

IMPORTÂNCIA DA FILOSOFIA *KAIZEN* NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DA REGIÃO OESTE DE PORTUGAL

IMPORTANCE OF THE *KAIZEN* PHILOSOPHY IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN THE WESTERN REGION OF PORTUGAL

Célia Vicente¹, Kassandra Fonseca²

Resumo: O objetivo principal desta investigação é averiguar que importância as pequenas e médias empresas (PME) da região oeste atribuem à filosofia de gestão *Kaizen*. Foi elaborado e enviado um questionário a 100 PME da região oeste de Portugal, e destas obtiveram-se 23 respostas (correspondendo a uma taxa de resposta de 23%). Verificou-se que a filosofia *Kaizen* não é conhecida pela maioria das pequenas e médias empresas inquiridas, porém verificou-se que todas consideram a melhoria contínua algo a fazer sempre que possível. As técnicas que utilizam maioritariamente são a orientação para o cliente, a melhoria da produtividade e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Com esta investigação pretende-se, nomeadamente no meio académico, preencher lacunas de estudos realizados anteriormente, pois na sua maioria tratam-se de estudos de caso de grandes empresas de um determinado setor. Espera-se também aprofundar o conhecimento para que a prática empresarial identifique as técnicas da filosofia *Kaizen* que conduzem a uma maior eficiência organizacional.

Palavras-chave: PME, Melhoria Contínua, Colaboradores, *Kaizen*.

Abstract: The main objective of this investigation is to find out what importance small and medium enterprises (SMEs) in the western region attach to the *Kaizen* management philosophy. A questionnaire was prepared and sent to 100 SMEs in the western region of Portugal, from which 23 responses were obtained (corresponding to a response rate of 23%). It was found that the *Kaizen* philosophy is not known by most small and medium-sized companies surveyed, but it was found that all of them consider continuous improvement something to do whenever possible. The techniques they mostly use are customer orientation, productivity improvement and the development of new products or services. This research is intended, particularly in academia, to fill gaps in previous studies, as most of them are case studies of large companies in a particular sector. It is also expected to deepen knowledge so that business practice can identify the techniques of the *Kaizen* philosophy that lead to greater organizational efficiency.

Keywords: SME, Continuous Improvement, Employees, *Kaizen*.

¹ Doutorada em Contabilidade no ISCTE, ccvicente@iscal.ipl.pt, ORCID <http://orcid.org/0000-0001-5649-2460>.

² Mestre em contabilidade pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), fonscakassandra@gmail.com, ORCID <http://orcid.org/0000-0002-1519-8692>.

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

1 INTRODUÇÃO

O mercado onde as organizações se inserem é cada vez mais dinâmico e globalizado, tornando-o assim mais cada vez mais complexo.

De acordo com Pinto (2015), a sociedade encontra-se atualmente em constante evolução tecnológica e está inserida num mercado cada vez mais global assente na inovação, no qual a competitividade é considerada fundamental e que visa a capacidade das organizações oferecerem um melhor produto ou serviço, mais rápido, mais barato e de melhor qualidade, garantindo assim o sucesso.

Para dar resposta a esta constante mutação, as organizações têm de adaptar a sua filosofia de forma a serem competitivas e é neste contexto que interessa a filosofia *Kaizen*.

Esta filosofia surgiu numa época pós Segunda Guerra Mundial no Japão por necessidade. Segundo Fonseca, Ribeiro, Reis e Mesquita (2016, p. 7), [a]s empresas japonesas precisavam produzir com qualidade e trabalhar com preços competitivos, mas não havia máquinas sofisticadas ou automáticas como nas empresas americanas. Os japoneses viram então a necessidade de se tornarem mais criativos na área de produção para serem mais competitivos no mercado.

Num país destruído pela guerra e sem recursos disponíveis, as empresas japonesas foram obrigadas a trabalhar com o pouco que tinham e a melhorar esses mesmos recursos. Este é o conceito da melhoria contínua: verificar sempre o que há para melhorar na empresa, averiguar como é que se pode melhorar e realizar essa melhoria.

A filosofia *Kaizen* constitui uma das formas mais eficazes para melhorar o desempenho e a qualidade das organizações. Independentemente da melhoria contínua ocorrer de forma preventiva ou corretiva, é essencial que esta filosofia seja reconhecida pelas organizações como um ponto-chave para o seu crescimento e que seja incentivada e aplicada frequentemente nas suas atividades nucleares (Pinto, 2009).

O *Kaizen* é regido por dez mandamentos e deverão ser tidos em conta de forma a conseguir aplicar o *Kaizen* de forma positiva. Os dez mandamentos do *Kaizen* são (Instituto *Kaizen*, 2012):

- Todos os desperdícios devem ser eliminados;
- Todos os colaboradores devem ser envolvidos no processo de melhoria;
- O aumento da produtividade deve ser baseado em ações que não necessitem de investimento financeiro alto;
- Pode ser aplicado em qualquer local;
- Pode ser aplicado em qualquer empresa;
- As melhorias obtidas devem ser divulgadas, como forma de ter uma comunicação transparente;
- As ações devem ser focadas no local de maior necessidade;
- O *Kaizen* deve ser direcionado para que o seu objetivo seja unicamente a melhoria de processos;
- A priorização na melhoria das pessoas deve ser mais importante;
- O foco do *Kaizen* é aprender na prática.

Ora, dada a importância dos mandamentos desta filosofia no contexto dos mercados atuais, assim como a contribuição da melhoria contínua para o desempenho das organizações, cada

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

vez mais empresas adaptam o seu sistema de gestão para ir ao encontro da mesma. O mesmo acontece com a cultura organizacional pois integrando todos os seus colaboradores, as organizações pretendem motivar os mesmos para que estes melhorem continuamente tudo o que esteja relacionado com as suas atividades nucleares.

Tendo em conta tudo o que foi referido anteriormente, e considerando que existem escassos estudos académicos nas PME sobre esta temática justifica-se a investigação sobre a filosofia *Kaizen*. Assim sendo, o objeto desta investigação são as pequenas e médias empresas (PME) da região oeste, uma vez que o tecido empresarial português é constituído maioritariamente por esta dimensão de empresas e a região oeste porque a mesma se encontra em expansão.

O objetivo principal desta investigação é averiguar que importância é que as PME da região oeste atribuem à filosofia de gestão *Kaizen*.

Tendo em conta que o objetivo principal é abrangente e geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Averiguar se a filosofia *Kaizen* é conhecida;
- Indagar quais as técnicas que são utilizadas pelas empresas;
- Verificar o envolvimento dos colaboradores na filosofia *Kaizen*.

Esta investigação iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Bell (2002), a pesquisa bibliográfica numa investigação permite determinar as questões mais importantes que se colocam na área a ser investigada e o estado do conhecimento da temática específica da investigação.

Para a realização da pesquisa bibliográfica desta investigação, foram consultadas dissertações, artigos académicos e de carácter científico (publicados em revistas e jornais das mesmas áreas) e livros.

A pesquisa bibliográfica permitiu a preparação da investigação empírica, que foi realizada a partir de um inquérito por questionário enviado a 100 PME durante o último quadrimestre do ano de 2019.

A estrutura deste trabalho baseia-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo, ou seja, este capítulo inclui a justificação do tema, o objeto e objetivos desta investigação, as metodologias de investigação adotadas e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo consiste no enquadramento teórico. No terceiro capítulo é efetuada uma descrição do método e das metodologias adotados nesta investigação e da fonte de recolha de dados. No quarto capítulo é apresentada a análise e discussão dos dados obtidos. E por fim, no último capítulo são apresentadas as conclusões da elaboração desta investigação, as limitações da mesma e sugestões para investigações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O valor criado pelas organizações é o que gera satisfação das partes interessadas: clientes, acionistas, colaboradores e comunidade em geral. Estes têm interesses e necessidades específicas e a sua satisfação resulta da distribuição do valor criado pela organização.

Em contrapartida, o desperdício determina-se por todas as atividades que se realizam e não acrescentam qualquer tipo de valor (Pinto, 2009). O autor ainda acrescenta que este mesmo desperdício consome recursos e tempo, o que pode levar a que os produtos e serviços sejam mais dispendiosos do que deveriam ser. Numa organização, tudo o que não acrescenta valor

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

deve ser reduzido ou eliminado, isto porque o cliente não está disposto a pagar o desperdício de um serviço ou produto.

Segundo Imai (1986, p. 20), “*all of management’s efforts for Kaizen boil down to two words: customer satisfaction*”. Todos estes fatores conduzem a um conceito de extrema importância na atualidade empresarial: melhoria contínua. O lema desta filosofia traduz-se, de acordo com Imai (1994, p. 29), no seguinte: “Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje!”.

Nos subpontos que se seguem, vai ser apresentada a filosofia da melhoria contínua (mais conhecida por filosofia *Kaizen*) e o seu papel no mundo empresarial nos dias que correm.

2.1 História da filosofia Kaizen

Kaizen surge no Japão no início da década de 1950, após a Segunda Guerra Mundial. O Japão tinha perdido a guerra, estando completamente devastado, com sérios problemas económicos. As suas empresas tinham necessidade de crescer, mas as condições de trabalho não eram as melhores (causadas pelas leis dos norte-americanos impostas durante os sete anos que ocuparam o país), não havia capital para investir no crescimento das mesmas (muito menos por parte do governo, que não tinha como possibilitar esse incentivo ou empréstimo) nem tecnologias sofisticadas ou automáticas capazes de competir com as tecnologias norte-americanas.

Nesse momento, o governo japonês decidiu reorganizar a economia, realizando um estudo que consistiu na análise da qualidade dos processos produtivos das empresas. A conclusão a que chegaram com este estudo foi que as empresas precisavam de uma produção mais eficaz e, consequentemente, com menor desperdício.

De acordo com Ferreira (2008, p. 6), [o] conceito de *Kaizen* surgiu da tradição de educação de berço japonês, complementada por conhecimentos do *management* norte-americano a partir dos anos 50. Por outras palavras, valores humanos japoneses complementados por conhecimentos técnicos em administração norte-americanos, e aplicados em empresas japonesas. Este conceito foi introduzido no Japão por Juran e Deming e surgiu da combinação dos seus ideais com o lema de vida japonês.

O sistema *Kaizen* foi estruturado para estar em constante mudança e eliminar qualquer tipo de desperdício nas organizações, desde os processos produtivos, administrativos à manutenção de máquinas e equipamentos. A implementação desta filosofia, dado que coincidia com a cultura japonesa, traduziu-se numa fácil e rápida adaptabilidade.

Atualmente, esta filosofia está espalhada por todo o mundo e é reconhecida como um importante pilar estratégico competitivo a longo prazo para as organizações (Gomes, 2019).

2.2 Conceito da filosofia Kaizen

Kaizen traduz-se do japonês como:

- *Kai* – melhoria;
- *Zen* – contínua.

A filosofia *Kaizen* visa isto mesmo: melhoria contínua. Como Ferreira (2008, p. 7) refere, “[n]esta filosofia é tão importante fazer bem feito (eficiência) quanto obter o resultado certo (eficácia)”.

Esta filosofia não implica simplesmente fazer melhor as coisas. Fonseca *et al.* (2016, p. 7) afirmam que esta filosofia[procura] também conquistar resultados específicos como [a] eliminação de desperdício, de tempo, dinheiro, material e esforço, [e simultaneamente elevar]

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

a qualidade de produtos, serviços, relacionamentos, conduta pessoal e desenvolvimento de empregados, reduzindo os custos de projeto, fabricação, [stock] e distribuição.

De acordo com Imai (1986, p. 47), “*Kaizen means ongoing improvement involving everybody, without spending much money*”, ou seja, a melhoria contínua aplica-se a qualquer organização e um dos focos da mesma centra-se nos recursos humanos da mesma. Daí que o conceito de *Kaizen*, como Ferreira (2008, p. 7) refere, “significa que todos, independentemente do cargo que ocupam, devem admitir abertamente quaisquer erros que tenham cometido ou quaisquer falhas que existam no seu trabalho e tentar fazer melhor da próxima vez”.

Todavia, a simplicidade é uma palavra-chave desta filosofia. De acordo com Fonseca *et al.* (2016, p. 8), “a metodologia *Kaizen* não está ligada à ideia de sofisticação, mas a razões simples e baratas, unidas ao bom senso”. As autoras acrescentam ainda que “[o] *Kaizen* é baseado [num] sistema simples de resoluções dos problemas e qualquer ideia, por mais simples que seja, deve ter total atenção”.

Esta filosofia é uma das melhores formas dentro da organização para melhorar o desempenho e a qualidade da mesma, “transformando o atendimento ao cliente [num] processo natural e interminável” (Fonseca *et al.*, 2016, p. 7). Nos subpontos seguintes, irão ser apresentadas as condições propícias à aplicação desta filosofia, assim como as técnicas da mesma.

2.3 Implementação da filosofia Kaizen

Por onde começar a implementação da filosofia *Kaizen* numa organização? Pelos processos. De acordo com Imai (1994, p. 32), “não pode haver melhorias onde não há padrões”, logo o primeiro passo para implementar esta filosofia é definir o processo produtivo *standard* - o padrão.

É de extrema importância que o processo produtivo esteja bem definido e que seja do conhecimento geral de todos os colaboradores da organização. Isto porque se os processos estiverem uniformizados, podem ainda ser comparados com as melhores práticas, de acordo com Imai (1986, p. 37), contribuindo para a melhoria contínua dos mesmos.

Os processos produtivos de uma organização, quando padronizados, têm três pontos-chave): a qualidade, os custos e a entrega pontual (Sharma & Moody, 2003). O autor refere que a filosofia *Kaizen* foca-se em como é que uma organização pode melhorar a qualidade dos processos produtivos, como é que pode reduzir os custos inerentes destes processos produtivos e, consequentemente como controlar estes mesmos custos, e como garantir a entrega do resultado destes processos produtivos no tempo esperado pela mesma. Se um destes três pontos-chave não for cumprido, os autores acrescentam que há perda de competitividade e, provavelmente, a filosofia *Kaizen* não está a funcionar na sua totalidade.

Quando os processos produtivos estão definidos, a organização deve também fazer uma análise aos mesmos e ver se não haverá nenhum passo ou etapa obsoleta, que já não faz sentido na atualidade pois “não há nada mais inútil do que fazer de forma eficiente algo que nunca deveria ter sido feito” (Drucker, 2001, p. 40). Estas etapas obsoletas não significam necessariamente um erro cometido pela organização, mas estas serem resultado da evolução da tecnologia existente nos processos ou do próprio produto ou serviço que a organização forneça.

Por outro lado, existem os erros e defeitos, que são uma característica comum de qualquer organização, quer seja de produção ou de fornecimento de serviços (Deming, 1990). O autor refere que o custo para corrigir estes erros e defeitos vai aumentando conforme o tempo que estes permanecem sem correção, nunca se sabendo o custo real se os mesmos chegarem até ao

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

consumidor final do produto ou serviço. Deming (1990) ainda afirma que o custo destes erros e defeitos que chegam até ao consumidor final é o mais caro de todos.

Nunca haverá o processo produtivo perfeito para um determinado produto ou serviço, mas segundo Pinto (2015, p. 10), “por melhor e mais complexo que um processo seja, a melhoria contínua pode ser sempre aplicada com objetivo de alcançar a otimização”. A autora acrescenta que se a melhoria contínua for corretamente empregue nos processos produtivos, a mesma responsabiliza todos os colaboradores envolvidos, podendo ser direcionada para qualquer objetivo da organização, resultando numa evolução constante e cíclica, que é o principal objetivo da filosofia *Kaizen*.

Um outro foco da filosofia *Kaizen* são as pessoas. De acordo com Liker (2005, p. 102) “o foco do *Kaizen* é o modo de pensar de todos os líderes e funcionários, uma atitude de autorreflexão e até mesmo de autocrítica, um cessante anseio de melhorar”.

O autor acrescenta ainda que esta autorreflexão leva à “mudança da situação atual de um processo, sendo analisado e rapidamente implementado, onde as melhorias se traduzem em benefícios concretos”, isto é, a autorreflexão e autocrítica por parte de todos os colaboradores traz a melhoria contínua, nomeadamente aos processos produtivos da organização pois, uma vez mais, a mesma auxilia os colaboradores a perceberem o que está obsoleto no processo ou já não faz sentido.

Os colaboradores devem adotar uma atitude *Kaizen*, que, segundo Pinto (2015 p. 1), não é nada mais do que “desenvolver nas pessoas um modo de encarar a realidade com o objetivo de tornar todas as ferramentas e táticas efetivamente capazes de gerir melhorias de forma contínua e sustentada”.

Esta atitude *Kaizen*, de reflexões voltadas para a melhoria contínua, deve ser a base para a cultura de uma organização pois “a prática [destas reflexões] facilita a criação de um ambiente de aprendizagem contínua, procurando o melhor uso do conhecimento existente na organização e potencializando a capacidade de criação de novos conhecimentos” (Pinto, 2015, p. 12).

A filosofia *Kaizen* não só faz cada vez mais parte da cultura de uma organização, como do seu próprio sistema de gestão. Pinto (2015) refere que as organizações já não encaram esta filosofia como um simples conjunto de ferramentas, que são aplicadas em tempos de crise e em que a necessidade de melhoria é gritante, mas sim “como um sistema integrado que faz parte do próprio sistema de gestão da organização”. Ora, a forma como uma organização encara esta filosofia evoluiu, devido principalmente à volatilidade do mercado global em que as organizações estão inseridas.

Um sistema de gestão que esteja de acordo com a filosofia *Kaizen* deve ter como propósito “promover o trabalho em equipa e possibilita[r] o crescimento humano por meio de uma constante troca de ideias e conhecimentos entre os seus componentes, como também deve estimula[r] a capacidade de agir das pessoas de forma a resolver problemas e desafios” (Chaves, 2000, p. 69). Então, para que a filosofia *Kaizen* de facto resulte, é necessário que todos os colaboradores estejam envolvidos nesta cultura e nas ações que a organização desenvolve.

Se a cultura da organização, sob a influência da filosofia *Kaizen*, for orientada para as pessoas e para os seus colaboradores, “é frequentemente vist[a] como incentivador[a] do moral”, segundo Imai (1994, p. 100). De modo a alcançar a motivação dos colaboradores e, simultaneamente, a melhoria contínua dentro da organização, Scotelano (2007) afirma que devem ser criadas equipas para os diferentes tipos de tarefas e a escolha dos líderes das mesmas

é muito importante pois estes terão como propósito envolver toda a equipa, mantendo-os sempre informados acerca dos objetivos que os colaboradores têm a alcançar.

Ora, a boa comunicação dentro da equipa é um ponto-chave numa filosofia *Kaizen* orientada para as pessoas pois é um fator que motiva os colaboradores a fazerem mais e melhor. De modo a que os colaboradores se sintam incluídos e essenciais numa equipa, “é necessário (...) que lhes sejam inculcadas responsabilidades” (Pinto, 2015, p. 13), pois as mesmas transmitirão aos colaboradores que o seu trabalho e opinião realmente importam para a organização.

Para que a organização desenvolva uma boa comunicação dentro das suas equipas, Pinto (2015, p. 13) afirma que “é necessário a realização de reuniões de grupo, ao estilo de *stand up meeting[s]*”. Estas reuniões têm como objetivo parar toda a equipa por um pequeno período de tempo, para que todos os colaboradores reflitam sobre as temáticas em análise (daí que se recomende que as mesmas tenham uma frequência regular). As pessoas estão de pé (que leva rapidamente ao desconforto das mesmas), de forma a tornar as reuniões curtas e objetivas, focadas nos tópicos previamente definidos (ações em curso, priorização de tarefas, situações de alarme, entre outros).

Outro aspeto relacionado com a comunicação, é a forma como a informação é partilhada dentro da organização. De acordo com Bilalis, Scroubelos, Antoniadis, Emiris e Koulouriotis (2002), por norma, a informação é partilhada dentro da organização, mas é feita de forma ineficiente. Todavia, é deveras importante para a organização que a mesma ser eficiente. A partilha de informação eficiente passa por todos os colaboradores estarem a par dos objetivos a alcançar pela sua equipa (como já foi referido anteriormente), bem como tudo o que envolve a sua equipa e o seu trabalho (como aumento do pessoal, novas tarefas a realizar e situações alarmantes que estejam a acontecer).

A filosofia *Kaizen* voltada para as pessoas, de acordo com Fonseca *et al.* (2016, p. 9), melhora “[o] desempenho dos processos, [a] satisfação do cliente (tanto externo quanto interno), [a] qualidade de vida na empresa, [a] organização do ambiente de trabalho e segurança pessoal”.

E isto torna-se num ciclo vicioso pois pessoas felizes (com qualidade de vida, satisfação e segurança pessoal) focam as suas energias para contribuir para a organização (o que é que pode ser melhorado no processo produtivo, o que é que pode ser alterado pois não faz qualquer espécie de sentido). É benéfico para a organização ter colaboradores que reflitam sobre os seus processos e que contribuam de alguma forma para que estes melhorem, para que os custos sejam reduzidos e se tornem mais eficientes e eficazes.

Ora, a organização deve-se focar nos processos e nas pessoas, de modo a tornar a mesma competitiva perante o mercado, pois “*the only permanent thing is change*” (Heraclitus & Kahn, 1979, p. 30). Para fazer face a um mercado global e à constante mudança do mesmo, Hornburg, Will e Gargioni (2007 citado por Pinto, 2015) afirmam que o essencial para uma empresa se manter competitiva será a capacidade de adaptação ao ambiente externo, a escolha de um trabalho que envolva planeamento e previsões para o futuro e maior consideração e respeito pelo mercado, pelo produto e pelo cliente.

A organização deve ter a capacidade de adaptação ao ambiente externo para sobreviver no mercado em que está inserida porque o cliente vai tendo diferentes necessidades e, conseqüentemente, os produtos e serviços que atualmente estão no mercado tornam-se insuficientes e até totalmente incapazes de satisfazer as mesmas. Daí que as organizações tenham de estar atentas às alterações e tendências do mercado em que estão inseridas, de modo

a conseguirem planejar a evolução dos produtos ou serviços existentes e, simultaneamente, a criação de novos produtos ou serviços.

Na filosofia *Kaizen* nunca pode ser esquecido um detalhe essencial: a simplicidade. Segundo Imai (1994, p. 84), O erro principal de muitos profissionais e consultores da qualidade é depender demasiado da tecnologia ou de ferramentas sofisticadas, nomeadamente estatísticas; é de serem viciados em aplicações computacionais ou mapas muito complexos que só uma elite acaba por conseguir fazer ou perceber.

Apesar da tecnologia corresponder a um fator diferenciador nos processos produtivos, a organização não pode esperar que apenas essa mesma tecnologia a faça alcançar a melhoria contínua. Como foi mencionado anteriormente, de nada serve à organização ferramentas de análise sofisticadas ou técnicas muito formais se apenas uma minoria dos colaboradores entende os seus resultados. Imai (2010, p. 63), refere que a filosofia da melhoria contínua “utiliza o bom senso, ferramentas de baixo custo, *checklists* e esforços, para os quais não precisamos de muito dinheiro, (...) [envolvendo] todos na organização”, ao contrário do que muitos gestores e consultores julgam.

Em última instância, Imai (1996, p. 281) afirma que *Kaizen* é “um estudo de contínua satisfação com *status-quo*”, isto é, a organização nunca se deve dar por satisfeita nem achar que já não necessita de manter a filosofia da melhoria contínua dentro da organização. Isto porque existirão sempre melhorias a fazer e novidades no mercado em que a organização está inserida (que se deve maioritariamente por o mercado estar cada vez mais globalizado).

2.4 Técnicas associadas à filosofia *Kaizen*

Para auxiliar a implementação da filosofia da melhoria contínua, existem várias técnicas que uma organização pode implementar. Segundo Imai (1994, 100), “*Kaizen* é um guarda-chuva que abrange todas as técnicas de melhoria, aglutinando-as de maneira harmoniosa para tirar o máximo proveito do que cada uma oferece”.

Na tabela 1, é apresentada uma síntese das técnicas associadas à filosofia da melhoria contínua.

Tabela 1. Técnicas associadas à filosofia *Kaizen*

Técnica	Descrição
<i>Just-in-Time</i> (JIT)	Foca-se na eliminação sistemática dos desperdícios e na melhoria contínua da qualidade e da produtividade, através da redução de inventários, tempos de produção e de atividades que não acrescentam valor ao produto ou serviço em questão.
Gestão de Qualidade Total <i>versus Six Sigma</i>	Qualidade Total (QT) foca-se na satisfação de qualquer pessoa envolvida no processo da organização (colaboradores e clientes), enquanto <i>Six Sigma</i> foca-se na melhoria sistematicamente os processos. A QT e o <i>Six Sigma</i> são metodologias complementares e devem, sempre que possível, ser implementadas em conjunto pois as organizações que o fizerem tornarão os processos mais eficientes e eficazes, com defeitos nulos ou perto disso, e com a qualidade esperada e desejada pelos consumidores.
Gestão de Produtividade Total	Baseia-se na manutenção proativa e preventiva dos equipamentos utilizados nos processos de uma dada organização.

<i>Kanban</i>	É um sistema de informação desenvolvido para organizar os vários departamentos interligados do processo.
Sistema de sugestões	É um sistema em que os colaboradores dão sugestões de melhorias ou novas ideias para algo dentro da organização como processos, produtos ou serviços.
Orientação para o cliente	Uma organização é orientada para o mercado quando a sua cultura está totalmente comprometida com a criação contínua de valor superior ao cliente, atendendo as necessidades atuais e futuras dos clientes.
Automação	É uma ferramenta focada na eliminação e prevenção da existência de produtos ou serviços defeituosos numa dada organização.
Robótica	Foca-se na melhoria dos processos e produtos finais, bem como da segurança dos colaboradores, através de tecnologias sofisticadas.
Círculos de qualidade	São pequenos grupos de trabalhadores que se reúnem regularmente para, através de determinados instrumentos, identificarem e analisarem os problemas e proporem soluções para a melhoria da qualidade.
Disciplina no local de trabalho (5 S's)	Foca-se na limpeza e eficiência do local de trabalho, através da simplicidade do trabalho, da redução de desperdícios, o aumento da segurança e a obtenção de um maior nível de eficiência e qualidade
Melhoria da qualidade e produtividade	Consiste na melhoria da qualidade e produtividade de uma organização, através do ciclo PDCA (<i>Plan, Do, Check, Action</i>).
Zero Defeitos	Foco na eliminação dos desperdícios nos processos da organização, nomeadamente os desperdícios de espera, inventário, transporte, movimentação, excesso de produção e processamentos e defeitos. Esta técnica habitualmente está associada à técnica do JIT.
Atividades com pequenos grupos	Podem ser definidas como grupos pequenos, voluntários e informais, organizados dentro da empresa para procurar soluções para um dado problema ou melhorar em algum aspeto o sistema produtivo.
Relações cooperativas de trabalho-gestão	Consistem no trabalho lado a lado da equipa de gestão e dos trabalhadores de uma organização para concretizar determinados objetivos da mesma, utilizando meios para os concretizar que sejam aceitáveis para ambas as partes.
Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Com o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, as organizações podem melhorar os seus produtos ou serviços em vigor, de acordo com a resposta que obteve do mercado alvo dos mesmos ou a criação de algum produto ou serviço novo, de acordo com as necessidades ou tendência previstas do mercado alvo, quando o ciclo de vida dos mesmos está perto do seu final.

2.5 Estudos Recentes efectuados em Portugal

Em Portugal, têm sido desenvolvidos, nos últimos anos, vários estudos académicos relacionados com a filosofia *Kaizen*, nomeadamente estudos de caso para dissertações de

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

mestrado. Nestas investigações, foram aplicadas uma ou mais técnicas da filosofia da melhoria contínua em diversas empresas nacionais, tanto grandes como PME.

De acordo com Quelhas (2010), a filosofia *Kaizen* é flexível e aplicável a um vasto tipo de atividades empresariais, podendo ainda afirmar-se «que a aplicação desta metodologia é possível e benéfica tanto em áreas operacionais como administrativas» (Vaz, 2016, p. 145).

Ferreira (2008, 46, p. 46) realçou a necessidade e importância de «consciencializar tanto os órgãos de gestão da empresa como as operadoras da importância de cuidar dos postos de trabalho, tanto a nível de limpeza como de organização» pois as técnicas desenvolvidas pela empresa por si só não garantem a melhoria dos resultados da mesma, sendo que o sucesso destas ferramentas está severamente dependente do envolvimento dos colaboradores (Quelhas, 2010). Em relação aos colaboradores, Quelhas (2010) destacou a resistência à mudança que os mesmos constantemente demonstraram, através de desconfiança e desconsideração pelos hábitos de melhoria contínua apresentados durante a investigação do autor na empresa da indústria alimentar Danecake. Ismael (2015) acrescentou que esta resistência à mudança se devia ao grau de envelhecimento que caracterizava os colaboradores da empresa do seu estudo de caso Iberol, que se dedica à produção de biodiesel.

Para fazer face a esta resistência, Quelhas (2010) afirmou que se desenvolveu, durante a sua investigação, um ambiente de motivação e confiança nas ações desenvolvidas no âmbito da melhoria contínua, através do constante envolvimento dos colaboradores nas mesmas. Ismael (2015) ainda afirmou que a mudança cultural implementada na empresa foi feita de uma forma gradual e contínua, permitindo fazer face à globalização do mercado, implementar novos procedimentos, otimizar processos e melhorar rotinas.

Duarte (2013), que aplicou a técnica dos 5 S's na empresa selecionada para o seu estudo de caso na área alimentar, salientou a importância da manutenção e incentivo para que as cinco fases desta técnica se mantenham em funcionamento. Ainda acrescentou que a formação dos colaboradores sobre a prática da mesma técnica é a chave para que a empresa alcance os melhores resultados possíveis.

De acordo com Costa (2018, p. 77), a filosofia *Kaizen* «revelou-se bastante eficaz na identificação do desperdício e na resolução e prevenção de problemas [de uma empresa de peças de automóvel], evitando, assim, maiores impactos negativos». A autora ainda destacou que «[o]s processos tornaram-se mais eficazes e realizados de forma mais eficiente, houve um aumento da cooperação entre as pessoas e verificou-se uma redução e reaproveitamento do desperdício».

Simões (2013) concluiu que através da aplicação de metodologias *Kaizen* na empresa do seu estudo de caso da área da produção de peças de porcelana, nomeadamente a orientação para o cliente, melhoria dos processos, padrões e eliminação de desperdícios, sobressaiu-se desde logo melhorias notáveis na qualidade dos produtos da empresa em causa. Através do aumento da produtividade e da redução de stocks entre processos, dos produtos defeituosos, de tempos de mudança de ferramentas e de avarias, o autor acrescentou que houve um aumento da competitividade e provavelmente a redução dos custos dos produtos da empresa em questão.

De acordo com Gomes (2019), através da implementação da metodologia *Kaizen* numa dada empresa, observou-se que um sistema de controlo interno apoiado na filosofia da melhoria contínua tem um impacto positivo na concretização dos objetivos estratégicos e operacionais da mesma.

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

Arrenega (2019) acrescenta que, através da aplicação de variadas técnicas da filosofia *Kaizen* em duas máquinas de uma empresa da área automóvel, verificou também a redução dos tempos de ciclo e dos custos da empresa em consequência à redução de desperdícios.

Em relação ao apoio às organizações na implementação da filosofia da melhoria contínua, existe o *Kaizen Institute Consulting Group*, sendo esta uma organização multinacional que fornece serviços de consultoria e formação a empresas e instituições públicas para melhorar o seu crescimento, resultados e a sua excelência operacional. Esta empresa está presente em mais de 35 países, incluindo Portugal, e colabora com várias empresas como a Galp Energia, BNP Paribas e NOS.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Numa fase inicial, esta investigação assentou no enquadramento teórico acerca da temática da mesma. Para essa finalidade, adotou-se o método da pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica desta investigação incluiu livros, artigos académicos e de carácter científico (publicados em revistas e jornais das mesmas áreas) e dissertações.

Após a revisão da literatura sobre a temática desta investigação, foi necessário seleccionar um método para a etapa de recolha de dados. De modo a que os objetivos desta investigação se concretizassem, considerou-se que a pesquisa quantitativa seria o método mais adequado e, consequentemente, o inquérito por questionário o instrumento de recolha de dados mais apropriado.

Ora, de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005, p. 188), o inquérito por questionário [c]onsiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.

O inquérito por questionário foi considerado a metodologia mais adequada à investigação pois a população em estudo está geograficamente distribuída por um grande espaço territorial e, por isso, existe a necessidade de desenvolver o estudo quantitativo com base numa amostra.

As questões do questionário têm de estar diretamente relacionadas com os objetivos da investigação, pois “[a]s respostas a essas questões é que irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada” (Gil, 2008, p.121).

A utilização do inquérito por questionário apresenta vantagens e desvantagens.

De acordo com Gil (2008), as vantagens da utilização do inquérito por questionário relacionam-se principalmente com: a possibilidade de alcançar um grande número de pessoas; a possibilidade de sistematização dos resultados recolhidos, se a maioria das questões for do tipo fechadas e a garantia do anonimato das respostas obtidas.

Todavia, como referido anteriormente, a utilização do inquérito por questionário apresenta algumas limitações para a investigação. Então, Gil (2008) acrescenta que as desvantagens são: a exclusão das pessoas que não sabem ler e escrever; a inexistência de auxílio aos inquiridos em caso de dúvida na interpretação das questões e a dificuldade em motivar os inquiridos a responder ao questionário e quando existem respostas do mesmo, não há a garantia de que o questionário esteja devidamente preenchido.

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

Tendo em atenção o peso das vantagens e desvantagens nos resultados a obter, e no sentido de adotar a mesma metodologia de outros estudos já efetuados sobre o assunto, confirmou-se que o inquérito por questionário era o método de pesquisa quantitativa mais adequado para a investigação em causa.

Assim sendo, o trabalho de campo do inquérito por questionário decorreu nas seguintes 4 etapas:

1) **Elaboração do questionário;**

O questionário é algo que exige tempo e dedicação na sua redação. Para iniciar a elaboração do questionário, teve de se ter em atenção o tipo de informação a recolher para que se construísse um instrumento de medida que permitisse obter essa mesma informação (Freixo, 2011).

O objetivo principal desta investigação é a importância atribuída pelas PME da região oeste à filosofia *Kaizen*. Todavia, para se obter resposta a esta questão geral e abrangente, foram definidos três objetivos específicos:

- Averiguar se a filosofia *Kaizen* é conhecida;
- Identificar as técnicas utilizadas pelas organizações;
- Averiguar o envolvimento dos colaboradores na filosofia *Kaizen*.

O questionário desenvolvido para esta investigação contemplou três tipos de questões, isto é, questões abertas (solicitou-se aos inquiridos as suas próprias respostas), fechadas (solicitou-se aos inquiridos a opção ou as opções entre as respostas que lhes são apresentadas numa lista) e dependentes (estas questões podem ser do tipo abertas ou fechadas, sendo o seu fator diferenciador a dependência da resposta a uma questão anterior à mesma). A maioria das questões são do tipo fechadas, uma vez que as mesmas facilitam a análise dos resultados.

Dada a perspetiva da investigação desenvolvida, as questões fechadas e dependentes serão de resposta única e múltipla, devido à complexidade das informações que se pretendem obter.

Após a descrição do tipo de questões que compõem o questionário, é essencial esclarecer a sua estrutura. O questionário está dividido em quatro partes (tabela 2), ou seja:

- I) Contempla os dados referentes à caracterização da empresa onde os inquiridos se inserem;
- II) Determinação do conhecimento da filosofia *Kaizen* por parte das empresas e se as mesmas a aplicam;
- III) Que técnicas desta filosofia são conhecidas e aplicadas pelas empresas;
- IV) Apuramento do envolvimento dos colaboradores das empresas na filosofia *Kaizen*.

Tabela 2. Estrutura do questionário

PARTE	QUESTÃO N.º	TIPO DE QUESTÃO
I - Caracterização da empresa	1	Fechada e única
	2	Aberta
	3	Fechada e múltipla
	4	Dicotómica

II - Averiguar se a filosofia <i>Kaizen</i> é conhecida (1.º objetivo específico)	5, 6, 11	Fechadas e únicas
	12	Dependente e semi aberta
III - Indagar quais as técnicas que são utilizadas pelas empresas (2.º objetivo específico)	7 e 9	Dicotómicas
	8 e 10	Dependentes, fechadas e múltiplas
IV - Verificar o envolvimento dos colaboradores na filosofia <i>Kaizen</i> .	13, 14, 16, 17 e 20	Dicotómicas
	18 e 19	Dependentes e dicotómicas
	15	Fechada e única

Apesar do questionário estar dividido nas quatro partes referidas acima, procurou-se manter o questionário o mais reduzido possível para obter uma maior recetividade.

Para facilitar o envio do questionário para as empresas, criou-se um questionário *online* na plataforma *Survio*.

2) Pré-teste e versão final do questionário;

De modo a garantir que a formulação do questionário estava clara, se existia alguma questão ou resposta que não se adequava às características das empresas e que o questionário tem um tamanho razoável na perspetiva dos inquiridos, realizou-se o pré-teste do mesmo.

O pré-teste foi realizado com uma profissional na área da contabilidade de uma pequena e média empresa, assumindo um preenchimento real.

O *feedback* recebido foi que o tempo de preenchimento era relativamente curto (cerca de 10 minutos) e foram sugeridas alterações linguísticas em certas questões e a reformulação de algumas perguntas, de forma a torná-las mais explícitas.

Em resultado das etapas anteriores, o questionário final apresenta vinte questões e mais uma final para comentários que os inquiridos queiram fazer, não sendo o seu preenchimento obrigatório. O questionário final enviado à amostra deste estudo encontra-se no Apêndice A.

3) Envio e acompanhamento do questionário;

Após a finalização da redação do questionário, procedeu-se ao envio por *e-mail* do *link* de acesso ao questionário na plataforma *Survio* a 100 empresas.

As 100 empresas são da região oeste e foram selecionadas da base de dados *Empresite* Portugal e *Pordata*, chegando-se à lista final através da exclusão de empresas da região oeste que não apresentavam endereço eletrónico válido. O total de PME da região oeste em 2019 era de 47 103 empresas.

Deste modo, procedeu-se a uma amostra por conveniência, porque embora perdendo representatividade é a solução mais apropriada a este trabalho de investigação devido aos custos elevados e às dificuldades de utilização de um processo de amostragem aleatório.

Como se pode verificar na redação inicial e final do questionário foi assegurada a total confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos, sendo que os mesmos foram utilizados somente para efeitos estatísticos no âmbito desta investigação. Procura-se deste modo uma

maior adesão na obtenção de respostas ao questionário e, ao mesmo tempo, uma maior veracidade e segurança nas respostas fornecidas pelos inquiridos.

Salienta-se que, durante o processo de recolha de dados através do questionário e perante a reduzida taxa de obtenção de respostas, foi necessário enviar novos *e-mails* a encorajar os inquiridos a participar neste estudo.

Os resultados obtidos foram submetidos entre 9 de setembro de 2019 e 18 de outubro de 2019 e a amostra final incluiu 24 respostas, sendo que uma delas não se enquadrava na população em estudo (por ser uma grande empresa).

4) **Recolha e tratamento dos dados obtidos;**

Obteve-se resposta de 23% das 100 empresas inquiridas. Deste modo, este estudo contempla a participação de 23 PME dos três setores de atividade.

Salienta-se que não há risco da existência de empresas repetidas na amostra apresentada acima pois o questionário incluiu uma questão de individualização. Esta questão serviu não só para garantir que não existia a duplicação de dados, mas também para que as empresas que já tivessem respondido ao questionário não recebessem os *e-mails* que foram reenviados para encorajar os inquiridos a participar neste estudo.

Os resultados obtidos através da plataforma *Survio* foram exportados para uma folha de cálculo de *Excel*, para análise e tratamento dos mesmos.

Os resultados recolhidos foram interpretados e apresentados a partir da exposição de gráficos e de tabelas onde foram indicadas as frequências absolutas e relativas em relação às questões apresentadas. Deste modo, como técnica de análise de dados foi utilizada uma análise descritiva e cruzada dos mesmos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nos subpontos seguintes, são apresentadas as características das empresas inquiridas e discutidas as respostas obtidas tendo em conta os três objetivos específicos de investigação definidos: averiguar se a filosofia *Kaizen* é conhecida; indagar quais as técnicas que são utilizadas pelas empresas e averiguar o envolvimento dos colaboradores na filosofia *Kaizen*.

4.1 Caracterização das empresas inquiridas

Para esta investigação, obteve-se resposta de 23 PME distribuídas pelos três setores de atividade, 7 são do setor primário, 9 do setor secundário e 7 do setor terciário. Em termos de atividade empresarial as empresas inquiridas do:

- setor primário dedicam-se à produção e ou comercialização de produtos hortícolas ou alimentares;
- setor secundário dedicam-se à produção de variados produtos, como metálicos diversos, plásticos, produtos derivados de madeira e equipamentos de segurança;
- setor terciário dedicam-se a variados serviços nomeadamente na área alimentar, alimentos para animais, segurança, mecânica, instalações elétricas, transportes e produtos químicos.

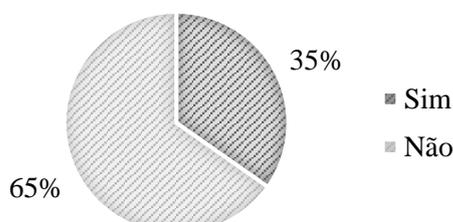
4.2 A adoção da filosofia *Kaizen* nas empresas inquiridas

Neste subponto, analisa-se o primeiro objetivo específico desta investigação.

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

Na Figura 1 apresentam-se os resultados obtidos relativamente à questão acerca do conhecimento da filosofia *Kaizen*. Verificou-se que cerca de 35% das empresas inquiridas conhecem a filosofia da melhoria contínua (valor que corresponde a pouco mais de 1/3 da amostra obtida).

Figura 1. Empresas que conhecem a filosofia *Kaizen*



Os resultados obtidos relativamente à questão acerca da aplicação da filosofia *Kaizen* são, por sua vez, apresentados na Figura 2. Verificou-se que cerca de 26% das empresas inquiridas aplicam a filosofia da melhoria contínua, sendo que cerca de 57% das empresas inquiridas não a aplicam pois selecionaram a opção “não conhecemos esta filosofia”.

Figura 2. Aplicação da filosofia *Kaizen* por parte das empresas



Analisando as respostas obtidas às duas questões anteriores, confirma-se que a maioria das empresas não conhece a filosofia *Kaizen*. Do total das empresas verifica-se que pouco mais de 1/3 das mesmas (39%) conhece e aplica ou tem intenções de aplicar o *Kaizen* num futuro próximo.

Em relação à questão sobre a melhoria contínua, todas as empresas inquiridas consideraram que a mesma deve ser sempre considerada e aplicada quando for possível, ou seja, nenhuma empresa considera que a melhoria contínua deve ser efetuada esporadicamente e depois de obter resultados não se aplicar mais. Verificamos assim que existem empresas que não associam a melhoria contínua à filosofia *Kaizen*.

4.3 Técnicas da filosofia *Kaizen* utilizadas pelas empresas inquiridas

Relativamente a este subponto, são apresentados os resultados obtidos em relação ao segundo objetivo específico desta investigação.

Em termos globais, constatou-se que cerca de 39% das empresas inquiridas conhecem alguma técnica da filosofia da melhoria contínua.

Na Tabela 3 apresentam-se os resultados obtidos relativamente às técnicas da filosofia da melhoria contínua mais conhecidas pelas empresas inquiridas.

Tabela 3. Técnicas da filosofia *Kaizen* mais conhecidas pelas empresas

Técnicas mais conhecidas	%
Orientação para o cliente	35%
Melhoria da qualidade	30%
Desenvolvimento novos produtos / serviços	26%
Disciplina no local de trabalho	26%
Melhoria da produtividade	26%

As técnicas mais conhecidas pelas empresas são a orientação para o cliente e a melhoria da qualidade. O desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a disciplina no local de trabalho e a melhoria da produtividade são também selecionadas como técnicas conhecidas pelas empresas.

Relativamente às técnicas menos conhecidas, listam-se os resultados na Tabela 4.

Tabela 4. Técnicas da filosofia *Kaizen* menos conhecidas pelas empresas

Técnicas menos conhecidas	%
Relações cooperativas de trabalho / gestão	4%
Robótica	4%
Sistema <i>Kanban</i>	4%
Atividades com pequenos grupos de trabalho	9%
Automatização	9%
Sistema de sugestões	9%
Zero defeitos	9%

Foram menos selecionadas, como conhecidas, as técnicas da relação cooperativa de trabalho / gestão, a robótica e o sistema *Kanban*, entre outras.

Quanto às técnicas aplicadas os resultados estão conformes, na generalidade, com as técnicas conhecidas. Em termos globais, constatou-se que cerca de 43% das empresas inquiridas aplicam alguma técnica da filosofia da melhoria contínua.

Na Tabela 5 apresentam-se os resultados obtidos relativamente às técnicas da filosofia da melhoria contínua mais aplicadas pelas empresas inquiridas.

Tabela 5. Técnicas da filosofia *Kaizen* utilizadas pelas empresas

Técnicas mais aplicadas	%
Orientação para o cliente	39%
Melhoria da produtividade	30%
Desenvolvimento novos produtos / serviços	26%
Disciplina no local de trabalho	22%
Melhoria da qualidade	22%

As técnicas mais aplicadas são a orientação para o cliente, a disciplina no local de trabalho e a melhoria da produtividade. Em termos globais não existem diferenças entre as técnicas mais conhecidas e as mais aplicadas, as únicas diferenças são em relação à posição das técnicas no grupo das cinco técnicas mais conhecidas e/ou mais aplicadas.

Relativamente às técnicas menos aplicadas, os resultados no geral condizem com os resultados das técnicas menos conhecidas, conforme se pode observar pela Tabela 6.

Tabela 6. Técnicas da filosofia *Kaizen* menos aplicadas pelas empresas

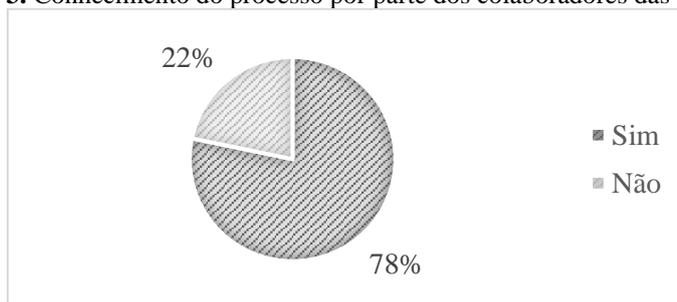
Técnicas menos aplicadas	%
Automatização	4%
Círculos de qualidade	4%
<i>Just in time</i>	4%
Relações cooperativas de trabalho / gestão	4%
Robótica	4%
Sistema <i>Kanban</i>	4%
Sistema de sugestões	4%
Zero Defeitos	4%

4.4 O envolvimento dos colaboradores na filosofia *Kaizen*

Neste subponto, são apresentados os resultados obtidos relativamente ao terceiro objetivo específico desta investigação.

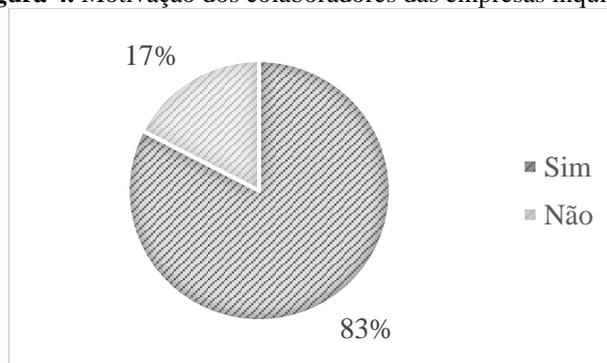
Na Figura 3 apresentam-se os resultados obtidos relativamente ao conhecimento do processo por parte dos colaboradores das empresas inquiridas. Verificou-se que cerca de 78% das empresas inquiridas afirmaram que o seu processo é igualmente conhecido por todos os seus colaboradores.

Figura 3. Conhecimento do processo por parte dos colaboradores das empresas



Na Figura 4 apresentam-se os resultados obtidos relativamente à motivação dos colaboradores das empresas inquiridas. Verificou-se que cerca de 83% das empresas inquiridas afirmaram que os seus colaboradores estão motivados.

Figura 4. Motivação dos colaboradores das empresas inquiridas



Relativamente ao perfil dos colaboradores, cerca de 26% das empresas inquiridas afirmaram que os seus colaboradores realizam as tarefas que lhes são incutidas, não fazendo comentários

de melhoria nem demonstrando iniciativa para aprender coisas novas. Por outro lado, cerca de 74% das empresas afirmaram que os seus colaboradores realizam as tarefas incutidas, refletindo se fazem sentido no processo produtivo e se acrescentam valor à empresa e ao cliente, querendo sempre aprender mais.

De acordo com os resultados obtidos relativamente ao ambiente onde os colaboradores das empresas inquiridas laboram, cerca de:

- 87% das empresas inquiridas afirmaram que promovem o trabalho de equipa e possibilitam o crescimento humano dos seus colaboradores;
- 83% das empresas inquiridas afirmaram que os seus colaboradores têm confiança para dar sugestões;
- 78% das empresas inquiridas afirmaram que os seus colaboradores já fizeram alguma sugestão;
- 96% das empresas inquiridas afirmaram que as sugestões feitas pelos seus colaboradores foram tidas em consideração pela chefia;
- 96% das empresas inquiridas afirmaram que são incutidas responsabilidades aos seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS OU CONCLUSÕES

Este capítulo contém as principais conclusões resultantes do estudo empírico, as principais limitações desta investigação e as sugestões para investigações futuras.

5.1 Síntese da investigação realizada

A filosofia *Kaizen* é reconhecida atualmente por todo o mundo como um pilar estratégico fundamental para a competitividade a longo prazo das organizações (Gomes, 2019). Tendo em conta que a maioria do tecido empresarial português é constituído por PME e existem escassos estudos académicos ao nível destas empresas, fez todo o sentido dedicar esta investigação à importância atribuída à filosofia da melhoria contínua por parte das mesmas.

Tendo em conta o primeiro objetivo específico de averiguar se a filosofia *Kaizen* é conhecida pelas empresas inquiridas, resumidamente e através dos resultados obtidos das 23 PME da região oeste, observou-se que a maioria das mesmas não conhece a filosofia da melhoria contínua ou tem muito pouco conhecimento sobre esta filosofia. Apenas cerca de 1/3 das mesmas conhece e/ou aplica ou tem intenções de aplicar o *Kaizen* num futuro próximo.

Por outro lado, verificou-se que todas as empresas consideram a melhoria contínua como algo que as mesmas devem ter sempre em consideração e aplicar quando for possível. Daqui se depreende que existem empresas que não associam a melhoria contínua à filosofia *Kaizen*. Tendo em conta a revisão de literatura esta associação deve constituir a base da cultura de qualquer organização pois facilita a criação de um ambiente de aprendizagem contínua, potenciando o melhor uso do conhecimento e a capacidade de criação de novos conhecimentos (Pinto, 2015).

Relativamente ao segundo objetivo específico de averiguar que técnicas da filosofia *Kaizen* é que são conhecidas e aplicadas pelas empresas inquiridas os resultados estão conformes, na generalidade. Em termos globais, constatou-se que cerca de 43% das empresas inquiridas aplicam alguma técnica da filosofia da melhoria contínua. As três técnicas mais conhecidas e/ou

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

aplicadas são a orientação para o cliente, a melhoria da produtividade e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Tendo em consideração que os colaboradores representam um papel fundamental nas organizações, tentou-se averiguar o envolvimento dos mesmos na filosofia *Kaizen* implementada nas suas organizações que corresponde ao terceiro objetivo específico desta investigação. Relativamente a este aspeto, a maioria das empresas inquiridas afirmaram que os seus colaboradores estão motivados, que todos conhecem o processo e que realizam as tarefas inculcadas, refletindo se fazem sentido no processo produtivo e se acrescentam valor à empresa e ao cliente, querendo sempre aprender mais.

A maioria das empresas também afirmaram que as mesmas promovem o trabalho de equipa, que possibilitam o crescimento humano e que incutem responsabilidades aos seus colaboradores. Ainda sobre os colaboradores das empresas inquiridas, verificou-se que 83% das mesmas afirmaram que os seus colaboradores têm confiança para dar sugestões, 78% das mesmas afirmaram que os seus colaboradores já o fizeram e 96% das mesmas afirmaram que as essas mesmas sugestões feitas pelos colaboradores foram tidas em consideração pela chefia. Estes resultados encontram-se em consonância com o propósito de que o trabalho em equipa facilita o crescimento humano por meio de uma constante troca de ideias e conhecimentos entre os seus componentes, como também estimula a capacidade de agir das pessoas a resolver problemas e desafios (Chaves, 2000). Com base nesta consequência, as organizações, voltadas para as pessoas, orientam-se para melhorar o desempenho dos processos, melhorar a qualidade de vida na empresa, organizar o ambiente de trabalho e a segurança pessoal e satisfazer o cliente (Fonseca *et al.*, 2016).

Concluiu-se assim que as PME dão muita importância ao conceito de melhoria contínua, contudo, verificou-se que o termo filosofia *Kaizen* ainda é desconhecido para muitas PME portuguesas da região oeste. Podendo significar que as empresas não estão a beneficiar do máximo proveito que poderiam obter com a aplicação desta filosofia. De qualquer forma, verifica-se que os principais mandamentos / princípios da filosofia *Kaizen*, nomeadamente os relacionados com os colaboradores acabam por se verificar na prática empresarial das PME da região oeste.

Este trabalho de investigação alertou principalmente para a importância de aprofundar o conhecimento desta filosofia na academia e para despertar nas empresas a consciência para a implementação dos mandamentos / princípios do *Kaizen* no sentido de continuamente atingirem a eficiência organizacional.

5.2 Limitações da investigação

A primeira limitação desta investigação é a maioria das perguntas do questionário serem de resposta sim ou não pois apesar de facilitar o tratamento dos dados obtidos, permite apenas uma análise estatística muito superficial. Para além disso, estas perguntas podem forçar os respondentes a escolherem entre opções que podem não ser tão simples e levá-los a escolher uma opção que não capte verdadeiramente a sua opinião ou situação.

Outra limitação desta investigação é a caracterização da amostra, isto é, regional e com 7 empresas por setor em média, que acaba por constituir uma amostra pequena comparada com o total de PME nacionais. Isto porque os resultados obtidos podem estar enviesados a condições específicas da região oeste ou das 23 empresas inquiridas em si.

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

Por último, outra limitação desta investigação foi a maioria das 23 empresas inquiridas não aplicarem a filosofia da melhoria contínua, podendo tornar os resultados obtidos das empresas que o fazem muito específico à sua própria realidade.

5.3 Sugestões para futuras investigações

Face às limitações desta investigação, uma sugestão para investigações futuras passa por expandir a amostra do estudo, tanto em número de empresas questionadas, como da localização das mesmas no território nacional.

Uma outra sugestão passa por averiguar o impacto que o setor de atividade poderá representar nas respostas obtidas pelas empresas.

REFERÊNCIAS

- Arrenega, M. L. F. (2019). *A aplicação do Kaizen no setor automóvel* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/12761/1/Dissertaa%cc%81%e2%88%86o%20de%20Mestrado%20Mara%20Arrenega_documento%20final.pdf.
- Bell, J. (2002). *Como realizar um projeto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Bilalis, N., Scroubelos, G., Antoniadis, A., Emiris, D., & Koulouriotis, D. (2002). Visual factory: Basic principles and the "zoning" approach. *International Journal of Production Research*, 40(15), 3575-3588. <https://doi.org/10.1080/00207540210140031>.
- Chaves, N. M. (2000). *Solução em equipe: Como desenvolver equipes de Melhoria Contínua e obter resultados para as pessoas e organizações*. Belo Horizonte: Falconi Editora.
- Costa, C. L. (2018). *O Kaizen como metodologia de melhoria contínua: Estudo de caso de uma empresa de peças automóvel* (Dissertação de mestrado, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, Portugal). Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25624>.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da Administração* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Marques Saraiva.
- Drucker, P. F. (2001). *O melhor de Peter Drucker: o Homem, a Administração e a Sociedade, Livro I - o Homem* (1ª ed.). São Paulo: Nobel.
- Duarte, I. C. (2013). *Melhoria Contínua Através do Kaizen: Estudo de Caso* (Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal). Disponível em <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2459/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20In%C3%AAs%20Duarte.pdf>.
- Ferreira, A. S. (2008). *Preparação do Sistema Produtivo para a Filosofia Kaizen*. (Dissertação de mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, Portugal). Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57831/1/000129024.pdf>.
- Fonseca, L., Ribeiro, R., Reis, R., & Mesquita, K. (2016). *A ferramenta Kaizen nas organizações*. Paper apresentado no XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão da INOVARSE, Rio de Janeiro.
- Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

RIC- Revista de Informação Contábil -ISSN 1982-3967	v.16	e-022001	1-25	2022
---	------	----------	------	------

- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gomes, M. A. F. (2019). *Impacto da filosofia Kaizen no sistema de controlo interno das empresas* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em [https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/10866/1/Disserta%
c3%a7%c3%a3o_Micael_Gomes_20160177.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/10866/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_Micael_Gomes_20160177.pdf).
- Heraclitus, E., & Kahn, C. H. (1979). *The art and thought of Heraclitus: an edition of the fragments with translation and commentary* (1ª ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Imai, M. A. (1986). *Kaizen: the key to Japan's Competitive Success* (1ª ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Imai, M. A. (1994). *Estratégia para o Sucesso Competitivo* (5ª ed.). São Paulo: Instituto IMAM.
- Imai, M. A. (1996). *Gemba Kaizen: estratégias e técnicas do Kaizen no piso da fábrica* (1ª ed.). São Paulo: Instituto IMAM.
- Imai, M. A. (2010). *Gemba Kaizen* (1ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Kaizen (2012). *Manual Kaizen Diário*.
- Ismael, A. R. (2015). *Gestão de Empresas para metodologias Kaizen-Lean: Estudo de caso – Iberol* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior Técnico, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/cursos/megi/dissertacao/1691203502342163>.
- Liker, J. K. (2005). *O Modelo Toyota* (1ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Pinto, E. C. (2015). *Kaizen como filosofia na Melhoria Contínua na Direção dos Serviços Administrativos da SONAE* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal). Disponível em http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7796/1/Emilia_Pinto_MA_2015.pdf.
- Pinto, J. P. (2009). *Pensamento Lean - A filosofia das organizações vencedoras* (4ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Quelhas, L. F. (2010). *Kaizen na Indústria Alimentar* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Porto, Portugal). Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/57958/1/000144815.pdf>.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em ciências sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Scotelano, S. L. (2007). Aplicação da Filosofia Kaizen e uma Investigação sobre a sua Difusão em uma Empresa Automobilística. *Revista da FAE*, 10(2), 167-177.
- Sharma, A., & Moody, P. E. (2003). *A Máquina Perfeita; Como vencer na nova economia produzindo com menos recursos* (1ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Simões, A. M. (2013). *Aplicação do Kaizen em Empresa Industrial: Estudo de Caso* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Aveiro, Portugal). Disponível em <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/12104/1/8403.pdf>.
- Vaz, A. S. (2016). *A utilização do Kaizen em áreas operacionais e administrativas de uma empresa de manutenção e rent-a-cargo* (Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em https://run.unl.pt/bitstream/10362/19461/1/Vaz_2016.pdf.

Apêndice A: Questionário

Este breve questionário insere-se no âmbito de uma investigação, sendo anónimo e confidencial.

Muito obrigada desde já pela sua colaboração.

1. Indique qual a atividade empresarial da sua empresa
 - Produção e / ou comercialização de frutos, produtos hortícolas ou viveiros vitícolas
 - Avicultura ou Suinicultura
 - Transportes rodoviário de mercadorias
 - Comércio de alimentos para animais
 - Produção e / ou comércio de produtos alimentares
 - Fabricação de produtos metálicos diversos
 - Serviços na área da informática
 - Produção e / ou comercialização de artigos decorativos
 - Comércio de madeira em bruto e de produtos derivados
 - Serviços relacionados com instalações elétricas
 - Trabalhos na área da carpintaria
 - Comércio de produtos químicos
 - Limpeza em geral de edifícios ou outros
 - Produção e / ou comercialização de máquinas diversas para uso específico
 - Serviços relacionados com segurança no trabalho ou formação profissional
 - Outra Qual?

2. Para que não seja novamente contactado para responder a este questionário, indique as últimas 3 letras e as 3 primeiras letras do nome da sua empresa:
Exemplo: Fonseca & Companhia – hia fon

3. A sua empresa tem:
 - 250 colaboradores ou mais e um volume de negócios superior a 50 milhões de euros
 - Balanço total superior a 43 milhões de euros
 - Nenhuma das opções anteriores

4. Conhece a filosofia *Kaizen*, mais conhecida por filosofia da melhoria contínua?
 - Sim
 - Não

5. Aplica a filosofia da melhoria contínua na sua empresa?
 - Sim, aplico a filosofia da melhoria contínua na nossa empresa

- Não, mas planeamos aplicar brevemente na nossa empresa
- Não, pois não consideramos ser um fator importante para a nossa empresa
- Não conhecemos esta filosofia
6. Considera que a melhoria contínua na empresa é:
- Algo a fazer esporadicamente e depois de obter resultados não se aplica mais
- Algo que a empresa deve ter sempre em consideração e aplicar aquando for possível
7. Conhece alguma técnica associada a esta filosofia?
- Sim
- Não
8. Se sim, assinale quais as técnicas que conhece:
Selecione uma ou mais respostas. Se respondeu “Não” na questão 7, selecione a última opção
- Orientação para o cliente
- Controlo de Qualidade Total (*Six Sigma*)
- Robótica
- Círculos de qualidade
- Sistema de sugestões
- Automatização
- Disciplina no local de trabalho
- Manutenção total de produtividade
- Sistema *Kanban*
- Melhoria da qualidade
- Just-In-Time (JIT)
- Zero Defeitos
- Atividades com pequenos grupos de trabalho
- Relações cooperativas de trabalho / gestão
- Melhoria da produtividade
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços
- Não conhecemos nenhuma técnica
9. A sua empresa aplica alguma técnica associada a esta filosofia?
- Sim
- Não
10. Se sim, assinale quais as técnicas que aplica na sua empresa:
Selecione uma ou mais respostas. Se respondeu “Não” na questão 9, selecione a última opção
- Orientação para o cliente

- Controlo de Qualidade Total (Six Sigma)
- Robótica
- Círculos de qualidade
- Sistema de sugestões
- Automatização
- Disciplina no local de trabalho
- Manutenção total de produtividade
- Sistema *Kanban*
- Melhoria da qualidade
- Just-In-Time* (JIT)
- Zero Defeitos
- Atividades com pequenos grupos de trabalho
- Relações cooperativas de trabalho / gestão
- Melhoria da produtividade
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços
- Não aplicamos nenhuma técnica

11. Considera que a aplicação da filosofia *Kaizen* na sua empresa trouxe benefícios concretos?

- Sim
- Não
- Não conhecemos esta filosofia

12. Se sim, indique os benefícios que verificou na sua empresa proveniente da aplicação da filosofia da melhoria contínua.

- Não conhecemos esta filosofia

13. O processo da sua empresa é igualmente conhecido por todos os seus colaboradores?

- Sim
- Não

14. Considera que os seus colaboradores estão motivados?

- Sim
- Não

15. Qual o dos seguintes perfis é que define melhor em geral os seus trabalhadores?

- Os colaboradores realizam as tarefas que lhes são inculcadas, não fazendo comentários de melhoria nem demonstrando iniciativa para aprender coisas novas
- Os colaboradores realizam as tarefas inculcadas, refletindo se fazem sentido no processo produtivo e se acrescentam valor à empresa e ao cliente, querendo sempre aprender mais

16. A sua empresa promove o trabalho de equipa e possibilita o crescimento humano, nomeadamente através de troca de ideias e conhecimentos entre os elementos da equipa?

- Sim
 Não

17. Considera que os seus colaboradores se sentem confiantes ao ponto de sugerirem alterações nos processos produtivos atualmente em vigor?

- Sim
 Não

18. Se sim, os seus colaboradores alguma vez já fizeram alguma sugestão para alterar / acrescentar / eliminar algo do modelo de negócio da empresa?

- Sim
 Não

19. Se já foram feitas sugestões pelos colaboradores, essas sugestões foram consideradas pela chefia da empresa?

- Sim
 Não

20. São inculcidas responsabilidades aos trabalhadores?

- Sim
 Não

21. Comentários adicionais

Muito obrigada pela atenção e pelo tempo despendido!

Destaco mais uma vez que os dados recolhidos nesta investigação são confidenciais, sendo que os dados recolhidos serão divulgados apenas como um todo, não individualmente.