

KAIZEN: UM ESTUDO DE CASO COM A EMPRESA OBA-FORTALNET

Douglas Dias Moreira¹; Bárbara Sampaio de Menezes²

¹Discente do Curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá.

E-mail: douglasonce@gmail.com

²Docente do curso de Administração do Centro Universitário Católica de Quixadá.

E-mail: barbarasampaio@unicatolicaquixada.edu.br

RESUMO

As organizações atualmente enfrentam um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico. Para que as organizações possam competir de forma paralela aos concorrentes, deverão ocorrer mudanças e estas exigem inovações, que devem ser adaptadas às novas condições do mundo moderno. O crescimento de qualquer instituição depende do conhecimento e de sua capacidade de perceber alterações nos valores do ambiente, e também incorporá-los aos objetos organizacionais. Este artigo tem por objetivo, analisar a utilização da ferramenta de melhoria contínua nos serviços em um provedor de internet em Quixadá-CE, e os objetivos específicos são, identificar possíveis gargalos no serviço da Oba-Fortalnet e apontar soluções no processo de prestação de serviços com base na ferramenta *Kaizen*. O método de pesquisa a ser utilizado será o estudo de caso de natureza qualitativa, utilizando a técnica de entrevista semi-estruturada, aplicada à 8 funcionários de vários setores da empresa. Conforme os resultados das respostas obtidas através da entrevista aplicada aos colaboradores da empresa, percebe-se que, a importância da melhoria contínua e que ferramenta *Kaizen* é fundamental para um bom desenvolvimento. Conforme os resultados das respostas obtidas através das entrevistas aplicada aos colaboradores da empresa percebe-se que a importância da melhoria contínua e que ferramenta *Kaizen* é fundamental para um bom desenvolvimento.

Palavras-chave: Organizações. Inovações. Melhoria contínua.

INTRODUÇÃO

Até a Segunda Guerra Mundial, a noção que se tinha sobre qualidade baseava-se nas características físicas do produto produzido para uma sociedade monopolista, onde a procura era muito maior que a oferta. Assim sendo, a produção era orientada para a inspeção e controle da qualidade, em que havia, por um lado, os que produziam, e, por outro, os que controlavam, de acordo com um padrão preestabelecido (NOGUEIROL, 2010).

Nas empresas atuais, os seus colaboradores são selecionados e postos a trabalhar muitas das vezes sem experiência alguma. O que falta nas instituições hoje em dia, é o treinamento de seus colaboradores, pois através deste, a instituição poderá desenvolver um trabalho de melhor qualidade e menos prejudicial ao seu funcionário. Neste sentido questiona-se, como se dá o processo de melhoria continua dentro da Oba-Fortalnet?

Este trabalho tem como justificativa, contribuir para a melhoria do desempenho das atividades realizadas na empresa e na redução dos custos dos serviços, na medida em que propõe analisar a utilização da metodologia *Kaizen*, desde o seu início com a identificação do problema e como os resultados poderão melhorar, assim também como sugestões para o planejamento e execução dos processos de serviços dentro da empresa. “Kaizen é a filosofia japonesa de melhoria continua, isto é, fazer melhorias simples e pequenas, que não custam muito dinheiro, mas que garantem redução de custos, maior qualidade e produtividade” (NOGUEIROL, 2010).

O objetivo geral do trabalho é analisar a utilização da ferramenta de melhoria contínua nos serviços em um provedor de internet em Quixadá. Para alcançá-los, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos são: i) identificar possíveis gargalos no serviço da Oba-Fortalnet e ii) apontar soluções no processo de prestação de serviços com base na ferramenta *Kaizen*.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para realização deste artigo, é de natureza qualitativa, pois “explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente. O dado é frequentemente verbal e é coletado pela observação, descrição e gravação” (FERREIRA *apud* MOREIRA; CALEFFE 2008, p. 73).

Foi realizado um estudo bibliográfico sobre o assunto abordado, onde auxiliou na elaboração do problema da pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2010), “A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.”

Além disso, foi realizada uma pesquisa de campo, onde foram colhidas as informações através de entrevista aos funcionários da empresa Oba-Fortalnet. Segundo Gil (2008), estudo de Campo procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades realizadas pelo grupo estudado e de entrevistas com pessoas da área para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.

O estudo de caso foi realizado na empresa Oba-Fortalnet na cidade de Quixadá, esta empresa atua no ramo de provedores de internet e está no mercado há mais de 11 anos e conta com um quadro de 16 funcionários, atuando nas regiões do Sertão central e no maciço de Baturité, no estado do Ceará. As perguntas dos roteiros de entrevistas semiestruturado foram feitos com base nos objetivos específicos, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Roteiro de entrevistas

Objetivos Específicos	Perguntas
Identificar possíveis gargalos no serviço da Oba-Fortalnet.	<ol style="list-style-type: none"> 1- A Oba-Fortalnet faz para evitar desperdício nas suas atividades? Quais? 2- Atualmente, a empresa conta com algum tipo de ferramenta que possa identificar problemas de produção ou de prestação de serviços? Se sim, qual? 3- A empresa Oba-Fortalnet trabalha visando eliminar os problemas identificados nos serviços? Como? 4- Quais problemas você poderia apontar com um maior número de incidentes na prestação de serviços na empresa?
Apontar soluções no processo de prestação de serviços com base na ferramenta <i>Kaizen</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 5- Quais seriam as possíveis soluções para esses problemas citados? 6- Como a Oba-Fortalnet envolve seus colaboradores para que eles possam sempre melhorar nas suas respectivas funções? 7- Como a Oba-Fortalnet ver cada um de seus colaboradores e como ela procura incentivar os mesmos a desempenhar de maneira eficaz suas funções? 8- Existe um planejamento para melhoria dos processos dentro da empresa? Como é feito isso no cotidiano da organização?

Fonte: Dados da pesquisa

A coleta dos dados foi através de uma entrevista com 8 colaboradores da empresa, que fazem parte das diversas áreas. A entrevista teve 8 perguntas, e os participantes levaram um

tempo de até 30 minutos para responder todas elas. Segue abaixo o perfil dos entrevistados no Quadro 2.

Quadro 2 - Perfil dos entrevistados

ENTREVISTADO	IDADE	FUNÇÃO NA EMPRESA
E1	28 ANOS	SUORTE TÉCNICO
E2	40 ANOS	SUORTE TÉCNICO
E3	26 ANOS	SUORTE TÉCNICO
E4	28 ANOS	COORDENADOR DE SUORTE
E5	26 ANOS	SUPERVISOR DE ÁREA
E6	26 ANOS	SUPERVISOR ADMINISTRATIVO.
E7	23 ANOS	SUORTE TÉCNICO
E8	20 ANOS	SUORTE TÉCNICO

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados serão analisados de acordo com as respostas coletadas e será feito um paralelo com as informações levantadas na fundamentação teórica, que foi onde se teve um embasamento para a elaboração dessa entrevista, conforme a proposta da análise de conteúdo de Bardin (1977).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados será realizada de forma comparativa, onde faremos uma breve comparação entre os dados levantados na empresa através dos entrevistados e os dados relatados na fundamentação teórica deste trabalho.

PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO

O primeiro objetivo específico é identificar possíveis gargalos no serviço da Oba-Fortalnet e uma das perguntas realizadas com este objetivo foi: Quais problemas você poderia apontar com um maior número de incidentes na prestação de serviços na empresa? (Questão 04).

Segundo o (E1) “A Falta de equipamentos adequados para diagnósticos dos problemas que ocorrem na rede, ocasionando em uma demora para a solução dos problemas, e falta de material para reposição.” Dessa forma, percebe-se que é necessária uma melhora nos equipamentos da organização. Já o (E4) respondeu da seguinte forma: “Falta de um auxiliar nos serviços de maior dificuldade, pois quanto mais técnicos realizando o serviço, melhor será o rendimento dos mesmos, dando um melhor resultado para o cliente e para a empresa.” O (E6) respondeu assim: “Toda empresa tem suas limitações quando se trata de uma empresa de prestação de serviços, mas os problemas levantados na Oba-Fortalnet, na maioria das vezes, são problemas técnicos e falta de EPI para alguns colaboradores. Mas quando acontece esse tipo de problema, a empresa já busca resolver de forma imediata, procurando sempre não causar prejuízo ao andamento serviço.” Neste sentido, Martinelli afirma que: (2009, p.17) “de forma objetiva, a qualidade é atender as expectativas e necessidades de um cliente de forma satisfatória, ou seja, é obter um resultado esperado, que atenda todas as exigências e requisitos para qual este foi criado.”

Outra pergunta que foi realizada aos entrevistados era se a empresa Oba-Fortalnet trabalha visando eliminar os problemas identificados nos serviços? Como? (Questão 03) e segundo o (E6) “Sim, pois sempre que é identificado um possível problema levantado pela equipe ou pelo cliente, a empresa busca solução de imediato.” Já o (E1) respondeu da seguinte forma: “Apenas quando o problema afeta diretamente os clientes e os mesmos fazem reclamações na empresa.” O (E2) respondeu assim: “A empresa está sempre na busca de

encontrar os problemas para poder solucionar de imediato, e quando algum técnico leva o problema até o seu supervisor, ele já procura resolver da melhor forma possível.” Para fazer um paralelo sobre o assunto, Camargo (2001, p.21) afirma que a Qualidade Total tem como característica conferir nova ênfase às atividades usuais de uma empresa. É um processo para o aperfeiçoamento contínuo da organização e que indica a necessidade de realizar constantes avaliações do que está sendo feito.

Outra pergunta que foi realizada aos entrevistados era se, atualmente a empresa conta com algum tipo de ferramenta que possa identificar problemas de produção ou de prestação de serviços? Se sim, qual? (Questão 02) Segundo (E7)

A empresa conta com alguns softwares que facilitam na identificação dos problemas, pois este sistema gera um tipo de alarme quando acontece algum incidente na rede e aciona a equipe técnica de imediato para poder solucionar. Atualmente contamos com alguns sistemas que são o Zabbix, software responsável pela identificação das torres de comunicação, e o Mk solutions que é o sistema de OS dos clientes.

Já o (E8) respondeu da seguinte forma: “A empresa conta com alguns sistemas sim, mas a ferramenta de maior identificação dos problemas, são os próprios técnicos de campo.” Neste sentido Coltro (1996) apud Cerqueira Neto (1991, p. 43) afirma que: As grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes, como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos existentes.

SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

O segundo objetivo específico é apontar soluções no processo de prestação de serviços com base na ferramenta *Kaizen* e uma das perguntas realizadas com este objetivo foram: Como a Oba-Fortalnet ver cada um de seus colaboradores e como ela procura incentivar os mesmos a desempenhar de maneira eficaz suas funções? (Questão 07) e segundo o (E3) “Ver como funcionários determinados na maioria das vezes e os incentivam realizando investimentos nas áreas de atuação e investimentos nos técnicos.” Já o (E1) respondeu afirmando que “Ver os colaboradores como despreparados e incapazes de aprender e também não procura incentivar de nenhuma maneira.” Relacionando com isso Ferreira (2009, p.30) afirma que, “A filosofia envolve a definição de padrões e melhorá-los continuamente. Na verdade, ela prega que a mudança seja realizada diariamente sempre visando o melhoramento em algum lugar na empresa ou na vida pessoal”.

Outra pergunta realizada na entrevista foi como a Oba-Fortalnet envolve seus colaboradores e como ela procura incentivar os mesmos a desempenhar de maneira eficaz suas funções? (Questão 06). Segundo (E7) “Investindo no funcionário de modo que, ele desenvolva um melhor trabalho, trazendo um melhor retorno para o seu supervisor.” Já o (E8) fala que “Não toma muitas iniciativas positivas nessa questão, e sempre repreende os funcionários quando os mesmos não correspondem as expectativas.” Segundo Ortiz (2010 p. 32) [...] A filosofia do *kaizen* coloca muito mais coisas sobre a mesa. Mudar a cultura de uma empresa é uma batalha permanente e você deseja obter resultados que possam ser atingidos o mais rapidamente possível. Logo, em essência, o *kaizen* trata de ensinar e orientar as pessoas para que se tornem melhores no que fazem em todos os aspectos de seu trabalho.

Uma outra pergunta foi realizada aos entrevistados foi relacionada a quais seriam as possíveis soluções para esses problemas citados? (Questão 05). Segundo (E2) respondeu: “Compra de equipamentos adequados para os técnicos realizarem o serviço corretamente e

manter um estoque razoável de material de reposição”. Já o (E4) respondeu: “Contratar mais pessoas para aumentar o número de técnicos na empresa, pois com um número reduzido, o serviço fica mais pesado e não conseguimos realizar muitas das vezes com êxito.” Segundo França *apud* LIMA (2006) o Ciclo PDCA é uma ferramenta que pode ser utilizada para a aplicação das ações de controle dos processos, tal como estabelecimento e alteração da “diretriz de controle”, planejamento da qualidade, manutenção de padrões, ou seja, promover melhorias. Dessa forma, percebe-se a importância da implementação do PDCA na organização.

Para finalizar a entrevista, foi feita uma última pergunta que foi o seguinte: Existe um planejamento para melhoria dos processos dentro da empresa? Como é feito isso no cotidiano da organização? Segundo (E5) respondeu afirmando que: “Existe sim um planejamento de melhorias, porém o desenvolvimento deste planejamento, é muito lento.” E o (E3) responde: “A princípio nunca tomei ciência de nenhum planejamento, mas pelo que posso perceber, a supervisão está trabalhando visando a melhoria dos serviços.” Segundo Hornburg, Will e Gargioni (2007), “o Ciclo PDCA de controle de processo é um dos conceitos mais importantes do *Kaizen*. É um método gerencial composto de quatro fases básicas, descritas por Campos (1992, p.29)”. As quatro fases são: Planejar, executar, verificar e atuar.

Conforme os resultados das respostas obtidas através das entrevistas aplicada aos colaboradores da empresa, percebe-se que, a importância da melhoria contínua e que ferramenta *Kaizen* é fundamental para um bom desenvolvimento. Principalmente, quando as estratégias, o comprometimento e o desejo de alcançar as metas pré-estabelecidas estão na vontade de cada indivíduo, colaborando efetivamente nos processos, para um melhor desenvolvimento da organização.

CONCLUSÃO

A pesquisa respondeu o objetivo geral que era analisar a utilização da ferramenta de melhoria contínua nos serviços em um provedor de internet em Quixadá. Com relação a prestação de serviços ao cliente, percebeu-se que a empresa busca sempre o melhor para satisfazer seus clientes.

De acordo com o primeiro objetivo específico que fala sobre a relação aos gargalos encontrados na empresa, pode-se identificar que, os colaboradores estão sempre trabalhando para evita-los, mas quando aparece algum problema, eles tentam resolver de imediato, sem causar muito prejuízo ao cliente.

Com base no segundo objetivo específico, que é a prestação de serviços baseados nas ferramentas *Kaizen*, pode-se perceber que, a empresa está implantando um novo método de trabalho, pois não existia planejamento, tudo era pensado e colocado em prática de imediato, sem fazer uma análise da situação.

A partir dos resultados obtidos através das respostas dos entrevistados, constatou-se que os colaboradores da empresa Oba-Fortalnet apresentam ideias e questionamentos diferenciados um dos outros, pois na maioria das respostas dos funcionários, quase todos falaram de forma diferente. Diante desse cenário, identifica-se que poderá existir algum tipo de problema futuro e que a empresa pode-se trabalhar mais na parte de comunicação interna.

A pesquisa acadêmica teve algumas limitações onde uma delas era o número de pessoas entrevistadas, pois a empresa conta com um quadro de 16 colaboradores, mas apenas 8 deles, foram questionados. Outra limitação era que a pesquisa foi apenas qualitativa, e se tivesse sido quantitativa, poderia ter sido mais abrangente. Sugere-se para pesquisas futuras, que realize uma pesquisa quantitativa, pois abrange um maior número de colaboradores. Outra sugestão, é realizar o estudo, abrangendo toda a população da empresa.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70. 1977.
- CAMARGO, W. **Controle de Qualidade Total**. Curitiba, PR. 2011.
- CAMPOS, V.F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 2. ed. Fundação Christiano Ottoni, EE-UFMG. Belo Horizonte, 1992.
- CERQUEIRA NETO, E.P. **Gestão da qualidade: princípios e métodos**. São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1991.
- COLTRO, A. **A gestão da qualidade total e suas influências na competitividade empresarial**. Caderno de pesquisa em administração, São Paulo, 1º sem./1996.
- CONCEIÇÃO, E. V. P. **Kaizen como filosofia de Melhoria Contínua na direção de serviços Administrativos da SONAE**. Porto, 2015. (Acesso em 19/04/2017, as 16:30 http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7796/1/Emilia_Pinto_MA_2015.pdf).
- FERREIRA, R. R. **O Kaizen como sistema de melhoria contínua dos processos: um estudo de caso na Mercedes Benz do Brasil LTDA planta juiz de fora**. Viçosa, MG. 2009.
- FRANÇA, T. V. **importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística**. Monografia. 56 páginas. Universidade Federal de Juiz de fora, MG. 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HORNBURG S.; WILL D. Z.; GARGIONI P. DA C.: Introdução da filosofia de melhoria contínua nas fábricas através de eventos Kaizen. XXVII Encontro nacional de engenharia de produção. **Anais ...** Foz do Iguaçu, PR. 2007
- IMAI, M. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 5. ed. São Paulo: IMAM, 1994.
- LIMA, Renata de Almeida - **Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade: o caso de uma empresa automobilística**. Ouro Preto: UFOP, 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINELLI, F. B. **Gestão da Qualidade Total**. Ed. Lesde, 2009
- MEARS, P. How to stop talking about, and begin progress toward total quality management. In: **Business Horizons**, V.36, Greenwich, 1993, p.66-68.
- NETTO E TAVARES. **Introdução à engenharia de produção**. Florianópolis: visual Books, 2006.
- NOGUEIROL, R. L. **Gestão da Qualidade**. 1. Ed. São Paulo: Érica, 2010.

ORTIZ, Chris A. **Kaizen e implementação de eventos kaizen.** 1. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade. Teoria e prática.** 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.