



## CERTIFICADO

La Asociación Uruguaya de Costos deja constancia de que

**GUSTAVO FRAGA**

ha expuesto el trabajo "Melhoria contínua: Um estudio sobre a Filosofia Kaizen em uma indústria" en el marco del

**X CONGRESO DE COSTOS DEL MERCOSUR  
IX CONGRESO DE AURCO  
V CONGRESO LATINOAMERICANO DE COSTOS**

19 y 20 de noviembre de 2020

**CLAUDIO BARONE**

Presidente de AURCO

**ENRIQUE BARLA**

Secretario de AURCO

# MELHORIA CONTÍNUA: UM ESTUDO SOBRE A FILOSOFIA KAIZEN EM UMA INDÚSTRIA

**Gustavo Fraga**

Universidade Federal de Santa Catarina — Brasil  
gustavofragaa@gmail.com

**Carlos Eduardo Facin Lavarda**

Universidade Federal de Santa Catarina — Brasil  
elavarda@gmail.com

## **Resumo**

A pesquisa tem por objetivo evidenciar os benefícios dos processos de melhoria contínua e da filosofia Kaizen, por meio de um estudo de caso numa indústria de produtos de higiene pessoal, a fim de observar a sua utilização, resultados e comparar com os métodos orientais. A coleta de dados foi realizada com entrevistas e análise de documentos internos da organização, no período de outubro a novembro de 2019. Os resultados mostram que a filosofia Kaizen traz benefícios à empresa, como organização, motivação e redução de gastos, podendo ser aplicado em praticamente qualquer atividade. Destaca-se também dificuldades apresentadas na aplicação da filosofia Kaizen, como as ações fora da zona de conforto.

**Palavras chave:** Kaizen. Melhoria Contínua. Mudança Organizacional. Redução de custos. Organização.

**Tema de trabalho:** Gestão Estratégica de Custos.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Briales e Ferraz (2006), em um cenário onde as empresas precisam lidar com a pressão econômica, desejo dos clientes e a competitividade do mercado, é necessário buscar dentro da organização uma maneira de entregar ao cliente o que ele deseja e, simultaneamente, fazer com que a organização cresça. Segundo Guarnieri, Oliveira, Purcidonio, Pagani e Hatakeyama (2006), muitas empresas utilizam processos de melhoria contínua que visam corrigir problemas, eliminar os desperdícios e buscar sempre a melhor maneira para realizar cada atividade, atuando de forma eficiente e envolvendo todas as pessoas da organização.

Segundo Liker e Meier (2007), dentre os diversos procedimentos tratados como melhoria contínua se encontra o Kaizen, uma filosofia japonesa que em tradução literal significa justamente “melhoria contínua”. O Kaizen atua para eliminar os desperdícios de forma eficiente, valendo-se do bom senso, da padronização de tarefas, entre outras ferramentas. A filosofia Kaizen pode promover melhorias muito expressivas em todos os tipos de processos, em qualquer ramo de atividade.

Visando apresentar o que vem sendo estudado a respeito de filosofia Kaizen nos últimos 15 anos, após uma pesquisa bibliográfica em base de dados nacionais, identificou-se duas pesquisas referentes ao assunto. Em “Melhoria Contínua Através do Kaizen”, os autores Briales e Ferraz (2006) abordam os conceitos de filosofia Kaizen, bem como sua aplicação e resultados numa grande empresa do setor automobilístico. Já em “Sistema de Custo Kaizen”, Guarnieri, *et al.* (2006) abordam o conceito Kaizen, os tipos de desperdício e perdas, e o sistema Toyota de produção (TPS).

Mesmo sendo mais difundida entre grandes empresas, é uma ferramenta que pode ser utilizada por organizações de todos os portes. Questiona-se então, quais os benefícios dos processos de melhoria contínua e da filosofia Kaizen dentro de uma empresa?

O objetivo do artigo é evidenciar os benefícios dos processos de melhoria contínua e da filosofia Kaizen em uma indústria de produtos de higiene pessoal. Utilizando bibliografias específicas e a aplicação da filosofia Kaizen na prática da empresa, o estudo pode agregar valor e auxiliar na gestão da melhoria contínua desde pequenas até grandes empresas.

Diante das pesquisas realizadas, fica evidenciada a oportunidade de se aprofundar a filosofia Kaizen na prática e apresentar, as dificuldades, benefícios, resultados e o processo de aplicação de procedimentos de melhoria contínua na empresa. Tal informação faz-se relevante diante da escassez de estudos tratando de filosofia Kaizen que abordem a aplicação dos conceitos e principalmente os resultados que essa filosofia trouxe ou pode trazer às organizações, fora do âmbito das empresas automobilísticas, podendo inclusive abranger empresas de pequeno e médio porte.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceito Kaizen

Para entender o conceito Kaizen é necessário antes entender sua origem. Não se sabe exatamente quando a filosofia Kaizen surgiu, porém, segundo Imai (1994), depois da Segunda Guerra Mundial, a maioria das empresas japonesas estavam devastadas e tiveram que

começar do zero. Os gerentes e operários tinham desafios diários que deveriam significar progresso, pois era o significado de permanência no mercado. A filosofia Kaizen se tornou um meio de vida, criando conceitos para um progresso contínuo.

Conforme Imai (1994), a estratégia do Kaizen é o conceito mais importante da administração japonesa, é a chave do sucesso competitivo japonês. Kaizen significa melhoramento contínuo e todos precisam estar cientes do Kaizen.

Imai (1994, p. 3) afirma:

A Essência do KAIZEN é simples e direta: KAIZEN significa melhoramento. Mais ainda, KAIZEN significa contínuo melhoramento, envolvendo todos, inclusive gerentes e operários. A filosofia do KAIZEN afirma que o nosso modo de vida – seja no trabalho, na sociedade ou em casa – merece ser constantemente melhorado.

Segundo Narusawa e Shook (2009), para falar de Kaizen, é necessário falar também do sistema “cinco S”. O sistema 5 S é um sistema simples formado por cinco termos japoneses iniciados com a letra S. É tido como a base para o Kaizen.

- Seiri: Separar o necessário do desnecessário e descartar o desnecessário.
- Seiton: Arrumar itens necessários de forma ordenada, de fácil localização e na sequência de uso ou consumo.
- Seiso: Limpeza do local de trabalho e do equipamento, bem como a inspeção da área para detectar qualquer coisa anormal.
- Seiketsu: Manter a limpeza e a ordem estabelecidas nos conceitos anteriores.
- Sitsuke: Pode ser definido como disciplina. Manter os outros 4Ss.

O Kaizen deve estar disseminado por toda a empresa, deve ser aderido e entendido por todos dentro da organização e todos devem contribuir com os processos de melhoria, de forma contínua. Como há hierarquia dentro das empresas, os colaboradores devem assumir as responsabilidades e tarefas que competem ao seu nível (IMAI, 1994).

Os colaboradores da alta gerência devem introduzir o Kaizen como uma estratégia da corporação, estabelecer o plano de ação do Kaizen e as metas multifuncionais, oferecer apoio e direção para o Kaizen pela distribuição de recursos, criar procedimentos e sistemas úteis para o Kaizen. A média gerência deve distribuir e implantar as metas do Kaizen orientadas pela alta gerência, realizando o desdobramento do plano de ação além de estabelecer, manter e melhorar os padrões e conscientizar os empregados sobre o Kaizen através de programas de treinamento (IMAI, 1994).

Os supervisores devem usar o Kaizen nas tarefas funcionais, formulando planos e orientando os funcionários além de introduzir a disciplina na área de trabalho. Os operários por sua vez devem praticar a disciplina na área de trabalho, se envolver em um desenvolvimento contínuo próprio para se tornar um solucionador de problemas (IMAI, 1994).

Tratando do envolvimento dos colaboradores no Kaizen e a importância dessa interação, Narusawa e Shook (2009, p. 99) afirmam:

Se você pretende conseguir um fluxo de produção com capacidade para fornecer os itens certos, no tempo certo e na qualidade certa, conforme requerido pelos seus clientes, você terá que motivar todos os colaboradores relacionados ao fluxo de produção para que se disponham a mudar, por vontade própria, o modo como o trabalho é executado. O envolvimento dos colaboradores é crucial para o sucesso, mesmo que possa haver diferenças no tempo necessário para conseguir esse envolvimento e no nível do engajamento de cada um deles. As pessoas são muito flexíveis e possuem ótimas habilidades. Uma vez que entendam a filosofia [...], a maioria delas estará disposta a contribuir para o kaizen.

Talvez, dentre os colaboradores da empresa, aqueles mais difíceis de introduzir a filosofia Kaizen sejam os operários que atuam no chão de fábrica e uma forma encontrada pela administração japonesa foi envolver os operários através de sugestões. Esse sistema de sugestões é uma parte que compõe o sistema estabelecido pela administração e o número de sugestões dos operários é considerado um critério importante na avaliação de desempenho do supervisor desses operários. Outra característica importante desse sistema de sugestões é que há um empenho por parte da administração para considerar as sugestões dos operários e, frequentemente, incorporá-las na estratégia total do Kaizen. (IMAI, 1994).

Há também uma disposição para dar reconhecimento aos esforços dos funcionários para o melhoramento e ela deixa isso aparente sempre que possível, encorajando assim uma competição entre os operários e entre outros grupos. Quando uma sugestão é revisada e implementada ao plano de ação do Kaizen, cria-se um padrão revisto para aquela operação, o que pode exigir que o operário que exerça aquela função trabalhe de uma maneira diferente. Visto que essa mudança tenha sido gerada a partir de uma sugestão do funcionário por vontade própria, ele se sentirá orgulhoso do novo padrão e estará mais disposto a segui-lo. Se, de forma contrária, esse novo padrão fosse imposto pela administração, talvez o operário não estaria tão disposto a segui-lo. Por tanto, através de sugestões, os empregados podem participar do Kaizen não somente exercendo determinadas funções, mas também moldando à estratégia de Kaizen da empresa (IMAI, 1994).

Para entender o Kaizen e suas aplicações, precisamos entender também a diferença entre o Kaizen praticado no Japão e o Kaizen utilizando no ocidente. A mudança faz parte do modo de vida no Japão, seja ela gradual ou repentina. Embora no Japão seja muito comum observar ambos os tipos de mudanças, a mudança gradual não é algo tão habitual no modo de vida ocidental. Pode-se explicar esse fato por questões de valores, as mudanças repentinas são fáceis de serem compreendidas por todos os interessados e proporcionam uma satisfação mais significativa, diferente das mudanças graduais. (IMAI, 1994).

Para Imai (1994, p. XXII):

Muitas práticas japonesas de administração têm sucesso simplesmente porque são boas práticas de administração. Este sucesso tem pouco a ver com os fatores culturais. E a falta de tendências culturais significa que essas práticas podem ser – e são - empregadas com o mesmo sucesso em qualquer lugar. Assim como o Japão possui empresas fracas destinadas a ficar à margem do progresso, os Estados Unidos possuem excelentes empresas, que fixam novos padrões de qualidade de produtos e serviços. A distinção não está na nacionalidade. Ela está na mentalidade.

Basicamente a diferença entre como a mudança é entendida no Japão e como ela é compreendida no ocidente está no conceito da filosofia Kaizen. Para os japoneses o conceito de Kaizen é tão óbvio e natural que eles nem mesmo percebem que possuem esse conceito. É o que explica por que no Japão as empresas não podem permanecer iguais por muito tempo. A crença de que deve existir um melhoramento constante está extremamente enraizada na mentalidade dos japoneses. (IMAI, 1994).

Já entre as empresas ocidentais, percebe-se que o conceito de Kaizen presente no modo de vida japonês não existe nessas empresas, ou ao menos é muito fraco, fato esse muito influenciado por acharem que a filosofia Kaizen é algo voltado para as empresas japonesas e não poderiam ser aplicados aqui. A falta desse conceito nas empresas ocidentais explica por que tais empresas podem permanecer exatamente iguais por vários anos. (IMAI, 1994).

Outra diferença perceptível é que o Kaizen gera um pensamento voltado para o processo, visto que para conseguir resultados melhores os processos devem ser melhorados antes. O Kaizen é direcionado para as pessoas e guiado para os esforços das pessoas. Diferente do pensamento ocidental, voltado para o resultado. (IMAI, 1994).

Imai (1994, p. 20), considerado por muitos o pai da filosofia Kaizen, conforme citam Moraes, Silva e Turrioni (2003), afirma que “uma das coisas maravilhosas em relação ao Kaizen é que ele não exige, necessariamente, técnicas sofisticadas, nem tecnologias avançadas”. Imai (1994, p. 22) cita ainda que “o Kaizen é como uma estufa para o cultivo de mudanças pequenas e contínuas”.

## 2.2 Estudos anteriores

Moraes, Silva e Turrioni (2003), trazem um estudo sobre a metodologia que uma empresa no setor automobilístico aplicada a filosofia Kaizen e os resultados que ela obteve. Com isso, a pesquisa concluiu que a filosofia Kaizen é amplamente aplicável na indústria automobilística quanto em outros segmentos industriais, apresentando resultados extremamente positivos, podendo ser aplicada até no cotidiano.

Briales e Ferraz (2006) abordam uma análise de referencial teórico e um estudo de caso em uma empresa automobilística com intuito de entender a percepção dos colaboradores em relação à implementação da filosofia Kaizen na empresa. Com as informações apresentadas na pesquisa, concluiu-se que a filosofia Kaizen estimula gestores e funcionários no cumprimento de metas e objetivos, gerando assim bons resultados para a empresa e para os clientes.

Guarnieri, *et al.* (2006) objetivam apresentar o conceito de custo Kaizen e as formas possíveis de auxiliar na redução de custos através desse método. Utilizando uma pesquisa exploratória e revisão bibliográfica, o estudo afirma que o sistema de custo Kaizen possibilitou que as empresas japonesas e as demais empresas reduzissem falhas, redundâncias e atividades desnecessárias.

Rebecchi (2006) aborda a implementação de um sistema operacional baseado na filosofia Kaizen oriental, em uma empresa de autopeças ocidental. Utilizou-se então um estudo de caso, realizando entrevistas e visitas para avaliação do sistema implementado. Pode-se perceber que as variáveis que mais influenciaram na implementação do sistema foram a cultura e o processo de mudança trazido pela filosofia Kaizen, percebendo então que as mudanças de hábitos e os costumes das pessoas estão diretamente relacionados com o bom funcionamento ou não do sistema implementado.

Hornburg (2009) aborda a forma de realizar um evento no chão de fábrica (Gemba) visando uma mudança para melhor (Kaizen). O ponto central desse evento é o envolvimento das pessoas em busca de melhoria voltadas aos pilares de entrega, qualidade e custo. O método proposto pela dissertação está sendo testado em uma grande empresa e demonstra excelentes resultados.

Em Ferreira (2008), tem-se um estudo de caso com entrevistas e uma pesquisa de caráter exploratório com revisão bibliográfica com o foco de uma melhor compreensão da filosofia Kaizen e como ela é aplicada na Mercedes-Benz do Brasil (Juiz de Fora). Ao final da pesquisa, concluiu-se que a filosofia Kaizen é aplicada com sucesso pela empresa e que todos se empenham em manter as mudanças realizadas.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se um estudo de caso que, segundo Beuren (2009), é utilizado de maneira mais acentuada em decorrência de haver um objetivo de estudo estabelecido e exige uma análise aprofundada do caso, porém, o fato de a pesquisa estar voltada apenas para um objeto

torna-a limitada, considerando que os resultados não podem ser generalizados ou ligados a outros objetos.

A pesquisa classifica-se como descritiva com abordagem qualitativa, a fim de evidenciar a influência e aplicação da filosofia Kaizen na organização, bem como os resultados obtidos. Uma pesquisa descritiva, na percepção de Gil (1999), tem como objetivo principal descrever determinadas características de determinado objeto ou fenômeno ou então estabelecer uma relação entre variáveis.

Optou-se por uma abordagem qualitativa que, segundo Richardson (1999), é uma forma adequada entender e analisar a natureza de um fenômeno social. O estudo de caso é realizado em uma indústria que utiliza a filosofia Kaizen para promover melhorias na organização. A empresa é uma sociedade anônima localizada no estado de Santa Catarina, emprega aproximadamente 140 colaboradores, atua no ramo de produtos de higiene e possui um sistema de qualidade desenvolvido, utilizando diversos procedimentos de controle e melhoria contínua, dentre eles o Kaizen. Além de possuir a filosofia Kaizen incorporada na ideologia da empresa, ela realiza anualmente um evento chamado Kaizen Blitz, quando, por uma semana, 15 funcionários selecionados de todas as áreas da empresa formam uma equipe para realizar melhorias em um determinado setor.

Foi realizado um contato inicial em abril de 2019 com a Técnica de Processos, responsável pelo pré-projeto e realização do evento Kaizen Blitz, visando apresentar a ideia de estudo e obter indicações e ponderações quanto as possibilidades de pesquisa dentro da empresa. Levantada a possibilidade de realizar um estudo de caso dentro da organização com o intuito de observar a aplicação da filosofia Kaizen na rotina da empresa, a ideia foi levada ao Diretor Executivo da companhia e prontamente aprovada e estimulada.

Diante da interação da organização com a filosofia Kaizen, a pesquisa realizou uma coleta de dados por meio de uma entrevista com os colaboradores que fizeram parte do último evento Kaizen Blitz, realizado no ano de 2019, a fim de entender a interação dos conceitos da filosofia Kaizen com a realidade da organização e o quão importante essa relação pode ser, bem como o desenvolvimento do evento Kaizen Blitz e a mudanças que foram causadas na empresa e nos funcionários.

As entrevistas contavam inicialmente com 15 funcionários que participaram do evento Kaizen Blitz. Dois funcionários presentes no evento se desligaram da empresa no período entre o evento e a entrevista realizada, um funcionário se encontrava afastado e outros três não quiseram participar da pesquisa, sendo então entrevistados nove funcionários para análise.

Pode-se ver na tabela 01 os sujeitos da entrevista, especificando o cargo de cada colaborador, bem como o tempo de empresa e a duração da entrevista.

**Tabela 01 – Amostra de Colaboradores Entrevistados**

<b>Amostra</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Duração da Entrevista</b>
<b>Colaborador 1</b>	Técnico de Processos	2 anos e 2 meses	17m e 40s
<b>Colaborador 2</b>	Técnico de Produção	2 anos e 4 meses	08m e 23s
<b>Colaborador 3</b>	Chefe de Manutenção	10 anos e 11 meses	12m e 30s
<b>Colaborador 4</b>	Comprador	12 anos e 1 mês	06m e 47s
<b>Colaborador 5</b>	Inspetora de Qualidade	3 anos e 11 meses	08m e 31s
<b>Colaborador 6</b>	Assistente de RH	5 anos e 11 meses	08m e 17s
<b>Colaborador 7</b>	Assistente de Mecânico	1 ano e 11 meses	02m e 51s
<b>Colaborador 8</b>	Almoxarife	2 anos e 1 mês	04m e 47s
<b>Colaborador 9</b>	Almoxarife	7 anos e 2 meses	05m e 10s

Fonte: O autor (2020).

A coleta de dados por meio de entrevista se dá pela necessidade de buscar informações qualitativas, que representam uma mudança não só econômica, mas principalmente comportamental das pessoas dentro da organização. Beuren (2009, p. 132) afirma:

A entrevista é considerada a técnica de coleta de dados mais utilizada no campo das ciências sociais. Acredita-se que para compreender as inquietações dos seres humanos o contato face a face é mais indicado na compreensão dos sentimentos das pessoas, no que elas creem e no que esperam de uma situação futura.

Para a realização da entrevista, se estabeleceram 10 perguntas baseadas nos estudos da fundamentação teórica, a fim de extrair as informações necessárias e as percepções das pessoas quanto a filosofia Kaizen e ao evento Kaizen Blitz. As perguntas realizadas na entrevista se encontram no quadro 01.

### Quadro 01 – Perguntas

1. O que Kaizen significa para você?
2. Descreva sua experiência com o Kaizen. O que você aprendeu?
3. Como você acha que o Kaizen pode ser útil?
4. O que você acha melhor: mudanças pequenas e constantes ou mudanças esporádicas e bruscas? Por quê?
5. Como o Evento Kaizen influenciou no seu comportamento dentro da empresa?
6. Como você acha que o Kaizen poderia ajudar a empresa?
7. O Evento Kaizen ajudaria a melhorar seu setor? Como?
8. Como você acha que o Kaizen poderia ser aplicado nas atividades do seu dia a dia?
9. Quais dificuldades você encontrou ao trabalhar no Evento Kaizen?
10. Quais problemas você acha que enfrentaria para adotar o Kaizen na sua rotina de trabalho?

Fonte: O autor (2020).

Para analisar os resultados das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo que “(...) ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum” (MORAES, 1999, p. 7-32), estabelecendo uma sistemática de observação das informações que são mais marcantes para os entrevistados.

As entrevistas foram captadas por meio de gravação de áudio com um telefone celular com cada colaborador, individualmente. Após a entrevista, o áudio foi digitado utilizando a análise de conteúdo que, conforme já citado, “(...) ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum” (MORAES, 1999, p. 7-32), em que se capta os pontos fortes e de maior compreensão das entrevistas, descartando eventuais informações irrelevantes.

Entrevistou-se cada colaborador separadamente, em uma sala de reuniões privada. Os colaboradores assinaram um termo de procedimentos éticos em que constavam os três princípios que regem a pesquisa, são eles: (i) ao consentimento informado, (ii) a preocupação em não prejudicar a empresa e as pessoas que nela trabalham e (iii) manter a confidencialidade das pessoas e empresa, sempre que demandado. Os colaboradores se comprometeram também com os seguintes procedimentos a serem adotados:

a) Não haverá a identificação dos participantes. As pessoas serão designadas através de códigos que impossibilitem quaisquer riscos de identificação. Além disto, expressões que possam por essa identificação em risco não serão usadas.

b) Os pesquisadores se comprometem a manter sigilo quanto a eventuais informações confidenciais coletadas por ocasião das observações realizadas.

c) Apenas os pesquisadores envolvidos terão acesso aos registros das entrevistas.

d) Gravações de entrevistas só serão efetuadas de acordo com a ciência e concordância do entrevistado.

e) As gravações serão destruídas após cinco anos de conclusão da pesquisa.

f) Caso sejam feitas transcrições, o entrevistado terá a oportunidade de efetuar modificações nas respostas dadas de questões que possam deixá-lo (a) desconfortável.

g) Informações obtidas pelas observações documentais também terão o mesmo tratamento confidencial.

h) Os papéis de trabalho (sem identificação) serão mantidos durante cinco anos em ambiente seguro, em posse apenas dos pesquisadores envolvidos na pesquisa.

Realizou-se então uma análise individual das respostas para cada pergunta. Novamente através da análise de conteúdo explicada por Moraes (1999), foi possível selecionar as respostas mais completas e relevantes e fazer uma análise com os melhores pontos citados.

#### 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Evidenciam-se as respostas mais relevantes às perguntas propostas, eliminando alguns pontos que se repetem. Após abordar as principais respostas aos questionamentos realizados, buscou-se analisar essas respostas em conjunto visando entender o posicionamento de cada entrevistado. Narusawa e Shook (2009) afirmam que o engajamento dos colaboradores é extremamente importante para o sucesso, mesmo que possa haver diferenças entre eles quanto ao nível de envolvimento e entendimento.

A entrevista se iniciou com a pergunta “O que Kaizen significa para você?” para entender a ideia, a percepção de cada um sobre o Kaizen na empresa estudada.

##### Quadro 02 – Respostas dos entrevistados: O que Kaizen significa para você?

Entrevistado	Recorte
01	“Significa melhoria contínua, seja qualquer melhoria, até as pequenas, como mudar algo de lugar para que facilite uma rotina...”
02	“É uma ferramenta que facilita a organização no trabalho, na mudança de atos das pessoas...”
08	“Mudança para melhor...”
09	“É um meio de melhoria que podemos praticar não só no trabalho, mas também na nossa vida pessoal...”

Fonte: O autor (2020).

Como se pode observar no Quadro 02, os entrevistados associam o significado de Kaizen à melhoria contínua, seja no trabalho ou na vida pessoal, através de mudanças grandes ou pequenas. O entendimento dos entrevistados quanto ao significado do Kaizen demonstra o conhecimento sobre a filosofia Kaizen e seu importante poder de transformação. Briales e Ferraz (2006) demonstram a percepção sobre a filosofia Kaizen e seu estímulo à gestores e funcionários, o que corrobora as declarações recortadas dos entrevistados.

##### Quadro 03 – Respostas dos entrevistados: Descreva sua experiência com o Kaizen. O que você aprendeu?

Entrevistado	Recorte
01	“Aprendi a trabalhar em grupo, dividindo tarefas e conhecendo as habilidades dos companheiros.”
04	“Foi uma experiência boa e que me agregou conhecimento como profissional...”

05	“Aprendi a ter mais organização, saber deixar apenas coisas úteis e descartar coisas desnecessárias.”
06	“Foi uma experiência muito boa, um enorme aprendizado. Foi um desafio muito grande também, principalmente em trabalhar com outras pessoas.”

Fonte: O autor (2020).

Ao questionar os entrevistados a respeito de suas experiências com o Kaizen, nota-se um *feedback* positivo de todos, sendo destacados pontos como o trabalho em equipe, a organização e o aprendizado. Percebe-se, em geral, a associação direta ao Evento Kaizen em que os entrevistados participaram. Os pontos destacados pelos entrevistados corroboram a pesquisa de Rebechi (2006), que afirma que as mudanças de hábitos e os costumes das pessoas estão diretamente relacionados com o bom funcionamento ou não do sistema implementado.

#### **Quadro 04 – Respostas dos entrevistados: Como você acha que o Kaizen pode ser útil?**

Entrevistado	Recorte
01	“Em tudo na vida. [...] O Kaizen pode ser útil de várias formas, especialmente em uma Indústria como a nossa. A forma como você faz seu trabalho pode ser melhorada sempre [...] O Kaizen é uma metodologia real, efetiva, que pode ser utilizada em qualquer empresa...”
04	“Por ser uma ferramenta fácil de se implantar, acredito que pode ser útil para todos os níveis da empresa, desde a diretoria até o chão de fábrica.”
06	“Acho que pode ser útil em tudo, na parte da organização, no envolvimento das pessoas...”
08	“Acho que uma coisa que pode ser útil é analisar o esforço das mudanças e relação aos resultados que a mudança trará.”

Fonte: O autor (2020).

Ao abordar a utilidade do Kaizen, os entrevistados acreditam na possibilidade de utilizar o Kaizen em tudo, de diversas maneiras, do chão de fábrica a alta gerência. Pode ser útil melhorando a forma de trabalhar, organizando o ambiente de trabalho e envolvendo as pessoas. O entendimento dos colaboradores quanto a utilidade do Kaizen vai ao encontro do conceito da filosofia Kaizen, conforme citado por Imai (1994, p.3), “a filosofia do KAIZEN afirma que o nosso modo de vida – seja no trabalho, na sociedade ou em casa – merece ser constantemente melhorado.”

#### **Quadro 05 – Respostas dos entrevistados: O que você acha melhor: mudanças pequenas e constantes ou mudanças esporádicas e bruscas? Por quê?**

Entrevistado	Recorte
01	“Depende. Acho que devemos fazer mudanças pequenas e constantes [...] E as mudanças esporádicas e bruscas também, em casos que necessitam de mais força e empenho, sendo algo mais planejado, com um estudo prévio.”
02	“Acho melhor mudanças pequenas e constantes, por que demandam menos trabalho...”
03	“Acho necessário ter essas mudanças bruscas, pelo fato de dar um choque e fazer as pessoas saírem da zona de conforto...”
09	“Mudanças pequenas e constantes. Mudar aos poucos, todos os dias, mantemos tudo organizado sempre, sem nos atrapalhar e evita acumular tudo.”

Fonte: O autor (2020).

Imai (1994) afirma que existe uma diferença no pensamento de mudança entre o Japão e o ocidente. A crença de melhoria constante está tão enraizada na cultura japonesa que se

torna imperceptível para quem a pratica. As mudanças praticadas por eles fazem parte de suas rotinas. Já a ideia de mudança no ocidente está mais ligada ao resultado, ou seja, as mudanças são feitas visando apresentar resultados perceptíveis em curto prazo. Questionou-se então os entrevistados a respeito de mudanças pequenas e constantes ou esporádicas e bruscas. Houve preferências pelos dois tipos de mudanças, inclusive pelos dois tipos no caso do Entrevistado 01, conforme o recorte no Quadro 5. Notou-se então que as respostas corroboram em parte com a afirmação do autor, o que evidencia também uma possível mudança no pensamento ocidental, com ideias mais próximas às japonesas.

**Quadro 06 – Respostas dos entrevistados: Como o Evento Kaizen influenciou no seu comportamento dentro da empresa?**

Entrevistado	Recorte
01	“[...] Acho que não mudei muito meu jeito, por já ter várias experiências com o Kaizen. Mas foi uma forma de interagir mais com as pessoas e mostrar para elas como se pode melhorar o ambiente de trabalho.”
04	“Vi a empresa e os problemas de uma forma. Acredito que quando olhamos o problema de fora nós conseguimos ver as coisas de uma maneira melhor.”
05	“[...] Me fez interagir mais com as outras áreas da empresa, entender o que está acontecendo e ter mais noção das atividades executadas.”
06	“Eu aprendi muito a trabalhar em equipe, a respeitar a opinião das pessoas...”

Fonte: O autor (2020).

O objetivo principal do presente estudo é evidenciar a influência e poder de melhoria da filosofia Kaizen. Questionou-se então a influência do Evento Kaizen no comportamento dos entrevistados dentro da empresa. Nos recortes do Quadro 6 estão algumas respostas obtidas, em que se pode perceber a diversidade de opiniões. O único entrevistado que respondeu de forma negativa sobre uma mudança de comportamento era uma pessoa que já conhece a filosofia Kaizen e a utiliza cotidianamente. Narusawa e Shook (2009) afirmam que o envolvimento dos colaboradores é crucial para o sucesso, fato que se torna importante para o crescimento da organização.

**Quadro 07 – Respostas dos entrevistados: Como você acha que o Kaizen poderia ajudar a empresa?**

Entrevistado	Recorte
01	“A ganhar dinheiro. Geralmente o Kaizen é voltado para se ganhar dinheiro, por mais que seja de formas indiretas. O Kaizen geralmente elimina os desperdícios, o que leva a empresa a não perder dinheiro.”
05	“Pode ser útil em vários pontos, eliminar gastos com espaço, por exemplo.”
06	“Acho que para a organização em geral, e também no envolvimento das pessoas, na relação entre as pessoas também...”
08	“Acho que poderia reduzir custos.”

Fonte: O autor (2020).

Questiona-se então opções de melhoria para empresa buscando entender a perspectiva dos entrevistados a respeito da filosofia Kaizen. Em grande maioria, os colaboradores citaram redução de gastos e organização, o que é indicado por Briales e Ferraz (2006) e Guarnieri, *et al.* (2006).

**Quadro 08 – Respostas dos entrevistados: O Evento Kaizen ajudaria a melhorar seu setor? Como?**

Entrevistado	Recorte
--------------	---------

03	“Com certeza, poderia ajudar na organização do setor, na armazenagem de materiais e tempo entre atividades.”
04	“Ajuda, como já ajudou. O que está sendo feito não quer dizer que é a melhor maneira de se fazer aquilo, então podemos sempre melhorar algo.”
06	“Sim, em questão de organização. Acredito que cada item do Kaizen se ajuste a qualquer ambiente de trabalho.”
09	“Ajudaria muito por que lidamos com muitos itens, ajudaria a melhorar nosso espaço e poderia melhorar também nossa forma de trabalhar.”

Fonte: O autor (2020).

Visando entender a influência da filosofia Kaizen mais profundamente, questionou-se o poder de melhoria no setor de cada entrevistado. Todos os colaboradores que tiveram o Evento Kaizen realizado em seus setores afirmaram que a experiência melhorou o ambiente de trabalho, e os que ainda não tiveram o evento afirmaram acreditar no poder de melhoria da filosofia Kaizen.

#### **Quadro 09 – Respostas dos entrevistados: Como você acha que o Kaizen poderia ser aplicado nas atividades do seu dia a dia?**

Entrevistado	Recorte
01	“O Kaizen pode ser aplicado em diversas atividades, para melhorar as rotinas. Estudando o tempo ocioso nas rotinas, por exemplo.”
03	“Poderia ser aplicado no setor, nos momentos de buscar materiais e também realizar as atividades na fábrica. Inclusive nas atitudes que afetam o coletivo.”
07	“Acredito que ajudaria a organizar as ferramentas, onde guardar, onde deixar quanto estiver utilizando.”
08	“Acredito que sim, de repente realizar um mini evento Kaizen, semanalmente.”

Fonte: O autor (2020).

Questionou-se os entrevistados a respeito da aplicação do Kaizen em suas rotinas, buscando entender suas ideias a respeito da filosofia Kaizen na prática. Os entrevistados, em sua maioria, citaram o poder de organização como ponto principal de aplicação do Kaizen. Outro ponto mencionado foi o estudo e gerenciamento do tempo nas rotinas de trabalho, o que reafirma a ideia de Guarnieri et al. (2006) de que os processos de melhoria contínua buscam sempre a melhor maneira de fazer cada atividade, contando também com o envolvimento das pessoas.

#### **Quadro 10 – Respostas dos entrevistados: Quais dificuldades você encontrou ao trabalhar no Evento Kaizen?**

Entrevistado	Recorte
01	“O mais difícil é convencer as pessoas. Qualquer coisa que fizer as pessoas saírem da zona de conforto, irá gerar incomodo, reclamação...”
05	“Resolver os problemas que dependem de outras pessoas, as coisas que dependem de outras pessoas são mais difíceis de serem feitas.”
06	“O início foi muito difícil, especialmente para o trabalho em equipe. Ter paciência foi a maior dificuldade.”
07	“É algo diferente, que sai da rotina, no começo foi um pouco difícil, mas depois foi tranquilo.”

Fonte: O autor (2020).

Após verificar e entender os pontos positivos e aplicações da filosofia Kaizen, questionou-se as dificuldades encontradas pelos entrevistados ao participarem do Evento Kaizen realizado na empresa. As respostas de forma quase unânime afirmaram que a maior



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do artigo foi evidenciar os benefícios dos processos de melhoria contínua e da filosofia Kaizen numa indústria de produtos de higiene pessoal, a fim de observar a sua utilização, resultados e comparar com os métodos orientais. Para análise dos dados realizou-se um estudo de caso em uma indústria de produtos de higiene pessoal, onde se realizou entrevistas com nove colaboradores.

A análise das respostas proporcionou responder a seguinte questão de pesquisa: quais os benefícios dos processos de melhoria contínua e da filosofia Kaizen dentro de uma empresa? Dessa forma, pode-se averiguar alguns pontos que elaboram a resposta à questão de pesquisa. Os entrevistados associam o significado de Kaizen à melhoria contínua. Eles destacam pontos positivos na filosofia Kaizen como trabalho em equipe, organização e aprendizado, podendo ser útil na organização do ambiente de trabalho, na forma de trabalhar e no envolvimento das pessoas. Na opinião dos colaboradores, o Kaizen pode ajudar a empresa principalmente na redução de gastos e na organização, inclusive, de forma mais específica, afirmaram acreditar no poder de melhoria da filosofia Kaizen aplicada em seus setores.

Dentro da análise das respostas, buscou-se entender também o entendimento dos entrevistados a respeito de dificuldades ou problemas enfrentados ao adotar a filosofia Kaizen. Os colaboradores acreditam que as tarefas que dependem de terceiros ou os trabalhos em equipe e as atividades fora da zona de conforto são as maiores dificuldades na prática do Kaizen.

Os resultados obtidos corroboram os estudos de Briales e Ferraz (2006) no que diz respeito ao poder de transformação do Kaizen. As respostas reafirmam também os estudos de Imai (1994) em diversos pontos, como o conceito de filosofia Kaizen e o pensamento ocidental e oriental a respeito das mudanças praticadas.

As limitações do estudo são originadas da autoavaliação dos respondentes sobre as perguntas realizadas e a impossibilidade de entrevistas pessoas da alta gestão da empresa, como os gerentes, diretores e presidente. As análises são representativas apenas para a organização estudada, mas poderão servir de modelo para comparar com outras empresas em estudos futuros.

Sugere-se ampliar os casos estudados para compreender como as organizações percebem a melhoria contínua em seus processos, podendo-se desenvolver estudos quantitativos com amostrar por setor econômico.

## REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRIALES, Julio Aragon; FERRAZ, Fernando Toledo. **Melhoria contínua através do Kaizen**. Revista eletrônica de economia, n. 7, 2006.
- FERREIRA, Rayna de Resende; MONTEIRO, Sérgio Augusto Pereira. **O kaizen como sistema de melhoria contínua dos processos: um estudo de caso na Mercedes-Benz do Brasil LTDA planta Juiz de Fora**. 2008.70p. Monografia (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngüe) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 2008.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUARNIERI, Patrícia; OLIVEIRA, L.; PURCIDONIO, P.; PAGANI, Regina Negri. HATAKEYAMA, Kazuo. Sistema de custo Kaizen. II Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, v. 14, 2008. **Anais...**, 2006.
- HORNBURG, Sigfrid. **Método para Eventos Gemba Kaizen**. 2009. 76f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2009.
- IMAI, Masaaki. **Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo**. 5. ed. São Paulo: IMAM, 1994.
- LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David. **O Modelo Toyota: Manual de Aplicação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MORAES, Ricardo. F. *et al.* **Filosofia Kaizen Aplicada em uma Indústria Automobilística**. *Simpósio de Engenharia de Produção*, São Paulo, 2003.
- MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- NARUSAWA, Toshiko; SHOOK John. **Kaizen Express: Fundamentos para a sua Jornada Lean**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2009.
- REBECHI, Robson. **Sistema Operacional Kaizen: Um Estudo de Caso sobre a Implementação do Sistema Operacional Oriental**. São Caetano do Sul, 2006.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.