



# XXVIII Congresso Brasileiro de Custos

17 a 19 de novembro de 2021  
- Congresso Virtual -



## **Kaizen Costs : O impacto do uso da metodologia de melhoria contínua**

**Antonio Marcos Tomé** (IFSP) - mmarcostome@gmail.com

**Edwin Vladimir Cardoza Galdamez** (UEM) - cardozaed@gmail.com

### **Resumo:**

*Este trabalho se refere a uma investigação dos impactos e benefícios que uma organização multinacional tem percebido no desempenho operacional ao utilizar-se de metodologias de melhoria contínua, mais precisamente o Kaizen Costs. Fez-se uso do estudo de caso e de uma série temporal simples de um banco de dados de atividades de melhoria contínua que percorre os anos de 2016 a 2018. Os resultados revelam que a organização potencializou o uso de medidas não financeiras no qual se destacou a Metodologia 5S no período analisado. O estudo contribui evidenciando a aplicação prática de melhoria contínua, frente a escassez de estudos.*

**Palavras-chave:** *Kaizen Costs, desempenho operacional, melhoria contínua, medidas não financeira, 5S*

**Área temática:** *Casos Empresariais*

# *Kaizen Costs: O impacto do uso da metodologia de melhoria contínua*

Um estudo conduzido em uma multinacional do segmento alimentício

## Resumo

- Este trabalho se refere a uma investigação dos impactos e benefícios que uma organização multinacional tem percebido no desempenho operacional ao utilizar-se de metodologias de melhoria contínua, mais precisamente o *Kaizen Costs*. Fez-se uso do estudo de caso e de uma série temporal simples de um banco de dados de atividades de melhoria contínua que percorre os anos de 2016 a 2018. Os resultados revelam que a organização potencializou o uso de medidas não financeiras no qual se destacou a Metodologia 5S no período analisado. O estudo contribui evidenciando a aplicação prática de melhoria contínua, frente a escassez de estudos.

## Empresa X

- Fundada em 1891 na França sendo que no ano de 2012 abriu capital na bolsa de valores dos Estados Unidos
- Líder global no segmento em que atua
- Localizada no interior do Estado de São Paulo
- Fábrica de produtos alimentícios
- 110 colaboradores efetivos e 110 colaboradores terceirizados
- Mercado de atuação: nível mundial
- Não listada na Bovespa

## Contextualização

A literatura aborda o *Kaizen Costs* como uma metodologia de redução de custos (Monden, 1999), no entanto, por vezes esta se apresenta de forma incompleta no sentido de descrever a relação desempenho ou impacto dentro de uma organização (Camacho-Minano, Moyano-Fuentes, & Sacristán-Díaz, 2012).

Percebe-se que as metodologias de melhoria contínua não podem se basear apenas em medidas financeiras (Cooper & Maskell, 2008).

## Contextualização

Os investimentos em melhoria contínua por vezes se revelam como grande desempenho na redução de custos e melhoria na *performance* operacional, principalmente apresentando progressos no desempenho de longo prazo (Losonci & Demeter, 2013).

Contudo, verifica-se dificuldades por parte das organizações em traduzir e relacionar informações de melhorias ocorridas no ambiente operacional (Lee & Monden, 1996).

## Descrição da situação problema

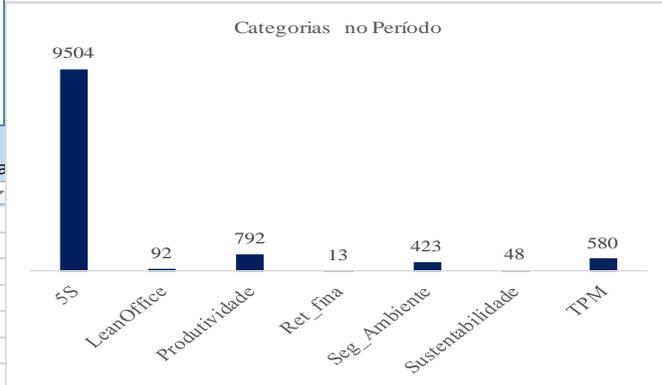
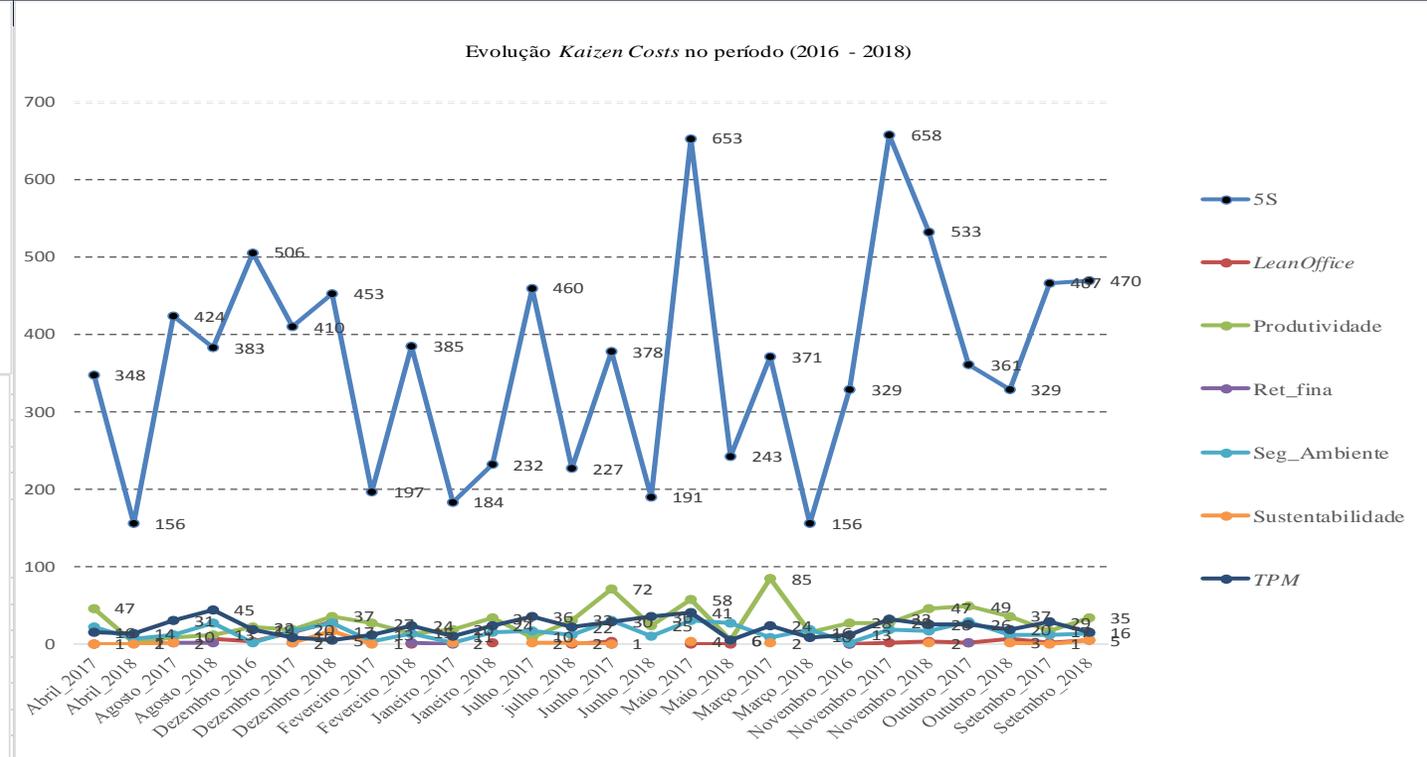
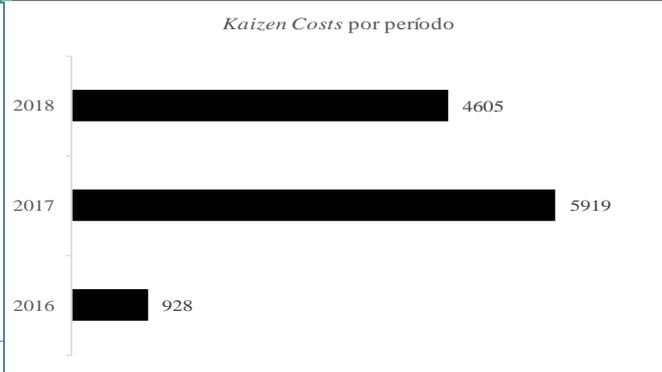
- Dificuldade em descrever a relação do desempenho operacional com o impacto do metodologias de melhoria contínua
- Ausência de resultados concretos sobre os investimentos em programas de melhorias e resultados operacionais produzidos
- Como demonstrar que benefícios podem ser obtidos com a aplicação do *Kaizen Costs*

## Proposta de Solução

- Apresentação de um Banco de Dados categorizado em atividades de melhoria contínua
- Desenvolvimento de um *Dashboard* sobre a aplicação do *Kaizen Costs* na Empresa X
- Sintetização de que o investimento em metodologias de melhoria contínua se revela em desempenho operacional

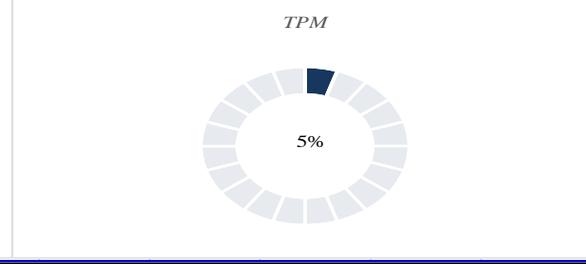
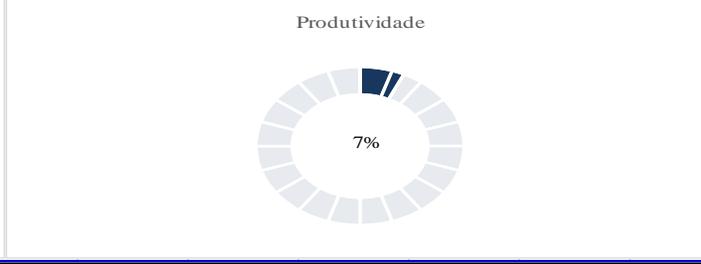
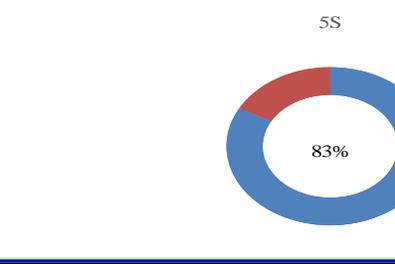
# Resultados alcançados e/ou previstos

- Kaizens**
- 5S
  - LeanOffice
  - Produtividade
  - Ret\_fina
  - Seg\_Ambiente
  - Sustentabilidade
  - TPM
  - (vazio)
- Abril\_2017
- Abril\_2018
- Agosto\_2017
- Agosto\_2018



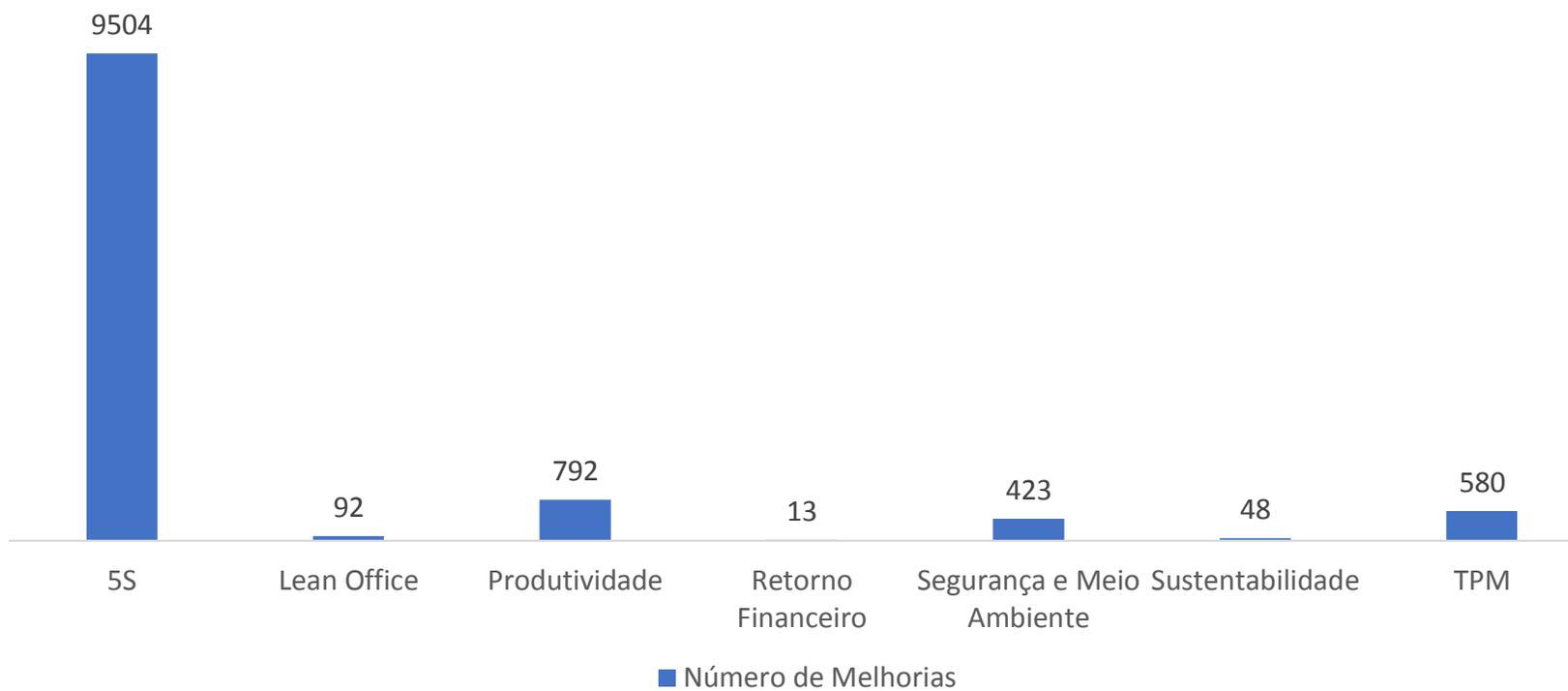
Soma de Num\_Me Percentua

Rótulos de Link	Ihorias	Percentua
5S	9504	83%
LeanOffice	92	0,80%
Produtividade	792	6,92%
Ret_fina	13	0,11%
Seg_Ambiente	423	3,69%
Sustentabilidade	48	0,42%
TPM	580	5%



# Resultados alcançados e/ou previstos

Número de Melhorias no Período



## Resultados alcançados e/ou previstos

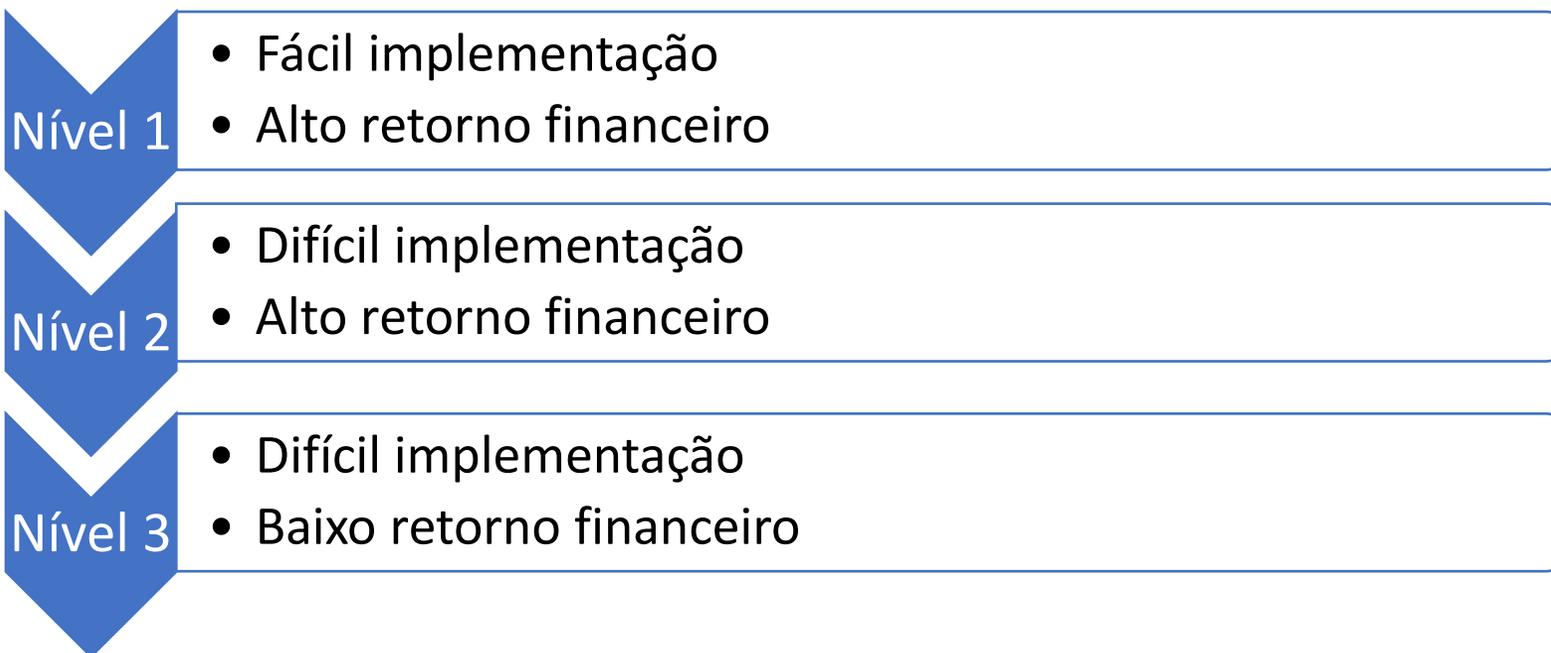
- A Empresa X prioriza como principal motivador na tomada de decisão a eficiência dos custos alinhada ao Programa 5S
- Elevado registro de atividades de melhorias contínuas no período totalizando **11.452 melhorias**, sendo que a 11.439 voltadas para melhorias de cunho não financeiras
- O envolvimento operacional (grupos *Kaizen*) nas atividades de melhoria contínua beneficia a obtenção do lucro operacional. A Empresa X apresentou uma média de 38 sugestões de melhorias por colaborador

## Resultados alcançados e/ou previstos

- Benefícios de redução de custos percebidos na forma de indicadores não financeiros tais como:
  - ✓ ambientes mais seguros;
  - ✓ aumento de competitividade
  - ✓ promoção de cultura voltada a melhoria continua;
  - ✓ redução de desperdícios

# Discussão

Prioridade das atividades de melhorias contínua na  
Empresa X



## Discussão

- Principal motivador das atividades de melhoria continua *Kaizen Costs* é a eficiência alinhada ao Programa 5S.
- Ambiente de maior responsabilidade ao colaborador
- Ausência de um sistema mais preciso que evidencie de forma clara os benefícios financeiros alcançados com informações como retorno de vendas e/ou melhoras nos rendimentos

## Discussão

- Em relação as atividades operacionais oriundas das metodologias de melhoria contínua destacam-se:
  - ✓ encorajamento de sugestões oriundas do chão de fábrica;;
  - ✓ comprometimento da liderança
  - ✓ Treinamentos constantes
  - ✓ Grupos multifuncionais
  - ✓ programas formais de melhorias

## Conclusão

- Verificou-se que a Empresa X prioriza a redução dos custos baseada na Metodologia 5S e potencializa as informações não financeiras.
- Tem como fator de maior limitação nas metodologias de melhoria contínua o tamanho da equipe.
- Um dos fatores de limitação do estudo foi a obtenção de informações financeiras versus produtividade, visto que se trata de uma multinacional que possui segredos industriais referente ao produto principal.

## Referências

*Camacho-Minano, M.-D.-M., Moyano-Fuentes, J., & Sacristán-Díaz, M. (2012). What can we learn from the evolution of research on lean management assessment? International Journal of Production Research, 51(4), 1098-1116. 50.*

*Cooper, R. (1996). Costin techniques to support corporate strategy: evidence from Japan. Management Accounting Research, 7(2), 219-246.*

*Lee, J. Y., & Monden, Y. (1996). An International Comparison of Manufacturing-Friendly Cost Management Systems. The International Journal of Accounting, 31(2), pp. 197-212.*

*Losonci, D., & Demeter, K. (2013). "Lean production and business performance: international empirical results". Competitiveness Review: An International Business Journal, 218-233.*

# *Kaizen Costs*: O impacto do uso da metodologia de melhoria contínua

Um estudo conduzido em uma multinacional do segmento alimentício

✉ [marcostome@ifsp.edu.br](mailto:marcostome@ifsp.edu.br)

✉ [cardozaed@gmail.com](mailto:cardozaed@gmail.com)