



**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM OPTOMETRIA**

**LILIAN SANTOS SIQUEIRA**

**GERÊNCIA ESTRATÉGICA SIX SIGMA: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO  
PROGRAMA DE MELHORIA SIX SIGMA NAS ATIVIDADES INTERNAS E  
EXTERNAS DA ÓPTICA VIP LOCALIZADA NA CIDADE DE RECIFE – PE.**

**FORTALEZA - CE**

**2022**

**Lilian Santos Siqueira**

**GERÊNCIA ESTRATÉGICA SIX SIGMA: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO  
PROGRAMA DE MELHORIA SIX SIGMA NAS ATIVIDADES INTERNAS E  
EXTERNAS DA ÓPTICA VIP LOCALIZADA NA CIDADE DE RECIFE – PE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia  
em Optometria da Ratio – Faculdade  
Teológica e Filosófica, como requisito para a  
obtenção do diploma de Tecnólogo em  
Optometria.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Lady Arguello

**FORTALEZA - CE**

**2010**

**LILIAN SANTOS SIQUEIRA**

**GERÊNCIA ESTRATÉGICA SIX SIGMA: ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO  
PROGRAMA DE MELHORIA SIX SIGMA NAS ATIVIDADES INTERNAS E  
EXTERNAS DA ÓPTICA VIP LOCALIZADA NA CIDADE DE RECIFE – PE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia  
em Optometria da Ratio – Faculdade  
Teológica e Filosófica, como requisito para a  
obtenção do diploma de Tecnólogo em  
Optometria.

Trabalho aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. LadyArguello  
Orientadora

---

Prof.

---

Prof.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, centro da minha vida por ter me sustentado em suas mãos para que eu não tropeçasse em meios as adversidades e provações, agradeço por estar ao meu lado dando força, sabedoria, paciência e amor para chegar até aqui e nunca desistir.

Aos meus pais que me ensinaram que “para ser grande é preciso ser perseverante e forte”, a eles que por muitas vezes deixaram de lados os seus sonhos para acreditar nos meus. Em especial ao meu pai João C. Siqueira que está ausente, foi o meu grande inspirador, meu melhor amigo e conselheiro. Vocês são responsáveis por essa conquista e eu os amo muito. Obrigada pela confiança e pelo amor em mim depositado.

A minha querida irmã Joana Darc e a minha prima Maria Lucia que mesmo distantes se fizeram presentes em todos os momentos.

Aos meus amigos que durante esses anos de faculdade foram minha segunda família, em especial Amanda Loiola, Alana Oliveira, César Prado, Fabrielly Moraeis, Nayara Lucena, Laura Maia, Solange Paiva, vocês nunca saberão o quanto foram importantes para mim.

Aos mestres, em especial, César Patino, Lady Viviane, Heman, Diego, Carlos Arenas que, apesar de pouco tempo conosco, nos mostrou uma sensibilidade e amor a optometria no Brasil, seus conhecimentos e incentivos foram fundamentais para a concretização deste projeto.

O futuro se faz agora  
E cada erro é uma vitória  
Pois a derrota não existe  
Não a conquista sem labuta  
A vida é uma infinita luta  
Onde só perde quem desiste

Douglas Rafael

## LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 - Diagrama de pareto com o total de problemas que correspondem aos 80% na empresa Óptica Vip em Outubro/2010 .....	14
Diagrama 2 - Causa e efeito para o problema estoque parado. Óptica Vip, outubro de 2010 .....	18
Diagrama 3 - Diagrama de Ishikauwa – causa e efeito para o problema estoque Parado .....	30
Diagrama 4 - Diagrama de Ishikauwa – causa e efeito para o problema atraso do serviço do laboratório .....	30
Diagrama 5 - Diagrama de causa e efeito do DSC – Rotatividade do estoque parado.	32
Diagrama 6 - Diagrama de causa e efeito do DSC – Recebimento do prazo estabelecido .....	33

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Principais problemas com números de ocorrência durante o mês de outubro, na Óptica Vip.....	13
Tabela 2 - Número de vezes e porcentagem de cada problema na empresa Óptica Vip no mês de Outubro.....	13
Tabela 3 - Problemas e natureza dos problemas na Óptica Vip, outubro de 2010.....	16
Tabela 4 - Problemas e antecedentes na Óptica Vip, outubro de 2010.....	16
Tabela 5 - Problemas e antecedentes na Óptica Vip, outubro de 2010.....	17
Tabela 6 - Causas primárias dos erros na Óptica Vip, outubro de 2010.....	18
Tabela 7 - Plano de ação para o problema estoque parado na Óptica Vip, outubro de 2010.	19
Tabela 8 - Complemento do plano de ação da tabela 7.....	20
Tabela 9 - Investigação externa das ameaças e oportunidades da Óptica Vip.....	26
Tabela 10 - Investigação interna para identificação de forças e fraquezas.....	27
Tabela 11 - Ferramenta SW1H .....	27
Tabela 12 - Seleção de funcionários, office boy e vendedoras para Óptica Vip .....	31

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
<b>2 O PROGRAMA SIX SIGMA NA EMPRESA ÓTICA VIP:</b>	
<b>DEFINIÇÃO, ESTRATÉGIA E DESCRIÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1 Definição do Six Sigma</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2 Nível Six Sigma da empresa Óptica Vip</b> .....	<b>12</b>
<b>2.3 Listagem dos problemas da óptica vip</b> .....	<b>12</b>
<b>2.4 Números e porcentagens acumulados dos problemas na empresa</b>	
<b>Óptica Vip, no mês de outubro</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5 Elaboração do diagrama de Pareto</b> .....	<b>14</b>
<b>2.6 Designação dos cintos</b> .....	<b>15</b>
2.6.1 Champions .....	15
2.6.2 Master Black Belts .....	15
2.6.3 Black Belts .....	15
2.6.4 Green Belts .....	15
2.6.5 Outros empregados .....	15
<b>2.7 Definição dos problemas da Óptica Vip</b> .....	<b>16</b>
2.7.1 Antecedentes dos problemas da Óptica Vip .....	16
2.7.2 Justificativas dos problemas da Óptica Vip .....	17
2.7.3 Elaboração do diagrama causa e efeito .....	17
2.7.3.1 <i>Descrição de causas primárias</i> .....	18
2.7.3.2 <i>Planos de ação</i> .....	19
<b>2.8 Implementação dos 9S's</b> .....	<b>20</b>
2.8.1 Objetivos do program .....	20
2.8.2 SEIRI (descartar o que não se precisa) .....	21
2.8.3 SEITON 9 (Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar) .....	21
2.8.4 AEISON (Limpar a área de trabalho) .....	21
2.8.5 SEIKETSU (Manter a organização) .....	21
2.8.6 SHITSUKE (Estabelecer) .....	21
2.8.7 SHIKARI (Constante) .....	22
2.8.8 SHITSUKOKU (Compromisso) .....	22
2.8.9 SEISHOO (Coordenação) .....	22

2.8.10 SEIDO (Sicronização) .....	22
<b>2.9 Resultados e conclusão .....</b>	<b>22</b>
<b>3 CRIAÇÃO DE UM MODELO DE GERÊNCIA ESTRATÉGICA</b>	
<b>PARA EMPRESA ÓPTICA VIP LOCALIZADA .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1 Definição de gerência estratégica .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2 O problema .....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Objetivos gerais e específicos .....</b>	<b>24</b>
<b>3.4 Metodologia de implementação .....</b>	<b>25</b>
<b>3.5 A missão da empresa Óptica Vip .....</b>	<b>25</b>
<b>3.6 Visão da empresa Óptica Vip .....</b>	<b>25</b>
<b>3.7 Valores corporativos .....</b>	<b>26</b>
<b>3.8 Investigação externa para identificar ameaças e oportunidades .....</b>	<b>26</b>
<b>3.9 Investigação interna para identificar forças e fraquezas .....</b>	<b>26</b>
<b>3.10 Plano de ação .....</b>	<b>27</b>
<b>3.11 Desenvolvimento de estratégias .....</b>	<b>28</b>
3.11.1 Estratégia de marketing .....	28
3.11.2 Estratégia de RH .....	28
3.11.3 Estratégia de tecnologia da informação .....	28
3.11.4 Estratégia financeira .....	28
3.11.5 Estratégia de integração vertical .....	28
3.11.6 Realização da análise de formulação da estratégia na Óptica Vip .....	28
<b>3.12 Definir políticas de trabalho .....</b>	<b>29</b>
3.12.1 Horário e trabalho .....	29
3.12.2 Regras .....	29
<b>3.13 Análise das bases internas e externas .....</b>	<b>29</b>
3.13.1 Diferenciação dos demais concorrentes .....	29
<b>3.14 Elaboração Ishikauwa – diagrama de causa e efeito do problema 1 ...</b>	<b>29</b>
<b>3.15 Laboração Ishikauwa – diagrama de causa e efeito do problema 2 ...</b>	<b>30</b>
<b>3.16 Processo de seleção de novos funcionários .....</b>	<b>31</b>
<b>3.17 Elaboraões de comando e controle .....</b>	<b>32</b>
3.17.1 Problema 2: estoque parado .....	32
3.17.2 Perspectiva interna .....	32
<b>3.18 Desenho Balanced Scorecard – BSC .....</b>	<b>32</b>

3.18.1 Problema 1: atraso do serviço do laboratório .....	33
<b>3.19 Desenho Balanced Scorecar – BSC .....</b>	<b>33</b>
<b>3.20 Resultados .....</b>	<b>34</b>
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O modelo de melhorias em processos denominado Six Sigma é um programa que visa minimizar custos por meio da redução ou da eliminação de atividades que não agregam valor ao processo, e da maximização da qualidade para obter lucros em níveis satisfatórios. O Six Sigma pode ser aplicado a todos os processos e atividades econômicas para diminuir erros. Dessa forma, pode-se afirmar que um defeito com suas especificações é compreendido como a não conformidade de um produto ou serviço.

Nos processos administrativos, em especial na áreas de prestação de serviços e transações comerciais, existem determinadas etapas que são essenciais. Portanto, pode promover soluções e otimização na cadeia de processos, fazendo com que haja uma redução das falhas dos problemas da empresa, sendo assim, de suma importância a implementação do programa.

A proposta do presente trabalho vem a ser a análise do programa Six Sigma na empresa Óptica Vip, através de práticas especificamente desenvolvidas para melhorar sistematicamente os processos ao eliminar defeitos. Nesse sentido, será elaborado um esboço da metodologia do sistema Six Sigma para avaliar desenho, apontar erros e elaborar ações que garantam sua continuidade na empresa garantindo resultados favoráveis a toda organização.

O desafio imposto pela grande competitividade mundial tem obrigado as organizações a buscarem formas de melhorar sua eficiência e qualidade. Diante disso, as organizações e até mesmo as pequenas empresas de todo mundo que desejam garantir sua sobrevivência, atingir uma margem maior de participação no mercado ou vencer seus concorrentes têm apostado em formas de melhorar suas vantagens competitivas através da implantação de programas de melhoria da qualidade já consagrados.

Grandes empresas têm trabalhado com a metodologia do Six Sigma, inclusive a Motorola por Bill Smith, pioneiro em 1986, como uma ferramenta para detecção de problemas e, a partir disso, criar métodos para corrigí-los, trabalhando na otimização dos processos, e, assim, alcançar e manter vantagens mais competitivas em um mercado global, trazendo a melhora dos seus resultados.

Contudo, a aplicação do Seis Sigmas serve para alcançar benefícios de processos estratégicos de administração, sendo a metodologia dos 9 s's de modo estruturado para garantir a manutenção das empresas.

Através de uma avaliação de recursos humanos e suas respectivas funções na empresa Óptica Vip, busca-se a melhoria de qualidade a fim de tornar-se mais competitiva e organizada

para buscar sobrevivência no mercado atual, procurando identificar problemáticas e erros cometidos internos e externos, com base na metodologia do sistema Six Sigma voltada para esta organização, que tem como fundamento o questionamento direto até encontrar a real gênese do problema da instituição.

A “questão problema” que norteia o presente trabalho consistem em saber se é possível que o Six Sigma sirva como modelo de gestão em qualidade na empresa Óptica Vip?

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o programa de melhoria Six Sigma nas atividades internas e externas da óptica Vip, localizada na cidade de Recife – Pe, e como objetivos específicos:

- Descrever o modelo Six Sigma
- Analisar os principais problemas através do Diagrama de Pareto, e encontrar os erros mais importantes da empresa Óptica Vip;
- Apontar as medidas de erros que se apresentam em um determinado período na Óptica Vip;
- Definir o nível Six Sigma da Empresa óptica Vip;
- Listar os erros mais comuns identificados na empresa Óptica Vip;
- Fazer o diagrama de causa e efeito do maior problema, analisando o 6 M's;
- Citar os principais porquês dos problemas da empresa Óptica Vip;
- Delegar responsabilidades e definir as principais funções de cada cinto dentro da empresa Óptica Vip;
- Projetar o quadro do Plano Operativo para a solução dos erros da Óptica Vip.

Com relação à metodologia de aplicação do programa Six Sigma, o memo foi introduzido na empresa Óptica Vip através de um minicurso de capacitação, com 15 horas aulas, explicando todos os processos internos em que haverá obtenção de dados, com o objetivo de melhoria na qualidade dos serviços e produtos. A partir do entendimento da participação de cada funcionário foi delegado os cintos, como está explicado abaixo, para um andamento melhor do desenho do programa.

## **2 O PROGRAMA SIX SIGMA NA EMPRESA ÓTICA VIP: DEFINIÇÃO, ESTRATÉGIA E DESCRIÇÃO.**

### **2.1 Definição do Six Sigma**

O primeiro Six Sigma foi Bill Smith, da motorola em 1986, originalmente definido como uma métrica para medir defeitos e melhorar a qualidade; tratava-se de uma metodologia para reduzir os níveis de defeitos abaixo de 3,4 defeitos por um milhão de oportunidades. Six Sigma é uma marca registrada de serviço da motorola a qual reportou mais de 17 milhões de dólares em economia com 6sigma até hoje. Além do controle de defeitos pode ser definido também como uma metodologia para gerenciar variações nos processos que causam efeitos, definidos como um desvio inaceitável da média ou objetivo, para trabalhar de forma sistêmica na gestão dos desvios para eliminar estes defeitos. O objetivo do Six Sigma é fornecer desempenho de classe mundial, confiabilidade valor para o cliente final.

### **2.2 Nível Six Sigma da empresa Óptica Vip**

Total: 100 erros

Total de serviços: 400

Nível sigma:  $100 \text{ (erros)} \times 1000000/400 = 250.000$

Nível Six Sigma: 2.13

Rendimento da empresa: 73.40

### **2.3 Listagem dos problemas da óptica vip**

A seguir, tem-se uma tabela com os principais problemas e ocorrências identificados durante o mês de outubro, na empresa Óptica Vip

**Tabela 1 – Principais problemas com números de ocorrência durante o mês de outubro, na Óptica Vip.**

	<b>PROBLEMAS</b>	<b>NÚMERO DE OCORRÊNCIAS</b>
01	Atraso do serviço de laboratório	20
02	Óculos errados	10
03	Atraso na entrega para o cliente	5
04	Estoque parado	50
05	Falta de orientação na entrega dos óculos	15

De acordo com a tabela 1 foi possível observar que a maior ocorrência é a número 04, “Estoque parado” com 50 ocorrências, seguido por 01, “Atraso de serviço do laboratório”, com 20 ocorrências; 05, “Falta de orientação na entrega dos óculos”, com 15 ocorrências; 02 “óculos errados”, com 10 ocorrências, e, finalmente, 03 “Atraso na entrega para o cliente”, com 5 ocorrências. A Óptica Vip produziu no mês de Outubro o total de 400 serviços, sendo que em 100 houve alguns erros no processo ou serviço.

#### **2.4 Números e porcentagens acumulados dos problemas na empresa Óptica Vip, no mês de outubro**

Na Tabela 2, a seguir, tem-se o número de vezes e porcentagem de cada problema ocorrido na empresa Óptica Vip, no mês de outubro:

**Tabela 2 – Número de vezes e porcentagem de cada problema na empresa Óptica Vip no mês de Outubro**

	<b>NÚMERO DE VEZES</b>	<b>PORCENTAGEM ACUMULADO</b>
Estoque parado	50	50%
Atraso de serviço do laboratório	20	70%
Falta de orientação na entrega dos óculos	15	85%
Óculos errados	10	95%

Atraso na entrega para os clientes	5	100%
------------------------------------	---	------

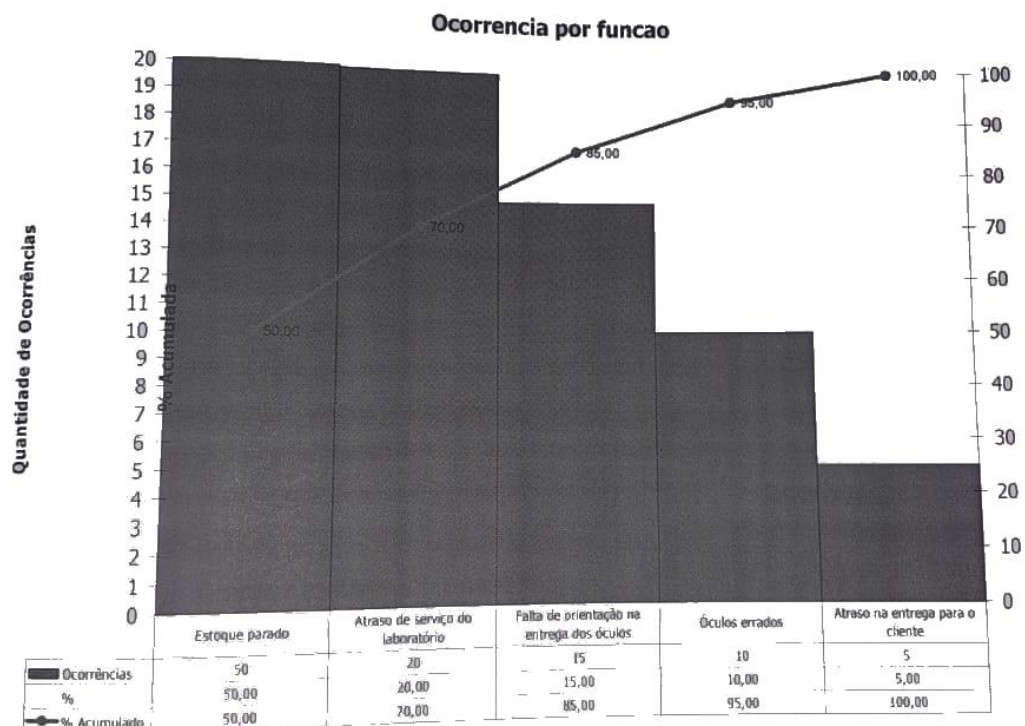
Na tabela supracitada foi possível observar na primeira coluna o número de vezes e, na segunda coluna, a porcentagem em que ocorrem os principais problemas de maneira decrescente da empresa Óptica Vip.

Com base nos dados levantados, o black belt desenvolveu o diagrama de Pareto, que tem como finalidade a análise dos 80% dos problemas apresentados na empresa Óptica Vip, no mês de outubro de 2010, e foi desenvolvido por todos os cintos com reuniões semanais o informativo de fase de análise, diagrama de causa e efeito, descrição de causas primárias, plano de ação e implementação dos 9s's.

## 2.5 Elaboração do diagrama de Pareto

A seguir, tem-se o Diagrama 1 (Diagrama de Pareto), com o total de problemas que mais ocorreram na empresa Óptica Vip, no mês de outubro de 2010.

**Diagrama 1 – Diagrama de Pareto com o total de problemas que correspondem aos 80% na empresa Óptica Vip em Outubro/2010**



De acordo com o Diagrama 1, foi possível observar que há cinco problemas influentes na empresa, dos quais três representam 80% dos principais problemas, que são: estoque parado, não recebimento de serviço pelo laboratório e falta de orientação na entrega. Sendo estes problemas estudados posteriormente suas devidas soluções.

## **2.6 Designação dos cintos**

### **2.6.1 Champions**

São os líderes da organização, ou seja, aqueles que controlam que os projetos funcionem, mantêm informados os membros da liderança, procuram recursos necessários, fazem reuniões periódicas.

Lilian Santos Siqueira – Gerente proprietária

### **2.6.2 Master Black Belts**

Capacitadores e supervisores dos black belts. Têm experiência nas áreas operativas e administrativas. Capacitação estatística.

Zélia S. Santos Siqueira – Gerente de núcleo.

### **2.6.3 Black Belts**

Diretores das equipes. Eles estão aletas quanto a detectar oportunidades de melhoria, procuram que se alcance os resultados, tem que conhecer de qualidade, estatística, redução de problemas e toma decisões.

Maria Helena C. Andrade – Auxiliar administrativo.

### **2.6.4 Green Belts**

Capacitado membro da equipe, apoio do black belts, aplica os conhecimentos nas áreas do dia-a-dia. Algumas empresas tem informação específica do Six Sigma aplicado ao seu trabalho e função específica.

Maria Helena - Supervisora.

### **2.6.5 Outros empregados**

Paulo Oliveira – Serviços gerais.

Foi designada como função do Black Belts a coleta de dados da empresa durante o mês de outubro de 2010, no qual foram coletados os números de vendas e ocorrências de erros. Após o término do mês foi feita uma reunião com os principais cintos em que foram mostrados os números levantados.

## 2.7 Definição dos problemas da Óptica Vip

**Tabela 3 – Problemas e natureza dos problemas na Óptica Vip, em outubro de 2010**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>NATUREZA</b>
Problemas com recebimento dos serviços do laboratório	Logística
Óculos errados	Operativo
Atraso na entrega para o cliente	Logística
Estoque parado	Operativo
Falta de orientação na entrega dos óculos	Operativo
Falta de orientação na entrega dos óculos	Operativo

De acordo com a tabela 3 é possível observar os determinados problemas e a natureza de cada um, sendo visivelmente exposto na segunda coluna que a natureza dos problemas é em grande parte operativa.

### 2.7.1 Antecedentes dos problemas da Óptica Vip

**Tabela 4 – Problemas e antecedentes na Óptica Vip, em outubro de 2010**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>ANTECEDENTES</b>
Problemas com recebimento dos serviços do laboratório	Sim, continua da mesma forma do que era antes.
Óculos errados	Sim, mas nunca houve medição do problema.
Atraso na entrega para o cliente	Sem e tem persistido.

Estoque parado	Sim, compra desordenada.
Falta de orientação na entrega dos óculos	Sim, mas havendo piora nos últimos dias.

De acordo com a tabela 4 é possível perceber que os problemas e seus antecedentes na Óptica Vip sendo que na segunda coluna todos os antecedentes de cada problemas persistem em acontecer.

### 2.7.2 Justificativas dos problemas da Óptica Vip

**Tabela 5 – Problemas e antecedentes na Óptica Vip, em outubro de 2010**

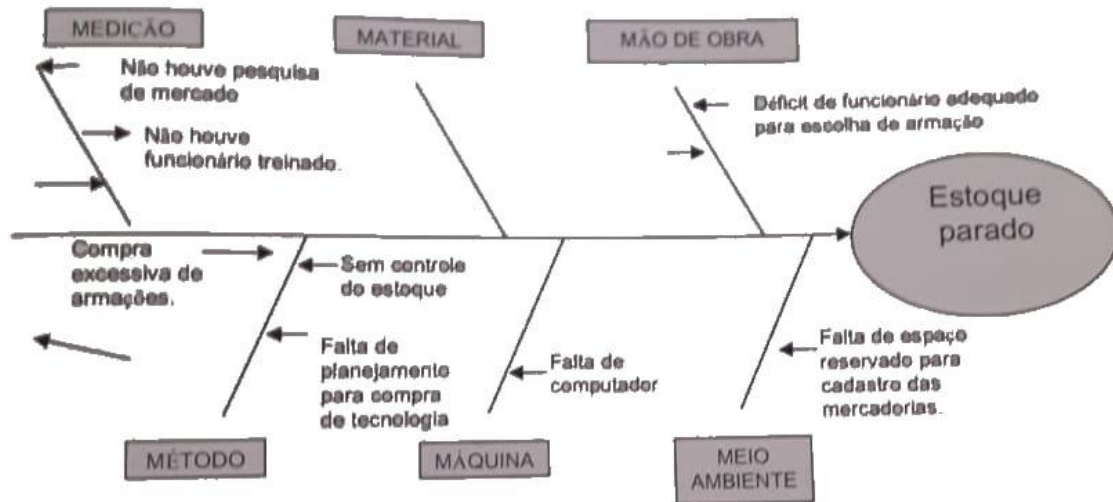
<b>PROBLEMAS</b>	<b>ANTECEDENTES</b>
Problemas com recebimento dos serviços do laboratório	Por falta de compromisso do laboratório com a data marcada.
Óculos errados	Por falta de atenção e descaso do laboratório
Atraso na entrega para o cliente	Déficit de funcionário para uma cobrança prévia dos serviços ao laboratório e comunicação com os clientes.
Estoque parado	Compra excessiva de armações, não havendo pesquisa de mercado, falta de planejamento.
Falta de orientação na entrega dos óculos	Por falta de conhecimento e motivação dos vendedores.

Na tabela supra, observou-se que os problemas expostos e as justificativas de cada se deram muitas vezes pela falta ou deficiência na atenção de funcionários, ocorrendo em uma só justificativa o exagero na escolha das compras das mercadorias.

### 2.7.3 Elaboração do diagrama causa e efeito

No Diagrama 2, abaixo, temos a causa e efeitos para o problema estoque parado, na Óptica Vip, em outubro de 2010

Diagrama 2 – Causa e efeito para o problema estoque parado. Óptica Vip, outubro de 2010



De acordo com o Diagrama supra, foi possível observar as causas e efeitos de um dos principais problemas da empresa analisados anteriormente, na qual separa cada problema por seu determinado setor deficiente e/ou carente em qualidade sendo analisado principalmente o método deste problema.

#### 2.7.3.1 Descrição de causas primárias

Na Tabela 6, abaixo, temos as causas primárias na Óptica Vip, em outubro de 2010, encontradas.

Tabela 6 – Causas primárias dos erros na Óptica Vip, em outubro de 2010

CATEGORIA	CAUSA	DESCRIÇÃO
MÃO DE OBRA	Déficit de funcionário adequado para a escolha das armações.	Falta de delegação de poder por parte do gerente na escolha do funcionário adequado.
	Setor sem funcionário treinado.	Não há funcionário específico para treinamento, e falta de

		planejamento do gerente.
MÉTODO	Compra excessiva de armações.	Falta de controle de entradas e saídas do estoque.
	Não possui controle de estoque.	Não possui pessoal específico para esse controle.
	Falta de investimento num software específico.	Falta de planejamento para obter recursos financeiros para as compras.
MÁQUINA	Falta de computador.	Falta de planejamento.

Essa Tabela aponta as duas categorias em que os problemas são mais persistentes. Na coluna 2 são exibidos as causas e na terceira coluna há uma descrição de cada causa dos problemas.

### 2.7.3.2 Planos de ação

Na Tabela 7, abaixo, tem-se o Plano de Ação para o problema estoque parada, no Óptica Vip, em outubro de 2010

**Tabela 7 – Plano de ação para o problema estoque parado na Óptica Vip, em outubro de 2010**

<b>PROJETO ESTRATÉGICO</b>	<b>SETOR RESPONSÁVEL</b>
Publicidade agressiva	Diretor da área de marketing
<b>ESTRATÉGICA BÁSICA</b>	<b>INDICADOR DE ÊXITO</b>
Desenvolver propaganda estratégica para desafogar estoque	Aumento das vendas

Foi possível perceber que na tabela 7 há a estratégia do plano de ação, portanto o projeto estratégico que se irá usar a empresa Óptica Vip, o setor responsável, a estratégia básica e indicador de êxito que se pretende alcançar.

Na Tabela 8, a seguir, da-se continuidade com o complemento do Plano de Ação da tabela 7.

Tabela 8 – Complemento do Plano de Ação da tabela 7

TAREFA	TEMPO	METAS	RESPONSÁVEIS	RECURSOS	LIMITAÇÕES
Idealizar um plano	28/11 a 06/12	Plano para esvaziar o estoque	Diretor de marketing	Idéias	Pessoal
Desenho e esquema para a propaganda	06/11 a 09/12	Ter esquema de desenho.	Marketing	Pc, papel, caneta, sala, lápis...	Tempo
Encaminhar desenho a gráfica	09/12 a 16/01	Desenho encaminhados	Secretaria do setor de marketing	Transportador a	Trânsito e pessoal
Receber material da gráfica.	17/01 em diante (sem tempo para terminar)	Pôr material em evidência.	Área de marketing	Contratação de planfetistas	Pessoas, recursos e tempo

Na tabela 8 observou-se o desenvolvimento das tarefas, metas, responsáveis, recursos e limitações do Plano de Ação da Tabela 7.

## 2.8 Implementação dos 9S's

### 2.8.1 Objetivos do program

- Melhoria do ambiente de trabalho;
- Prevenção e acidentes;
- Incentivo à criatividade;
- Resolução de custos;
- Eliminação dos desperdícios;
- Melhoria das relações humanas;
- Melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

#### 2.8.2 SEIRI (descartar o que não se precisa)

- Estabelecer por quinzena limpeza geral do estabelecimento
- A cada ano separar móveis sem utilidades para descartá-los.
- Anualmente retirar guias dos clientes que não tem mais utilidades.

Responsável o CHAMPIONS - Lilian Santos Siqueira a cada quinze dias.

#### 2.8.3 SEITON 9 (Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar)

- Organizar materiais de acordo com a rotina de trabalho.
- Etiquetar os elementos – pastas, caixas, etc., por cores e referências.
- Organizar ergonomicamente móveis e equipamentos de acordo com o setor de cada trabalhador.
- Organizar linha de trabalho para a limpeza do ambiente com trinta minutos antes da abertura do estabelecimento.

Responsável: o MASTER BLACK BELTS - Zélia Socorro Santos Siqueira, todos os dias trinta minutos antes da abertura da empresa.

#### 2.8.4 AEISON (Limpar a área de trabalho)

- Criar hábitos de limpeza diários, orientando os funcionários a manter limpos seu local e equipamentos de trabalho.
- Traçar modelo de organização para cada setor manter-se limpo.
- Treinamento de funcionários para a limpeza de equipamentos específicos.

Responsável: o BLACK BELTS – Maria Helena a cada mês.

#### 2.8.5 SEIKETSU (Manter a organização)

- Semanalmente inserir jornada de organização.
- Inserir tarefas e responsabilidades.
- Promover ações de controle etiquetando fichários, gavetas e arquivos.

Responsável: o GREEN BELTS – Maria Helena, todo o final de semana do trabalho.

#### 2.8.6 SHITSUKE (Estabelecer)

- Atribuir nas atividades funcionais o compromisso de cumprir as metas estabelecidas

pelo 4s's.

- Permanecer mantendo o funcionamento atualizado das novas formas de limpeza e organização da empresa.
- Treinamento para a manutenção e cumprimento das exigências dos 9s's

Responsável: o CHAMPIONS – Lilian Santoss Siqueira, a cada seis meses.

#### 2.8.7 SHIKARI (Constante)

- Mensalmente organizar reuniões com os funcionários e informar-lhes seus pontos fracos e fortes.
- Treinar funcionários a cada semestre para a melhora da produção.

Responsável: o MASTER BLACK BELTS – Zélia S. Santos Siqueira, todo dia 30 de cada mês.

#### 2.8.8 SHITSUKOKU (Compromisso)

- Delegar responsabilidades no cumprimento de suas funções a cada funcionário.
- Assumir compromisso, servido com qualidade e satisfação para cada cliente.

Responsável: o MASTER BLACK BELTS – Zélia S. Santos. Siqueira, todo dia 30 de cada mês.

#### 2.8.9 SEISHOO (Coordenação)

- Fazer reuniões e integração dos setores para melhorar a comunicação dos funcionários e seus superiores.
- Estabelecer metas de organização e vendas para o departamento da empresa.

Responsável: o BLACK BELTS – Maria Helena a cada mês.

#### 2.8.10 SEIDO (Sicronização)

- Contratar empresa que promova cursos de treinamento relacionados ao 9s's.
- Treinamento de todos os funcionários.

Responsável: MASTER BLACK BELTS – Zélia S. Santos Siqueira, todo dia 30 de cada mês.

### 2.9 Resultados e conclusão

Com a ferramenta Six Sigma observou-se que, no total de 400 serviços oferecidos pela

Óptica Vip, houve uma quantidade exorbitante de no total de 100 erros margem considerada grande para esta organização, além de um rendimento 73.40 e nível do Six Sigma 2 abaixo do êxito. Estabelecendo-se também a margem de 80% dos problemas mais importantes desta empresa destrinchados com auxílio de suma importância do programa de melhoria de qualidade Six Sigma.

Concluo que este trabalho permitiu-me examinar a perspectiva da atividade empresarial da Óptica Vip. Neste caso, o trabalho Six Sigma complementa a atuação administrativa organizacional num âmbito empresarial, permitindo a visualização de erros e defeitos enfrentados por empresa do seguimento óptico. Neste desenvolvimento, o desenvolvimento das ameaças e oportunidades do Six Sigma sinalizam para uma revisão nos aspectos de gestão da empresa evoluindo para uma crítica, como também na reeducação das questões empresariais da Óptica Vip.

### **3 CRIAÇÃO DE UM MODELO DE GERÊNCIA ESTRATÉGICA PARA EMPRESA ÓPTICA VIP LOCALIZADA.**

Através da identificação dos erros e debilidades de uma empresa constroem-se as soluções possíveis. A gerência estratégica consiste em tal ação. O objetivo desta etapa é diagnosticar possíveis problemas e discorrer sobre as possíveis soluções, considerando no âmbito de orientar a empresa Óptica Vip no desenvolvimento de mecanismos para dispor a solucionar problemas dentro do ambiente empresarial vivenciados no dia a dia.

A proposta deste trabalho em Gerência Estratégica é de oferecer uma oportunidade de desenvolvimento no ambiente profissional em diferentes áreas da empresa Óptica Vip, com foco, particularmente, no que se refere ao âmbito empresarial desta empresa. Busca-se ao longo do percurso do trabalho, contemplar diferentes questões associadas ao gerenciamento. Assim, são abordados os principais desafios que se apresentam de alguma maneira, de modo a subsidiar ações eficazes no exercício diário do profissional ligado a empresa.

#### **3.1 Definição de gerência estratégica**

Gerência Estratégica é a ciência de formular, de executar e de avaliar as decisões cruz-funcionais que permitirão uma organização de conseguir seus objetivos. Deste modo, constitui-se em uma grande ferramenta para desenvolver políticas de organização e executar com consciência uma estratégia nova.

Encontrar, se com circunstâncias mudadas, a tecnologia nova, concorrentes novos, um ambiente econômico novo, ou um ambiente social, financeiro ou político novo irá oferecer à empresa Óptica Vip a melhora dos seus problemas.

#### **3.2 O problema**

Como questão principal que norteiam a gerência estratégica está em saber se é possível essa ferramenta ajudar na criação de uma sistematização das atividades internas e externas da Óptica Vip?

#### **3.3 Objetivos gerais e específicos**

Como objetivo geral tem-se: Criar um modelo de gerência estratégica para a Óptica

Vip localizada em Recife-PE - Brasil.

E como objetivos específicos:

- Analisar os planos estratégicos da empresa Óptica Vip;
- Definir a missão, visão e princípios corporativos da empresa Óptica Vip;
- Encontrar os principais problemas gerenciais da Óptica Vip;
- Avaliar o ambiente externo da empresa Óptica Vip;
- Definir o processo de seleção para a admissão de novos funcionários da empresa Óptica Vip;
- Demonstrar soluções visíveis através da produção do plano operativo SWIH e diagrama causa e efeito para os principais problemas encontrados na empresa Óptica Vip.

### **3.4 Metodologia de implementação**

Para a aplicação deste estudo foi feita uma análise dos principais problemas da empresa Óptica Vip através de um plano estratégico. Para definirmos os ambientes externos e internos da empresa Óptica Vip, aplicou-se a ferramenta DOFA. Descobrimos as fraquezas, desenvolvemos a ferramenta de solução SWIH para transformar possíveis fraquezas em fortalezas. Para os dois problemas principais da empresa Óptica Vip foi criado o diagrama de causa e efeito. Para fins esclarecedores, utilizou-se a ferramenta estratégica do Balanced ScoreCard.

### **3.5 A missão da empresa Óptica Vip**

A missão da empresa Óptica Vip consiste em oferecer vendas de produtos ópticos com qualidade, excelência e comprometimento para com seus consumidores, visando a melhoria da qualidade visual de toda a população interessada em seus serviços.

### **3.6 Visão da empresa Óptica Vip**

Quanto a sua visão de futuro esta consistem em ser, ao longo de três anos, referência em vendas, buscando excelência e o melhor atendimento voltado para a óptica, unindo honestidade e integridade para com seus clientes.

### 3.7 Valores corporativos

A empresa Óptica Vip tem entre seus principais valores:

- Ser uma empresa que preza pela ética;
- Torna-se uma empresa voltada para o meio de ações sociais;
- Ser uma empresa modelo que preza pela honestidade, procurando não trair a confiança de seus clientes.

### 3.8 Investigação externa para identificar ameaças e oportunidades

A Tabela 9, abaixo, mostra as ameaças e oportunidades da empresa Óptica Vip, calculadas por meio da investigação externa.

**Tabela 9 – Investigação externa das ameaças e oportunidades na Óptica Vip**

<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Concorrência com redução excessiva de preços	Ótica agrega valor a sua mercadoria
Surgimento de novas óticas	Ótica pioneira no local
Concorrência	Confiança dos clientes

É possível perceber na tabela 9 que as ameaças na coluna 1 são importantes, mas que as oportunidades na coluna 2 superam as ameaças.

### 3.9 Investigação interna para identificar forças e fraquezas

A Tabela 10, abaixo, mostra a força e fraquezas da empresa Óptica Vip, auferidas por meio da investigação interna.

Tabela 10 – Investigação interna para identificação de forças e fraquezas

FORÇAS	FRAQUEZAS
Localização da empresa	Empresa mal estruturada
Bom relacionamento com os clientes	Mau relacionamento entre os funcionários
Folha de pagamento em dia	Mau cumprimento do horário dos funcionários

De acordo com a tabela 10, podemos observar as forças da empresa na coluna de número um, mostrando que suas formas apontam uma significância direta de suas fraquezas.

### 3.10 Plano de ação

Como Plano de Ação, tem-se a ferramenta SW1H para problema 01 e 02: estoque parado e atraso do serviço do laboratório, conforme Tabela 11, a seguir:

Tabela 11 – Ferramenta SW1H para problemas de estoque parado e atraso de serviço do laboratório

O que?	Como?	Por que?	Quando?	Onde?	Quem?
Estoque parado	Retirando do estoque e promovendo promoção agressiva da mercadoria parada.	Para vender peças do estoque que estão ficando velhas e sem valor para agregar.	No prazo de dois meses	Na óptica	Gerente
Atraso de serviço do laboratório.	Com uma cobrança maior de comprometimento da hora e data marcada.	Para diminuir a quantidade de serviços atrasados.	Todos os dias	Na óptica	Vendedores

Na presente tabela 11 observa-se que a estrutura e o desenvolvimento da ferramenta estratégica SW1H nos ajuda a entender o que? Como? Por quê? Quando? Onde? Quem? Vai estimular a estruturar a desenvolver os problemas analisados em questão.

### **3.11 Desenvolvimento de estratégias**

A seguir serão explicitadas as seguintes estratégias adotadas:

#### **3.11.1 Estratégia de marketing**

Propaganda agressiva para atraírem clientes e aumentar a lucratividade da empresa, fazendo uma promoção relâmpago de queima de estoque.

#### **3.11.2 Estratégia de RH**

Implementação da consultoria e capacitação regular dos funcionários de todos os setores da empresa.

#### **3.11.3 Estratégia de tecnologia da informação**

Inserção de um programa computadorizado para um aumento da agilidade na entrega dos serviços.

#### **3.11.4 Estratégia financeira**

Organização de promoções satisfatórias de acordo com épocas favoritas do ano.

#### **3.11.5 Estratégica de integração vertical**

Empresa tem planos de investimento na compra de automóvel para entrega em domicílio, quanto para oferecer um atendimento personalizado.

#### **3.11.6 Realização da análise de formulação da estratégia na Óptica Vip**

Realização de análise da formulação da estratégia a fim de gerar e avaliar alternativas variáveis e estabelecer metas considerando o prazo de um ano na empresa Óptica Vip

Em um ano:

- Fazer reforma da loja em todos os setores
- Inserir tecnologia computadorizada atual.
- Capacitar funcionários de todos os departamentos.
- Organizar conta poupança para o aumento de capital de giro.

### **3.12 Definir políticas de trabalho**

#### 3.12.1 Horário e trabalho

Turno das 08 às 18 horas com intervalo de 2 horas para almoço.

#### 3.12.2 Regras

Chegar ao horário determinado, devidamente uniformizado com fardamento determinado, cabelos penteados, calça social, camisa de botão com logomarca da empresa, rosto maqueado e sapato fechado.

### **3.13 Análise das bases internas e externas**

#### 3.13.1 Diferenciação dos demais concorrentes

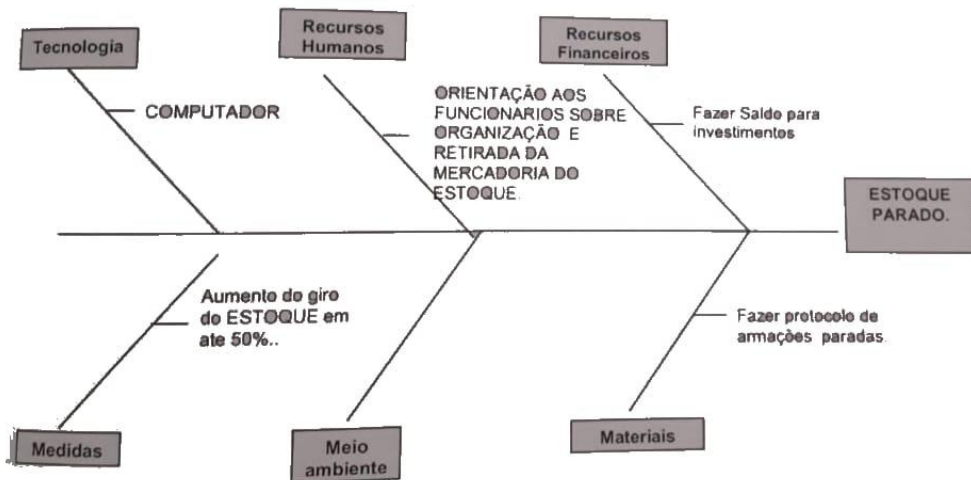
Abaixo, como a empresa Óptica Vip pretende se diferenciar em relação aos demais concorrentes:

- Bom relacionamento com seus clientes;
- Boa localização, ponto estratégico;
- Tempo de experiência superior aos demais
- Facilidade de acordo para compras parceladas.

### **3.14 Elaboração Ishikauwa – diagrama de causa e efeito do problema 1**

O Diagrama 3, abaixo, explicita as causas e efeitos do problema de estoque parado:

**Diagrama 3 – Causas e efeitos do problema estoque parado**

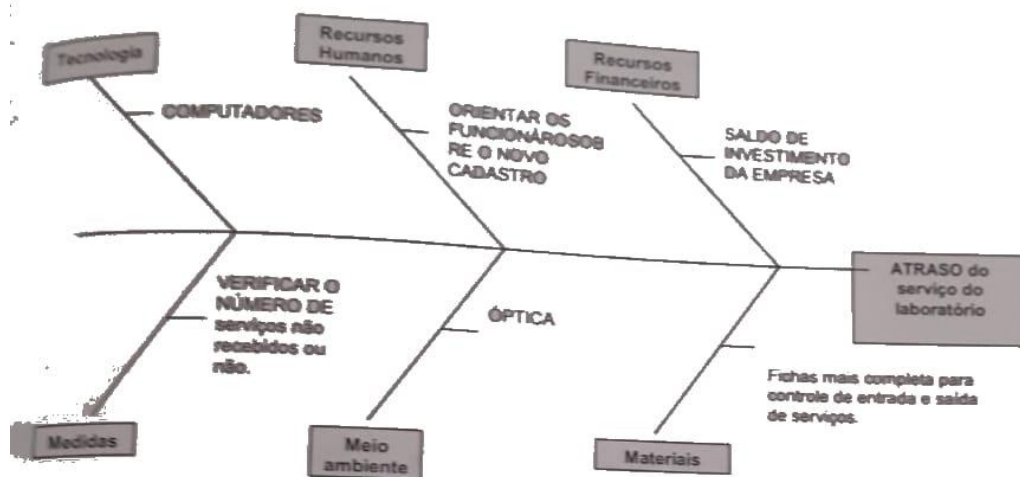


Pelo Diagrama, acima, podemos observar em que setor está determinado o problema estoque parado. Setores da tecnologia, recursos humanos, recursos financeiros, medidas e materiais da empresa Óptica Vip.

### 3.15 Elaboração Ishikauwa – diagrama de causa e efeito do problema 2

O Diagrama 4, abaixo, explicita as causas e efeitos do problema atraso no serviço do laboratório:

**Diagrama 4 – Causas e efeitos do problema atraso no serviço do laboratório**



No diagrama 4 podemos observar em que setor este determinado problema estoque parado está localizado. Setores de tecnologia, recursos humanos, recursos financeiros e materiais da empresa Óptica Vip.

### 3.16 Processo de seleção de novos funcionários

Na Tabela 12, abaixo, tem-se a seleção de funcionários para office boy e vendedora para a Óptica Vip:

**Tabela 12 – Seleção de funcionários para office boy e vendedora para Óptica Vip**

<b>OFFICE BOY</b>	<b>VENDEDORA</b>
<p><b>Perfil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoa com experiência e agilidade.</li> <li>• Pessoa com habilitação e moto própria</li> <li>• Facilidade em lidar com pessoas, incluindo clientes e interessados.</li> <li>• Pessoa que possua noção básica de computação.</li> </ul> <p><b>Anúncio no jornal:</b> Empresa necessita de funcionário para atuar no setor de escritório e serviços externos. Favor entrar em contato.</p> <p><b>Entrevista:</b> Comparecer a empresa para participar de um teste de seleção e prova.</p> <p><b>Período de contratação:</b> Carteira assinada.</p>	<p><b>Perfil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoa com experiência em ramo óptico.</li> <li>• Facilidade em lidar com o público.</li> <li>• Pessoa com nível escolar de terceiro grau completo.</li> </ul> <p><b>Anúncio no jornal:</b> Óptica necessita de funcionário para setor de vendas, com experiência de, no mínimo, 2 anos.</p> <p><b>Entrevista:</b> Comparecer a empresa para entrevista com o interessado.</p> <p><b>Período de contratação:</b> Carteira assinada.</p>

Na tabela 12, supra, observa-se as características e qualificações exigidas pela empresa Óptica Vip dos seus futuros funcionários, bem como informações de entrevista expostas no anúncio de jornal, informando o tempo de contratação pela empresa óptica Vip.

### 3.17 Elaborações de comando e controle

#### 3.17.1 Problema 2: estoque parado

#### 3.17.2 Perspectiva interna

Etapas:

**a) Padronização**

Qualidade: renovação de estoque

Produção: fazer uma liquidação para diminuir as peças antigas do estoque.

Tempo: no prazo máximo de um mês.

**b) Sistema de monitoramento**

Fazer contagem de estoque.

**c) Comparar resultados**

Elaborar relatórios antes e depois da liquidação do estoque.

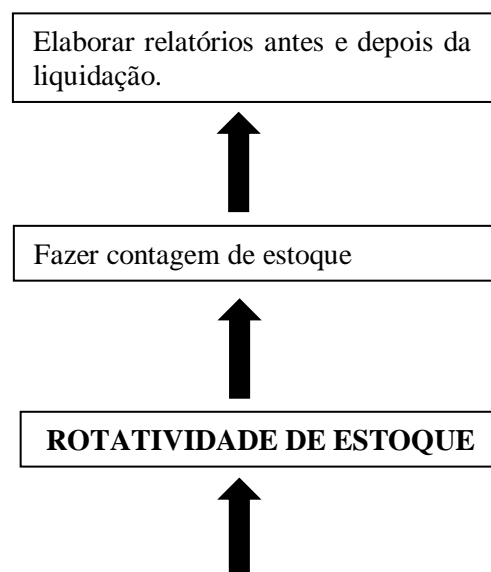
**d) Solução**

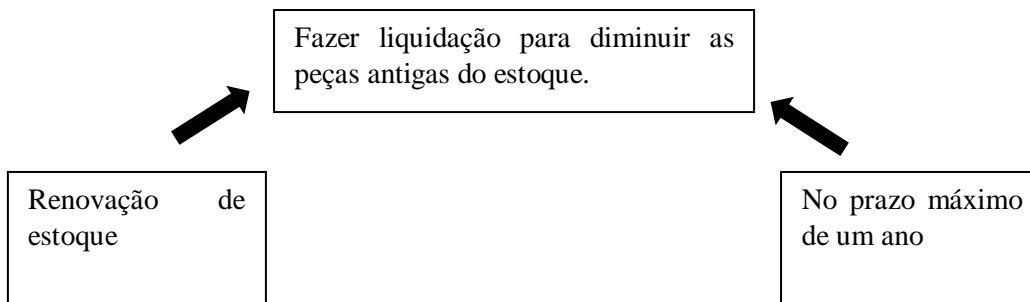
Liquidar toda mercadoria estaguinada.

### 3.18 Desenho Balanced Scorecard – BSC

Abaixo, o Diagrama 5, referente à causa e efeito do BSC – Rotatividade do estoque

**Diagrama 5 – Causa e efeito do BSC – Rotatividade do estoque**





### 3.18.1 Problema 1: atraso do serviço do laboratório

Perspectiva interna

Etapas:

#### 01. Padronização

Qualidade: estabelecer contratos com novos e competentes laboratórios.

Produção: aumentar a produção dos serviços na data marcada.

Tempo: no prazo máximo de um mês.

#### 02. Sistema de monitoramento

Fazer contagem dos serviços recebidos ou não.

#### 03. Comparar resultados

Elaborar relatórios anteriores e posteriores ao recebimento do serviço.

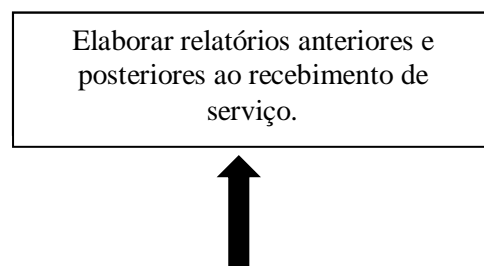
#### 04. Solução

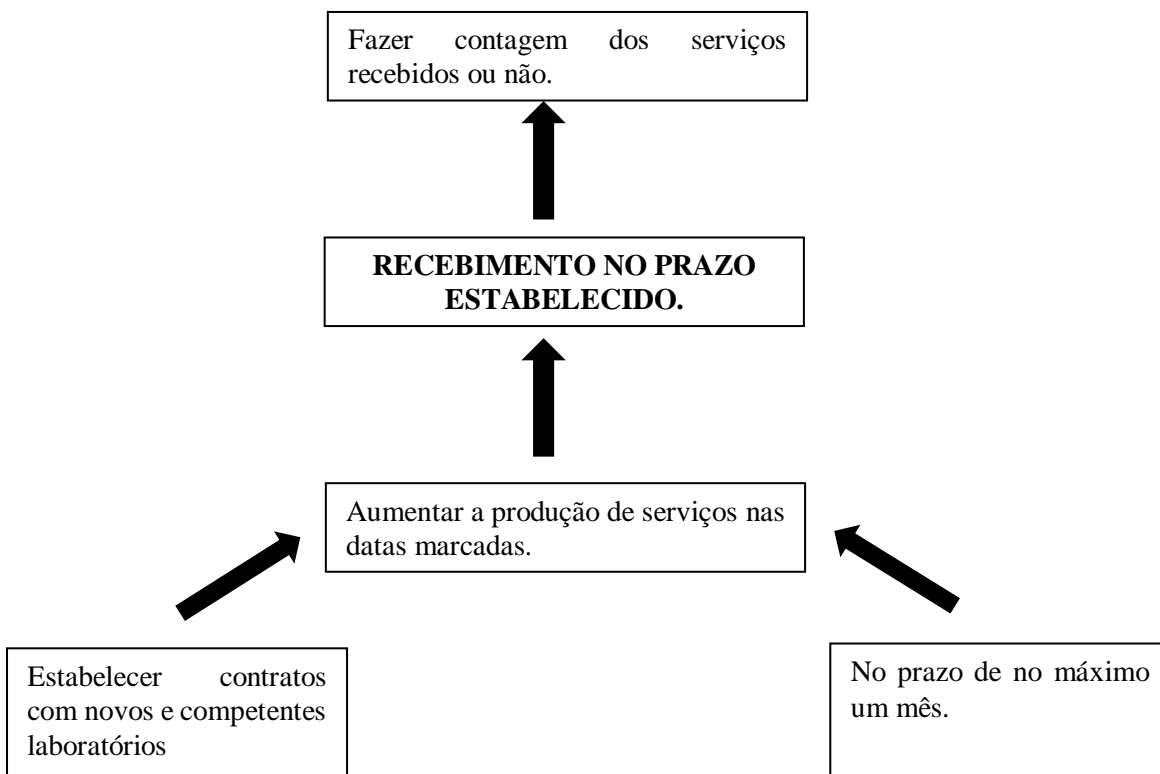
Contratar laboratórios competentes.

### 3.19 Desenho Balanced Scorecard – BSC

A seguir, o Diagrama 6, referindo-se a causa e efeito do BSC – Recebimento no prazo estabelecido:

**Diagrama 6 – causa e efeito do BSC - Recebimento no prazo estabelecido.**





### 3.20 Resultados

Com o trabalho de gerência estratégica ora apresentado, observamos que a empresa possui alguns problemas com o sistema de gerenciamento estratégico. Conclui-se que a empresa Óptica Vip possui fortalezas e fraquezas bem específicas tanto no ambiente interno como externo. Ver-se que suas maiores fraquezas são estoque parado e atraso no serviço do laboratório, causando um desconforto financeiro para a empresa Óptica Vip, e, como consequência, insatisfação para o cliente. No diagrama de causa e efeito criou-se soluções práticas e rápidas para que todo o processo flua normalmente. Aplicando dadas soluções, a empresa Óptica Vip alcançará melhorias nas suas atividades e agilidades da empresa. E finalizando o estudo deste trabalho em gerência estratégica, utilizamos o BSC com o propósito de criar um organograma para a resolução destes principais problemas encontrados na Óptica Vip.

#### **4 CONCLUSÃO**

Concluo que o trabalho apresentado permitiu examinar a perspectiva organizacional e de gestão da atividade empresarial da Óptica Vip. Neste caso, o trabalho de gerência estratégica complementa a atuação administrativa, permitindo a visualização de problemáticas enfrentadas por empresas no segmento óptico. A gerência estratégica me trouxe a facilidade de planejar estratégias que imprescindivelmente obterão sucesso em qualquer empresa, inclusive a Óptica Vip, disposta a desenvolver ações que se estabeleçam através de um plano de trabalho, objetivo ou metas inovadoras de um mundo globalizado em que a busca da qualidade e perfeição são constantes nos dias de hoje.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Andréa Clara Freire. **O tripé das organizações: pessoas, cultura e comunicação**. 2008.

GIDO., Jack; CLEMENTS, P. **Gestão de projeto**. Ed. Cengage Learning, 2007. 3° ed.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei et al. **Gestão Social – Estratégias e Parcerias**. Ed. Saraiva, 2008. 1° ed.

WHEAT, Bárbara et al. **Seis Sigma – uma parábola sobre el camino hacia la excelencia y una “empresa esbelta”**: Grupo Editorial norma, 2003.

SIX SIGMA. Disponível em: <https://www.6sigma.us/>.