

# **USO DO PROGRAMA 5S COMO ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA**

**ÁREA TEMÁTICA:** Gestão de Processos e Qualidade

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo compreender como utilização do programa 5S pode possibilitar uma vantagem mercadológica para as organizações. Sabe-se que as exigências do mercado ratificam a necessidade de utilizar métodos para alcance de melhores resultados. O referencial teórico baseou-se na utilização de artigos, livros além da utilização de pesquisa telematizada. A partir das informações levantadas, pode-se afirmar que a implementação dos cinco sentidos proporciona uma série de vantagens e impulsiona a organização, especialmente no que tange as relações de trabalho. Por seu caráter comportamental e subjetivo, a adoção do programa nem sempre é recebida facilmente pelos gestores. A implantação da estratégia requer base teórica no que diz respeito à estrutura organizacional, mapeamento de processos, bem como a inter-relação entre setores; uma vez que a atividade de marketing está vinculada ao andamento da empresa como um todo e não apenas voltada para o produto. É importante ressaltar, entretanto que o emprego dessa ferramenta gerencial requer a colaboração de todos os membros da organização, sendo este um pré-requisito fundamental para melhoria contínua dos processos produtivos, bem como das tomadas de decisão.

**Palavras-chave:** Marketing. Ferramenta. Implementação. Organização.

## ABSTRACT

The objective of this work is to understand how the use of the 5S program can provide a marketing advantage for organizations. It is known that the market demands ratify the need to use methods to achieve better results. The theoretical reference was based on the use of articles, books and the use of telematized research. From the information gathered, it can be said that the implementation of the 5 senses provides a series of advantages and drives the organization, especially in relation to labor relations. Because of its behavioral and subjective nature, the adoption of the program is not always easily received by managers. The implementation of the strategy requires a theoretical basis with respect to the organizational structure, mapping of processes, as well as the interrelation between sectors; since the marketing activity is linked to the progress of the company as a whole and not just product-oriented. It is important to emphasize, however, that the use of this management tool requires the collaboration of all the members of the organization, which is a fundamental condition for continuous improvement of production process as well as decision making.

**Keywords:** Marketing. Tool. Implementation. Organization.

## **1. INTRODUÇÃO**

No contexto atual em que se encontra a sociedade e em decorrência da crescente exigência de mercado, não é mais possível garantir a sobrevivência das empresas apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados. Hoje são necessários métodos que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos da empresa.

Introduzir programas de qualidade passou a ser a estratégia de muitas empresas na busca de diferenciação, ou seja, agregar valor aos produtos através da qualidade a fim de buscar vantagens competitivas. No Japão, o professor Kaoru Ishikawa e sua equipe lançaram o programa 5S como um método simples, porém eficiente, de combate aos desperdícios e eliminação de perdas em vista dos poucos recursos existentes no país devastado após a segunda guerra mundial (CARVALHO, 2011).

Basicamente, o programa constitui-se numa ferramenta que tem o papel de manter a limpeza e a organização em todas as áreas e recursos da empresa, através da participação efetiva de todos os seus membros desde o presidente até os níveis hierárquicos mais baixos (TRAINOTTI, 2007). Tal prática implica em mudanças comportamentais nas relações de trabalho, incluindo valores de organização, utilização, limpeza, padronização e disciplina (OSADA, 1991).

Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo compreender como a utilização do programa 5S pode possibilitar uma vantagem mercadológica para as organizações. Sabe-se que a busca de maior eficiência nos processos produtivos exige mais do Administrador de empresas. Sendo assim, o conhecimento obtido a partir desse trabalho fornecerá maior embasamento em sua atuação profissional.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O programa 5s**

Segundo Ishikawa (1986, apud KAKKAR et al., 2015), o programa 5S é uma ferramenta gerencial denominado assim em função dos cinco conceitos ou etapas representadas por palavras japonesas que começam com a letra S que são: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. No Brasil, essa terminologia mantém o mesmo significado das palavras japonesas e a cada uma delas é atribuído um senso tais como Senso de Utilização (Seiri),

Senso de Organização (Seiton), Senso de Limpeza (Seiso), Senso de Saúde e higiene (Seiketsu), Senso de Autodisciplina (Shitsuke).

O senso de utilização ou seleção é o passo inicial dos 5S e o seu propósito é “ter somente o que é útil e na quantidade correta” (CHRISTO, 2004). Nesse contexto, todo material do ambiente de trabalho é examinado (papéis, ferramentas, máquinas) e separado de acordo com sua importância para a execução do trabalho, restando apenas aquelas as mais utilizadas. Em analogia ao proposto por Taylor na administração científica, o principal objetivo é realizar o mínimo de movimentos desnecessários possíveis no local de trabalho.

Para implantação desse senso, Trainotti (2007) sugere que as organizações promovam um evento diferente, paralisando um dia de trabalho, conhecido como o “Dia D.” Dessa forma, a atividade não se torna empírica ou submetida a parâmetros subjetivos e pessoais.

Em segundo lugar vem o senso de arrumação, organização ou ordenação que tem como propósito a busca por um espaço para cada coisa (CHRISTO, 2004). Para Osada (1991), arrumar significa guardar ou arquivar, tendo em mente a eficiência, agilidade e a segurança, ou seja, descobrir as melhores maneiras para conservar materiais e/ou equipamentos.

O senso de limpeza ou asseio não se limita à simples supressão de sujidade para manter a estética agradável, mas principalmente obter um ambiente e um local de trabalho saudáveis. Após eliminar o que for desnecessário e organizar o que for necessário em locais apropriados, é imprescindível a limpeza do ambiente. Para Osada (1991), limpar significa muito mais que manter as coisas limpas. É também uma filosofia de vida, um compromisso de se responsabilizar por todos os aspectos das coisas que você usa e garantir que sejam mantidas em perfeitas condições.

Em quarto lugar vem senso de saúde, higiene, padronização ou sistematização que é o resultado dos três primeiros sentidos e é responsável pelas mudanças físicas e comportamentais que ocorrem nas empresas (ABRANTES, 2009), além de ter preocupação e atenção com a própria saúde física, mental e emocional. O propósito deste senso é descobrir funcionamentos defeituosos por simples observação direta (CHRISTO, 2004).

Para Carvalho (2011), após a execução dos 3S's iniciais, o seiketsu é executado com o objetivo de padronizar as tarefas e promover melhorias constantes daquilo que já foi alcançado. Nesse contexto, o aspecto ergonômico também deve ser considerado. É imprescindível que postos de trabalho inadequados, com máquinas e equipamentos desproporcionais, exposição excessiva a ruídos e altas temperaturas devam ser eliminados.

E por último, tem-se o Senso da Disciplina, autodisciplina ou manutenção da ordem, onde o processo encontra-se consolidado, embora não esteja definitivamente terminado. Para Ribeiro (1994), o propósito desse senso é de institucionalizar e manter bons hábitos, ou seja, cumprindo rigorosamente o que foi adquirido nos outros sentidos.

## 2.2 Estratégias de marketing na obtenção de vantagem competitiva

No âmbito organizacional, demanda-se amplo autoconhecimento no que se refere às forças e fragilidades, a fim de se valer dessas informações para implantar sistemas que possibilitem a otimização dos processos, levando em conta os recursos disponíveis e as capacidades internas. Em contrapartida, é de suma importância realizar constantes análises sobre o ambiente externo, que engloba fatores do macroambiente (política, natureza, economia) cujo controle foge à empresa, assim como a existência de concorrentes que podem representar um substituto em potencial. Nesse sentido, é tarefa da área de *marketing* elaborar as chamadas estratégias competitivas, que constituem um conjunto de métodos e ferramentas estabelecidas na fase de planejamento para determinar, em termos práticos, o que será feito para manter a empresa com boa capacidade competitiva e força no mercado.

Segundo Porter (1989), a estratégia competitiva tem como objetivo obter lucro para uma empresa e assegurar a continuidade de suas operações, de modo que consiga uma posição de destaque em relação à concorrência. A estratégia não se caracteriza por ser mera ferramenta de reação ao comportamento de outras empresas, mas é peça chave para definição de um posicionamento próprio, abordando-se elementos como público-alvo, política de preços, estrutura de vendas etc. Dessa forma, é possível inferir a complexidade dessa estratégia, uma vez que irá direcionar as ações mercadológicas, influenciadoras de todos os níveis e setores em uma empresa.

Já Kotler (2004) descreve os itens que devem compor a estratégia, separando-os em seis categorias: mercado alvo, posicionamento central, posicionamento de preço, proposta total de valor, estratégia de distribuição e estratégia de comunicação. Assim, o autor considera que deve-se agrupar as características do consumidor desejado em nível demográfico e psicológico, definir o benefício principal a ser ofertado e preço correspondente, apresentar motivos que tragam ao consumidor satisfação funcional (atendimento de suas expectativas), escolha de meios para disponibilizar o produto e, por fim, definir como a propaganda será feita, quanto custará e quais os seus objetivos.

A estratégia escolhida dependerá de alguns fatores, sobretudo o alvo, isto é, onde a empresa deseja estar, assim como o porte, natureza (industrial, comercial, prestadora de serviço etc), local de atuação e capacidade financeira para executar do planejado. Sobre a importância da definição dessa estratégia, Porter (1989) considera que

Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva.

A implantação da estratégia requer base teórica no que diz respeito à estrutura organizacional, mapeamento de processos, bem como a inter-relação entre setores; uma vez que a atividade de marketing está vinculada ao andamento da empresa como um todo, a estratégia não está apenas voltada para o produto: toda a empresa faz parte dela. Além disso, é o analista de Organizações, Sistemas e Métodos o responsável por realizar de forma criteriosa análises que subsidiarão a escolha das ferramentas mais adequadas. Em outras palavras, de nada adianta haver a correta pesquisa e interpretação das necessidades do mercado, conhecendo aquilo a que mais se atribui valor, se não houver meios técnico e financeiramente hábeis de executar a tática.

### 2.3 O programa 5S como ferramenta mercadológica

Prado (2015) implantou os 5S na área de manutenção, verificando que a baixa preocupação com aspectos ligados ao meio ambiente (manutenção das máquinas, principalmente) e as pessoas poderia acarretar em transtornos à qualidade de vida destas. Apontou ainda que o péssimo estado de conservação e funcionamento dos equipamentos não produzem produtos e nem serviços de qualidade.

Cunha (2012) relacionou a aplicação dos 5S com o estudo de tempos e movimentos, enfatizando que a necessidade de padronização dos processos de produção de dois tipos de carroçarias: Junior e Luxor. E isso só possível a partir da elaboração de um manual, onde foi apresentado todos os passos das operações e os métodos empregados. Sendo assim, tempos improdutivos e perdidos foram eliminados, facilitando também o estabelecimento de tempos para a realização das tarefas.

Nery & Barbosa (2016) enfatizaram a implementação do senso de autodisciplina na execução das tarefas em uma empresa de inspeção e manutenção de extintores de incêndio, considerando como a percepção de cada atitude pode afetar positiva ou negativamente no

desenvolvimento da organização. Cabe ao gestor, entretanto promover palestras, treinamentos e prêmios como forma de incentivo as metas alcançadas pelos colaboradores, além de ressaltar sua real importância no contexto organizacional.

Paula & Costa (2009) comentou sobre as alterações laborais ocorridas no Serviço de Imagiologia a partir da adoção dos cinco sentidos. Além de evidenciar as mudanças de atitudes e formas de pensar dos colaboradores, ressaltou principalmente a importância do trabalho em equipe para o todo.

Desse modo, a busca pela melhoria dos processos produtivos em qualquer organização visa aumentar a produtividade, a confiabilidade e a redução de custos. Embora a metodologia 5S seja uma ferramenta de simples aplicação, o sucesso dessa ferramenta depende do rigor e empenho dos colaboradores.

### **3. MATERIAL E MÉTODOS**

Uma abordagem do tipo qualitativo e exploratória foi adotada como caminho metodológico. Nesse tipo de abordagem, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos estudados, identificando e explorando os significados e suas interações, o que possibilita estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais (GODOY, 1995).

Quanto aos objetivos, essa pesquisa pode ser classificada como descritiva. Nesse contexto, busca-se conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la (BORTONI-RICARDO, 2008).

### **4. RESULTADOS ESPERADOS**

Até hoje, a prática do 5S contribui com as empresas, agregando valores como: senso de utilização, organização, limpeza, padronização e disciplina. Mas os benefícios do programa não ocorrem instantaneamente. Segundo Trainotti (2007, p.63), “A implementação de qualquer ferramenta ou processo sempre exigirá um longo e cuidadoso caminho, que deve ser percorrido com muito conhecimento e planejamento”.

Ao longo do tempo, a difusão das técnicas e conceitos do professor Kaoru Ishikawa passaram a ser complementadas por outras ferramentas de qualidade, à medida que as necessidades de determinadas organizações evoluíam. No Japão a prática do 5S iniciou-se no

setor de manufatura e então foi difundida para outras indústrias e setores de serviços. O sistema de Produção da Toyota forneceu bons exemplos da aplicação dos princípios do 5S. A Boeing nos Estados Unidos utilizou o 5S como uma estratégia mundial (ANSARI; MODARRESS, 1997). Em 2013, a Coca Cola implantou o programa 5s com o intuito de trazer melhorias ao atendimento de seus clientes e consumidores, obtendo uma redução de 70% no número de reclamações.

Na visão de Krajewski et al (2009), a implantação de práticas de 5S pode levar à redução de custos, à melhoria da pontualidade de entregas e da produtividade, ao aumento da qualidade do produto e um ambiente de trabalho seguro. Jimenez et al. (2015) acrescenta ainda que essa prática pode promover alterações no comportamento dos colaboradores e mudanças na cultura organizacional, auxiliando na melhoria das organizações, comunidades e até mesmo na vida pessoal dos envolvidos.

Atualmente, o programa 5S tem sido amplamente utilizado nas organizações sobretudo ao propiciar melhorias contínuas no ambiente de trabalho, especialmente no que tange as interações entre patrão/empregado/cliente bem como a racionalização dos processos de trabalho. No Brasil, várias empresas vêm implantando o programa 5S por sua simplicidade e por trazer benefícios rápidos (PAULA; COSTA, 2009; PRATES et al., 2011; BARBOSA; OLIVEIRA, 2017), independente do ramo de negócio.

Ainda que esteja popularizado na atualidade, é frequente a ocorrência de fracassos resultantes de sua aplicação, muitas vezes provocados pelo desconhecimento profundo das práticas, pela falta de um plano estratégico, pela não adaptação à realidade da organização, além do tempo insuficiente para a implantação e execução das atividades. Faz-se necessário, entretanto, o acompanhamento frequente da implantação dos cinco sentidos e auditorias para que erros crassos sejam evitados (RIBEIRO, 1994).

Osada (1991) reforça que os 5S's não podem alcançar o sucesso sem disciplina. E para isso é necessário as pessoas façam a coisa certa naturalmente a partir das práticas moldadas. Por seu caráter comportamental e subjetivo, a adoção do programa nem sempre é recebido facilmente pelos gestores. Mas foi com base nessa filosofia que o Japão conseguiu superar seus problemas e dificuldades, chegando a níveis ótimos de qualidade e produtividade, servindo assim como referencial para o mundo (ABRANTES, 2009).

## 5. CONCLUSÕES

O programa 5s constitui-se numa ferramenta gerencial de elevada importância para as empresas. Ao proporcionar um ambiente de trabalho saudável, contribui também para aumentar a eficiência dos processos produtivos e administrativos.

Outro aspecto deste programa é que ele não requer grandes investimentos, pois sua implementação é de baixo custo e seus resultados podem ser verificados em curto espaço de tempo, beneficiando todo o grupo.

O processo envolve o descarte do desnecessário e a organização do necessário contribui de maneira significativa para o acesso à informação, não sendo mais necessário realizar uma verdadeira busca em materiais misturados. Com a organização do ambiente são facilitadas as ações de limpeza e higiene, podendo assim reduzir significativamente o tempo necessário para realização das atividades. O treinamento e orientação para a realização das atividades consequentemente resultarão na diminuição de erros e atrasos, e o conjunto de todas essas ações irão resultar em uma empresa mais preparada em satisfazer as necessidades de seus clientes.

Embora seja uma ferramenta de fácil aplicação, exige rigor e empenho dos colaboradores para obtenção de resultados. Os gestores das organizações ao selecionarem essa ferramenta, focam na organização eficaz, simplificação do ambiente de trabalho e minimização de desperdícios, melhorando simultaneamente a qualidade e segurança. Tais práticas se constituem num pré-requisito fundamental para garantir a melhoria contínua dos processos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRANTES, J. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.
- ANSARI, A., MODARRESS, B. World-class strategies for safety: a Boeing approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 4, 1997.p. 389-398.
- BARBOSA, V.C.S.; OLIVEIRA, M.R. **Implantação do programa 5S em uma empresa júnior de consultoria** R. Gest. Industr., Ponta Grossa, v. 13, n. 3, p. 01-21, set./nov. 2017.
- BORTONI-RICARDO, S. M. 2008. **O professor pesquisador: introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Parábola. 135p. (Série Estratégias de Ensino, n. 8.)
- CARVALHO, P. C. **O programa 5S e a qualidade total**. Campinas, SP: Editora Alínea, 5ª edição, 2011.
- CHRISTO, F. Metodologia: benefícios da sua aplicação num serviço de saúde. **Instituto da Qualidade em Saúde**. (10/abril-junho, pp.13-18), 2004.

**Cola FEMSA Brasil implementa Programa 5S na fábrica de Campo Grande e diminui em 70% o número de reclamações dos consumidores.** Disponível: <[https://www.maxpress.com.br/Conteudo/1,602458,Cola\\_FEMSA\\_Brasil\\_implementation\\_Programa\\_5S\\_na\\_fabrica\\_de\\_Campo\\_Grande\\_e\\_diminui\\_em\\_70\\_o\\_numero\\_de\\_reclamacoes\\_dos\\_consumid,602458,5.htm](https://www.maxpress.com.br/Conteudo/1,602458,Cola_FEMSA_Brasil_implementation_Programa_5S_na_fabrica_de_Campo_Grande_e_diminui_em_70_o_numero_de_reclamacoes_dos_consumid,602458,5.htm)>. Acesso em 09 de junho de 2018.

CUNHA, O. M. C. **Implementação da metodologia 5S e análise de tempos e métodos numa linha de montagem de carroçarias.** 2012. 88 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial). Departamento de Engenharia Mecânica. Faculdade de Ciências e Tecnologia – Universidade de Coimbra. Coimbra, 2012.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

ISHIKAWA, K. **TQC Total Quality Control: Estratégia e Administração da Qualidade.** São Paulo: IMC, 1986.

JIMÉNEZ, M.; ROMERO, L.; DOMÍNGUEZ, M.; ESPINOSA, M. D. M. 5S methodology implementation in the laboratories of an industrial engineering university school. **Safety Science**, v. 78, p. 163-172, 2015.

KAKKAR, V.; DALAL, V.S; CHORARIA, V.; PARETA, A.S.; BHATIA, A. Implementation Of 5S Quality Tool In Manufacturing Company: A Case Study. **International Journal of Scientific & Technology Research**, Volume 4, Issue 02, 2015.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KRAJEWSKI et al. **Administração de produção e operações.** São Paulo: Pearson Prentice hall, 2009.

OSADA, T. **The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment.** Tokyo: Asian Productivity Organisation, 1991.

NERY, M. D.; MORAES, D. G. S. V. M. Proposta de implantação da metodologia 5s em uma empresa de inspeção e manutenção de extintores de incêndio no estado do espírito santo.

**XXXVI Encontro nacional de engenharia de produção.** João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de outubro de 2016.

PAULA, P.S.N; COSTA, V.M.P.M. **A contribuição da implementação dos 5s para a melhoria continua da qualidade num serviço de imagiologia - o estudo de caso no HFF.** Revista da Faculdade de Ciência e tecnologia. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa. ISSN 215364-04. 6 (2009) 20-33.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRADO, C. C. A. **A Busca da Melhoria da Qualidade nos Serviços de Manutenção.** Disponível em: <

[http://tecem.com.br/site/downloads/artigos/A\\_Busca\\_na\\_Melhoria\\_da\\_Qualidade\\_nos\\_Servicos\\_de\\_Manutencao.pdf](http://tecem.com.br/site/downloads/artigos/A_Busca_na_Melhoria_da_Qualidade_nos_Servicos_de_Manutencao.pdf)>. Acesso em: 22 de junho de 2018.

PRATES, G. A.; TÚLIO, L. O.; RAPETE, E. F et al. **5s na organização industrial: primeiro passo para a Certificação da iso 9001:2008 em uma moveleira.**

Nucleus, v.8, n.2, out.2011.

RIBEIRO, H. **5S A Base para a Qualidade Total: um roteiro para uma implantação bem sucedida.** Salvador: Casa da Qualidade, 115 p., 1994.

TRAINOTTI, M. S. **Aplicação da Metodologia 5S, visando a melhoria do processo organizacional em uma Fundação de Direito Privado:** Um estudo de Caso. 2007. 119 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica - Departamento de Engenharia de Fabricação. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2007.