



PROPOSTA DE MELHORIA UTILIZANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA 8S: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA

DEBORA LORENA ALCÂNTARA DA SILVA

LARISSA PINHEIRO CASCAES

YGOR GEANN DOS SANTOS LEITE

RESUMO

O estudo tem como finalidade a aplicação de melhorias em empresas e instituições por meio de seus processos, incluindo o comércio varejista, adotando assim, o Programa 8S. O método 8S é a evolução do 5S, de origem japonesa. Com essa evolução, o programa propõe três novos "sensos": senso de determinação e união, senso de treinamento e senso de economia e combate aos desperdícios. Dessa maneira, o presente artigo tem como proposta a implementação de ações que promovam a eficiência organizacional e a melhoria dos processos, utilizando os princípios da metodologia 8S para otimizar o ambiente de trabalho na empresa pesquisada. Os novos sentidos foram incorporados ao programa para estimular a organização e a eficiência dos colaboradores, promovendo um grupo unido, com visão de sobrevivência no ambiente de trabalho, e combatendo o consumo excessivo em conjunto com a melhoria contínua, sempre buscando um ambiente operacional melhor. Por meio de estudos de caso em empresas do setor varejista, analisa-se a implementação do Programa 8S. Os resultados esperados incluem a redução de custos e o aumento no volume de vendas, permitindo que as empresas atendam melhor às demandas e se fortaleçam no mercado.

Palavras-chave: Programa 8S. Ferramentas. Gestão. Resultados.

1. INTRODUÇÃO

A busca pela qualidade no sistema das empresas do setor varejista tem sido essencial. Assim sendo, a metodologia 8S é uma evolução do programa 5S, que surgiu como uma ferramenta de gestão baseada na melhoria contínua, redução de custos, desperdícios e padronização no ambiente de trabalho. Analisa-se a aplicação do 8S no ambiente corporativo destacando seus benefícios e impactos na eficiência e no bem-estar dos trabalhadores e clientes.

Portanto, o presente estudo de caso se desenvolve em uma empresa do comércio varejista de grande relevância nacional. Sendo, em 2022, considerada pelo ranking IBEVAR-FIA uma das maiores redes varejistas do Brasil. Apesar de a empresa já adotar uma política de 5S, ela apresenta lacunas em seu processo, comprometendo seus resultados.

Dessa maneira, destaca-se a problemática: Quais dificuldades a empresa enfrenta para manter a padronização e a implementação do 8S?

Nesse contexto, a pesquisa apresentada tem como objetivo geral analisar e implementar a aplicação do programa 8S na empresa, buscando com essa metodologia a melhoria do ambiente de trabalho, promovendo a satisfação tanto dos colaboradores quanto dos clientes. Como objetivos específicos, pretende-se: levantar dados para identificar as falhas causadas pela má



gestão, avaliando a eficácia do sistema 8S na resolução dessas falhas e desenvolver um plano de ação, buscando melhorias, corrigindo e reduzindo a reincidência desses problemas.

A metodologia adotada para este trabalho foi a pesquisa mista, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, fornecendo uma análise mais ampla. Na parte qualitativa, buscamos explorar estratégias que possam contribuir para a melhoria da organização da empresa, utilizando a metodologia 8S. Já na quantitativa, coletaram-se dados por meio de ferramentas administrativas, com base em um estudo de caso, elaborando um plano de ação focado na solução das causas identificadas, apresentando as principais propostas de melhoria.

Como fundamentação teórica, o artigo está estruturado em três partes, sendo estas em: Gestão organizacional, que busca maior eficiência, qualidade e satisfação dos clientes, visando à melhoria contínua. O segundo capítulo tratará do programa 8S no comércio varejista, buscando a melhoria organizacional da empresa e a entrega de produtos com qualidade para o cliente final. O último capítulo trará a aplicação das Ferramentas da Qualidade, onde serão apresentadas metodologias e estratégias que irão auxiliar na resolução da problemática apresentada.

A construção dessa pesquisa dentro da empresa se justifica levando em consideração principalmente uma abordagem estratégica para se manter competitiva em um mercado exigente, visando organizar e melhorar os processos internos da empresa. Ao integrar o modelo 8S na empresa, aspectos como organização, disciplina, confiança, engajamento e capacitação contínua podem transformar sua gestão tornando-a mais preparada para atender a demanda do mercado.

A relevância desta pesquisa é mostrar que, a implementação do modelo 8S no setor varejista pode auxiliar e contribuir para o desenvolvimento da empresa e de seus produtos, pois contribui para uma organização adequada, eficiência e qualidade, gerando um excelente ambiente organizacional, assim, aumentando a confiabilidade e fidelização dos clientes, demonstrando seus benefícios e incentiva sua adoção como um diferencial no setor varejista, reforça-se. assim, que este estudo poderá servir de referência para novos acadêmicos e gerações futuras de estudos.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa em estudo é uma das principais varejistas do Brasil, com forte presença tanto no comércio físico quanto digital. Especializada na venda de uma ampla variedade de produtos, como alimentos, eletrônicos, itens de higiene e utilidades domésticas, a organização possui uma estrutura de grande porte e destaca-se por sua ampla capilaridade no mercado nacional.

Fundada em Niterói-RJ, há mais de oito décadas, com mais de 1.600 lojas espalhadas pelo Brasil, a companhia tem como missão oferecer produtos que atendam às necessidades e expectativas dos consumidores, proporcionando praticidade e economia no dia a dia, passando pelo processo de modernização e atuando no e-commerce, integrando-se entre os meios online e físicos.

No comércio, sua visão é consolidar-se novamente como referência no varejo brasileiro, ampliando sua participação de mercado e promovendo a inovação em seus canais de venda e atendimento ao cliente. Para isso, a instituição adota uma política comercial focada na acessibilidade, na variedade de produtos e na experiência do consumidor, buscando sempre a



melhoria contínua e a adequação às tendências de consumo. Trata-se de uma grande varejista brasileira com forte presença física e digital. A marca é conhecida por sua estratégia de preços acessíveis e promoções frequentes, atraindo consumidores de diferentes perfis.

Apesar dos esforços para manter a competitividade, a organização enfrenta desafios relacionados à má gestão, resultando em uma crise de liquidez, trazendo impactos econômicos e perdas financeiras para os investidores. Com isso, a empresa vem adotando medidas para sua recuperação, começando pela reestruturação de sua gestão financeira, para assim, começar sua recuperação e se restabelecer no mercado.

A caracterização desta companhia evidencia a importância de adotar metodologias eficazes, como o programa 8S, que integrem a gestão da qualidade ao desenvolvimento de seus processos e colaboradores. Este cenário reforça a relevância desta pesquisa, que visa apresentar soluções práticas para superar os obstáculos enfrentados pela organização, auxiliando sua evolução no competitivo setor do comércio varejista.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Gestão Organizacional

A gestão organizacional é um campo estratégico e essencial dentro das empresas, sendo fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento, pois compreende o planejamento, a organização, ou seja, aproveitamento eficaz dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização, sendo um processo contínuo. Segundo Oliveira e Silva (2021) é fundamental entender que as empresas são compostas por pessoas e, diante dos desafios crescentes do ambiente corporativo, torna-se necessário conciliar os objetivos dos colaboradores com os da empresa, sendo fundamental para garantir equipes engajadas e produtivas.

Com o avanço das mídias digitais e as mudanças nos padrões dos consumidores, as empresas passaram a enfrentar desafios mais complexos e um ambiente mais competitivo. A gestão organizacional surge com a necessidade de ser mais flexível, dinâmica e sempre centrada nos resultados.

Drucker (2002) apud Schimidt e Veit destaca que a eficácia da gestão é mais do que administrar recursos, ela está diretamente ligada à capacidade da liderança, onde o gestor deve ser capaz de ter visão estratégica que alinhem os objetivos da organização, estando em constante aprendizado.

Nesse contexto, destacamos a importância do capital humano. Colaboradores bem treinados, motivados e engajados, acabam sendo fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento. A partir do momento em que se tem uma estrutura organizacional como elemento estratégico, onde se valoriza a transparência, a comunicação e passam a ter reconhecimento de esforço, mantém-se suas equipes produtivas. Segundo Albano e Lima (2002) apud Brito (2022) o clima organizacional influencia tanto na produtividade quanto no bem-estar dos colaboradores, impactando em aspectos emocionais, físicos e comportamentais das pessoas. Um ambiente favorável contribui para condutas profissionais mais saudáveis, assim estimulando a criatividade e a inovação entre os membros, aspectos fundamentais para o êxito das estratégias de negócio.

Soares, et al. (2017) apud Brito (2022) destacam que é comum no segmento do comércio varejista a ocorrência de problemas emocionais entre os colaboradores, como ansiedade e



depressão, muitas vezes associados a experiências vivenciadas no ambiente de trabalho, como a falta de respeito, assédio moral e a pressão excessiva por metas e resultados. Fatores que acabam comprometendo o desempenho dos funcionários, gerando impactos negativos para a saúde e para a produtividade organizacional.

Para Correa et al. (2020), o setor varejista apresenta diversos elementos que geram estresse devido à sua dinâmica de funcionamento. Tornando essencial desenvolver ações voltadas para o bem-estar no ambiente operacional, com a intenção de reduzir os problemas de saúde ocupacional, melhorando a qualidade de vida dos profissionais dentro das organizações. Portanto, a prática de feedbacks constantes, reconhecimento dos profissionais e metas alcançadas, boa comunicação interna e capacitação dos colaboradores são estratégias para melhorar este cenário.

Portanto, a gestão organizacional não é mais apenas considerada apenas um conjunto de técnicas administrativas, mas sim um modelo de estratégias que valoriza o capital humano, a inovação e a responsabilidade social como elementos fundamentais para o crescimento organizacional. Onde Santos et al. (2010) apud Sousa (2021) definem o clima organizacional como a percepção conjunta dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, impactando diretamente tanto no comportamento dos funcionários quanto aos resultados gerais da empresa, revelando o nível de satisfação e o relacionamento entre a equipe e a gestão.

3.2 O Programa 8S No Comércio Varejista

Segundo Abrantes (1998) apud Vasconcelos e Santos (2024), a metodologia 5S de origem japonesa é aplicada no país facilmente pela sua cultura do combate ao desperdício e por essa razão o autor propôs outros três novos sentidos, adaptando à realidade brasileira. Sendo os sentidos de determinação e união (Shikari Yaro), Treinamento (Shido) e Economia e Combate aos Desperdícios (Setsuyaku). Essa ampliação da metodologia reforça a importância do engajamento das pessoas, da cultura organizacional e da motivação no ambiente de trabalho, tornando o programa ainda mais eficaz e aplicável a diferentes contextos organizacionais.

Abrantes (1998) apud Vasconcelos e Santos (2024) refere-se que a metodologia tem como base a criatividade dos funcionários. Para assegurar o sucesso na implementação do programa é essencial que a empresa se envolva efetivamente de todas as etapas, que os funcionários recebam um bom treinamento e colaborem através de sugestões voltadas a redução de desperdícios com baixo ou nenhum custo.

Embora o programa tenha sido inicialmente desenvolvido no ambiente industrial, sua utilização expandiu-se consideravelmente para outros setores, como o varejo. No contexto varejista, o método 8S atua como uma ferramenta eficaz na gestão da qualidade e na busca pela melhoria contínua. Segundo Santos Oliveira (2021) a adoção do 8S no ambiente varejista contribui para um ambiente mais limpo, seguro e produtivo, impactando diretamente na avaliação do cliente em relação a qualidade do serviço oferecido.

Segundo Neto (2012) apud Macedo et. al. (2021) o conceito de melhoria contínua deve ser reforçado continuamente dentro das empresas. Exigindo o envolvimento de todos os colaboradores, desde os gestores até as atividades operacionais mais simples. Assim a aplicação da metodologia 8S se mostra uma ferramenta estratégica, contribuindo para a padronização e eficiência de processos, estabelecendo uma rotina mais produtiva e identificando as oportunidades de melhorias.



De acordo com Mizdal (2017) apud Macedo et. al. (2021) entende que a implementação do programa 8S tem como foco principal a reestruturação global da empresa, visando elevar a produtividade por meio da organização e da redução de desperdícios. Assim como Ferreira (2013) apud Macedo et. al. (2021) completa afirmando que quando corretamente administrados a melhoria contínua no ambiente corporativo promovem melhorias, especialmente quando baseadas nos sentidos, e como resultado demonstram-se benefícios constantes no dia a dia da organização.

De acordo com Silva e Andrade (2023) as empresas varejistas que adotaram o programa 8S alcançaram melhorias significativas em seus indicadores de desempenho, como maior eficiência e aumento do engajamento dos colaboradores. Esses avanços são essenciais para organizações que atuam em mercados altamente competitivos, onde aspectos operacionais podem se tornar um diferencial estratégico. No varejo o 8S não se limita à organização física do espaço. Ele configura uma abordagem de gestão integrada, fortalecendo a cultura organizacional, aprimorando o relacionamento interno e externo, e preparando a empresa para crescer de maneira sustentável. A implantação dessa metodologia contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso, eficiente e voltado na excelência, beneficiando todos os envolvidos.

3.3 Ferramentas da Qualidade

As ferramentas da qualidade são técnicas e métodos utilizados para a gestão de melhorias em qualquer organização, ajudando a identificar, analisar e resolver problemas nos processos. Essas ferramentas são fundamentais para a gestão da qualidade devido à sua eficácia em promover melhorias e em tomadas de decisões, sendo amplamente aplicadas nas organizações, permitindo o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as ações corretivas e preventivas adotadas, favorecendo a eficiência operacional e a satisfação dos clientes. Entre as principais ferramentas, destacam-se: a Análise SWOT, Matriz G.U.T, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Método dos Cinco Porquês e o 5W2H.

Para Benzacta et. Al (2021), a análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada pelas organizações para compreender sua posição no mercado. Permitindo a avaliação detalhada dos seus ambientes internos e externos por meio de quatro fatores principais: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades. Onde as forças referem-se aos elementos internos favorecendo o alcance de seus objetivos, enquanto as fraquezas são as limitações internas que dificultam o sucesso organizacional.

A Matriz GUT, segundo Cevada e Damy-Benedetti (2021), é uma ferramenta utilizada na priorização da gestão de projetos e na resolução de problemas. é baseada em três critérios: gravidade, urgência e tendência, atribuindo pontuações de 1 a 5, conforme uma tabela previamente criada pela equipe, sendo que quanto maior o resultado obtido, mais prioridade deve ser atribuída ao problema. Essa matriz orienta na execução de ações mais estratégicas, garantindo a resolução de problemas críticos de forma eficiente.

Segundo Santos et al (2020) O Diagrama de Pareto é uma ferramenta que tem como objetivo identificar e evidenciar os principais problemas ou causas de determinada situação. O Pareto é apresentado por meio de um gráfico de barras verticais facilitando sua compreensão, e sua elaboração pode ser feita com ferramentas simples, como o Excel, não sendo necessário um software especializado, desde que saiba quais problemas ou causas serão analisadas. O



diagrama é de grande importância na tomada de decisões dentro das empresas, ajudando na identificação e correção das falhas.

Conforme Silva e Leite apud Oliveira et. al. (2020), a técnica dos Cinco Porquês é uma ferramenta simples e prática, mas bastante eficaz. Sendo utilizada para entender a causa raiz de um problema ou defeito. Consiste em questionar geralmente cinco vezes o “porquê” de determinada situação, com o objetivo de identificar a origem real da falha. Essa técnica contribui para o desenvolvimento de soluções mais eficazes e duradouras e na redução de reincidência dos problemas.

Segundo Campos et al. (2023) apud Alves (2019), o 5W2H é bastante utilizado para a elaboração de planos de ação eficientes e na execução prática de soluções previamente definidas. Destacando-se também por facilitar a padronização dos processos operacionais. Seu nome deriva de sete palavras em inglês - what, why, where, when, how e how much - que correspondem às seguintes questões: o que será feito, por que deve ser feito, quem fará, onde acontecerá, quando será realizado, como será executado e qual será o custo.

De forma geral, o 5W2H é uma ferramenta estratégica importante para auxiliar as etapas de um plano, assim proporcionando maior clareza, objetividade e coerência. Evidenciando sua relevância na eficácia das atividades e conquistas satisfatórias.

Os autores apontam que a combinação de ferramentas como a análise SWOT e a Matriz GUT, aliada a recursos gráficos como o diagrama de Pareto e de Ishikawa, é possível se ter uma abordagem mais sistemática na resolução de problemas. Permitindo não só a resolução de desafios imediatos, mas o fortalecimento de uma cultura organizacional focada na qualidade e na melhoria constante.

4. METODOLOGIA

O método de pesquisa mista tem ganhado destaque, visando integrar procedimentos das técnicas quantitativas e qualitativas, tanto na coleta quanto na análise e interpretação de dados. Seu objetivo é alcançar uma visão mais abrangente sobre os dados investigados. Segundo Oliveira (2020), esse tipo de abordagem destaca que a integração dos métodos é fundamental para caracterizar o estudo como misto. A ideia central dessa abordagem é que as articulações entre os dois tipos de dados permitam alcançar resultados mais completos e confiáveis. Ao aplicar métodos mistos se contribui para uma análise mais ampla e detalhada, explorando diversos aspectos de uma mesma problemática.

Em relação ao que está sendo analisado na empresa apresentada, utilizaremos a análise SWOT, que permite avaliar fatores como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam a organização. A partir dessa compreensão, será possível estabelecer estratégias para a identificação dessas fraquezas, assim priorizando dados com base em sua relevância dentro da organização. Nesse contexto, serão ressaltados pontos que necessitam de melhorias, com a expectativa de que tais ações contribuam de maneira significativa para o aumento da lucratividade e eficiência do desenvolvimento organizacional.

Seguindo em diante, outra ferramenta a ser abordada neste estudo é a Matriz G.U.T., que será aplicada para estabelecer os principais objetivos da organização. Logo, concentrando seus esforços nas falhas que necessitam de soluções imediatas, sendo analisadas por Gravidade, Urgência e Tendência, onde cada critério receberá uma nota de um a cinco conforme sua



avaliação. Após a conclusão da análise dos dados, eles serão combinados por meio da multiplicação, estabelecendo assim sua ordem de prioridade entre os problemas identificados.

Após a etapa de priorização, o gráfico de Pareto será construído a partir da análise de dados quantitativos, com o objetivo de identificar as causas responsáveis pelos impactos negativos. Essa ferramenta é definida em um gráfico de barras verticais, sendo organizado em ordem decrescente. No eixo horizontal, são organizados os períodos analisados e o eixo vertical representa a porcentagem. Desse modo, possibilita a fácil visualização e entendimento de cada problema, identificando sua ordem de priorização e buscando soluções para minimizar falhas futuras.

Seguindo a sequência das ferramentas abordadas, será aplicada a metodologia dos 5 Porquês, com o objetivo de aprofundar a análise dos problemas identificados. Essa técnica consiste em questionar de forma sucessiva "por quê?" a cada resposta obtida, promovendo uma investigação sistemática até encontrar a causa raiz da situação analisada. Normalmente são feitas cinco perguntas, mas esse número pode variar conforme a complexidade do problema. A utilização desse método permite evitar soluções superficiais, garantindo que os esforços da organização sejam direcionados às causas reais e não apenas aos efeitos. Com a identificação precisa da origem do problema, torna-se possível propor ações corretivas mais eficazes e sustentáveis.

Outra ferramenta relevante que será abordada após identificação das causas com os 5 Porquês, será o 5W2H, utilizado para estruturar o plano de ação, que será executado como melhoria do problema. Baseado em sete perguntas (o quê, por quê, onde, quando, quem, como e quanto), ele define as ações necessárias, responsáveis, prazos e recursos. Essa abordagem organiza e detalha a execução, facilitando a implementação e o acompanhamento das soluções.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

A proposta de melhoria a seguir irá apresentar informações que tem como objetivo auxiliar a empresa em sua melhoria contínua nos processos, sendo utilizado o sistema 8S no comércio varejista como base. Para isso, utiliza-se a análise SWOT para identificar e organizar as informações, seus pontos fortes e fracos, tanto internos, quanto externos. Sendo nesta pesquisa, o foco maior em suas fraquezas. Onde poderemos analisá-las, para melhorar a qualidade dos serviços e otimizar os processos, aumentando a satisfação e engajamento de toda a equipe. Através desta ferramenta e com base nos dados, obtém-se as informações mostradas no quadro abaixo:



Quadro 01. Análise SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
Ambiente interno	Reconhecida nacionalmente	Desorganização nas lojas físicas
	Grande capilaridade	Excesso de desperdícios
	Amplio mix de serviços e produtos	Deficiência na qualidade do atendimento ao cliente
	Estratégias de promoção e marketing	Problemas na gestão de filas e atendimento
	Fidelização de clientes	Problemas de gestão interna
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ambiente externo	Crescimento do e-commerce	Crise financeira
	Possibilidade de reestruturação	Aumento de insumos
	Capacitação e desenvolvimento dos colaboradores	Crises internacionais
	Melhoria da logística e distribuição	Concorrência acirrada
	Cultura organizacional positiva	Perca de talentos para outras organizações

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A análise SWOT revelou que, apesar da empresa possuir forças relevantes como, reconhecimento nacional, ampla capilaridade e forte mix de produtos, enfrentou várias dificuldades operacionais em 2023, em especial nas lojas físicas. As principais fraquezas encontradas foram a desorganização interna, que prejudica a eficiência operacional e a experiência de compra, que com essa desorganização pode afetar negativamente a imagem diante do consumidor.

Outro fator crítico é o excesso de desperdícios, o que revela falha nos processos internos, resultando no aumento de custos e redução na lucratividade, indicando a necessidade da adoção das práticas de melhoria contínua e controle rigoroso.

A deficiência na qualidade do atendimento ao cliente também é uma fraqueza importante, especialmente no setor varejista. Pois um atendimento inadequado pode gerar a insatisfação e impactos negativos para a organização. O que nos leva a outro fator relevante, a gestão de filas e no atendimento, comprovando a falta de planejamento e possíveis limitações para lidar com a alta demanda de clientes, afetando a qualidade dos serviços prestados.

Outro fator apontado, seria problemas de gestão interna, onde abrangem aspectos como, falha na comunicação e deficiência na liderança. Fatores que podem vir a prejudicar as tomadas de decisões e até mesmo comprometer o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os colaboradores.

Assim, evidenciando a importância das medidas corretivas, como a padronização nos processos, treinamentos dos colaboradores, implementação do programa 8S, programas de melhoria contínua para que haja a superação dessas fraquezas.



Quadro 02. Matriz G.U.T.

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Desorganização nas lojas físicas	4	5	5	100	1º
Excesso de desperdícios	5	4	4	80	2º
Deficiência na qualidade do atendimento ao cliente	4	4	3	48	3º
Problemas na gestão de filas e atendimento	4	3	3	36	4º
Problemas de gestão interna	3	3	3	27	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A aplicação da Matriz G.U.T. permitiu identificar com clareza os principais problemas que comprometem o desempenho da organização, classificando-os conforme sua gravidade, urgência e tendência de agravamento.

O fator mais crítico foi a desorganização nas lojas físicas, com pontuação máxima (100 pontos), evidenciando um cenário alarmante que compromete a experiência do cliente, a eficiência dos processos e a imagem da empresa. Essa situação revela falhas estruturais graves, como layout inadequado, falta de padronização e baixa eficiência operacional, exigindo medidas corretivas imediatas.

Em seguida, o excesso de desperdícios obteve 80 pontos, destacando-se como um problema que impacta diretamente os custos, reduz lucros e evidencia fragilidades nos controles internos e logísticos. A ausência de uma cultura de controle de perdas agrava esse cenário, comprometendo a sustentabilidade financeira.

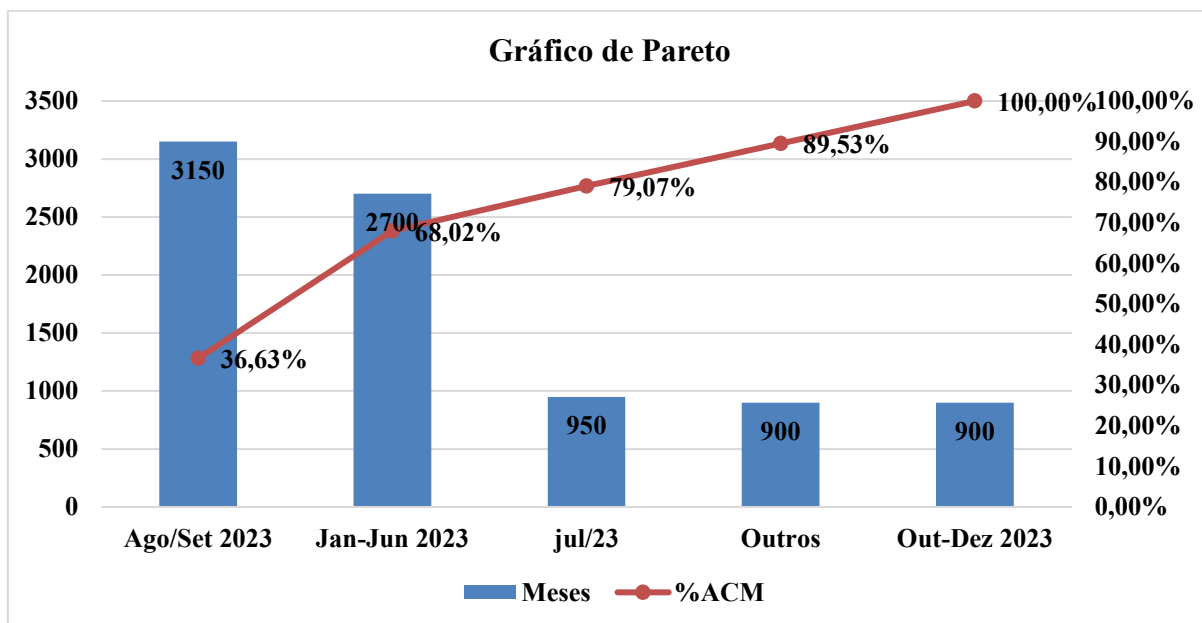
A deficiência no atendimento ao cliente, com 48 pontos, aparece como uma fragilidade relevante, pois afeta diretamente a fidelização e a reputação da empresa, especialmente em um mercado focado na experiência do consumidor.

Por fim, problemas na gestão de filas e no atendimento (36 pontos) e falhas de gestão interna (27 pontos), embora menos urgentes, representam riscos futuros se não forem monitorados e tratados. Ambos comprometem a produtividade e a capacidade de resposta da organização, exigindo atenção preventiva.

Assim, mesmo com pontos fortes estratégicos, a empresa sofreu um impacto relevante devido à fragilidade de sua operação física, exigindo medidas imediatas para reorganização interna, melhoria na gestão e qualificação das equipes. Somente com essas ações será possível recuperar a eficiência operacional e manter a competitividade no mercado varejista.



Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

O Gráfico de Pareto evidencia com clareza os períodos mais críticos de desorganização nas lojas físicas ao longo de 2023, permitindo identificar os meses com maior impacto negativo na operação. Os meses de agosto e setembro se destacam como os mais problemáticos, concentrando 36,63% dos registros de desorganização, refletindo possíveis falhas graves em gestão de estoque, layout, abastecimento e atendimento.

O segundo maior período crítico vai de janeiro a junho, com 31,39%, totalizando, junto ao bimestre anterior, 68,02% de toda a desorganização registrada no ano. Isso revela uma falha estrutural contínua, com problemas persistentes ao longo dos oito primeiros meses do ano, sem respostas corretivas eficazes.

O mês de julho, com 11,04%, eleva o acumulado para 79,07%, valor que se aproxima do clássico 80% do diagrama de Pareto, reforçando a gravidade da situação entre janeiro e julho. Já os períodos restantes identificados como, outros e outubro a dezembro, representam impactos menores (10,47% cada), indicando ocorrências mais pontuais.

Os períodos de janeiro a setembro exigem prioridade na aplicação de ações corretivas. A análise comprova uma desorganização operacional sistêmica, com impactos severos na eficiência das lojas e na experiência do cliente, exigindo intervenções estratégicas focadas e sustentáveis para restabelecer o controle interno.



Quadro 04. Cinco Porquês

O QUE?	1ºPOR QUE?	2ºPOR QUE?	3ºPOR QUE?	4ºPOR QUE?	5ºPOR QUE?	6ºPORQUE?	CONTRA MEDIDA
Desorganização nas lojas físicas	Falta de padronização na organização de produtos	Porque os funcionários não seguem uma rotina de verificação	Porque não receberam treinamento adequado	Porque não há implementação de um bom programa de capacitação	Porque a cultura organizacional não valoriza o aprimoramento da equipe		Implementar um plano de capacitação e padronização de layout
Excesso de desperdícios	Produtos abertos e vencidos nas prateleiras	Porque não há acompanhamento frequente das datas de validade e da integridade das embalagens	Porque não realizam inspeções regulares nas prateleiras	Porque não tem um plano de padronização para essa verificação	Porque não há uma rotina de controle de qualidade	Porque não há uma cultura voltada à prevenção de perdas e à manutenção da qualidade no varejo	implementar um plano de ação para validação diária e check list
Deficiência na qualidade do atendimento ao cliente	colaboradores não atendem com cordialidade	Porque estão desmotivados	Devido à ausência de reconhecimento e incentivos por parte da empresa	Devido a falta de estratégias voltadas à valorização dos funcionários.	Porque a organização adota uma cultura mais voltada para metas atingidas do que para o desempenho dos colaboradores		Implementar programas de incentivo, realizar treinamentos e buscar valorização contínua

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

Com base na aplicação da matriz G.U.T., foram elaborados questionamentos aos três principais problemas destacados, com o objetivo de identificar a causa raiz de cada uma destacada na ferramenta dos cinco porquês. Sendo possível propor soluções específicas para cada problema diagnosticado na empresa pesquisada, contribuindo na elaboração de um plano de ação eficaz direcionado a executar todas as medidas necessárias. Através da utilização da ferramenta dos 5 porquês, podemos destacar os maiores e principais problemas enfrentados pelo setor,



No primeiro problema investigado foi a desorganização nas lojas físicas que foi atribuída à falta de padronização dos produtos. Assim, identificando que os funcionários não seguem uma rotina de verificação por falta de treinamento adequado. Pois a empresa não tem um programa de capacitação eficaz. Podendo ser corrigido com a implementação de um plano de capacitação e padronização de layout, promovendo uma melhor estrutura interna e um ambiente mais organizado.

Em relação ao excesso de desperdícios, a problemática está ligada a presença de produtos vencidos ou danificados nas prateleiras. Revelando que a empresa não realiza inspeções frequentes e não possui um plano de padronização para essas verificações. Ou seja, sua causa raiz está na ausência de uma cultura organizacional voltada para perdas e manutenção da qualidade no varejo. Sendo assim, indicado a criação de um plano de ação para validações diárias e checklists, para assegurar o controle sobre os estoques e a conservação dos produtos.

Já a deficiência na qualidade do atendimento ao cliente foi relacionada ao comportamento dos colaboradores, que não atendem com cordialidade. Ocorrendo devido a desmotivação, a falta de reconhecimento e incentivos. A ferramenta indica que não existem estratégias voltada para a valorização dos funcionários, que a cultura organizacional está mais direcionada ao cumprimento de metas. Tendo como contramedida a implementação de programas de incentivo, treinamentos e ações contínuas de valorização, assim promovendo o engajamento da equipe e elevando a qualidade no atendimento.

A ferramenta dos Cinco Porquês foi essencial para localizar de maneira objetiva as causas raiz dos problemas enfrentados, permitindo a elaboração de ações corretivas, uma vez que as causas raiz foram devidamente identificadas, o estudo se concentrará em desenvolver uma proposta de melhoria estruturada por meio da ferramenta 5W2H, visando promover a eficácia das ações corretivas.

6. PLANO DE AÇÃO

No plano de ação, será aplicada a ferramenta 5W2H, oferecem uma abordagem direta e estruturada para lidar com problemas e reduzir desperdícios e custos desnecessários. Essa ferramenta será essencial para desenvolver soluções práticas e eficientes de forma clara, objetiva e estratégica. A aplicação será voltada para os três principais desafios identificados: desorganização nas lojas físicas, excesso de desperdícios e deficiência na qualidade do atendimento ao cliente. Por meio do 5W2H, será possível identificar cada etapa necessária para a implantação das melhorias, atribuindo responsabilidades, prazos, estimativas de custos e justificativas para as ações. O objetivo não é apenas solucionar os problemas atuais, mas também prevenir a recorrência dessas falhas.



Quadro 05. 5W2H

O QUE?	POR QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Desorganização nas lojas físicas	Porque a cultura organizacional não valoriza o aprimoramento da equipe	Gerente geral	Início: 20/10/2025 Fim: 01/06/2026	Todas as lojas físicas	Treinamentos e padronização de layout	Custo médio de R\$10.000 por loja. 6.000 em treinamentos + 2.000 para coffee break + 2.000 materiais didáticos
Excesso de desperdícios	Porque não há uma cultura voltada à prevenção de perdas e à manutenção da qualidade no varejo	Supervisão e funciona das lojas físicas	Início: 20/10/2025 Fim: 01/06/2026	Todas as lojas físicas	Reorganizar layout e sinalização conforme boas práticas dos funcionários	Sem valor diretamente agregado.
Deficiência na qualidade do atendimento ao cliente	Porque a organização adota uma cultura mais voltada para metas atingidas do que para o desempenho dos colaboradores	Gestão de pessoas e liderança	Início: 20/10/2025 Fim: 01/06/2026	Atendimento ao cliente	Criar programa de incentivo e treinamentos mensais	R\$15.000 por ano. 7.000 em treinamentos + 3.000 em coffee break + 5.000 avaliações e certificados

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025

A aplicação da ferramenta 5W2H permitiu a identificação de falhas críticas que impactaram diretamente a eficiência operacional da empresa, principalmente nas lojas físicas. A análise revelou que a desorganização está ligada à falta de valorização da equipe, à ausência de processos padronizados e à insuficiência de programas de capacitação, baixa eficiência e má experiência do cliente. Paralelamente, o excesso de desperdícios apontou falhas nos controles internos e falta de cultura voltada à prevenção de perdas, elevando custos e comprometendo a lucratividade.

Também foi detectada deficiência no atendimento ao cliente, decorrente de uma cultura organizacional focada apenas em metas, sem investir no desenvolvimento humano e profissional dos colaboradores. Esses problemas mostram uma gestão interna desestruturada, com comunicação falha e pouca capacitação.



Diante disso, foi elaborado um plano de ação com início previsto para outubro de 2025 e conclusão em junho de 2026, com foco em treinamentos, reestruturação dos ambientes de trabalho, incentivo ao desempenho e padronização de processos. O principal objetivo é criar um ambiente mais eficiente, produtivo e colaborativo, capaz de sustentar a melhoria contínua e recuperar o desempenho competitivo da empresa no setor varejista.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Essas medidas não apenas visam corrigir os pontos críticos identificados, como também fortalecer a cultura interna da empresa, assegurando maior agilidade, clareza nos processos e alinhamento entre equipes. Ao investir em capacitação e reestruturação organizacional, a empresa busca elevar seus padrões de qualidade e eficiência, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e alinhado com os princípios da excelência operacional.

Com a aplicação da metodologia 8S no ambiente do comércio varejista, espera-se promover melhorias significativas nos principais desafios identificados: a desorganização nas lojas físicas, o excesso de desperdícios e a deficiência na qualidade do atendimento ao cliente. Com a implementação dos sensos que compõem essa metodologia, é esperado que o espaço físico das lojas se torne mais organizado, limpo e funcional, facilitando tanto o acesso aos produtos quanto a fluidez das atividades operacionais.

Além disso, a padronização e o estímulo à autodisciplina devem contribuir para a redução de desperdícios, por meio do uso mais consciente dos recursos, trazendo benefícios diretos à operação, diminuindo os custos e aumentando a produtividade. Para que esses benéficos sejam alcançados de forma efetiva e duradoura, é fundamental investir em treinamentos contínuos para os profissionais. Essa capacitação garantirá a compreensão correta dos princípios do 8S, assegurando o comprometimento com as mudanças e a padronização das práticas organizacionais. Podendo os treinamentos contribuir para o fortalecimento de uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua.

Outro aspecto fundamental será a padronização dos layouts nas lojas físicas, com base nos princípios dos sensos, uma melhor organização dos produtos, maior fluidez nos processos internos e uma experiência mais agradável aos clientes. Layouts otimizados contribuem para maior agilidade e facilidade na reposição e organização de mercadorias.

A melhoria nas condições de trabalho tende a impactar na qualidade do atendimento ao cliente, pois com ambientes mais organizados, processos definidos e equipes bem treinadas, o atendimento se torna mais eficiente, promovendo a satisfação e fidelização dos consumidores.

Outro resultado esperado é o fortalecimento da cultura organizacional, com colaboradores mais comprometidos, com disciplina e ética no ambiente de trabalho, prevenindo falhas recorrentes e incentivando a melhoria dos processos. Esperando-se assim, que a implementação do programa 8S, aliada aos treinamentos e a padronização dos layouts, não apenas resolva os problemas atuais, mas também contribua para uma base sólida de organização e qualidade, elementos essenciais para a competitividade da empresa no comércio varejista.



8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo destacam a grande importância para um bom desenvolvimento acadêmico, e a importante relevância da aplicação do programa 8S para uma abordagem estruturada e eficaz para a resolução de problemas no ambiente varejista. Através da análise e implementação dos conceitos dessa metodologia, aliados a ferramentas da qualidade, foi possível identificar com clareza as principais falhas que comprometem o desempenho operacional, como a desorganização nas lojas físicas, o excesso de desperdícios e a deficiência na qualidade do atendimento ao cliente.

A adoção dessas práticas nos permite uma reestruturação dos processos internos, promovendo maior disciplina, padronização, responsabilidade e comprometimento por parte dos colaboradores. A organização dos espaços, a eliminação de itens desnecessários, a manutenção da limpeza e a criação de um ambiente mais agradável são fundamentais para melhorar a eficiência das operações diárias, além de proporcionar uma melhor experiência para o consumidor.

Medidas como treinamentos para as equipes, rotinas de atendimento, padronização de layouts e reforço da cultura organizacional contribuem significativamente para a redução de falhas operacionais, do desperdício de recursos e da insatisfação dos clientes. Como resultado, tem-se um ambiente de trabalho mais produtivo, organizado e voltado à melhoria contínua, favorecendo a valorização do cliente e o fortalecimento da empresa no mercado.

Essas ações não apenas solucionará os problemas identificados, como também representará um avanço estratégico na busca por excelência no varejo. A organização, ao investir na qualificação de seus processos e colaboradores, torna-se mais competitiva, reduz custos operacionais e aumenta sua capacidade de entrega e atendimento. A aplicação dos conceitos do 8S e das ferramentas da qualidade será essencial para sustentar os resultados e enfrentar os desafios futuros com mais preparo, inovação e eficiência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE WERNECK VASCONCELOS, ANIZIA; RABELO ALMEIDA DOS SANTOS, THALITA. Implementação da metodologia 8s para otimização do estoque: estudo de caso em uma pequena papelaria. *Revista Vianna Sapiens*, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 30, 2024. DOI: 10.31994/rvs.v15i2.997. Disponível em:

<https://www.viannasapiens.com.br/revista/article/view/997>. Acesso em: 18 maio. 2025.

BRITO, Leticia Freire de. Clima organizacional do segmento comércio varejista: um estudo de caso. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) - Curso de Psicologia, Centro Universitário Christus, Fortaleza, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/handle/123456789/1417>. Acesso em: 10 de maio de 2025.

CÁRCERES DA COSTA, G; GONÇALVES ARAÚJO, L. M.; ARAÚJO FERREIRA, M. A. CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E TIPOLOGIAS. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, v. 6, n. 16, p. 20–27, 2021. DOI: 10.5281/zenodo.4643033. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>. Acesso em: 18 maio. 2025.



MACEDO, Luciane Duarte; ROCHA, Bruna de Menezes; AVINTE, Maria Daniele da Silva; ALMEIDA, Victor da Silva; SANTOS JÚNIOR, Aldemir Pereira dos; ROBERTO, José Carlos Alves. **Proposta de implementação do método 8S no setor de recursos humanos: estudo de caso na Imperlave Comércio e Serviços de Móveis.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 06, Ed. 11, Vol. 14, pp. 158-181. Novembro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/metodo-8s>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/metodo-8s. Acesso em: 11 de maio de 2025.

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 5, n. 1, p. e515368, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i1.5368. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5368>. Acesso em: 18 maio. 2025.

ROCHA, K. B.; CAVAGNARI, D. W.; SOUZA, E. C. P.; MARTINS, C. B. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA. Revista Expectativa, [S. l.], v. 15, n. 1, 2016. DOI: 10.48075/revex.v15i1.14120. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/14120>. Acesso em: 19 de abril de 2025.

SOUSA, Rayane. Clima organizacional: conhecendo o nível de satisfação dos funcionários de uma empresa do comércio varejista durante a Pandemia da Covid-19. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/1715>. Acesso em: 10 de maio de 2022

8 SOARES, L.; LEITE, J. Análise SWOT e sua aplicação na gestão da qualidade. 1. ed. São Paulo: Editora ABC, 2023. v. 5, n. 1, p. 21-34.

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: TEORIAS, IMPACTOS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO ORGANIZACIONAL. RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218, [S. l.], v. 5, n. 1, p. e515368, 2024. DOI: 10.47820/recima21.v5i1.5368. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5368>. Acesso em: 19 de abril de 2025.

Schmidt, Karen & Veit, Yasmin. (2020). A atuação da gestão na qualidade de vida dos colaboradores.. Revista Mundi Sociais e Humanidades (ISSN: 2525-4774). 4. 10.21575/25254774rmsh2019vol4n2722.