

# KAIZEN: O SUCESSO NA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO

## AUTORES

**Felipe Toguchi ALVARES**  
**Héctor Wesley Vieira TAMBORELLI**  
**Jéssica S. de LIMA**  
**Murilo Pereira MAIA**  
**Piter Cavalcante SANTOS**  
**Samantha Jacinto RODRIGUES**

Discentes da Universidade de Mogi das Cruzes (UMC)

**Heber de Godoi CARVALHO**  
Docente Universidade de Mogi das Cruzes (UMC)

## RESUMO

Apresenta-se a importância da utilização da estratégia no setor produtivo como vantagem competitiva, destacando uma ferramenta incorporada ao sistema de administração *Just in Time*. Aponta-se, além de resultados positivos, uma melhoria na área de produção das organizações. Baseia-se em informações adquiridas em pesquisas literárias e artigos acadêmicos, que asseguram a pesquisa realizada. A partir da aplicação da estratégia predeterminada, observa-se a ferramenta aplicada no cenário industrial, demonstrado em textos explicativos.

## PALAVRAS - CHAVE

Just in Time; Estratégia; Produção.

## 1. INTRODUÇÃO

O termo estratégia (do grego *strategos*) surgiu na Grécia antiga, à aproximadamente 3000 a.c. Em seu sentido original, o termo é utilizado para descrever a arte do general, ou seja, a utilização de suas forças, envolvendo ações de liderança e manobras militares a fim de conduzir seus exércitos em tempos de guerra, atingindo seu objetivo de derrotar o inimigo.

Segundo Bethlem (1980) *apud* Oliveira (1991) em termos militares, a estratégia seria a ciência das ações dos guerreiros fora do campo de visão do general e a tática.

A estratégia militar é uma das muitas dimensões da arte da guerra, caminha junto à tática, que visa à correta execução dos planos e manobras militares a serem realizados.

Ansoff (1977) *apud* Oliveira (1991) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou.” Equiparado ao meio empresarial, demonstra-se a grande importância que a estratégia representa para alcançar os objetivos e metas traçadas, estas, definidas segundo o ramo competitivo em que se atua.

Nesta esfera, a estratégia torna-se primordial, econômica e viável, constituindo-se em uma ferramenta que visa à redução dos impasses que afetam o desenvolvimento da organização, e simultaneamente, o aumento das oportunidades, através da adequada utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos. Segundo Bruce Henderson (1975) *apud* Oliveira (1991), fundador da Boston Consulting Group, “estratégia é uma busca deliberada de um plano de ação que vá desenvolver e construir uma vantagem competitiva para a empresa”, tornando-se um diferencial para a organização manter-se no mercado e a frente dos concorrentes.

O presente artigo aborda a importância da utilização de estratégias no setor produtivo, por intermédio do cumprimento dos conceitos delimitados no sistema de administração da produção *Just in Time* (JIT), este, composto por ferramentas, como o *Kaizen*. Este método, analisado neste estudo, incorpora a filosofia do JIT. Engloba-se muito mais do que um processo administrativo que envolve somente a produção, trata-se do conceito a ser seguido por toda a organização.

O estudo das antigas práticas de gestão, na qual os gestores tomavam suas decisões sem a participação dos níveis inferiores da hierarquia empresarial, ocasionavam a perda de informações valiosas, que poderiam trazer resultados significativos em diversos aspectos.

O potencial da produção como uma arma competitiva e o conceito do uso da produção como um ativo estratégico não poderiam mais ser negligenciados pelos administradores que, caso quisessem prosperar ou mesmo sobreviver na nova realidade competitiva, deveriam reconhecer e abandonar alguns mitos sobre a produção, que eles vinham observando como postulados. (CORRÊA; GIANESI, 1993, p. 21)

Contudo, esta visão tem dado lugar a uma nova forma de enxergar a produção como parte principal da organização. O JIT, através do *Kaizen*, traz amplas melhorias e intensiva participação na área de produção, visto que as maiores problemáticas e as principais vantagens estratégicas são identificadas neste setor.

Objetiva-se abordar como os conceitos do *Kaizen*, dentro do setor produtivo, podem auxiliar a organização numa gestão eficiente e eficaz, a fim de utilizar os recursos e capacidades disponíveis, desde a mão-de-obra até os espaços físicos.

O embasamento teórico dá-se através de literaturas, artigos da internet, pesquisas acadêmicas, que tratam do referido tema adotado.

Diante disto, ressalta-se a indispensabilidade da aplicação de estratégias no ambiente produtivo, como parte essencial do desenvolvimento empresarial. Anteriormente, os generais tinham disponíveis armas, munições e sua própria militância para realizar suas conquistas, atualmente, o *Kaizen* torna-se a estratégia notória para as organizações, e também, a ferramenta que garante a competitividade e a vantagem no mercado atuante.

## **2. JUST IN TIME**

Originado no Japão na década de 50, pelos fundadores da Toyota Motor Company, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, a ferramenta *Just in Time* teve seu conceito baseado nas técnicas de grandes especialistas de qualidade como Henry Ford, Frederick Taylor e também pelos quatorze princípios do professor norte-americano Willian Edward Deming.

A partir de uma visita de seus criadores aos Estados Unidos, percebeu-se que a principal deficiência da técnica utilizada pela Ford era o desperdício de recursos, dessa forma surgiram os dois principais princípios do Sistema Toyota de Produção (TPS – *Toyota Production System*), a eliminação de desperdício, que tinha como alvo reduzir ao mínimo as atividades que não agregavam valor ao produto, e a fabricação com qualidade, que visava uma produção com zero defeitos. Essa filosofia tem como pilares essenciais, o *Just in Time* e o *Jidoka*, que significa autonomia.

O JIT tem como objetivo a melhoria contínua do processo produtivo, o combate ao desperdício e a redução de níveis de estoque. É considerada uma completa filosofia, a qual inclui aspectos de administração de materiais, a gestão da qualidade, o arranjo físico, o projeto do produto, a organização do trabalho e a gestão de recursos humanos.

Segundo a Lubben (1989, *apud* UNISALESIANO, 2017), a filosofia da produção JIT é operar um sistema de manufatura simples e eficiente, capaz de aperfeiçoar o uso dos recursos de capital. Isto resulta em um sistema de produção capaz de atender as exigências de qualidade e de entrega de um cliente, ao menor custo.

O *Jidoka* tem como principal objetivo aumentar a eficiência da produção, minimizando erros e oferecendo mais autonomia para seus funcionários operarem o maquinário, desenvolvendo ao mesmo tempo funções inteligentes nos equipamentos.

Algumas dificuldades são encontradas na implementação do JIT, por exemplo, há necessidade de que a empresa possua um fluxo contínuo de produção para que não haja desperdício, acúmulo de estoque e alto custo, caso seja necessária à paralisação das máquinas e etc. A redução de estoque também pode ocasionar interrupções da produção por conta de problemas de gestão de mão-de-obra, como greves de funcionários na fábrica ou de fornecedores. Possui um processo de implementação de longo prazo e algumas empresas o enxergam com uma visão míope e limitada, visando somente à redução de custos e o

aumento dos lucros. Dessa forma, as empresas apostam numa perspectiva enganosa, já que se trata de um longo processo, que envolve outros fatores como qualidade e satisfação do cliente.

Com planejamento e responsabilidade o JIT busca o refinamento do processo produtivo reduzindo os custos desnecessários, a qualidade assume a tolerância de zero defeito, o processo torna-se flexível e preparado para as variações do mercado, aumenta-se a velocidade deste ciclo de produção, levando confiabilidade ao cliente.

Dentro do JIT existem algumas ferramentas de melhoria contínua que auxiliam nos processos. Entre muitas, estão o *Kanban*, o 5s, o TRF e o *Kaizen*, com enfoque neste último.

O *Kanban* é um sistema visual que utiliza cartões (post-it e etc.) nas cores verde, amarelo e vermelho para indicar o andamento dos fluxos de produção em série, permitindo um controle detalhado sobre quando, quanto e o que produzir.

O 5s auxilia na criação de uma cultura disciplinar que identifica problemas e gera oportunidades para realização de melhorias de desempenho das pessoas e processos, e também, na redução de desperdícios a partir de uma nova postura adotada no trabalho. Seu significado dá-se através das cinco palavras de origem japonesa que são: *Seiri* (Senso de organização), *Seiton* (Senso de arrumação), *Seiso* (Senso de limpeza), *Seiketsu* (Senso de normalização), *Shitsuke* (Senso de autodisciplina).

A metodologia TRF (Troca Rápida de Ferramentas) tem como objetivo a redução no tempo de preparação de equipamentos, na qual as peças, ferramentas ou instrumentos a serem utilizados na operação já estarão próximos a máquina, devidamente inspecionadas e lubrificadas, a fim de minimizar os períodos não produtivos do “chão de fábrica”.

### 3. KAIZEN

O termo *Kaizen* começou a ser conceituado após a Segunda Guerra Mundial, que trouxe a necessidade de melhoria no cenário econômico. Com o fim da ocupação na década de 50, os governos do Japão junto com as gestões administrativas da época usaram o conceito para impulsionar a qualidade a fim de reestruturar a economia e os processos das indústrias, voltando a atuar no mercado internacional de forma competitiva.

Harmonizando as técnicas administrativas do engenheiro e autor francês Jules Henri Fayol e os ideais inovadores de Deming, foi criado um sistema de aprimoramento constante, conhecido como o *Kaizen*.

Um dos propulsores iniciais do movimento *Kaizen* foi Masaaki Imai. Em 1985, fundou o Kaizen Institute Consulting Group (KICG), na Suíça, no qual treina gestores com formação reconhecida a nível mundial. Hoje, possui escritórios localizados em mais trinta países, em seis continentes e com mais de quatrocentos profissionais para servir os clientes em mais de vinte e cinco idiomas.

*Kaizen* é uma ferramenta que integra o conceito JIT, onde *Kai* significa “mudança”, e *Zen* “para melhor”, abrangendo a ideia de melhoria contínua. O *Kaizen* baseia-se na melhoria não apenas nos processos de uma empresa, mas pode ser utilizado no âmbito familiar e social. Este sistema sugere uma mudança nos processos através de ideais que o indivíduo altera conforme as necessidades existentes, em razão destas necessidades humanas serem ilimitadas, se requer aprimoramento contínuo, assim como a criação de novos recursos.

O sistema *Kaizen* foi formulado a fim de estar frequentemente objetivando a eliminação de qualquer tipo de desperdício nas organizações, desde os processos produtivos e administrativos à manutenção de recursos físicos.

Segundo Masaaki (1994) *apud* Endeavor Brasil (2015), a realização das tarefas coletivas deverá prevalecer sobre o individualismo, destacando sempre a priorização dos colaboradores como bens mais valiosos dentro da organização. Respeitando suas necessidades individuais, estes são direcionados a alcançarem todas as metas da empresa. Ressaltando que a satisfação e responsabilidade são valores coletivos dentro do sistema *Kaizen*.

Somado aos conceitos do termo, Masaaki elaborou alguns princípios básicos para facilitar o entendimento do que está envolvido dentro do *Kaizen*. Que são:

- As melhorias graduais provêm da extinção do desperdício;
- Envolve todos os colaboradores de forma integralizada, desde os cargos mais elevados até o pessoal de base;
- Não provêm de alto investimento financeiro, pois não é necessária aplicação de novas tecnologias, mas na alteração da cultura organizacional;
- Proveniente da cultura japonesa, contudo, pode ser injetado em qualquer país;
- Baseia-se na transparência dos processos, de forma que os problemas e os desperdícios se tornem visíveis a todos;
- Entende-se que no “chão de fábrica” encontra-se o real valor da empresa;
- **Tem como objetivo o aperfeiçoamento dos processos;**
- Priorizando as pessoas, abrange uma nova ideia que agrega o espírito de equipe, sabedoria, moral e autodisciplina, direcionados a diretrizes da empresa;
- Entende-se que a verdadeira aprendizagem se parte da prática.

*Kaizen* abrange várias áreas da organização, desde administração até o desenvolvimento dos seres em grupo ou individualmente, mas é destacado no processo produtivo, trazendo um conceito que valoriza os colaboradores dos níveis mais baixos, cumprindo os objetivos desejados pela indústria. Com a flexibilidade, qualidade, velocidade, confiabilidade, se alcança um melhor custo para o desenvolvimento organizacional.

#### 4. MANUAL DO KAIZEN

Dentro do cenário empresarial atual, no qual as organizações tendem a buscar maior lucratividade com aplicações rentáveis aos seus processos de produção e serviço, a utilização de ferramentas, como o *Kaizen*, as auxiliam neste contexto.

Nas organizações que possuem uma postura inadequada diante de seu setor produtivo, a abordagem por parte dos gestores envolve uma cobrança excessiva, sobrecarga de trabalho e a falta de comunicação integrada. Somado a isto, existe a ausência de motivações e capacitações, e o ambiente de trabalho disponibilizado aos colaboradores impróprio.

De modo a beneficiar-se amplamente, as empresas aplicam a ferramenta em duas fases, inicialmente através da fase *Pré-Kaizen* e finalizando com a implementação.

## 5. PRÉ-KAIZEN

Essa fase inicial dá-se no planejamento e na preparação adequada, apresentando à empresa a implementação, a fim de que as melhorias ocorram com maior organização e facilidade.

As etapas de sucesso, citadas abaixo, na implementação dessa ferramenta estão baseados no livro da *Productivity Press* (2002) *apud* Yamada (2012). Estas, fornecem apenas uma ideia de como implementar, não sendo necessário a aplicação rigorosa de forma sequencial.

- Escolher a área a ser analisada;
- Selecionar os cenários a serem melhorados, pois quando bem definidos, analisa-se adequadamente e encontram-se alternativas plausíveis;
- Implementar a ferramenta 5S, que, inicialmente, propicia aos colaboradores a oportunidade de trabalhar em equipe, e posteriormente, focaliza-se em suas próprias áreas, tendo autonomia para identificar gargalos dentro do processo produtivo.
- A ferramenta *Kaizen* pode proporcionar a implementação de um novo arranjo celular, ou também, através da utilização da metodologia *Kanban*. Do contrário, ao iniciar a criação do novo layout, podem surgir novos problemas inesperados;
- A implementação dessas mudanças exige grande empenho da organização em fornecer os recursos necessários para tais atividades, além disso, outros ajustes serão aplicados, podendo elevar o tempo estimado;
- Selecionar um colaborador para torna-se o líder do sistema *Kaizen*. Este indivíduo será responsável por conduzir o evento, gerenciar e dar suporte em todas as atividades, mantendo o foco nos objetivos. Responsável ainda pela organização dos materiais e ferramentas utilizados na produção, pela criação do cronograma e delegação dos efetivos membros da equipe;
- A equipe selecionada deve ser multidisciplinar, com membros trabalhando da mesma maneira. Segundo Ortiz (2010) *apud* Yamada (2012), é imprescindível a participação dos colaboradores da linha de produção, já que eles convivem diariamente com o processo a ser analisado e sabem quais os problemas que normalmente ocorrem na linha.
- Os membros devem ser devidamente treinados, a fim de inteirar-se das ferramentas que possivelmente serão utilizadas durante o evento, como o 5s e o *Kanban*;
- A área determinada para intervenção deve ser organizada para que a equipe não perca tempo em prepará-la, a fim de que sejam realizadas as análises e as melhorias sejam implantadas;
- Tal evento deve ser agendado junto ao coordenador e o gerente de produção, já que todos os membros da equipe devem estar disponíveis para se dedicarem a implantação durante os dias programados, do mesmo modo, a linha de produção deve estar preparada para receber o evento, tendo dias e horários pré-determinados, em virtude das atividades do *Kaizen*.

## 6. IMPLEMENTAÇÃO

Nesta fase, serão realizadas as análises e as melhorias pela equipe *Kaizen*, assim, para simplificar, tal fase foi dividida em 3 etapas, que consistem na orientação, a compreensão atual do setor a ser analisado, e por último, a realização das melhorias.

### a) Orientação

As direções dadas pelos colaboradores atuantes na área de estudo, para a equipe *Kaizen*, são de grande relevância para obtenção de análises e ideias concretas. É de suma importância que todos estejam conscientes dos objetivos principais da ferramenta que está sendo implementada, do papel que cada um desempenhará e os processos a serem averiguados. O treinamento dos membros da equipe com as ferramentas que serão utilizadas condiciona os colaboradores ao maior empenho e envolvimento, tais ações são uma boa forma para motivá-los.

Nesta etapa serão concedidos a equipe recursos para que os dados da produção sejam coletados, como cadernos, cronômetros, trenas e câmeras fotográficas.

#### **b) Compreender a atual situação do setor**

Dadas às instruções, o próximo objetivo é detalhar os processos que envolvem a área examinada. Após várias visitas no local, são obtidos dados referentes à produção, como o deslocamento, o tempo dos processos, o peso dos produtos, o espaço ocupado pelos estoques e etc.

Mapear cada processo é ideal para terem uma visão holística dos fluxos de produção e identificar possíveis melhorias analisando a movimentação de materiais e pessoas. É essencial o estudo dos tempos de cada operação para eliminar as atividades que não agregam valor, objetivando a padronização do trabalho.

#### **c) Realizar as melhorias**

Compreendida a área e a coleta de dados, será realizado um Brainstorming, tempestade de ideias, apontando todas as possíveis melhorias. Concluído esse ciclo, serão escolhidas as ideias para implantação. O método a ser utilizado seria classificar as ideias em termos de custo e impactos na produção, assim sendo, as ideias que se destacarem como de alto impacto e baixo custo serão as escolhidas.

Com isto, serão divididas as ideias entre os membros da equipe, cada membro será responsável por aplicar suas respectivas melhorias. Nesta etapa, é necessário fazer a comparação entre o antes e o depois, para constatar se realmente ocorreram melhorias na área de estudo.

## **7. JUSTIFICATIVAS**

Este cenário acarreta diversas consequências decorrentes, principalmente, por intermédio da gestão ineficaz. A falta de inter-relação entre os setores constitui a falha na comunicação da hierarquia empresarial.

Segundo a revista *Exame*, uma comunicação inadequada representa 7,5% do capital investido em algum projeto, e em longa escala, ocasiona uma grande perda financeira. Baseado na pesquisa divulgada pelo *Project Management Institute* (PMI), a revista apresenta uma simulação desta perda, na qual o investimento em um projeto de 1 bilhão de dólares, 75 milhões de dólares são condicionados exclusivamente à comunicação ineficiente.

Ainda na inexistência da boa gerência, a cobrança excessiva de resultados e a sobrecarga de trabalho são derivadas desta ausência. Os gestores que agem de tal maneira em relação aos seus subordinados, não conseguem, na maioria dos casos, alcançar as metas estabelecidas pela empresa.

No ambiente de trabalho, é imprescindível a motivação dos colaboradores, uma vez que estão motivados estarão atentos e disponíveis para realizarem suas funções. Na inexistência disto, no cenário competitivo, as organizações ficam estagnadas e são ultrapassadas pelas demais que veem a motivação como parte essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e, por conseguinte, o progresso financeiro.

Nas capacitações dos colaboradores, as organizações que não as fazem, aceitam os altos índices de *turnover*, que significa a rotatividade de colaboradores. Assim, assumem os gastos perante as constantes demissões, admissões e processos seletivos.

Os efeitos de um ambiente de trabalho impróprio aos colaboradores do setor de produção estão relacionados não apenas a aparência e a disposição dos equipamentos, mas também, aos inúmeros casos de acidentes de trabalho ocasionados por este fator. Estas ocorrências geram custos nos afastamentos por licença médica. Devido ao mau planejamento e a falta de manutenção mínima, apresentam-se constantemente riscos aos colaboradores do setor.

Diante disto, a grande estratégia a fim de minimizar estes danos, refere-se à aplicação de ferramentas de melhoria contínua na produção. O *Kaizen*, sendo uma das ferramentas mais vantajosas nestas melhorias, divide-se em três fases de implementação, dando-se inicialmente a orientação aos colaboradores, após isso, compreender a atual situação do setor a ser analisado, e por último, realizar as melhorias.

## 8. DIFICULDADE

A dificuldade encontrada para implantação do *Kaizen* são as mudanças culturais exigidas pelo sistema, na qual as pessoas criam certa resistência, pois já estão acostumadas ao ambiente e não tendem aceitar o novo modelo, gerando uma série de conflitos.

A cultura organizacional é formada pelos valores, crenças e atitudes que os administradores da organização acreditam, estes são repassados para todos os membros da organização, desde o nível mais alto até os níveis inferiores. Quando não há participação dos colaboradores em seu desenvolvimento, não há compreensão por parte destes, isto representa uma ameaça. Segundo entrevista com um auditor interno de uma empresa de manufatura do ramo alimentício, em média, de dez colaboradores, apenas cinco detém o conhecimento de toda a cultura da empresa. Com isso cabe aos responsáveis pela implementação, a inclusão de todos nos processos, de forma que demonstre a importância e o objetivo dessa mudança.

Segundo Dias (2009) *apud* Gomes e Silva (2013), “O clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas nos ambientes de trabalho e pode apontar a sua predisposição para apoiar a implantação e manutenção de novas filosofias gerenciais”. Dessa forma, a mudança afeta de maneira positiva a organização e os impactos são benéficos. Porém, quando estas mudanças atingem de maneira negativa, provocando o *turnover*, citado anteriormente, a insatisfação dos colaboradores com o novo método e as dificuldades de adaptação, impossibilita a superação, tornando improdutiva tal implantação.

Conforme os autores supracitados,

“O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes insatisfação e insegurança. Essas situações criam climas organizacionais que produzem uma redução da capacidade de trabalho. São indicadores de um clima organizacional negativo: o absentismo, alta rotatividade, desperdícios, rumores, conflitos, etc.” (DIAS, 2009 *apud* Gomes e Silva, 2013, p.5)

Isto posto, ao aplicar o sistema *Kaizen* na organização, faz-se necessário a abordagem inicial com os colaboradores para adaptação a nova cultura organizacional, nesta, incluem-se os valores, objetivos e processos de produção. Ao desenvolverem as funções predeterminadas juntamente com os novos



conceitos do modelo *Kaizen*, os benefícios tornam-se visíveis a todos. Inicialmente, identificam-se as dificuldades nesta alteração, contudo, os resultados obtidos sobrepõem os desafios encontrados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se em cenários atuais, é indispensável à aplicação de uma boa estratégia empresarial. O *Just In Time* melhora as atividades e processos padronizados, abordando a necessidade que a produção, o transporte e a compra, devem ser realizados no tempo certo evitando gastos e/ou prejuízos. Desta forma a ferramenta *Kaizen* torna-se a estratégia notória.

Mediante as situações desfavoráveis no âmbito organizacional, tornou-se possível a compreensão da importância e eficiência desse método para um melhor desempenho das áreas onde é aplicada, convertendo-se não apenas como uma teoria, mas como ferramenta primordial ao sucesso na estratégia de produção.

Ao longo da aplicação do *Pré-Kaizen*, setores diversos da empresa são analisados, alterando os processos, mas também a forma na qual o colaborador começou a interagir dentro destas etapas, este deixou de ser apenas mão-de-obra, mas também uma fonte de análise dos problemas que ocorriam na produção. À interação destes ao decorrer do trabalho, destaca a importância para implantação do sucesso que traz a ferramenta *Kaizen*. Identificou-se também, a necessidade de que os objetivos e metas devem estar bem determinados, assim como a equipe bem alinhada, para que as ações a serem tomadas ocorram dentro do planejado. Neste caso, encontra-se uma das dificuldades da implementação do método, pois ocorre resistência nas mudanças por parte dos colaboradores, no que tange a gestão de pessoas, devido o mesmo exigir completa alteração da cultura do sistema laboral da organização.

Dessa maneira, as alterações ocasionadas pelo *Kaizen* afetam de forma positiva as organizações. Entretanto, estas são vistas de forma negativa pelos colaboradores, como um novo método que traz dificuldades de adaptação, dificultando a superação e tornando improdutiva tal implantação. Neste quesito, visualizou-se a importância da figura do líder, em proporcionar a abordagem inicial com os colaboradores para adaptação a nova cultura organizacional, na qual inclui os valores, os objetivos e os processos de produção.

Conclui-se que a filosofia *Kaizen* não trata-se de uma ferramenta de curto prazo, sua teoria quando aplicada da maneira correta, junto a suas mudanças, altera todos os princípios da organização, levando-a não apenas a mudança, mas ao crescimento contínuo, somado ao propósito da organização em garantir a competitividade e a vantagem no mercado que atua.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPOS, Vicente F. **Qualidade total e padronização de empresas**. 4. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Just intime, MRP II e OPTI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ENDEAVOR BRASIL. **Kaizen**: A sabedoria milenar a serviço da sua melhor gestão, 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/kaizen/>. Acesso em: 19 de ago. 2017.

FERREIRA, Rayna de R. O Kaizen como sistema de melhoria contínua dos processos: um estudo de caso na Mercedes-Benz do Brasil LTDA planta Juiz de Fora. Monografia do Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa. curso de Secretário Executivo trilingue. 2009. Disponível em: <http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/RaynaResende.pdf>. Acesso em: 19 de ago. 2017.

GOMES, Rosivan B; SILVA, Nelson V. Os impactos da mudança cultural em uma empresa agropecuária na região de Guarda-Mor-MG, 2013. Disponível em: <http://www.atenas.edu.br/Faculdade/arquivos/NucleoIniciacaoCiencia/REVISTAS/REVIST2013/7%20OS%20IMPACTOS%20DA%20MUDAN%20C3%87A%20CULTURAL%20EM%20UMA%20EMPRESA%20AGROPECU%20C3%81RIA%20NA%20REGI%20C3%83O%20DE%20GUARDA-%20MOR-MG.pdf>. Acesso em: 26 de ago. 2017.

JÚLIO, Lilian. Mudanças organizacionais devem envolver toda a empresa. **Massa cinzenta**. 2010. Disponível em: <http://www.cimentoitambe.com.br/mudancas-organizacionais-devem-envolver-toda-a-empresa>. Acesso em: 26 de ago. 2017.

LEITE, Washington R. Sistema de Administração da Produção Just in Time (JIT). TECHOJE. Ietec. Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/509](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/509). Acesso em: 19 de ago. 2017.

MELO, Luísa. Comunicação ineficaz põe em risco 7,5% do capital de projeto, 2013. **Revista Exame**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/comunicacao-ineficaz-poe-em-risco-7-5-do-capital-de-projeto/>. Acesso em: 26 de ago. 2017.

MUNDO CARREIRA. Vantagens e desvantagens do sistema just in time, 2015. Disponível em: <http://www.mundocarreira.com.br/administracao/vantagens-e-desvantagens-sistema-just-time>. Acesso em: 19 de ago. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Sistema Toyota de Produção**, 2013. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2013/12/sistema-toyota-de-producao.html>. Acesso em: 19 de ago. 2017.

UNISALESIANO. Just in Time: Uma das ferramentas de otimização da produção, 2011. **III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO** Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores Lins, 17 21 de outubro de 2011. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/artAvaliacao/aval0016012.pdf>. Acesso em: 19 de ago. 2017.

VENKI. Metodologia **Kaizen e melhoria contínua, dois conceitos profundamente conectados**. 2015. Disponível em: <http://www.venki.com.br/blog/kaizen-melhoria-continua/>. Acesso em: 19 de ago. 2017.

YAMDAA, Fábio H. Implantação da metodologia Kaizen em uma linha de produção de uma fábrica de chocolates, 2012. **Trabalho de Curso. Escola Politécnica da USP**. Engenharia de Produção. Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2013/04/TF2-Final-Fabio-Yamada.pdf>. Acesso em: 26 de ago. 2017.