

Amazon Business Research (ABR)

ISSN 2595-8909

n. 03p. 28-35, ANO 2025

DOI: <https://doi.org/10.59666/abr.v0i3.3902>

KAIZEN: CONSTRUINDO O CONCEITO DE KAIZEN EM DIFERENTES CONTEXTOS

KAIZEN: BUILDING THE CONCEPT OF KAIZEN IN DIFFERENT CONTEXTS

GABRIEL WILLYAN PINHEIRO DE SOUZA¹; CLEIVIANE APARECIDA NOGUEIRA
SANTOS²; VIVIANE JESUS DA SILVA³; ORLEM PINHEIRO DE LIMA⁴

gabrielwillyan29032000@gmail.com; can.pds24@uea.edu.br; vivianeparintinsam@gmail.com;
olima@uea.edu.br

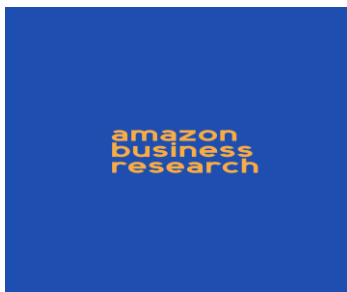
RESUMO: *A Filosofia Kaizen apesar de estar fortemente presente no âmbito da maioria das grandes empresas, também faz parte de pequenos setores e formas de organização industrial, e a importância de seu conhecimento em diferentes contextos pode levar a avanços significativos, pensando nisso, neste artigo apresenta-se os resultados de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, com o objetivo de compreender as indicações da filosofia Kaizen quanto suas aplicações e impactos baseados em diferentes áreas e setores do cotidiano. Para a construção dos dados realizou-se um levantamento bibliográfico. Aos procedimentos técnicos utilizou-se o estudo de caso, em duas empresas e os resultados indicam que os princípios da filosofia Kaizen estão presentes em diferentes contextos dos funcionários de diferentes cargos e ofícios e que, embora eles não a conheçam, a utilizam sem perceber, e a falta do conhecimento dessa natureza pode impedir certos avanços no ambiente de trabalho.*

Palavras-Chave: *filosofia Kaizen; Processos; Organização industrial.*

ABSTRACT: *The Kaizen Philosophy, despite being strongly present within the scope of most large companies, is also part of small sectors and forms of industrial organization, and the importance of its knowledge in different contexts can lead to significant advances in this article we present it. the results of qualitative research of an exploratory nature, with the aim of understanding the indications of the Kaizen philosophy regarding its applications and impacts based on different areas and sectors of everyday life. To construct the data, a bibliographic survey was carried out. For technical procedures, a case study was used in two companies and the results indicate that the principles of the Kaizen philosophy are present in different contexts of employees in different positions and professions and that, although they do not know it, they use it without realizing it, and a lack of knowledge of this nature can impede certain advances in the workplace.*

Key-words: *Kaizen philosophy; Processes; Industrial organization.*

1. INTRODUÇÃO



Nos dias atuais muito se fala sobre os avanços e investimentos que tanto empresas e indústrias, sejam elas, de pequeno ou grande porte buscam para melhorar cada vez mais seu desempenho e competitividade no mercado, se destacam por possuir altos investimentos em vários setores, porque acreditam que quanto mais se trabalha para sua melhoria contínua, se alcança a perfeição, mas nem sempre é assim, pois muitas empresas não conseguem alcançar suas metas devido a falta de conhecimento de filosofias e princípios que não foram consolidadas em sua base de formação, devido à atenção estar completamente voltada para a estrutura de funcionamento, as ideias não fundamentadas em estudos aprofundados, baseados em filosofias pré-existentes que servem como exemplo para muitas empresas renomadas, tornam-se a problemática central a ser abordada neste artigo.

Nessa direção, elaboramos a seguinte questão de estudo: quais as indicações da Filosofia Kaizen sobre suas aplicações e impactos no cotidiano dos trabalhadores? b) No contexto da pesquisa, quais são os conceitos complementares da filosofia japonesa Kaizen? c) Em quais ambientes a filosofia japonesa Kaizen pode ser implementada?

Decorrente do problema proposto o objetivo geral da pesquisa é compreender indicações sobre os conceitos Kaizen e suas aplicações e impactos em diferentes contextos. E como objetivos específicos: a) compreender as indicações da Filosofia Kaizen sobre suas aplicações e impactos no cotidiano dos trabalhadores; b) Identificar no contexto da pesquisa conceitos complementares da filosofia japonesa Kaizen; c) Interpretar a implementação da filosofia japonesa Kaizen.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As indicações da filosofia Kaizen sobre suas aplicações e impactos no cotidiano dos trabalhadores.

A metodologia Kaizen é uma metodologia que busca o aprimoramento, ou seja, em um processo existente, busca o aperfeiçoamento. Trata-se de adotar uma metodologia de otimização. Essa metodologia tem grande contribuição nas questões metodológica, visto que direciona para conseguir melhores resultados dentro de um sistema e sua contínua melhora, não só na linha de produção, mas em todos os processos. Para Silva *et al.* (2015) os sistemas de produção tiveram contribuições Japonesas e Americanas para com a busca do desempenho e a maximização dos resultados.

O objetivo principal da filosofia Kaizen é, fundamentalmente, a melhoria contínua de seus processos. Arelado a isso, destacam-se o aumento da produtividade, a redução do tempo gasto na produção e no gerenciamento de estoques, a criação de fluxos uniformes na produção, a melhoria da segurança e da qualidade por meio da padronização das operações, entre outros benefícios (Moraes, 2020). Além disso, esse movimento de material e informação deve ser impulsionado por ordens de encomenda reais ou pelo consumo efetivo dos consumidores, significando que, em um ambiente de cadeia de fornecimento, o fluxo de materiais e informações se inicia nos consumidores.

Na mesma linha da metodologia Kaizen, existem dois tipos de planejamento e programação, são modelos mais modernos: o modelo de produção empurrada e puxada. No modelo de produção empurrada, as empresas fabricam produtos com base em previsões de demanda e empurram os produtos para o mercado, sendo que nesse sistema a produção é definido a partir da organização e do planejamento de cada item de uma linha de produção, sendo fornecido para cada processo somente o necessário para ser feito o que foi requerido, e



na quantidade solicitada. Enquanto no modelo de produção puxada se encontra uma aplicação mais robusta do Kaizen. A Manufatura Enxuta ou Lean Manufacturing, segundo Womack, Jones e Roos (2004), caracterizaram o modelo como sendo uma abordagem que busca reduzir desperdícios enquanto aumenta a produtividade, a qualidade e a satisfação dos clientes.

2.2 Ramificações da filosofia japonesa kaizen nos diferentes contextos

A Filosofia Kaizen, que significa “melhoria contínua”, é um pilar do Sistema Toyota de Produção (STP). Desenvolvida pela Toyota Motor Corporation, essa filosofia visa otimizar a eficiência, reduzir desperdícios e melhorar continuamente todos os aspectos das operações. O STP incorpora diversos conceitos e práticas que têm sido amplamente adotados em indústrias ao redor do mundo, incluindo Jidoka, Andon, Genchi Genbutsu, Poka-Yoke, Heijunka e Takt Time.

Jidoka, ou “automação com um toque humano”, refere-se à capacidade de parar a produção quando um problema é detectado, permitindo a correção imediata e prevenindo defeitos futuros. Essa prática enfatiza a qualidade e a prevenção de erros, reduzindo retrabalhos e perdas. Segundo Shingo (2019, p. 27) “Jidoka significa que a máquina para quando um problema é detectado, permitindo a intervenção humana. Isso melhora a qualidade e reduz o desperdício”.

O Andon é um sistema de sinalização visual ou auditiva usado na produção para alertar sobre problemas ou interrupções. Quando um operador identifica um problema, ele aciona o Andon, que notifica a equipe de suporte para resolver o problema rapidamente, minimizando desperdícios e atrasos.

Genchi Genbutsu, pode ser traduzido como “ir e ver,” refere-se à prática de visitar o local onde o trabalho acontece para observar e entender os problemas diretamente. Essa abordagem prática ajuda na tomada de decisões baseadas em fatos e evidências reais, ao invés de suposições.

O Poka-Yoke é uma técnica de prevenção de erros que utiliza dispositivos ou métodos simples para evitar falhas humanas durante os processos. Por exemplo, projetar uma peça que só pode ser encaixada de uma maneira correta. O objetivo é eliminar erros antes que eles aconteçam.

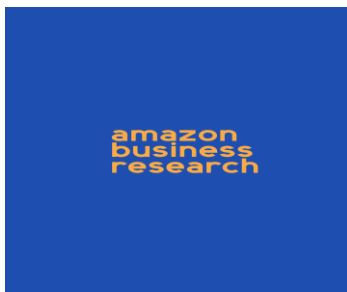
Já o Heijunka é o nivelamento da produção para evitar flutuações no fluxo de trabalho. Ele permite que a produção seja ajustada de acordo com a demanda, minimizando estoques excessivos e subutilização de recursos.

O Takt Time é o ritmo de produção necessário para atender à demanda do cliente. Calcula-se dividindo o tempo disponível de trabalho pela demanda do cliente, determinando o tempo que cada produto deve levar para ser produzido a fim de manter o fluxo eficiente.

Esses conceitos, quando aplicados juntos, ajudam a criar um sistema de produção enxuto, eficiente e de alta qualidade, características centrais do STP.

2.2.1 Lean Manufacturing e Six Sigma

O Lean Manufacturing é uma abordagem que busca maximizar a eficiência dos processos de produção, evitando desperdícios e promovendo melhorias contínuas. Este método, originário do sistema de produção da Toyota, concentra-se na criação de valor para o cliente, identificando e eliminando atividades que não agregam valor. O Lean tem se expandido para uma variedade de setores, como finanças, saúde e TI. Nos últimos anos, isso tem ajudado as empresas a melhorar a qualidade, reduzir os custos operacionais e aumentar a satisfação dos clientes (Sano, 2024).



O Six Sigma, por sua vez é uma metodologia para melhorar a qualidade e a eficiência dos processos em uma empresa. Ele usa dados e estatísticas para reduzir erros, eliminar desperdícios e garantir que produtos ou serviços atendam às expectativas dos clientes. O objetivo principal é minimizar falhas, buscando quase perfeição, com menos de 3,4 erros por milhão de oportunidades.

Kaizen, Lean Manufacturing e Six Sigma são todos orientados para a melhoria contínua. Lean Manufacturing e Six Sigma fornecem ferramentas e metodologias específicas para eliminar desperdícios e melhorar a qualidade, enquanto o Kaizen incentiva o envolvimento de todos os funcionários na melhoria incremental. Ao fornecer dados e insights, a digitalização e a automação ajudarão na tomada de decisões mais informadas e no acompanhamento das melhorias inovadoras (Sano, 2024).

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa utilizamos a abordagem de pesquisa qualitativa, segundo Crewell (2007) “O processo de pesquisa qualitativa é bastante indutivo, com o pesquisador gerando significado a partir dos dados coletados no campo”.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizamos o estudo de caso, em empresas do setor industriário, na construção dos dados usamos o levantamento bibliográfica como TCCs, livros eletrônicos, artigos científicos e revistas. Quanto aos objetivos utilizamos a pesquisa exploratória, conforme Gil (2011, p. 27), “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. E a filosofia Kaizen, oferece essa possibilidade de pesquisa devido a ser apta para seu desenvolvimento em diferentes contextos.

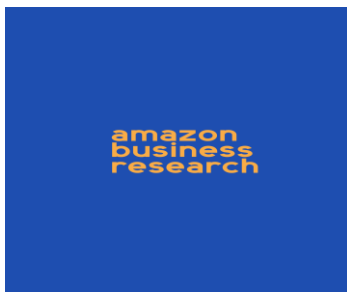
Para a coleta de dados utilizamos o estudo de caso, segundo Gil (2011), é caracterizado pela busca em compreender o objeto de pesquisa de forma ampla, nos diferentes contextos. Neste estudo, os pesquisadores detêm da filosofia Kaizen para explorá-la com escritos pré-existentes e compreendê-la com base em outros estudos, nos diferentes contextos, seja empresarial, industrial ou em qualquer realidade do cotidiano, para entender que pequenas e grandes empresas, ou até mesmo indústrias, se permitem aceitar a filosofias construtivas, como no caso a Kaizen, para desenvolver-se gradualmente.

4. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa qualitativa sobre a aplicação e os impactos da filosofia Kaizen em alguns contextos revelam variadas percepções. A análise dos dados coletados destaca como a filosofia Kaizen, apesar de sua origem na indústria manufatureira, tem encontrado aplicações bem-sucedidas em setores variados, incluindo serviços, administração pública, educação, saúde, financeiro e tecnologia da informação.

Uma ferramenta poderosa para aumentar a produtividade e reduzir custos operacionais é a filosofia Kaizen. Essa abordagem se concentra na eliminação de desperdícios e na melhoria contínua em diferentes setores, a exemplo:

Na indústria, suas principais aplicações estão voltadas para a redução de desperdícios. Os impactos são observados no aumento da produtividade e na redução de custos operacionais, tornando os processos mais eficientes.



No setor de serviços, a filosofia Kaizen promove a otimização de processos de atendimento ao cliente. Os resultados se refletem em avaliações positivas dos clientes, especialmente em relação à agilidade e precisão no atendimento aos pedidos.

Na administração pública, o Kaizen pode ser aplicado na gestão de processos produtivos. Seus impactos são percebidos na maior agilidade das operações e na redução de custos operacionais, melhorando a eficiência do setor público.

Na educação, suas aplicações incluem a melhoria dos processos de ensino e a gestão eficiente dos recursos educacionais. Os resultados se manifestam no aumento da eficiência na utilização de recursos e na qualidade do ensino.

No setor de saúde, o Kaizen é empregado na gestão de processos hospitalares e na otimização dos atendimentos. Os impactos são notados na melhoria da qualidade do atendimento, redução do tempo de espera e maior eficiência nos serviços prestados.

No setor financeiro, suas aplicações estão relacionadas à gestão de processos financeiros e à redução de erros. Os benefícios incluem maior precisão nas operações, redução de custos e melhoria na eficiência das atividades financeiras.

Em tecnologia da informação, o Kaizen é utilizado na gestão de projetos de TI e na melhoria de processos de desenvolvimento. Os resultados incluem maior eficiência no desenvolvimento, redução de erros e melhoria na qualidade dos projetos entregues.

Essa filosofia, ao ser aplicada em diversos setores, demonstra sua versatilidade e impacto positivo na melhoria contínua e na eliminação de desperdícios.

4.1 Impactos positivos e desafios da implementação da Filosofia Kaizen

Os resultados da pesquisa demonstram que a filosofia Kaizen tem um impacto significativo na melhoria contínua dos processos em diferentes contextos. Os impactos positivos incluem:

Aumento da Produtividade: Em todos os setores estudados, a aplicação da filosofia Kaizen levou a um aumento significativo da produtividade. A melhoria contínua dos processos permitiu uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

Redução de Custos: A eliminação de desperdícios e a otimização dos processos resultaram em uma redução considerável dos custos operacionais. Empresas que adotaram a filosofia Kaizen conseguiram reduzir custos sem comprometer a qualidade dos produtos ou serviços (Slack, Brandon-Jones & Johnston, 2016).

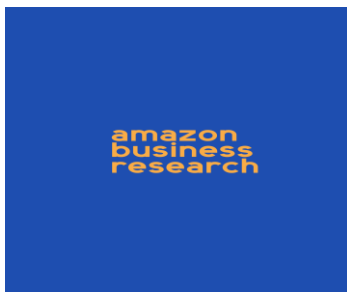
Melhoria na Qualidade: A filosofia Kaizen enfatiza a melhoria contínua da qualidade, resultando em produtos e serviços de melhor qualidade. Isso levou a um aumento da satisfação dos clientes e uma melhor posição competitiva no mercado (Palácios, 2018).

Engajamento dos Colaboradores: A participação ativa dos colaboradores nos processos de melhoria contínua resultou em um maior engajamento e satisfação no trabalho. Os colaboradores sentiram-se mais valorizados e motivados para contribuir com ideias de melhoria (Ramos, 2018).

4.2 Desafios na Implementação da Filosofia Kaizen

Embora os benefícios da filosofia Kaizen sejam amplamente reconhecidos, a pesquisa também identificou alguns desafios na sua implementação:

- **Resistência à Mudança:** Em muitos casos, a implementação da filosofia Kaizen enfrentou resistência por parte dos colaboradores, especialmente em organizações com culturas



tradicionais. A mudança de mentalidade necessária para a adoção de melhorias contínuas pode ser um processo longo e desafiador (Guerra, 2010).

- **Necessidade de Treinamento Contínuo:** A eficácia da filosofia Kaizen depende do treinamento contínuo dos colaboradores. Organizações que não investem adequadamente em treinamento podem enfrentar dificuldades na implementação das práticas Kaizen (Chiavenato, 2005).
- **Manutenção da Sustentabilidade:** A manutenção das melhorias alcançadas pode ser desafiadora, especialmente em ambientes onde a liderança não está comprometida com a filosofia Kaizen. A falta de um acompanhamento rigoroso pode levar ao retrocesso e à perda dos benefícios alcançados (Osaka, 2022).

4.3 A realidade da utilização da filosofia kaizen quanto a análise de vantagens e desvantagens

A filosofia Kaizen apresenta diversas vantagens, pois oferece um programa organizacional estruturado que promove o compromisso em suas bases, permitindo o desenvolvimento de uma produção enxuta e de qualidade. Essa abordagem integra conceitos fundamentais do Sistema Toyota de Produção, como Jidoka, Andon, Genchi Genbutsu, Poka-Yoke, Heijunka e Takt Time, amplamente reconhecidos por grandes empresas ao redor do mundo.

No entanto, muitas empresas ainda não adotam nenhuma metodologia estruturada, o que dificulta seu progresso. Ao aplicar o Kaizen, é possível alcançar benefícios significativos e avanços organizacionais. Por outro lado, sua principal desvantagem está na motivação inicial que a filosofia gera. Se não houver um planejamento adequado e uma implementação consistente, ela pode ser abandonada. Além disso, dependendo do setor ou tipo de empresa, adaptações específicas podem ser necessárias, o que pode limitar sua aplicabilidade.

Embora Kaizen, Lean Manufacturing e Six Sigma compartilhem o foco na melhoria contínua, existem diferenças entre eles. Lean Manufacturing e Six Sigma oferecem ferramentas e metodologias específicas para eliminar desperdícios e aprimorar a qualidade, enquanto o Kaizen promove o envolvimento de todos os funcionários em melhorias incrementais. A digitalização e a automação nesses processos, desempenham um papel essencial ao fornecer dados e *insights* para decisões mais informadas, facilitando o monitoramento e a implementação de melhorias contínuas e inovadoras (Sano, 2024).

4.4 Análise de Casos Específicos

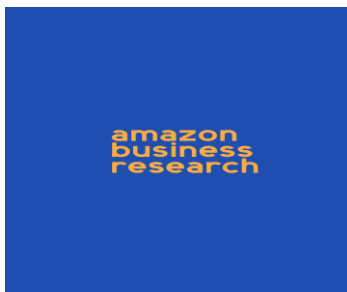
Para um melhor entendimento analisamos dois estudos de caso que ilustram a aplicação da filosofia Kaizen em diferentes contextos e os resultados obtidos.

Estudo de Caso 1: Indústria Automotiva

Uma grande montadora implementou a filosofia Kaizen em sua linha de produção, focando na redução de desperdícios e melhoria contínua dos processos. Através da aplicação dos princípios Kaizen, a montadora conseguiu reduzir os custos de produção em 15% e aumentar a produtividade em 20%. A qualidade dos veículos produzidos também melhorou significativamente, resultando em uma maior satisfação dos clientes e uma posição competitiva mais forte no mercado (Guerra, 2010).

Estudo de Caso 2: Hospital de Grande Porte

Um hospital implementou a filosofia Kaizen para otimizar seus processos de atendimento ao paciente. Através da reestruturação dos processos e da eliminação de atividades



não essenciais, o hospital conseguiu reduzir o tempo de espera dos pacientes em 30% e melhorar a qualidade do atendimento. A satisfação dos pacientes aumentou significativamente, e o hospital conseguiu operar de maneira mais eficiente, reduzindo os custos operacionais (Silva et al., 2015).

Os resultados da pesquisa indicam que a filosofia Kaizen pode ser uma ferramenta poderosa para a melhoria contínua em diferentes contextos. A sua aplicação não se restringe apenas à indústria manufatureira, mas também pode trazer benefícios significativos para outros setores, como serviços, administração pública, educação, saúde, financeiro e tecnologia da informação.

5. CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo visualizar a filosofia Kaizen estimulando reflexões sobre os conceitos Kaizen, aplicações e impactos em diferentes contextos de modo que como à mesma é caracterizado dentro das organizações, assim deixa-se em aberto o fato de que as pesquisas sobre a temática possuam continuidade a fim de buscar transmitir maior clareza sobre os aspectos relevantes da dinâmica organizacional em relação a produtividade, qualidade, sistemas de produção e gestão organizacional o que de certo modo reflete nas estruturas e no contexto em que as organizações operam.

Por fim, aplicar nos casos apresentados nesse artigo a filosofia Kaizen, significa trazer engajamento em todos os níveis organizacionais dentro do sistema em que se está trabalhando. Capacitar através de treinamento todos os funcionários sobre os princípios do kaizen e sensibilizá-los da importância da melhoria contínua, tornando-se assim uma cultura de melhoria constante incentivando a participação em todos os níveis hierárquicos, desde a mais alta gerência até os operários. Identificar e eliminar desperdícios através do mapeamento do fluxo de valor. Uso de indicadores de desempenho monitorando continuamente para obter uma resposta de indicadores do progresso e melhorias e assim, obter uma padronização de todo o processo, documentando todas as práticas e processos de aprimoramento para garantir que todos estão seguindo os mesmos padrões.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. (2005). **Administração da Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: ROCHA, Luciana de Oliveira da. Porto Alegre: Artmed, 2007.

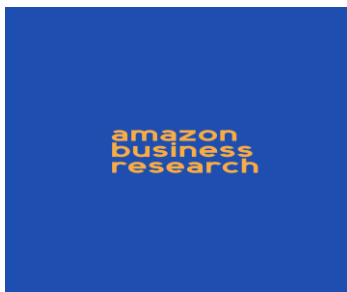
GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2011.

MORAES, L. E.S. de. **Aplicação de ferramentas da qualidade em uma fábrica de tubos PVC**. 2020. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário de Anápolis - Unievangélica, Anápolis, 2020.

OSAKA, M. **Kaizen a Filosofia Japonesa das Pequenas mudanças Diárias: Impulsione seus Negócios, Alcance seus objetivos, Aumente a Autoestima e Viva uma Vida Feliz**. [s.l.]: Miyako Mosako, 2022.

PALÁCIOS, A. E. S. **Sistema de gestão**. São Paulo: Atlas, 2018.

RAMOS, D. (2018). **As sete ferramentas da qualidade**. Blog da Qualidade. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/as-sete-ferramentas-da-qualidade/>. Acesso em: 20 jul. 2024.



Amazon Business Research (ABR)

ISSN 2595-8909

n. 03p. 28-35, ANO 2025

DOI: <https://doi.org/10.59666/abr.v0i3.3902>

SANO, T. **Aplicação da metodologia Lean Six Sigma na implantação de equipamentos na rede de telecomunicações.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2024.

SHINGO, S. **A Study of the Toyota Production System: From an Industrial Engineering Viewpoint.** 2. ed. Boca Raton: CRC Press, 2019.

SILVA, P. F., Ba, S. A. C., CARNEIRO, I. N. **Administração da produção nas organizações: uma breve revisão teórica.** I Congresso de Pesquisa, Ensino e Extensão da Regional Catalão, Universidade Federal de Goiás - Anais do I CONPEEX 2015.

SILVA, P. F., C., I. N. (2015). **Administração da Produção nas Organizações: Uma Breve Revisão Teórica.** I Congresso de Pesquisa Ensino e Extensão da Regional Catalão Universidade Federal de Goiás.

SLACK, N., BRANDON, J., A., Johnston, R. (2016). **Administração da produção.** 4. ed. São Paulo: Atlas.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A Máquina que mudou o mundo.** Tradução: Ivo Korytowski. 10. reimp. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

7. COPYRIGHT

Direitos autorais: O(s) autor(es) é(são) o(s) único(s) responsável(is) pelo material incluído no artigo.