

CENTRO PAULA SOUZA



ETEC “PROFªANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

GRAZIELA C. D. QUIRINO
JAQUELINA AP. DE OLIVEIRA
LETICIA VALERIA DOTELLI
MAIRA ANDREZA PADOVEZE
RAQUEL GASPAROTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLANTAÇÃO DOS 5 S
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE FORROS E DIVISÓRIAS

ARARAQUARA - SP
JUNHO/ 2013

GRAZIELA C. D. QUIRINO - 12
JAQUELINA AP. DE OLIVEIRA - 13
LETICIA VALERIA DOTELLI - 17
MAIRA ANDREZA PADOVEZE - 19
RAQUEL GASPAROTO - 23
3º MJ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E IMPLANTAÇÃO DOS 5 S
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE FORROS E DIVISÓRIAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Etec “Profª Ana de Oliveira Ferraz, do Centro
Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza,
como requisito para a obtenção do diploma de
Técnico de Nível Médio em Administração sob a
orientação dos Professores Cesar Guilherme
Roseguini e Gabriela Messias da Silva.

ARARAQUARA - SP
JUNHO/ 2013

Dedicamos este trabalho aos nossos Pais que
contribuíram para o desenvolvimento desse projeto,
que sempre nos apoiaram e olharam por nós.

Agradecemos à Deus, suprema luz e força que sempre precisamos.

Aos nossos pais, pela presença em toda nossa vida.

Aos nossos companheiros pela dedicação e compreensão. E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos docentes: Ariovaldo Thomazini Junior, César Guilherme Roseguini e Gabriela Messias da Silva, e todos os outros docentes que contribuíram para a conclusão desse projeto.

RESUMO

O planejamento Organizacional consiste em organizar os objetivos e ações da empresa. A empresa melhora na parte da coordenação, tem uma grande melhoria na parte de administração do tempo e também motiva e integra as pessoas. O presente trabalho nos mostra a importância de se implementar um planejamento estratégico, no contexto empresarial. Tendo como base de pesquisa uma empresa do ramo de Forros e Divisórias situada em Araraquara - SP.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Implantação dos 5 S.

ABSTRACT

Organizational planning is to organize the goals and actions of the company. The company improved the coordination, is a big improvement on the time management and also motivates and integrates people. This work shows the importance of implementing a strategic plan, in a business context. Based on research of a branch company of liners and dividers located in Araraquara-SP.

Keywords: Strategic Planning, Implementation of 5 S.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ESTRATÉGIA	12
2.1 A Finalidade da Estratégia	12
2.2 O Conceito	13
3 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO	14
3.1 Princípios do Planejamento	15
4 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
4.1 O que uma Empresa Espera do Planejamento Estratégico.....	18
4.2 Resultados Esperado	18
4.3 Mitos e Concepções Errôneas Sobre Planejamento Estratégico	19
4.4 Do Planejamento a Projeção Futuro	20
5 FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO	22
5.1 Filosofia da Satisfação	22
5.2 Filosofia da Otimização	23
5.3 Filosofia da Adaptação	23
6 PARTES DO PLANEJAMENTO	24
7 COMO ELABORAR E IMPLANTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
8 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA	30
8.1 Estabelecimento do Planejamento Estratégico	30
8.2 Análise e Determinação da Situação da Empresa.....	31
8.3 Definição precisa dos Objetos da Empresa	32
8.4 Definição das Estratégias da Empresa	32
9 OS 5 SENSOS: ATIVIDADES, BENEFÍCIOS E COMO PRATICAR..	34

9.1 Senso de Utilização	34
9.1.1 Como Praticar	34
9.2 Senso de Ordenação	35
9.2.1 Como Praticar	35
9.3 Senso de Limpeza	36
9.3.1 Como Praticar	37
9.4 Senso de Saúde	37
9.4.1 Como praticar	38
9.5 Senso de Autodisciplina	38
9.5.1 Como Praticar	39
9.6 Os Metodos 5 S.....	39
9.6.1 Conceito	40
9.6.2 Os cinco Conceitos	41
9.7 Objetivos do Programa	42
9.8 Planejamentos e Praticas dos Conceitos	42
10 ESTUDO DE CASO	47
11 CONCLUSÃO	48
12 REFERÊNCIAS.....	50

1 INTRODUÇÃO

Planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. A administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos.

O planejamento estratégico visa antecipar o futuro da empresa, em relação ao longo prazo. De uma forma genérica, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Este é crucial para o sucesso da organização, e a responsabilidade deste planejamento assenta sobre tudo nos gestores de topo, dado o nível de decisões que é necessário tomarem.

2 ESTRATÉGIA

A estratégia esta relacionada á definição do conjunto produto versus mercados proposto pela empresa em dado momento.

A estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento de si.

2.1 A Finalidade da Estratégia

A finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ações que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos.

2.2 O Conceito

O conceito básico de estratégia esta relacionada a ligação da empresa com seu ambiente. E nesta situação a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Numa empresa, a estratégia esta relacionada a arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimizações dos problemas e a maximização das oportunidades.

As estratégias podem ser classificadas das mais diferentes formas, as quais podem ajudar o executivo a se enquadrar em uma ou mais situações.

3 CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO

Planejamento é um processo de tomadas de decisões.

O processo de planejar envolve um modo de pensar, de indagar, de questionar sobre o que fazer, como, quando, quanto, para que, porque, por quem e onde.

- Previsão: correspondem ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.
- Projeção: corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica.
- Predição: corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.
- Resolução de problemas: corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes.
- Plano: corresponde a um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento, uma visão estática do planejamento, uma decisão em que a relação custos versus benefícios deve ser observada.

Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em funções dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode – se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Além disso, o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torna-lo realidade justifica que ele anteceda a decisão e à ação.

Outro aspecto a destacar, inerente ao processo decisório, é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a ideia de complexidade que lhe é característica.

3.1 Princípios do Planejamento

O planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios em gerais e específicos.

São quatro os princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento:

a) O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa.

No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-lo em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organizações, direção e controle).

Na realidade, é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode – se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

c) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferência, funções, avaliação etc.; na tecnologia as modificações podem ser apresentadas pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicação, procedimento, instruções etc.

d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

Eficiência é:

- Fazer as coisas de maneira adequada;
- Resolver problemas;
- Salvar os recursos aplicados;
- Cumprir seu dever; e
- Reduzir os custos.

Eficácia é:

- Fazer as coisas certas;
- Produzir alternativas criativas;
- Maximizar a utilização de recurso;
- Obter resultados; e
- Aumentar o lucro.

Efetividade é:

- Manter – se no mercado
- Apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

				- Atenção aos problemas, principais operacionais.	- Atenção aos problemas empresariais que interagem com o ambiente.
				Interno	Externo
				Eficiência	
- Atenção ao desempenho da empresa em seu ambiente.	Externa	Eficácia	Alta	Baixa	Alta
				- Objetivos empresariais alcançados, mas não no nível ideal. Utilização inadequada dos recursos disponíveis.	- Objetivos empresariais alcançados. Utilização adequada dos recursos disponíveis.
- Atenção ao desempenho da empresa como um todo.	Interna		Baixa	- Objetivos empresariais normalmente não alcançados. Utilização inadequada dos recursos disponíveis.	- Objetivos empresariais algumas vezes alcançados. Utilização adequada dos recursos disponíveis.

Quadro: Eficiência e eficácia nas empresas.

3.2 Princípios Específicos do Planejamento

- Planejamento Participativo

O papel do responsável pelo planejamento é o de facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa e deve ser realizada pelas áreas pertinentes ao processo.

- Planejamento coordenado

Todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente.

- Planejamento integrado

Os objetivos são escolhidos de cima para baixo e os meios para atingi-los de baixo para cima.

4 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO.

4.1 O que uma Empresa Espera do Planejamento Estratégico.

- Conhecer e utilizar seus pontos fortes.
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas.
- Conhecer e evitar as ameaças externas.
- Ter um efetivo ponto de trabalho estabelecendo:
 - a) As premissas básicas que devem ser consideradas.
 - b) As expectativas de situações almejadas pela empresa.
 - c) Os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa.
 - d) Porque e onde devem ser realizados os planos de ações.
 - e) Como e onde alocar recursos.

4.2 Resultados Esperado

- Direcionamentos dos esforços para pontos comuns.
- Consolidação dos entendimentos por todos os funcionários da missão, dos propósitos e dos objetivos da empresa.
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho que permita á empresa trabalhar, levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas;
- Atingir o objetivo.

Visão

Nesta primeira etapa são identificadas as expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa.

Oportunidades

Forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas, enquanto perduram. Ameaças

Forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos á sua ação estratégica, mas que poderão ser evitadas, desde que conhecidas a tempo hábil.

Concorrentes

Devera ser efetuada esta analise que é externa, mas deve – se conhecer também o ambiente interno dos concorrentes para avaliar seus pontos fortes e fracos.

Pontos Fracos

São situações inadequadas da empresa (controláveis) que proporcionam uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

Pontos Fortes

São as diferenciações conseguidas pela empresa (controláveis) que proporcionam uma vantagem operacional.

Pontos neutros

São as variáveis identificadas pela empresa, todavia, no momento não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como forte ou fraca.

4.3 Mitos e Concepções Errôneas Sobre Planejamento Estratégico.

No mundo dos negócios, a maior parte do pensamento convencional sobre planejamento estratégico, ou seja, o estabelecimento de metas e a formulação de planos para atingi – lá, é mal conduzida e ás vezes obsoleta. Muitas organizações perdem tempo excessivo e energia intelectual preciosa tentando planejar e fazer um prognóstico de seu futuro. Criam planos estratégicos grandiosos, apoiados em orçamentos detalhados, estimativas de recursos, planos táticos e cronogramas, mas a maioria desses esforços tem pouca ligação com o sucesso dos negócios.

Muitos líderes organizacionais tendem a confundir orçamento com planejamento. Nas instituições estatais, por exemplo, em que os orçamentos são quase em sua totalidade dirigida para os custos da folha de pagamento, o líder simplesmente extrapola os custos do ano vigente para o ano seguinte, com correções para ajustes de salários e fatores relacionados ao custo de vida. Todos

eles compõem seus orçamentos corretamente, com mínimas mudanças, e o processo passa de um ano para outro. Esse tipo de atividade com base no orçamento ilude as pessoas, levando-as a pensar que estão planejando, mas de fato frequentemente há muito pouco ou nenhum planejamento.

4.4 Do Planejamento a Projeção Futura

Há uma forma melhor de se pensar no futuro. É preciso mudar o vocabulário que usamos para pensar e falar sobre como orientar nossos negócios. *Planejar* é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados. É necessário um plano para se construir uma ponte, pilotar um avião, transplantar um rim, abrir um novo escritório numa outra cidade ou lançar um novo produto.

Mas, se alguém pretende se aventurar num mercado competitivo, ou passar do mercado nacional para um mercado global, ou defender seu negócio principal (*core business*) em face de mudanças competitivas e tecnológicas expressivas, é preciso algo mais que planejamento. É necessário um processo de raciocínio que seja explorador, e não determinístico. Albrecht (1994) o chamado de projeção futura.

O planejamento como é feito convencionalmente tem pouco a oferecer em qualquer situação altamente ambígua. Os documentos elaborados, as previsões, os planos de ação e os cronogramas frequentemente não passam de miragem intelectual. Em alguns casos, a ilusão de exatidão que eles criam pode levar a um desvio da concentração nos meios para se alcançar o sucesso. Eles podem dirigir sua atenção erroneamente, fazendo com se siga os planos em vez de explorar oportunidades, das quais a maioria certamente não constará dos planos.

Em uma abordagem de projeção do futuro, são necessárias medidas de resultado, ou indicadores críticos, que ajudam a medir a eficácia das estratégias de ação. Mas não podemos nos iludir, pensando que temos um conjunto realista de metas e que estaremos trabalhando para atingi – lá. Ao contrario, estaremos

desenvolvendo estratégias de ação para explorar o que esta acontecendo no ambiente e usando os indicadores críticos para, então, decidir o que fazer.

A preocupação, nesse momento, não deve se centrar na expectativa de êxito ou fracasso, pois estaremos nos adaptando continuamente às consequências das nossas estratégias de ação.

Parece uma distinção sutil, mas pode ser profunda em seus efeitos sobre os processos de raciocínio aí presentes.

Desse ponto de vista, o ciclo típico do planejamento anual que tantas organizações seguem religiosamente pode, na realidade, travar a agilidade delas para reagir às mudanças, ameaças e oportunidades. Redigir o plano estratégico e o orçamento anual é um processo tão exaustivo que ninguém deseja mudá-lo, mesmo que ocorram mudanças ambientais importantes no decorrer do ano.

É preciso tanto planejar quanto projetar o futuro para tornar uma empresa bem sucedida. São necessários indivíduos capacitados nas duas tarefas. Requerem – se líderes que dominem ambas as práticas. Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como *agir* com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A impossibilidade de se fazer um planejamento para um futuro que se mostra confuso e ambíguo não deve gerar sentimentos de frustração ou impotência. Deve-se, isto sim, desenvolver as qualificações e a disciplina para interpretar continuamente esse futuro em termos de ações e iniciativas estratégicas, e assim usar as habilidades de planejar para concretizar planos coerentes. Podem – se sintetizar as orientações seguintes no planejamento e na projeção do futuro da seguinte forma:

A projeção futura e o planejamento devem encontrar – se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzir – lá numa meta ou alvo. Nesse sentido, o planejamento torna – se o resultado tático da projeção do futuro, mas não se espera que ele resolva o quebra – cabeça estratégica para a empresa; trata – se de um quebra – cabeça dinâmico, cujas peças são encaixadas a cada dia, a cada mês e ano, e não montadas de uma só vez, na elaboração do chamado plano.

A premissa norteadora para essa manobra criativa é a Administração Estratégica. Com uma compreensão clara na empresa de quem realmente é, de sua capacidade, de qual é o seu negócio, de que valor cria para os clientes e de como

se diferencia para ganhar clientes e mantê-los, tem os meios para fazer a maior parte do trabalho, não importa o que o ambiente de negócio apresente.

5 FILOSOFIA DO PLANEJAMENTO

De acordo com Ackoff (1974:4), existem três tipos de filosofias de planejamento dominantes. A maioria dos processos de planejamento envolve uma mistura dos três tipos, embora possa haver predominância de um deles.

5.1 Filosofia da Satisfação

Essa filosofia designa os esforços para atingir um mínimo de satisfação, mas não necessariamente para exceder – lo. Para Ackoff (1974:5), satisfazer é fazer “suficientemente bem”, “mas não necessariamente tão bem quanto possível”. O nível que define a satisfação é o que o tomador de decisões está disposto a fixar e, frequentemente, é o mínimo necessário.

A preocupação básica dessa filosofia está no aspecto financeiro, sendo dada grande ênfase ao orçamento e a suas projeções. Não é dada grande importância aos demais aspectos d planejamento de recursos – humanos, equipamentos, materiais e serviços etec. -, porque está subentendido que, com suficiente quantidade de recursos monetários, o restante pode ser obtido; e, normalmente, é feito apenas uma projeção para o futuro, sendo ignoradas as possibilidades de outras alternativas.

Essa filosofia é normalmente utilizada em empresas cuja preocupação maior é com a sobrevivência do que com o crescimento ou com o desenvolvimento. O ganho em termos de aprendizado no processo de planejar é pequeno, pois, não indo a fundo ao estudo das principais variáveis, não se adquirem conhecimentos adequados sobre o sistema que se está planejando.

A grande vantagem dessa filosofia é que o processo de planejar pode ser realizado em pouco tempo, custo pouco e exige menor quantidade de capacitação técnica. Nesse sentido. Tal filosofia pode ser muito útil quando a empresa inicia o aprendizado do processo de planejar.

5.2 Filosofia da Otimização

Esta filosofia significa que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficiente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas, de modelos de simulação e de pesquisa operacional.

Salienta-se que essa filosofia de planejamento tornou-se amplamente divulgada com o desenvolvimento da informática e da tecnologia da informática e modelos de organização que foram elaborados na área de pesquisas operacionais e outras áreas. Isto porque os modelos disponíveis são aplicáveis a algumas partes da empresa, não resolvendo todo o problema e, nessas condições, o planejador tende a ignorar os aspectos que ele não pode modelar, tais como os inerentes e recursos humanos e a estrutura organizacional da empresa. Entretanto, foram desenvolvidos modelos muito úteis para as decisões nas empresas, tais como tamanho e localização da fábrica, distribuição de produtos, da empresa que não foram motivados para o plano.

5.3 Filosofia da Adaptação

Esta filosofia, que algumas vezes é denominada planejamento inovativo, apresenta as seguintes características.

- Baseia-se na suposição de que o principal valor do planejamento não está nos planos elaborados, mas no processo de elaboração desses planos;
- Supõe que a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controles, e que o fator humano é o responsável pela maioria das confusões que o planejamento tenta eliminar ou evitar;
- O Conhecimento do futuro pode ser classificado em três tipos: certeza, incerteza e ignorância, visto que cada uma dessas situações requer tipo diferente de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação.

6 PARTES DO PLANEJAMENTO

Para Ackoff (1974:4), o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionais que podem ser separadas de formas diferentes.

De forma geral e independentemente da metodologia utilizada, alguns aspectos básicos devem ser considerados em qualquer planejamento. Ackoff (1974:4) apresenta cinco partes para as quais foram realizadas adaptações para enquadramento nos conceitos utilizados neste livro:

Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais os desafios e as metas.

Planejamento dos meios: proposição de caminho para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem – se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimento e prática.

Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui pode – se ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégias de negócios.

Planejamento dos recursos: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.

Planejamento da implantação e controle: corresponde á atividade de planejar o gerenciamento da implantação do empreendimento.

Devem – se ressaltar alguns aspectos, a saber:

- O próprio processo de planejamento deve ser planejado;
- O processo é interativo, ou seja, sua ação se exerce mutuamente, entre duas ou mais partes do todo; e
- O processo é literário, ou seja, repete – se o longo do tempo.

7 COMO ELABORAR E IMPLANTAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Planejamento, Administração, Marketing e Finanças. Estes são os tópicos que abrangem “As 40 dúvidas mais frequentes dos empresários”. Pesquisa feita pelo SEBRAE apontou qual são as principais dúvidas que os empresários possuem no momento de abrir, conduzir e fechar uma empresa.

Um dos assuntos mais citados e que aparece logo no início refere-se ao Planejamento. As dúvidas sobre este tema foram:

- 1) “Por que fazer um planejamento estratégico”
- 2) “Como fazer um Planejamento estratégico”
- 3) “Como implantar o Planejamento estratégico”

As dúvidas 2 e 3 decorrem da dúvida número 1, exatamente a que mais exige esforços de convencimento e autoconvencimento. Por se tratar de análises de prazos mais longos (de 3 a 5 anos), muitos empresários julgam o planejamento estratégico como sendo de baixa relevância, afinal, com a velocidade com que as coisas mudam hoje, não sabemos ao certo como estaremos daqui a um ano. Imagina daqui a cinco anos. Com isto investem sem analisar, contratam sem planejar e delegam sem estruturar. Tudo baseado no feeling empreendedor. Um erro que muitas vezes pode custar a permanência da empresa.

Não estou aqui para tolher o espírito empreendedor. Muito pelo contrário. Para reforçar este espírito com dicas que aumentem as chances de sucesso do empreendimento. Otimismo, pensamento positivo, lei da atração. Tudo isto ajuda no momento de empreender. No livro de Shawn Achor – O jeito Harvard de ser feliz, o escritor deixa claro, e prova isto com fatos, como acreditar num projeto aumenta exponencialmente as chances de sucesso. Contudo, um planejamento estratégico bem feito reforça e amplia estas chances de sucesso.

Como um bom planejamento estratégico é algo que pode deixar muito empresário confuso, é importante destacar um bom planejamento deve conter os seguintes itens:

- Análise do ambiente: O objetivo nesta etapa é compreender as principais tendências do mercado para o futuro. Avalia-se o ambiente macroeconômico, o

ambiente operacional e o ambiente interno. Com algumas perguntas é possível compreender como se esta inserido e quais previsões futuras:



No Ambiente Macroeconômico deve-se entender como o macromercado irá se comportar futuramente. As perguntas que podem ser feitas para identificar tendências são as seguintes:

Aspectos sociais: o público-alvo que se pretende abordar irá ampliar ou reduzir seu tamanho? Há algumas previsão de mudanças de comportamento de compra?

Políticos: há previsões de alterações de partidos políticos, eleições ou políticas de incentivo que influenciam direta e indiretamente a empresa?

Econômicos: Como estão previstas as taxas de juros para o futuro? E as taxas de inflação? Há tendências de crise internacional ou de crescimento? Como se situam as exportações e importações? Estes fatores influenciam a empresa?

Legais: Há alguma legislação que impeça ou atrapalhe o andamento da empresa? Há alguma previsão de mudança legal que impacte positivamente ou negativamente a empresa?

Tecnológicos: Como as tecnologias influenciarão a empresa? A empresa é muito dependente de avanços tecnológicos? Necessita de altos investimentos em tecnologia? Há previsões de grandes inovações que impactem na empresa?

No Ambiente Operacional o foco é compreender as influências que o setor em que a empresa está inserida pode gerar. Esta análise também é conhecida como análise das forças de Porter:

Clientes: Seu produto é voltado para poucos clientes (margem) ou para muitos clientes (giro)? O cliente tem grande poder de negociação? O atendimento ao cliente é um diferencial para a compra?

Fornecedores: Os fornecedores da empresa são muitos ou poucos? Qual o nível de importância para o andamento da empresa? É fácil substituí-los? Quanto custa substituir? Qual tempo necessário para substituição?

Concorrentes / Novos entrantes: A empresa tem/terá muitos concorrentes? Você possui algum item de diferenciação em relação aos concorrentes? Quais os preços praticados por estes concorrentes? Eles possuem melhores ou piores campanhas de marketing? É fácil entrar com uma nova empresa no mercado?

Produtos Substitutos: Há outros produtos que os consumidores possam comprar que satisfaçam as mesmas necessidades que o seu produto? Aqueles produtos são mais baratos ou mais caros? São melhores ou piores? Possuem maior ou menor esforço de marketing?

No Ambiente Interno, por sua vez, o importante é analisar das portas da empresa para dentro, ou seja, como estão as operações da empresa. É mais indicado para empresas já existentes. As perguntas para facilitar a análise são as seguintes:

Marketing: Os preços da empresa estão alinhados com os preços dos concorrentes?

O produto que a empresa oferece atende as necessidades que os consumidores possuem? A divulgação do produto/serviço está suficiente para tornar conhecida a empresa?

Finanças: O caixa da empresa está superavitário ou deficitário? Nos últimos anos a empresa apresenta lucro? Possui altos ou baixos níveis de endividamento? Haverá necessidade de altos investimentos futuros?

Pessoas: Há funcionários suficientes para o atendimento aos clientes, vendas, produção e entrega dos produtos? Os salários destes funcionários estão justos para as funções e para o que o mercado está praticando?

Produção: O tempo de produção está condizente para atendimento aos clientes? A taxa de erros está baixa ou alta? Há muitas ou poucas interrupções produtivas?

Considerada a etapa mais importante, ao final da análise do ambiente, deverão estar bem claras as principais oportunidades e ameaças do setor. A segunda etapa é a definição da estratégia.

Definição da estratégia de atuação: Neste momento, após compreender como o mercado está a se comportar, identificado as principais oportunidades e ameaças é o momento de decidir qual caminho ir. A definição de estratégia contempla o desenvolvimento da missão, visão e valores organizacionais. Contempla também a macroestratégia que deve ser algumas destas:

- Menor preço;
- Melhor qualidade;
- Melhor atendimento;
- Melhor prazo de entrega;
- Melhor combinado de produto e serviço;

Sendo assim, a estratégia deve conduzir a empresa a uma determinada diferenciação em relação aos concorrentes. O que é chamado de “vantagem competitiva”. Em resumo, o objetivo desta etapa é fazer com que os clientes escolham o seu produto e não o do concorrente.

Desenvolvimento dos objetivos estratégicos: Após a definição da estratégia geral de atuação, isto é , como faremos para o cliente escolher nossos produtos e não dos concorrentes, é momento de identificar quais os passos que são necessários para a execução desta estratégia. Ou seja, é o momento de desmembrar a estratégia em objetivos estratégicos a serem alcançados num determinado tempo.

Por exemplo, se a estratégia adotada for de “menor preço”, os objetivos estratégicos seriam de conseguir os menores custos através das melhores negociações, salários mais justos, produtividade mais elevada, e etc.

Deve-se lembrar de que os objetivos depois serão desmembrados em metas que devem se dadas a cada departamento. Estas metas devem sempre ser formuladas como SMARTs (eSpecificas, Mensuráveis, Alcançável, Relevante e Temporal). Mas este tópico já fica para o Planejamento Tático.

Implantação: A última etapa do processo de planejamento é implantá-lo. Como diz a sabedoria popular, “o papel aceita tudo”, ou seja, planejar é o processo mais fácil. Os impactos ocorrem quando o planejamento é posto em prática. E aqui a dica é simples: Comunicação e controle.

É muito importante que a empresa inteira esteja consciente do planejamento, das metas de suas áreas e que estejam envolvidas no atingimento destas, portanto, comunicação é o ponto chave.

O segundo segredo da boa implantação é o controle estratégico. Muitas empresas colocam uma estratégia para rodar, fazem a comunicação, mas não acompanham a evolução dos índices mais importantes como faturamento, lucratividade, produtividade, nível de satisfação dos clientes, satisfação dos funcionários, etc. É muito importante que anualmente seja testada a validade da estratégia.

Em resumo, o planejamento estratégia nada mais é do que entender onde a empresa está, para onde deseja caminhar e como fazer esta caminhada.

8 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA

Planejamento Estratégico: Pensando o Futuro da sua Empresa.

Na Administração de Empresas moderna, o conceito de planejamento estratégico é um dos instrumentos mais importantes. Planejamento estratégico consiste em um processo de gerencia contínuo e persistente onde o gestor, ou gestores, responsáveis pela empresa determinam os parâmetros que a companhia deve seguir no curto, médio e longo prazo.

Uma vez estabelecidos os objetivos de médio e longo prazo da empresa, o planejamento estratégico passa também a definir as diretrizes diárias da empresa, buscando e fornecendo aos administradores informações para tomada das melhores decisões.

É preciso se adiantar ao mercado, prever as tendências, uma empresa que não tem planejamento é como uma folha seca solta ao vento: ela se move ao sabor do acaso, não se sabe onde ela pode parar.

Em relação aos administradores, é preciso saber focar os objetivos: se todo o foco for dado ao planejamento de longo prazo, as questões operacionais vão acabar sendo negligenciadas e a empresa vai perder eficiência, no entanto, se todo o foco for dado ao dia-a-dia da empresa, as questões estratégicas vão acabar sendo negligenciadas e a empresa vai perder o rumo, ficando estagnada. A empresa deve ter um objetivo, deve ter uma razão de ser.

O administrador não deve se tornar uma espécie de bombeiro, apagando “incêndios” toda vez que um novo problema surge, o administrador além de se preocupar em apagar o fogo, deve sempre também buscar as origens dos incêndios.

8.1 Estabelecimento do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico pode ser implementado com base em 4 passos básicos:

Definição da Missão Corporativa da Empresa.

Dentro do planejamento estratégico, Missão Corporativa pode ser entendida como a razão de ser da empresa. É a missão corporativa que define para onde serão direcionados os esforços diários dentro da companhia.

Qual o perfil dos clientes da empresa? Qual é o negócio da empresa? O que a companhia busca trazer para os seus clientes? O objetivo da empresa é focar em clientes pontuais, ou na massa em geral? Pensar sobre este assunto e saber precisamente a resposta para estas perguntas pode fazer toda a diferença. A missão corporativa do Google por exemplo, segundo a própria companhia é: organiza toda a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil. Enquanto a Ferrari por exemplo se concentra em fabricar carros esportivos de luxo (que poucos clientes pode adquirir), a Nissan foca no mercado de classe média, produzindo carros baratos e econômico (que muitos clientes pode adquirir). Dentro do contexto da administração, é a missão corporativa que determina o que a empresa vai ser.

8.2 Análise e Determinação da Situação da Empresa

Na segunda etapa do estabelecimento do planejamento estratégico, a situação da empresa deve ser analisada e bem determinada. Afinal (pelo menos não no curto prazo) não se pode buscar objetivos que estejam fora do alcance e escopo da empresa. É preciso conhecer bem a situação atual, para poder dar o próximo passo com segurança. Para se determinar com clareza a situação da empresa, dois fatores devem ser levados em conta: Análise Externa e Análise Interna.

Análise Externa: Como análise externa, podemos entender basicamente como a análise do mercado e também da concorrência da empresa. Conhecer bem o mercado e Conhecer bem o que está sendo disponibilizado pela concorrência, faz toda a diferença no estabelecimento de metas concisas para a empresa.

Análise Interna: Como análise interna da empresa entendemos como a determinação da situação interna precisa da empresa. A primeira iniciativa que a empresa deve tomar para realizar uma boa análise interna é passar por um processo de determinação e catalogo dos ativos patrimoniais. Esta tarefa realizada através da implementação do processo de gestão patrimonial. Quanto maior a empresa, mais

complexa será a determinação dos ativos patrimoniais e também mais importante será a mesma. A realização de uma boa consultoria em gestão patrimonial sempre auxilia na tomada das melhores decisões.

8.3 Definição precisa dos Objetos da Empresa

Uma vez definida a missão corporativa da empresa, uma vez conhecida a situação externa e interna da empresa, através da realização dos estudos de gestão patrimonial, chega a hora de definir precisamente os objetivos da empresa. Quando se tem conhecimento, melhores metas, metas mais realistas podem ser traçadas.

Do mesmo modo que a empresa não deve desperdiçar seu potencial de crescimento focando em objetivos medíocres, também não pode gastar toda a sua energia tentando atingir um objetivo impossível. Para definir as metas da empresa, antes de mais nada, é preciso conhecimento.

8.4 Definição das Estratégias da Empresa

Agora que as metas foram estabelecidas, chega a hora da ação. Na fase de definição das estratégias, é o momento em que os gestores vão planejar e atribuir as tarefas a todos os envolvidos na empresa para que as metas sejam atingidas. Se a empresa planejou bem, analisou corretamente o mercado, definiu objetivos viáveis e adotou estratégias inteligentes, com certeza irá atingir seus objetivos. Uma vez que um objetivo é atingido, o processo pode então ser reiniciado e um objetivo maior pode se buscado.

Ciclo Básico do Planejamento:



9 OS 5 SENSOS: ATIVIDADES, BENEFÍCIOS E COMO PRATICAR

9.1 Senso de Utilização

Dentre as atividades ligadas ao senso de utilização, podem ser citadas:

- reforçar valores, conceitos e atitudes, associados às virtudes humanas, abandonando os vícios de toda a natureza;
- identificar e eliminar as fontes de desperdício de tempo e de recursos;
- atribuir destino apropriado a tudo o que é percebido como desnecessário;
- utilizar de forma correta os equipamentos, visando prolongar sua vida útil;
- colocar à disposição, materiais, móveis e equipamentos não utilizados ou em excesso, relatórios e formulários obsoletos etc.
- a prática continuada deste senso contribui para a redução do número de problemas com que nos deparamos no dia- a-dia e de perda de tempo decorrente da existência destes problemas;
- a diminuição do desperdício e a redução de estoques localizados e/ou generalizados;
- a liberação de espaço, tornando o ambiente mais agradável;
- a redução de acidentes.

9.1.1 Como Praticar

É recomendado iniciar este senso com alguma área-piloto. Para registrar o estágio atual, deve-se fotografar ou filmar o ambiente local e, após o descarte, registre novamente para medir a mudança que ocorreu.

Quantificando e avaliando o que está sendo descartado, respondendo:

- O que deve ser jogado fora?
- O que deve ser guardado num depósito?

- O que pode ser útil para outro setor?
- O que deve ser conservado?
- O que pode ser vendido?

Após colocar em um local determinado aquilo que será descartado, convidamos as pessoas de outros setores, para que escolham, entre os itens disponíveis, o que de fato lhes interessa.

9.2 Senso de Ordenação

Compreender a sistematização e a classificação dos objetos, dados e métodos selecionados como necessários, e também a disponibilidade e a sedimentação de valores, conceitos e atitudes positivas.

Alguns dos benefícios gerados pela observância do senso de ordenação:

- atendimento priorizado ao cliente, externo e interno, demonstrando atitudes cordiais e localizando prontamente materiais e documentos;
- identificação e remoção das causas de desordem;
- redução de estoques, através do melhor controle sobre o consumo de materiais em geral;
- melhor controle sobre equipamentos, métodos e ferramentas;
- redução de acidentes.

9.2.1 Como Praticar

Observe e reflita como as coisas estão colocadas, onde e por quê. Arrumação é um estudo de eficiência e esta depende da velocidade necessária para pegar e colocar as coisas em seus devidos lugares. Procure responder as seguintes perguntas:

- É possível reduzir os estoques?
- O que está a mão precisa mesmo estar ali?

- Os nomes das coisas estão padronizadas?
- Qual o melhor local para cada coisa?

Lembre-se:

- Todas as coisas devem ter um nome e os nomes devem ser conhecidos por todos.
- Todas as coisas devem ter espaço definido de estocagem e a indicação exata do local de estocagem.

9.3 Senso de Limpeza

Atividades importantes relacionadas a este senso:

- manter um relacionamento interpessoal e intrapessoal sadio;
- apresentar trabalhos com qualidade e clareza;
- manter o ambiente e os objetos de trabalho limpos, especialmente ao final de turno;
- participar ativamente da limpeza e da conservação do local de trabalho.

A prática do senso de limpeza contribui para:

- a satisfação da própria pessoa, estimulando sua iniciativa e reduzindo seu desconforto, a partir da identificação e da eliminação das causas da falta de limpeza;
- a redução da incidência de doenças e de acidentes;
- a promoção da higienização do local (de trabalho, de moradia, de lazer);
- a melhor conservação dos equipamentos e dos materiais;
- a redução de despesas;
- a liberação de espaço.

9.3.1 Como Praticar

Este senso, como os demais, depende do trabalho de equipe. Todos podem e devem colaborar.

Algumas dicas:

- Todos devem deixar ferramentas e utensílios limpos antes de guardá-los.
- As mesas, armários e móveis devem estar limpos e em condições de uso.
- Nada deve ser jogado no chão.
- Diariamente retirar pó e sujeira dos pisos, paredes, tetos, janelas, portas, prateleiras, armários, mesas, cortinas, cadeiras e local usado.
- Não existe exceção quando se trata de limpeza. O objetivo não é impressionar visitantes, mas proporcionar o ambiente ideal para se obter a Qualidade Total.

9.4 Senso de Saúde

Algumas atividades que envolvem este senso:

- trabalhar a prevenção de doenças e de acidentes, cuidando da própria segurança;
- cuidar da própria aparência, conservando o asseio e a higiene;
- colaborar na melhoria dos processos, dos procedimentos, dos relacionamentos, do local de trabalho, das áreas comuns.

Podem ser citados como benefícios resultantes da prática do senso de saúde:

- a melhoria do ambiente e da metodologia de trabalho;
- a melhoria das condições de segurança;
- a redução de doenças e de acidentes.

9.4.1 Como praticar

Em um ambiente limpo, a segurança é maior. Quem não cuida bem de si mesmo, não pode fazer ou vender produtos ou serviços de qualidade. A higienização ajuda a manter a saúde do trabalhador, facilitando a segurança e o seu melhor desempenho. Pessoas saudáveis estão mais motivadas e satisfeitas com o trabalho e com a empresa.

Algumas dicas:

- Colocar avisos que ajudem as pessoas a evitar erros nas operações, em seus locais de trabalho.
- Colocar avisos de perigo, lembretes operacionais e outras advertências.
- Indicar os locais onde as coisas devem ser colocadas.
- Fornecer informações sobre os equipamentos e máquinas.
- Colocar avisos de manutenção preventiva.
- Dar as instruções necessárias ao trabalho.

9.5 Senso de Autodisciplina

A prática deste senso envolve:

- a constância de propósitos e a procura por melhoria contínua, a nível e organizacional;
- o compartilhamento de valores e propósitos;
- a educação para a criatividade e o treinamento paciente e persistente;
- a verificação do quanto seus clientes estão satisfeitos com a colaboração oferecida;
- a prevenção de erros, sua correção tão logo sejam percebidos, o aprendizado com eles e a ajuda para que outras pessoas possam evitá-los;
- a boa e consciente utilização do tempo e dos demais recursos;
- a execução de tarefas de forma a atingir os níveis de performance desejados.

A observação deste senso permite:

- manter, no âmbito da instituição, um padrão de comportamento elevado e pró-ativo, ou seja, voltando à ação, à prevenção e à melhoria contínua;
- promover a auto-análise e o auto-aperfeiçoamento dos colaboradores;
- institucionalizar a administração participativa;
- facilitar o entrosamento entre as pessoas;
- contribuir para a incorporação dos valores da instituição, por parte de seus colaboradores;
- estimular a expressão de criatividade pelos colaboradores.

9.5.1 Como Praticar

- Seja disciplinado.
- Siga as instruções e procedimentos de maneira sistêmica.
- Busque a melhoria do seu trabalho para o desenvolvimento profissional e da empresa.

Conhecida a teoria sobre os 5s, vamos colocar cada senso em prática na rotina da empresa. Uma vez implementada a técnica, deve-se procurar fazer avaliações periódicas, como a que sugerimos ao final desse capítulo (proposta, plano e planilha de avaliação).

9.6 Os Metodos 5 S

A gestão da qualidade é primordial para o estabelecimento e a sobrevivência de uma instituição e para viabilizar o controle de atividades, informações e documentos. A meta é a boa prestação de serviço, de forma eficiente e dinâmica para que o solicitante fique satisfeito. Dentre as muitas ferramentas que podem ser usadas para implantar o *Sistema da Qualidade* total numa empresa ou instituição é o Programa 5 S. Este é o ponto de partida e um requisito básico para o controle da qualidade, uma vez que proporciona vários benefícios ao setor. A ordem, a limpeza, o anseio e a autodisciplina são essências para a produtividade. Porém, este programa implantado sozinho, somente ele, não assegura o sistema da Qualidade eficiente. É necessário haver melhorias contínuas, treinamento e conscientização do pessoal quanto à filosofia da qualidade.

O programa 5 s tem aplicabilidade em diversos tipos de empresas e órgãos, inclusive em residências, pois traz benefícios a todos que convivem no local, melhora o ambiente, as condições de trabalho, saúde, higiene e traz eficiência e qualidade. De acordo com experiências de empresas que já implantaram o

programa, a “chave” não é somente a aplicação dos conceitos, mas a mudança cultural de todas as pessoas envolvidas e a aceitação de que cada um deles é importante para melhorar o ambiente de trabalho, a saúde física e mental dos trabalhadores e o sistema da qualidade.

O conceito do método dos 5 s e as palavras surgiu no Japão, onde cada um destes conceitos começa com a letra “S”, por isso o método ser chamado 5S. Apesar disto, houve adaptação dos conceitos para a língua portuguesa, assim como adaptação em outros países que desenvolvem programas semelhantes para aprimorar a qualidade. Mas é importante lembrar que implantar o programa não é apenas traduzir os termos e estudar sua teoria e seus conceitos. Sua essência é mudar é mudar atitudes, pensamento e comportamental do pessoal.

9.6.1 Conceito

O método “5S” foi base da implantação do Sistema de Qualidade Total nas empresas. Surgiu no Japão, nas décadas de 50 e 60, após a segunda Guerra Mundial, quando o país vivia a chamada crise de competitividade. Além disso, havia muita sujeira nas fabricas Japonesas, sendo necessária uma reestruturação e uma “limpeza”.

O país precisava reestrutura-se, organizar as indústrias e melhorar a produção para ser compatível com o mercado mundial. O programa tem este nome por tratar-se de um sistema de cinco conceitos básicos e simples, porém essências e que fazem a diferença no Sistema da Qualidade.

Espanha e Inglaterra adotaram metodologias equivalentes, porém com nomes diferentes: “Teoria da Escova” E “Housekeeping”, respectivamente; mas a ideia é a mesma – sempre buscar o sistema da Qualidade total.

É possível eliminar o desperdício (tudo o que gera custo extra) em cinco fases, com base no método “5S”. Foi um dos fatores para a recuperação de empresas japonesas e a base para a implantação da Qualidade Total naquele país. Os cinco conceitos foram introduzidos no Brasil posteriormente, em 1991, pela fundação Cristiano Ottoni.

9.6.2 Os cinco Conceitos

1º S - SEIRI - Senso de Utilização

Conceito: “separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário”.

2º S - SEITON - Senso de Arrumação

Conceito: “Identificar e Arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente”.

3º S – SEISO – Senso de Limpeza

Conceito: “Manter um ambiente sempre limpo, eliminando as causa da sujeira e aprendendo a não sujar”

4º S – SEIKETSU – Senso de Saúde e Higiene

Conceito: “Manter um ambiente de trabalho sempre favorável a saúde e higiene.

5º S – SHITSUKE – Senso de Auto Disciplina

Conceito: “fazer dessas atitudes, ou seja, da metodologia, um hábito, transformando os 5s’s num modo de vida”.

9.7 Objetivos do Programa

Baseado em sua própria elaboração, o Método 5S visa a combater eventuais perdas e desperdícios nas empresas e indústrias; educar a população e o pessoal envolvido diretamente com o método para aprimorar e manter o Sistema de Qualidade na produção.

É importante a alteração no comportamento e atitudes do pessoal. A conscientização dos integrantes da importância dos conceitos e de como ele devem ser usados facilita a implantação do programa.

A abordagem do programa deve ser aplicada como hábitos e filosofia, não apenas no “Housekeeping” (cuidar da casa).

Deste modo, o 5S auxiliará na reorganização da empresa, facilitará a identificação de materiais descartados de itens obsoletos e melhoria na qualidade de vida e ambiente de trabalho para os melhores da equipe.

Cada fase é intimamente ligada à outra, sendo também um “pré-requisito” para a consolidação da fase seguinte. Uma vez iniciando o processo, fica mais fácil dar continuidade à implantação do método. Consequentemente, haverá consolidação do Sistema de Qualidade e melhoria do desempenho geral no setor.

9.8 Planejamento e Práticas dos Conceitos

De acordo com o conceito japonês, pode-se eliminar o desperdício, e consequentemente o custo extra também, nestas cinco fases que ajudarão também, nestas cinco fases que ajudarão também a implantar o Sistema da Qualidade.

1º S – SEIRI – SENSO DE UTILIZAÇÃO

CONCEITO: “separar o útil do inútil, eliminando o desnecessário”.

Também pode ser interpretado com Senso de Utilização, Arrumação, Organização, Seleção.

Nesta fase, o trabalho começa a ser colocado em ordem, para que só se utilize o que for realmente necessário e aplicável. Por isso, é importante ter o necessário, na quantidade adequada e controlada para facilitar as operações.

É essencial saber separar e classificar os objetivos e dados úteis dos inúteis da seguinte forma:

- O que é usado sempre: colocar próximo ao local de trabalho.
- O que é usado quase sempre: colocar próximo ao local de trabalho.
- O que é usado ocasionalmente: colocar um pouco afastado do local de trabalho.
- O que é usado raramente, mas necessário: colocar separado, em local determinado.
- O que for desnecessário: deve ser reformado, vendido ou eliminado, pois ocupa espaço necessário e atrapalha o trabalho.

Vantagens:

- Reduz a necessidade e gastos com espaço, estoque, armazenamento, transporte e seguros.
- Facilita o transporte interno, o arranjo físico, o controle de produção.
- Evita a compra de materiais e componentes em duplicidade e também os danos a materiais ou produtos armazenados.
- Aumenta a produtividade da máquinas e pessoas envolvidas.
- Traz maior senso de humanização, organização, economia, menor cansaço físico e maior facilidade de operação.
- Diminui riscos acidentais do uso destes materiais pelo pessoal. Todos da equipe devem saber diferenciar o útil ao inútil, o que é realmente necessário e o que não é. Na terminologia da Qualidade, “desbloqueio de causas” ou ação preventiva.

2º S – SEITON – SENSO DE ARRUMAÇÃO

CONCEITO: “Identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente. Também pode ser definido como senso de Ordenação, Sistematização, Classificação, limpeza.

O objetivo é identificar e arrumar tudo, para que qualquer pessoa possa localizar facilmente o que precisa e a visualização seja facilitada. Nesta fase é importante:

- Padronizar as nomenclaturas.
- Usar rótulos e cores vivas para identificar os objetivos, seguindo um padrão.
- Guardar objetos diferentes em locais diferentes.
- Expor visualmente os pontos críticos, tais como extintores de incêndios, locais de alta voltagem, partes de máquinas que exijam atenção, etc.
- Determinar o local de armazenamento de cada objeto.
- Onde for possível, eliminar as portas.
- Não deixar objetos ou móveis no meio do caminho, atrapalhando a locomoção no local.

Vantagens:

- Menor tempo de busca do que é preciso para operar, ler, enviar, etc.
- Menor necessidade de controles de estoque e produção.
- Facilita transporte interno, controle de documentos, arquivos ou pastas, além de facilitar a execução do trabalho no prazo.

- Evita a compra de materiais e componentes desnecessários ou repetidos ou danos a materiais ou produtos armazenados.
- Maior racionalização do trabalho, menor cansaço físico e mental, melhor ambiente.
- Melhor disposição dos móveis e equipamentos.
- Facilitação da limpeza do local de trabalho.

3º S – SEISO – SENSO DE LIMPEZA

CONCEITO: “Manter um ambiente sempre limpo, eliminando as causas da sujeira e aprendendo a não sujar”.

Também pode ser definido como senso de Zelo.

Cada pessoa deve saber a importância de estar em um ambiente limpo e dos benefícios de ambiente com a máxima limpeza possível. O ambiente limpo traduz qualidade e segurança.

O desenvolvimento do senso de limpeza proporcionar:

- Maior produtividade das pessoas, máquinas e materiais, evitando o retrabalho.
- Evitar perdas e danos de materiais e produtos.

Para isto, é importante que a pessoa tenha consciência e habitue-se a:

- Procurar limpar os equipamentos após o seu uso, para que a próxima a usar encontre-o limpo.
- Aprender a não sujar e eliminar as causas da sujeira.
- Definir responsáveis por cada área e sua respectiva função.
- Manter os equipamentos, ferramentas, etc., sempre na melhor condição de uso possível.
- Após usar um aparelho, deixá-lo limpo e organizado para o próximo utilitário.
- Cuidar para que se mantenha limpo o local de trabalho, dando atenção para os cantos e para cima, pois ali se acumula muita sujeira.
- Não jogar lixo ou papel no chão.
- Dar destino adequado ao lixo, quando houver.

Inclui-se ainda neste conceito, de um modo mais amplo, manter dados e informações atualizadas, procurar ser honesto no ambiente de trabalho e manter bom relacionamento com os colegas. Tudo isto é fundamental para a imagem (interna e externa) da empresa.

4º S – SEIKETSU – SENSO DE SAÚDE E HIGIENE

CONCEITO: “Manter um ambiente de trabalho sempre favorável a saúde e higiene”.

Também pode ser definido como senso de asseio e integridade.

Higiene é manutenção de limpeza, e ordem. Quem exige qualidade cuida também da aparência. Em um ambiente limpo, a segurança é maior. Quem não cuida bem de si mesmo não pode fazer ou vender produtos ou serviços de qualidade.

O pessoal deve ter consciência da importância desta fase, tomando um conjunto de medidas:

- Ter os três S's previamente implantados.
- Capacitar o pessoal para que avaliem se os conceitos estão sendo aplicados realmente e corretamente.
- Eliminar as condições inseguras de trabalho, evitando acidentes.
- Humanizar o local de trabalho em uma convivência harmônica.
- Difundir material educativo sobre a saúde e higiene.
- Respeitar os colegas como pessoas e como profissionais.
- Colaborar, sempre que possível, com o trabalho do colega.
- Cumprir horários.
- Entregar materiais ou documentos no tempo hábil solicitado.
- Não fumar em locais impróprios.

Ter a empresa limpa e asseada requer gastos com sistemas e matérias de limpeza. Requer manutenção da ordem, da limpeza e principalmente disciplina.

Cada membro da equipe deve ter consciência da importância de se trabalhar num local limpo e organizado.

As vantagens são:

- Melhor segurança e desempenho do pessoal.
- Prevenção de danos à saúde dos que convivem no meio ambiente.
- Melhor imagem da empresa internamente e externamente.
- Elevação do nível de satisfação e motivação do pessoal para com o trabalho.

Algumas medidas importantes e úteis nesta fase também pode ser colocar avisos ou instruções para evitar erros nas operações de trabalho, bem como designações, avisos e identificação dos equipamentos (recursos visuais).

É importante nesta fase conferir se o programa está sendo realmente implantado, verificando cada etapa, se o pessoal está preparando e motivado a cumprir o programa.

5º S – SHITSUKE – SENSO DE AUTODISCIPLINA

CONCEITO: “Fazer dessas atitudes um hábito, transformando os 5 s’s num modo de vida”.

Atitudes importantes:

- Usar a criatividade no trabalho, nas atividades.
- Melhorar a comunicação entre o pessoal no trabalho.
- Compartilhar visão e valores, harmonizando as metas.
- Treinar o pessoal com paciência persistência, conscientizando-os para os 5 s’s.

É importante cumprir os procedimentos operacionais e os padrões éticos da instituição, sempre buscando a melhoria. A autodisciplina requer a consciência e um constante aperfeiçoamento de todos no ambiente de trabalho. A consciência da qualidade é essencial.

Com o tempo a implantação do programa traz benefícios:

- Reduz a necessidade constante de controle.
- Facilita a execução de toda e qualquer tarefa/operação.
- Evita perdas oriundas de trabalho, tempo, utensílios etc.
- Traz previsibilidade do resultado final de qualquer operação.
- Os produtos ficam dentro dos requisitos de qualidade, reduzindo a necessidade de controles, pressões.

10 ESTUDO DE CASO

A empresa Silva e Silva nasceu no ano de 1981, primeiramente com montagem de móveis, e depois por volta de 1995 passou a trabalhar com montagem de divisórias, forros com venda e colocação de porta sanfonada e persianas. Tendo como nome fantasia “Alternativa Forros e Divisórias”.

Localizada na Av. Doutor Mário Arantes de Almeida, 212 bairro Santa Angelina em Araraquara-SP.

Sua visão consiste em atender as necessidades dos clientes, primando pela qualidade, agilidade, confiabilidade, custos adequados a cada negocio. Seus valores e princípios está em ser reconhecida no mercado municipal e regional como a melhor opção em montagem do mesmo. Buscando sempre pela qualidade, respeito ao cliente e amor pelo trabalho. Os objetivos e metas da empresa é planejar atuar em sede própria de fácil acesso a todos os clientes e fornecedores.

A empresa Silva e Silva forros e divisórias, não tem concorrentes muito forte.

Tem boa imagem comercial. Tem um baixo grau de endividamento. Boa imagem dos produtos e serviços. Boa relação com o mercado. Agilidade e conhecimento. A empresa esta sempre aberta a inovações e criatividade sobre seu ramo profissional.

A lista não é completa nem poderia ser, pois a competitividade é muito circunstancial, depende de empresa para empresa.

Atende a todos os tipos de clientes, e faz quaisquer quantidades de serviço tudo para melhor atender o nível de satisfação do mesmo.

11 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi realizado na Empresa de “Silva e Silva Forros e Divisórias”, com ênfase em analisar a administração e organização, caracterizando o ramo de atuação da empresa, identificando sua cultura organizacional, estabelecendo a visão e a missão e definindo de forma clara os objetivos e as metas, analisando também o ambiente interno e externo da organização, junto com os seus pontos fortes e fracos suas oportunidades e ameaças, formulando assim as estratégias competitivas.

Com o apoio das teorias criadas por estudiosos, concluí – se que a implementação do 5S é de extrema importância para a organização e estruturação da empresa. Este método traz a possibilidade de uma administração mais estruturada diante da competitividade do mercado. Possibilitando ampliar os negócios com o aumento das vendas e a criação de novas possibilidades dentro do ramo.

O fato de a empresa ser conduzida por familiares dificulta o exercício dos princípios fundamentais que defende a livre concorrência, a igualdade de oportunidade entre os funcionários e familiares.

Para manter a influência da família, a oportunidade pode ser dada ao menos competente o que dificulta o andamento da empresa.

Seus pontos fracos consistem em conflitos de interesse da família, conflitando com os interesses da empresa como um todo.

Indisciplina em todos os setores da organização, com respeito aos lucros e desempenho.

Comodismo de alguns parentes, em se preocupar apenas com seu próprio resultado profissional, deixando de lado o processo administrativo, que é preciso para se chegar ao resultado.

Uso indevido dos recursos da empresa por serem membros da família.

Deve ser considerado, que muitos dos problemas citados de firmas familiares, existem também nas empresas não familiares.

Por outro lado algumas vantagens distinguem as empresas familiares das empresas não familiares, uma delas é o orgulho pela empresa, a atitude de vestir a camisa, de não ter horário para sair, levar o trabalho para a casa.

A disponibilidade de recursos financeiros e administrativos impossíveis de se obter de outra forma, devido a sacrifícios feitos pela família.

Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado.

Prezam pelo nome da família.

Confiança mutua entre proprietários e gestores.

Sugere - se a empresa que reveja a manutenção e organização de seu estoque, procurando viabilizar os atendimentos ao cliente e facilitar a busca de seus produtos. Priorizando a organização do setor Administrativo, delegando funções a cada funcionário, criando um departamento para supervisionar as vendas feitas e mercadorias recebidas, capacitando seus colaboradores com treinamentos direcionados para cada área, valorizando o melhor de cada um.

12 REFERÊNCIAS

OLIVEIRA Djalma de Pinho Rebouças, Planejamento Estratégico, Conceito Metodologia Práticas, 22º Edição, São Paulo 2005.

Disponível em: <http://www.marcusviniciusrodrigues.com.br> – Acesso em: 03/03/2013.

Disponível em: <http://www.slideshare.net/RodolfoUelitonZanelato/planejamento-estrategico-8160907> - Acesso 01/03/2013.

Disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/911E4D06A6957C3C03256FB2005E693B/\\$File/NT000A48C6.pdf/](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/911E4D06A6957C3C03256FB2005E693B/$File/NT000A48C6.pdf/) - Acesso 23/02/2013.

Disponível em:

<http://www.pdca.com.br/site/perguntas-e-respostas/inicio-de-implantacao/quais-as-preocupacoes-iniciais-para-a-implantacao-do-5s.html> - Acesso 23/02/2013

Manual de Gestão da Qualidade/ Autor: Nelson Aparecido Alves/ Editora Atlas.

