

KAIZEN COMO VANTAGEM COMPETITIVA

POR ALUISIO MONTEIRO¹

O Kaizen pode ser visto como a forma mais bem enraizada de se desenvolver uma cultura de desenvolvimento contínuo a nível de desempenho organizacional, no Brasil o Kaizen ainda é visto e implantado como uma ferramenta erroneamente embutida em Programas de Qualidade.

Ao contrário do que é dito o mesmo é o alicerce do desenvolvimento de um sistema de qualidade e de alavancagem de desempenho não só operacional mais sobretudo como vantagem competitiva na indústria de produtos e serviços. A base de melhoria e reestruturação de todo o sistema ocidental empresarial está na mudança, ou redirecionamento, de cultura, pois só a partir daí nossas empresas poderão empregar com efetividade certas soluções organizacionais, aplicadas com sucesso no mundo, e conseqüentemente galgar um crescimento sustentável no mercado.

A essência do Kaizen é simples e direta: Kaizen significa melhoramento, e mais ainda, melhoramento contínuo, independente do ponto de vista, ou seja, no nosso modo de vida como um todo: seja em casa, no trabalho ou na sociedade; orientando que tudo pode e deve ser constantemente melhorado. É por isso que se trata de um processo de realinhamento de cultura.

Em primeiro lugar alta gerência deve, estabelecer planos de ação, normas, diretrizes e procedimentos para todas as operações principais e, depois providenciar para que todos sigam um procedimento operacional padrão (POP). Se as pessoas são capazes de seguir o padrão, mas não o fazem, a alta gerência deve introduzir a disciplina; se as pessoas não são capazes de seguir o padrão, a alta gerência deve oferecer treinamento, ou revisar o padrão para que as pessoas possam segui-lo, mantê-lo e depois melhora-lo.

O Kaizen exige a padronização. Ela inclui todos os aspectos do comportamento humano, que são desdobrados até as atividades humanas quotidianas, trazendo ganhos de melhoria mais sustentáveis, pois ataca a educação e cultura de uma organização. É por isso que é mais útil falar sobre o Kaizen do que sobre qualidade ou produtividade, que na verdade são conseqüências de um processo de kaizen.

O melhoramento por si só e por definição não pode ser questionado, pois o mesmo é genérico e benéfico sob todos os sentidos. Sempre onde quer que sejam feitos melhoramentos na organização, posteriormente acabaram atingindo melhoramentos em áreas como qualidade e produtividade. Programas como: garantia da qualidade, redução de custo, análise de valor, Just-in-time, desenvolvimento de novos produtos, projeto de processos, programas de satisfação de clientes e parcerias com fornecedores. Partem do kaizen básico e contínuo.

Uma das formas mais comuns de se aplicar o kaizen é através das sugestões dos empregados de toda e empresa ou de determinados setores, como parte de um programa piloto de melhorias, de tal forma que todos podem participar do Kaizen no local de trabalho e desempenhar uma função vital no melhoramento de seus padrões de trabalho.

A maneira de pensar orientada pelo processo, defendida no kaizen, preenche a lacuna entre o processo e o resultado, entre as finalidades e os meios e entre as metas e as medidas, ajudando as pessoas a verem o quadro total, sem preconceitos e vícios, baseando-se em:

- Disciplina.
- Administração do tempo

- Desenvolvimento de habilidades.
- Participação e envolvimento
- Moral
- Comunicação

Ao contrário da inovação o kaizen possui um efeito mais ameno a curto prazo. A inovação é empolgante e realmente atrai a atenção. O Kaizen, por outro lado, frequentemente é monótono e sutil e raramente os seus resultados são visíveis de imediato. Enquanto o Kaizen é um processo contínuo, a inovação é geralmente um fenômeno momentâneo. Podendo serem considerados respectivamente como: uma escada e uma rampa. Esforços contínuos, primeiro para mante-lo e depois para melhora-lo.

O Kaizen é um esforço contínuo, com efeitos cumulativos, pois é um sistema que reconhece as finalidades e enfatizar os meios. Em uma economia de crescimento lento, caracterizada por altos custos de energia e materiais, excesso de capacidade e mercados estagnados, o Kaizen oferece um resultado melhor que a inovação. No Brasil, onde fazemos parte de uma economia, já a algum tempo globalizada, com um alto grau de incertezas em relação ao desenvolvimento do país, podemos aplicá-lo como uma estratégia, para que até que consigamos um pulmão financeiro suficiente para investir em alguma inovação de produto, afim de obter uma boa resposta do mercado. No decorrer de tal processo podemos Ter como benefício de aplicabilidade do kaizen por exemplo: aumento da utilização da capacidade operacional, financeira, e de recursos como um todo da empresa, bem como uma melhor utilização da competência instalada da empresa em seu mercado.

¹ Aluisio Monteiro é Engenheiro Mecânico e atualmente conclui seu Mestrado na COPPE UFRJ. E Consultor da CASO Consultores Associados.