentes**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 06, Vol. 02, pp. 260-285. Junho de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/filosofia-kaizen>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/filosofia-kaizen

RESUMO

O presente artigo trata de um estudo de caso realizado na empresa Braspress Transportes Urgentes – Filial MAO, uma companhia de porte médio do ramo da expedição logística, localizada na cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas. Com a realização de um diagnóstico, observaram-se fragilidades relativas à gestão dos recursos humanos da empresa. Para fundamentar o estudo, criou-se o seguinte problema de pesquisa: quais ações interventivas podem proporcionar maior eficiência dos recursos humanos e operacional nos processos logísticos da Braspress? Definiu-se como objetivo apresentar propostas estruturadas voltadas para a otimização dos processos departamentais da companhia como meio de reestruturar os processos de contratação, integração e comunicação relativos à mão de obra e ações de reestruturação dos processos, bem como introduzir as metodologias Kaizen na organização. Posto isso, a metodologia do trabalho se caracteriza, quanto aos fins, como bibliográfica exploratória, e tem como base de análise livros, revistas e artigos eletrônicos. A ferramenta 5W2H foi utilizada para descrever todas as características e cronograma das seis ações interventivas propostas, com a finalidade de melhorar os



processos internos e aplicá-los gradualmente nos níveis intermediário e operacional. Sendo assim, conclui-se que os resultados esperados trata-se do aperfeiçoamento das atividades do departamento de Recursos Humanos e da otimização dos serviços realizados na área operativa, de modo que os problemas identificados no diagnóstico organizacional possam ser corrigidos.

Palavras-chave: implementação, departamentos, operacional, atividades, Kaizen.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo trata de um estudo de caso realizado na Braspress Transportes Urgentes – Filial MAO, uma organização de porte médio cujo serviços desempenhados enquadram-se no âmbito da Expedição Logística, área dedicada ao transporte de encomendas. O ramo da companhia compreende soluções para o recebimento e envio de pedidos oriundos de plataformas de comércio virtual ou de grandes aquisições entre duas ou mais sociedades.

Constatou-se que a área com menor desempenho é o departamento de Recursos Humanos, que apresenta como problemas em potencial a falta de um processo de integração de novos contratados e falhas na comunicação entre os setores de nível operacional e estratégico, cujos elementos afetam os serviços realizados pelo nível operacional.

A questão norteadora trata-se da pergunta problema fundamentada em pesquisas, cujo objetivo é evidenciar uma solução inerente ao tema apresentado. Para Zanella (2013), identificar um problema condiz com a fundamentação da pesquisa, pois são nesses tópicos que os conceitos de um tema serão questionados e analisados para, então, serem explanados. Sendo assim, a questão norteadora desta pesquisa é: quais ações interventivas podem proporcionar maior eficiência dos recursos humanos e operacional nos processos logísticos da Braspress?

A metodologia do artigo se caracteriza, quanto aos fins, como bibliográfica exploratória, e tem como base de análise livros, revistas e artigos eletrônicos.



O objetivo deste estudo é apresentar propostas estruturadas voltadas para a otimização dos processos departamentais da companhia relativos à contratação e integração de mão de obra e realizar a reestruturação dos processos por meio da introdução das metodologias Kaizen na organização.

Os objetivos específicos concentram-se em identificar e estruturar o processo de contratação e integração de novos colaboradores, analisar quais ações operacionais podem ser reestruturadas e implementar a filosofia Kaizen nos processos internos da organização

Espera-se que, com a introdução das propostas elaboradas neste estudo, a empresa obtenha êxito no aperfeiçoamento das atividades do departamento de Recursos Humanos e na otimização dos serviços realizados na área operativa, de modo que os problemas identificados no diagnóstico organizacional possam ser corrigidos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A definição básica de fundamentação teórica é oriunda do estudo e análise de materiais bibliográficos dotados de conteúdos inerentes a um respectivo tema, cujo objetivo é o desenvolvimento de uma explicação baseada em comprovações técnicas ou científicas, de modo a conferir credibilidade à informação apresentada.

Para Minayo e Costa (2018), a construção dos questionamentos das afirmações científicas deve ser embasada nas sentenças apresentadas e nas orientações instituídas após a observação de pesquisa de campo.

Este material inicia-se pela fundamentação teórica, que tem o objetivo de abordar, de modo prático, os conteúdos que estão relacionados a área de atuação da empresa estudada, a questão norteadora e o quadro de ações interventivas, que apresenta as principais propostas de contribuição para a melhoria da organização diagnosticada.



2.1 GESTÃO DE EXPEDIÇÃO LOGÍSTICA

De acordo com Silva; Gasparetto e Lunkes (2015), um ambiente logístico lida com o transporte propriamente dito e a expedição logística opera a movimentação de pedidos em formato de encomendas fechadas e embaladas, trabalho que envolve o uso de diversas ferramentas administrativas. Gerenciar essa gama de atividades requer não só grande preparo, mas também conhecimento por parte dos gestores locais, pois é necessário tomar decisões rápidas, assumir riscos e instituir fatores diferenciais de competitividade, de modo a compreender, principalmente, o nível operacional.

Para Bowersox *et al.* (2014), administrar um cenário logístico significa dirigir estoque, traslado, armazenamento e manipulação de materiais, organizando o *layout* interno e suas cadeias de comando organizacionais.

De acordo com Grant (2013), as operações logísticas dividem-se em duas partes: as cargas que estão sendo trasladadas dentro de um espaço logístico através dos recursos e ferramentas disponibilizadas com o objetivo de atender o cliente e os processos de armazenagem, que garantem a integridade do produto que será entregue ao cliente.

2.1.1 PROCESSO OPERACIONAL LOGÍSTICO

De acordo com Santos (2018), existem vários processos dentro da logística, e no âmbito operacional não é diferente, pois há procedimentos que devem ser seguidos e executados. Os planejamentos estratégicos devem ser estabelecidos e os colaboradores da logística operacional devem executar esses processos.

Para Costa e Júnior (2013), a cadeia de comandos gerenciais, no ambiente logístico, caracteriza todo um sistema de atividades e processos que oferecem soluções através de operações de envio e recebimento de cargas.

De acordo com Brandalise (2017), executar procedimentos com o uso de maquinários específicos e equipamentos dedicados para realização de determinada tarefa otimiza



a ordem demandada, dispensando o uso de mão de obra manual. A tecnologia integrada não é importante apenas nos afazeres lógicos, mas também no âmbito operacional, pois sua utilização permite a padronização dos processos.

2.1.2 PROCESSO GERENCIAL LOGÍSTICO

De acordo com Bañolas (2013), o processo gerencial está ligado a diversas áreas de uma organização e envolve habilidades como planejamento, monitoramento, mapeamento e noções de otimização departamental. O gerenciamento dos processos logísticos, por sua vez, está relacionado ao mapeamento das tarefas e recursos da área e opera com recebimento, armazenamento, manuseio e movimento de uma respectiva carga, considerando as características internas das instalações e todos os elementos presentes no ambiente, como maquinários, ferramentas e itens disponíveis.

Para Silva; Castilho e Ferraz (2017), a resolução de demandas com os sistemas de armazenamento é um dos vários encargos sobrepostos aos colaboradores envolvidos no gerenciamento logístico.

De acordo com Bertaglia (2016), uma empresa que presta seus serviços no âmbito da expedição logística deve saber gerenciar uma cadeia de abastecimento, pois é importante que os insumos sejam manuseados da melhor forma para garantir as transações comerciais, uma vez que não são só encomendas que estão sendo entregues. Desse modo, pode-se dizer que essa é a parte mais importante do comércio, que é o processo do produto ser levado para as mãos do cliente.

2.1.3 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO NAS EMPRESAS

De acordo com Fernandes (2017), a integração nas empresas é um método de grande relevância dentro de uma organização, pois é um processo minuciosamente estruturado que cuida do recrutamento e seleção de novos colaboradores. Tudo é organizado dentro das condições financeiras e organizacionais, mas isso depende da urgência interna para determinada função. É por meio dessa dinâmica que o



colaborador será introduzido às diretrizes organizacionais, à área de atuação da companhia e à função que lhe será atribuída.

Para Bichuetti e Bichuetti (2020), atrair candidatos para um emprego engloba tudo aquilo que a empresa tem a oferecer em troca de suas habilidades, desde remuneração até vantagens.

De acordo com Ferreira e Vargas (2014), estruturar uma atividade de contratação requer ferramentas organizacionais e preparação adequada. Aqueles encarregados da contratação devem saber como receber os candidatos, e a empresa, por sua vez, tem que ter conhecimento de quem está contratando, desse modo, é necessária a análise dos currículos e das condições financeiras para manter determinada pessoa no cargo, além dos custos com a função em si.

2.1.4 COMUNICAÇÃO ENTRE OS DEPARTAMENTOS

De acordo com Nassar e Figueiredo (2017), a capacidade de um setor se comunicar com outro deve ser levada em conta não só por causa de questões que envolvem a preocupação com o tráfego de informações essenciais, mas também pela garantia da eficiência operacional. É muito importante que as atribuições impostas aos colaboradores do respectivo departamento sejam aplicadas com a melhor interação possível, estejam livre de ruídos, tenham um alinhamento focado e apresentem *feedbacks* constantes sobre o desempenho dos processos. A comunicação é um diferencial competitivo no mercado.

Para Cunha; Bastos e Gugelmin (2013), oferecer informações aos departamentos inferiores sobre as ocorrências nos departamentos superiores, ou o contrário, caracteriza o nível de interação entre as divisões internas, dependendo do quanto completa a informação chegou e como ela foi repassada e interpretada.

De acordo com Terciotti e Macarenco (2017), a comunicação interna segue quatro regras oriundas da comunicação interpessoal, mesclando informações que serão geradas, trocadas, alteradas e, por fim, compartilhadas, seja restritamente ou coletivamente, e envolvendo os emissores da mensagem, os receptores para quem



interessar, o ambiente adequado para a circulação de determinada informação e as características do dado informado, seja ele sigiloso ou público.

2.1.5 UTILIZAÇÃO DO KAIZEN EM UM AMBIENTE LOGÍSTICO

Mudar os ambientes para melhor, de uma forma contínua, é a definição básica da aplicação do Kaizen em um cenário logístico. De acordo com Bowersox *et al.* (2014), implementar mudanças nos sistemas de estoque, nas atividades operacionais internas e no traslado externo das mercadorias envolve difundir ferramentas administrativas que garantam o aperfeiçoamento dos processos.

Para Coelho (2013), Kaizen é uma filosofia que procura estimular a excelência, uma transformação do que já se tem, otimizar as funções predominantes, eliminar desperdícios e atualizar-se conforme a tecnologia avança, pois muito além de ciclos de melhorias, Kaizen é a valorização das atividades organizacionais.

De acordo com Lobo (2020), ferramentas de melhorias contínuas vão além da definição de otimização, pois elas garantem a qualidade dos processos internos que estão sendo executados, compreendem as condições de satisfazer as necessidades de quem está pagando por determinado serviço, no caso o cliente, e, assim como seus objetivos, as ferramentas administrativas resultam no asseguramento estatístico da eficiência das atividades organizacionais.

2.1.6 5W2H E CICLO PDCA NA EXPEDIÇÃO LOGÍSTICA

De acordo com Silva *et al.* (2013), a tabela 5W2H é composta por uma planilha subdividida por sete perguntas no total, na qual questionam-se as características de um respectivo método que está sendo aplicado, detalhando suas razões e viabilidade. Ela estabelece a troca de ideias e discussões para definir um plano de intervenção adequado para o ambiente de gestão. Já o Ciclo PDCA trata-se de uma ferramenta de gestão que intitula quatro etapas de atividades departamentais, que compreendem o início de um escopo (*plan*), a execução do projeto (*do*), a mensuração das atribuições feitas (*check*) e a aplicação final do processo (*act*), de modo a promover a



melhoria contínua a cada ciclo apresentado, com foco sempre nos resultados positivos identificados anteriormente.

Para Grosbelli (2014), a ferramenta 5W2H é aplicada de forma que possa orientar todos os envolvidos no processo. Ela discerne o detalhamento das ideias apresentadas, assegurando sua melhor aceitação e instalação.

Para Takac; Silva e Martins (2019), o Ciclo PDCA, em conjunto com outras ferramentas administrativas, constrói planejamentos em que a melhoria contínua será constituída com a finalidade de inovar através do que já se tem ou aplicar o que ainda não tem, inspirando-se em outros modelos para fazer melhor e propor ideias que ainda não foram exploradas.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

No desenvolvimento de uma proposta de intervenção, explicações teóricas não são o suficiente para a busca de uma solução, pois é necessário que haja uma ferramenta metodológica com embasamento científico que resolva, de maneira lógica, um determinado problema. São nesses aspectos que o campo da Metodologia ganha relevância, apresentando variadas maneiras de resolução para um respectivo empecilho, independente da área em que opera.

Para Guimarães (2021), as oportunidades de desenvolvimento proporcionadas aos empregados ampliam o engajamento que eles apresentam no trabalho, inovando as funções e atividades.

De acordo com Pereira *et al.* (2018), a metodologia dissemina a pesquisa científica por meio de um discente, difundindo orientações que o estimulem a desenvolver um resultado que conclua as problemáticas existentes em um processo e que satisfaça as partes pertencentes aos procedimentos diagnosticados.

Este artigo apresenta ferramentas metodológicas de caráter qualitativo que explanam definições conclusivas para os óbices identificados com o objetivo de otimizar os processos operacionais da empresa diagnosticada.



3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Aragão e Neta (2017), com a compreensão da metodologia, entende-se que existem diversos métodos que podem ser testados em uma situação problemática.

De acordo com Chiavenato (2014), a organização que adota fundamentos administrativos opera com medidas prévias em relação a delegação de decisões, ordens e gerenciamento dos processos. Elementos essenciais para esse método de gestão estão interligados com a estruturação dos recursos disponíveis e com a escolha de departamentos específicos para respectivas funções.

Procedimentos metodológicos são alternativas adotadas para o desenvolvimento das propostas interventivas. Durante a execução do diagnóstico na empresa, optou-se, através da coleta de dados, por desenvolver seis propostas de atividades que podem ser realizadas pela companhia, como um sistema de processo introdutório para adequação de novos colaboradores, uma estrutura de comunicação entre o setor de Recursos Humanos e o Operacional, alterações no setor Operacional e a introdução de ações Kaizen para otimizar a produtividade de ambos os setores, objetivando a melhoria contínua dos processos e da comunicação entre ambos os departamentos.

3.1.1. QUANTO À NATUREZA

Para Souza, Santos e Dias (2013), o conhecimento científico é adquirido através da procura de informações necessárias para o desenvolvimento de um método autoral e inovador.

De acordo com Sordi (2013), atualmente, muitas empresas em busca da melhoria contínua têm adotado propostas elaboradas por equipes de consultoria, desenvolvendo novos conhecimentos a favor das atividades prestadas pela companhia, oriundos de fundamentações descritas em materiais pedagógicos, acadêmicos e científicos.

Toda pesquisa tem uma natureza específica que auxilia o acadêmico metodista a alcançar o resultado necessário. No caso deste artigo, a pesquisa tem natureza



qualitativa, pois utilizou-se a pesquisa de campo, que foi aplicada *in loco* por meio de entrevistas, realizadas com alguns colaboradores dos níveis operacional e intermediário, de questionários, direcionados ao gerente da filial, e do acompanhamento presencial das atividades dos principais setores da companhia, com o objetivo de averiguar os problemas existentes no decorrer das tarefas corporativas, para que, dessa forma, fosse desenvolvida uma solução para os impactos considerados negativos.

3.1.2 QUANTO AOS FINS

Para Nunes, Nascimento e Luz (2016), materiais constituídos por ideais de docentes objetivam muitas propostas de melhorias, não só para determinados grupos, mas para a formulação de novas abordagens.

De acordo com Bittar (2019), a finalidade de uma pesquisa é a procura de um resultado viável para uma problemática existente. Sua função é a comprovação de que existe uma solução, que a inovação pode acontecer se as mudanças acontecerem, e os resultados esperados se dissolvem com a execução dos processos, na qual novas técnicas realizarão transformações internas.

Quanto aos fins, o artigo em questão apresenta um total de seis propostas interventivas que foram desenvolvidas com o intuito de solucionar os problemas identificados nos quadros críticos da companhia.

3.1.3 QUANTO AOS MEIOS

Segundo Paranhos e Rodolpho (2014), métodos e procedimentos devem ser aplicados durante o desenvolvimento de um documento científico para que haja um meio de encontrar a solução para a questão referente ao tema.

De acordo com Simões e García (2014), em uma pesquisa de campo de caráter científico, o indivíduo em questão tenta se aproximar de uma justificativa para um problema detectado. Os meios utilizados devem contemplar um avanço na situação, mas, acima de tudo, precisam ser viáveis.



Os meios para a implementação das seis propostas mencionadas consistem em apresentar, por meio do Kaizen, uma estrutura de treinamento e processos de melhoria contínua aos colaboradores dos níveis intermediário e operacional, de modo a realizar uma observação crítica das ideias e demonstrar resoluções por meio de esquematizações que servirão para justificar o modelo orientativo de intervenção.

3.1.4 QUANTO AO DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

O estudo foi realizado através da elaboração de um painel, que apresentou fatores chave para o sucesso das áreas funcionais da organização com base no seu acompanhamento e na dimensão da empresa, e por meio de entrevistas com gerentes, que foram realizadas no segundo semestre de 2021.

Todas as áreas da empresa mostraram resultados satisfatórios, com exceção da área de marketing, que apresentou o pior desempenho. Desse modo, a partir do resultado apresentado pelos indicadores de eficiência, criou-se a questão norteadora da pesquisa, que serviu de base para o desenvolvimento de um plano de ação para intervenções, que resultou em recomendações para implementação. O estudo das ações ocorreu de janeiro a maio de 2022.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

A empresa em questão é uma filial que atua na área de expedição logística com o envio e entrega de encomendas. Sua unidade se encontra instalada na Av. Buriti, 4019, no bairro Distrito Industrial, desde a sua inauguração, em 9 de agosto de 2004. O estabelecimento apresenta 4.771,87 m² de área construída, 500 m² de mezanino, para acomodar o setor administrativo, 200 m² reservado para os níveis estratégicos e mais de 4.000 m² de galpões para o setor operacional. Segundo as definições do SEBRAE, a unidade é classificada como uma empresa de médio porte. Ela possui em torno de 67 colaboradores diretos e cerca de 40 funcionários terceirizados, e, com sua frota padronizada, atua fortemente no modal rodoviário dentro do perímetro da cidade de Manaus.

4. RESULTADOS

Para Souza e Correa (2014), a medição é o procedimento de acompanhamento dos processos. Mensurou-se os pontos fortes e fracos com os quadros de indicadores de desempenho, onde, das seis principais áreas funcionais da corporação, a que apresentou a menor média de desempenho foi o setor de recursos humanos.

Gráfico 1: Medição de Desempenho por Área Funcional



Fonte: da equipe do diagnóstico, pesquisa de campo 2021/2

É possível notar que os resultados mensurados apontam para um baixo desempenho por parte do setor de recursos humanos. Considerando o levantamento dessas informações, o artigo em questão busca propor uma solução para melhorar o campo de atuação deste departamento. De acordo com Gassenferth; Machado e Krause (2020), os indicadores de desempenho servem como parâmetro para a aplicação da melhoria contínua, que tem a intenção de otimizar os processos tanto dessa área quanto do setor de operações propriamente dito.

Quadro 1: Recurso Humanos

ÁREA FUNCIONAL	NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO
----------------	----------------------------



RECURSOS HUMANOS		Ponto muito forte (5)	Ponto forte (4)	Ponto médio (3)	Ponto fraco (2)	Ponto muito fraco (1)
1	Constatou-se um processo de integração de recém-contratados.				X	
2	Observou-se que são feitas ações para evitar o absenteísmo dos colaboradores.			X		
3	Nota-se que os colaboradores possuem conhecimentos da estrutura organizacional (organograma).				X	
4	Observou-se que os colaboradores passam por processos de avaliação e de promoção para cargos maiores.		X			
5	Revelou-se que a unidade oferece ações recreativas e benefícios.		X			
6	Observou-se investimento em qualificação para os colaboradores.				X	
7	Pontuou-se que há uma preocupação com práticas ecológicas, saúde ocupacional e segurança no trabalho, através de SIPAT e seminários específicos.			X		
8	Salientou-se que os colaboradores demonstram satisfação e motivação para realizarem suas funções.		X			
9	Observou-se uma comunicação direta do departamento pessoal com os colaboradores.				X	
10	Identificou-se que o RH implementa Planos de Ação para determinado mês e introduz as mudanças prévias aos colaboradores.			X		
TOTAL (Σ)		0	12	9	8	0
MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA)		0	1,2	0,9	0,8	0
DESEMPENHO DA ÁREA (Σ) TOTAL		2,9				

Fonte: da equipe do diagnóstico, através da coleta de informações.

O setor de Recursos Humanos é a área de menor desempenho funcional da empresa e, de acordo com o que os indicadores de fatores críticos demonstram, os óbices desta divisão estão em questões como a forma da empresa aplicar o processo de integração de novos contratados, baixa iniciativa para qualificar os colaboradores diretos, a falta de conhecimento dos funcionários sobre a estrutura organizacional e uma



comunicação ineficiente do departamento pessoal com o quadro funcional, já que muitos tópicos a serem tratados com os colaboradores da filial, como, por exemplo, assuntos de cunho do empregado no regime das Consolidações das Leis Trabalhistas (CLT), são questões passadas para a unidade Matriz, localizada em São Paulo, ao invés de serem resolvidas dentro do departamento de “RH” da unidade.

Dessa forma, o presente estudo de caso tem o objetivo de apresentar uma solução para essas questões, tendo como ponto de partida a pergunta problema: quais ações interventivas podem proporcionar maior eficiência dos recursos humanos e operacional nos processos logísticos da Braspress?

4.1 PLANEJAMENTO DE AÇÕES

De acordo com Araújo (2017), um plano de ação é essencial para atingir os objetivos e as metas que são estabelecidas durante o planejamento de um negócio estratégico, pois trata-se de uma lista de ações que estabelece tarefas para cada atividade, determina o modo de execução através de um cronograma, que contém prazos, atribuições e recursos financeiros, e objetiva a melhoria contínua do processo.

Quadro 2: Ações Interventivas:

Item	Ação Interventiva	Cronologia	Duração	Custo
1	Aplicar um sistema de integração para os novos colaboradores que forem contratados.	Maio/2022	7 dias	R\$ 2.000,00
2	Reestruturar o processo de comunicação corporativa.	Maio/2022	20 dias	R\$ 2.500,00
3	Introduzir preenchimento de informações operacionais de maneira digital.	Maio/2022	20 dias	R\$ 9.500,00
4	Alterar o <i>layout</i> do galpão operacional.	Maio/2022	30 dias	R\$ 2.500,00
5	Instalar um <i>Pusher Sorter</i> que otimize o movimento das cargas.	Maio/2022	10 dias	R\$ 40.000,00
6	Implementar metodologias Kaizen nos processos internos da organização.	Maio/2022	15 dias	R\$ 5.500,00
TOTAL				R\$ 62.000,00

Fonte: da equipe do diagnóstico, mediante a coleta de informações.



4.2 DESCRIÇÃO DA AÇÃO INTERVENTIVA

Para Matias, Oliveira e Dornelas (2018), existem diversas ferramentas voltadas para os processos de melhoria contínua, como o 5W2H, cujo método de gestão auxilia na organização das ações e determina o que será feito para alcançar, avaliar, acompanhar os resultados viáveis, além de assegurar que as atividades estejam sendo executadas com a devida excelência e clareza esperada pela organização.

Segundo Arruda (2020), o 5W2H é um formulário para verificar a execução das ações estabelecidas numa determinada listagem e manter o controle das tarefas, no qual as responsabilidades são definidas através de perguntas, a fim de orientar como o trabalho será realizado.

4.2.1 PROPOSTA DE UM PROCESSO DE INTEGRAÇÃO

Para Fernandes (2017), durante o processo introdutório de um novo contratado, conhecido pelo termo “integração”, é importante que o indivíduo em questão seja apresentado à função que lhe será atribuída, aos departamentos internos funcionais, às tarefas que terá de realizar e a quem deverá ou não responder em seu ambiente de trabalho.

Quadro 3: 5W2H – Aplicação do Processo de Integração

Aplicação do Processo de Integração	
O que?	Dinâmicas que apresentam a história e área de atuação da empresa, além de todas as informações sobre o cargo que será ocupado.
Por quê?	Para adequar os novos contratados às normas e atividades da companhia.
Onde?	Dentro das instalações da empresa, de preferência em um auditório.
Quando?	Segundo semestre de 2022.
Quem?	Supervisores e encarregados do nível intermediário da companhia.
Como?	Através de apresentações, como palestras, seminários e conferências de cunho informativo e receptivo.
Quanto?	R\$ 2.000,00

Fonte: da equipe do diagnóstico, mediante a coleta de informações.



De acordo com Ferreira e Vargas (2014), é nesse aspecto que a dinâmica de integração se torna relevante, pois é importante não só adequar os novos funcionários às demandas que as suas funções exigem, mas também apresentar os seus superiores.

De modo geral, deve-se mostrar o que o contratado fará no decorrer de seu expediente e qual será o seu lugar no organograma da companhia, tudo isso de maneira pedagógica e em um ambiente adequado, como um auditório, por exemplo.

4.2.2 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Para Cunha, Bastos e Gugelmin (2013), a comunicação trata-se de uma atualização no processo de comunicação utilizado pelos níveis intermediários e operacionais, que propõe uma manutenção do repasse de informações.

Quadro 4: 5W2H: Reestruturação do Método de Comunicação Departamental

Reestruturação do Método de Comunicação Departamental	
O que?	Reformulação do método de comunicação utilizado pelos colaboradores dos níveis tático e operacional.
Por quê?	Solucionar gargalos comunicativos.
Onde?	Setor de Recursos Humanos e Operacional.
Quando?	Segundo semestre de 2022.
Quem?	Encarregados e subordinados dos níveis intermediário e operacional.
Como?	Estabelecer normas e sequências de repasse de informações com requisitos obrigatórios e mensuração de dados obtidos.
Quanto?	R\$ 2.500,00

Fonte: da equipe do diagnóstico, mediante a coleta de informações.

De acordo com Nassar e Figueiredo (2017), para garantir um tráfego de informações eficiente, os colaboradores devem eliminar todos os elementos distratores de suas plataformas comunicativas, estabelecer normas que regulem a maneira como a informação deve ser passada e gerenciar os gargalos logísticos no que tange a integridade da informação.



É esperado que os dados sejam transmitidos de maneira direta, sem margens para discrepâncias ou perdas de conhecimentos no seu trajeto departamental.

4.2.3 PROPOSTA DE AQUISIÇÃO DE UTENSÍLIOS ELETRÔNICOS OPERACIONAIS

Para Santos (2018), acessórios eletrônicos para recebimento, preenchimento, coleta e mensuração de informações, que auxiliam no andamento das atividades operacionais, reduzem custos com papéis e impressão. Normalmente, as atividades departamentais e operacionais geram grandes quantidades de documentos e notas impressas diariamente, mas esses acessórios dispensam por completo a utilização do papel.

Quadro 5: 5W2H: Aparelhos eletrônicos para coleta de informações

Aparelhos eletrônicos para coleta de informações	
O que?	Adoção de aparelhos portáteis para preenchimento e recebimento de dados que auxiliem na execução das atividades da empresa.
Por quê?	Reduzir custos com consumo e desperdício de papel.
Onde?	Setores dos níveis intermediário e operacional.
Quando?	Segundo semestre de 2022.
Quem?	Todos os gerentes, supervisores e encarregados do nível intermediário da organização.
Como?	Através do uso de <i>tablets</i> e celulares corporativos.
Quanto?	R\$ 9.500,00

Fonte: da equipe do diagnóstico, através de coleta de informações.

De acordo com Gomes e Ribeiro (2013), as informações repassadas de maneira virtual são íntegras e detalhadas, e com a utilização correta dos recursos disponíveis em seus *softwares*, as informações não correrão o risco de serem violadas, adulteradas ou apagadas.

A utilização de computadores de mesa e aparelhos portáteis, ambos conectados a um servidor de rede integrada, é ideal para a execução eficiente deste processo, pois, além das vantagens anteriormente mencionadas, evita-se também o custo de



armazenagem de documentos por conta da possibilidade de salvar as informações em servidores tipo nuvem.

4.2.4 PROPOSTA DE ALTERAÇÃO DO LAYOUT OPERACIONAL

O principal galpão operacional da companhia, nomeado no diagnóstico de Terminal 1, é dotado de uma pequena esteira automática, uma empacotadora e um espaço gradeado para armazenagem de encomendas de alto valor.

Quadro 6: 5W2H: Mudança do layout do galpão operacional

Mudança do layout do galpão operacional	
O que?	Realocar a grade que armazena as encomendas de alto valor.
Por quê?	Ampliar o espaço utilizado pelos colaboradores na área operacional.
Onde?	“Terminal 1” do Galpão Operacional.
Quando?	Segundo semestre de 2022.
Quem?	Supervisores e encarregados do nível operacional.
Como?	Desinstalar a estrutura gradeada do galpão e implantá-la adequadamente no setor de armazenagem.
Quanto?	R\$ 2.500,00

Fonte: da equipe do diagnóstico, durante coleta de informações.

De acordo com Bowersox *et al.* (2014), alterações eficientes aumentam o espaço a ser utilizado pelos colaboradores operacionais, dando-lhes a oportunidade de implementar outras mudanças essenciais.

A proposta apresentada no quadro 6 visa alocar os produtos mais valiosos do “Terminal 1” para um setor exclusivo dentro de um galpão que está situado no Terminal 2, pois sua área é dedicada para a armazenagem das encomendas que chegam na empresa.

4.2.5 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM *PUSHER SORTER*

Para Barbosa (2021), com uma boa disponibilidade de espaço possibilitada, a instalação de um sistema automatizado de esteiras, ou *sorter*, é necessária para



otimizar a movimentação das cargas que entram e saem diariamente da empresa, além de reduzir custos operacionais com mão de obra enquanto aumenta a produtividade em pouco tempo.

Quadro 7: 5W2H: Instalação de um *Pusher Sorter*

Instalação de um <i>Pusher Sorter</i> .	
O que?	Instalar um sistema de esteiras automáticas na área das atividades operacionais.
Por quê?	Otimizar os processos de movimentação e armazenagem das cargas.
Onde?	“Terminal 1” do Galpão Operacional.
Quando?	Segundo semestre de 2022.
Quem?	Gerentes, supervisores e encarregados do nível operacional.
Como?	Implementar a estrutura de esteiras no espaço disponibilizado pela proposta anterior, reaproveitando o <i>layout</i> operacional.
Quanto?	R\$ 40.000,00

Fonte: da equipe do diagnóstico, durante coleta de informações.

Caracterizado basicamente por toda a sua estrutura de esteiras, um *Pusher Sorter* é conhecido pela sua estrutura modesta e prática, com sistemas hidráulicos e pressurizados que ajudam na dispersão das encomendas por todo o percurso de esteira com roliças automáticas.

Um modelo de 10 saídas, com até 20 metros de esteiras e com velocidade de até 3.000 caixas por hora é o ideal para realizar os serviços de movimentação, armazenamento, embarque e desembarque das cargas que passam pelo setor operacional após os processos de checagem e bipagem, de modo que dispensa o uso de grandes quantidades de mão de obra para realização de determinada tarefa.

4.2.6 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO KAIZEN

Para Coelho (2013), o objetivo da implementação do Kaizen, conhecido pelo método da melhoria contínua, é fazer com que as demandas do setor de Recursos Humanos e Operações sejam atendidas da melhor maneira possível.



Quadro 8: 5W2H: Aplicação da metodologia Kaizen nos processos internos

Aplicação de metodologia Kaizen nos processos internos	
O que?	Melhorar a execução das atividades do Recursos Humanos e Operações.
Por quê?	Reduzir potenciais riscos ou falhas durante a interação de ambos os departamentos.
Onde?	Setores dos níveis intermediário e operacional.
Quando?	Segundo semestre de 2022.
Quem?	Colaboradores do Departamento de Recursos Humanos e dos Setores Operacionais.
Como?	Encarregados e subordinados devem repassar as informações de um departamento para o mais breve e direto possível, evitando acúmulo de demandas e atrasos no cronograma.
Quanto?	R\$ 5.500,00

Fonte: da equipe do diagnóstico, durante coleta de informações.

De acordo com Lobo (2020), o Kaizen deve ser praticado intensivamente pelos colaboradores de ambos os departamentos, pois corrige falhas sucessivas e adequa os processos aos meios de resolução disponíveis.

Assim, espera-se que a sua implementação possa evitar a discrepância de informações e gargalos produtivos.

4.3 KAIZEN E CICLO PDCA NAS INTERVENÇÕES

De acordo com Silva (2015), o principal objetivo da melhoria contínua na comunicação de ambos os setores é aumentar os índices de produtividade e reduzir tanto os custos operacionais quanto o tempo que leva para solucionar determinadas demandas, por isso, destaca-se as propostas de implementação de novos métodos de operação das atividades da empresa, como a inclusão de aparelhos eletrônicos no lugar de papel, mudanças no *layout* e a instalação de um sistema de esteiras automáticas como forma de automatizar a movimentação de cargas.

O método Kaizen foi escolhido por conta das características estabelecidas na sua origem, pois as técnicas japonesas presentes nessa metodologia evidenciam uma maneira barata e prática de melhorar os processos de uma organização através da melhoria contínua. Sendo assim, para atender as necessidades do departamento de



recursos humanos e para aprimorar o setor operacional da companhia, a ferramenta de melhoria contínua, chamada Ciclo PDCA, foi adotada. Desse modo, as propostas de intervenção precisarão passar por sucessivas atualizações ou alterações para evitar redução de desempenho, gargalos produtivos e obsolescência.

De acordo com Paula *et al.* (2021), o método Kaizen é o ato de mudar para melhor, transformar óbices em soluções. Considerando as dimensões da empresa estudada, a aplicação desse método deve ocorrer por meio da ferramenta Ciclo PDCA, em que quatro ações são introduzidas e trabalhadas de maneira periódica, e, na sua fase de finalização, um novo ciclo é iniciado, melhorando sucessivamente as implementações anteriores. Ou seja, é preciso: planejar as atividades que serão realizadas, fazer as atividades descritas, checar os resultados e, por último, agir novamente nos processos, porém com base não só no escopo original, mas também nos aspectos positivos mensurados no ciclo anterior.

Com a aplicação correta do Ciclo PDCA, o sistema Kaizen se torna a metodologia mais adequada para atender as necessidades que o departamento de recursos humanos deve solucionar em prol das atividades operacionais e das suas tarefas essenciais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo trata de um estudo caso realizado na Braspress Transportes Urgentes – Filial MAO, uma empresa que atua na área da Expedição Logística, por meio do qual constatou-se uma ineficiência nos processos internos dos departamentos de Recursos Humanos e dos setores operacionais, além de problemas no recrutamento de novos contratados e falhas na comunicação organizacional.

Acredita-se que o objetivo desse estudo, que era apresentar propostas estruturadas voltadas para a otimização dos processos departamentais da companhia relativos à contratação e integração de mão de obra e realizar a reestruturação dos processos por meio da introdução das metodologias de kaizen na organização, foi atendido, uma vez que um conjunto de ações fundamentadas foram propostos e organizados na



ferramenta 5W2H e devidamente planejados por meio de um cronograma de introdução de ações

Retomando a questão norteadora: quais ações interventivas podem proporcionar maior eficiência dos recursos humanos e operacional nos processos logísticos da Braspress? Pode-se dizer que a resposta para essa pergunta foi obtida, uma vez que foi realizado esclarecimento das propostas que podem melhorar a produtividade dos setores operacionais, através das implementações no departamento de recursos humanos, e que permitem a execução dos processos de melhoria contínua oriundas da filosofia japonesa Kaizen.

Evidencia-se as propostas descritas pela ferramenta 5W2H como forma de detalhar todas as seis ideias interventivas de maneira qualitativa. Com a posterior aplicação do Ciclo PDCA com base na filosofia Kaizen, é possível estabelecer os processos de melhorias contínuas de maneira periódica, para que, assim, as futuras mudanças nas atividades, executadas por ambos os níveis organizacionais, funcionem, otimizando o cumprimento das tarefas internas, o tráfego de informações de um setor para o outro e todo o processo que garante a eficiência operacional.

Com o estabelecimento das propostas de implementações sugeridas os departamentos em destaque poderão garantir a eficiência operacional e corrigir os potenciais empecilhos que surgirem no decorrer das atividades atribuídas, tudo isso enquanto aprimoram as habilidades do maior bem que uma organização pode possuir, a sua mão de obra, os seus colaboradores.

Espera-se que com a implementação das ações, com a qualificação da mão de obra e com a reestruturação dos processos operacionais, a empresa consiga atingir uma maior eficiência em suas operações, melhorando, assim, a qualidade dos trabalhos oferecidos aos seus clientes.



REFERÊNCIAS

ARAGÃO, J. W. M.; NETA, M. A. H. M. Metodologia Científica. **Repositório Institucional da Universidade Federal da Bahia – UFBA**. p. 10; 2017. Encontrado em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/30900>. Acessado em 13 de abril de 2022.

ARAÚJO, A. L. S. Gestão da Qualidade: Implantação das Ferramentas 5S e 5W2H como Plano de Ação no Setor de Oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PA. **Repositório Institucional da Universidade Federal da Paraíba – UFPA**. p. 27; 2017. Encontrado em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13421>. Acessado em 23 de maio de 2022.

ARRUDA, F. A. S.; **Ferramentas de Gestão: Modelos da Teoria à Prática**. São Paulo: Editora Nelpa, 2020.

BAÑOLAS, R. G. **Mudança: Uma Crônica sobre Transformação e Logística Lean**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BARBOSA, B. L. Proposta de Modernização de um Sistema de Esteira Transportadora de Cargas. **Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia – UFU**. p. 49; 2021. Encontrado em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33832>. Acessado em 23 de maio de 2022.

BICHUETTI, L. B.; BICHUETTI, J. L. **Gestão de Pessoas não é como o RH**. 3. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.

BITTAR, E. C. B. **Metodologia da Pesquisa Jurídica: Teoria e Prática da Monografia para os Cursos de Direito**. 16. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2019.

BOWERSOX, D. J. *et. al.* **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Editora AMGH, 2014.

BRANDALISE, L. T. **Administração de Materiais e Logística**. Cascavel: Simplissimo Livros Ltda, 2017.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Editora Manole Ltda, 2014.

COELHO, J. A. S. Aplicação da Abordagem Kaizen Lean no Departamento de Logística no HGSA. **Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto**. p. 19 – 22; 2013. Encontrado em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/6617>. Acessado em 27 de março de 2022.



COSTA, M. R.; JÚNIOR, N. T. Gestão de Cadeia de Suprimentos de Serviço: uma análise das atividades operacionais logísticas de empresas exibidoras de filmes de longa-metragem de Belo Horizonte. **Revista Gepros**. p. 63 – 64; 2013. Encontrado em: <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1050/589>, DOI: 10.15675/gepros.v9i3.1050. Acessado em 28 de março de 2022.

FERNANDES, V. H. M. Recrutamento e Seleção: As Práticas de Recrutamento e Seleção nas Startups. **Repositório Politécnico do Porto**. p. 8 – 15; 2017. Encontrado em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/11283>. Acessado em 23 de maio de 2022.

FERREIRA, C.; MORAIS, A. I. Análise da Relação entre Características das Empresas e os Key Audit Matters divulgados. **SciELO Brasil**. p. 271; 2018. Encontrado em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/nw5gW3SySTGK5GjBwYNcySN/abstract/?lang=pt>, DOI: 0.1590/1808-057x201909040. Acessado em 28 de março de 2022.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas no Contexto Empresarial. **Estação Científica da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP**. p. 23; 2014. Encontrado em: <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125>. Acessado em 02 de abril de 2022.

GASSENFERTH, W.; MACHADO, M. A. S.; KRAUSER, W. **Gestão Empresarial em Gotas: Agite depois de Ler**. São Paulo: Cengage, 2020.

GRANT, D. B. **Gestão de Logística e Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GROSELLI, A. C. Proposta de Melhoria Contínua em um Almoxarifado Utilizando a Ferramenta 5W2H. **Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR**. p. 23; 2014. Encontrado em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/12822>. Acessado em 28 de março de 2022.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

GUGELMIN, E. R.; BASTOS, M. L. S. L.; CUNHA, A. S. A Comunicação Interna como Diferencial Competitivo. **Revista Capital Científico**. p. 05; 2013. Encontrado em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/2084>. Acessado em 27 de março de 2022.

GUIMARÃES, K. H. Uma Análise em relação as Oportunidades de Desenvolvimento Profissional Concedidas pelas Organizações a seus Funcionários, a Confiança Organizacional e o Engajamento do Trabalho. **Biblioteca Digital de TCCs**. p. 21; 2021. Encontrado em: <https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/3000>. Acessado em 25 de maio de 2022.



LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2020.

MATIAS, G. O.; OLIVEIRA, M. C. F.; DORNELAS, J. O. Análise de Variação entre o Valor Orçado e Realizado para Elaboração de um Plano de Ação visando reduzir o Custo Operacional da Frota de uma Empresa de Energia Elétrica. **Repositório da FEPESMIG**. p. 08 – 10; 2018. Encontrado em: <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/346>. Acessado em 23 de maio de 2022.

MINAYO, M. C. S.; COSTA, A. P. Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**. p. 141; 2018. Encontrado em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/6439>. Acessado em 27 de março de 2022.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo, Editora Brasiliense, 2017.

NUNES, G. C.; NASCIMENTO, M. C. D.; LUZ, M. A. C. A. Pesquisa Científica: Conceitos Básicos. Id On Line. **Revista de Psicologia**. p. 145; 2016. Encontrado em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/527>. Acessado em 20 de fevereiro de 2022.

PAULA, B. C. et. al. Proposta de Implementação do Método Kaizen no Processo de Atendimento Ambulatorial: Um Estudo de Caso no Hospital Beneficente Português. **Revista Científica Núcleo do Conhecimento**. p. 19 – 28; 2021. Encontrado em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/metodo-kaizen>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/metodo-kaizen. Acessado em 23 de maio de 2022.

PARANHOS, L. R. L.; RODOLPHO, P, J. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Tecnologia**. São Paulo: Senai-SP Editora, 2014.

PEREIRA, A. S. et. al. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 1. ed. Santa Maria: NTE, 2018.

SANTOS P. V. S. A Introdução de Tecnologias a favor da Eficiência em Operações Logísticas: Um Estudo de Caso no Setor de Serviços. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**. p. 58; 2018. Encontrado em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/53965/a-introducao-de-tecnologias-a-favor-da-eficiencia-em-operacoes-logisticas--um-estudo-de-caso-no-setor-de-servicos>, DOI: <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n3.p55-68.819>. Acessado em 23 de maio de 2022.

SILVA, P. S.; CASTILHO, S. R.; FERRAZ, C. V. V. G. Análise dos Resultados da Aplicação de Práticas Gerenciais na Logística de Estoque de uma Farmácia Hospitalar. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. p. 17; 2017. Encontrado em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/14-31>, DOI: <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v14i2.4088>. Acessado em 30 de Março de 2022.



SIMÕES, D.; GARCÍA, F. **A Pesquisa Científica como Linguagem e Praxis**. Rio de Janeiro: Dialogarts, 2014.

SILVA, P.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J. Custos no Transporte Rodoviário de Passageiros e Encomendas: Estudo em uma empresa catarinense. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. p. 27; 2015. Encontrado em: <https://www.redalyc.org/pdf/4775/477547155003.pdf>, DOI: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v14n42p25-40>. Acessado em 23 de maio de 2022.

SILVA, A. O. *et. al.* Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma empresa. **FAHOR – Faculdade Horizontina**. p. 03; 2013. Encontrado em: https://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf. Acessado em 23 de maio de 2022.

SILVA, L. C. **Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, Técnicas e Ferramentas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

SORDI, J. O. **Elaboração de Pesquisa Científica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SOUZA, G. S.; SANTOS, A. R.; DIAS, V. B. **Metodologia da Pesquisa Científica: A Construção do Conhecimento e do Pensamento Científico no Processo de Aprendizado**. Porto Alegre: Editora Animal, 2013.

SOUZA, A. E.; CORREA, H. L. Indicadores de Desempenho em Pequenas e Médias Empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. p. 05; 2014. Encontrado em: <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742854009.pdf>. Acessado em 23 de maio de 2022.

TAKAC, S. T.; SILVA, T. R.; MARTINS, D. L. C. C. Logística de Serviços: Aplicação do Ciclo PDCA no Transporte Coletivo Urbano. **Revista Maiêutica**. p. 257; 2019. Encontrado em: http://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/2051. Acessado em 28 de março de 2022.

TERCIOTTI, S. H.; MACARENCO, S. **Comunicação Empresarial na Prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

WANDERSMAN, A. **E Se Você Fosse uma Marca? – Torne-se a Primeira Opção do Seu Mercado e Conquiste Seguidores Fiéis Através do Branding Pessoal**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

Enviado: Maio, 2022.



Aprovado: Junho, 2022.

¹ Graduando do curso de Administração. ORCID: 0000-0002-9283-4998.

² Graduanda do curso de Administração. ORCID: 0000-0002-6374-5427.

³ Graduanda do curso de Administração. ORCID: 0000-0002-7644-3516.

⁴ Orientador. Mestre em Engenharia de Produção. Especialista em Logística empresarial. Graduado em Administração com Ênfase em Marketing.

⁵ Co-orientador. Mestre em Administração - UFPE, Especialização em Marketing Empresarial - UFAM - Graduação em Administração - Faculdade Objetivo.