



ISSN: 1696-8352 - BRASIL – JULIO 2017

IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS NO SUL DO BRASIL

¹Cleci Ponteli Perez

² David Lorenzi Junior

³ Gabriela Beltrame

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Cleci Ponteli Perez, David Lorenzi Junior y Gabriela Beltrame (2017): “Implantação do programa 5S em uma distribuidora de bebidas no sul do Brasil”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (julio 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/17/programa5s-distribuidora-bebidas.html>

RESUMO

Esse trabalho foi constituído com base na implantação do Programa 5S em uma Distribuidora de Bebidas. Foram demonstrados aos colaboradores da empresa os conceitos do Programa 5S, abordando os benefícios que o mesmo traz para a organização, assim como foi ressaltada a relevância da qualidade e as melhorias advindas com a implantação do programa, especialmente a mudança cultural e comportamental das pessoas. A abordagem do trabalho foi qualitativa, com a utilização do método de pesquisa-ação, pois envolve o pesquisador juntamente com os membros da organização para a realização do trabalho. Como resultado, foi confirmada a eficácia do Programa 5S diante do comparativo da situação anterior com a posterior a implantação do programa na empresa em estudo, com resultados positivos para a empresa e para a vida pessoal de cada um dos colaboradores.

Palavras chave: Qualidade; Programa 5S; Benefícios Organizacionais.

ABSTRACT

This work was constituted based on the implementation of the 5S Program in a Beverage Distributor. The employees of the company were shown the concepts of the 5S Program, addressing the benefits that it brings to the organization, as well as emphasizing the relevance of quality and the improvements that come with the implementation of the program,

¹ Graduada em Administração pela UDESSM/UFSM

² Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM

³ Graduada em Administração pela UNIJUI e Mestra em Administração pela UFSM

especially the cultural and behavioral change of the people. The work approach was qualitative, using the action-research method, as it involves the researcher together with the members of the organization to carry out the work. As a result, the effectiveness of the 5S Program was confirmed by comparing the previous situation with the one after the implementation of the program in the company under study, with positive results for the company and the personal life of each employee.

Keyword: Quality; 5S Program; Organizational Benefits

1. Introdução

As empresas consideram que a qualidade ainda é um desafio ao atendimento às necessidades do cliente e na busca pela excelência se percebe, muitas vezes, a necessidade básica e eminente da organização do ambiente de trabalho (CRUZ, BORBA e SCHECHTEL, 2014). Um dos métodos para racionalização desse ambiente e que gera vantagem competitiva para a empresa é o uso das práticas da ferramenta 5S, que promove uma melhor adequação dos processos internos da empresa (COUTINHO e AQUINO, 2015; NETLAND; SANCHEZ, 2014).

De origem japonesa o “5S tem como objetivo principal a melhoria na qualidade de vida no trabalho e o aumento da produtividade, criando hábitos e padrões que facilitam as atividades diárias dentro das organizações e também à nível pessoal” (CRUZ, BORBA e SCHECHTEL, 2014, p. 2). Os autores ainda complementam que esse programa ficou conhecido pelos seus 5 sentidos: utilização, organização, limpeza, padronização e disciplina e é utilizado para a obtenção de mudanças comportamentais nas pessoas, através da prática e desenvolvimento dos 5 sentidos e com isso, atingir os objetivos da organização.

O programa 5S funciona como um ciclo, que necessita da participação de todos os envolvidos, visto que busca melhorar o ambiente de trabalho, reduzir custos, desperdícios e tempo para realizar tarefas, além de aumentar a otimização e a qualidade seja do serviço, produto ou qualquer outra atividade que seja realizada (KNOREK E OLIVEIRA).

No Brasil, o programa passou a ser utilizado a partir da década de 90 e a sua importância foi fundamental na criação do ambiente da Qualidade Total, sendo reconhecido amplamente pelas organizações. A utilização do programa 5S contribui para a melhoria da qualidade geral dos serviços nas empresas, prepara a organização e os seus colaboradores para

implantação de programas de qualidade mais exigentes e pode ser aplicado em diversos tipos de empresas.

Nesse contexto esse trabalho tem como objetivo a implantação do Programa 5S na empresa e posteriormente sugerir as correções necessárias.

2. Qualidade

O tema qualidade vem ganhando espaço na literatura em razão da sua importância para as organizações, que aos poucos despertam para os benefícios que a qualidade traz quando implantada no ambiente de trabalho e nos processos organizacionais.

Os primeiros movimentos sobre qualidade surgiram no Japão após o final da II Guerra Mundial, sendo difundidos posteriormente nos países ocidentais (BERTAGLIA, 2009). Enquanto a ideia de qualidade como vantagem competitiva começou a surgir a partir da década de 70, com os modelos desenvolvidos pelo consultor americano W. Edwards Deming.

A Gestão da Qualidade Total (SQT), por outro lado, é conceituada por Juran (1991) como um sistema de atividades dirigidas a fim de proporcionar satisfação aos consumidores e funcionários de uma organização, gerando responsabilidade e autoridade, além de um maior faturamento e um menor custo. A SQT abrange a mudança de hábitos na empresa e a mudança na consciência dos funcionários em busca de uma maior satisfação, tendo como objetivo equilibrar a gestão e a técnica organizacional (COUTINHO e AQUINO, 2015).

3. O programa 5S

O programa 5S foi desenvolvido no Japão na década de 50 pela equipe do Dr. Kaoru Ishikawa, período em que o Japão tentava se reerguer da derrota sofrida na Segunda Guerra mundial. Nesse período, as indústrias japonesas precisavam colocar no mercado produtos com preço e qualidade capazes de competir com a Europa e os Estados Unidos (Ribeiro, 2006). Desde então, várias organizações utilizam a metodologia 5S como um pré-requisito para obter um ambiente de trabalho saudável e propício para alcançar uma maior produtividade.

O Programa 5S deriva de 5 palavras de origem japonesa: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Cada uma dessas palavras busca despertar a atenção para um senso de responsabilidade, fazendo com que o 5S seja entendido como um programa interligado formando um sistema com os cinco sentidos, que serão explicados no Quadro 01.

Quadro 01 – Os Cinco Sentos - 5S

Seiri - Senso de Utilização.	Se refere a organização, seleção, classificação, utilização e descarte. Prioriza a identificação de materiais, equipamentos, ferramentas, informações e dados. É utilizado no sentido de dar o destino correto e útil a cada coisa. Assim, deve-se selecionar o que será utilizado e o que será descartado. É importante salientar que junto ao descarte de material ocorre gradativamente o descarte mental de pensamentos negativos e de baixo valor intelectual, dando espaço para novos e mais saudáveis hábitos.
Seiton - Senso de organização	O conceito chave é a simplificação. Caracteriza-se pela sistematização, pela ordenação e pela arrumação. Esta atividade tem a finalidade de guardar as coisas úteis e facilitar seu acesso e sua reposição. Também diz respeito a organização pessoal, visto que as pessoas devem planejar seu dia de trabalho, anotar compromissos e priorizar os mesmos por ordem de importância, otimizando o tempo. Utiliza-se esta ferramenta para arrumar as coisas que sobraram depois da aplicação do Seiri.
Seison - Senso de Limpeza	Diz respeito ao zelo, a limpeza e a inspeção. Esta atividade visa inspecionar e descobrir a origem dos problemas. Para isso acontecer, é necessária a realização de uma limpeza, a fim de se encontrar o foco dos problemas. A partir daí, zela-se para manter as situações adequadas. Envolve também a produção de menos lixo e a sua correta destinação.
Seiketsu - Senso Padronização	Refere-se a padronização, o asseio, a saúde e a higiene. Esta atividade visa conservar o nível de higiene, prevenindo a desordem e a sujeira. Possibilita “tornar comum” na cultura da empresa alguns valores e normas de comportamento. É nessa etapa que são elaboradas as diretrizes para a continuação das etapas anteriores e onde as funções de cada colaborador são estabelecidas, contribuindo, dessa forma, para a manutenção do programa. Aqui a organização investe na conscientização dessas normas.
Shitsuke - Senso de Disciplina.	Diz respeito à harmonia, à educação, ao autocontrole e à disciplina. Valoriza a necessidade de atenção e autogestão. O seu objetivo é educar e comprometer o trabalhador na busca da melhoria por meio das forças física, mental e moral. Esta atividade busca cumprir o que foi estabelecido. Assim, as tarefas estabelecidas são executadas fielmente conforme planejadas, mesmo quando não estejam sob supervisão e observação.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Luongo (2011); Bertaglia (2009).

A implantação dos 5S nas organizações, como menciona Campos (2014), está escorada no empenho dos colaboradores em organizar o local de trabalho, com o mínimo de supervisão possível, através da manutenção dos processos necessários, como limpeza, padronização e disciplina na realização do trabalho. O 5S auxilia na condução de comportamentos mais adequados para obtenção da qualidade total, através de um aprendizado contínuo e da geração de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos processos empresariais (CAMPOS, 2014).

Para Duarte, Duarte e Eckhardt (2013) a implementação do programa 5S é justificada pois possibilita fortalecer a base do sistema de administração adotado pela empresa, contribuir na busca da eficiência/eficácia/efetividade, e contribuir no processo de melhoria continua em nível pessoal/empresarial.

A implantação de um Sistema da Qualidade nas Organizações implica na quebra de paradigmas, saindo da inércia em direção à mudança de atitudes envolvendo todos desde o topo até a base da pirâmide. Daí decorre a importância do Programa 5S como base para a implantação destes sistemas, promovendo a quebra de resistência das pessoas ao processo de mudança, produzindo novos padrões de comportamento mudanças de hábitos e cultura dentro da empresa

A avaliação do programa é fundamental para a manutenção e a continuidade do 5S, evitando uma regressão do processo (NETLAND e SANCHEZ, 2014).

4. Método

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, corroborando com Godoy (1995) que afirma que nesse tipo de abordagem, tem-se o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Quanto ao processo de desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela pesquisa-ação, considerando que a mesma, de acordo com Eden e Huxham (1996), envolve o pesquisador juntamente com os membros de uma organização para a realização de um trabalho, sobre um assunto que seja de genuíno interesse e no qual há uma intenção dos membros da organização em agir com base na intervenção. Deste modo, a relação do pesquisador com os demais participantes do processo acontece de forma estreita e participativa.

A pesquisa-ação é realizada em um espaço de interlocução onde os atores implicados participam na resolução dos problemas, com conhecimentos diferenciados, propondo soluções e aprendendo na ação. Nesse espaço, os pesquisadores, extensionistas e consultores exercem um papel articulador e facilitador em contato com os interessados (EDEN e HUXHAM,

1996). A pesquisa-ação pode ser considerada como uma estratégia de pesquisa, pois visa produzir conhecimento e resolver problemas práticos, no caso dessa pesquisa, diagnosticar problemas e criar condições para implantar o Programa 5S.

Primeiramente, identificou-se na empresa os problemas, as potenciais causas e as possíveis ações por meio de entrevistas com o gestor, com funcionários e visitas *in loco*. A partir disso, fez-se uma análise para identificação das falhas e determinação de possíveis ações para serem implementadas na empresa. A partir da identificação das falhas, definiu-se os objetivos possíveis de serem atingidos com ações concretas e então apresentou-se as propostas a serem discutidas com as partes envolvidas, preparando o ambiente para a possível implantação do Programa 5S. Ao final, realizou-se uma análise do que acontece na prática, com retomada ao conhecimento produzido ao longo do processo de pesquisa-ação.

5. Resultados

A empresa MTZ Distribuidora de Bebidas, alvo do presente estudo, localiza-se na região central do Estado do Rio Grande do Sul. Fundada em 2006, atua no ramo de distribuição de bebidas atendendo várias cidades da região e buscando sempre novos parceiros para a ampliação de seus negócios.

As visitas à empresa iniciaram em 2015 havendo receptividade e interesse do gestor em fazer um trabalho de melhorias contínuas na empresa. A proposta do estudo foi oferecer um instrumento para resolução das questões mais salientes, especialmente à organização do layout e fazer um diagnóstico junto aos colaboradores da empresa para um melhor aproveitamento do espaço físico, melhorando o tempo gasto em cada etapa do trabalho, evitando perdas de produtos, seja por remanejo incorreto, falta de cuidados ou por prazos de validade.

Proposta de aplicação do Senso Seison

A maioria dos autores sugere que se inicie a aplicação do 5S pelo Senso Seiri (organização, liberação da área), no entanto, optou-se, de comum acordo, iniciar pelo Senso Seison, caracterizado como Senso de Limpeza. Segundo Silva (2003), o importante nesta fase não é apenas limpar, mas sim a conscientização de não sujar novamente. Sugeriu-se a prática da limpeza e separação do lixo como um hábito rotineiro e indispensável a todos os membros da empresa, identificando a fonte de sujeira e as respectivas causas.

A prática desse Senso foi sugerida e acolhida pelos colaboradores, retirando-se de dentro do depósito vasilhames estourados e com isso evitando que a sobra de líquido restante

se espalhe pelo chão no momento do manuseio, bem como a limpeza das embalagens restantes do fardo ou engradado causando mau aspecto e cheiro desagradável. A organização do lixo foi o primeiro passo, o descarte passou a ser feito de maneira e em locais adequados, além disso houve a separação dos produtos por marcas, pois alguns fornecedores repõem as embalagens vazadas, especialmente garrafas.

Foi reforçado aos colaboradores que uma vez adotada essa prática a probabilidade de tempo perdido diminuiria evitando retrabalho, bem como a importância de que cada colaborador seja responsável em dar o destino correto ao lixo, uma vez que o colaborador responsável pelos serviços gerais só vai a empresa duas vezes na semana.

Proposta de aplicação do Senso Seiri e Seiton

Na etapa seguinte foi sugerido aplicar os Senso Seiri e Seiton (utilização e organização). Optou-se primeiramente pela arrumação do depósito, e como nesse ambiente se constatou poucos objetos para descarte, foi proposto a aplicação dos dois Senso conjuntamente. Apoiada pelos colaboradores, foi iniciada a separação dos produtos, cada coisa no lugar certo. A sugestão dada é que fossem colocados os produtos de maior circulação (cervejas e refrigerantes) próximos a entrada evitando, dessa forma, a movimentação desnecessária das empilhadeiras no interior do depósito.

Os produtos passaram a ser expostos separadamente devido as suas especificidades, cervejas, refrigerantes, água, bebidas quentes, etc. Essa adaptação facilita o carregamento, evitando a remoção desnecessária de paletes de alguns produtos para pegar outros que estão misturados. Outro ajuste foi em relação ao cuidado com a data de validade dos produtos, no sentido de não danificar as etiquetas que vem coladas nas caixas, e caso isso ocorra no momento do manuseio, deve-se repor a etiqueta imediatamente. Para essa correção foi disponibilizado material em lugar de fácil acesso para que os funcionários possam fazer isso imediatamente, evitando permanecer no estoque produtos fora do prazo de validade.

Em relação as embalagens de produtos que sobram nos fardos, quando alguma estoura ou vaza, foi sugerido fazer a limpeza (lavagem) das mesmas, para serem aproveitadas, uma vez que ficaram intactas e não sofreram alterações na qualidade do produto. Antes da aplicação do programa 5S todos os produtos do fardo eram descartados e não apenas os danificados.

Nesse novo contexto, foi sugerido colocar as embalagens devidamente higienizadas em uma prateleira, oferecendo os produtos para o consumidor final, que vai ao depósito comprar pequenas quantidades, ou para os próprios funcionários.

A etapa seguinte foi fazer a arrumação no ambiente externo (espaço coberto), sendo necessária a aplicação dos dois Sensos. Nesse espaço, há um maior acúmulo de material desnecessário, isso se deve em parte ao tipo de comércio paralelo que a empresa realiza. Aproveitando as rotas viajadas nas regiões mais distantes são comercializados outros produtos além das bebidas, como cebola, batata, feijão, etc. Com isso as embalagens desses produtos (sacos plásticos) que poderiam ser reaproveitadas eram depositadas sobre as caixas de produtos a serem comercializados. Dessa forma, destinou-se um espaço para depositar esse material, sendo sugerida a fixação de ganchos na parede para esta finalidade.

Com os engradados vazios que ficavam a céu aberto, organizou-se uma barreira de proteção, solucionando em grande parte dois problemas: o acúmulo de água nos vasilhames e a proteção contra o sol dos produtos em estoque, evitando que os mesmos se tornem inadequados ao consumo ou se percam devido ao “estouro” de recipientes, principalmente das latas. Nessa tarefa, conseguiu-se a arrumação do layout do ambiente externo, sem prejuízo da entrada dos caminhões para carga e descarga, ou mesmo para o manuseio das empilhadeiras.

Proposta de aplicação dos Sensos de Padronização e Autodisciplina

A pedido do diretor da empresa a proposta de aplicação destes dois sentidos também foi conjunta. Citando as palavras do mesmo: “acredito que eles (colaboradores) vão entender melhor se a senhora falar desses dois sentidos juntos”. Quanto a higiene e autodisciplina foram retomados os conceitos passados no início da proposta de aplicação do Programa 5S e reforçado que esses dois sentidos são o jeito de ser e agir de cada um. O sentido de saúde baseado na emoção, no sentimento sobre a prática promove a padronização saudável de uso, ordem e limpeza, representa nossa sensibilidade para avaliar as boas práticas (as práticas saudáveis), capacidade de padronizá-las, assegurando a saúde. Considerando saúde para tudo: física, mental, social, financeira, ambiental etc. O sentido de autodisciplina baseado na razão estimula o compromisso para colocar em prática os demais sentidos.

Nesta etapa foram mostradas aos colaboradores fotos que registraram o seu descaso com a própria saúde e segurança, riscos de cair de caminhões, falta de proteção, falta de proteção nas mãos durante manuseio de embalagens. Foi reforçado que o cuidado com a saúde dos consumidores/clientes também se faz necessário, de modo que deixavam sacos vazios sobre caixas contendo copos plásticos que seriam comercializados.

A partir das propostas mencionadas, as conversas com os colaboradores foram no sentido de, em comum acordo, sugerir as mudanças necessárias, indo de encontro a ideia de Campos (1992), o qual afirma que a implantação de um programa de qualidade deve ser

encarado como aperfeiçoamento daquilo já existente. Desta forma, as melhorias foram acontecendo na empresa, tais como organização do depósito, otimização do espaço, separação dos produtos, estoque organizado por produtos e data de validade, formação da barreira de proteção com recipientes vazios e descarte correto dos materiais (lixo), estes resultados foram considerados positivos e alcançados em curto espaço de tempo.

Observou-se a mudança de hábito dos colaboradores, mantendo e aplicando as sugestões apresentadas e fazendo as coisas certas. Como diz Las Casas (2008), ao implantar um programa que mude a cultura da organização, os colaboradores devem estar dispostos a assimilar (e contribuir) com esta mudança. No caso da empresa foco deste estudo houve contribuição do grupo todo.

Para Campos (1992), a empresa interessada em implantar um programa de qualidade tem que criar condições para que teoria e prática caminhem juntas. Esta teoria se confirmou na empresa em estudo, pois o programa 5S foi sendo explicado e aplicado na empresa com os resultados acontecendo naturalmente.

Tendo como base este estudo, entende-se que o Programa 5S é uma ferramenta válida para ser implantada na organização, Tendo como uma de suas vantagens a fácil compreensão conforme pode-se perceber na empresa MZ Distribuidora de Bebidas. Las Casas (1992), salienta que o Programa 5S deve se tornar um hábito, (senso de disciplina- Shitsuke) visto que não é um programa temporário com início, meio e fim, mas uma constante busca pela melhoria contínua de atividades rotineiras, havendo necessidade de aprendizagem de novas técnicas e de atualização.

6 Considerações finais

Muitos empresários estão buscando por conta própria implantar programas de qualidade em suas empresas com o intuito de assegurar vida longa as suas organizações. No entanto, existem razões de fora para dentro tais como o Código de Defesa do Consumidor, Leis Ambientais mais severas e outras regulamentações de proteção ao consumidor que obriga os gestores a implantar Programas de Qualidade em suas organizações sob pena de sofrerem penalizações ou não ter aceitação (pelo consumidor) de seus produtos ou serviços,

Assim, ao longo deste trabalho foram apresentadas várias intervenções que poderão facilmente ser aplicadas e adotadas por gestores interessados em implantar um programa de qualidade nas suas empresas em diferentes ramos de atividade.

O Programa 5S tem se mostrado uma ferramenta eficaz para obter qualidade nos produtos e serviços oferecidos. No caso da empresa em estudo foram alcançados resultados positivos, conforme comparativo da situação da empresa antes e depois da implantação do programa, onde foi conseguida melhoria do layout, menos desperdício e destino correto de materiais para descarte, etc.

Em um cenário de preocupação com a qualidade e competitividade, o Programa 5S é indicado como sendo a ferramenta ideal, principalmente para pequenas empresas, por ser de fácil implantação, baixo custo e resultados imediatos como pode ser constatado na empresa em estudo. Além de proporcionar melhorias significativas para as empresas, aproxima gestores e colaboradores.

Referências

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2.ed. São Paulo, 2009.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Nova Lima, Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2014.

CAMPOS, V. F. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 9 ed. Belo Horizonte, MG, 1992

COUTINHO, F. M. J.; AQUINO, J. T. Os 5s Como Diferencial Competitivo Para o Sistema de Gestão da Qualidade: Estudo de Caso de Uma Empresa de Aços Longo. **Revista Gestão.Org**, v. 13, n. 2, p 176-186, 2015.

CRUZ, C. M.; BORBA A.; SCHECHTEL, J. R. Benefícios e dificuldades na implantação e manutenção do Programa 5S em um hospital da região dos Campos Gerais. Congresso Internacional de Administração, 2014. **Anais...** Ponta Grossa/PR, 2014.

DUARTE, F.; DUARTE, L. C. da Silva; ECKHARDT, M. Métodos para quantificar os resultados das auditorias do programa 5S. In: XXXIII Encontro nacional de engenharia de produção, 2013, Salvador, **Anais...** Salvador: Abepro, 2013. p. 1-15.

EDEN, C.; HUXHAM, C. Action Research for Management Research. **British Journal of Management**, v. 7, 75-86, 1996.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. **Controle da Qualidade Handbook**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

KNOREK, R.; OLIVEIRA, J. P. Gestão do Agronegócio: implantação do sistema de qualidade total utilizando o programa 5S na indústria ervateira. **Revista de Administração Geral**. v.1, n.1, p.89-109, 2015.

NETLAND, T. H.; SANCHEZ, E. Effects of a production improvement programme on global quality performance: The case of the Volvo Production System. **The TQM Journal**. v. 26, n. 2, p. 188-201, 2014.

RIBEIRO, H. **A bíblia do 5S, da implantação à excelência**. Primeira ed. - Salvador: Casa da qualidade, 2006.

SILVA, C. E. Implantação de um programa '5S'. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto, MG, BRASIL, 2003.