



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

JOSINEIDE DE SOUZA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DE
JABOATÃO (PE)**

PORTO VELHO

2024

JOSINEIDE DE SOUZA

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DE
JABOATÃO (PE)**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Nome da Orientadora: Prof^ª. Eloiza Dal Pozzo Chibiaqui

PORTO VELHO

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S719p

Souza, Josineide de.

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA
EMPRESA DE JABOATÃO (PE) / Josineide de Souza, Eloiza Dal Pozzo
Chibiaqui, Porto Velho-RO, 2024.
17 f. : il.

Orientador(a): Profª. Dra. Eloiza Dal Pozzo Chibiaqui Chibiaqui.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Agronomia) – Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto
Velho-RO, 2024.

1. Programa 5S. 2. Gestão de qualidade. 3. Hortifruti. 4. Organização
empresarial. 5. Eficiência operacional. I. Chibiaqui, Eloiza Dal Pozzo. II.
Chibiaqui, Eloiza Dal Pozzo Chibiaqui (orient.). III. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

CDD: 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Pedro Paulo Almeida Martins, CRB-11/950 (Reitoria)

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA DE JABOATÃO (PE)

Josineide de Souza¹
Eloiza Dal Pozzo Chibiaqui²

Resumo

Metodologia de origem japonesa, o 5S popularizou-se na década de 1990, quando muitas empresas começaram a aderir a ele. Os gestores perceberam que a base das regras desse programa, tão enraizado na cultura do país asiático, poderia ser aplicado em qualquer ambiente profissional e em empresas dos mais variados setores. Fundamentalmente, o 5S é uma filosofia que está voltada para a mobilização dos colaboradores, propondo mudanças no ambiente de trabalho, especialmente na forma de pensar sobre combate ao desperdício, sobre a organização, a higiene e a limpeza dos setores. Com isso, foi realizada análise para implementação do Programa 5S na empresa Hortifruti do Bairro, a fim de amenizar problemas e atender a demandas como diminuir o descarte de produtos, captar novos clientes, aumentar o *ticket* médio dos clientes e outros. Nesse sentido, o programa 5S acaba se tornando base para uma gestão de qualidade, pois atua em questões comportamentais e de conscientização, proporcionando boas práticas de produção, trabalho em equipe, além de uma cultura positiva de segurança dos alimentos.

Palavras-chave: Programa 5S. Administração. Qualidade. Gestão de empresas.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD do Instituto Federal de Rondônia Campus Porto Velho Zona Norte. E-mail: josineidedesouzas@gmail.com

² Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia Campus Porto Velho Zona Norte. Doutora em Desenvolvimento Regional (PGDRA/UNIOESTE). E-mail: superelo@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Inicialmente o programa 5S surgiu para melhorar o ambiente produtivo, organizar os materiais, métodos, equipamentos e os colaboradores. Dessa forma, seria possível otimizar o espaço necessário para produzir e também reduzir o desperdício na empresa. Com o tempo, o 5S evoluiu e hoje é aplicado para melhoria não só na organização física da empresa, mas também de seus processos e controle da qualidade.

Para promover este estudo, também foi importante resgatar o conceito de “qualidade”, que é o grau de utilidade esperado ou adquirido de qualquer coisa, verificável através da forma e dos elementos constitutivos do mesmo e pelo resultado do seu uso. A palavra “qualidade” também tem um conceito subjetivo que está relacionado com as percepções, necessidades e resultados em cada indivíduo. Influenciam nela diversos fatores, como a cultura, modelos mentais, tipo de produto ou serviço prestado, tipos de uso, necessidades e expectativas criadas. Os conceitos de qualidade foram iniciados e introduzidos no Japão pelo estatístico W.E.Deming, logo após a Segunda Guerra Mundial, a convite da empresa japonesa *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE).

Desde então, esses conceitos de qualidade vem agregando valor para inúmeras empresas em todo o mundo. No setor de alimentos não é diferente. Afinal, fazer uma boa Gestão de Qualidade nesse segmento é essencial para preservar a segurança do consumidor, evitar desperdícios e fazer o negócio ser mais sustentável do ponto de vista social e econômico.

O hortifruti é o termo que se refere a todo produto originado na horticultura e na fruticultura, ou seja: hortaliças, legumes, verduras e frutas em geral. Os produtos desse setor vem ganhando maior representatividade nos últimos anos por conta do estímulo aos novos hábitos de consumo da população, mais saudáveis e conscientes. Por esta razão o hortifruti foi escolhido como exemplo de aplicação neste Trabalho de Conclusão de Curso. Além disso, segundo publicação da ABRAS (2023), no caso dos supermercados, o hortifruti pode ser responsável por 10% a 20% do faturamento e, desta forma, verifica-se o potencial de vendas do setor. Porém, a mesma publicação traz informações sobre o grave problema dos alimentos que são desperdiçados, número que anualmente, chega a 1,3 bilhão de toneladas, o que corresponde a 30% do produzido no mundo.

Com a implementação do 5S no hortifruti espera-se primeiramente uma mudança comportamental dos trabalhadores, que por sua vez poderão ter maior satisfação ao chegar no local de trabalho limpo e organizado, promovendo uma melhor qualidade de vida dos funcionários no local de trabalho. Outro benefício é poder oferecer aos clientes a melhor qualidade possível em termos de produtos, atendimento, experiência de compra e espaço físico e evitar ao máximo a perda e desperdício de produtos.

2. A EMPRESA “HORTIFRUTI DO BAIRRO”

A empresa analisada neste trabalho é do ramo alimentício e atua com três funcionários. Está localizada na cidade de Jaboatão dos Guararapes (PE) e atua há cinco anos no mercado de frutas, legumes, verduras, raízes e tubérculos. Das frutas, os principais destaques são: abacate, abacaxi, ameixa, banana, coco, goiaba, laranja, limão, maçã, mamão, manga, maracujá, melancia, melão, pera, uva, morango e mexerica. Em relação aos legumes, os mais vendidos são o alho e a cebola. Dos tubérculos, as batatas (inglesa, doce e salsa), beterraba, cenoura, gengibre, inhame e mandioca e das verduras, agrião, alfaces variados, brócolis, coentro, couve, couve-flor, espinafre, mostarda, repolho e rúcula.

Os produtos vendidos no Hortifruti do Bairro vem da Central de Abastecimento S/A-(Ceasa), que fica no bairro do Curado, em Recife (PE). Os produtos são adquiridos e depois de realizado o pedido, chegam ao hortifruti por meio de transportes autônomos fretados. Isso acontece uma vez por semana para o abastecimento da loja. A distância entre as duas cidades é de 16 km e, por isso, o planejamento logístico, tanto do processo quanto dos produtos, precisa estar bem planejado em termos de demanda, estoque, etc. Deve-se ter atenção, também, em períodos em que há festas comemorativas, como festas juninas, em que a venda de determinados produtos é maior.

Em relação ao estoque, os produtos são organizados em um ambiente climatizado, para um período de 1 a 3 dias no máximo. No armazenamento, os locais destinados a estocagem devem estar rigorosamente limpos, sem resíduos de alimentos, sujeira ou materiais fora de uso.

3. O PROGRAMA 5S E OS 5 SENSOS

O Programa 5S surgiu no Japão em meados de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, com o propósito de ajudar as empresas do país a se recuperarem e se reorganizarem durante a crise pós-guerra. Os resultados positivos quanto à aplicação da técnica fizeram com que o 5S fosse disseminado a vários países ao redor do mundo. No Brasil, sua prática iniciou-se por volta do início dos anos 90. Hoje, o 5S é considerado a base para a implantação de Qualidade Total (estratégia administrativa que objetiva gerar a consciência da qualidade em todos os processos de uma organização). O 5S, que em português foi traduzido como “cinco sentidos”, vem de cinco, palavras japonesas que constituem os pilares do método: Seiri, Seiton, Seiso, Seikitsu e Shitsuke.



Fonte: SEBRAE (2020)

O programa 5S tem como objetivo preparar o ambiente para a implantação do trabalho em equipe (RODRIGUES, 2006). Os efeitos do 5S são tão abrangentes que os tornam uma prática fundamental para a formação de um ambiente adequado às atividades da Qualidade Total (RIBEIRO, 1994).

A grande virtude do programa, além de ser uma introdução para outros programas de qualidade, está na mudança de comportamento dos funcionários envolvidos, a busca de um ambiente de trabalho agradável e mais organizado.

Sendo assim, as empresas tem visto no Programa uma forma de integração dos funcionários e a padronização das atividades, por isso ele tem sido amplamente difundido (OSADA, 1992). A metodologia 5S é considerada um pré-requisito para um sistema efetivo de garantia da qualidade (DALE,1999).

3.1 Seiri (Senso de Utilização)

O objetivo é identificar tudo que é de fato utilizado durante o trabalho e descartar tudo que pode ser descartado. Segundo publicação da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC, 2024), tal prática traz alguns resultados, como:

- Ganho de espaço;
- Facilidade de limpeza e manutenção;
- Melhor controle dos estoques;
- Redução de custo;
- Elimina ferramentas, armários, prateleira e materiais em excesso;
- Elimina dados de controle ultrapassados;
- Elimina itens fora de uso e sucata;
- Diminui riscos de acidentes.

Esta primeira etapa apresenta a ideia de utilização, ou seja, saber o que utilizar das frutas, legumes e verduras (FLV), do ambiente do hortifruti. Neste contexto, saber o que utilizar envolve identificar o que é necessário e dar a destinação adequada aos produtos que já não devem ser consumidos. É necessário conferir todos os itens, todos os dias. Além dos produtos, também é importante aplicar o senso de utilização em relação ao mobiliário e utensílios. Seguindo-se a mesma lógica, deve-se dar a destinação adequada a móveis, equipamentos e demais itens que não estejam em utilização.

3.2 Seiton (Senso de Ordenação)

Após o processo de seleção daquilo que permanecerá na empresa, o próximo passo é organizar e categorizar tudo. Uma das tarefas é separar os itens que são menos utilizados e simplificar tudo para facilitar o ambiente de trabalho organizado. O principal objetivo é economizar tempo da equipe, já que após o ambiente organizado, é mais fácil localizar os itens de forma rápida. Segundo publicação da UDESC (2024), são resultados do Seiton:

- Rapidez e facilidade para encontrar documentos, materiais, ferramentas e outros objetos;

- Economia de tempo;
- Diminuição de acidentes.

Deve-se definir o local adequado e a forma correta para o armazenamento das frutas, legumes e verduras (FLV). É muito importante desenvolver uma sistemática para definição do local e a forma de identificação ou sinalização. O *layout* também deve estar organizado para que produtos afins, como por exemplo, alho e cebola estejam próximos, frutas próximas e combinações de alimentos como verduras e tomates, que muitas pessoas utilizam misturados na salada. Esta estratégia pode até resultar em ter dois pontos de venda do mesmo produto no hortifruti. O importante é garantir que o *layout* seja flexível, permita a eficiência das atividades e que possa cooperar nas vendas.

3.3 Seiso (Senso de Limpeza)

Os funcionários devem inspecionar o ambiente de trabalho para identificar e eliminar rotinas que causem sujeira ou bagunças em geral. A ideia é manter os colaboradores satisfeitos por trabalharem em um ambiente limpo e também reduzir as manutenções corretivas, já que o ambiente estará em constante inspeção. O “Seiso” traz benefícios como:

- Melhoria do local de trabalho;
- Satisfação dos empregados por trabalharem em ambiente limpo;
- Maior segurança e controle sobre equipamentos, máquinas e ferramentas;
- Eliminação de desperdício.

Esta etapa deve ser iniciada logo após a organização dos recursos anterior (Seiton), significa limpeza do ambiente e os cuidados que devemos ter com as frutas, legumes e verduras (FLV), zelando sempre pela preservação dos mesmos, para que o hortifruti tenha sempre produtos de qualidade para o consumo. Para que a implementação seja completa deve-se incluir a limpeza das bancas, gôndolas, geladeira, equipamentos, pisos e o local, visando eliminar a sujeira e até a poluição visual do hortifruti. Portanto, nesta etapa deve-se considerar a responsabilidade de cada colaborador na realização desta atividade. É muito importante a conduta das pessoas para zelar pela limpeza e manutenção do local.

3.4 Seiktsu (Senso de Padronização)

É a garantia de que todo o trabalho feito será mantido e se tornará o padrão da empresa. É preciso definir responsáveis para manter a empresa organizada. Tal prática traz as seguintes características, de acordo com UDESC (2024):

- Equilíbrio físico e mental;
- Melhoria do ambiente de trabalho;
- Melhoria de áreas comuns (banheiros, refeitórios, etc)
- Melhoria nas condições de segurança.

A quarta etapa Senso de Padronização traz o conceito de um ambiente saudável que proporcione bem estar a todos além de assegurar que as pessoas consigam perceber que existe a boa convivência entre elas, ajudando na preservação do meio e construindo um ambiente propício à saúde física e mental.

3.5 Shitsuke (Senso de Disciplina)

É colocada em prática a disciplina da empresa e dos colaboradores para manter o programa funcionando sem a necessidade de estímulos da diretoria. São resultados do Shitsuke:

- Trabalho diário agradável;
- Melhoria nas relações humanas;
- Valorização do ser humano;
- Cumprimento dos procedimentos operacionais e administrativos;
- Melhor qualidade, produtividade e segurança no trabalho.

A implementação do quinto senso prevê que haja entre a equipe a autodisciplina. É o desenvolvimento de um hábito e também do comprometimento com a execução de todos os sentidos trabalhados. A prática de uma ação se torna um hábito, que aos poucos se desenvolve de forma natural e tranquila. Porém, é muito importante e necessário compreender o contexto em que se está inserido e sempre cumprindo as normas, regras e regulamentos do local.

Com a implementação e controle dos 5S em uma empresa é possível diminuir os desperdícios e aumentar a produtividade, além de melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de vida de todos os colaboradores. É um método que pode ser implementado a fim de transformar a cultura da empresa para melhor.

Para o controle e a avaliação do Programa, devem ser feitas auditorias em periodicidade mensal ou trimestral, dependendo da necessidade que a empresa apresentar, sempre sob uma coordenação com equipes escolhidas para este fim. Após estas auditorias, é possível gerar um plano de ação para que as pendências apontadas possam ser melhoradas ou resolvidas em breve (FILHO, 2003).

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a execução da presente pesquisa, foram utilizadas as metodologias de pesquisa descritiva, intervencionista e bibliográfica, além de uma entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa Hortifruti do Bairro.

A pesquisa descritiva é um método onde são recolhidas informações mais específicas e detalhadas e tem como objetivo fazer uma análise minuciosa do objeto de estudo, e, neste caso, realizado um estudo de caso, para a análise do comércio selecionado, o que é possibilitado graças à proximidade do pesquisador com o objeto estudado. Desta forma, além da descrição e análise da empresa, também foi realizada a entrevista semiestruturada e as sugestões de melhorias por meio do Programa 5S. Segundo Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva “[...] é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo a descrição de algo”.



Foto 1: Ao centro, a pesquisadora junto a funcionários do Hortifruti durante uma das visitas para a realização da análise do objeto estudado.

Segundo Carvalho (2011), as características e os procedimentos de implantação do programa 5S baseiam-se no perfil próprio de cada empresa e cabe às mesmas produzir seus métodos de aplicação, sempre em busca do cumprimento das normas que regem a organização.

A implantação do programa 5S na empresa de Hortifruti foi realizada de acordo com as etapas:

- a) Diálogo com o dono da empresa e com os funcionários;
- b) Implantação do programa apresentando e conscientização sobre os 5 Sentidos (Utilização, Ordenação, Limpeza, Padronização e Disciplina).

Segundo publicação do SEBRAE (2020):

Os 5S pregam principalmente o rigor e a organização das atividades e do ambiente de trabalho desde o início do processo, ressaltando-se, ainda, a necessidade das organizações se profissionalizarem ainda mais e se conscientizarem da necessidade de possuir qualidade não somente no atendimento final ao cliente, mas em todo o arranjo do processo.

A pesquisa intervencionista envolve analisar, identificar e compreender, ou seja, por meio da observação do fenômeno a ser pesquisado, são realizadas inferências. De acordo com Roberts (2010), “É juntar teoria e prática, com a possibilidade de estudar o objeto na prática e identificar razões de como e porquê determinadas técnicas são utilizadas com o propósito de gerar contribuições teóricas relevantes”.

Já a pesquisa bibliográfica dá base para que autores e estudiosos do tema pesquisado possam ser acessados para compreender melhor o campo de estudo.

[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre população ou renda per capita; todavia, se tem a sua disposição uma bibliografia adequada, não tem maiores obstáculos para obter com as informações requeridas. Gil (2002, p.3)

Por último, a entrevista semiestruturada permite que haja reflexões e encaminhamentos sobre o objeto de estudo a partir da visão das próprias pessoas que estão envolvidas no contexto. Duarte (2004), destaca que além de fornecer matéria-prima para a pesquisa, os informantes também acabam refletindo sobre as considerações acerca do objeto

estudado, oportunidade esta que poderia não existir caso a pesquisa não fosse realizada. Com isso, para o levantamento de informações sobre a empresa analisada, foi realizada entrevista semiestruturada com o proprietário.

5. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA 5S NO HORTIFRUTI DO BAIRRO

A entrevista semiestruturada realizada com o proprietário da empresa aconteceu no dia 22 de março de 2024. O objetivo da conversa foi conhecer os processos relativos à empresa e também saber a opinião do proprietário em relação a se ele identificava pontos de melhoria para a maior qualidade no serviço e na administração do Hortifruti. Na primeira questão, foi perguntado se há perdas de produtos e o que é realizado para reduzir tal problema. Segundo o proprietário, “Precisa tirar todos os dias o que está maduro para aproveitar fazendo sucos ou saladas. Além disso, fazer inventário para controlar as perdas pelo menos uma vez no mês”. Ele ainda comentou que o controle de estoque é um dos principais fatores para o sucesso de qualquer empresa do ramo de hortifruti.

Nessa linha, é importante manter o controle do estoque para garantir que os produtos frescos estejam sempre disponíveis para os clientes. Além disso, essa prática também pode evitar problemas de falta ou excesso de produtos, impactando diretamente nos lucros do estabelecimento e também no negócio ser mais socialmente sustentável, evitando que alimentos tenham que ser descartados.

A realização de inventários periódicos ajudam a ter certeza de que o controle de estoque está sendo feito corretamente e também permitem identificar erros e problemas com mais facilidade. Esses inventários podem ser diários, semanais ou mensais, dependendo do tamanho do negócio e da quantidade de produtos que se tem em estoque.

São diversas as opções para vender as frutas, legumes e verduras, e aproveitar ao máximo esses alimentos, uma vez que esse método alia a praticidade de comidas prontas a partir de alimentos saudáveis que o consumidor vem buscando ao longo dos últimos anos.

Para as frutas, a Assessoria Econômica da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomércio-SP) sugere a produção de sucos ou a venda delas desidratadas e cortadas em pedaços. No caso dos legumes e verduras, é possível oferecê-los ao consumidor cozidos embalados e a vácuo de forma individual ou agrupados, Além dos combos de saladas e legumes, ou simplesmente as verduras higienizados prontas para o consumo. Nesses casos, a precificação é sempre mais elevada, pois cascas, sementes ou

caroços são descartados. Os custos de produção e embalagem diferenciados também justificam o aumento do preço.

Na segunda questão, foi indagado quais os erros mais comuns cometidos pela equipe que trabalha no Hortifruti. Segundo o proprietário: “A altura da banca não estar na altura da cintura dos clientes e também despejar caixas de frutas na banca sem cuidado ou critério”.

Considerar a altura dos expositores para Hortifruti é fundamental para atrair os consumidores. Frutas, verduras e legumes que requerem uma seleção devem estar em uma altura confortável para o cliente. Por isso, o ideal é deixar pouco acima da cintura de um adulto médio. Já os alimentos que isentam um processo de seleção mais detalhado podem ficar em expositores mais baixos. Um exemplo é a banana. O cliente pode analisar os cachos sem precisar se abaixar para pegar um deles. Assim, ele se curva somente para colocar aquele que escolheu no carinho.

Arrumar é diferente de despejar e, por isso, os funcionários devem ter atenção e cuidado ao expor as mercadorias sobre a banca, pois esta ação pode amassá-las. Organizar frutas e verduras de acordo com a classificação de cada item ajuda na arrumação e na conservação dos produtos. Assim, itens mais delicados e macios, como morangos e uvas, podem estar mais próximos. Enquanto que frutas com a casca mais resistente, como coco e melão, podem estar em um outro espaço. Também é necessário cuidar com o empilhamento de frutas e legumes para que ele não seja excessivo e danifique os produtos.

A terceira questão abordou de que forma poderia haver mais vendas de produtos. De acordo com o proprietário, fazer degustação de frutas é uma ação que rende boas vendas.

A quarta pergunta abordou se há a necessidade de captar mais clientes para o hortifruti. A resposta do proprietário foi positiva. Segundo ele: “Existem 8 produtos notáveis no hortifruti, que atraem clientes, que são: batata, tomate, banana, limão, alho, ovo, cebola e verduras”. Porém, o potencial de venda a partir da variedade de produtos e também se for analisar ainda aqueles que podem ser beneficiados, como já citado os sucos, saladas prontas e outros preparos, pode ser o grande diferencial para captar novos clientes.

Por fim, a última questão foi como a empresa pretende aumentar as vendas. De acordo com o proprietário: “Vender variedades, ter produtos e focar na qualidade”.

O programa 5S poderá exigir mudanças físicas nas instalações da empresa, bem como treinamento de funcionários e gestores, para operarem de acordo com a metodologia. Pode ser que leve algum tempo até que o 5S seja totalmente implementado, mas haverá benefícios significativos em todo o processo de implementação.

Como proposta de implementação, abaixo uma tabela com os principais problemas/demandas relatados pelo proprietário, as melhorias sugeridas, formas de implementação e setor responsável.

Problema/demanda identificados	Melhoria sugerida	Forma de implantação da melhoria	Responsável (Departamento)
Perda de produtos	Tirar parte do que já está pronto para consumo para realizar beneficiamento; Fazer inventário.	Fazer seleção dos itens; Controlar o estoque.	Funcionários.
Altura inadequada da banca	Aumentar a altura até a cintura de um adulto médio.	Fazer alteração no mobiliário.	Proprietário.
Despejar frutas sem critério e cuidado	Aumentar os cuidados nos processos de reposição dos produtos.	Adequar processos de reposição; Organizar treinamento para os funcionários sobre os produtos e suas características.	Repositores.
Aumentar o <i>ticket</i> médio dos clientes	Fazer degustação dos produtos; Disponibilizar produtos prontos para consumo, como saladas e sucos.	Classificar e separar os itens que serão beneficiados; Definir cardápio; Definir local para venda dos produtos e demais necessidades (refrigeração, apresentação, etc).	Proprietário/Funcionários
Captar mais clientes	Ações de marketing/promoções	Investimento em marketing; Investimento na	Proprietário.

	e/ou melhorias na fachada da empresa.	comunicação visual do Hortifruti.	
Aumentar as vendas	Investir em novos produtos; Fazer promoções.	Pesquisar novos produtos; Planejar promoções.	Proprietário.

Tabela 1: Identificação de problemas/demandas e proposta de implementação de melhorias a partir do Programa 5S. Fonte: Autoria própria (2024).

Além dos itens apontados na tabela, abaixo está uma lista de melhorias que, segundo FRONS (2024), podem ser implementadas para resolver outros problemas que porventura o Hortifruti possa ter, de acordo com o referencial teórico relacionado aos benefícios do Programa 5S:

- 1) Fazer um levantamento dos processos atuais: Uma vez que o 5S se preocupa com a organização e otimização de processos e setores é importante entender o dia a dia de cada área da empresa e identificar onde há um gargalo que atrasa a produtividade e excelência de cada prática empresarial.
 - 2) Treinamento de equipe: Para implantar o 5S é preciso fornecer treinamento para uso de ferramentas de qualidade não apenas para os gestores, mas para todos os funcionários. O 5S é uma metodologia aplicada em grupo e isso quer dizer que ela demanda a participação de todos os funcionários da empresa. Cada um deve se responsabilizar por organizar e manter organizado o seu setor. A equipe deve receber treinamentos que a conscientize sobre o que é o 5S e o que eles vão ganhar ao participar ativamente dessa “nova política” adotada pela empresa.
 - 3) Organizar o ambiente: A partir do envolvimento dos funcionários e dos treinamentos, deve-se organizar toda a empresa. Em geral, os produtos devem ser organizados pelo critério de onde ele é utilizado e para que.
 - 4) Oficializar a organização estabelecida: Após a primeira fase de organização/reorganização, criam-se padrões para a estrutura da empresa. Isso faz com que funcionários antigos e novos saibam como agir em cada situação.
- Materiais que podem auxiliar nessa tarefa:
- Organograma;
 - Fluxogramas;
 - Manual de procedimentos;

- Diagramas;

- Cronogramas de atividades com a periodicidade que devem obedecer.

5) Manutenção: A manutenção e monitoramento são termos que não podem ficar de fora do vocabulário de um gestor de qualidade e da diretoria da empresa. É importante garantir que a organização criada seja cumprida. Além disso, verificar se ela está contribuindo para maior produtividade da empresa e menor perda de tempo.

6. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, dentro de seu objetivo de fazer uma análise sobre o Programa 5S aplicado a uma empresa, pôde listar ações simples para melhorar os processos da empresa Hortifruti do Bairro e evidenciar as soluções trazidas pela metodologia. O proprietário da empresa pôde refletir sobre o dia a dia e a forma como o trabalho vem sendo realizado e, segundo ele, conseguiu expandir ideias e melhorias para a sustentabilidade da empresa. Agora, o próximo passo para que o programa alcance o sucesso, é sensibilizar os colaboradores para que todos estejam alinhados ao comprometimento trazido pelas mudanças, até que o 5S se torne uma cultura dentro da empresa.

Após a apresentação das sugestões de melhoria e implementações, deverá ser realizado um cronograma com as ações previstas, se há necessidade de investimento, quem serão os responsáveis e listar as prioridades dentro daquilo que seja possível a empresa executar. É possível, também, estabelecer objetivos de curto, médio e longo prazos.

Importante destacar que a busca pela qualidade não tem fim, visto que o processo de melhoria e a necessidade de fazer cada vez melhor são próprios do ser humano. Além disso, com as constantes mudanças que o setor de comércio e serviços sofre, é necessário que as empresas busquem constantemente a melhoria contínua e a qualidade total.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). Saiba como o hortifruti pode aumentar a receita do seu supermercado. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/redes-de-supermercados/112980/saiba-como-o-hortifruti-pode-aumentar-a-receita-do-seu-supermercado>. Acesso em: 5 mar.2024.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **O programa 5s e a qualidade total**. Quinta edição – São Paulo: Editores: Alínea, 2011.

DALE, B.G. The Japanese approach to TQM?. *Managing Quality*, 3. ed. Oxford: Blackwell, p. 51- 83. 1999.

DUARTE, Rosália. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/QPr8CLhy4XhdJsChj7YW7jh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 26 mar. 2024.

FECOMERCIO. Hortifrúti e supermercados evitam desperdício de frutas, legumes e verduras e aumentam vendas. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/hortifrutis-e-supermercados-evitam-desperdicios-de-frutas-legumes-e-verduras-e-aumentam-vendas>. Acesso em: 6 mar. 2024.

FILHO, Geraldo Vieira. *Gestão da qualidade Total: uma abordagem prática*. Alínea Editora, Campinas, SP, 2003.

FRONS. Como implantar o 5s em 5 passos: mais eficiência em processos. Disponível em: <https://frons.com.br/blog/melhoria-continua/programa-5s/>. Acesso em: 4 mar. 2024.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

OSADA, Takashi. *Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke*. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

RIBEIRO, H. *5S: a base para a qualidade total*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994. 115p.

RODRIGUES, Marcus V. *Ações para a Qualidade GEIQ: Gestão integrada para a qualidade: padrão Seis Sigma, classe mundial*. 2ª Ed. Qualitymark Editora. Rio de Janeiro, 2006.

SEBRAE. SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESA. Como aplicar a Metodologia 5s em seu dia a dia. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/como-aplicar-a-metodologia-5s-em-seu-dia-a-dia/>. Acesso em: 08 abr. 2024.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC). *Gestão de qualidade. Método 5S*. Disponível em: https://www.udesc.br/arquivos/ceavi/id_cpmenu/835/Programa_5S_s_Udesc_Alto_Vale_1_15_906849450843_835.pdf. Acesso em: 08 abr. 2024.