

**CENTRO PAULA SOUZA**

**ETEC ANTÔNIO FURLAN**

**Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração**

**Ana Julia Ribeiro Santos**

**Guilherme Oliveira Sant'Anna**

**Ingridhy Stephany Grandine Soares**

**Juliana Paxão da Silva**

**Nathaly Nogueira Lopes**

**Pollyana dos Santos Aguiar**

**Stephanie Alves dos Santos**

**APLICAÇÃO DOS SENSORES COMO ESTRATÉGIA DE  
ALAVANCAGEM NA “EMPRESA ALPHA”**

**Barueri**

**2025**

**Ana Julia Ribeiro Santos**

**Guilherme Oliveira Sant'Anna**

**Ingridhy Stephany Grandine Soares**

**Juliana Paxão da Silva**

**Nathaly Nogueira Lopes**

**Pollyana dos Santos Aguiar**

**Stephanie Alves dos Santos**

## **APLICAÇÃO DOS SENSORES COMO ESTRATÉGIA DE ALAVANCAGEM NA “EMPRESA ALPHA”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso Técnico em Administração da Etec  
Antônio Furlan pelas Prof. Ana Paula e Prof.  
Roseli Lopez, como requisito parcial para  
orientação do título de técnico em  
administração.

**Barueri**

**2025**

## DEDICATÓRIA

**Ana Julia Ribeiro Santos:** A Deus, por ser minha base e direção, e à minha família, que com amor, cuidado e incentivo tornou tudo possível.

**Guilherme Oliveira Sant'Anna:** Dedico este a todos que caminharam comigo nos momentos de cansaço, dúvida e reconstrução. À Angela, Manoel e Pollyana, minha família, aos amigos de luta, como o João Vitor, e a todos que acreditaram, mesmo no silêncio. Dedico também aos professores que guardo na memória, como Roberto, Adriano, Marcos, e àqueles que continuam fazendo parte deste percurso, projeto e resultado do que sou hoje e venho me tornando a cada dia.

**Ingridhy Stephany Grandine Soares:** Aos meus pais, minha base sólida e força constante para seguir em frente. Aos amigos que o TCC me deu, que fizeram dessa jornada algo leve e memorável — aqueles que, de um jeito ou de outro, me ajudaram a chegar até aqui. E, por fim, a mim mesma, por não ter cedido ao cansaço e por nunca deixar de me dedicar por inteiro.

**Juliana Paxão da Silva:** "A ninguém." — Charles Bukowski, dedicatória do livro "Cartas na rua".

**Nathaly Nogueira Lopes:** Aos meus pais, que carregaram o peso do mundo para que eu carregasse somente os livros.

**Pollyana dos Santos Aguiar:** Dedico aos que me guiam e, em silêncio, me guardam. Dedico à família, Mário, Ana, Daniella, Agrimaldo e Maryana. Dedico à segunda família, Magali, Juliana e Viviane. Dedico a meus amigos de TCC, este que iluminaram uma parte já escurecida do meu ser. Dedico a meu futuro, Guilherme.

**Stephanie Alves dos Santos:** Primeiramente à Deus, por me fortalecer em cada etapa e aos meus pais, que além de ser meus maiores apoiadores e meu refúgio, abriram as portas da empresa e fez com que este trabalho fosse possível.

## RESUMO

A falta de conhecimento dos senso como ferramenta de gestão traz consigo algumas implicações, como impactar negativamente a lucratividade da empresa e reduzir sua eficiência, além de prejudicar a capacidade de tomar decisões estratégicas. Este trabalho teve como objetivo desenvolver um plano de melhorias para a “Empresa Alpha”, visando alavancar a empresa e diminuir seus prejuízos através do uso dos senso. O estudo investigou como os senso podem ser aplicados no cotidiano da empresa analisando processos internos e propondo a implementação dessas ferramentas para otimizar a gestão dos desafios que elas enfrentam. A relevância desse trabalho justificou-se através do desconhecimento dessas ferramentas que podem resultar em insuficiência operacional, o que torna este estudo relevante e adequado para impulsionar o crescimento da empresa. Buscou-se uma metodologia qualitativa e exploratória, com um estudo de caso da empresa, o que permite uma análise mais profunda da implementação dos senso e seus benefícios para alavancar o negócio.

**Palavras-chave:** Alavancar; Análise; Empresa; Estratégia; Gestão; Implementação; Metodologia; Senso.

## ABSTRACT

The lack of knowledge of senses as a management tool brings with it some implications, such as negatively impacting the company's profitability and reducing its efficiency, in addition to impairing the ability to make strategic decisions. This work aimed to develop an improvement plan for the company "Empresa Alpha", aiming to leverage the company and reduce its losses through the use of senses. The study investigated how the senses can be applied in the company's daily life by analyzing internal processes and proposing the implementation of these tools to optimize the management of the challenges they face. The relevance of this work was justified through the lack of knowledge of these tools that can result in operational insufficiency, which makes this study relevant and adequate to boost the company's growth. A qualitative and exploratory methodology was sought, with a case study of the company, which allows a deeper analysis of the implementation of the senses and their benefits to leverage the business.

**Key-words:** Analysis; Business; Implementation; Leverage; Management; Methodology; Senses; Strategy;

Fotografia 1 — Fachada da Empresa (02/06/2025)	18
Fotografia 2 — Caixa (02/06/2025)	19
Fotografia 3 — Freezer de bebidas e laticínios (02/06/2025)	19
Fotografia 4 — Freezer de bebidas alcoólicas	20
Fotografia 5 — Freezers de congelados e sorvete (02/06/2025)	20
Fotografia 6 — Setor de guloseimas (02/06/2025)	21
Fotografia 7 — Setor de mercearia (02/06/2025)	22
Fotografia 8 — Setor de padaria e cereais (02/06/2025)	23
Fotografia 9 — Setor de biscoitos (02/06/2025)	24
Fotografia 10 — Setor de bebidas (02/06/2025)	25
Fotografia 11 — Setor de snacks (02/06/2025)	26
Fotografia 12 — Setor de papelaria (02/06/2025)	27
Fotografia 13 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)	28
Fotografia 14 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)	29
Fotografia 15 — Setor de brinquedos e produtos de limpeza (02/06/2025)	30
Fotografia 16 — Setor de produtos de limpeza (02/06/2025)	31
Fotografia 17 — Setor de brinquedos (02/06/2025)	32
Fotografia 18 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)	33
Fotografia 19 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)	34
Fotografia 20 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)	35
Fotografia 21 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)	35
Fotografia 22 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)	36
Fotografia 23 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)	37
Fotografia 24 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)	38
Fotografia 25 — Setor de móveis e decoração (02/06/2025)	38
Fotografia 26 — Setor de móveis e decoração (02/06/2025)	39
Fotografia 27 — Planta Atual da Loja (02/06/2025)	44
Fotografia 27 — Planta “Reformada” da Loja (02/06/2025)	44

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2. SENOS</b>	<b>8</b>
<b>2.1 SEIRI: Senso de utilização</b>	<b>10</b>
<b>2.2 SEITON: Senso de ordenação</b>	<b>11</b>
<b>2.3 SEISŌ: Senso de Limpeza</b>	<b>11</b>
<b>2.4 SEIKETSU: Senso de saúde e higiene</b>	<b>12</b>
<b>2.5 SHITSUKE: Senso de autodisciplina</b>	<b>12</b>
<b>2.6 SHIKARI YARO: Senso de determinação e união</b>	<b>13</b>
<b>2.7 SHIDO: Senso de treinamento</b>	<b>13</b>
<b>2.8 SETSUYAKU: Senso de economia e combate aos desperdícios</b>	<b>14</b>
<b>2.9 SHISEI RINRI: Senso dos princípios morais e éticos</b>	<b>14</b>
<b>2.10 SEKINI SHAKAI: Senso de responsabilidade social</b>	<b>15</b>
<b>3. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA “EMPRESA ALPHA”</b>	<b>15</b>
<b>3.1 História da empresa</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Caracterização da empresa</b>	<b>17</b>
<b>3.2.1 Layout da empresa</b>	<b>18</b>
<b>3.2.2 Localização</b>	<b>39</b>
<b>3.2.3 CNAE</b>	<b>39</b>
<b>3.2.4 Grau de risco</b>	<b>39</b>
<b>3.3 Análise SWOT (FOFA)</b>	<b>40</b>
<b>3.3.1</b> 40	
<b>3.3.2</b> 40	
<b>3.3.3</b> 41	
<b>3.3.4</b> 41	
<b>4. PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIA</b>	<b>42</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>43</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário atual, as microempresas brasileiras lidam diariamente com uma concorrência cada vez maior em um mercado que exige organização, eficiência e adaptabilidade. Segundo Cezarino e Campomar (2006) As micro, pequenas e médias empresas sofrem impactos ainda mais intensos devido à falta de estrutura administrativa, o que compromete sua competitividade e sobrevivência no mercado.

No contexto das microempresas, como a “Empresa Alpha”, a ausência de ferramentas de gestão eficazes pode resultar em queda de lucratividade, desorganização operacional e dificuldades em atender às demandas do mercado. De acordo com o Sebrae (2022), a ausência de planejamento e de ferramentas de gestão é uma das principais razões para a alta mortalidade de microempresas no Brasil, destacando a necessidade de práticas estruturadas para superar tais obstáculos. Desse modo, torna-se essencial que microempreendedores adotem estratégias de gestão eficazes para assegurar sua posição e expansão no mercado.

Uma dessas estratégias é o Programa 10S (dez Sensos), que surge como uma ferramenta de gestão sólida, capaz de alavancar o desempenho e competitividade da empresa. Originário do programa 5S, desenvolvido no Japão Pós Segunda Guerra Mundial, proposto pela equipe do professor Kaoru Ishikawa, o método original visava aumentar a produtividade dos colaboradores e indústrias. Este programa foi, e continua sendo, o pilar da gestão que transformou uma nação destruída pela guerra e sem recursos materiais, numa potência industrial e econômica (Abrantes 1998). Com o tempo, o programa foi adaptado e expandido em diferentes contextos globais, implementando novos princípios para se adaptar às demandas de mercados modernos.

No Brasil, o Programa 5S evoluiu para os 8S, com a adição de três sensos propostos por José Abrantes: *Satisfação do Cliente, Segurança e Saúde*. Essa adaptação buscou incluir questões relacionadas a qualidade de vida dos funcionários e a relação com o cliente, expandindo o alcance da metodologia. Posteriormente, José Ailton B. Silva expandiu o conceito para os 10S,

incorporando os senso de *Ética e Responsabilidade Social*, evidenciando a necessidade de práticas empresariais compatíveis com os princípios atuais de *sustentabilidade e ética*. Essa evolução reflete a capacidade do programa de se adaptar aos contextos sociais e administrativos, mantendo sua essência de promover a eficiência e a melhoria contínua.

Para atingir uma administração eficaz, é fundamental o uso de ferramentas adequadas. Por isso, se torna necessário planejar e adotar estratégias de gestão que correspondam as necessidades da empresa. Diante disso, o presente trabalho tem como tema a aplicação dos senso como estratégia de alavancagem na “Empresa Alpha”, uma microempresa que enfrenta diversos obstáculos causados pelo desconhecimento de ferramentas de gestão. A problemática enfrentada está relacionada à ausência de conhecimento sobre os 10S como ferramenta de gestão, o que compromete diretamente a lucratividade e a competitividade da empresa. Assim, o objetivo geral da pesquisa é estruturar um plano de melhorias baseado na aplicação dos senso.

Dessa forma, os objetivos específicos são: investigar como os senso podem ser aplicados na empresa; analisar seus processos internos, entendendo seus desafios e possíveis benefícios da aplicação dos Senso; e propor a implementação dessas práticas como ferramentas de gestão. A relevância deste estudo se justifica pela escassez de conhecimento das ferramentas de gestão, o que pode ocasionar numa organização deficiente, portanto, a importância deste presente trabalho se deve para estimular a alavancagem da empresa através dos senso.

Utilizou-se de uma metodologia qualitativa, com caráter exploratório, utilizando de um estudo de caso na empresa em questão. A escolha dessa metodologia tem como objetivo compreender a realidade interna da “Empresa Alpha”, possibilitando uma análise clara dos seus procedimentos, além de propor melhorias acessíveis por meio dos 10S.

## 2. SENOS

O termo senso é derivado do latim, *sensus*, que significa discernimento, raciocínio e atenção. Para a lógica da gestão organizacional e administrativa, eles representam princípios estruturados de organização e melhoria contínua no ambiente de trabalho. O programa 5S compreende cinco práticas, todas sendo provenientes de palavras japonesas que iniciam pela letra “S”. Dessa forma, cada senso é a capacidade de sustentar combinadamente critério e foco em aspectos específicos da organização do trabalho, como eliminação de desperdícios, padronização de processos e difusão de melhorias contínuas. Cada um dos cinco sensos tradicionais diz respeito a objetivos organizacionais, sendo eles, em ordem: Utilização, Ordenação, Limpeza, Padronização e Disciplina. Estes fundamentam a base da cultura da qualidade, aumentando, sobretudo, a eficiência operacional das organizações.

A metodologia nasce no Japão no período pós Segunda Guerra Mundial, como parte de um plano de qualidade total e de sistemas de produção sucintos. Com o desfecho da guerra, empresas japonesas buscavam resgatar eficiência e, principalmente, competitividade industrial a fim de impulsionar suas ações gerenciais. Como enfatiza Andrade (2023, p.12)

[...] a razão pela qual a metodologia 5S foi criada, está relacionada à busca japonesa por eficiência e qualidade após a Segunda Guerra Mundial

Nos anos 1980, Hiroyuki Hirano formaliza o 5S como um método estruturado de gestão visual (FM2S), firmando os ideais principais em um guia aplicável. Posteriormente, o programa foi difundido em todos os países como referência e cerne de “qualidade total”, adotado em indústrias, serviços gerais e até mesmo órgãos públicos.

Ao decorrer do tempo, os cinco princípios iniciais foram sendo ampliados aos poucos conforme as demandas empresariais. Produto desse programa, temos o 6S, com o sexto senso sendo primeiramente “Safety” (segurança). Como discorrem Soares e Garbe (2024):

"originada do método 5S, a metodologia 6S adiciona um sexto 'S', 'Segurança', enfatizando ainda mais a importância da segurança no local de trabalho" (tradução do autor)

Após este surge o 8S, agregando, em relação aos cinco iniciais, mais três senso que agora possuem cunho motivacional e econômico, sendo eles, em ordem: determinação e união, treinamento, economia. Em seguida, surge o 9S, trazendo o senso que trabalha princípios morais e éticos, priorizando condutas e valores no ambiente de trabalho. Com a chegada do décimo e último senso, nasce, por fim, o Programa 10S, com ênfase na responsabilidade comunitária e ambiental da organização (EMBRAPA). Ainda segundo o Relatório Técnico e de Atividades 2007 Embrapa Suínos e Aves (2009, p.80)

[...] o programa ganha um alcance maior com os outros cinco senso: determinação de união, treinamento, economia e combate ao desperdício, princípios morais e éticos e responsabilidade social.

A implementação dos senso é apontada como uma virada de chave para empresas que visam impulsionar combinadamente a qualidade organizacional e produtividade. Ambientes limpos e planejados implicam em menos falhas e riscos, alavancando a eficiência geral.

Como destaca o SEBRAE (2024) o 5S é uma metodologia que simplifica processos, otimiza recursos e economiza tempo, tendo como principal resultado um melhor desempenho profissional e operacional, impactando o usuário e a produção ao mesmo tempo.

No Brasil, a metodologia, já ampliada no Programa 10S, foi formalmente introduzida pela Embrapa Suíno e Aves (Concórdia-SC) em julho de 2007. Essa unidade adotou o programa como sendo parte do Sistema de Gestão da Qualidade (Relatório Técnico e de Atividades 2007 Embrapa Suínos e Aves, 2009). A divulgação técnica que apresentou o programa 10S foi pela "CARTILHA PROGRAMA 10S: Orientações para Implementação", coordenada por Claudete Hara Klein e Lorien Eliane Zimmer e definiu o programa como "um sistema de mudança 'comportamental de hábito e atitudes'" (2007, p.4). A Cartilha também aponta que um dos objetivos da implementação do Programa 10S na empresa é a "melhoria do ambiente de trabalho, no sentido físico, lógico e mental" (2007,

p.4) Por conseguinte, buscou-se capacitar as pessoas, buscar valores organizacionais e ser fiel à responsabilidade ética e social. Aspectos históricos e conceituais são extremamente importantes para a compreensão tanto da formação do Programa 10S tal como é hoje quanto para o entendimento dos seus processos, aplicações e relevância no meio da gestão

## **2.1 SEIRI: Senso de utilização**

Seiri, o primeiro S da metodologia, endereça o senso de utilização – conhecido, também, por Senso de Classificação – que propõe uma melhor utilização dos utensílios de trabalho, fazendo que tenha a disposição somente o necessário, e a organização do espaço para com objetos que possam vir a dificultar a otimização da produção no espaço de trabalho e tempo, assim, eliminando tudo aquilo que não for útil tornando os processos mais ágeis e funcionais. Para Allan Caetano Zanetti, o consumismo estimula a descartar produtos sem motivo para comprar outros sem necessidade. Portanto, revela sua importância em ser o primeiro S do método. A palavra Seiri tem origem japonesa, 整理, que, de tradução livre, pode significar organizar; classificação; arranjo; ajuste; ou regulação. Etimologicamente, [整理] (Seiri) utiliza da composição de dois kanjis – caracteres da língua japonesa – para ser escrito, sendo eles: [整] e [理]. O kanji [整] (Sei), significa ajustar; organizar; ou arrumar; enquanto [理] (Ri), significa razão; lógica; ou princípio. Logo, quando postas juntas, a palavra formada, Seiri (整理), define-se como “organização” ou “arrumação”, referindo-se tanto para um termo conceitual, quanto para espaço físico. Com isso, a etimologia de Seiri sugere um processo de tornar organizado – colocar em ordem – a partir de princípios ou conforme uma lógica pré-estabelecida. Historicamente, a tradição japonesa valoriza a estética simples e organizada, o que aparenta ser lógico a aplicação de um senso em culturas organizacionais. Para que o primeiro senso possa vir a ter um melhor aproveitamento quando aplicado em ambientes de trabalho, é necessário estabelecer, inicialmente, os objetivos entendendo por que da necessidade da aplicação do senso, identificar o que é necessário no espaço e o que possa ser armazenado ou descartado e definir o destino de coisas que não são úteis. Sendo assim, Seiri, o primeiro S, é o processo de triagem do que é necessário e

o que possa vir a ser descartado, visando uma melhor organização e otimização de espaço e tempo.

## **2.2 SEITON: Senso de ordenação**

Aplicado em sequência do primeiro S (Seiri), o Senso de Ordenação, em japonês, Seiton [整頓], também conhecido como o Senso de Organização, sugere a disposição dos materiais para a realização de tarefas dentro de uma empresa, sendo assim, após a análise do que realmente for útil, é feita, de fato, a organização daquilo que será usado em uma ordem prática e funcional; assim, entendendo a expressão atribuída à Benjamin Franklin: “Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.” Introduzir o segundo S em uma organização, significar ter um ambiente mais aprimorado com uma melhor gestão do tempo, uma melhor disposição do espaço e permitindo um melhor desempenho dos colaboradores. Aplicar um senso de ordenação evita transtornos que uma rotina desorganizada pode acarretar, como estresse, desgastes, danos materiais, prejuízos e perdas de oportunidades que alavancariam a empresa. Aplicando esse senso, permite que haja trabalho sem objeções colocando cada coisa em função de quem for utilizar. A implementação desse senso em uma corporação, consiste em definir os locais de armazenagem, identificar os locais, criação de mapas a fim de deixar explícito a localidade de cada coisa – tal organização, separada por setor, nome e categoria, permite que armazenagem e estoques estejam em ordem evitando perdas e desperdícios. Portanto, a designação de disposição de cada material faz com que o ambiente de trabalho seja harmônico criando uma rotina organizada.

## **2.3 SEISŌ: Senso de Limpeza**

Para Chico Xavier, um ambiente limpo não é o que mais se limpa e sim o que menos se suja. Manter um ambiente devidamente limpo, garante que as atividades realizadas sejam com qualidade e segurança além de proporcionar uma satisfação. Por isso, a criação de um Senso de Limpeza em uma comunidade empresarial é de grande importância. O Senso de Limpeza, Seisō [清掃], pauta a necessidade de manter a limpeza do ambiente de trabalho que proporcione um alto desempenho, sendo a junção dos dois primeiros sensos – descartar o que está em desuso e deixar em ordem o que faz parte do cotidiano.

Quando incluído o senso de limpeza na empresa, não se trata apenas do aspecto de limpar o que está sujo e prevenir o acúmulo de sujeira em ambientes físicos como, também, limpar arquivos e documentos digitais que possam causar vírus nos eletrônicos. Para garantir a qualidade e bem-estar do ambiente e dos colaboradores, este senso deve ser bem aplicado criando normas de limpeza, manutenções preventivas, identificação da origem da sujidade para que possa ser evitado o acúmulo. Logo, a limpeza deve ser uma atividade contínua e de responsabilidade de todos para preservar o ambiente contribuindo para que haja uma eficiência operacional.

#### **2.4 SEIKETSU: Senso de saúde e higiene**

O Seiketsu, Senso de Saúde e Higiene, também conhecido como Senso de Padronização, proporciona a saúde e bem-estar dos colaboradores para que atinjam uma máxima produção com segurança. O Senso de Padronização sugere boas práticas através da criação de normas e regras que seguem um padrão em cada ambiente, tornando-os fixos em rotinas e fazer com que sejam praticados dentro da organização. A implementação desse senso, oferece mais segurança, criando um estímulo mais produtivos para com os colaboradores que faz com que aumente a qualidade dos processos e diminua os riscos durante as atividades. Mas para que o quarto S possa ser utilizado devidamente, é necessário garantir, primeiramente, que os três sensos anteriores foram aplicados corretamente visto que esta padronização tenta promover novos hábitos; certificado que a aplicação dos outros sensos esteja em andamento, deve-se fazer com que as regras e padrões elaborados sejam claros e que sejam disseminadas pela empresa para que seja do senso de todos. A saúde dos colaboradores é o principal fator desse senso, então, garantir a segurança, boas condições e limpeza dos setores é fundamental. Will Durant (1991) diz que “nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito”. Sendo assim, criar padrões claros a ser seguidos transformam o ambiente em um local mais seguro e de boa prática para que todos tenham um bom desempenho profissional.

#### **2.5 SHITSUKE: Senso de autodisciplina**

O quinto senso, Shitsuke [躾], é o responsável por promover a disciplina no âmbito profissional e desenvolver a autodisciplina em cada colaborador. Assim como o senso Seiketsu, o Senso de Autodisciplina – ou simplesmente Senso de Disciplina – também necessita do suporte de cada colaborador para ser implementado, sendo esse o que irá garantir que todos os outros funcionem dentro de uma empresa. Quando implementado, ter o senso de disciplina desenvolve o hábito de fazer com que as normas, regras e acordos de todos os outros senso sejam cumpridos pelos colaboradores de modo haja comprometimento. Então, para que a aplicação desse senso na empresa ocorra com eficácia, é preciso que os senso anteriores tenham tido bom uso na empresa, sendo esse uma etapa difícil de implementação por envolver grandes mudanças comportamentais e que devem ser mantidas mesmo sem supervisão de líderes; e esse Senso é percebido individualmente de cada colaborador a fim de manter um bom clima organizacional. Shitsuke pode ser considerado o Senso que promove o equilíbrio entre todos os senso para com a empresa e seus colaboradores.

## **2.6 SHIKARI YARO: Senso de determinação e união**

Do 6º ao 10º senso, o destaque evolui de uma organização física e espacial, como limpeza e padronização, para um contexto mais humano e comportamental, como atitudes e cultura organizacional. Eles são fundamentais para manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

O sexto S, Shikari Yaro [しつかりやろ], onde (Shikari) significa "firme" ou "determinado", e (yarō) é uma forma de incentivo para agir, é o senso de determinação e união, que visa promover o comprometimento de todos com o ambiente de trabalho e os padrões estabelecidos. Não se trata apenas de seguir regras, mas também de colaborar e manter a cultura da empresa forte e unida, promovendo a confiança entre os colegas de equipe.

## **2.7 SHIDO: Senso de treinamento**

O Shido [指導], em que (Shi) significa “dedo” ou “apontar” e (do) “guiar”. Juntos significam “treinamento” ou “orientação” e simbolizam a ideia de liderar e ensinar. O senso de Treinamento reflete a importância da orientação contínua,

do desenvolvimento de habilidades e da transmissão de conhecimentos entre colegas com foco no trabalho em equipe, impulsionando respeito mútuo, cooperação e uma comunicação eficiente. No contexto dos senso, a liderança não é vista como uma forma de autoridade ou poder, mas sim como a capacidade de guiar, apoiar e orientar os trabalhadores para que se tornem profissionais mais capacitados.

## **2.8 SETSUYAKU: Senso de economia e combate aos desperdícios**

Setsuyaku [節約], o qual (setsu) significa “economizar” e (yaku) quer dizer “utilizar”. É o Senso do Combate aos desperdícios e da economia, destacando o uso eficiente de recursos, que motiva o respeito ao meio ambiente e aspira aplicar práticas sustentáveis dentro da empresa - isso inclui desde a redução do consumo de energia até o reaproveitamento de materiais, além da otimização dos processos para evitar desperdícios de tempo e esforço. De acordo com “Revistas ideias na mesa”, se conseguirmos reduzir em 20% o desperdício, teremos 30% a mais de produtos chegando à mesa do consumidor.

## **2.9 SHISEI RINRI: Senso dos princípios morais e éticos**

O nono senso, Shisei Rinri [姿勢倫理], em que (Shisei) significa “postura” ou “atitude” e (rinri) remete à ética e enfatiza a conduta. É o Senso de Princípios Morais e Éticos, e tem como proposta encorajar práticas éticas e valorizar o respeito às normas, ao respeito e à justiça. Esse senso também procura criar uma cultura organizacional que apoie a confiança mútua, fortaleça os vínculos sociais e que assim promova um ambiente de trabalho positivo e justo.

Segundo Lisboa (2009):

Para ser ético, pois, é necessário ter algum tipo de fé. Isso não significa que se deve, necessariamente, possuir fé religiosa, mas que se deve acreditar em algum valor intangível, de alto significado moral, como bondade, caridade, sinceridade, honestidade.

Seguindo essa lógica, para agir com honestidade, justiça e respeito, é preciso acreditar em algo que vai além do lucro ou da eficiência – é preciso ter um compromisso legítimo com a integridade e o bem comum. O Shisei Rinri

acentua uma cultura onde essas virtudes se tornam pilares da conduta profissional, o que não quer dizer apenas seguir normas, mas também agir de forma correta mesmo quando ninguém está observando, promovendo confiança recíproca e fortalecendo os laços entre colegas, clientes e a sociedade, melhorando assim o ambiente de trabalho e a cultura da empresa.

## **2.10 SEKINI SHAKAI: Senso de responsabilidade social**

Por último, o Sekinin Shakai [責任社会], no qual (Sekinin) denota “responsabilidade” e (shakai) representa “sociedade”. O Senso de Responsabilidade Social reflete o compromisso que a empresa e das pessoas que dela fazem parte devem estar para com a comunidade e enfatiza a qualidade em todos os aspectos: atitude, produto, serviço e atendimento.

Segundo Euclides da Cunha (Os sertões): “Estamos condenados à civilização. Ou progredimos ou desaparecemos.”

A frase de Euclides da Cunha está ligada com o décimo senso a partir do momento que tudo o que uma empresa faz ou deixa de fazer afeta de modo direto às comunidades que a cercam. Desse modo, é preciso que as empresas participem como agentes de transformação social e ambiental, reconhecendo que seu futuro carece da saúde, do bem-estar e da segurança das comunidades que impactam.

## **3. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA “EMPRESA ALPHA”**

O presente estudo de caso se refere à uma pesquisa realizada no dia 30 de abril de 2025, com o Sr. Proprietário da “Empresa Alpha”, para coleta de dados originais. Esse estudo de caso tem como objetivo a compreensão dos fatores que ajudam ou prejudicam no crescimento/sucesso da empresa “Empresa Alpha” de modo que consiga ser feito um plano de melhorias de acordo com as necessidades do negócio. A “Empresa Alpha” foi escolhida pelo seu ramo no

mercado de trabalho, seus desafios e a facilidade de começar com a implementação de ferramentas de gestão.

### **3.1 História da empresa**

Fundada em agosto de 2008, a “Empresa Alpha” foi passando por inúmeros desafios. Uma das dificuldades iniciais enfrentadas foi a falta de orçamento a ser colocado na empresa que não havia condições o suficiente, portanto, a ajuda de familiares para a abertura do comércio foi essencial.

O dono da empresa nunca teve um pensamento formado para iniciar um novo negócio, mas teve muito incentivo dos familiares próximos que já estavam neste ramo de trabalho. O responsável pela empresa inicialmente não apoiou a ideia por nunca ter pensado na possibilidade e por não ter condições de renda financeira para conseguir realizá-lo. Depois de um tempo de espera, pensamentos e conversas com a família, o responsável aceitou a proposta e decidiu acatar a ideia.

De acordo com a entrevista com o dono, a empresa foi criada principalmente com o objetivo de melhorar a qualidade de vida do dono e de sua família e a possibilidade de pagar futuramente uma faculdade para seus filhos pois não tinha condições.

Além da ajuda de sua família, a empresa teve seu desenvolvimento apenas com o empenho do dono da empresa e com a ajuda de sua esposa em alguns momentos.

O principal desafio a ser enfrentado pelo dono do negócio foi a falta de recursos financeiros para a construção da empresa. Com isso não havia recursos para produtos serem dispostos no comércio e a falta de mão de obra. A empresa foi crescendo de forma lenta, sendo difícil a implementação de funcionários e mercadorias.

A maior e mais importante mudança feita na empresa foi sua reestruturação com a mudança de local, após 7 anos de lutas com o comércio de menor recursos. Com essa troca, a empresa teve sua alavancagem nas vendas e o aumento de mão de obra, de um funcionário para cinco.

Segundo o Proprietário, dono da empresa:

Atualmente a empresa está muito bem e com parão ao começo, em relação aos recursos financeiros, pois agora eu tenho o certo fluxo de caixa para a compra e venda de meus produtos. Porém, no momento, a loja enfrenta desafios com a sua concorrência, por isso, o meu plano futuro é achar formas para aumentar o crescimento da empresa, aumentar e alavancar nossas vendas.

### **3.2 Caracterização da empresa**

Constituída como Sociedade Empresária Limitada, o “Empresa Alpha” opera como microempresa (ME) sob o regime do Simples Nacional. Seu CNPJ (10.538.199/0001-60) está ativo, e a inscrição estadual permanece regular, garantindo pleno atendimento às exigências fiscais e legais. O seu capital social, no valor de R\$ 1.000,00, integralmente pago, é formado por 1.000 quotas de R\$ 1,00, todas sob posse do Proprietário após a transferência das 10 quotas de sua prima, refletindo um modelo empresarial simples e familiar.

A loja atua no comércio varejista, destacando-se pela versatilidade no atendimento às demandas da comunidade do bairro Jardim Júlio, em Barueri. Sua grande variedade de produtos inclui alimentos, bebidas, doces, artigos de papelaria, vestuário, acessórios e outros itens de uso doméstico e pessoal, se consolidando como um ponto de conveniência importante para a população local. A estrutura operacional é reduzida, com espaço físico limitado e equipe pequena, gerando problemas de organização e padronização, mas com potencial de aprimoramento por meio da metodologia 10S, tema central deste trabalho.

A gestão da empresa, sendo centralizada no Proprietário, sócio-administrador, combina funções estratégicas e operacionais, garantindo um atendimento ágil e adaptado às necessidades dos clientes. Esse modelo familiar intensifica a conexão com o consumidor, qualidade essa que consolida a reputação da “Empresa Alpha” como um laço comunitário. A loja é reconhecida pela acessibilidade, oferecendo soluções práticas para o cotidiano, o que a torna um ponto de referência no bairro.

A regularidade fiscal, a operação simples e o perfil multifuncional da “Empresa Alpha”, a tornam um ambiente ideal para a implementação dos senso-

do 10S, que visam otimizar processos, reduzir desperdícios e aumentar a eficiência.

### 3.2.1 Layout da empresa

No dia dois de junho de dois mil e vinte e cinco, foram tiradas fotografias a fim de gerar uma melhor visualização do layout da empresa.

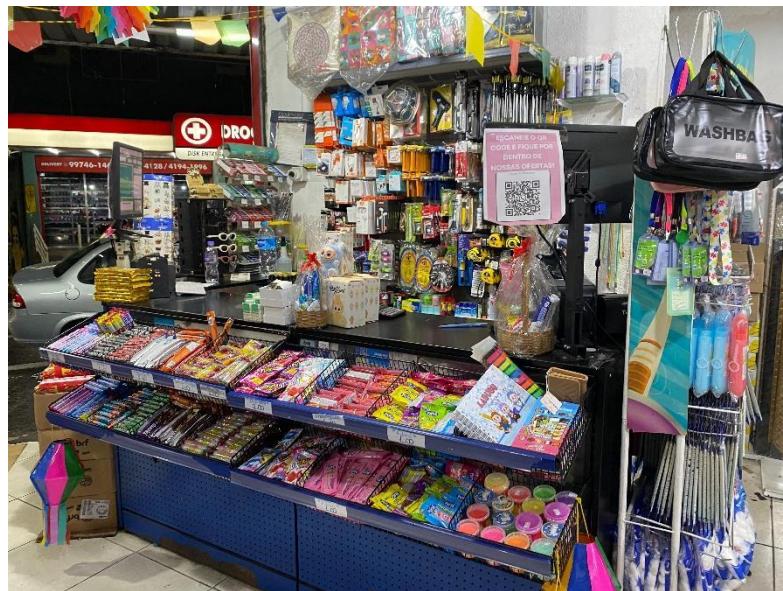
**Fotografia 1 — Fachada da Empresa (02/06/2025)**



**Fonte:** De autoria própria

A fotografia 1 representa como a fachada da empresa é vista do outro lado da rua em que ela se encontra.

Fotografia 2 — Caixa (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

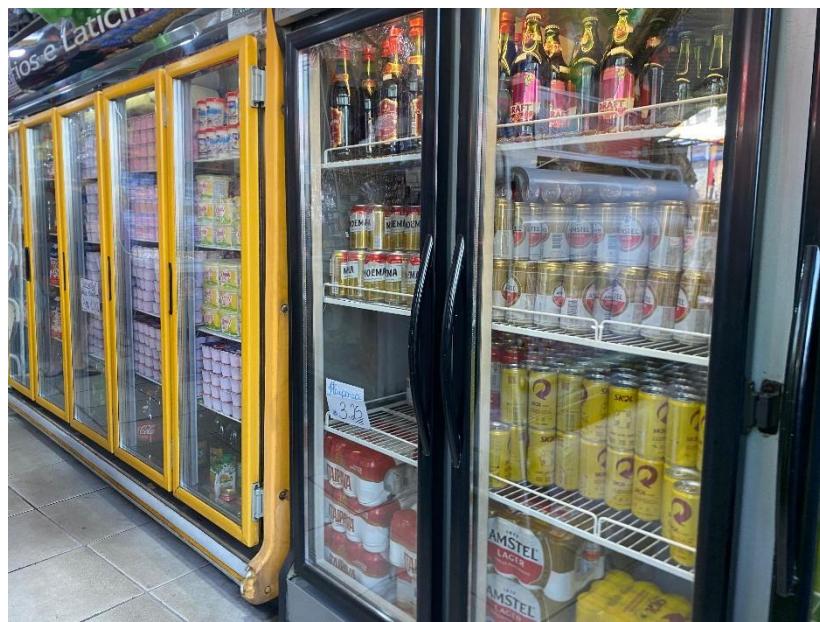
A fotografia 2 situa o caixa na entrada da empresa.

Fotografia 3 — Freezer de bebidas e laticínios (02/06/2025)



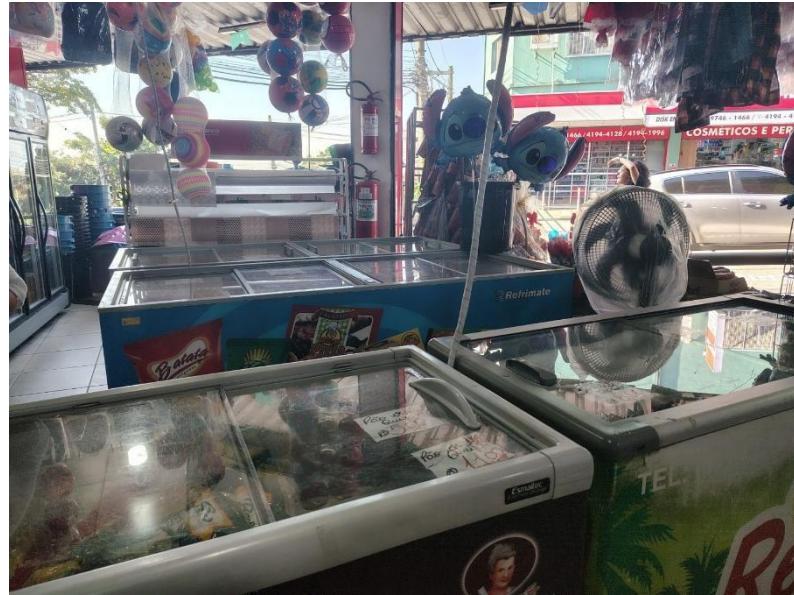
Fonte: De autoria própria

Fotografia 4 — Freezer de bebidas alcoólicas



Fonte: De autoria própria

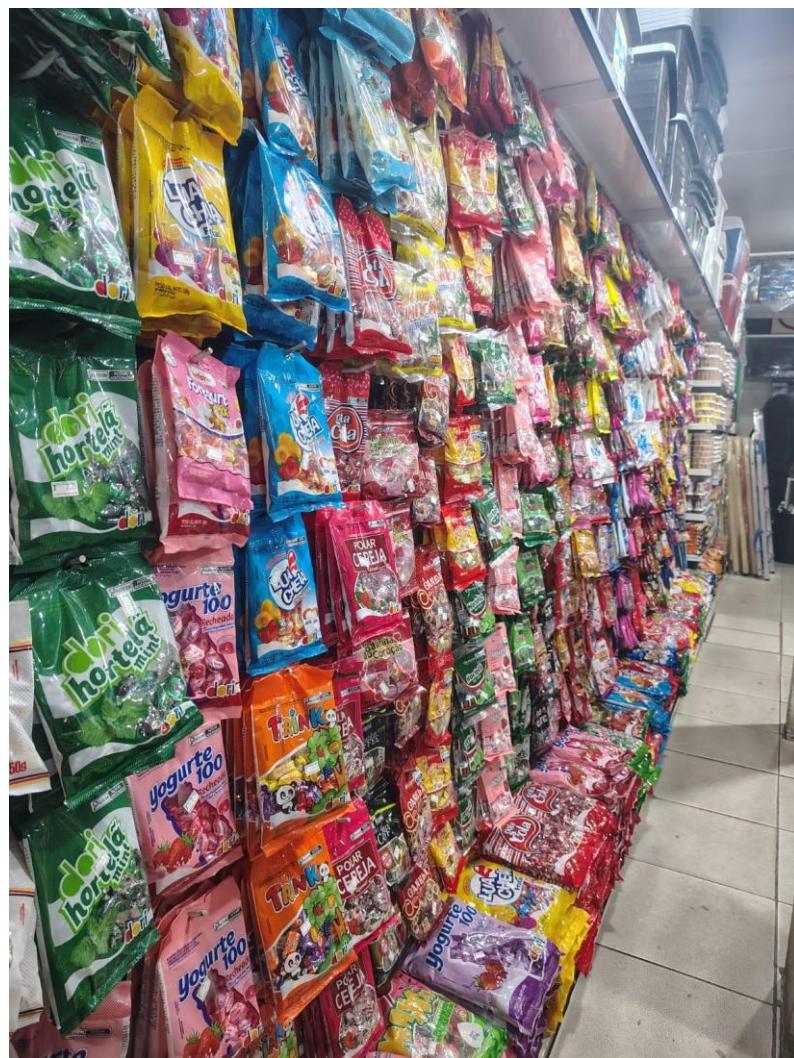
Fotografia 5 — Freezers de congelados e sorvete (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

As fotografias de números 3, 4 e 5, são mostrados os freezers da empresa, localizados à frente da loja.

Fotografia 6 — Setor de guloseimas (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

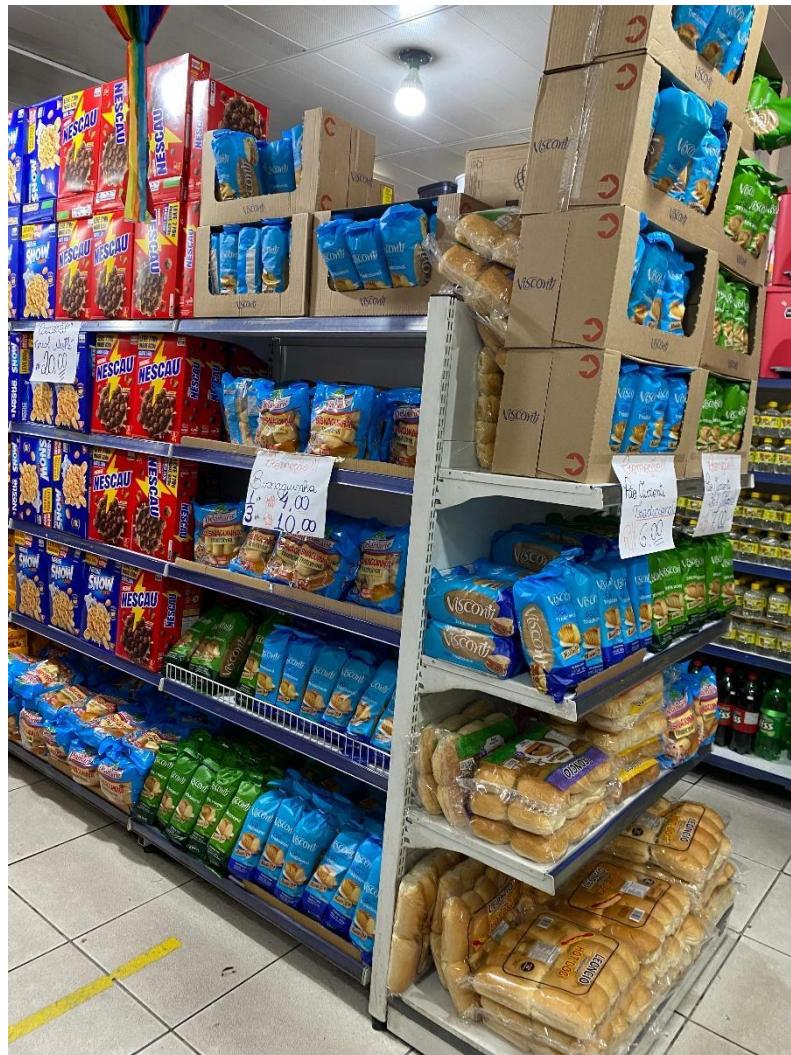
Fotografia 7 — Setor de mercearia (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

As fotografias 6 e 7 demonstram o primeiro corredor à esquerda (corredor de doces e mercearia).

Fotografia 8 — Setor de padaria e cereais (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

Fotografia 9 — Setor de biscoitos (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

A fotografia de número 8 e 9 demonstram o segundo corredor (corredor de padaria, biscoitos e cereais).

Fotografia 10 — Setor de bebidas (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

Fotografia 11 — Setor de snacks (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

As fotografias 10 e 11 são o terceiro corredor (corredor de guloseimas, bebidas e descartáveis).

Fotografia 12 — Setor de papelaria (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

Fotografia 13 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

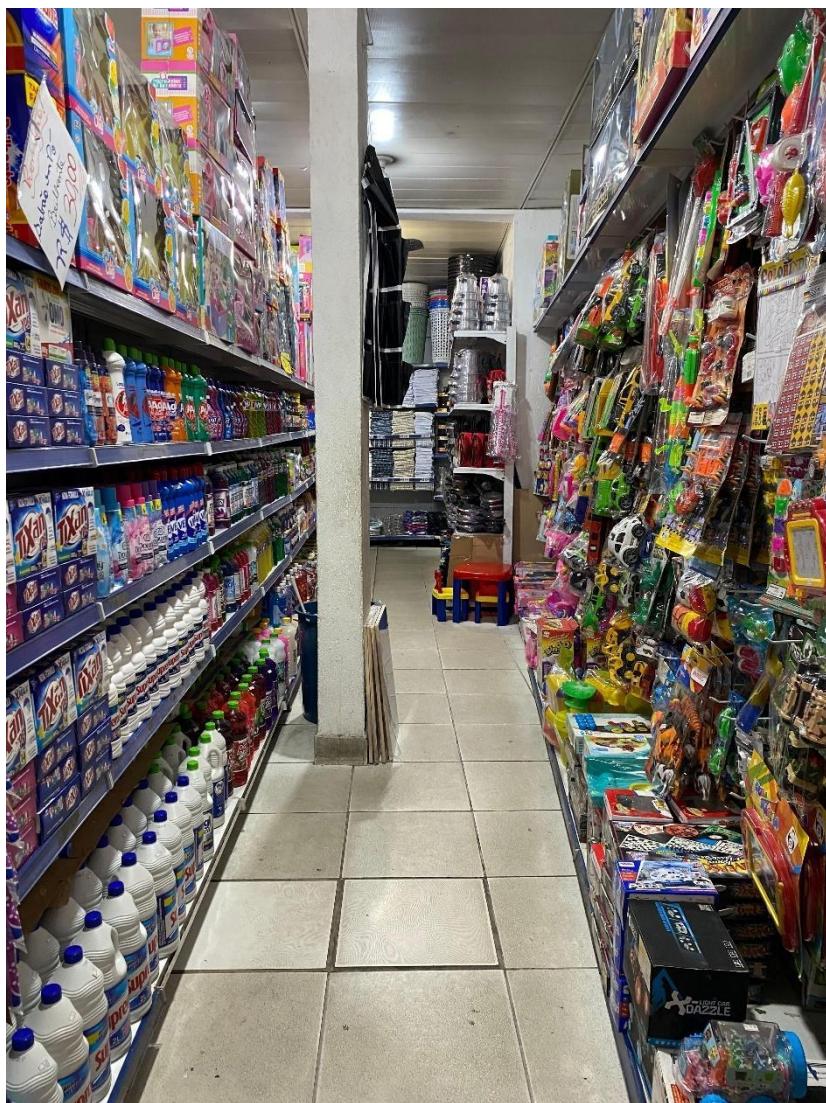
Fotografia 14 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

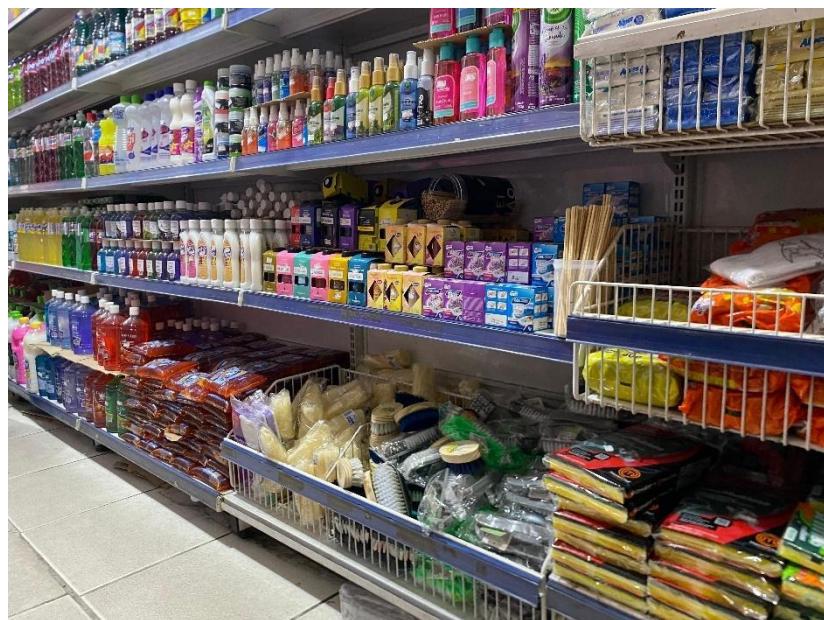
As fotografias 12, 13 e 14 representam o quarto corredor (corredor de utensílios domésticos e papelaria).

Fotografia 15 — Setor de brinquedos e produtos de limpeza (02/06/2025)



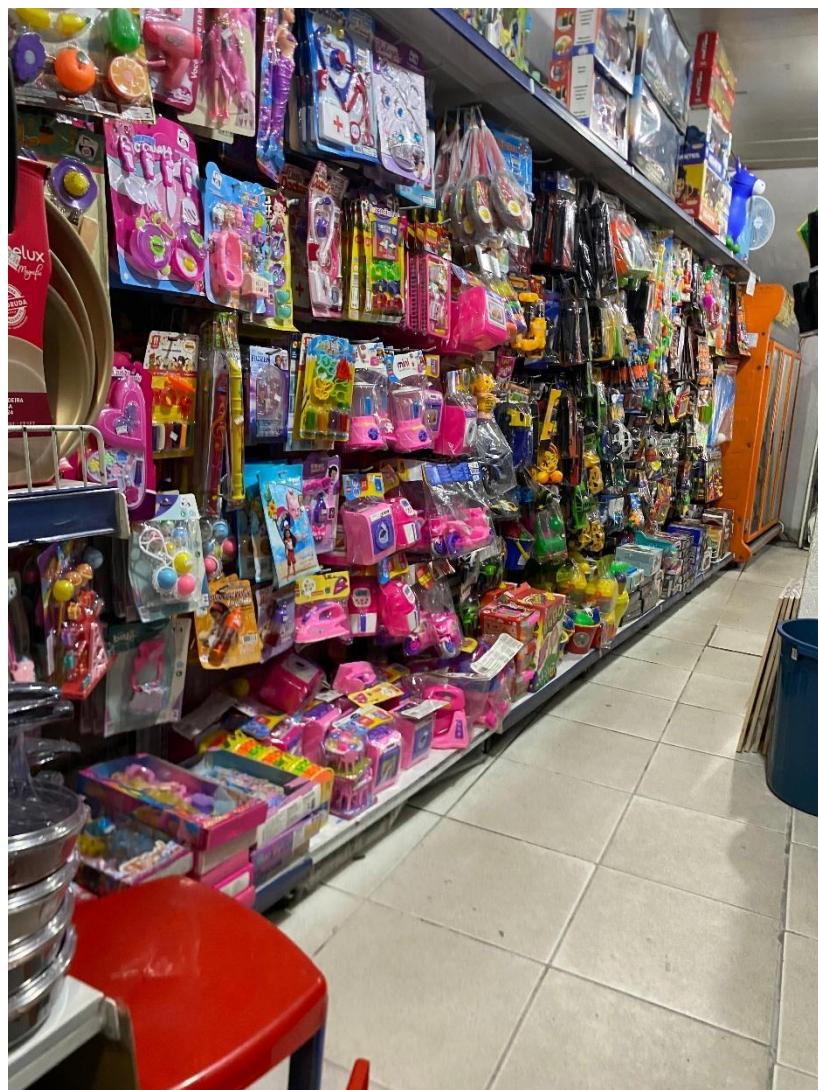
Fonte: De autoria própria

Fotografia 16 — Setor de produtos de limpeza (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

Fotografia 17 — Setor de brinquedos (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

As fotografias 15, 16 e 17 pontuam o quinto corredor (corredor de brinquedos e produtos de limpeza).

Fotografia 18 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

Fotografia 19 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

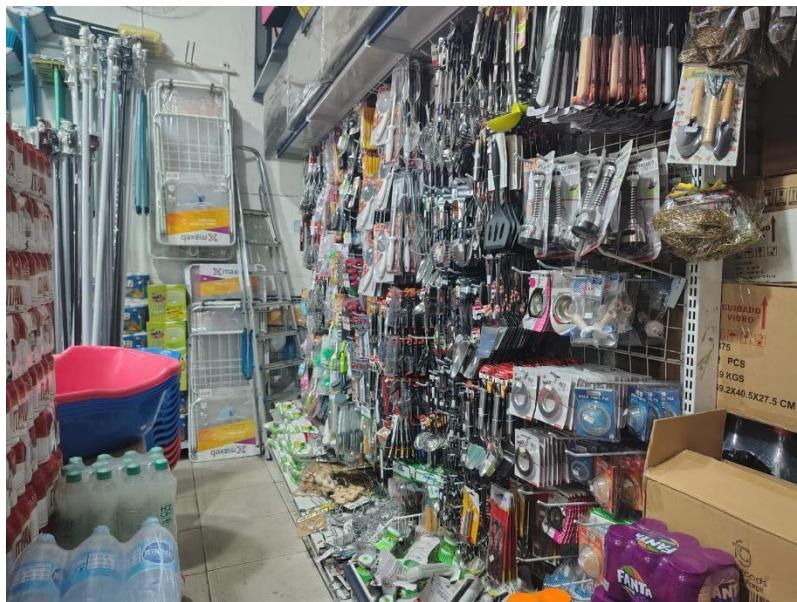
As fotografias de número 18 e 19 representam o sexto e último corredor (corredor de utensílios domésticos).

Fotografia 20 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)



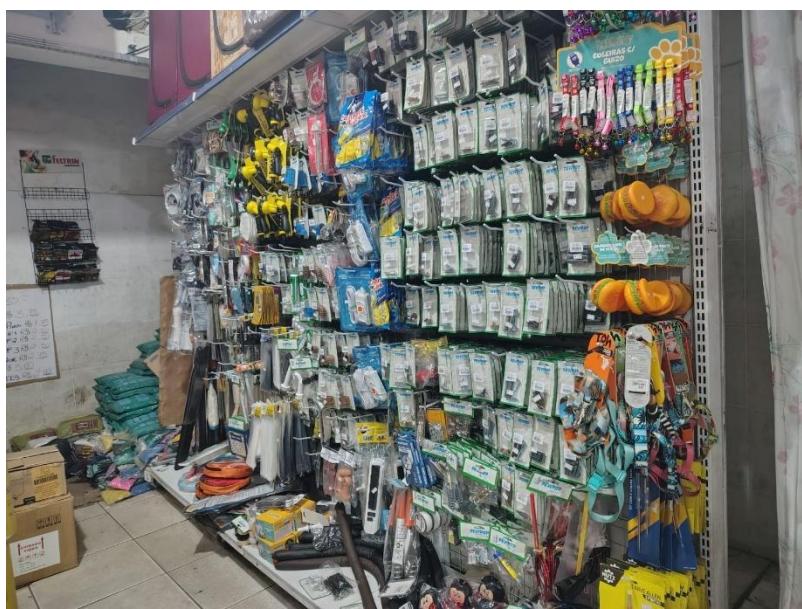
Fonte: De autoria própria

Fotografia 21 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

Fotografia 22 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)



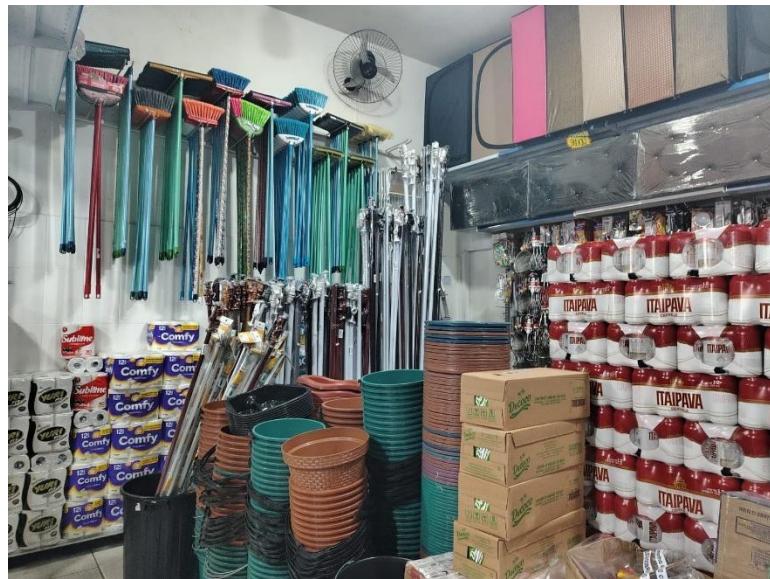
Fonte: De autoria própria

Fotografia 23 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

Fotografia 24 — Setor de utensílios domésticos (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

As fotografias de número 20, 21, 22, 23 e 24 representam os utensílios domésticos localizados no fundo da empresa.

Fotografia 25 — Setor de móveis e decoração (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

Fotografia 26 — Setor de móveis e decoração (02/06/2025)



Fonte: De autoria própria

As fotografias de números 25 e 26 são situados o setor de móveis e decoração, também localizados no fundo da loja.

### **3.2.2 Localização**

A empresa situa-se na Rua São Fernando 54, Jardim Júlio, na cidade de Barueri, São Paulo - 06447280

### **3.2.3 CNAE**

Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias.

### **3.2.4 Grau de risco**

O grau de risco de código 47.12-1 para: Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – minimercados, mercearias e armazéns é de Nível 2 presente na NR 04 (Norma Regulamentadora num. 4), anexo 1.

### **3.3 Análise SWOT (FOFA)**

A análise SWOT, ou matriz FOFA, é uma ferramenta de planejamento estratégico criada por Albert Humphrey na década de 1960. Utilizada para identificar as Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) de uma empresa, projeto ou até mesmo em contextos pessoais, a ferramenta é representada por uma grade de dois por dois que promove o estudo de cenários competitivos. De acordo com Gürel e Tat (2017), a análise SWOT é uma das ferramentas de gestão mais populares e amplamente utilizadas no planejamento estratégico, por auxiliar na compreensão dos ambientes interno e externo e apoiar a tomada de decisões, além de ser prática e eficiente, a análise SWOT auxilia no entendimento das tendências de mercado e na formulação de técnicas para fortalecer a posição competitiva. Aplicável a negócios de qualquer porte ou setor, a matriz FOFA é essencial para analisar o presente, planejar o futuro e promover melhorias.

#### **3.3.1 Strengths (Forças)**

As forças, no contexto da SWOT, se referem às iniciativas internas que estão com um bom desempenho. Elas podem ser comparadas a outras iniciativas ou a uma vantagem competitiva externa. Examinar essas áreas ajuda a entender melhor o que está funcionando bem para usar essas técnicas bem-sucedidas — portanto, as suas forças — em outras áreas que possam precisar de auxílio, como para aumentar a eficiência da equipe. São elas: Funcionários experientes e competentes, boa organização, preços mais baixos do que os da concorrência, fornecedores confiáveis, bom controle de caixa, variedade de produto conforme a demanda.

#### **3.3.2 Weaknesses (Fraquezas)**

Na análise SWOT, as fraquezas são as iniciativas internas que estão com uma performance abaixo do requisitado, que podem prejudicar a empresa e que devem ser melhoradas. Nesse ponto da análise, é preciso conhecer a empresa e identificar suas deficiências e erros, para que assim seja possível criar soluções e resolver os problemas que estão enfraquecendo o negócio. São elas:

A falta de mão-de-obra, baixa presença digital, dependência de terceiros, equipe desmotivada e desunida, ausência de marketing, falta de utilização de ferramentas tecnológicas na gestão financeira e falta de padronização dos produtos.

### **3.3.3 Opportunities (Oportunidades)**

A penúltima letra da sigla remete à Oportunidades, estas que se referem a razões externas que as empresas podem explorar a fim de alcançar vantagens competitivas. Incluem tendências de mercado, avanços tecnológicos, mudanças regulatórias ou acordos-chave, por exemplo. Na contramão de Forças, que são internas à organização, as oportunidades não estão sob controle do negócio.

Segundo Peterdy (2015):

Oportunidades são elementos do ambiente externo que a gestão pode aproveitar para melhorar o desempenho dos negócios (como crescimento da receita ou margens de lucro).

São, portanto, pontos positivos do mercado relevantes para o planejamento estratégico, ligados tanto à lucratividade quanto à identificação de novos mercados e clientes. São elas: Boa localização, Networking, Parcerias estratégicas, Revisão de processos e Integração com meios de pagamentos modernos.

### **3.3.4 Threats (Ameaças)**

Quando aplicada a Análise S.W.O.T. (F.O.F.A.) nas empresas, as Ameaças, representada pela letra A -- ou T para *Threats*, em inglês -- trata-se de analisar todas os possíveis problemas que alguma área pode causar para com a empresa a ser estudada. Difere-se das Fraquezas no ponto em que as Ameaças são decorrentes de ações externas e que estão fora do controle da organização. Portanto, no cenário da “Empresa Alpha”, as ameaças são decorrentes da alta concorrência, avanço tecnológico dos concorrentes, inflação, saturação do mercado, concorrentes com grande capital.



#### **4. PLANO ESTRATÉGICO DE MELHORIA**

Fazendo uma análise da “Empresa Alpha” foi possível constatar que para realizar um plano de melhorias eficiente seria necessário estruturar um Manual de Implementação dos Sensores no negócio.

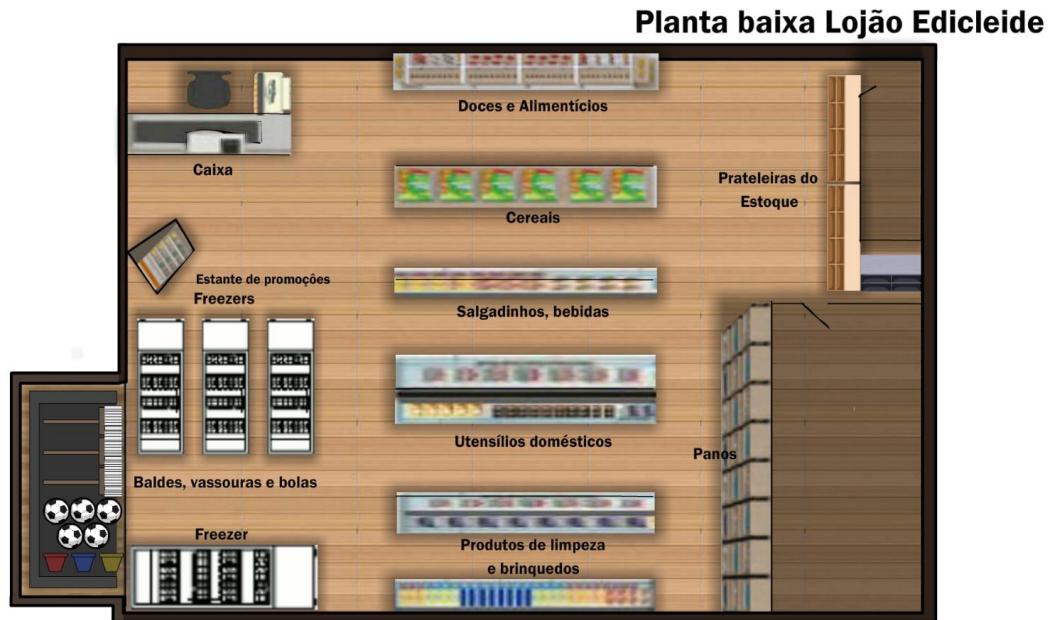
O manual de implementação é um método prático de aplicação dos 10S na empresa e tem como objetivo promover a organização eficiente, desenvolver uma equipe proativa e fortalecer a competitividade da loja no mercado.

Estruturado em seções, o manual detalha cada um dos sensores e as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças da empresa (SWOT), oferecendo em seguida um guia prático através de exemplos para a implementação dos 10S, que foram pensados exclusivamente para os desafios da “Empresa Alpha” como por exemplo, uma equipe desmotivada e desunida e a falta de padronização.

Baseado em uma pesquisa bibliográfica e no estudo de caso, o documento foi desenvolvido com uma linguagem clara para facilitar a compreensão e o uso pelo proprietário. O manual é aplicável por meio de treinamentos coordenados pela gestão, seguindo um planejamento e análise de desempenho. Sua implementação pode reduzir desperdícios e aumentar a eficiência, fortalecendo a posição da empresa no mercado.

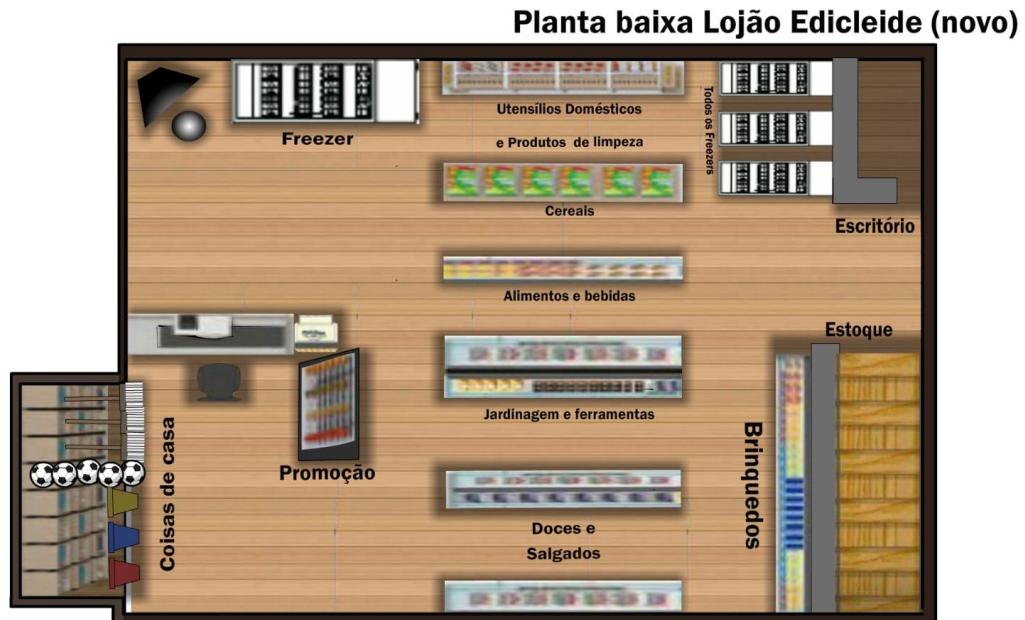
A planta reformulada organiza fluxo de clientes e mercadorias de maneira estratégica e de forma que o espaço seja bem aproveitado. Corredores separados por funcionalidade, ofertas melhor distribuídas e caixa realocado de modo a modelar uniformemente eventuais filas, mantendo bem o fluxo e a circulação. Dos principais pontos estratégicos do novo layout, a seção de congelados está disposta ao fundo, incentivando a entrada do cliente pelo interior do estabelecimento e assegurando melhor disposição, acesso e visibilidade dos produtos. A seção de brinquedos ficará situada ao término da área de doces e salgadinhos, favorecendo circulação complementar e exposição cruzada entre categorias. O novo design do estabelecimento, a partir do Programa 10S, portanto, além de otimizar o fluxo, aumenta visibilidade das categorias e facilita controles operacionais, reduzindo desperdícios e atritos no atendimento e controle.

Fotografia 27 — Planta Atual da Loja (02/06/2025)



Autoria: Eduardo Soto

Fotografia 28 — Planta “Reformada” da Loja (02/06/2025)



Autoria: Eduardo Soto



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante disso, este trabalho teve como objetivo principal desenvolver um plano aplicável de melhorias para a “Empresa Alpha”, focando na aplicação dos senso como ferramenta de gestão. A pesquisa investigou de que forma o uso adequado dessas ferramentas pode alavancar a empresa, otimizar a gestão e minimizar os prejuízos causados pela falta de conhecimento e implementação dessas práticas.

A análise dos processos internos da empresa demonstrou que a falta de conhecimento dos senso tem impactado negativamente a lucratividade e a eficiência da organização, considerando ameaças decorrentes da alta concorrência, inflação, saturação de mercado etc. — identificados quando aplicado a Análise S.W.O.T. (F.O.F.A.). Portanto, identificou-se que a aplicação das ferramentas poderia melhorar significativamente a tomada de decisões estratégicas e reduzir a insuficiência operacional. Com base na análise, foi possível observar que a implementação dos senso pode trazer ganhos expressivos em termos de organização, controle e aumento da produtividade.

Através desse projeto fora feita a análise desse problema que levou ao entendimento de que a “Empresa Alpha” pode atingir um melhor desempenho em termos de lucratividade, eficiência e tomada de decisões estratégicas se aplicado a metodologia dos 10 Senso para alavancar o negócio fazendo com que não haja uma escassez de conhecimento relacionada ao modo de gerir a empresa.

Diante disso, fora aplicada uma metodologia baseada em uma pesquisa qualitativa exploratória com um estudo de caso da empresa para desenvolver um plano de melhoria afim de alavancar sua presença no mercado e prever prejuízos — motivo que levou a elaboração de um manual para o dono da empresa demonstrando os benefícios e a aplicação da metodologia 10S, atingindo, assim, o objetivo de propor uma implementação eficiente da mesma.

Os resultados obtidos da elaboração do manual confirmam a relevância dos senso na gestão de empresas, especialmente em contextos como o da “Empresa Alpha”, onde a falta de ferramentas adequadas impacta diretamente no desempenho. Esses achados estão alinhados com estudos anteriores que

indicam o uso dos sensores como uma prática eficaz para otimizar processos operacionais e aumentar a eficiência. No entanto, uma limitação identificada foi a resistência à mudança por parte dos colaboradores, o que requer um trabalho contínuo de conscientização e treinamento para a efetiva implementação dessas ferramentas. A principal contribuição deste estudo é a demonstração de como os sensores podem ser aplicados de forma prática e eficaz em uma empresa de pequeno porte. Este trabalho agrega conhecimento sobre a implementação dessas ferramentas em negócios que enfrentam desafios de gestão, especialmente em situações de insuficiência operacional. Além disso, oferece um plano de ação viável para a adoção dos sensores, que pode ser replicado em outras empresas com dificuldades semelhantes.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Como o programa dos oito senso (8S) pode ajudar na educação e qualificação profissional, reduzindo custos, aumentando a produtividade e combatendo o desemprego.** COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em:

[[www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998/\\_art106.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998/_art106.pdf)]([http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art106.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art106.pdf)). Acesso em: 03 maio 2025.

ASANA. **Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la (com exemplos).** Disponível em: [<https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>](<https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>). Acesso em: 07 jun. 2025.

CARLI MOTA, Tâmara. **5S – Shitsuke (Senso de Autodisciplina).** Disponível em: [<https://pt.linkedin.com/pulse/5s-shitsuke-senso-de-autodisciplina-tamara-carli-mota>](<https://pt.linkedin.com/pulse/5s-shitsuke-senso-de-autodisciplina-tamara-carli-mota>). Acesso em: 25 abr. 2025.

CEZARINO, L. O. CAMPOMAR, M. C. **As micro, pequenas e médias empresas no contexto da competitividade e sustentabilidade.** Revista Economia & Gestão. Disponível em:  
[<https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/37/32>](<https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/37/32>). Acesso em: 17 abr. 2025.

CONSULTORIA MCN. **Programa 10S aplicado nas organizações.** Disponível em: [<https://consultoriamcn.com.br/programa-10s-aplicado-nas-organizacoes/>](<https://consultoriamcn.com.br/programa-10s-aplicado-nas-organizacoes/>). Acesso em: 28 maio 2025.

CRESOL. **10 Sensos de qualidade.** Disponível em: [<https://cresol.com.br/10-sensos-de-qualidade-1424/>](<https://cresol.com.br/10-sensos-de-qualidade-1424/>). Acesso em: 08 jun. 2025.

DE MATOS, C. **Programa de qualidade 10S: 10 senso. Administradores, 2008.** Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/programa-de-qualidade-10s-10-senos>. Acesso em: 09 abr. 2025.

EMBRAPA. **Cartilha do Programa 10S.** Disponível em: [<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/439380/1/CUsersPiazzonDocumentsCartilha10S.pdf>](<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/439380/1/CUsersPiazzonDocumentsCartilha10S.pdf>). Acesso em: 19 jun. 2025.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **Relatório Técnico e de Atividades 2007.** 2009. p.80. Acesso em: 10 abr. 2025.

**FERREIRA, K. Seiton (整頓) - Senso de Ordenação e sua Aplicação no Estoque.** Disponível em: [<https://pt.linkedin.com/pulse/seiton-整頓-senso-de-ordenação-e-sua-aplicação-estoque-ferreira-kmj3c#:~:text=O%20Significado%20de%20Seiton,de%20maneira%20lógica%20e%20acessível>](<https://pt.linkedin.com/pulse/seiton-整頓-senso-de-ordenação-e-sua-aplicação-estoque-ferreira-kmj3c#:~:text=O%20Significado%20de%20Seiton,de%20maneira%20lógica%20e%20acessível>). Acesso em: 06 jun. 2025.

**GASSENFERTH, W. A metodologia 10S e a produtividade. ICM Treinamento, 2727.** Disponível em: <https://icmtreinamento.com.br/metodologia-10s-e-a-produtividade/>. Acesso em: 09 abr. 2025.

**GUARDE AQUI. Senso de disciplina: o último senso do método 5S de organização.** Disponível em: [<https://blog.guardeaqui.com/senso-de-disciplina/>](<https://blog.guardeaqui.com/senso-de-disciplina/>). Acesso em: 12 maio 2025.

**GUARDE AQUI. Senso de limpeza: o terceiro S da organização.** Disponível em: [<https://blog.guardeaqui.com/senso-de-limpeza/>](<https://blog.guardeaqui.com/senso-de-limpeza/>). Acesso em: 20 abr. 2025.

**GUARDE AQUI. Senso de organização ou Seiton: o segundo S da organização.** Disponível em: [<https://blog.guardeaqui.com/senso-de-organizacao/>](<https://blog.guardeaqui.com/senso-de-organizacao/>). Acesso em: 11 jun. 2025.

**GUARDE AQUI. Senso de padronização: utilize já o quarto senso em sua rotina.** Disponível em: [<https://blog.guardeaqui.com/senso-de-padronizacao/>](<https://blog.guardeaqui.com/senso-de-padronizacao/>). Acesso em: 03 jun. 2025.

**GUARDE AQUI. Senso de utilização: o primeiro S dos 5S's da organização!** Disponível em: [<https://blog.guardeaqui.com/senso-de-utilizacao/>](<https://blog.guardeaqui.com/senso-de-utilizacao/>). Acesso em: 29 maio 2025.

**JAPAN INTERCULTURAL. 5S in the Japanese workplace – seiton at the ready (part 2 of 5).** Disponível em: [<https://japanintercultural.com/free-resources/articles/5s-in-the-japanese-workplace-seiton-at-the-ready-part-2-of-5/>](<https://japanintercultural.com/free-resources/articles/5s-in-the-japanese-workplace-seiton-at-the-ready-part-2-of-5/>). Acesso em: 04 jun. 2025.

**KONDO, José Roberto. 5S - Organização Total – SEIRI (1º S). [S.I.]: YouTube, 23 fev. 2019.** Disponível em: <https://youtu.be/CuaAkA3-65E?si=V2cSUkdF5BF1qcTV>. Acesso em: 13 abr. 2025.

**KONDO, José Roberto. 5S - Disciplina Total – SHITSUKE (5º S). [S.I.]: YouTube, 23 fev. 2019.** Disponível em: [https://youtu.be/OCeWEL6LW\\_w?si=Ckp1Klh3YhE0o6Tx](https://youtu.be/OCeWEL6LW_w?si=Ckp1Klh3YhE0o6Tx). Acesso em: 21 maio 2025.

**KOSE, W. Quando surgiu o programa 10S? Iqualidade, s.d.** Disponível em: <https://iqualidade.com.br/como-surgiu-o-programa-10s-e-como-implantar-o-programa-10s/>. Acesso em: 09 abr. 2025.

**LML LOGIX. Metodologia 5S e 8S.** Disponível em: [<https://www.lmlogix.com.br/metodologia-5s-e-8s/>](<https://www.lmlogix.com.br/metodologia-5s-e-8s/>). Acesso em: 10 jun. 2025.

**LOGÍSTICA TÉCNICA. Programa 10S.** Disponível em: [<https://logisticatecnica.comunidades.net/programa-10-s/>](<https://logisticatecnica.comunidades.net/programa-10-s/>). Acesso em: 14 maio 2025.

**PREVINSA.** **Como aplicar os 10S na segurança do trabalho.** Disponível em: [https://www.previnsa.com.br/blog/como-aplicar-os-10s-na-seguranca-do-trabalho/](https://www.previnsa.com.br/blog/como-aplicar-os-10s-na-seguranca-do-trabalho/). Acesso em: 17 jun. 2025.

**PROGRAMA 10S.** **Cresol, 2015.** Disponível em: https://cresol.com.br/10-sensos-de-qualidade-1424/. Acesso em: 11 abr. 2025.

**QUALINUT.** **O Programa 10S.** Disponível em: [https://blog.qualinut.com.br/alimento-seguro/o-programa-10s/](https://blog.qualinut.com.br/alimento-seguro/o-programa-10s/). Acesso em: 15 maio 2025.

**SEBRAE.** **A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil.** **Sebrae Paraná, 13 mar. 2022.** Disponível em: [https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil/](https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil). Acesso em: 22 abr. 2025.

**SEIRI.** **Tradução e Significado de: 整理 - seiri.** Disponível em: [https://skdesu.com/significado/整理-seiri/#words](https://skdesu.com/significado/整理-seiri/#words). Acesso em: 30 maio 2025.

**SLIDEShare.** **5, 6, 7, 9 e 10 S.** Disponível em: [https://pt.slideshare.net/slideshow/5-6-7-9-e-10-s/4556678](https://pt.slideshare.net/slideshow/5-6-7-9-e-10-s/4556678). Acesso em: 14 abr. 2025.

**SLIDEShare.** **Sobre 5S e 10S.** Disponível em: [https://pt.slideshare.net/slideshow/sobre-5s-e-10s/14054153](https://pt.slideshare.net/slideshow/sobre-5s-e-10s/14054153). Acesso em: 01 jun. 2025.

**SÔNIA JORDÃO. O 5S e o senso de autodisciplina.** Disponível em: [https://www.soniajordao.com.br/detalhes.php?id=1135](https://www.soniajordao.com.br/detalhes.php?id=1135). Acesso em: 17 abr. 2025.