

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NO SETOR DE VENDAS DE UMA CONCESSIONARIA NO INTERIOR DE SÃO PAULO

Ana Caroline Zanelato

Aluna do 6º semestre do curso Superior de Administração de Empresas - UNIFIA

Camila Garcia Coelho

Aluna do 6º semestre do curso Superior de Administração de Empresas - UNIFIA

Fabiane Macedo Rabecini

Aluna do 6º semestre do curso Superior de Administração de Empresas - UNIFIA

Fernanda de Souza Lima

Aluna do 6º semestre do curso Superior de Administração de Empresas - UNIFIA

Francesli Silotto

Aluna do 6º semestre do curso Superior de Administração de Empresas - UNIFIA

Gabriela Massa Bezerra da Silva

Aluna do 6º semestre do curso Superior de Administração de Empresas - UNIFIA

Telma Aline Torricelli

Professora Mestre em Administração de Empresas - UNIFIA

Raquel Pinton Geraldino Daolio

Professora Especialista em Comunicação com o Mercado e Marketing - UNIFIA

RESUMO

O cenário atual é de alta competitividade, isso tem feito com que as empresas mudem sua forma de atuação em relação a seus clientes, colaboradores, sócios, comunidade, sociedade. Diversos fatores influenciam uma empresa na busca pela qualidade total, deste modo, o presente artigo objetivou-se na implantação da ferramenta 5S no setor de vendas em uma concessionária no interior do estado de São Paulo, que tem a finalidade de melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e conseqüentemente a qualidade de vida dos colaboradores, construindo um ambiente de trabalho produtivo e saudável para todos. Foram desenvolvidos estudos a fim de definir as dimensões dos problemas e dos indicadores, levando em conta a composição organizacional e os diferentes níveis de atenção. Os objetivos desse trabalho foram quase todos alcançados exceto aos funcionários que permanecem ainda resistentes a implantação da ferramenta 5S, no entanto foram lançadas algumas sementes que o tempo se encarregará de nos dizer se a maturidade foi atingida ou não.

Palavra Chave: **Ferramenta 5S – Qualidade Total – Ambiente de trabalho.**

1 - INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, com a competitividade do mercado cada vez mais acirrada e com globalização, as grandes empresas foram obrigadas a mudar para manter-se no mercado exigindo cada vez mais qualidade nos produtos e serviços, intensificando-se assim, os processos de reestruturação produtiva nas empresas.

Com isso, as empresas por exigência do mercado interno e externo, buscam certificações, diante disto, a gestão da qualidade passa a ser cada vez mais atuante no mundo todo, e também aqui no Brasil.

A gestão da qualidade é fundamental em qualquer empresa que busca crescimento, pois é uma arma importante para ter-se vantagem competitiva entre as concorrentes, possibilitando através de algumas ferramentas identificarem e corrigir os problemas da organização. As pressões que o mundo globalizado exerce sobre as empresas acarretam mudanças que ocorrem não só no aspecto material ou tecnológico, mas também em termos de capital humano.

No ramo automobilístico não é diferente, para destacar-se das demais empresas adota-se algumas ferramentas de qualidade, como por exemplo, o programa 5S, que através dos sentidos de organização, ordem, limpeza, padronização e disciplina, visam mudar a maneira de pensar das pessoas em busca de um melhor comportamento para toda a vida, permite ainda conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade, cuidar de todo o ambiente através de medidas e métodos em busca da melhoria contínua dos processos.

Na concessionária em questão também foi utilizada o programa 5S, principalmente no setor de vendas, que devido à alta competitividade entre os vendedores os mesmos deixam a desejar quanto à organização do seu ambiente de trabalho preocupando-se somente com o alcance das metas.

Assim sendo, o presente trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Como implantar o programa 5S no setor de vendas em uma concessionária do interior do estado de São Paulo?

O Objetivo desse trabalho foi implantação do programa 5S para melhoria do setor de vendas.

1.1 – Empresa Analisada

A empresa em que foi desenvolvido o trabalho de implantação dos 5S, faz parte do grupo de concessionárias, bem-conceituado e reconhecido nacionalmente. Conta com setor de vendas, peças e pós-vendas envolvendo em seu quadro de funcionários 20 pessoas capacitadas para melhor atender seus clientes buscando sempre excelência de um bom atendimento e qualidade.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Qualidade

Segundo Martins e Laugeni (2005), entende-se que a qualidade está no conceito de gerenciamento das empresas, pois não há como sobreviver no mercado sem qualidade. Existem diferentes funções de qualidade: transcendental, focada no produto, focada no usuário, focada na fabricação e focada no valor.

Para Moreira (2012), a qualidade é entendida normalmente como um atributo de produtos ou serviços, mas pode referir-se a tudo que é feito pelas pessoas, fala-se na qualidade de um aparelho eletrônico, um carro, ou até mesmo de um serviço prestado por um funcionário. Entretanto, qualidade, não é fácil de definir. Tradicionalmente, fala-se em qualidade de conformação e qualidade de projeto.

Podemos complementar que qualidade é um termo que utilizamos cotidianamente, mas se perguntarmos para algumas pessoas o significado desse termo, dificilmente chegaremos a um consenso. (CARVALHO E PALADINI, 2012).

2.2 – Programa 5S

Segundo Lapa, (1998), 5S ou Programa 5S como também é conhecido, é um conjunto de cinco conceitos simples que, ao serem praticados, são capazes de modificar o seu humor, o seu ambiente de trabalho, a maneira de conduzir suas atividades rotineiras e as suas atitudes.

Ainda para o autor o termo 5S é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras, do japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês.

Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo "Senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S ficou mantido, mesmo na língua portuguesa. O termo 'Senso de' significa "exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender". Significa ainda a "aplicação correta da razão para julgar ou raciocinar em cada caso particular". (LAPA, 1998)

Segundo Martins e Laugeni (2005), seiri – senso de utilização nada mais é que as liberações das áreas separar os itens necessários dos desnecessários livrar-se de tudo o que não se utiliza mais, melhorando assim o layout da empresa.

Já para Campos (1992), seiri – senso de utilização se divide em dois setores, produção e administração, na produção é necessário identificar as ferramentas e materiais que não são mais uteis e elimina-las do processo, no entanto na administração identificar dados e informações necessárias de desnecessárias para a tomada de decisão.

Segundo Marques (2009), seiton – senso de organização tem como função, agrupar e estruturar todos os recursos almejados da melhor forma possível. O objetivo primordial é agregar as pessoas para que estas trabalhem em conjunto e atinjam favoravelmente o organismo empresarial.

Segundo Ribeiro (1994), seiton - senso de ordenação é uma atividade de estudo do layout, ou seja, é uma ordenação dos objetos necessários, de forma a facilitar o acesso em função do tempo e do desgaste físico.

Segundo Martins e Laugeni (2005), seiso – senso de limpeza visa deixar o local de trabalho e todos os itens usados e armazenados sempre limpos de forma regular, assim como, mostrar todas as melhorias obtidas por meio de tabelas, gráficos ou outros dispositivos virtuais, afim de sempre melhorar as áreas de trabalho e manter os dados atualizados para ter decisões corretas.

Segundo Campos (1992), *seiso – senso de limpeza é a mudança cultural padronizada pelo 5S é feita no sentido de que a limpeza não é só responsabilidade dos faxineiros, mas sim de todos os colaboradores.*

Segundo Martins e Laugeni (2005), seiketsu – senso de asseio, a padronização deve ser entendida como um "estado de espírito", este senso nada mais é do que a pratica dos anteriores, os equipamentos e áreas de trabalho devem estar sempre limpos e organizados, de modo a garantir segurança no trabalho, os itens quebrados, supérfluos, usados e desnecessários devem ser removidos para fora do local de trabalho, a segurança é um requisito fundamental todas as coisas devem ter um lugar próprio e os gastos devem ser minimizados.

Para Campos (1992), seiketsu – senso de asseio, está relacionado em duas visões, produção e administrativa. Na produção as ações são consistentes e repetitivas visando arrumação, ordenação e limpeza, e ainda manutenção de boas condições sanitárias e sem qualquer poluição. Já na administrativa as ações devem ser quanto ao estabelecimento, preparação e implementação de informações e dados de fácil entendimento que serão muito úteis e práticas para decisões.

Segundo Marques (2009), senso de auto disciplina é a melhoria continua das tarefas e estimula o objetivo de cumprir, realizar as tarefas estabelecidas.

Já para Maximiano (2005), senso de auto disciplina é cumprir aquilo que foi estabelecido em uma organização mantendo o autocontrole constante dos 4 sentidos anteriores.

3 – METODOLOGIA

O presente estudo utilizou-se da pesquisa-ação, que é um tipo de pesquisa social com base empírica concebida e utilizada com estreita associação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLLENT,2000)

3.1 – Procedimentos Metodológicos

Foi realizada uma reunião com todas as pessoas envolvidas no processo de vendas, nesta estudou-se a necessidade da implantação da ferramenta 5S para melhoria da qualidade no ambiente de trabalho. Para dar início a implantação, foi aberta uma discussão de como implantar apresentando o escopo do programa e sua finalidade quais os benefícios que ele proporciona.

Ficou acertado que cada funcionário fizesse uma análise da sua própria área, para melhoria levando-se em conta os princípios dos 5S.

A fim de facilitar o entendimento de cada senso, viu-se necessário a elaboração do quadro 1, onde o mesmo foi entregue a cada funcionário para as devidas melhorias no departamento.

SENSOS	PREPARAÇÃO	IMPLANTAÇÃO
Seiri - Utilização	Identificar a necessidade de cada material a ser utilizado.	Guardar somente o necessário, descartar o que não será utilizado.
Seiton - Ordenação	Definir a organização do material a ser utilizado.	Arquivar com as devidas etiquetas com a classificação

		de cada setor.
Seiso - Limpeza	Identificar quais os locais que necessitam de limpeza.	Eliminar todo foco de sujeira
Seiketsu - Asseio	Localizar fatores higiênicos de riscos no setor de vendas, planejar ações para elimina-los.	Manter o local seguro e higiênico.
Shitsuke - Auto - Disciplina	Classificar as necessidades em não conformidades com os padrões existentes e as oportunidades de melhoria para os outros 4 sentidos.	Fazer valer todos os sentidos anteriores como padrão de qualidade.

Quadro 1: Resumo do funcionamento da ferramenta 5S.

Fonte: Dados elaborados pelos autores.

3.2 – IMPLANTAÇÃO

Após todos tomarem ciência da importância do programa 5S, o programa foi dividido em cinco fases para desenvolver os métodos 5S, em algumas fases do processo adotadas perguntas, para que os funcionários avaliassem e organizassem sua área, demonstrando assim as vantagens da padronização.

1ª Fase: Seiri (Utilização)

2ª Fase: Seiton (Ordenação)

3ª Fase: Seiso (Limpeza)

4ª Fase: Seiketsu (Asseio)

5ª Fase: Shitsuke (Disciplina)

3.2.1 – 1ª FASE: SEIRI – UTILIZAÇÃO

Deve-se diferenciar o que é útil e o que é inútil.

Cada vendedor avaliou os seguintes pontos:

- O que deve ser jogado fora?

- O que pode ser útil para o outro setor?
- O que pode ser guardado?
- O que pode ser vendido?

3.2.2 – 2ª FASE: SEITON – ORDENAÇÃO OU ARRUMAÇÃO

Deve-se definir um lugar para cada coisa, estar disponível e próximo ao local de trabalho, todas as coisas deve ter indicação exata do seu local.

Cada vendedor avaliou os seguintes pontos:

- Onde as coisas estão colocadas?
- Por que estão colocadas ali?
- O que próximo realmente se faz necessário?
- Qual o melhor local para cada coisa?

Vantagens: Reduzir tempo de procura, evitar a compra de materiais desnecessários, eliminar danos aos materiais armazenados, melhora do ambiente de trabalho.

3.2.3 – 3ª FASE: SEISO – LIMPEZA

Nesta fase foi explicado que nada deve ser jogado no chão, é melhor não sujar do que terem que limpar, todos são responsáveis pela limpeza.

Cada funcionário verificou:

- Mesas, balcões e armários, estavam limpos e em condições de uso?
- Como estavam os pisos, tetos, janelas, portas e cadeiras dentre outros?

Vantagens: Facilita a venda do produto ou serviço, evita perdas e danos de produtos e materiais, é fundamental para a imagem (interna e externa) da empresa.

3.2.4 – 4ª FASE: SEIKETSU – ASSEIO OU PADRONIZAÇÃO

Fase da manutenção da ordem, as pessoas merecem trabalhar em ambiente limpo.

Foram utilizados os recursos visuais:

- Avisos que ajudam a evitar erros
- Avisos de manutenção preventiva
- Cartazes que motivem a manutenção da ordem e limpeza.

Vantagens: Facilita a segurança, evita danos à saúde do funcionário e do cliente, melhora a imagem da empresa internamente e externamente.

3.2.5 – 5ª FASE: SHITSUKE – DISCIPLINA

Nesta última fase todos da empresa foram preparados para respeitar e cumprir normas, prazos e acordos estabelecidos, dando ênfase nos horários, regulamentos, compromissos e principalmente em relação aos clientes (atendimento e prazos).

Vantagens: Facilita a execução de toda e qualquer tarefa, evita perdas do não seguimento da rotina e também traz previsão dos resultados de qualquer operação.

4 – RESULTADOS E ANALISES

Após a realização dos procedimentos do programa 5S, observou-se um verdadeiro processo de mudança de comportamento na área de vendas, gerando economia de recursos bastante expressiva, os novos cuidados com a conservação e manutenção favoreceram a organização e o desempenho da equipe de vendas.

Os colaboradores foram envolvidos em uma nova cultura de comportamento, foi desenvolvida uma campanha permanente de acompanhamento e conscientização.

4.1 – Pontos Positivos

Vários benefícios foram verificados visualmente após a aplicação, principalmente, dos três primeiros sentidos. Um desses benefícios é a ordenação do espaço de atendimento ao cliente e do ambiente de trabalho, melhorando assim a aparência dessas áreas, além da melhor utilização do espaço dos documentos e arquivos.

Dessa forma, essa reestruturação tornou mais fácil para que qualquer funcionário pudesse encontrar qualquer documento ou objeto necessário em um menor tempo.

As principais mudanças observadas foram na parte comportamental dos funcionários após a implantação do programa boa parte deles tornou-se mais solícita e solidária, tanto dentro do ambiente de trabalho como na parte externa.

Refletindo assim na melhora do atendimento ao público em geral, considerada uma das maiores deficiências, além de um ambiente de trabalho mais harmonioso, gerando uma considerável melhora de humor e a satisfação das pessoas envolvidas.

A melhora deve-se principalmente aos dois últimos sensores, saúde e autodisciplina, que envolveram a maioria dos funcionários no programa 5S. Vários desses funcionários, inclusive, aplicaram alguns conceitos do 5S em sua vida cotidiana, mostrando assim o entendimento da importância do programa e de seus benefícios.

4.2 – Pontos Negativos

Muitos benefícios foram gerados, entretanto, houve uma considerável dificuldade em determinados aspectos, durante o período de aplicação.

Foram observados alguns fatores que foram responsáveis por limitar e atrapalhar a aplicação do 5S no setor de vendas, devido à resistência a mudanças de alguns dos funcionários, no qual era observada devido à falta de interesse e comprometimento dos mesmos.

Um dos grandes desafios foi alterar conceitos estabelecidos e persuadir os funcionários sobre a importância do 5S e da participação ativa para que pudessem ser atingidos os objetivos propostos.

Foi observado também que, antes dos treinamentos, os funcionários em geral demonstravam pouco conhecimento sobre os métodos da qualidade propostos, algo que também possibilitava um desinteresse por parte deles. Este quadro foi se modificando conforme os resultados iam sendo observados com a aplicação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor de vendas é um setor onde as pessoas se relacionam, e sua atuação tem grande impacto em outros setores. A partir do momento em que foram observados os primeiros resultados positivos obtidos, o andamento da aplicação dos 5S tornou-se mais eficaz.

Foi possível concluir também que apesar do benefício de melhorar o ambiente de trabalho, o maior benefício que a ferramenta 5S pode gerar é quanto ao comportamento e atitudes dos colaboradores participantes.

Por fim, pode-se considerar satisfatória a aplicação do programa 5S no setor de vendas, motivando-nos a implanta-lo em outros setores da concessionária, para que se possa fazer da qualidade total um hábito onde todos possam estar envolvidos dentro dessa nova cultura implantada.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

CAMPOS, F. V., **TQC controle da qualidade total (no estilo Japonês)**, EDG – Editora de desenvolvimento, 1992, 8ª Edição.

CARVALHO E PALADINI, **Gestão de Qualidade/ coordenadores**, Marly Monteiro de Carvalho, Edson Pacheco Paladini. 2. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012. (série ABEPRO), Inclui bibliografia ISBN 978-85-352-4887-6 -1. Gestão de Qualidade total. 2. Controle de processo. I. Carvalho, Marly Monteiro de, 1965, II. Paladini, Edson P. (Edson Pacheco), 1954 III Série.

MARQUES, W. L., **certificado de registro ou de averbação** pela: Fundação Biblioteca Nacional Ministro da Cultura – Direitos Autorais nº Registro: 216.258 livro: 317, folha 418 2009.

MARQUES, W. L., **Diário de um empreendedor** 1º Edição, 2009.

MARTINS E LAUGINI, **Administração da Produção**. I Laugini, Fernando Piero. II Título. Administração da Produção/ Petrônio G. Martins, Fernando P. Laugini- 2. D. ver. Aum e atual, São Paulo: Saraiva 2005 ISBN 85-02/04616-0.

MAXIMIANO, A. C., **Teoria Geral da Administração da Revolução Urbana a Revolução Digital** – 5ª Edição 2005.

MOREIRA, D. A., **Administração da produção e operações/ Daniel Augusto Moreira**. 2. Ed. – Rev. E ampl.... São Paulo: Cengage Learning, 2012. 5. reimpr. Da 2 ed. De 2008. ISBN 978-85-221-0587-8. 1- Administração da Produção.... 2- Serviços (Indústria)- Administração, I Título.

LAPA, R. P, **Programa 5S, Qualitymark** Editora, Rio de Janeiro, RJ, 1998.

RIBEIRO, H., **A base para a qualidade total** 1º Edição ,1994.

THIOLLENT, M., **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2000.