

5 ESORG - ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

METODOLOGIA KAIZEN: ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO NA CONCESSIONÁRIA AUTOMEGA RENAULT – MATRIZ

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo a realização de uma análise da implementação do projeto Kaizen no setor de Pós Vendas da empresa Automega Renault Matriz. O mesmo envolveu o estudo dos conceitos que envolvem o tema e, o acompanhamento e a análise dos resultados de todas as etapas que o regem. O estudo caracteriza-se pelo método exploratório e descritivo com base em pesquisa documental e bibliográfica. A coleta de dados ocorreu através de entrevistas de grupos focais e entrevistas informais com todos os envolvidos na implementação do projeto. A técnica de observação participante também aconteceu e representou significativa importância para realização do trabalho. Destaca-se que o estudo é predominantemente qualitativo. Na organização estudada, constata-se grande e positiva evolução no curto intervalo de tempo de observação, mais especificamente, em 5 meses, ficando bem evidente as mudanças que ocorreram com a utilização da ferramenta 5S. Acredita-se que ainda há espaço de crescimento nos demais setores da empresa com a utilização dos princípios do projeto Kaizen.

Palavras-chave: Kaizen. Ferramentas de gestão. Gestão de processos.

ABSTRACT

This article aimed to carry out an analysis of the implementation of the Kaizen project in the After Sales sector of the company Automega Renault Matriz. The same involved the study of the concepts that involve the theme and the monitoring and analysis of the results of all the stages that govern it. The study is characterized by the exploratory and descriptive method based on documentary and bibliographic research. Data collection took place through interviews with focus groups and informal interviews with everyone involved in the implementation of the project. The participant observation technique also happened and represented significant importance for carrying out the work. It is noteworthy that the study is predominantly qualitative. In the studied organization, there is a great and positive evolution in the short interval of observation, more specifically, in 5 months, making the changes that occurred with the use of the 5S tool very evident. It is believed that there is still room for growth in other sectors of the company using the principles of the Kaizen project.

Keywords: Kaizen. Management tools. Processes management.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente automobilístico vem passando por flutuações consideráveis nos últimos anos, conforme dados apresentados na Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores - Fenabrave (2018). Associando a gestão de qualidade, tais dados demonstram a importância das empresas automobilísticas adequarem seus padrões tanto de processos como de estruturas para melhor atender o cliente. Tal exposto remete à constatação de que a empresa que consegue melhor atender o padrão de qualidade em seu empreendimento se destacará perante aos concorrentes.

No caso da concessionária Automega Renault Matriz, observa-se que esta tem como concorrente direto, sendo também concessionária autorizada da marca Renault, a Globo Renault. Analisando a região, ambas têm o mesmo potencial de absorção de clientes, visto que as mesmas atuam conforme orientações da montadora. Neste caso, aponta-se que o diferencial de uma perante a outra são suas ações internas.

Pensando especificamente no atendimento de Qualidade, a Automega teve a iniciativa de adotar para sua concessionária Matriz, localizada na Avenida Leoberto Leal, Barreiros, São José SC, a implementação do projeto Kaizen em seu setor de Pós Vendas. Kaizen é uma palavra de origem japonesa, que significa mudança para melhor. Expressa a noção de melhoria contínua, contemplando a vida em geral, ou seja, no âmbito familiar, pessoal, trabalho e social e, refere-se a todas as atividades serem seguidas em sua totalidade pelos colaboradores (LEITÃO, 2014).

No que tange o meio empresarial, sua ideia principal é melhorar a produtividade e baixar custos. Porém, para obtenção do sucesso, é crucial o envolvimento de todos os colaboradores da empresa, pois esta é uma iniciativa que não se concentra nas elites da organização.

Imai (1986) destaca que o processo de melhoria contínua implica em uma mudança cultural que se fundamenta na busca constante de novas formas de fazer o que quer que seja, de uma melhor forma, não ficando estagnado na evolução ou confortando-se com determinada situação.

A metodologia Kaizen centra as melhorias em atividade que tenham influência positiva na qualidade, custo e o serviço prestado. A qualidade não se refere unicamente à qualidade do produto final, refere-se também à qualidade dos processos através dos quais este é realizado. A melhoria no custo relaciona-se ao custo global implicado na venda e manutenção do produto ou serviço. Por fim, o serviço, refere-se com a entrega do pedido do cliente na data e condições exigidas pelo mesmo (IMAI, 1997).

O Sistema Toyota de Produção possui grande destaque no ramo automobilístico e, é reconhecido por seu desempenho eficiente e eficaz. Este, tem seus princípios fundamentados no método de melhoria contínua, o Kaizen. As práticas diferenciadas do sistema foram introduzidas amplamente em toda parte, com intuito de alavancar a produtividade, qualidade e por consequência tornar-se mais competitiva (BRAGA, 2017).

A proposta do projeto Kaizen foi apresentada pela montadora Renault, que está em busca de renovar sua maneira de atuação na gestão das concessionárias autorizadas, alcançando maior eficiência e eficácia nos processos e o fortalecimento da marca no mercado. Contudo, ainda não se tornou obrigatório para todos os concessionários a adoção do projeto Kaizen. Cabe ao titular da concessão aceitar ou não a implementação.

No caso da Concessionária Automega, houve a aceitação do projeto Kaizen. A partir desta breve exposição, define-se como questão norteadora do presente estudo

a seguinte pergunta de pesquisa: **como ocorreu o processo de implementação do projeto de melhoria contínua, denominado Kaizen, na empresa Automega Renault Matriz?**

O objetivo geral deste estudo foi de analisar o processo de implementação do projeto de melhoria contínua, denominado Kaizen, na empresa Automega Renault Matriz de Santa Catarina. Para o alcance deste objetivo, delineou-se os objetivos específicos, a saber: a) conhecer as variáveis que envolvem a implementação Kaizen; b) acompanhar a implantação do Kaizen na empresa estudada; c) analisar os resultados de cada etapa da implantação e; e) analisar o resultado geral da implementação do projeto Kaizen no setor de Pós Vendas da empresa estudada.

Para empresas que buscam a fidelidade de seus clientes, é necessário investimento na área de qualidade não só de produto, mas também de atendimento. Tratando especificamente no ramo de veículos, a montadora que busca se manter no mercado e destacar-se perante a concorrência, deve ter suas atenções expressivamente voltadas para a área de qualidade, seja antes, durante ou após as vendas. Neste contexto, acentua-se a importância da busca contínua por melhorias.

Analisando a atual conjuntura do mercado automobilístico, bem como sua tendência para o futuro, destaca-se que as concessionárias tendem a diminuir a estrutura de sua área de vendas, e conseqüentemente acentuar a importância de seu pós-vendas (FENABRAVE, 2018). Por este motivo, adotar iniciativas que aprimorem os processos internos da organização bem como almejem maneiras de melhor atender o cliente torna-se fator determinante para a permanência da empresa no mercado.

2 PLATAFORMA TEÓRICO-EMPÍRICA

O Kaizen surge com a Toyota após a II Guerra Mundial, quando as empresas Japonesas tiveram de começar do zero. Na batalha em busca de se destacarem do ocidente e se manterem no mercado, com os desafios que tinham de encarar todos os dias, sentiram a necessidade de melhorar cada dia. E, é justamente este o conceito do Kaizen (VAZ, 2016).

Kaizen é uma palavra de origem japonesa resultado da junção de outras duas palavras: kai, que significa mudar, e zen que significa melhor (IMAI, 1997). Leitão (2014, p.14) também redigiu sobre o tema, descrevendo a palavra Kaizen da seguinte maneira:

Palavra de origem japonesa (“kai”, mudança, modificar, melhorar e “zen”, bom, virtude) que significa melhoria contínua. Todas as atividades levadas a cabo pelos colaboradores no sentido da melhoria do desempenho dos processos e sistemas de trabalho. Pode envolver pessoas e equipamentos.

Kaizen trata de esforços de melhoria contínua, que tem como foco central a eliminação dos desperdícios e deve ser executados por todos (ARAÚJO; RENTES, 2006). De maneira mais abrangente, destaca-se que Kaizen é uma filosofia de melhoria contínua que envolve todas as pessoas da organização, desde gestores de topo aos funcionários. Esta filosofia deve ocorrer todos os dias e em qualquer lugar - assumindo que qualquer forma de vida deve ser constantemente melhorada e subentende que existam pequenas melhorias como resultado de esforços contínuos (IMAI, 1997).

Leitão (2014) destaca que os programas de melhoria contínua dos processos são progressivamente a aposta das empresas para fazer face ao mercado. Por intermédio da implementação destes programas é possível conferir simplicidade e

padronização aos processos e por consequência ocorre à redução dos custos com desperdícios internos relacionados com a qualidade dos mesmos.

De acordo com Bessant, Caffyn e Gallagher (2001), a melhoria contínua define-se como um processo de inovação incremental, que envolve toda a organização e acontece de forma focada e contínua. Seus passos, mesmo que pequenos, se ocorrerem com alta frequência e em conjunto com pequenos ciclos de mudança trazem uma contribuição significativa para o desempenho da organização.

É importante ressaltar que o Kaizen implica uma mudança cultural que se apóia na busca constante de novas formas de fazer o que quer que seja, da melhor maneira possível, não se estagnando com a evolução ou ficando confortáveis com determinadas situações. Araújo; Rentes (2006) destaca que para a maioria das pessoas, mudanças são difíceis, por mais que ocorram para melhor. Sendo assim, uma empresa que implanta o Kaizen em sua estratégia, não deve deixar que passe um dia sem que, em qualquer parte, haja uma melhoria, por menor que seja (IMAI, 1986), o que é um grande desafio tendo em vista a resistência das pessoas.

Os operadores integrantes da organização têm como principal função, manter os processos criados pela gestão em decorrer desta nova filosofia. Contudo, a gestão deve garantir que a sua equipe é capaz de cumprir estes processos, ou formá-la caso tal não se verifique (IMAI, 1986). Vale ressaltar, que estes colaboradores também têm responsabilidade na melhoria dos processos ou na forma como o seu trabalho é realizado.

Além disso, Gonzalez e Martins (2011) afirmam que para ser promovido de fato a contribuição dos funcionários nos resultados positivos da empresa, é necessário que estes não utilizem as ferramentas de melhoria de forma 'mecânica'. Ou seja, é necessário que o funcionário possua compreensão do 'por que' e 'como' utilizar as ferramentas de melhoria. Neste sentido, é necessário que as organizações desenvolvam competências técnicas, específicas dos processos; competências humanas, referente ao relacionamento em grupos; e também competências de gestão, que tratam da estrutura burocrática da empresa.

Imai (1986) destaca que com a difusão do Kaizen houve um contraste com a metodologia que se conhecia no Ocidente na altura do seu crescimento, em que apenas os quadros de gestão médios e superiores se preocupavam com a melhoria da organização através da inovação. Com o Kaizen, esta tendência começa a se alterar. O autor ainda ressalta que uma organização que concentre as suas ações de melhoria apenas em ações de inovação, não vai apenas estagnar, pelo contrário, sua tendência é se deteriorar uma vez que não há uma cultura de esforços contínuos por manter o sistema.

Em contrapartida, com a cultura Kaizen, que está focada no esforço humano, uma empresa nunca estagna (IMAI, 1997). Com a aplicação de inovação, o que o Kaizen faz é manter e fazer pequenas melhorias nestes novos processos. Desta maneira, ainda que não haja investimentos significativos no âmbito monetário, a empresa continuará sempre a acender.

A filosofia do Kaizen tem suas atividades voltadas para as melhorias que tenham influência positiva na qualidade, custo e o serviço prestado. Para Vaz (2016, p. 14) "a qualidade não se refere apenas à qualidade do produto final, mas também à qualidade dos processos através dos quais este é realizado". Deste modo, a melhoria no custo esta atrelada ao custo global implicado no design, produção, venda e manutenção do produto ou serviço. Para finalizar, o serviço está relacionado à entrega do pedido do cliente no volume, data e condições exigidas pelo mesmo (IMAI, 1997).

A propensão de estar acima da concorrência e o espírito que se vive quando se aplica o Kaizen, influenciam positivamente a motivação dos colaboradores, o que ocasiona o aumento das vendas e melhores resultados operacionais. Destaca-se também que a implementação da melhoria contínua nas organizações vai além de um simples treinamento em ferramentas de solução de problemas. Esta precisa ser tratada como um processo de aprendizagem contínua, mantido pela criação de um contexto social que incentive o desenvolvimento de competências, a aprendizagem, e mecanismos de disseminação das lições aprendidas (GONZALEZ; MARTINS, 2011).

Tem-se como elementos mais importantes no processo Kaizen, o compromisso e o envolvimento da gestão de topo. Estes devem ser demonstrados imediatamente e constantemente para assegurar a implementação da metodologia. Vale ressaltar, que a metodologia Kaizen envolve todos os colaboradores da empresa, em uma lógica de trabalho em equipe para caminhar rumo ao sucesso (IMAI, 1997).

Pode-se utilizar uma abordagem que estabelece cinco princípios em que se baseia a filosofia do Kaizen, conforme verifica-se no Quadro 1:

Quadro 1 – Princípios que a filosofia do Kaizen se baseia

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO
Eliminar o desperdício	<i>Muda</i> é a palavra japonesa para desperdício. Num local de trabalho, ou em qualquer processo, os intervenientes realizam tarefas que ou acrescentam valor ou não acrescentam valor. Desperdícios são fontes de custo e, portanto de diminuição de valor para a empresa. Por isso, devem-se centrar as atenções nas atividades que acrescentam valor e eliminar as restantes.
Envolvimento dos colaboradores	Os colaboradores são a chave da metodologia Kaizen e sem eles a empresa não melhora. Assim, a liderança deve mudar as suas atitudes de controle rígido e motivar os seus colaboradores dando-lhes objetivos concretos atingíveis, não culpando e acompanhando as equipas diariamente.
Ir para o <i>gemba</i>	Dar ao terreno toda a importância, porque é onde se acrescenta valor para o cliente e muitas vezes é de onde saem as melhores sugestões de melhoria.
Gestão Visual	Dado que 83% da informação que o ser Humano recolhe sensorialmente provem da visão, este princípio tem como objetivo tornar os processos e desperdícios visíveis. Este princípio pode ser ajudado pela ferramenta 5S.
Criação de valor para o cliente	O valor para o cliente será a diferença entre a utilidade do produto ou serviço e aquilo que o cliente paga por isso. Assim, deve-se entregar apenas produtos/serviços com utilidade para o cliente. Deve-se ter em mente que a próxima atividade num processo é sempre um cliente (ainda que não seja o cliente final) e eliminar, a montante, a causa raiz de erros.

Fonte: Adaptado de Institute (2015 apud Vaz, 2016).

No que tange a redução de custos e eliminação de desperdícios, Imai (1997) também tece considerações, destacando que pequenas, porém contínuas melhorias fundamentadas na eliminação de desperdícios, levam a uma alavancagem da qualidade, benefícios em custos e melhorias na produtividade. Adquirir tecnologia custa dinheiro, eliminar os desperdícios não tem custo algum.

De forma mais abrangente, Ohno (1997) determina como passo preliminar para a aplicação do Sistema Toyota de Produção (TPS), a identificação e eliminação dos desperdícios que carecem de tempo no chão de fábrica para aprender a mapear as atividades de processo que acrescentam valor e as que não acrescentam valor ao produto.

No que tange a questão de envolvimento dos colaboradores, e a questão de melhoria contínua, Leitão (2014, p.19) destaca que esta deve ser implementada através do trabalho em equipe, e salienta que “o pensamento oriental defende a ideia de que as grandes conquistas resultam dos pequenos contributos de cada um, e não de grande esforço de uma só pessoa” (LEITÃO, 2014, p.19).

O termo Kaizen representa uma filosofia de melhoria contínua que ocorre durante um longo período, através de sucessivos desenvolvimentos, criando mais valor e menos desperdício, resultando em uma maior velocidade, custos mais baixos e uma melhor qualidade (LEITÃO, 2014, p.19).

Neste sentido, o Kaizen preestabelece o ambiente para a força de trabalho conseguir efetivamente aplicar as ferramentas específicas de melhoria contínua. Quando aplicado na empresa, esta refere-se à melhoria contínua envolvendo todos os trabalhadores, inclusive a gestão de topo, as chefias médias e os trabalhadores. Quando acontece diariamente, o processo em questão é capaz de transformar a cultura de uma organização (LEITÃO, 2014).

Para o sucesso da implementação do Kaizen na cultura da empresa, exige-se um processo de mudança transversal na organização. É comum perceber certa resistência a mudanças, e observar reações como: “sempre trabalhamos desta maneira”; “No começo nos preocupamos, porém...”; “isso não mudaria nada”; “não é responsabilidade minha”; “ninguém me avisou”; “não tenho tempo”; “Existem problemas mais importantes”; “o que é que eu ganho com isso?”; “aqui não será possível”; “já temos trabalho de sobra”; “temos muitas ideias, mas falham na implementação!” Faz-se necessário a desconstrução de paradigmas.

Muitas pessoas atribuem o insucesso na tentativa de reproduzir o Sistema Toyota de Produção à diferença cultural relacionado à do Japão. Contudo, muito além desta questão, o fator determinante é a tentativa de copiar as suas ferramentas sem ter a mesma base do TPS, ou seja, sem que a padronização, esteja muito sólida e difundida (BRAGA, 2017).

3 DESIGN METODOLÓGICO

A estudo foi realizado no setor de pós-venda da empresa Automega Renault Matriz, localizada na Rua Leoberto Leal, Barreiros, São José / SC.

Tendo em vista que o estudo foi voltado para análise da implementação de um projeto, os participantes foram todos os envolvidos no qual apresentaram alguma responsabilidade para que ocorresse a implementação. Estes são: Titular / Diretor, Gerente pós-venda, Líder Kaizen, Líderes de Equipes, Profissionais do pós-venda, Consultor de Qualidade Renault, Consultor Regional Renault, Consultor Prime Action.

A pesquisa empírica realizada é de natureza descritiva, baseada em dados primários coletados por meio de entrevistas em grupos focais.

O grupo focal ocorreu em reuniões com um pequeno número de informantes, totalizando um número de 6 a 8 participantes. De modo geral, contou com a presença de um moderador que interveio sempre que necessário, tentando focalizar e aprofundar a discussão. Primeiramente o moderador apresentou de forma breve o tema que foi discutido e, em seguida, os participantes do grupo se apresentaram. Neste método de entrevista os participantes consideraram os pontos de vista dos outros para a formulação de suas respostas e, também puderam tecer comentários sobre suas experiências e a dos outros (BAUER; GASKELL, 2002).

No presente estudo, estas entrevistas ocorreram em conjunto com as reuniões de comitês, que aconteciam uma vez por semana, com duração de trinta minutos, no período de setembro de 2018 à janeiro de 2019. Estas reuniões aconteciam com cinco grupos diferentes, em que cada grupo contava com 6 integrantes e tinha assuntos específicos a tratar relacionados ao projeto, conforme apresentado do Quadro 2.

Quadro 2 – Entrevistas grupos focais

GRUPO	ASSUNTOS
1	5S / Recurso Humanos / Gestão de Qualidade;
2	Agendamento / Recepção / Acompanhamento;
3	Gestão de Estoque;
4	Diagnóstico / Execução de serviço / Controle de Qualidade / Gestão de Produção
5	VOC (Voz do cliente Renault – Portal utilizado para pesquisa de satisfação);

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

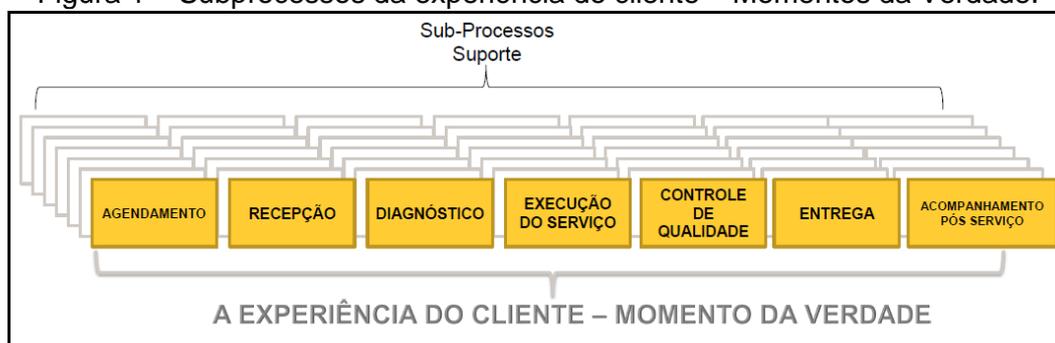
A entrevista iniciava-se com a moderadora (pesquisadora do presente estudo) se apresentando e apresentando os temas a serem discutidos, e em seguida os participantes se apresentavam. Realizado este processo iniciava-se as discussões dos assuntos relacionados à implementação.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Considerando que Kaizen trata-se de melhoria contínua e incentivada pela perspectiva de fidelidade do cliente, agilidade de processos e alavancagem de resultados, tanto em faturamento como demais variáveis que influenciam na saúde da empresa, a montadora Renault decidiu incluir em seus itens de padronização, iniciativas baseadas na teoria do Kaizen, já utilizada há muitos anos pelo Sistema Toyota de Produção.

Para garantir o sucesso da implementação do projeto, tendo a satisfação do cliente como foco principal, e baseado em estudos, a própria montadora desenhou os processos e subprocessos da experiência do cliente em seu pós-vendas, os quais são chamados de momentos da verdade. Tais subprocessos dividem-se em: Agendamento; Recepção; Diagnóstico; Execução de Serviço; Controle de Qualidade; Entrega e; Acompanhamento pós-serviço; no qual podem ser visualizados na Figura 1.

Figura 1 – Subprocessos da experiência do cliente – Momentos da Verdade.



Fonte: Adaptado Renault (2018).

Com base nestes subprocessos, foi detalhado o percurso deste cliente. Em cada etapa deste percurso, foram determinados os processos norteadores do

processo e, desenvolvido um guia explicativo para cada item, tidos como padrões a serem seguidos. Para a efetivação da implementação do projeto, foi necessário o desenvolvimento de padrões no que tange à gestão e suporte também. Sendo assim, houve a divisão também dos processos e sub processos no que tange: Recursos Humanos; 5 Sensores; Gestão de estoque; Gestão de produção e; Gestão de qualidade.

Desta maneira, trabalha-se com um total de 53 itens (27 relacionados ao percurso do cliente e 26 a gestão e suporte), que totalizam 281 padrões que devem ser seguidos para que o projeto Kaizen seja de fato incorporado à concessionária.

Cientes deste percurso, iniciou-se a implementação do projeto na concessionária Automega Renault Matriz, o qual contou com a consultoria da empresa Prime Action que tinha por objetivo tratar os assuntos relacionados ao tema e auditar mensalmente se a concessionária estava se adequando ao guia de implementação do projeto Kaizen no período de quatro meses (tempo exigido para implementação do projeto). Na tabela 1, apresenta-se os resultados das visitas.

A visita 1 teve um impacto muito significativo para a concessionária, em especial para a diretoria e gestores de área, que tiveram uma noção de todo trabalho árduo que viria para as próximas etapas. Já era reconhecido pela empresa a necessidade de uma administração com padrões bem definido, pois até então embora houvessem processos, estes não estavam bem estruturados ou não era entendido realmente suas necessidades, apenas era feito.

O resultado esperado nesta primeira etapa era pelo menos 25% do que o projeto exige, visto que a montadora já disponibilizava alguns materiais chamados de PPV's (Padrão pós Vendas), que deveriam nortear a concessionária sobre os padrões de atendimento Renault. Contudo, o resultado alcançado foi 8%. O setor de acompanhamento pós serviço recebe destaque por apresentar melhor resultado e, tal fato justifica-se pela gestora da área que já trabalhar com base nos PPV's.

A visita 2 representava um momento que a concessionária já estava aderindo ao projeto, e tratava-se de 50% do andamento do processo da certificação. O resultado alcançado na visita 2 foi 39%. O crescimento foi de 31 pontos percentuais. Destaca-se o setor de Recepção e Entrega, 5S, e gestão de estoque que tiveram pouca ou quase nenhuma evolução. No que tange a Recepção e Entrega, a pouca evolução se deve ao fato de os consultores de serviços apresentarem dificuldades para execução dos novos padrões exigidos. Quanto ao 5S e Gestão de estoque, a não evolução do resultado ocorre devido as mudanças relacionarem a manutenção de estrutura, a qual só pontuaria após a finalização das obras físicas iniciadas para adequação ao projeto.

A visita 3 significava 75% do andamento do processo da certificação. A evolução alcançada foi de 25%, atingindo resultado de 64% sobre o total de 280 padrões exigidos pelo projeto Kaizen. Destaca-se 5S, Gestão de estoque e gestão da produção que não apresentaram evolução devido a mudança de estrutura (para o caso do 5s,e Gestão de estoque) e a adaptação do novo funcionário responsável de produção contratado após o início do processo de implementação do projeto.

A visita 4 sinalizava a finalização da implementação do projeto, o resultado necessário seria de no mínimo 90%, sendo que no início do projeto, o resultado final previsto seria de 100%, devendo ocorrer uma evolução de 25% a cada etapa. Esta última etapa superou a evolução esperada no início do projeto, representando evolução de 26 pontos percentuais, porém ainda não foi suficiente para alcançar os 100%, finalizando o processo de implementação com 90%. Com destaque para as áreas de Recepção e entrega que não alcançou 100% ainda por conta de resistência de alguns colaboradores que apresentaram dificuldades em seguir processos padrões

aderindo às novas práticas como hábito. E destaque também para 5S e gestão de estoque devido a grande evolução devido a finalização das obras físicas. Os resultados e avanços da implementação obtidos em cada visita podem ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados das etapas da implementação em cada visita realizada.

ANÁLISE EVOLUTIVA DO ATENDIMENTO AOS PADRÕES								
PROCESSOS	VISITA 1		VISITA 2		VISITA 3		VISITA 4	
AGENDAMENTO	0%		50%		100%		100%	
RECEPÇÃO	10%		20%		60%		80%	
DIAGNÓSTICO	0%		67%		100%		100%	
EXECUÇÃO DE SERVIÇO	0%		25%		100%		100%	
CONTROLE DE QUALIDADE	0%		80%		100%		100%	
ENTREGA	0%		0%		50%		75%	
ACOMPANHAMENTO PÓS-SERVIÇOS	67%		100%		100%		100%	
RECURSOS HUMANOS	0%		50%		80%		90%	
5S	0%		0%		0%		100%	
GESTÃO DE ESTOQUE	7%		7%		7%		71%	
GESTÃO DE PRODUÇÃO	0%		25%		25%		100%	
GESTÃO DE QUALIDADE	25%		88%		100%		100%	
CHECK LIST 5S	36%		47%		77%		100%	
AUDITORIA DE FERRAMENTAS	26%		26%		66%		100%	
	8%		39%		64%		90%	

Fonte: Adaptado de Renault (2018).

Após a análise das visitas realizadas, passa-se a analisar a aplicação dos 5S's na organização.

4.1 Aplicação dos 5S's

O 5S é um processo que tem como objetivo criar e manter um ambiente de trabalho limpo, arrumado, seguro e eficiente. O resultado deste processo é perceptível para o cliente, pois o ambiente organizado influencia na satisfação geral dos serviços prestados pela concessionária, por toda a equipe, promovendo motivação para trabalhar melhor, manter e melhorar a organização e limpeza do ambiente favorecendo o clima entre todos.

A aplicação dos cinco sentidos, ou Programa 5S, é muito importante na identificação de problemas no ambiente de trabalho. Para Liker (2005, p.155) o “programa 5S no Japão compreende uma série de atividades para eliminar as perdas que contribuem para os erros, os defeitos e os acidentes de trabalho”.

Neste contexto, pode-se ressaltar que o 5S tem por objetivo agir no ambiente de trabalho da equipe para contribuir com a motivação de todos e alcançar o nível esperado de desempenho, custo e qualidade. O 5S é um modelo de organização japonesa baseado em 5 palavras que começam com “S”, em Português chamados: 5 “Sensos”, sendo apresentado de forma bem resumida, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Definição dos 5S's

SEIRI	Organização	Disponibilizar apenas os materiais, ferramentas e equipamentos necessários ao trabalho, o restante guardar ou descartar.
SEITON	Arrumação	Um lugar para cada coisa / cada coisa no seu lugar. Com isso eliminamos os movimentos desnecessários.
SEISO	Limpeza	Obter uma limpeza excelente e permanente.
SEIKETSU	Padronização	Gestão visual: perceber facilmente as anomalias. Padronizar os procedimentos de limpeza e organização.
SHITSUKE	Disciplina	Disciplina para manter o nível das instalações e os padrões do ambiente impecável, criando um processo de melhoria contínua.

Fonte Adaptado de Lapa (1998).

Como requisito para certificação, é necessário que a concessionária trabalhe de maneira efetiva a questão dos 5 Sensos. Desta maneira, como parte do projeto, deve ocorrer mensalmente auditoria do 5S, que tem como intuito, avaliar se todos os pontos padrões exigidos pela montadora Renault neste quesito estão sendo atendidos.

As auditorias acontecem com base em um check list relacionado à estrutura, o qual contempla 69 pontos que são divididos em: Área comum; Agendamento; Recepção; Sala de espera; Oficina; Controle de Qualidade; Lavagem; Entrega; Estoque de peças e; Auditoria interna 5S. Nas Figuras a seguir, será evidenciado principais mudanças que a estrutura da empresa sofreu com a implementação dos 5 sentidos.

Na Figura 2, é possível observar a mudança significativa que a área comum sofreu no ambiente do banheiro, tendo a empresa realizado manutenções e alteração na estrutura, o que impactou expressivamente na valorização e conforto do funcionário.

Figura 2 – Mudança realizada no ambiente do banheiro



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No que tange as caixas de ferramentas, na Figura 3 é perceptível a questão do ganho de tempo após a aplicação da ferramenta 5S, trazendo maior agilidade ao processo, não ficando mais o mecânico perdendo tempo tentando encontrar ferramentas em meio a matérias que nem eram utilizados.

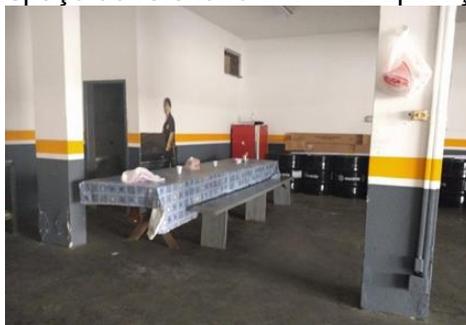
Figura 3 – Mudança na caixa de ferramentas da oficina



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No que tange ao conforto e valorização do funcionário, a área de refeitório revelou importante mudança, conforme pode ser visto na Figura 4 e 5, tendo a empresa investido em alteração de estrutura, proporcionando aos colaboradores um ambiente (que antes só tinha uma mesa e refrigerador) com sofá, televisão, micro-ondas, churrasqueira, pia, balcão e ventilador.

Figura 4 – Espaço do refeitório antes da aplicação dos 5 S's



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

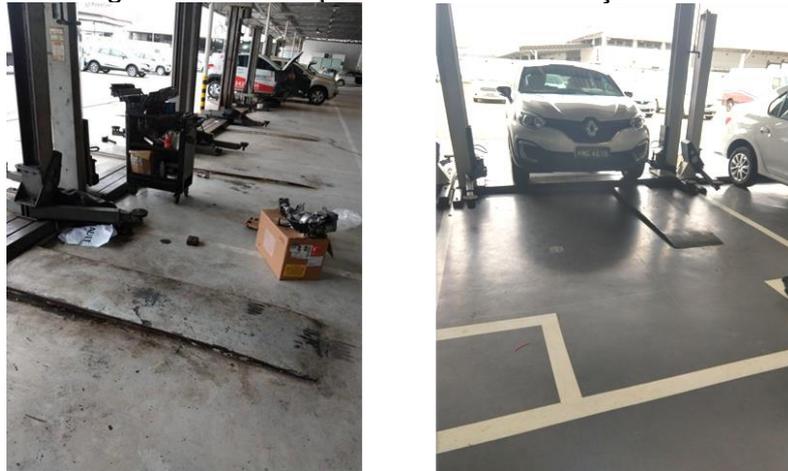
Figura 5 – Espaço do refeitório após aplicação dos 5 S's



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Quanto aos boxes de serviço, na Figura 6 é possível identificar que estes depois da aplicação da ferramenta, encontram-se limpos, livres de óleo, sujeira, água, entre outros; e só se encontra materiais e ferramentas que serão utilizados naquele serviço.

Figura 6 – Mudança nos boxes de serviço



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

4.2 ANÁLISE GERAL DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

A implementação do projeto Kaizen na Automega Renault Matriz, uma empresa que iniciou suas atividades no ano de 1996, familiar, caracterizada por seu quadro de funcionários que em sua maioria fazem parte do negócio desde os primeiros anos de funcionamento e que mantinha a linha de gestão desde o início, certamente representou uma quebra de paradigmas na empresa.

Para Imai (1997), os elementos mais importantes no processo Kaizen, referem-se ao compromisso e o envolvimento da gestão de topo. Estes devem ser demonstrados imediatamente e constantemente para assegurar a implementação da metodologia. Além disso, é importante ressaltar que o Kaizen implica uma mudança cultural que se apóia na busca constante de novas formas de fazer o que quer que seja, da melhor maneira possível, não se estagnando com a evolução ou ficando confortáveis com determinadas situações (IMAI, 1986).

Na apresentação inicial do projeto para a Automega Renault, realizada por representantes da montadora Renault do Brasil, foi possível constatar que caso a empresa aceitasse implementar o projeto, estaria adentrando em uma trajetória árdua, e arriscada, pois o cenário antes da implementação não apresentava uma boa perspectiva quanto à probabilidade de mudanças. O processo de melhoria contínua está diretamente relacionado com a solução dos problemas. Para Liker (2005), o Kaizen acontece apenas quando o processo estiver padronizado e estabilizado.

Mesmo considerando as variáveis negativas, o titular da empresa, Leonardo Nienkotter, reconhecido por ser uma pessoa visionária, apostou neste projeto de melhoria que representaria uma mudança de 22 anos em 4 meses. Mudanças estas relacionadas tanto à estrutura como a processos relacionados a todos os departamentos que englobam o pós vendas.

A partir de então, iniciou-se o processo de pré-implementação, e posteriormente de implementação. Não demorou para os problemas começarem a aparecer. Logo de início foi possível perceber as resistências e a negatividade das pessoas perante o projeto. Constatava-se que havia uma minoria que estava disposta a trabalhar em sua totalidade os princípios do Kaizen. Era difícil entender porquê de tanta força contra algo que representaria mudanças positivas para todos. Vale ressaltar, que a metodologia Kaizen envolve todos os colaboradores da empresa, em uma lógica de trabalho em equipe para caminhar rumo ao sucesso (IMAI, 1997). Os colaboradores são a chave da metodologia Kaizen e sem eles a empresa não melhora.

O fato é que o Kaizen tornou-se uma realidade, então as mudanças começaram a ocorrer. Quanto aos fatores relacionados ao percurso do cliente, foi possível perceber a diferença que fez a contratação de funcionários que já iniciaram suas atividades imersos aos princípios do Kaizen.

É válido abordar, que em pontuais situações também houve a não aceitação do projeto por parte de alguns clientes, que não estavam acostumados com tamanha organização, a qual dificultava a facilidade de atendimento a clientes que não gostavam de agendar horário. Com o Kaizen, tornou-se difícil o atendimento imediato de clientes sem agendamentos, pois havia um planejamento da agenda e da produção da oficina. Sabia-se o horário de entrada e de saída exatos do veículo, algo que não era possível anteriormente à implementação.

Quanto à resistência dos funcionários, que dificultou muito o bom andamento dos processos, em especial dos que eram remunerados por comissões, justificou-se pelo fato de não haver um setor de recursos humanos bem estruturado na empresa. Setor qual apresentasse ações motivacionais, planos de carreira, avaliação de desempenho, entre outros pontos que interferem nos fatores de motivação dos funcionários sobre seus propósitos no trabalho. O que se percebia é que grande maioria trabalhava apenas pela necessidade, apenas para receber o salário no final do mês, e não por gosto as suas tarefas. A maioria dos funcionários já estavam desacreditados que ocorreriam tantas mudanças, a final já estavam desmotivados com a maneira de gestão que acontecia até então.

Spear e Bowen (1999) abordam que todas as melhorias precisam ser feitas em conformidade com o método científico e no nível hierárquico mais baixo possível da organização, mediante orientação e assistência de algum supervisor, que atua como um professor. Existe a crença de que as pessoas são o patrimônio corporativo mais importante, e que os investimentos em seus conhecimentos e suas habilidades são necessários para construir a competitividade.

Com o decorrer do projeto, próximo ao meio do processo de implementação, já começou a ser possível visualizar as mudanças. Os funcionários começaram a ganhar voz com as reuniões de comitês que ocorriam semanalmente, e começaram a ver que suas solicitações estavam sendo atendidas conforme possibilidade. Havia uma caixa de sugestões, e nenhum funcionário ficava sem resposta, mesmo que sua sugestão não fosse aceita, este recebia uma justificativa para tal decisão. E melhor ainda, houve premiação aos que davam sugestões.

Foi perceptível a alavancagem dos números dos resultados da visita 1 para a 3, onde a concessionária passou de 8% para 64% de atendimento sobre os 280 padrões de exigências necessários para a efetividade da implementação do projeto Kaizen. A realização do dia "D" (citado por Leitão (2014) como sugestão para implementação dos 5S), ocorreu e uniu os funcionários em um dia atípico de trabalho, e trabalhou os 5 sensos, representou um momento marcante para esta evolução. Tratou-se de um dia em que os colaboradores puderam visualizar e trabalhar com suas próprias mãos para transformação da estrutura da empresa. Percebe-se que fazer com que cada um sintam-se um agente de transformação, é fundamental para que seja possível o alcance dos resultados esperados.

A mudança de atitude e a harmonia entre os integrantes da equipe e entre os processos são, para Ohno (1997), o fator chave para a evolução do sistema. Mediante isto, obtém-se o desenvolvimento individual, a partir da experiência e a especialização, e a solução dos problemas, como resultado do conhecimento compartilhado e integrado dos indivíduos.

É perceptível que modificar o espaço físico, buscando gerar um ambiente eficiente e agradável de trabalho por meio do descarte de objetos desnecessários, alterações de layouts, ou até alteração dos processos (aspecto intelectual), é mais rápido e menos complexo que prover mudanças de crenças, valores, e hábitos dos colaboradores (LEITÃO, 2014).

Quanto às questões relacionadas a padrões de gestão e suporte, a implementação do projeto permitiu que os departamentos de gestão amadurecessem, trazendo maior conhecimento, e possibilitando que questões cruciais sejam realmente trabalhadas. O que acontecia anteriormente ao projeto é que a empresa cresceu, porém sua administração não havia acompanhado esta expansão. Neste sentido, pode-se destacar que a parte da gestão representou maior impacto recebido com o que o projeto Kaizen apresentou.

Sobre a efetividade da implementação dos princípios do Kaizen na empresa perante todos os colaboradores, (empresa a qual tinha em suas raízes valores bem diferentes do que o projeto propôs) conclui-se que não ocorreu em sua totalidade. Ainda existem pessoas desacreditadas e que estão fazendo os padrões por imposição. Contudo é altamente perceptível as mudanças positivas que a adoção desta iniciativa trouxe para a empresa.

A realização deste projeto na empresa Automega Renault Matriz, possibilitou o contato com uma nova realidade, da qual o resultado de aprendizagem foi efetivo com muitos dos seus colaboradores. O resultado de qualidade, advindos de pesquisas de satisfação realizados pela montadora Renault, apresentou melhorias significativas.

No que tange à redução de custos e eliminação de desperdícios, Imai (1997) destaca que pequenas, porém contínuas melhorias fundamentadas na eliminação de desperdícios, levam a uma alavancagem da qualidade, benefícios em custos e melhorias na produtividade. Adquirir tecnologia custa dinheiro, eliminar os desperdícios não tem custo algum. Sendo assim, quanto aos custos, embora não tenha ocorrido no presente estudo uma mensuração exata também diminuiriam, isto pode ser constatado também devido à taxa de retorno dos veículos a concessionária ter diminuído. A produtividade ainda não aumentou, porém acredita-se que isto ocorre por alguns pontos ainda necessitarem de atenção e um trabalho mais profundo.

Os operadores integrantes da organização têm como principal função pós implementação, manter os processos criados pela gestão em decorrer desta nova filosofia. Contudo, a gestão deve garantir que a sua equipe é capaz de cumprir estes processos, ou formá-la caso tal não se verifique (IMAI, 1986). Vale ressaltar, que estes colaboradores também têm responsabilidade na melhoria dos processos ou na forma como o seu trabalho é realizado.

Neste sentido, é essencial para que a sustentabilidade do projeto aconteça, total envolvimento da gestão, garantindo que os princípios implementados permaneçam na organização. Gonzalez e Martins (2011) abordam que um importante aspecto relacionado à sustentabilidade da ferramenta de melhoria contínua é criação e a manutenção de um ambiente que estimule a aprendizagem. O autor ainda ressalta que a formação de grupos de trabalho, tanto de rotina quanto de melhoria, propicia o desenvolvimento de uma linguagem comum entre os integrantes do grupo, alavancando o potencial de assimilação e geração de novos conhecimentos, reforçando o potencial para o desenvolvimento de melhorias.

Uma maneira de se certificar que isso acontecerá, é acompanhar as reuniões de comitês que devem continuar ocorrendo semanalmente, e dar respaldo aos assuntos discutidos. Além disso, o trabalho do setor de Recursos Humanos também

é fundamental para garantir que novos colaboradores iniciem seus trabalhos na empresa, já cientes da importância desta nova filosofia de vida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo analisar a implementação do projeto Kaizen na empresa Automega Renault Matriz.

É fato que empresa estudada apresentou uma grande evolução desde o começo de sua história, onde começou como uma recapadora de pneus e hoje é consagrada como concessionária Renault. Contudo, vale ressaltar que a atual situação econômica do país exige das empresas uma melhor gestão dos recursos disponíveis, e conseqüentemente redução de custos e melhores níveis de produtividade e qualidade.

Até o início do trabalho, os pesquisadores não haviam tido contato com as variáveis que envolvem a implementação do projeto Kaizen. A pesquisa bibliográfica foi fundamental para compreensão da fundamentação teórica da filosofia Kaizen. A pesquisa documental também serviu como importante aporte para esta etapa de conhecimento das variáveis que envolvem a implementação do projeto.

A fase de acompanhamento da implementação do projeto Kaizen aconteceu por meio da observação participante e, também da coleta de dados que ocorreu por meio de entrevistas em grupos focais e entrevistas informais durante todo o processo de implementação.

As etapas de conhecimento das variáveis que envolvem a implementação do Kaizen, e o acompanhamento de todo o processo, permitiu que fosse realizada a análise dos resultados de cada etapa, e a análise geral da implementação do projeto. A atuação da consultoria, que aconteceu no período de 4 meses, sendo divididos em quatro etapas, aconteceu em conjunto a todo o processo de implementação e, forneceu documentos essenciais para realização das análises.

As análises apresentadas nos resultados de estudo, demonstraram que o Kaizen trata de uma nova realidade. Este projeto trouxe benefícios para toda a organização, destacando-se a evolução e padronização dos processos, além das grandes melhorias na estrutura da empresa, o que proporcionou um melhor ambiente de trabalho. As pesquisas de satisfação realizadas pela montadora Renault, também apresentaram aumento em seus resultados, o que demonstra maior qualidade da empresa.

A aplicação da ferramenta 5S pode ser considerada uma das maiores vantagens observadas da implementação do projeto de melhoria contínua. A diminuição de custos também merece ênfase dentre os benefícios do Kaizen. Conforme Imai (1997), pequenas, porém contínuas melhorias fundamentadas na eliminação de desperdícios possibilitam notória elevação da qualidade, benefícios em custos e, melhorias na produtividade. Isto pode ser observado na empresa com as diversas manutenções que ocorreram na etapa de implementação do 5S, permitiram a reciclagem de materiais e redução de tempo gasto na produção. A redução de custos também pode ser observada devido à taxa de retorno dos veículos a concessionária ter diminuído.

Como sugestões para futuros trabalhos, os pesquisadores propõem a análise dos impactos e a importância do setor de Recursos Humanos no desenvolvimento da empresa, visto que com a análise da implementação tal área representou significativa importância para o andamento do projeto. Também se sugere estudo dos fatores que

influenciam no aumento da produtividade, questão que não apresentou resultado tão satisfatório frente ao esperado com a implementação do projeto.

6 REFERENCIAS

- ARAUJO, Cesar Augusto Campos de; RENTES, Antônio Freitas. **A metodologia Kaizen na condução de processos de mudança em sistemas de produção enxuta**. Revista Gestão Industrial, v. 2, n. 2, 2006.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BESSANT, J; CAFFYN, S; GALLAGHER, M. **An Evolutionary Model of Continuous Improvement Behaviour**. Artigo. Elsevier. Pergamon: Technovation, 2001. Vol. 21. 67-77 p. Disponível em: <<http://www.elsevier.com/locate/technovation>>. Acesso em: 02 set. 2018.
- RAGA, Lívia Maia. **Caso de Kaizen para aumento de produtividade em oficina de concessionária de veículos no Brasil**. 2017. 27 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.
- FENABRAVE, 11º, 2018, Florianópolis. **11º Congresso Internacional Fenabrave-SC Inter Leadership / Inter Dealership**.
- GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. **Melhoria contínua e aprendizagem organizacional: múltiplos casos em empresas do setor automobilístico**. Gestão & Produção, [s.l.], v. 18, n. 3, p.473-486, 2011. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2011000300003>.
- IMAI, M., 1986. **Kaizen: the key to Japan's competitive success**. United States of America: McGraw-Hill.
- IMAI, M., 1997. **Gemba Kaizen: a commonsense approach to a continuous improvement strategy**. United States of America: McGraw - Hill.
- LAPA, Reginaldo; POR FRANZEN, Compilado; EDSON, A. **Programa de qualidade 5S**. São Paulo: Qualitymark Editora, 1998.
- LEITÃO, Diogo Miguel Campos. **Conceção e implementação de um programa de melhoria da qualidade: estudo de caso na Eurico Ferreira, SA**. 2014. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- LIKER, J. K. **O Modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 316p. Título original: The Toyota Way.
- OHNO, T. **Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Tradução Cristina Schumacher. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. 149 p. Título original: Toyota Production System: beyond large-scale production.
- RENAULT, Groupe. **Reunião de fechamento – Consultoria 4 Projeto Kaizen** . Consultoria “4”, 2018. 35 slides.
- SPEAR, S. BOWEN, H. K. **Decodificando o DNA do Sistema Toyota de Produção**. Harvard Business Review. 1999.
- VAZ, Ana Sofia Antunes de Pinho et al. **A utilização do Kaizen em áreas operacionais e administrativas de uma empresa de manutenção e rent-a-cargo**. 2016. Tese de Doutorado.