



**CENTRO PAULA SOUZA**



---

**ETEC "PROFª ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"**

**TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALEXANDRE FERREIRA LIMA

FÁBIO HENRIQUE PIZZAIA

JEAN OLIVEIRA SILVA

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE  
5S E ANÁLISE SWOT NA EMPRESA ALPES**

ARARAQUARA

2015

ALEXANDRE FERREIRA LIMA

FÁBIO HENRIQUE PIZZAIA

JEAN OLIVEIRA SILVA

**IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE 5S E ANÁLISE  
SWOT NA EMPRESA ALPES**

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico de em Administração.

ARARAQUARA

2015

ALEXANDRE FERREIRA LIMA

FÁBIO HENRIQUE PIZZAIA

JEAN OLIVEIRA SILVA

## **IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE QUALIDADE 5S E ANÁLISE SWOT NA EMPRESA ALPES**

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico de em Administração. Sob orientação dos professores João Missorino e Morio Kobataque Filho.

---

Prof. Orientador: João Carlos Missorino

---

Prof. Avaliador: Morio Kobataque Filho

---

Prof. Avaliador: Ariovaldo Thomazini Junior

Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz" - Araraquara – SP

**TERMO DE AUTENTICIDADE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no Curso Técnico em Administração na ETEC "Profª Anna de Oliveira Ferraz "Município Araraquara declaramos ter pleno conhecimento dos Regulamentos para realização do Trabalho de Conclusão de Curso do Centro Paula Souza". Declaramos, ainda, que o trabalho apresentado é resultado do nosso próprio esforço e que não há cópia de obras literárias impressas ou eletrônicas.**

Araraquara, 24 de junho de 2015.

<b>Nome</b>	<b>RG</b>	<b>Assinatura</b>
<b>Alexandre Ferreira Lima</b>	<b>40.868.834-8</b>	
<b>Fábio Henrique Pizzaia</b>	<b>48.615.755-6</b>	
<b>Jean Oliveira Silva</b>	<b>46.927.762-2</b>	

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso técnico administração, na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais também autores da obra: “Implantação do Sistema de Qualidade 5s e Análise Swot na empresa Alpes” apresentado a ETEC “Prof.<sup>a</sup> Anna De Oliveira Ferraz” classes descentralizadas EEBA, Município de Araraquara – SP, 17 Junho de 2015, autorizamos o Centro Paula Souza reproduzir integral ou parcialmente o trabalho e disponibiliza-lo em ambientes virtuais.

Araraquara, 24 Junho de 2015.

<b>Nome</b>	<b>RG</b>	<b>Assinatura</b>
Alexandre Ferreira Lima	<b>40.868.834-8</b>	
Fábio Henrique Pizzaia	<b>48.615.755-6</b>	
Jean Oliveira Silva	<b>46.927.762-2</b>	

**Ciência do Professor Responsável**

<b>Nome</b>	<b>Assinatura</b>	<b>Data</b>
João Carlos Missorino		
Morio Kobataque		

*Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.”*

(Paulo Freire).

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por nos ter dado saúde e forças para superar as dificuldades.  
As nossas famílias, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A todos que contribuíram para a realização deste trabalho, fica expresso aqui a minha gratidão.

A todos os professores, pela orientação, pelo aprendizado em todos os momentos necessários.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta construção.

## **RESUMO**

O presente trabalho visa realizar um estudo de caso na empresa Alpes Conforto Térmico que atua no ramo de refrigeração e climatização no mercado regional, acerca de 20 anos. Observando todo seu processo e ambiente administrativo e análise SWOT.

Assim buscamos identificar possíveis melhorias que possam acrescentar para o sucesso e o desenvolvimento empresarial.

Palavras Chave: SEIRI, SEITON, SEISOU, SEIKETSU, SHITSUKE.

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 -Fachada da empresa

FIGURA 2 - Lixeiras atualmente usada na Alpes

FIGURA 3 - Organização atualmente dos produtos de limpeza na Alpes

FIGURA 4 - Organização do almoxarifado atualmente de peças e ferramentas na Alpes

FIGURA 5 - Organização de cabos elétricos na Alpes

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVO GERAL.....	12
1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
1.4 METODOLOGIA.....	15
2 REFERENCIAL TEORICO .....	16
2.1 CONCEITO DE QUALIDADE .....	16
2.2 QUALIDADE TOTAL .....	18
2.3 O PROGRAMA 5S.....	20
2.4 SEIRI – SENSO DE UTILIZAÇÃO .....	21
2.5 SEITON – SENSO DE ORGANIZAÇÃO.....	23
2.6 SEISOU – SENSO DE LIMPEZA.....	25
2.7 SEIKETSU – SENSO DE SAÚDE.....	27
2.8 SHITSUKE – SENSO DE AUTODISCIPLINA.....	29
2.9 ANÁLISE SWOT .....	31
2.10 FORÇAS; .....	32
OPORTUNIDADES; .....	32
FRAQUEZAS;.....	32
AMEAÇAS.....	33
2.11 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	33
2.12 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	34
2.13 ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA.....	36
2.14 ANÁLISE AMBIENTAL NA MATRIZ SWOT .....	37
3 ESTUDO DE CASO .....	40
3.1 MISSÃO;.....	42
VISÃO;.....	42
VALORES; .....	42
4 CONCLUSÃO .....	47
5 REFERENCIAL- TEÓRICO .....	49

## **1 INTRODUÇÃO**

Utilizando-se dos princípios do Programa 5S, surgido no Japão no pós-guerra, este trabalho buscou estudar de que forma tal programa pode ser implantado na empresa objeto de estudo, a fim de melhorar processos, proporcionar meios para melhor organizar o layout do ambiente, assim como proporcionar aos colaboradores a oportunidade de reverem a forma como desempenham suas funções e de que forma essas funções podem ser melhor desempenhadas visto a adoção de comportamentos que o Programa preconiza.

## **1.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do trabalho é a implementação do programa 5s na empresa Alpes Conforto Térmico, a grande visão desse programa 5s é mostrar os benefícios que o mesmo pode trazer para empresa tais como o controle, desperdícios, layout interno (imagem da empresa), meio ambiente, responsabilidade social, limpeza, melhor produtividade, segurança, organização e motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, contribuir como recurso estratégico de competitividade organizacional.

## **1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO**

O objetivo específico é a maneira de alcançar e identificar melhorias na empresa Alpes Conforto Térmico utilizando o sistema 5s, apresentar as etapas do programa e benefícios, verificar as necessidades da empresa, proporcionar treinamento aos colaboradores, implantar o programa, e avaliar os resultados.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Este presente trabalho vem apresentar dicas de organização no layout interno e externo na empresa Alpes Conforto Térmico, através da implantação de um sistema de qualidade chamado 5s com objetivo principal de indicar melhorias do ambiente de trabalho, motivação dos funcionários e consequentemente melhoria da competitividade organizacional.

## **1.4 METODOLOGIA**

A nossa metodologia está relacionada através da pesquisa de campo que envolve a visita no local, com os diretores da empresa no intuito de adquirir informações necessárias à execução deste trabalho científico, mostrando os benefícios da aplicação do sistema e melhoria contínua do programa 5s, acompanhando a implementação e o desenvolvimento do programa dos processos e ou nos departamentos da organização.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 CONCEITO DE QUALIDADE**

Os chamados gurus da qualidade definem qualidade de diversas maneiras. Entre elas estão explicações ligadas à adequação para o uso, redução da variabilidade, atendimento às especificações, entre outros.

De acordo com Ishikawa (1993), qualidade é a rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso e homogeneidade dos resultados do processo.

Com a qualidade é possível desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto mais econômico, mais útil e satisfatório para o consumidor.

Segundo Juran (1991 apud Paladini, 1995), a qualidade é o conjunto das atividades através das quais se atinge a adequação do produto ou do serviço ao uso, não importando em que parte da organização estas atividades são executadas.

Já Oliveira (1996) diz que a qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário. A qualidade seria, portanto, uma maneira de se gerenciar os negócios da empresa e só pode ser alcançada com a participação de todos.

Crosby acredita que qualidade é a conformidade com os requisitos e, em se tratando da produção de bens e serviços, diz que se tem qualidade quando atinge zero defeitos. Para Juran, como já citado, qualidade é adequação ao uso. E Deming diz que a qualidade é a redução nas variações, e acredita ser impossível se conseguir zero defeito, contradizendo Crosby (MEZOMO, 2001).

Estes grandes autores auxiliam a explicar as diversas visões acerca do tema, as percepções de cada setor como o de produção, de marketing, de serviços entre outros, e ocorrem algumas contradições, como por exemplo, entre Crosby e Deming. Entretanto, todos os autores citados acreditam que a qualidade está na satisfação das necessidades do cliente, que se renovam continuamente. Assim, as definições acerca do assunto acompanham as transformações dos hábitos, da economia, das tecnologias, as evoluções do mercado de uma forma em geral.

## 2.2 QUALIDADE TOTAL

Com o fim da Segunda Guerra Mundial surge a Qualidade Total através dos Círculos de Controle da Qualidade. Segundo Ishikawa (1993), o sistema pode ser definido como uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de programas, ferramentas e métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, visando obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e superar as expectativas dos clientes.

Historicamente a Revolução da Qualidade Total tornou acirrada e global a competição entre as empresas, mudando o panorama do mercado. A sociedade e o mercado se tornaram mais exigentes, fazendo com que as organizações mais ágeis ganhassem novos mercados, e punindo as empresas que não atendessem suas exigências ao deixarem de adquirir seus produtos e serviços. As empresas para sobreviverem neste mercado cada vez mais competitivo se viram obrigadas a se voltar para as necessidades de seus clientes.

Assim, entrar para o movimento de Qualidade Total se tornou crucial para uma organização, porque dela depende seu futuro.

Feigenbaum (1993) afirma que sistema da Qualidade Total é uma estrutura operacional de trabalho aplicável a toda a empresa, documentada em procedimentos técnicos e gerenciais, para orientar ações coordenadas de pessoas e máquinas da empresa, a fim de assegurar a satisfação do consumidor quanto à qualidade e custo econômico desta.

Segundo o autor citado, existem quatro conceitos básicos para o gerenciamento da qualidade total. O primeiro diz que não existe um nível constante na qualidade, pois assim que um nível é alcançado o mercado passa a exigir índices mais elevados. O segundo toca no âmbito das pessoas, afirmando que a cultura da qualidade na empresa não se restringe a palavras, mas também a habilidades e atitudes positivas dos membros da organização. O terceiro fala que a qualidade é essencial para o êxito das inovações, sendo o desafio integrar a velocidade de novos produtos no

mercado ao desenvolvimento dos mesmos de forma clara e objetiva. O quarto e último, prega que uma qualidade superior leva à otimização da mão de obra e materiais, resultando produtividade elevada e custos inferiores.

Para Paladini (2004), o controle da qualidade total é a garantia de que o trabalho sairá como planejado. As ferramentas do controle buscarão por falhas e apresentarão as alternativas de melhoria da qualidade. Funcionando como um sistema que integra todos os setores da empresa, em prol da melhoria da qualidade e da redução de custos.

Segundo Longo e Vergueiro (2003), para conquistar um ambiente de Qualidade Total é de suma importância satisfazer totalmente clientes externos como, também, os internos, pois pessoas satisfeitas com suas condições e ambiente de trabalho, com valorização profissional e boa autoestima, têm condições de gerar bens e serviços que atendam às necessidades e excedam às expectativas dos clientes.

Devido a sua importância e abrangência, a qualidade total deve ser buscada desde o projeto do produto ou serviço, até o pós-venda, e só será alcançada quando todos os membros da organização trabalharem em equipe, cada funcionário contribuindo em harmonia com os demais, concentrando os esforços em prol dos mesmos objetivos.

A Gestão da Qualidade Total (TQM) na sua visão global emprega um conjunto de técnicas voltadas para a solução de problemas, isolando dificuldades específicas dentro do processo existente e aplicando-lhes soluções próprias e direcionadas.

## 2.3 O PROGRAMA 5S

Segundo Campos (1992). Os 5S surgiu no Japão logo após a segunda guerra mundial, durante a crise de competitividade onde surgiram as necessidades, de construir, limpar, organizar e melhorar para que eles possam estar preparados para estarem no mercado de trabalho novamente. No Brasil o programa foi lançado no início da década de 1990, conforme Bertaglia (2003).

O programa tem o objetivo de trabalhar de forma participativa melhorando o ambiente de trabalho e assim obter uma melhor qualidade de vida e serviço, em um local mais organizado e com mais qualidade.

Para a implantação do programa, todos os funcionários devem ter uma integração com o programa novo, como afirma Falconi (2004), "O programa 5s não é somente um evento episódico de limpeza, mas nova maneira de conduzir a empresa com ganho efetivo de produtividade" caso não haja este comprometimento entre os funcionários e a alta administração, não será possível a implantação adequada do programa de 5s, já que o principal colaborador para o programa funcionar é o funcionário. Como afirma Campos (1992)

Na essência, 5S gera uma mudança de conduta, hábitos, comportamento e tende a mobilizar toda a organização, do presidente aos operários, áreas administrativas, serviços e manutenção. Porém, necessita ser liberado pela alta administração servindo de modelo, de exemplo e com isso mobilizando toda a organização em um verdadeiro trabalho de equipe assimilado por todos (CAMPOS, 1992. P.15)

Os 5s são conceitos simples e básicos mais sem eles é muito difícil a empresa continuar no mercado de trabalho, O programa é formado pelos 5 passos relacionados aos "5 Sentidos", conforme a tabela abaixo indica:

Cada senso deve ser aplicado sequencialmente, formando uma cadeia de processos, desta forma será possível alcançar o objetivo esperado.

Será descrito a seguir cada senso e seu significado dentro do programa 5S:

## **2.4 SEIRI – SENSO DE UTILIZAÇÃO**

Aqui adota-se a tradução utilização para Seiri, mas o termo pode ser encontrado em outras literaturas como organização, arrumação ou seleção. De acordo com Fujita apud Silva et al. (2001), Seiri é a união de dois caracteres onde a palavra “Sei” significa organizar e “Ri” significa lógica ou razão, e quando unidas transmitem a ideia de organizar efetivamente conforme as regras ou princípios. As palavras que podemos destacar para evidenciar esse senso seriam classificar e separar.

Para Silva (1996), o senso de utilização significa utilizar os recursos disponíveis, com bom senso e equilíbrio, evitando ociosidades e carências. Já Ribeiro (1994), diz que organizar é separar as coisas necessárias das que são desnecessárias, dando um destino para aquelas que deixaram de ser úteis para aquele ambiente.

É importante salientar neste senso que descartar não é jogar as coisas fora, ou seja, deve-se classificar os materiais e objetos que não são necessários e de maneira controlada dar destino aos mesmos, como por exemplo, a reciclagem, doações, venda de materiais e jogar no Além do descarte material é essencial o descarte mental, ou seja, eliminar os pensamentos negativos e de baixo valor intelectual, liberando espaço em nosso cérebro para uma rotina com novos hábitos mais saudáveis. Segundo Ribeiro (1994), na execução do seiri é observado uma atitude negativa em relação a certos objetos e documentos, com o argumento de que um dia será útil, cabe ao supervisor interrogar e decidir o destino dos mesmos.

De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), as formas de praticar o senso e resultados obtidos são:

O que fazer?

- verificar o que é útil e necessário;
- separar aquilo que não tem utilidade para o setor;
- descartar o que não serve, disponibilizando para outro setor;
- eliminar tarefas desnecessárias;
- evitar desperdícios e má utilização de recursos.

Resultados:

- desocupar espaço;
- tornar mais visível o material realmente usado;
- tornar o ambiente mais claro, confortável e fácil de limpar;
- evitar a compra desnecessária de recursos;
- aumentar as produtividades;
- reduzir custos;
- melhorar o aproveitamento dos recursos materiais e humanos.

É interessante na execução do programa tirar fotos do ambiente antes e depois do 5S aplicado. Além disso, pode-se criar uma área de descarte e lançar uma semana para que todos os departamentos da empresa possam eliminar aquilo que não está sendo utilizado e na semana seguinte classificar e providenciar uma destinação adequada para cada material. Criar objetivos e metas para controle de desperdícios e realimentar a equipe de colaboradores com os resultados alcançados causa um bom impacto na equipe e colabora com a sedimentação da metodologia.

## 2.5 SEITON – SENSO DE ORGANIZAÇÃO

Podemos encontrar o senso Seiton traduzido com outros termos além de organização, como arrumação, ordenação e sistematização. De acordo com Fujita apud Silva et al. (2001) Seiton é a união de dois caracteres onde a palavra “Sei” significa organizar e “Ton” que transmite a ideia de imediatamente. Tendo em vista a conotação do fator tempo, esse senso é interpretado como organizar para que o acesso a informações e/ou objetos sejam rápidos.

É nesta fase em que se organiza a disposição dos materiais necessários, com o intuito de facilitar o trabalho (COLENGHI, 2003). Segundo Ribeiro (1994), ordenar é agrupar as coisas que são realmente necessárias, de acordo com sua facilidade de acesso, levando em consideração a frequência lógica já praticada, ou de fácil assimilação.

A nomenclatura dos itens deve ser padronizada com uma comunicação fácil e rápida através de códigos, rótulos e cores vivas para identificá-los. Isto ajuda na comunicação visual, criando um padrão quanto à alocação, determinação da quantidade de materiais necessários para o trabalho e controle de falta do recurso.

A organização de trabalhos e rotinas diárias também faz parte desse senso, pois planejar as tarefas não rotineiras e priorizar o essencial contribui para o aumento da produtividade pessoal e profissional.

De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), as formas de praticar o senso e resultados obtidos são:

O que fazer?

- analisar onde e como guardar as coisas;
- definir critérios para organizá-las;
- definir modo e lugar adequado para guardá-las;

- padronizar a nomenclatura dos objetos;
- criar um sistema de identificação visual;
- manter tudo em seus lugares após o uso;
- expor visualmente os pontos críticos, que oferecem perigo.

Resultados:

- racionalizar os espaços;
- facilitar o acesso aos materiais e equipamentos reduzindo o tempo de- busca;
- evitar estoques em duplicidade;
- racionalizar a execução das tarefas;
- melhorar o ambiente de trabalho reduzindo o esforço físico e mental.

Na implantação é comum lançar uma semana da organização para que todos possam organizar gavetas, armários, arquivos e computador, quadro de aviso, entre outros. É importante a criação de metas, objetivos e indicadores para controle da organização, e mais ainda realimentar o pessoal com os resultados alcançados, e, se possível, criar algum programa que reconheça os esforços daqueles que se destacaram.

O maior problema no Seiton é encontrar o layout ideal para cada departamento, podendo ser resolvido com trabalho em equipe. A colaboração de pessoas de diferentes áreas de forma consensual e organizada pode colaborar para encontrar diferentes alternativas antes não pensadas por pessoas que trabalham naquele ambiente SEISO – Senso de limpeza:

O senso de limpeza consiste em eliminar a sujeira ou objetos estranhos, que não está em seu local de origem. Deve resolver o problema

pela raiz, mantendo o ambiente físico limpo, ou seja, teve retirar toda a sujeira do ambiente para ficar mais fácil de se trabalhar.

## **2.6 SEISOU – SENSO DE LIMPEZA**

Ter um senso de limpeza é o mesmo que praticar a limpeza de maneira habitual e rotineira e, sobretudo, não sujar. Ampliando a definição, nesta fase pode-se realizar uma inspeção nos equipamentos, detectando problemas, como também realizar uma manutenção do maquinário da empresa, o que resulta na prevenção de acidentes, e bem-estar entre os funcionários e clientes (SILVA, 1996).

Segundo Colenghi (2003) Seisou significa manter o ambiente limpo, e passa uma imagem positiva da empresa. Para organizações em que o contato do cliente se dá diretamente com as instalações, é essencial um ambiente limpo e de boa aparência, tendo grande relevância este senso.

Para Ribeiro (1994) limpar é eliminar a sujeira, usando da inspeção para descobrir e atacar as fontes de problemas. É de fundamental importância que a limpeza seja feita pelo próprio usuário do ambiente, o que traz uma dificuldade para este senso, já que supervisores acreditam ser perda de tempo e fator de diminuição da produtividade da equipe envolver os funcionários na limpeza do ambiente.

De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), as formas de praticar o senso e resultados obtidos são:

O que fazer?

- fazer uma faxina geral, com estabelecimento de horário definido para que todos façam limpezas durante cinco ou dez minutos diariamente;
- acionar regularmente o pessoal da limpeza;
- acionar regularmente o pessoal da manutenção;
- desenvolver hábitos de limpeza e educar para não sujar;

- limpar os objetos antes de guardá-lo;
- treinar os colaboradores para que sejam capazes de conhecer completamente os equipamentos que utilizam;
- elaborar checklist de todos os pontos dos equipamentos que mereçam atenção especial durante a limpeza.

Resultados:

- Conscientização sobre a necessidade de manter o local de trabalho limpo e arrumado;
- Manutenção adequada dos equipamentos;
- Prevenção de acidentes;
- Ambiente de trabalho saudável e agradável;
- bem-estar pessoal;
- Melhora da imagem do setor, da instituição e, por extensão, dos funcionários, causando uma boa impressão aos clientes;
- Incremento na qualidade de vida da instituição.

Como nos outros sentidos, é importante lançar uma semana de mobilização em prol da limpeza, com a orientação e conscientização de todos os envolvidos. A criação de objetivos, indicadores e metas para controle da limpeza é fundamental, além do retorno aos colaboradores com os resultados atingidos.

## 2.7 SEIKETSU – SENSO DE SAÚDE

Silva (1996) e Ribeiro (1994) referem-se *Áseiketsu* como o estado atingido com a prática dos 3 sentidos anteriores, acrescido de ações rotineiras e habituais em termos de higiene, segurança no trabalho e saúde pessoal, para que os outros sentidos não percam a eficácia.

Ter senso de asseio significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir um ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns, zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão.

Os benefícios oriundos da prática do senso da saúde são inúmeros, e podemos citar como exemplos maior segurança no trabalho, melhora na vida da empresa e dos funcionários e combate ao stress, mal que atinge muitos trabalhadores (SILVA, 1996).

De acordo com Fujita apud Silva et al. (2001) *Seiketsu* é padronização, onde padrão seria uma descrição escrita de como algo deveria ser. Seguir um padrão ressalta a importância que todos da organização conheçam e pratiquem procedimentos de segurança e higiene, e que conheçam leis que auxiliem na correta aplicação de ações de prevenção de acidentes e doenças no trabalho.

Mais importante do que alcançar um nível de excelência, é a padronização deste nível, por isto a importância deste senso para a conservação dos outros três citados anteriormente.

De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), as formas de praticar o senso e resultados obtidos são:

O que fazer?

- melhorar as condições ambientais de trabalho, eliminando as fontes de perigo (análise das instalações elétricas, iluminação do ambiente e equipamentos de combate a incêndio);

- promover o respeito mútuo, inclusive do embelezamento de local de trabalho;

- cuidar sempre da saúde e higiene pessoal;

- criar um ambiente de trabalho harmonioso, difundindo material educativo sobre saúde em geral.

Resultados:

- redução de acidentes;

- local de trabalho agradável;

- melhora na saúde geral dos funcionários, deixando-os bem-dispostos;

- facilita as relações humanas e combate as doenças (enfoque preventivo);

- divulgação positiva da imagem do setor, da instituição e dos funcionários.

Pode-se atrelar este senso até a legislação trabalhista, quando da preocupação com a saúde dos colaboradores. É importante avaliar e registrar os riscos a saúde e segurança em cada setor da organização e montar um plano de ação para prevenção de acidentes e problemas de saúde. Alguns manuais de implantação do programa trazem o mês da saúde, com a disponibilização de treinamentos, equipamentos de proteção individual (EPI's), vídeos educativos, entre outros.

## 2.8 SHITSUKE – SENSO DE AUTODISCIPLINA

O termo Shitsuke, adotado aqui como autodisciplina, pode ser encontrado também como disciplina, educação e comprometimento. A ideia do senso é a formação de hábitos (FUJITA apud SILVA et al., 2001). Somente a prática contínua transforma as coisas certas em hábitos, pois as pessoas possuem uma grande tendência ao esquecimento. Portanto é importante elaborar procedimentos documentados e rotinas de trabalho para todos da organização, e efetuar treinamentos constantemente.

Silva (1996) e Colenghi (2003) apresentam o mesmo ponto de vista ao dizerem que o senso da autodisciplina significa ter todos os colaboradores comprometidos com os objetivos da empresa e com os clientes. Silva afirma ainda que o Shitsuke traz benefícios como a manutenção e melhoria da prática dos 4S anteriores, iniciativa dos empregados para identificar e resolver problemas, envolvimento com a equipe, entre outros.

O envolvimento de todas as pessoas da organização, e a consciência dos mesmos de sua importância para a melhoria do ambiente, é de fundamental importância para o sucesso da metodologia 5S.

Aqui entra uma ferramenta imprescindível para monitorar e medir a aplicação dos sentidos, a realização de auditorias internas por meio de lista de verificação, por mais simples que estas sejam.

Quando detectado algum problema durante a auditoria deve-se investigar a causa principal da ocorrência e agir corretivamente. Nessa situação pode ser utilizado como apoio ferramentas da qualidade como o brainstorming, o 5W2H e o PDCA.

De acordo com a apresentação disponibilizada no site do IPEM e Silva (1994), as formas de praticar o senso e resultados obtidos são:

O que fazer?

- compartilhar objetivos, visão e valores;
- difundir regularmente conceitos e informações, educando para a criatividade;
- cumprir as rotinas com paciência e persistência;
- incorporar os valores do Programa 5S;
- melhorar as comunicações em geral;
- criar mecanismos de avaliação e motivação;
- treinar com paciência e persistência;
- participar dos programas e treinamentos.

#### Resultados:

- elimina o controle autoritário e imediato;
- facilita a execução das tarefas;
- propicia resultados de acordo com o planejado;
- propicia o crescimento pessoal e profissional;
- melhora contínua a nível organizacional e entre as relações pessoais;
- prepara a instituição e os funcionários para os programas de Qualidade mais abrangentes.

A reflexão sobre o estilo de administração atual é fundamental para manter o programa a longo prazo, pois interfere diretamente no comportamento dos colaboradores. A direção deve se mostrar comprometida com o 5S, ciente das medidas adotadas durante a implantação da metodologia, e com uma administração alinhada com os

princípios da filosofia 5S, pois qualquer contradição põe em jogo a validade do programa por parte dos trabalhadores.

## **2.9 ANÁLISE SWOT**

Com a globalização o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo. Com isso, as micros e pequenas empresas, vêm perdendo seu espaço, por falta de estratégias bem definidas e pela utilização de métodos de gestão ultrapassados. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão, visa preparar as organizações para o mercado competitivo, com estratégias a curto e longo prazo levando em conta os objetivos da organização. De acordo com Tavares, (2005, p. 70) “o planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.

Portanto as organizações que buscam excelência precisam ter conhecimento das mudanças do mercado, estando preparada para as ameaças e oportunidades que o mesmo pode proporcionar. O planejamento estratégico como ferramenta de gestão para as organizações passou a ser necessidade frente ao mercado competitivo.

No planejamento estratégico existem vários métodos administrativos para diagnosticar a situação que a empresa se encontra, dentre essas a análise “SWOT”, esta é uma sigla de origem inglesa, conceito este que significa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), ou em sua tradução FOFA, relacionando ordem diferente os mesmos significados (TAVARES, 2005).

Contudo com um planejamento estratégico bem estruturado com base na análise SWOT, poderá ser observado o ambiente interno e externo, a organização terá um caminho a ser seguido, com metas estabelecidas, objetivos a alcançar e obtenção de resultados satisfatórios. Estes por sua vez serão percebidos pelo gestor através da melhoria na comunicação

interna, conquista de novos clientes, manutenção dos já existentes e ganho de mercado.

Com as análises feitas e metas estruturadas, a organização tende a se impor no mercado competitivo, dando melhores oportunidades ao consumidor, que com o passar dos anos tem se tornado cada vez mais exigente, buscando sempre qualidade, inovação e melhores preços, portanto com a implantação do planejamento estes poderão obter melhores preços, prazos e melhorias de qualidades não só no atendimento quanto no produto, visando atender os desejos e necessidades do consumidor.

Este estudo terá como objetivo não só a melhoria para a organização, como a prática de teorias e métodos apresentados na instituição que serão aplicados para a realização e sucesso do mesmo, a fim de obter a percepção que a análise SWOT como método de pesquisa, é uma ferramenta de grande auxílio, comprovando que o estudo desta análise pode e deve ser utilizado como ferramenta de gestão.

## **2.10 FORÇAS;**

Força do nome da marca Alpes, empresa conhecida por ter produtos de sofisticação e qualidade, empresa regionalmente conhecida e com tradição em diversos produtos diferenciados.

## **OPORTUNIDADES;**

O setor de climatização tem apresentado importante crescimento nos últimos anos, principalmente devido às novas tecnologias apresentadas pela indústria para o setor, por meio do lançamento de novos equipamentos e sistemas, e o conseqüente aumento da demanda e interesse por parte dos consumidores.

## **FRAQUEZAS;**

A grande concorrência no mercado de refrigeração, poucos fornecedores de equipamentos, disputa de orçamento com autônomos.

## **AMEAÇAS**

Grande concorrência na cidade, mão de obra mais cara por conta de qualidade de serviço, período de inverno, tempo de entrega do equipamento.

### **2.11 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

De acordo com Maximiano (2004), o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. Portanto o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras: planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados; é definir meios para possibilitar a realização de resultados; é interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo; é tomar no presente decisões que afetam o futuro, para reduzir sua incerteza.

Como explica Casarotto Filho (2010), que pode-se dizer hoje que planejar significa criar esquema para fazer algo desejável, ao contrário de improvisar, que significa agir ao acaso, tecnicamente pode-se dizer que planejamento significa a formulação de objetivos e de ações alternativas, bem como escolha das melhores ações. Contudo planejar é um processo que auxilia a tomada de decisão, que busca utilizar dos fatos ocorridos no presente para reconhecer oportunidades e diminuir as possíveis ameaças do futuro.

Para Mintzberg (2000), o planejamento pode se tornar ilusório, pois seus proponentes estão mais preocupados em promover ideais vagos do que em conseguir posições viáveis, mais preocupados com o que o planejamento poderia ser do que com o que ele realmente é. Assim Mintzberg (2000, p. 22) afirma que “[...] falta ao planejamento uma definição clara de seu próprio lugar nas organizações e no estado. ” Contudo ele acredita que “o planejamento construiu um núcleo viável para si por meio de seus próprios sucessos e fracassos”.

## 2.12 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A origem do planejamento na moderna administração está na função prever fatores decorrentes dos ambientes com base nos fatos presentes, para Maximiano (2004, p. 384), “planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente”.

A função planejamento veio então a se tornar algo complexo, com várias dimensões, como os prazos, que podem ser longos, médio ou curto, ou ainda os componentes para realização deste, objetivos, metas, dentre outros, e no que diz respeito ao nível dentro das organizações, esses níveis podem ser estratégicos que é formado pela cúpula da organização, tático, formado pelos gestores, ou operacional, formado pelos executores das metas impostas.

Portanto de acordo com Ignarra (2003), o processo de planejamento é composto por três 4 elementos: a informação, a decisão e a ação, sendo este um sistema contínuo, pois a cada ação novas informações são agregadas, levando a novas decisões e novas ações.

Estratégia é uma dentre tantas palavras herdadas dos gregos, que usavam para designar a arte dos generais. De acordo com Aristóteles, o objetivo da estratégia é a vitória. No campo da administração, estratégia tem diversos significados. Longo prazo, ambiente, planejamento e concorrência são algumas palavras chaves associadas aos significados principais. De acordo com Mintzberg apud Maximiano (2004, p. 379), estratégia é: “uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, um procedimento formalizado e articulador de resultados, uma programação de trabalho”.

Para Chiavenato e Sapiro, (2004, p. 47) “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.”.

Dentro desse processo são atribuídas funções para cada nível, de acordo com as responsabilidades a eles destinadas, assim Ignarra (2003, p. 84), acredita que:

*“O planejamento estratégico define os objetivos gerais e o planejamento tático estabelece os objetivos específicos, visando à formulação dos programas e projetos. O planejamento estratégico estabelece as diretrizes e normas para o relacionamento do plano como um todo e indica a direção que a organização deve seguir. O planejamento tático transforma as diretrizes e normas em ações no âmbito dos sistemas administrativos e dá suporte às decisões que indicam a direção a seguir.”* IGNARRA (2003, P. 84).

Portanto o planejamento estratégico busca auxiliá-los os gestores nas tomadas de decisões dando-lhes uma visão mais ampla de possíveis consequências de decisões tomadas atualmente e como esta pode afetar a organização no futuro, contudo Maximiano (2004, p. 379), afirma que:

*“[...] a palavra estratégia também envolve certa conotação de astúcia, de tentativa de enganar ou superar a corrente com aplicação de algum procedimento inesperado, [...], portanto ao utilizar a estratégia visa estar preparado para as ações dos concorrentes, mantendo as organizações no mercado competitivo.*

Considerando as variações dos ambientes a serem verificados para formulação do planejamento estratégico Bethlem (2002), afirma que:

*O planejamento em decorrência dos “corolários” apresentados deve ser entendido como “algo” que indica direções a seguir com “folgas” e não como algo que indique trajetórias fixas e determinadas para atingir pontos fixos no futuro, já que utilizada como inputs as características dos ambientes externos e internos à empresa e dos recursos que a empresa pode dispor, que não são precisos nem variáveis (BETHLEM, 2002, p 146).*

## 2.13 ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

A análise SWOT é uma das várias ferramentas utilizadas para elaboração do planejamento estratégico, ainda na década de 70, o conceito SWOT, começou a se popularizar, a partir de uma conferência sobre política de negócios, realizada por Kenneth Andrews em Haward. No entanto, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas (TAVARES, 2010, p. 20). Assim Tavares (2005) conceitua o termo SWOT da seguinte forma:

*[...] o conceito de SWOT – forças (Strengths), fraquezas (Weakness), oportunidades (Opportunities), ameaças (Threats), ou em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferente os mesmos significados, [...]. Nesse enfoque, o planejamento contempla a relação entre as condições externas e internas (TAVARES, 2005, p. 39).*

Contudo a partir da matriz SWOT, pode-se estudar as forças e fraquezas internas da organização e ameaças e oportunidades do mercado externo, buscando diagnosticar suas deficiências e desenvolver metas que a deixe mais resistente e preparada para o mercado competitivo.

Portanto Chiavenato e Sapiro (2004 p. 188) acreditam que a “função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar.” Com isso, são estabelecidas quatro zonas na matriz SWOT.

## 2.14 ANÁLISE AMBIENTAL NA MATRIZ SWOT

O ambiente é o local de estudo para a formalização do planejamento estratégico, sendo o ambiente interno ou externo da organização, para Casarotto Filho (2010, p. 43), “a função da análise do meio ambiente é detectar, monitorar e analisar os eventos correntes e as tendências potenciais que possam criar oportunidades e ameaças à empresa”.

O estudo do ambiente tem como objetivo detectar as deficiências da organização e modelá-la de acordo com o necessitado para a eficiência da mesma, Tavares (2005), acredita que a partir do conhecimento das condições externas, pode-se identificar com maior objetividade as forças que poderiam ser utilizadas para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças e as fraquezas que deveriam ser transformadas em forças, ou pelo menos neutralizadas.

Para Maximiano (2004, p. 385), “uma das bases para a formulação da estratégia é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente. Quanto mais instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de enfoque sistêmico e do planejamento estratégico. ”

Maximiano (2004) ainda esclarece que:

*“Adaptar a empresa ao ambiente significa mais do que torná-la capaz de enfrentar seus concorrentes. Os desafios vêm de diversas fontes e não apenas dos concorrentes. Evolução da tecnologia, exigências dos sindicatos, controle governamental e pressões de toda a sociedade são circunstâncias que oferecem desafios e oportunidade para todos os tipos de organizações (MAXIMIANO, 2004, p. 381).”*

O ambiente interno é formado por todos os integrantes da empresa, sua cultura organizacional, regras, políticas, ambiente de trabalho, dentre outros fatores, assim é nele que se tem as forças e fraquezas da organização, contudo Certo e Peter (1993, p. 47), acreditam que “o ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização”.

Para Tavares (2005, p. 39), as forças correspondem a recursos, habilidades, posição de mercado, capital humano. As fraquezas podem levar a empresa a um fraco desempenho, tendo métodos de produção obsoletos, carência de recursos tecnológicos, entre outros fatores que podem comprometer o desempenho da empresa.

A partir desses conceitos pode-se verificar que os pontos fortes de uma organização são uma característica interna, que a deixa com vantagem competitiva sobre seus concorrentes, no entanto as fraquezas, ou ainda os pontos fracos são as características deficiências ou limitações internas, que se tornam uma desvantagem competitiva.

O ambiente externo se refere ao mercado, os consumidores, os concorrentes entre outros, este ambiente por sua vez é onde ocorrem as principais oscilações e que não podem ser controladas, neste prisma Bethlem (2002, p. 159) afirma que “o ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as empresas e seus planos e estratégias. Em nenhum outro momento da história das empresas isto foi mais verdadeiro do que no momento atual”.

Portanto o ambiente competitivo está cada vez mais inesperado e concorrido, os consumidores mais exigentes e as empresas devem estar sempre atentas, Tavares (2005), afirma que:

*“O ambiente competitivo é o ponto focal para formulação e a implementação de estratégias. Estratégia refere-se a como superar concorrentes, antecipando melhor e mais rapidamente as mudanças de maneira a atrair, ganhar e manter consumidores. Que o sucesso das empresas depende, em grande parte, das ações e reações da concorrência (TAVARES, 2005, p. 282).”*

Para Kotler (1998), a empresa deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para rastrear tendências e desenvolvimentos importantes. Para cada tendência ou desenvolvimento, a identificar as oportunidades e ameaças associadas.

Sendo assim, estar atento ao ambiente externo é de suma importância para as empresas tendo em vista que estas devem observar as oportunidades que podem possibilitar ou facilitar melhorias ou diferenciais e as ameaças que são dificuldades encontradas pela empresa que possam atrapalhar o alcance dos objetivos ou ocasionar perda de mercado.

A análise SWOT como ferramenta de gestão pode onerar vantagens para as organizações que a utilizam, os dados coletados no ambiente interno e externo deixam a organização preparada para as possíveis variações do mercado tendo em dados atuais uma prévia para situações futuras, portanto, a organização que utiliza-se da análise SWOT como ferramenta de auxílio nas tomadas de decisões tem como vantagem o conhecimento das informações coletadas para avaliação e um auxílio de como usá-las de maneira favorável para a organização, assim como afirma Tavares (2010, p. 265) está por sua vez “terá meios para identificar como converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades, procurado estabelecer os vínculos entre essas possibilidades.”

Entretanto a análise SWOT por ser baseada em dados presentes e estarem atreladas a planejamentos de longos prazos, possui como limitação as incertezas do mercado para se auxiliar a um planejamento, tendo em vista que as oportunidades e ameaças de mercados mudam constantemente e que a análise é baseada nesses dados, Menon apud Freitas (2012, p. 26), afirma que algumas organizações saíram prejudicadas, pela utilização da análise SWOT, quando esta não estava associada a um planejamento estratégico bem estruturado.

### 3 ESTUDO DE CASO

A Alpes Conforto Térmico está constituída há mais de 20 anos com sede própria na Via Expressa, nº 4262, a 30 m do balão das Roseiras, conforme imagem abaixo.



**Figura 1.** Fachada da empresa

Possui uma área de 1.200m<sup>2</sup>, com 500m<sup>2</sup> de construção e uma equipe de 26 profissionais, muitos deles integrando a equipe há mais de 10 anos.

Oferecendo aos seus clientes a solução perfeita para tornar seu ambiente confortável e com a temperatura ideal. A Alpes foi fundada no ano de 1994 na cidade de Araraquara-SP pelo técnico em refrigeração Ronivaldo Alves, teve no início uma grande batalha para realizar a fidelização de seus clientes, começando em um pequeno ambiente com apenas uma porta para atendê-los, prestando serviços com alta qualidade e oferecendo um excelente pós-venda, foi conquistando espaço no mercado e expandindo cada vez mais e conquistando novos públicos.

Além da venda, também temos locação de equipamentos para climatização de eventos, com climatizadores evaporativos, condicionadores de ar tipo central, roof top, split, rack, climatizadores por aspersão e ventiladores.

Desenvolvemos todo tipo de projeto para climatização de ambiente. Atuando desde o início até o final de uma obra, seja ela qual for.

Para completar seu conforto térmico, a empresa comercializa toda linha de purificadores de água, bebedouros de galão e bebedouros de pressão.

Com o objetivo de agregar conveniência aos nossos clientes, a empresa oferece o serviço mais completo de nossa região, elaborando desde o projeto, a venda, a instalação e manutenção em todos os equipamentos comercializados.

### **3.1 MISSÃO;**

Empenharmos cada vez mais, valorizando nossos investimentos, distribuindo produtos e serviços de excelência, garantindo plena satisfação de clientes e colaboradores.

### **VISÃO;**

Que a Alpes Conforto Térmico seja lembrada por todos os seus clientes, tanto indústrias quanto pessoas físicas por sua capacidade e seriedade na prestação de seus serviços e na comercialização de seus produtos.

### **VALORES;**

Nossa empresa mantém com o mercado uma relação baseada na transparência e efetividade, para tanto, acreditamos que o nosso maior diferencial está no fator humano. Respeitando o ser humano em sua essência e sempre acompanhando a relação mundial com o desenvolvimento sustentável.

A implantação dos tambores de lixo recicláveis foi proposta para melhorar a relação da empresa com o meio ambiente, colaborando com a coleta seletiva e implantando a cultura em seus funcionários que o meio ambiente é importante e um aspecto vital na imagem da empresa em relação aos seus concorrentes no mercado.

Lata de lixo utilizado hoje:

Única lata de lixo na qual todos descartes acabam tendo o mesmo destino.



**Figura 2.** Lixeiras atualmente usada na Alpes

As sugestões de melhorias propostas pelo grupo são identificar os latões com cores diferentes com a função de diferenciar os lixos na hora do descarte com a seguinte organização segundo o padrão norma ABNT:

- Tambores azuis destinados aos papeis;
- Tambores vermelhos destinados aos plásticos;
- Tambores verdes destinados aos vidros;
- Tambores amarelos destinados aos metais;
- Tambores marrons destinados aos materiais orgânicos e,
- Tambores cinza destinados aos não recicláveis.

Como podemos visualizar na imagem abaixo, mostra a desorganização nos materiais de limpeza.



**Figura 3.** Organização atualmente dos produtos de limpeza na Alpes

Como sugestão, sugerimos a organização dos materiais de limpeza em locais específicos como suportes para vassouras, rodos, pás de lixo, panos de limpeza, balde, buchas entre outros.

A imagem abaixo mostra o almoxarifado utilizado hoje, com apenas algumas identificações e peças desorganizadas, dificultando a procura quando necessário.



**Figura 4.** Organização do almoxarifado atualmente de peças e ferramentas na Alpes

A proposta sugerida pelo grupo para organização do almoxarifado é a demarcação de cada item por códigos de compra e numeração interna da empresa, com isso facilitando a identificação e a visualização evitando a falta de estoque e perda de tempo do profissional, assim também facilitando o controle de custos da empresa e a rotatividade de peças.

A imagem abaixo mostra como é organizado os cabos elétricos que não estão em uso, onde os mesmos se misturam entre espessura e tamanho.



**Figura 5.** Organização de cabos elétricos na Alpes

Propõe-se oferecer para empresa a separação dos cabos elétricos por espessura e tamanho, definindo um espaço apropriado para a organização dos mesmos, assim irá facilitar a identificação e diminuir a margem de erro na leitura e utilização dos cabos pelos técnicos.

## 4 CONCLUSÃO

A implantação de um sistema de qualidade pode reduzir custos, porém essa redução não é tangível em curto prazo, o que faz com que muitas empresas não o considerem como investimento e sim como um gasto. Porém, Paladini (2009) diz que devido à simplicidade do programa 5S e a facilidade de obter resultados práticos, visíveis e valiosos tornam o programa uma importante estratégia da Gestão de Qualidade.

A implementação de programas de qualidade está relacionada a uma mudança na política da empresa, essa decisão feita pela diretoria resulta em uma melhor imagem para os clientes e fornecedores dentro das cadeias interligadas que existem entre as empresas.

As sugestões de melhoria baseadas em livros e artigos representam uma ação de melhoria contínua que deve estar na cultura da das organizações, pois melhoria contínua contribui para uma redução de custos dentro das organizações e um nível de serviço melhor seja para os clientes externos como clientes e fornecedores ou para clientes internos como colaboradores que estão dentro do espaço da empresa todos os dias e sabem melhor que ninguém os pontos que podem ser melhorados dentro da organização.

A concepção dos programas de qualidade leva a uma gestão participativa onde os funcionários tem a oportunidade de apresentar suas ideias para a melhoria da fábrica e de suas próprias atividades diárias que muitas vezes por simples alterações melhoram o ambiente de trabalho e a qualidade de vida de seus colaboradores levando a uma maior produção e satisfação.

A partir do momento que a empresa adota e coloca em pratica esses programas a relação com o mercado melhora, pois, a imagem da empresa emite segurança para os clientes, a valorização e manutenção de certificações de qualidade reafirmam o compromisso que a organização tem na busca por processo padronizado dentro de normas como a ISO.

As políticas de qualidade criam uma diferencial a favor da Alpes, em relação as outras empresas do mesmo segmento de mercado. Um bom exemplo é a se uma auditoria vem vistoriar a empresa, quando os planos foram

traçados e executados os certificados são apenas questão de tempo para serem adquiridos.

A busca pela satisfação total do cliente tem que ser a principal função das políticas de qualidade empregadas dentro da Alpes visando uma melhor relação com seus clientes, atender as exigências e especificações dentro das condições acordadas e nas dimensões e materiais acertados na negociação do pedido engloba uma grande responsabilidade da empresa em manter sua imagem destacada dentro do segmento e a ajuda a obter novas parcerias e novos pedidos baseados nos trabalhos anteriores feitos pela empresa.

Em resumo a satisfação total do cliente é a chave para manter e conquistar novas parcerias aumentando a participação de mercado da mesma e sua importância no setor se tornando referência entre os fornecedores e clientes.

A pesquisa feita pelo grupo tem como objetivo auxiliar na decisão que a Alpes tomara a respeito das situações levantadas, sendo uma resposta positiva ou negativa. Esta pesquisa buscou através deste estudo de caso a melhoria contínua que a empresa precisa baseado nas situações encontradas dentro da mesma após a visita feita pelos integrantes para avaliação de possíveis sugestões a empresa, sendo apenas um passo inicial.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

BETHLEM, A. S. Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CASAROTTO FILHO, N. Elaboração de Projetos Empresariais: Análise Estratégica, Estudo de Viabilidade e Plano de Negócio. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CERTO, S. C., PETER, J. P. Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: MAKRON Books. 1993.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. Planejamento Estratégico: Fundações e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAYCHOUM, M. 40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento. 5ª ed. Rio de Janeiro. Brasport, 2013.

FREITAS, M. S. Citações e referências de documento eletrônico. Planejamento estratégico: aplicando uma análise SWOT na empresa Auto Sueco CO. Brasília, 2012. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas. 4ª ed. São Paulo. Atlas. 2002.

IGNARRA, L. R. Fundamentos do turismo. 2ª ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003. KOTLER, P. Administração de Marketing: Análise, Planejamento e Controle. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 1998. LAS CASAS, A. L. Marketing: conceitos, exercícios, casos. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LOVELOCK, C. Serviços: Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

LEVINE, D.M.; BERENSON, M.L.; STEPHAN, D. Estatística: Teoria e Aplicações. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Rural. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: ARTMED, 2000.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2005.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica. 3ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.

ANÁLISE SWOT ([http://www.fapb.edu.br/media/files/2/2\\_353.pdf](http://www.fapb.edu.br/media/files/2/2_353.pdf))

Paladini, Edson Pacheco Gestão de Qualidade: Teoria e Prática; 2ª edição

Editora Atlas S.A.; 2009 p.256-257