

---

# APLICAÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE EM SETOR DE VENDAS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE FABRICAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE BEBIDAS

## Application of Quality Management in the Sector of Sales of a Company of the Beverage Manufacturing and Marketing Company

Deivisson Luiz Vieira<sup>1</sup>

Elaine Cecília de Lima Oliveira<sup>2</sup>

Simone Auxiliadora de Sá<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo tem o intuito de abordar a importância da Gestão da Qualidade no setor de vendas de uma multinacional por meio de aspectos relevantes que podem contribuir com os métodos internos da área. São apresentadas metodologias e ferramentas que auxiliam na melhoria da qualidade dos serviços prestados, assim reduzindo a não conformidade e consequentemente a melhoria da satisfação dos clientes.

**Palavras-chave:** Gestão da Qualidade; Setor de Vendas; Indicadores de Qualidade.

**Abstract:** This article aims to address the importance of Quality Management in the sales sector of a multinational through relevant aspects that can contribute to the internal methods of the area. Methodologies and tools are presented that help to improve the quality of services provided, thus reducing non-compliance and consequently improving customer satisfaction.

**Keywords:** Quality Management; Sales Sector; Quality Indicators.

## INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, todas as empresas buscam redução de tempo e custos, visando à qualidade e melhoria de seus processos. Quando se trata de uma empresa que foca em vendas isto é crucial para o bom desenvolvimento desta organização.

Neste caso, será estudada uma multinacional do setor industrial de bebidas que surgiu em 1999 a partir de uma fusão de duas antigas rivais do setor. Hoje, esta organização é considerada como parte da maior cervejaria do mundo, focada em inovações no que diz respeito à gestão do trabalho e da produção.

O objetivo deste estudo é verificar a aplicação da gestão da qualidade no setor de vendas da empresa citada acima, principalmente no que diz respeito aos processos internos que são rotinas dos vendedores. Logo, a proposta deste artigo é analisar os 10 passos da rotina do vendedor,

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração da Faculdade de Minas Gerais – discente da disciplina Gestão da Qualidade

<sup>2</sup> Mestre em Educação e bacharel em Engenharia Mecânica pela PUC Minas, especialista em Gestão Estratégica da Qualidade pela FUMEC, docente da disciplina Gestão da Qualidade Faculdade Minas Gerais.

<sup>3</sup> Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Minas Gerais – discente da disciplina Gestão da Qualidade

---

um projeto já implantado na organização sob a ótica da gestão da qualidade. Além disso, será possível observar também o projeto de marketing visual da empresa, a fim de propor estratégias de melhoria contínua.

Para isto, serão aplicados PDCA, Balanced Scorecard e 5S, visando a analisar as melhorias na qualidade dos processos. No que se refere aos 10 passos da rotina do vendedor, será utilizado o PDCA e o Balanced Scorecard. No que tange o PDCA, a análise será baseada nas ferramentas de *Brainstorming*, Diagrama de Ishikawa, 5W2H, Teoria da amostragem e Fluxograma.

A partir da teoria do Balanced Scorecard, será analisada a estratégia de implantação do projeto citado sob a ótica das quatro perspectivas do BSC. E, por fim, com as noções de 5S, será analisado o projeto de marketing visual da empresa.

## **CONTEXTO HISTÓRICO: A EMPRESA E SEUS PROCESSOS INTERNOS**

A história da organização começa em 1999, quando duas cervejarias líderes de mercado no Brasil se fundiram para criar uma grande companhia de bebidas. Segundo divulgado pela empresa, o principal objetivo desta conexão era impulsionar o setor de bebidas brasileiro, possibilitar a entrada no mercado de novas marcas, ampliar o leque de produtos de qualidade a preços acessíveis, estimular a inovação, gerar empregos e recursos. Atua com uma enorme gama de produtos alcoólicos e não alcoólicos.

A organização é uma sociedade anônima brasileira de capital aberto, o que impulsionou vários investidores e acionistas a empregar recursos nela, impulsionando seu crescimento.

Em 2012, segundo dados da consultoria Economatica, a VERMA<sup>1</sup> era a maior empresa da América Latina com um valor de mercado de US\$120,1 bilhões, a frente da Petrobras. Foi eleita pelo Great Place to Work Institute (GPTW) como uma das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil, mesmo sendo uma das que mais respondem processos trabalhistas, segundo o Ministério Público do Trabalho.

Atualmente, tem operações em 18 países e faz parte do maior grupo cervejeiro do mundo. São mais de 40 mil funcionários, dos quais aproximadamente 26 mil estão no Brasil.

Segundo o site da empresa, sua missão e visão são definidas. Como missão, temos: “criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços”. Sua visão seria: “ser a melhor empresa de bebidas, unindo as pessoas por um mundo melhor”.

A empresa está envolvida em programas de sustentabilidade, meio ambiente e ações sociais, demonstrando compromisso com a sociedade em seu entorno. Sua marca é reconhecida pela busca constante de inovação, focada no objetivo de aumentar a diversidade de produtos e entregar ao consumidor opções de embalagens e líquido alinhados aos seus valores, expectativas e hábitos de consumo. No Brasil, há um núcleo voltado ao desenvolvimento de novos produtos.

Sobre os processos internos, será foco deste estudo o setor de vendas da empresa. Esse setor possui divisões conforme o setor de atuação do cliente. Existem os clientes de Bares, Distribuidoras, Supermercados, Mercearias, Casas noturnas, Hipermercados, Atacadistas, entre outros. Para isto, existem os vendedores especializados para atender a estes clientes. Esses vendedores são divididos em salas, cada uma reservada a atender os clientes conforme o seu setor de atuação, definido acima. Existem supervisores que apoiam o trabalho desses vendedores.

Para esta análise, será utilizada a sala de vendedores que atende a Supermercados, em que existe um plano estratégico de vendas chamado 10 passos da rotina diária do vendedor, cujo grande foco é otimizar o atendimento ao cliente e o aumento das vendas. Diariamente, o vendedor chega à empresa e passa por uma reunião matinal com o gerente e supervisor para analisar o dia anterior e planejar o dia atual. Logo após essa reunião, ele irá atender os clientes pessoalmente e iniciará a rotina dos 10 passos.

Quadro 1: Os 10 passos dos vendedores

| <b>Passos</b> | <b>Procedimentos</b>                                                                                                                                                                               |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1º passo      | Verificar os dados para saber quais são as necessidades de venda do dia para a empresa, tentando, assim, linkar com a necessidade de compras do seu cliente.                                       |
| 2º passo      | Examinação do Trade (espaço de vendas dedicado à empresa, dentro do estabelecimento do cliente).                                                                                                   |
| 3º passo      | Garantir o rodízio e o abastecimento dos produtos, mantendo por ordens de prazo de vencimento para consumo.                                                                                        |
| 4º passo      | Orientar e negociar o cliente quanto à prática de preços, auxiliando-o a vender os produtos com o valor correto de mercado.                                                                        |
| 5º passo      | Valorizar os produtos da empresa, enfatizando a sua qualidade e tornando perceptível aos outros.                                                                                                   |
| 6º passo      | Instigar o cliente sobre os programas de mercado da empresa, por exemplo, caso ela atinja sua meta de compras, poderá ganhar 2% do seu faturamento.                                                |
| 7º passo      | Trata-se de tomar iniciativas de vendas, o vendedor deverá fazer um planejamento de vendas verificando os produtos faltantes no estabelecimento do cliente, antes mesmo que ele solicite a compra. |
| 8º passo      | Diz respeito ao encerramento da visita àquele cliente. O vendedor deve reforçar os dados do pedido, bem como o valor deste, forma de pagamento e entrega.                                          |
| 9º passo      | Visa a reforçar as facilidades de um programa de parceria da empresa que possibilita que o cliente solicite produtos também via internet.                                                          |

|           |                                                                                                                                                                                                           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10º passo | Crucial para a finalização da venda. O vendedor lançará todos os dados da visita através de um aparelho chamado GPS, que rastreará os pedidos de compra, data de realização e entrega e dados do cliente. |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaborado pelos autores.

## GESTÃO DA QUALIDADE

A busca da competitividade tem exercido um papel relevante para o aprimoramento e conquista de novos mercados. A Gestão Qualidade está sendo visualizada como uma forma de gerenciamento que, quando implementada, visa a melhorar de modo contínuo o desempenho organizacional.

De acordo com Araújo (2007), a Qualidade também pode ser definida como a busca pela perfeição, visando a agradar os clientes que são cada vez mais exigentes e conscientes da quantidade de organizações e o que elas têm para oferecer. Essa filosofia busca a eliminação do retrabalho (fazer novamente devido à falha) e visa o defeito zero, assim as organizações permanecem no mercado e obtém mais lucros.

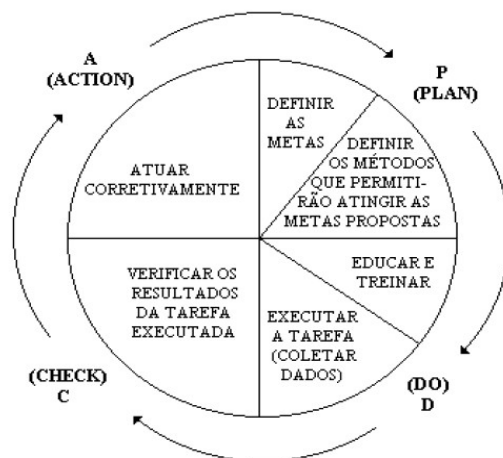
### PDCA: teoria e aplicação de ferramentas aos processos internos da empresa

O Ciclo PDCA (do inglês *Plan, Do, Check, Act* – Planejar, Fazer, Checar e Agir) é um método amplamente utilizado para controle e melhoria de processos. Ele foi desenvolvido na década de 30 pelo americano *Shewhart*, mas foi *Deming* seu maior divulgador, na década de 50.

O Ciclo PDCA auxilia na resolução de problemas e tomada de decisões, sendo um meio dinâmico e eficaz para se atingir as metas. Portanto, para que se alcance o resultado ótimo em uma empresa, o Ciclo PDCA é um método de controle e melhoria aconselhável que deve ser girado constantemente, trazendo resultados positivos para os processos e consequentemente para as organizações.

Segundo SILVA (2006), O PDCA é um método para a prática do controle, uma ferramenta utilizada para aplicação das ações de controle dos processos com a principal função de melhorá-los. Essas ações se dividem em quatro fases básicas que devem ser repetidas continuamente na busca de uma melhoria constante. Tais etapas, constituídas de seis fases, serão mostradas na figura abaixo.

Figura 01 - Fases do Ciclo PDCA



Fonte: SILVA (2006)

A etapa *PLAN* (*P*) refere-se ao planejamento, fase em que o plano é definido. Nesta fase, definem-se os itens de controle e se estabelecem metas para esses itens, isto é chamado de diretriz de controle. Nesta etapa também são decididos os métodos para atingir as metas pré-estabelecidas, uma ação ou uma sequência de ações que levem ao cumprimento da meta. Algumas ferramentas como Diagrama de Ishikawa, Gráfico de Pareto, *Brainstorming* e 5W2H são muito úteis nesta fase para suporte à tomada de decisões.

É muito importante perceber que quanto melhor planejar, investir e esforçar-se nessa etapa, melhores metas serão atingidas. As informações e conhecimentos adquiridos serão fundamentais para definir um bom planejamento.

Na etapa *Do* (*D*), será focada a execução do planejamento. Nessa fase se executa o plano traçado na fase anterior, exatamente como prevista. É fundamental que todos os envolvidos no projeto tenham pleno conhecimento do planejamento definido para que a execução ocorra da forma definida na etapa anterior. Ocorrerá então a coleta de dados para futura verificação.

A etapa subsequente é *Check* (*C*), que consiste em uma verificação de dados. Serão averiguados os resultados da tarefa executada em uma comparação com a meta planejada a partir dos dados coletados na fase anterior.

Neste caso, outra ferramenta que pode auxiliar fortemente a análise dos dados após a prática diária dos 10 passos de rotina dos vendedores é buscar a opinião dos próprios praticantes da rotina. Desta forma, poderia ser definido um grupo de 10 vendedores para aplicação de um questionário no qual ele terá abertura para falar sobre essas mudanças e os reflexos dela. Esta é a ferramenta Teoria da Amostragem.

## Quadro: 02 –Teoria da Amostragem

| Questionário                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prezado Vendedor, para ajudar-nos no desenvolvimento de nossa equipe, responda as perguntas abaixo:</b> |
| 1. Como você avalia os 10 passos de rotina dos vendedores?                                                 |
|                                                                                                            |
|                                                                                                            |
| 2. Teria alguma sugestão de melhoria para este aspecto?                                                    |
|                                                                                                            |
|                                                                                                            |
| 3. Sobre o atendimento aos seus clientes, você tem sentido alguma melhoria no relacionamento?              |
|                                                                                                            |
|                                                                                                            |

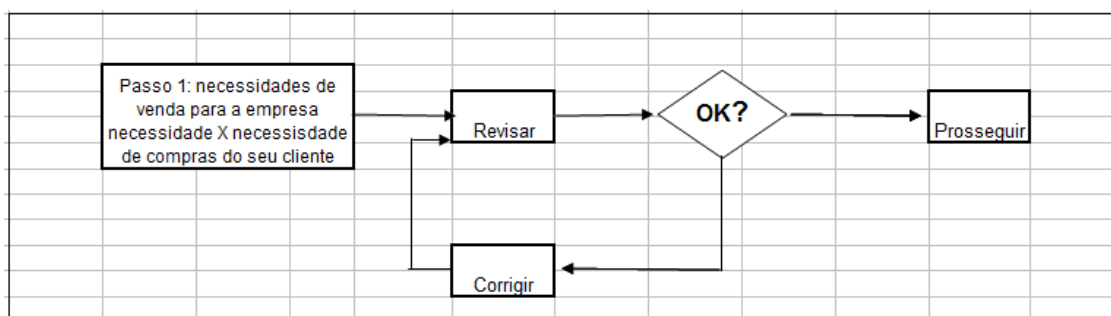
Fonte: Elaborado pelos autores

A etapa final é *Act (A)*, ou seja, atuar corretivamente. Uma vez de posse das análises realizadas na etapa anterior (verificação), o pesquisador pode decidir-se por duas vertentes conforme os resultados. Ele pode atuar no sentido de adotar como padrão o plano proposto, no caso das metas terem sido alcançadas; ou atuar corretivamente sobre as causas que não permitiram que a meta fosse atingida.

Cumprindo as quatro etapas delimitadas, origina-se a primeira fase do próximo PDCA. Pode-se girar o ciclo novamente, voltando ao planejamento, permitindo que se faça o processo de melhoria contínua.

Desta forma, outra ferramenta pode ser usada para criar um documento sobre os passos necessários para a execução dos processos. O Fluxograma é uma forma de visualizar o processo constantemente de forma descomplicada, como segue um exemplo abaixo.

Figura 02 – Fluxograma



Fonte: Elaborado pelos autores

---

## Brainstorming

O brainstorming é uma ferramenta muito comum e conhecida utilizada para a solução de problemas e para a busca de ideias criativas e conceitos inovadores em uma empresa. O método funciona como uma dinâmica de grupo em que, a partir de um tema estabelecido, todos os participantes são convidados a dar ideias a respeito, mesmo que pareçam absurdas e irrelevantes, e em meio a essa “tempestade” de contribuições as ideias dos diversos membros vão se conectando, inspirando novas ideias, fazendo surgir algo novo e inusitado, uma solução criativa. Segundo Baxter (2008, p. 67):

O brainstorming é um termo criado por Alex Osborn em 1953, [...] brainstorming ou sessão de ‘agitação’ de ideias é realizado em grupo, composto de um líder e cerca de cinco membros regulares e outros cinco convidados. Os membros regulares servem para dar ritmo ao processo e outros cinco convidados podem ser especialistas.

No caso da empresa analisada, aplicando a ferramenta *Brainstorming* aos 10 passos de rotina de vendedores, seria importante analisar principalmente os problemas que podem surgir da comunicação e entendimento do processo.

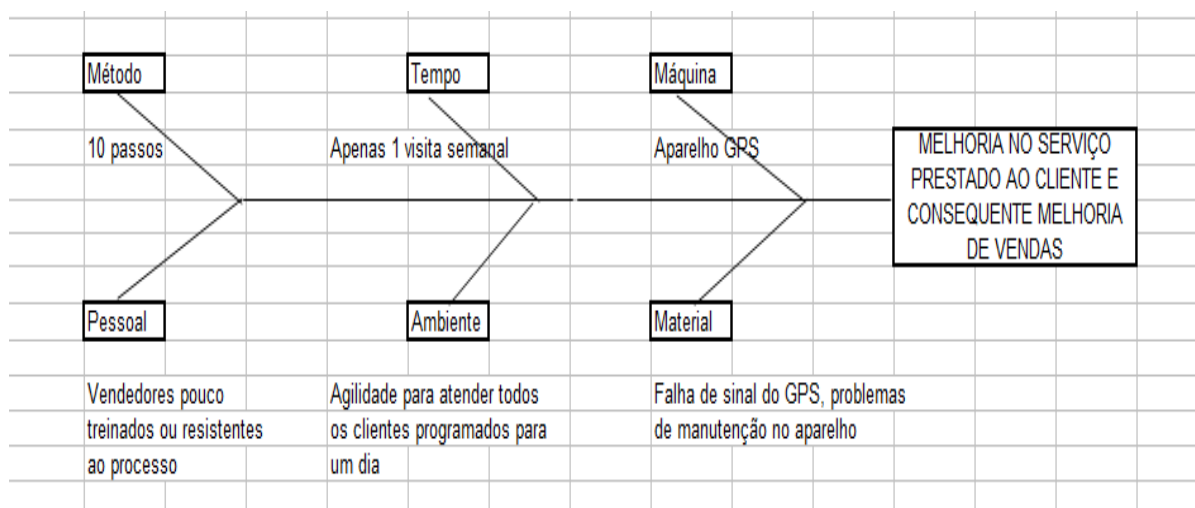
Pode-se propor sessões semanais, diferentes das sessões diárias, cujo principal foco é prever vendas, neste caso, o principal foco é buscar junto aos vendedores a melhoria dos 10 passos. Seria uma tentativa de desenvolver novas ideias, colher informações e diferentes visões para incrementar ao processo e estimular a criatividade e interação do grupo. É importante deixar o grupo ciente de que nenhuma ideia deve ser considerada absurda, no máximo, deverá ser aprimorada para atender a realidade da empresa. Isto faz com que as pessoas não se sintam inibidas e as ideias sejam melhor aproveitadas.

### Diagrama de Ishikawa

Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta gráfica utilizada para o gerenciamento e controle da qualidade, permitindo agrupar e visualizar as várias causas que estão na origem de qualquer problema ou de um resultado que se pretende melhorar. Marshall Junior et. al. (2006) complementam que o diagrama, dependendo de sua complexidade, permite desdobrar as causas em novos diagramas mais aprofundados e detalhados, tornando a análise mais minuciosa.

Ainda no planejamento, seria importante aplicar o Diagrama de Ishikawa na busca de causa e efeito sobre a qualidade do serviço prestado ao cliente. Desta forma, é possível identificar as possíveis causas de um problema e seus efeitos através da relação entre efeito e todas as possibilidades de causa que podem influenciar o resultado final.

Figura 03 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaborado pelos autores

Outra ferramenta a qual contribui para aplicação do PDCA que tem importância significativa para esta análise é o 5W2H, para que as atividades pré-estabelecidas sejam desenvolvidas com mais clareza, além de funcionar como um mapeamento de atividades.

## 5W2H

É uma ferramenta que tem por finalidade auxiliar na elaboração de plano de ação, como uma espécie de check-list que aumenta a clareza do colaborador sobre suas atividades. É utilizada para organizar o que deve ser feito, distribuindo as funções entre os diversos integrantes de uma equipe, assim garantindo uma visão controlada examinada.

Quadro 03 – 5W2H

| 5W2H                              |                                                         |                                                   |                                                                 |                                                                 |            |                 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|-----------------|
| O que?                            | Quando?                                                 | Como?                                             | Onde?                                                           | Por que?                                                        | Quem fará? | Quanto custará? |
| 10 passos de rotina de vendedores | Horário normal de trabalho, a cada visita a com cliente | Através da aplicação das diretrizes de cada passo | Sala de vendedores (Supermercados) e estabelecimento do cliente | Melhoria no serviço ao cliente e consequente melhoria de vendas | Todos      |                 |

Fonte: Elaborado pelos autores

---

## **BALANCED SCORECARD (BSC): TEORIA E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS AOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA**

O Balanced Scorecard, popularmente conhecido pela sigla BSC, foi desenvolvido nos anos 90 por Robert Kaplan, professor da Harvard Business School (Estados Unidos), e por David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, como uma proposta de inovação estratégica para as empresas baseada em um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho que engloba todos os indicadores da organização. O principal objetivo do uso desta ferramenta está em implementar estratégias efetivas e transformá-las em medidas de ações específicas, comunicar e alinhá-las em todos os níveis da organização, direcionar as mudanças operacionais com estas estratégias, e a criação de valor aos ativos intangíveis.

Seu foco de trabalho está em transformar as estratégias em ação. De acordo com informações, o programa de 10 passos da rotina diária do vendedor foi implementado, a princípio, como um projeto piloto em umas das unidades da empresa em São Paulo a fim de verificar sua viabilidade e aplicabilidade. Logo, é possível afirmar que nesse programa também foi utilizado o BSC, uma estratégia foi estudada, desenvolvida e posteriormente implementada em um pequeno grupo antes de ser difundida por todas as unidades da empresa. O BSC possui as seguintes etapas:

- Mobilização dos líderes para o processo de mudança cultural.
- Tradução da estratégia e elaboração do mapa estratégico com indicadores e metas.
- Alinhamento da organização e dos processos à estratégia, com o desdobramento desta nos diversos níveis.
- Motivação, conscientização e educação do comportamento das pessoas em direção à estratégia.
- Monitoramento dos desempenhos, avaliação da implementação, revisão e ajuste da estratégia.

Dentro dessas etapas estão a definição das quatro perspectivas, segundo Kaplan e Norton, que formarão um conjunto coeso e interdependente com seus objetivos e indicadores, inter-relacionando-se e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito. São elas as perspectivas financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

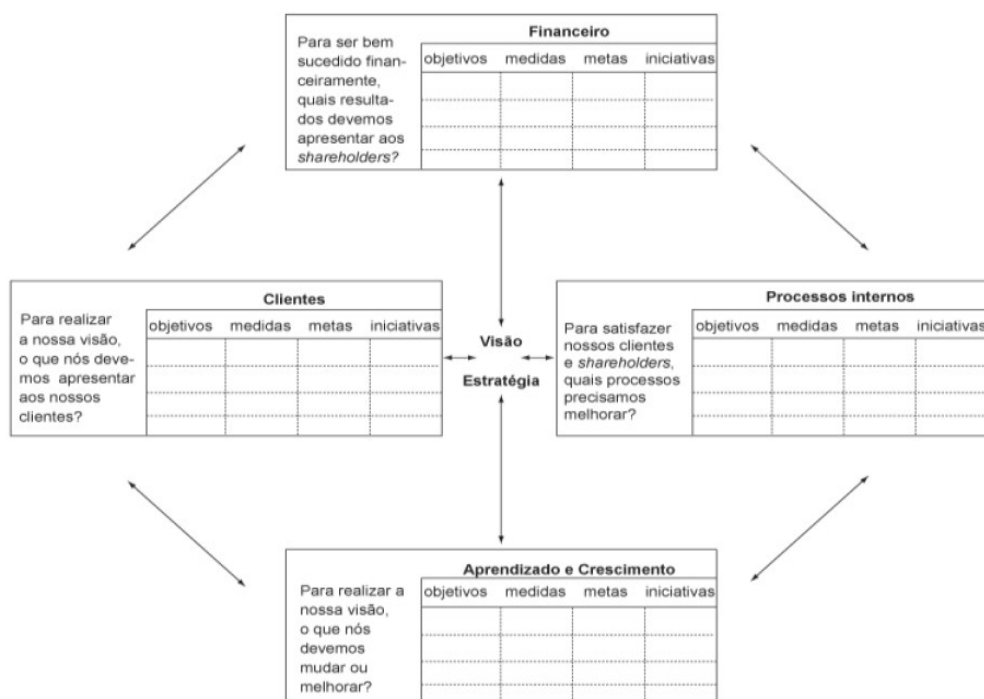


Figura 04 - As quatro perspectivas do BSC.

Fonte: Adaptado de KAPLAN; NORTON, 1997

A perspectiva financeira avalia quanto pode ser lucrativa a estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento, e também para satisfação dos seus acionistas.

A perspectiva dos clientes identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Nessa perspectiva o foco é atender o cliente em termos de tempo, qualidade, desempenho e serviço.

A perspectiva dos processos internos deve ser elaborada após as perspectivas financeiras e dos clientes, pois estas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Por fim, a perspectiva do aprendizado e conhecimento é baseada em um tripé fundamental formado por pessoas, sistemas e procedimentos operacionais, identificando a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo.

Pensando no caso dessa organização, podemos inferir as quatro perspectivas da seguinte forma:

Figura 05 – As quatro perspectivas do BSC aplicadas na empresa estudada

| Financeiro                                    |           |                                            |                                              | Clientes                              |           |                                            |                                              |
|-----------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|-----------|--------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Objetivo                                      | Medida    | Meta                                       | Iniciativa                                   | Objetivo                              | Medida    | Meta                                       | Iniciativa                                   |
| Aumentar vendas                               | 10 passos | Definida pelos gerentes para cada vendedor | Obediencia rigorosa a pratica dos 10 passsos | Melhorar o atendimento aos clientes   | 10 passos | Definida pelos gerentes para cada vendedor | Obediencia rigorosa a pratica dos 10 passsos |
|                                               |           |                                            |                                              |                                       |           |                                            |                                              |
| Processos internos                            |           |                                            |                                              | Aprendizado e Conhecimento            |           |                                            |                                              |
| Objetivo                                      | Medida    | Meta                                       | Iniciativa                                   | Objetivo                              | Medida    | Meta                                       | Iniciativa                                   |
| Aperfeiçoar a melhoria continua dos processos | 10 passos | Definida pelos gerentes para cada vendedor | Obediencia rigorosa a pratica dos 10 passsos | Capacitar e desenvolver os vendedores | 10 passos | Definida pelos gerentes para cada vendedor | Obediencia rigorosa a pratica dos 10 passsos |

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme sua evolução e uso, o BSC tornou-se uma importante ferramenta de gestão estratégica. Mais que um exercício de medição, ele motiva melhorias não incrementais em áreas críticas como o desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. A abordagem do BSC tem sido utilizada por grandes organizações no mundo e no Brasil, e vem despertando a atenção de organizações de menor porte tanto do setor privado quanto do terceiro setor. O sucesso dessa abordagem deve-se, em grande parte, à sua capacidade de vincular a visão às ações do diaadia e, simultaneamente, em delinear o impacto dessas ações sobre o sucesso da estratégia traçada pela organização.

## 5S: TEORIA E APLICAÇÃO DE FERRAMENTAS AOS PROCESSOS INTERNOS DA EMPRESA

A metodologia 5S foi desenvolvida por Kaoru Ishikawa nos anos 50, no Japão, após a Segunda Guerra Mundial. Baseia-se em cinco etapas cujas iniciais são a letra S, e fizeram parte dos esforços em reerguer o país após este fato histórico, principalmente nas indústrias japonesas.

É uma metodologia de fácil aplicação, porém seu sucesso depende do empenho dos participantes. A maioria das organizações, atualmente, tem cada vez mais interesse nessa metodologia. A base de toda esta adesão é o fato de estarmos perante a um método simples, com conceitos eficazes e que proporcionam benefícios para as organizações.

Um processo interno da organização estudada que causava muitas dificuldades estava relacionado ao material de marketing visual que é disponibilizado aos clientes através dos vendedores. Eles levam esse material nas visitas aos estabelecimentos dos clientes e os ajudam a decorar a loja a fim de chamar a atenção dos frequentadores.

Um problema causado na sala dos vendedores era que esse material sempre estava desorganizado e sem identificação. Aplicando a metodologia 5S, é possível melhorar este aspecto.

---

No 1ºS, ou seja, na Organização, verifica-se a sua importância para o trabalho dos materiais que estão por perto, de tal modo que as mais utilizadas são aquelas que devem estar mais próximas ao local de trabalho, seguidas das que não são tão utilizadas, visando o objetivo de realizar menos deslocamentos possíveis durante o tempo dedicado ao trabalho. Com o material bagunçado, tudo fica mais difícil, até mesmo os custos aumentam, pois é possível perder o controle sobre as quantidades de material.

No 2ºS, ou seja, na Identificação, será delimitado tudo que é de suma importância para a realização do trabalho. Deve-se levar em conta a importância de se ter todos os processos e objetos identificados para que esses possam ser mais facilmente encontrados e ser utilizados imediatamente. Tudo deve estar próximo do local de utilização e cada objeto deve ter o seu local específico, observando a segurança e a ergonomia no acesso a esses equipamentos. O material identificado facilita o trabalho do vendedor até mesmo na quantidade de tempo que ele precisa para separá-lo e levá-lo aos clientes.

No 3ºSenso, ou seja, na Limpeza, cada um deve ser responsável pela limpeza do seu posto de trabalho. Deve-se obter um ambiente agradável e limpo, o que resultará numa maior qualidade de trabalho, de saúde e de segurança. Até mesmo o aspecto do ambiente de trabalho muda, a energia de um espaço limpo e organizado pode influenciar positivamente nos resultados.

No 4ºSenso, ou seja, na Standarização, é possível padronizar e difundir a forma de agir no local de trabalho. Ou seja, o ambiente em que se trabalha deve propiciar a saúde e a higiene.

No 5ºSenso, ou seja, na Disciplina, reconhece-se a importância dos padrões éticos e morais de cada colaborador. A finalidade é manter o 5ºSenso num modo de vida, sempre com o objetivo da melhoria contínua. O objetivo da Disciplina é que todos trabalhem autonomamente e que transformem o 5S num modo de utilizar a criatividade para fazer com que haja uma melhor qualidade, produtividade e segurança, um trabalho diário agradável, melhoria nas relações humanas, valorização do ser humano e o cumprimento dos procedimentos operacionais e administrativos.

O grande desafio do 5S é fazer as pessoas em volta terem a noção da importância de se manter a padronização e a qualidade do processo adquirido através do trabalho de todos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considera-se a gestão da qualidade como uma forma de padronização e otimização dos processos. Como já citado neste artigo, os benefícios do uso do PDCA, BSC e 5S na rotina das organizações é fundamental.

E neste caso, pensar apenas no retorno financeiro dos processos não é suficiente. É claro que foco das empresas, principalmente as privadas, é o resultado financeiro, porém, é preciso ampliar os horizontes e observar os demais aspectos, tais como a o critério responsabilidade social e o cliente.

É importante observar como a gestão da qualidade pode otimizar os processos e introjetar disciplina nas relações de trabalho.

---

## REFERÊNCIAS

AMBEV história <http://www.ambev.com.br/> disponível em 25 de maio de 2016 às 18:21h.

ANDRADE, F. F. (2003). O método de melhorias PDCA. Universidade de São Paulo.

ARAUJO, Luiz César G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007, v. 1.

CLEMENTE, W. A. S. O. (2010). Implantação do método PCDA na gestão de vendas. Instituto A Voz do Mestre.

COSTA, J., (2009). Gestão 5S. GEPRIX,36, 1-12.

CUNHA, O. M. C. (2012). Implementação da metodologia 5S. Universidade de Coimbra, Faculdade de Ciências e Tecnologia.

FARIA, R. T. (2007). A gestão estratégica com o uso do balanced scorecard como diferencial competitivo no setor supermercadista. Universidade Federal de Juiz de Fora.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. (2000). Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus.

SHIBUYA, M. K.; VENDRAMETO, O.; BOTELHO, W. C. (2004). O uso do Balanced Scorecard como instrumento de gestão da qualidade. UNIP.