



Os 5S no Processo Produtivo da Empresa A.L.Harms Buffet e Restaurante

Juliano Harms (UEPG) juharms@hotmail.com
Msc. Sérgio Escorsim (UEPG) escorsim@uol.com.br
Grazielle Helene Graczyk (UEPG) grazielle.adm@ibest.com.br
Murillo Bevervanço (UEPG) murillobevervanco@hotmail.com

Resumo:

O 5S é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar o controle da qualidade no processo produtivo. O objetivo deste artigo é demonstrar através de um estudo de caso como o 5S trouxe benefícios, com o aumento da produtividade e diminuição de desperdícios, à organização A.L.Harms Buffet e Restaurante, localizada em Carambeí-PR. O conjunto de técnicas aplicado melhorou e desenvolveu a qualidade da empresa. Demonstra-se também como o processo produtivo das empresas, sejam elas grandes e complexas ou pequenas e simples, pode ser melhorado após as mudanças feitas através da implantação do 5S, gerando economia e qualidade agregadas ao seu produto final.

Palavras-chaves: Gestão da Qualidade, Processo Produtivo, 5S.

1. Introdução

O 5S é um conjunto de técnicas desenvolvidas no Japão e utilizadas primeiramente pelas donas-de-casa para manter todos os membros da família envolvidos na administração e organização do lar. Quando os industriais japoneses iniciaram a implantação do sistema de qualidade total nas suas empresas, no final dos anos 60, notaram que essa técnica seria um programa básico de sucesso no desenvolvimento e consolidação da qualidade.

Esse programa é conhecido como 5S devido as iniciais dos senso ou técnicas que o compõe: seiri (senso de utilização), seiton (senso de ordem), seiso (senso de limpeza), seiketsu (senso de saúde), shitsuke (senso de disciplina). Na indústria, seus principais papéis são: liberar áreas, evitar desperdícios, melhorar relacionamentos, facilitar as atividades e localização de recursos disponíveis. Independentemente dos métodos de gestão e o potencial das pessoas, o 5S pode ser praticado por qualquer indivíduo, em qualquer circunstância e em ambientes variados.

O objetivo deste artigo é demonstrar, através de um estudo de caso, o aumento da produtividade e a diminuição de desperdícios, ocorridos após a implantação do programa 5S, na empresa A.L.Harms Buffet e Restaurante. Essa ferramenta pode ainda ser implantada para a conquista da qualidade total e tendo como vantagem o fato de provocar mudanças no comportamento das pessoas nos diversos níveis da cadeia hierárquica, trazendo assim inúmeros benefícios para a organização como um todo.

2. Gestão da Qualidade

Inicialmente, o conceito de qualidade passou a ser observado no processo de produção industrial, onde era realizada uma vistoria no produto acabado para que não houvesse

produtos defeituosos, isso ocasionava perda total do produto. Com o advento da produção em massa, e para atender mercados em crescimento, foram sendo introduzidas técnicas de controle estatístico de processo. Qualidade é o controle e o aperfeiçoamento da maneira como o trabalho é realizado a fim de satisfazer os desejos do cliente interno e externo.

Após a Segunda Guerra Mundial, com o desenvolvimento da indústria aeronáutica, começou a ser utilizado, o controle de processo que englobava a avaliação em várias etapas buscando diminuir o desperdício causado no processo produtivo, aumentar a segurança e obter o chamado “defeito zero”.

Este conceito evoluiu para a garantia de qualidade, que consiste na sistematização, por normas escritas, dos padrões e requisitos para cada etapa do processo produtivo, com objetivo de garantir qualidade uniforme para todos os produtos e serviços. A partir da década de 1960, com a introdução de mudanças no ambiente de negócios, com a saturação dos mercados e a necessidade da criação de novos bens e serviços para satisfazer a demanda do consumidor, o conceito evoluiu para qualidade total.

Segundo Deming (1990, p.136),

Um sistema de melhora de qualidade é útil a qualquer um que lance um produto ou esteja comprometido com um serviço, ou com pesquisas, e deseje melhorar a qualidade de seu trabalho e, ao mesmo tempo, aumentar sua produção, tudo com menos mão-de-obra e a custos reduzidos. Os serviços precisam melhorar junto com a produção.

Deming (1990, p.1), ainda afirma,

Para quem trabalha na produção, qualidade significa que seu desempenho o satisfaz e que ele se orgulha de seu trabalho. A melhora da qualidade transfere o desperdício de homens-hora e tempo-máquina para a fabricação de um bom produto e uma melhor prestação de serviços. O resultado é uma reação em cadeia – custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho, empregos e mais empregos.

3. Processo Produtivo

Atualmente o homem passa a maior parte do seu tempo e da sua vida dentro das organizações. Estas são constituídas de pessoas, edifícios, máquinas e equipamentos, dinheiro, entre outros. A produção é o objetivo fundamental de toda organização.

Organização nos processos produtivos significa o conjunto de atividades de direção, planejamento e controle que mantêm unida a empresa no sistema. É o processo de combinar os recursos produtivos: pessoal, matérias-primas, equipamentos e capital. O processo produtivo passou por diversas fases com características bastante diversificadas. Entretanto, a qualidade existe desde o princípio.

De acordo com Umeda (1997, p.49,50), o papel fundamental da produção é transformar as especificações e os desenhos em produtos e/ou serviços. Estes devem satisfazer os padrões de qualidade, especificação e desenho, obedecendo a um custo pré-determinado e garantindo segurança aos operadores. Para manter esses padrões de qualidade é importante descrever a preparação do trabalho, a seqüência do trabalho (incluindo a verificação do resultado), a arrumação do local do trabalho após a sua realização (limpeza, relatórios necessários, etc.). Em relação a esta preparação, devem ser incluídos, sem falta, a preparação e inspeção dos materiais necessários, os uniformes e os cuidados com segurança.

Segundo Abreu (2002, p.3), “a organização deve buscar de forma incansável a qualidade de seus processos, evitando erros, retrabalhos e perdas que afetam seu desempenho, prejudicando sua imagem e reduzindo suas margens de lucro”.

Conforme White (1998, p.196),

Implementar padrões de qualidade nos departamentos de produção e operações em geral requer uma mudança fundamental no modo de pensar das pessoas envolvidas e o estabelecimento de uma abordagem do tipo 'Faça certo desde a primeira vez e elimine o desperdício'.

Como afirma o engenheiro Abreu, (2002, p.3),

Uma vez que o objetivo de um sistema industrial de qualquer natureza é a melhoria de sua performance frente à concorrência, todo estudo que permita uma análise mais precisa dos processos de sua cadeia de suprimento, implicando em redução de perdas e desperdícios, é também considerado relevante. O foco é a eliminação de fatores que contribuam para o baixo desempenho das empresas.

4. 5S

É um programa simples que visa à mudança no ambiente físico, nos processos e nas atitudes das pessoas através do envolvimento e comprometimento de todos. Assim, as organizações criam no programa 5S uma base para o desenvolvimento e melhoria da qualidade. Não só os aspectos de qualidade e produtividade devem ser delegados aos funcionários, o mesmo deve ocorrer com relação à organização da área de trabalho, gerando descarte dos itens sem utilidade, liberação de espaço, padrões de arrumação, facilitando ao próprio funcionário saber o que está certo e o que está errado, manutenção da arrumação, limpeza, áreas isentas de pó, condições padronizadas que clareiam a mente do funcionário e a disciplina necessária para realizar um bom trabalho, em equipe.

O termo 5S é derivado de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S. Na interpretação dos ideogramas que representam essas palavras, do japonês para o inglês, conseguiu-se encontrar palavras que iniciavam com a letra S e que tinham um significado aproximado do original em japonês. Porém, o mesmo não ocorreu com a tradução para o português. A melhor forma encontrada para expressar a abrangência e profundidade do significado desses ideogramas foi acrescentar o termo "Senso de" antes de cada palavra em português que mais se aproximava do significado original. Assim, o termo original 5S ficou mantido, mesmo na língua portuguesa. O termo 'Senso de' significa "exercitar a capacidade de apreciar, julgar e entender".

4.1. Significado do Senso de Utilização (Seiri)

Ter senso de utilização é identificar materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados necessários e desnecessários, descartando ou dando a devida destinação àquilo considerado desnecessário ao exercício das atividades (LAPA, 1997,1998, p. 3).

Utilizar os recursos disponíveis com bom senso e equilíbrio, evitando ociosidades e carências. O procedimento para colocar em prática esse senso é analisar tudo que está no local de trabalho, separar o que é necessário, descartar o que não é, adequar os estoques às necessidades, manter o estritamente necessário.

4.2. Senso de Ordenação (Seiton)

Este Senso tem como base definir locais apropriados e critérios para estocar, guardar ou dispor materiais, equipamentos, ferramentas, utensílios, informações e dados de modo a facilitar o seu uso e manuseio, facilitar a procura, localização e guarda de qualquer item. Cada coisa deve ter um lugar definido e apropriado. A ordenação facilita a utilização, diminuindo o tempo de busca.

Para a aplicação deste senso é preciso reorganizar o local de trabalho, guardar objetos semelhantes no mesmo lugar, usar etiquetas e cores vivas para identificação, arrumar cada coisa em um lugar apropriado e de fácil acesso.

4.3. Senso de Limpeza (Seisou)

Aplicar o Senso de Limpeza é eliminar a sujeira ou objetos estranhos para manter limpo o ambiente, bem como manter dados e informações atualizados para garantir a correta tomada de decisões. Praticar a limpeza de maneira habitual e rotineira e, sobretudo, não sujar.

A implantação deste senso deve começar com a percepção e eliminação das fontes de sujeira, todos devem se comprometer com a limpeza e o mais importante é o não sujar.

4.4. Senso de Saúde, Asseio (Seiketsu)

Significa criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantir ambiente não agressivo e livre de agentes poluentes, manter boas condições sanitárias nas áreas comuns (lavatórios, banheiros, cozinha, restaurante etc.), zelar pela higiene pessoal e cuidar para que as informações e comunicados sejam claros, de fácil leitura e compreensão (LAPA, 1997,1998, p. 4).

A manutenção deste senso deve começar com a valorização da aparência pessoal e da empresa, deve-se pensar e agir positivamente, evitar todas as formas de poluição, observar as práticas de segurança no trabalho.

4.5 Senso de Autodisciplina (Shitsuke)

Para manter o Senso de Autodisciplina é preciso desenvolver o hábito de observar e seguir normas, regras, procedimentos, atender especificações, sejam elas escritas ou informais, e ainda, desenvolver o autocontrole. Ter todas as pessoas comprometidas com o cumprimento dos padrões técnicos e éticos e com a melhoria contínua em nível pessoal e organizacional.

O procedimento adequado para este senso é compartilhar visão e valores, educar para a criatividade, planejar com foco no processo, ter uma boa comunicação.

5. O Caso da Empresa A.L.Harms Buffet e Restaurante

A.L.Harms Buffet e Restaurante é uma empresa que está estabelecida a 12 anos no mercado de restaurantes e buffet's. Sua história começou quando o seu dono, um engenheiro civil de profissão, foi demitido da empresa onde trabalhava. A oportunidade de montar um restaurante apareceu.

A empresa foi se firmando e ganhando espaço no mercado, que até então não era tão competitivo como nos dias atuais. Com isso o dono da empresa percebeu que somente o seu eficaz controle de caixa, onde se quer um centavo escapava, não seria capaz de continuar disputando a liderança do mercado e quem sabe até poderia acontecer à extinção da empresa.

A empresa então começou a procurar métodos e técnicas que pudessem estar aumentando a sua qualidade, controle e com isso a sua competitividade no mercado. Após algumas pesquisas optaram pela implantação do sistema 5S's.

Fizeram uma análise criteriosa de quais os pontos principais que deveriam ser transformados, chegando à conclusão de que não seriam poucas as mudanças.

Começaram então pelo senso de Ordenação (Seiton). Analisaram o depósito da empresa, a forma que os mantimentos eram estocados e perceberam que nada seguia uma lógica ou uma ordenação. Com isso começaram as mudanças. As carnes antes eram guardadas em apenas dois congeladores acarretando em um acúmulo de pacotes e conseqüentemente numa falta de controle de estoque, pois era impossível saber a quantidade de cada tipo de carne que havia

dentro de cada freezer. A empresa adquiriu mais dois congeladores e dividiu as carnes da seguinte forma, no primeiro congelador apenas carne de gado, no segundo congelador carnes de frango e peixe, no terceiro carnes de suínos e o quarto ficou a disposição para que os funcionários estivessem guardando os demais ingredientes que necessitam estar congelados. Com isso a empresa conseguiu aumentar o seu controle de estoque evitando desperdício e até mesmo diminuindo a quantidade de estoque, pois o controle ficou fácil de ser feito. Outra mudança grande foi no layout do salão, até então o restaurante usava uma balança normal em seu buffet por quilo e havia a necessidade de um funcionário ficar anotando o valor de cada prato. A empresa então resolveu este problema da seguinte forma, compraram uma balança junto com uma impressora, assim o cliente chega coloca o seu prato na balança e automaticamente sai a fita impressa com o peso, a data e o valor. Desta forma a empresa pode diminuir um funcionário reduzindo assim o seu custo e aumentando a eficiência no estabelecimento. Outras mudanças foram feitas nas prateleiras do depósito, nas gavetas da cozinha, no estoque do bar, entre outras.

Continuando o trabalho e aproveitando o que havia sido feito na primeira etapa continuaram com o senso de Utilização (Seiri), onde todos aqueles materiais que estavam ocupando espaço e não eram utilizados foram descartados. A maior mudança neste sentido ocorreu dentro da cozinha do restaurante, onde havia um acúmulo de materiais velhos que ficavam ocupando espaço dentro de gavetas e prateleiras. Este acúmulo de materiais provocava a ineficiência dos empregados quando os mesmos precisavam achar rapidamente uma faca ou um saca-rolhas. Com a ordenação dos materiais, deixando somente aquilo que realmente era necessário, a cozinha ganhou agilidade e rapidez em seu funcionamento.

Continuando a sua reestruturação passaram para o senso de Limpeza (Seisou). Com o ganho de espaço e a quantidade de equipamentos realmente necessária ficou muito mais fácil de controlar a limpeza no ambiente de trabalho. A empresa antes de começar a implantação do sistema era composta por sete funcionários, divididos da seguinte forma, dois garçons, quatro cozinheiras que cozinhavam e faziam à limpeza do local e uma pessoa que ficava anotando o peso dos pratos no Buffet, esta já vimos anteriormente foi dispensada devido à nova disposição e aos novos equipamentos. Como a limpeza era dividida entre as quatro cozinheiras, não existia um controle e nem mesmo uma eficácia neste trabalho. Com as mudanças realizadas dentro da cozinha, ficou mais fácil o trabalho, possibilitando assim a utilização de uma funcionária somente para a área de limpeza. Desta forma, não houve uma alteração no custo com funcionários e o restaurante ganhou e muito na qualidade de sua limpeza e apresentação para os clientes. Outra mudança foi com a questão do lixo. Até então a empresa não se preocupava com a separação dos lixos. Com a implantação do sistema a empresa começou a separar o lixo reciclável, não reciclável e orgânico. O lixo reciclável é vendido, colaborando assim com o meio-ambiente e proporcionando uma renda extra para a empresa que antes jogava todo o seu lixo fora.

Com o Senso de Saúde, Asseio (Seiketsu) a empresa pode melhorar a qualidade no ambiente interno. Não havia uma preocupação real na empresa com a aparência dos funcionários, com isso foram confeccionados uniformes para as cozinheiras, para a zeladora e para os garçons. Desta forma o ambiente ficou mais organizado e a auto-estima dos funcionários aumentou. Havia também uma preocupação, por parte do dono da empresa, em poder compartilhar e escutar mais os seus colaboradores. Como em todas as empresas havia muita fofoca e boatos que estavam atrapalhando no rendimento e afetando a qualidade do serviço. A empresa decidiu criar a “Hora da Conversa”. Esta “Hora” acontece a cada 15 dias um pouco depois do horário de almoço dos funcionários. O dono da empresa senta e começa a conversar com os colaboradores sobre várias coisas e desta forma vai entrando em assuntos que precisam ser tratados. Nestas conversas os funcionários podem falar o que e quando quiserem. No começo

a maioria não falava quase nada, apenas ouviam e concordavam com tudo que era falado. Isso foi mudando com o tempo, e agora todos os funcionários participam ativamente destas conversas, expondo suas opiniões, reclamações e sugerindo idéias para uma melhoria da empresa. O ambiente de trabalho ficou muito mais tranqüilo e os funcionários conseguem sentir que realmente fazem parte da empresa.

Com todas estas mudanças ficou fácil de implantar o Senso de Autodisciplina (Shitsuke). Foram criadas pequenas placas, que ficam espalhadas pelos locais de trabalho, lembrando aos funcionários suas tarefas básicas e também lembranças em relação à higiene e uniformização. As placas possuem dizeres como “Mantenha o Local Limpo”, “Use sempre o seu uniforme”, entre outras lembrando os deveres básicos de cada funcionário. Outras mudanças citadas anteriormente possuem relação com este senso também.

6. Conclusão

A busca pela qualidade e pelo aperfeiçoamento nos processos produtivos é algo que todas as empresas precisam. Muitas vezes as pequenas empresas acham que sistemas de controle de qualidade podem ser colocados em prática apenas em grandes empresas. Neste estudo de caso verifica-se que é possível, pequenas empresas terem seus processos produtivos e sua qualidade melhorada com a implantação dos métodos modernos.

No caso da empresa A.L.Harms as principais mudanças foram citadas. Com estas mudanças a empresa percebeu claramente um aumento no seu portfólio de clientes, empresas importantes como Perdigão Agroindustrial S/A, Cooperativa Batavo, Rodonorte, Batavia S/A, começaram a utilizar de forma constante os serviços da organização. Outro interessante aspecto importante foi a procura de outras empresas para conhecer o Know How e as principais mudanças que o sistema 5´S proporcionou.

Este aumento de clientes e a procura de outras organizações para conhecer os processos da empresa servem para mostrar que um sistema de qualidade e uma forte organização são fatores imprescindíveis para as empresas de hoje e do futuro.

Referências

ABREU, Renato Araújo. **Perdas no Processo Produtivo**, RAA Consultoria, Rio de Janeiro, RJ, 2002. Disponível em <http://www.estacio.br/graduacao/administracao/artigos/perdas_processo.pdf> Acessado em 27.05.2007.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: A revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

LAPA, Reginaldo. **Praticando os 5S e Programa 5S**, Qualitymark Editora, São Paulo, 1997 e 1998. Disponível em <<http://www.ptnet.com.br/5sensos>. Acessado em 24.05.2007>.

UMEDA, Masao. **Processo de Promoção da Padronização Interna**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1997.

WHITE, Alasdair. **Melhoria Contínua da Qualidade**. Rio de Janeiro; Record, 1998.