

Análise do Atendimento e Estratégias de Melhoria em um Estabelecimento Varejista de Calçados no município de Pinheiral/RJ

Thyago Antônio Soares Moreira²; 0009-0002-9137-371
Julia Cardoso Landim¹; 0000-0002-9651-7076
Janaina da Costa P Torres de Oliveira³; 0000-0002-6580-7687
Douglas do Couto Soares²; 0009-0006-9935-1004
Sirlei Aparecida de Oliveira Bubnoff³; 0000-0002-5064-5742

1 – ITA, Instituto Tecnológico de Aeronautica, São José dos Campos, SP.

2 – CIEP 291 Dom Martinho Schlude, Pinheiral, RJ.

3 – UniFOA, Centro universitário de Volta Redonda, RJ.
juliacardosoc15@hotmail.com

Resumo: O presente estudo tem como objetivo analisar o atendimento em um estabelecimento varejista de calçados localizado no município de Pinheiral/RJ, identificando seus pontos fortes, fragilidades e propondo estratégias de melhoria voltadas à satisfação do cliente e ao fortalecimento da competitividade. A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso, envolvendo observação direta, entrevistas com funcionários e aplicação de questionários. Os resultados evidenciam que, embora haja um bom relacionamento interpessoal entre colaboradores e clientes, foram identificadas carências relacionadas à padronização de processos, ao uso de ferramentas de gestão e à capacitação da equipe. Para enfrentar os desafios identificados, foi desenvolvido um plano de ação com o uso da matriz 5W2H, contemplando medidas como padronização de etiquetas de preço, treinamentos de equipe, melhoria da comunicação promocional, ajustes na infraestrutura de provadores, definição de escala de atendimento, criação de uniformes e estruturação de organograma. Espera-se, com a implementação dessas medidas, maior clareza na exposição de preços, melhor experiência do cliente, redução de reclamações, fortalecimento da imagem da loja e otimização dos processos internos. Conclui-se que, embora a empresa possua bases organizacionais sólidas, a aplicação das ações propostas é fundamental para elevar o nível de atendimento, fidelizar clientes e consolidar a competitividade no mercado.

Palavras-chave: Gestão de microempresas; Planejamento estratégico; Experiência do consumidor; Padronização de processos; Eficiência operacional

INTRODUÇÃO

As microempresas desempenham papel central na economia brasileira, representando a maioria dos negócios ativos e exercendo impacto relevante na geração de empregos e no desenvolvimento local. Contudo, tais organizações enfrentam desafios estruturais relacionados à gestão administrativa, organização de processos e padronização das atividades (ROCHA *et al.*, 2022). Essas dificuldades tornam-se ainda mais evidentes em setores de comércio, como o varejo de calçados, em que o atendimento ao cliente e a eficiência operacional estão diretamente associados à competitividade.

Um dos principais fatores que comprometem a performance das microempresas é a ausência de métodos sistemáticos de organização do trabalho. Estudos indicam que a falta de padronização gera desperdícios, retrabalhos e descontinuidade no fluxo de atendimento (MATOS *et al.*, 2024). Assim, torna-se essencial adotar práticas de organização que contribuam não apenas para a melhoria da produtividade, mas também para a qualidade percebida pelo consumidor.

Entre as metodologias aplicáveis ao contexto de pequenas empresas, destaca-se o programa 5S, originado no Japão e amplamente utilizado como ferramenta de gestão da qualidade. O 5S baseia-se nos princípios de utilização, ordenação, limpeza, padronização e disciplina, promovendo mudanças na cultura organizacional e na forma de conduzir as atividades diárias (LIMA; GONÇALVES, s.d.). Sua aplicação em microempresas mostrou resultados positivos na otimização do espaço, na melhoria da experiência do cliente e no aumento da eficiência operacional (BORBA; BARBOSA, 2022; FERREIRA, 2015).

Além disso, pesquisas reforçam que a metodologia 5S não se restringe ao ambiente fabril, sendo adaptável a contextos de serviços e comércio, como lojas e restaurantes. Pereira (2022) evidencia que a implementação do 5S em empresas de pequeno porte facilita o controle dos processos, reduz falhas operacionais e amplia a percepção de qualidade por parte dos clientes. No setor têxtil, por exemplo, Reis *et al.* (2021) demonstram benefícios diretos na organização e no atendimento ao consumidor, o que pode ser extrapolado para o setor de vendas de calçados.

Outro aspecto relevante para o fortalecimento da gestão em microempresas está no uso de ferramentas de planejamento estratégico. Rocha *et al.* (2022) destacam que a aplicação de

técnicas como análise FOFA e 5W2H possibilita compreender melhor o ambiente interno e externo da empresa, definir prioridades e organizar ações concretas de melhoria. Em negócios de varejo, tais ferramentas auxiliam desde a disposição de produtos no espaço de vendas até a definição de estratégias de fidelização de clientes.

Nesse sentido, a integração entre metodologias de organização do trabalho e instrumentos de planejamento estratégico constitui um caminho para a profissionalização da gestão em microempresas do comércio. Além disso, a adoção da filosofia de melhoria contínua, como o Kaizen, contribui para a construção de uma cultura voltada à inovação e à adaptação constante às demandas do mercado. Vicente e Fonseca (s.d.) apontam que o Kaizen, aplicado a pequenos negócios, promove ajustes incrementais que fortalecem a competitividade e garantem maior satisfação ao cliente.

Portanto, observa-se que metodologias de gestão como o 5S, ferramentas de planejamento estratégico e práticas de melhoria contínua são fundamentais para a sustentabilidade e crescimento de microempresas. No caso de uma loja de calçados, tais abordagens podem ser aplicadas à organização do espaço de vendas, ao atendimento direto ao consumidor e à gestão de processos internos, favorecendo a eficiência operacional e a qualidade percebida no serviço.

MÉTODOS

Este trabalho foi conduzido por meio de um estudo de caso em uma loja de calçados, com foco na análise do atendimento e da organização das atividades relacionadas ao processo de vendas. A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de compreender, em profundidade, a realidade da empresa e identificar oportunidades de melhoria diretamente relacionadas ao seu funcionamento cotidiano.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação direta, com registro sistemático em um diário de campo. Durante o período de acompanhamento, foram anotados todos os detalhes referentes ao atendimento ao cliente, à dinâmica de interação entre vendedores e consumidores, bem como à organização dos processos internos da loja. Essa técnica permitiu captar aspectos práticos e comportamentais que dificilmente seriam identificados apenas por entrevistas ou questionários.

Após a etapa de observação, foram aplicadas ferramentas de análise e gestão, como a análise FOFA e o programa 5S, a fim de identificar pontos fortes, fragilidades e potenciais melhorias no ambiente de vendas. O uso dessas ferramentas possibilitou organizar as informações coletadas e estruturar propostas de intervenção adequadas à realidade da empresa.

Com base nos resultados obtidos, foi elaborado um relatório técnico contendo as principais constatações e sugestões de melhoria. Esse documento foi entregue à gestão da loja, com a finalidade de apoiar a implementação de modificações voltadas à otimização do atendimento, maior eficiência operacional e elevação da qualidade percebida pelo cliente.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir das observações realizadas e da aplicação das ferramentas de análise, foi possível identificar tanto pontos fortes quanto fragilidades no funcionamento da loja de calçados.

Entre os aspectos positivos, destacaram-se a comunicação adequada entre os funcionários, a dedicação da equipe em manter o ambiente limpo e organizado e a utilização de vendas on-line e agendadas como forma de diversificação do atendimento. Tais elementos reforçam o comprometimento da equipe com a rotina de trabalho e representam diferenciais competitivos que podem ser potencializados com uma gestão mais estruturada.

Por outro lado, foram verificadas limitações importantes no processo de atendimento e gestão da loja. A equipe apresentou dificuldades em manter engajamento com os clientes, especialmente durante o processo de venda presencial. Além disso, a pouca variedade de tamanhos em itens de menor procura restringe a satisfação dos consumidores, evidenciando falhas no planejamento de estoque. Outro ponto identificado foi a ausência de estratégias consistentes de prospecção externa, o que reduz o alcance da loja a novos públicos. Somado a isso, observou-se que as promoções apresentadas não geravam impacto significativo, em razão da comunicação visual deficiente e da baixa visibilidade dos preços.

A análise das causas principais revelou três fatores críticos: a falta de treinamento contínuo da equipe, a inexistência de rotinas estruturadas de prospecção externa e a carência de padronização na comunicação visual. Esses elementos reforçam a necessidade de uma

gestão mais formalizada, capaz de alinhar o comportamento da equipe com os objetivos da empresa.

Para enfrentar esses desafios, foi elaborado um plano de ação o uso da matriz 5W2H, contemplando medidas de curto e médio prazo. As ações propostas envolvem desde ajustes simples, como a padronização de etiquetas de preços e a definição de escala de atendimento fixo na entrada da loja, até iniciativas mais estratégicas, como treinamentos voltados para engajamento no atendimento e a criação de um organograma para mapear responsabilidades.

Outras melhorias incluem a padronização de uniformes, aprimoramento da comunicação visual e maior ênfase no marketing digital para divulgação de promoções.

Por fim, espera-se que a implementação das melhorias sugeridas proporcione maior visibilidade dos preços, incremento na satisfação dos clientes, redução de falhas no atendimento e fortalecimento da imagem institucional. Assim, a loja poderá não apenas fidelizar consumidores já existentes, mas também ampliar seu alcance e consolidar-se como referência no mercado local.

CONCLUSÕES

A análise realizada evidencia que a loja de Calçados estudo de caso possui bases sólidas em aspectos como comunicação interna e organização do ambiente, o que contribui positivamente para sua operação diária. Contudo, os desafios identificados — especialmente a falta de engajamento com clientes, a deficiência na comunicação visual e a ausência de padronização nos processos — comprometem a experiência de compra e limitam o potencial competitivo da loja.

A execução do plano de ação proposto, que contempla medidas de baixo e médio custo e prazos viáveis, tende a gerar impactos positivos de curto e médio prazo, como maior clareza na exposição de preços, fortalecimento do atendimento e melhoria na satisfação dos clientes. Além disso, promove a profissionalização da equipe e a estruturação de processos internos mais eficientes.

Dessa forma, a adoção das melhorias apresentadas não apenas corrige falhas atuais, mas também prepara a empresa para sustentar um crescimento mais consistente, aumentando sua competitividade e consolidando sua imagem no mercado.

A realização deste trabalho ocorreu por meio de um projeto de iniciação científica PIC/Ensino médio parceria Foa/CNPq em uma loja de calçados de pequeno porte, conduzidos em parceria entre professores de ensino médio e universitários com alunos do ensino médio. Essa integração interinstitucional favorece a construção de um ambiente de aprendizagem colaborativo, no qual os docentes oferecem orientação metodológica e acadêmica, enquanto os estudantes exercitam a observação crítica, a coleta de dados e a proposição de soluções práticas. Tal abordagem contribuiu não apenas para o amadurecimento intelectual dos jovens, ao introduzi-los ao universo da pesquisa científica, mas também gera benefícios diretos ao empreendimento analisado, que passa a contar com diagnósticos estruturados e recomendações fundamentadas. Assim, o projeto fortalece o vínculo entre escola, universidade e comunidade, ao mesmo tempo em que desenvolve competências investigativas, empreendedoras e sociais nos participantes.

REFERÊNCIAS

BORBA, Larissa dos Santos; BARBOSA, José Eduardo do Couto. O programa 5S e a implantação de suas ferramentas em uma microempresa. *Revista Científica Doctum: Multidisciplinar*, Caratinga, v. 1, n. 5, 2022. ISSN 2595-1629.

FERREIRA, Matheus Augusto. *Implantação do programa 5S em uma microempresa prestadora de serviços auto elétricos*. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Produção Industrial) – Faculdade de Tecnologia de Botucatu, Botucatu, 2015.

LIMA, Carlinda Luziene Santos de; GONÇALVES, Anderson Tiago Peixoto. Aplicação do programa 5S em uma microempresa de confecção do agreste pernambucano. UFPE, s.d.

MATOS, Cléia; MORAES, Estevão; NEVES, Gislaíne. *Padronização de cargas no setor beneficiamento de uma microempresa*. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Logística) – ETEC Cidade Tiradentes, São Paulo, 2024.

PEREIRA, Ana Carolina de Paulo. *Proposição de melhorias no processo produtivo por meio da metodologia 5S: um estudo de caso em uma empresa de reciclagem*. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2022.

REIS, José Salvador da Motta et al. Os benefícios do 5S em uma microempresa de confecção têxtil. In: *Livro de capítulos acadêmicos*. Jan. 2021. DOI: 10.36229/978-65-5866-034-7.CAP.15.

ROCHA, Tiago Soares da et al. Aplicação de ferramentas de planejamento estratégico em um restaurante de pequeno porte: um estudo de caso. *Revista Foco*, v. 15, n. 3, 2022. DOI: 10.54751/revistafoco.v15n3-003.

VICENTE, Célia; FONSECA, Kassandra. Importância da filosofia Kaizen nas pequenas e médias empresas da região oeste de Portugal. s.d.