

IMPLANTANDO A MELHORIA CONTÍNUA E INOVAÇÃO NO PLANO DE NEGÓCIO DA ORGANIZAÇÃO ALPHARAD

Edmaria Rodrigues Fontes ¹

Jhemson Miranda dos Santos ²

João Gabriel Lopes de Almeida ³

Luis Fernando Quintino ⁴

Wagner Costa Botelho ⁵

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido na Empresa Alpharad, fabricante, importadora e exportadora de materiais hospitalares na área de oncologia e espirometria, onde se notou através de indicadores, gráficos, planilhas e espinha de peixe que o faturamento teria condições de ser melhorado via o sistema Kaizen, como assim foi. Partindo desse princípio através de análises internas e mercadológicas como através do Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT e do Ciclo PDCA foram apresentados vários problemas a serem resolvidos e respectivamente ocasionar a melhora; analisando agilidade na eficácia e viabilidade econômica a empresa chegou à conclusão que migrar para outro sistema de gestão seria o melhor negócio. De fato foi o que aconteceu, pois a troca para um sistema mais ágil, prático e capaz de comportar muitas informações contribuiu significadamente no aumento do faturamento da Empresa Alpharad conforme a seguir.

Palavras chave: Alpharad, Melhoria continua, Inovação tecnológica, Qualidade, Kaizen.

1. INTRODUÇÃO

Para Lopes (2013), o mercado industrial a nível mundial tem se tornado cada vez mais competitivo, no que se diz a qualidade da produtividade, sistemas de gestão, redução de custos, inovação e sustentabilidade; com isso tem se tornado cada vez mais necessário à busca por conhecimento, pesquisas, ideias, dinamismo, desenvolvimento e implantação de novas técnicas e métodos de melhorias dentro dos processos produtivos e de gestão na organização.

Programas como os de cortes de custos sejam eles fixos ou variáveis, implantação de sistemas de informática, tecnologia e automações, todos tem como objetivo a melhoria continua. No entanto após um tempo de funcionamento, conclui-se que os resultados esperados não são alcançados, o que se deve principalmente a alguns fatores como a falta de visão, planejamento e comprometimento em inovar como na menor das hipóteses de querer melhorar o que já existe.

¹ Aluna do curso de Engenharia de Produção (Faculdade Carlos Drummond de Andrade) edmarii@outlook.com

² Aluno do curso de Engenharia de Produção (Faculdade Carlos Drummond de Andrade) jhemmsonm@yahoo.com

³ Aluno do curso de Engenharia de Produção (Faculdade Carlos Drummond de Andrade) gbdiver@hotmail.com

⁴ Prof. Msc. no curso de Engenharia de Produção (Fac. Carlos Drummond de Andrade) luis.quintino@drummond.com.br

⁵ Prof. Dr. no curso de Engenharia de Produção (Fac. Carlos Drummond de Andrade) wagner_botelho@terra.com.br

SHIBA (1997) diz, difundida dentro do movimento da qualidade pelo conceito Kaizen, a melhoria continua tem sido importante por ter apresentado resultados significativos e ser a base da conduta para melhorar a performance das empresas bem-sucedidas.

SHIBA (1997) ainda relata que qualquer atividade pode ser melhorada, por menor que seja, se sistematicamente se planejar a melhoria, compreender a prática atual, planejar e implementar as soluções, analisar o resultado e suas causas e começar o ciclo novamente.

Ou seja, com todos esses desafios a serem melhorados de forma continua para a contribuição do crescimento dos negócios e extinção da possibilidade de perda de mercado da organização, é cada vez mais necessário a devida atenção e a implantação de conceitos de melhorias continua e inovação com o envolvimento e extrema dedicação de todos os colaboradores, em todos os processos relativos a empresa.

Baseado nesses princípios e acompanhamento da utilização de ferramentas da engenharia e negócios a Empresa Alpharad focou na melhoria continua e visou implantar sistemas de melhorias a fim de inovar internamente obtendo eficiência no processo produtivo e maior participação de faturamento no mercado atuante de radiologia e espirometria.

2. OBJETIVO

Partindo do princípio que absolutamente tudo na vida para atingir a perfeição; precisa de melhora constante, inovação, foco, planejamento, organização, conhecimento, investimento e dedicação, exploraremos a melhoria continua e a inovação dentro do processo de gestão e produção, mostrando o quanto a mesma é importante para diminuir custos, maximizar lucros, harmonizar e integrar todo o corpo colaborativo da organização. Pois a melhoria continua exige a liberdade e o desafio para raciocinar continuamente no âmbito lógico e criativo de todos os envolvidos na instituição.

O artigo em questão visa dar ênfase a importância da melhoria continua e da inovação dentro da organização, explorando assim os seus fundamentos e suas promessas básicas, que conduz a organização a um crescimento inovador, utilizando da filosofia Kaizen por intermédio de grandes autores especializados no assunto em questão, além de um estudo de caso da Empresa Alpharad.

3. O CONCEITO DE MELHORIA CONTÍNUA

De acordo com Lopes (2013), o gerenciamento de pessoas e de processos podem ser considerados, como um dos fatores determinantes para uma organização enfrentar os desafios de um mundo corporativo cada vez mais competitivo, desafiador e recheado de mudanças, que

vivemos em mero século XXI. No mercado em geral, tem prevalecido uma competitividade acirrada e o mínimo que uma organização deve fazer é trabalhar em prol da sobrevivência da mesma. Portanto ir de encontro a melhoria contínua, é um fator essencial para o crescimento dos negócios.

Conforme LIKER (2013), o conceito de melhoria contínua, também conhecido como Kaizen, uma filosofia de origem japonesa, onde “Kai” significa mudar e “Zen” significa melhor. Ou seja, elevar os níveis de desafios, a partir do conceito de melhorar todos os processos produtivos e de gestão da empresa de forma contínua, com a cooperação de todos os colaboradores sejam eles do maior ao menor nível, contribuindo assim com ideias inovadoras por meio de sugestões, implantação e manutenção.

A melhoria contínua visa envolver toda a organização na busca do desenvolvimento gradual e continuado, através justamente de pequenas mudanças e inovações por mais simples que sejam, no entanto, constantes. Na visão de Masaaki Imai (1994) a estratégia Kaizen é o único conceito importante e original da administração japonesa, é a verdadeira chave do sucesso competitivo do Japão, para ser mais preciso originado na Toyota maior montadora de automóveis do planeta, com atuação em 160 países e conhecida pela sua qualidade, inovação e respeito às pessoas e ao meio ambiente, fundada em 1937 pelo jovem Sakichi Toyoda.

O sistema Kaizen maximiza a seus funcionários, que por mais que um processo produtivo tenha atingido a perfeição, o mesmo, pode ser melhorado, além disso comunica que todo processo por mais perfeito que seja ainda apresenta desperdícios e oportunidades de melhorias.

Lopes (2013) relata que ter vontade e querer melhorar continuamente é mais que necessário para o alavancamento do desenvolvimento pessoal, profissional, como logicamente no âmbito produtivo da organização. O conceito de fazer o melhor continuamente todos os dias tornou-se extremamente fundamental. Pois logo, a organização terá as condições necessárias para promover a melhoria contínua do desempenho, eficiência nos processos de gestão e aumento da produtividade com maior valor agregado, excelência, qualidade, permitindo assim além do alto nível de competição, percorrer pelo caminho da perfeição.

A melhoria contínua deve fazer parte da filosofia e do planejamento de cada organização. Saber utilizar os erros como nosso aliado pode fazer a grande diferença na evolução dos processos. É importante ressaltar que só se alcança de fato a excelência, quando verdadeiramente há consciência, sentimento e motivação por parte de todos os envolvidos no

processo, no qual a vida organizacional é o maior de todos os empreendimentos, e que fazemos parte desta, uma vez que, devemos ser ao mesmo tempo colaboradores-empresendedores, investidores intermediários e beneficiados deste imensurável empreendimento.

Algumas características da melhoria continua (baseado no autor Imai 1994).

Efeito	Longo prazo e longa duração, mas não é drástica
Passo	Os passos são pequenos
Cronograma	Continua e incremental
Envolvimento	Todos
Abordagem	Coletivismo, esforços em grupo, abordagem de sistema
Estímulos	Conhecimento convencional e estado da arte
Riscos	Disperso – muitos projetos simultaneamente
Necessidade Prática	Requer pouco investimento, mas grande esforço para mantê-lo
Orientação de Esforço	Pessoas
Critério de avaliação	Processos e esforços voltados para melhores resultados

Tabela 1 - Características da melhoria continua

Para SLACK (2009), o sistema Kaizen adota uma abordagem para melhorar o desempenho que presume mais, e menores passos de melhoria incremental, por exemplo, simplificar a sequência das perguntas quando se faz uma reserva num hotel Isso já é conhecido como Kaizen. Mesmo que não haja garantia que os pequenos passos para melhorar o desempenho serão seguidos por outros passos, toda a filosofia de melhoria continua tenta assegurar-se disso. A melhoria continua não está preocupada em promover pequenas evoluções por si só, mas relativamente vê as pequenas melhorias como uma vantagem significativa sobre as grandes evoluções fica definida como a forma “natural” de trabalhar dentro da operação. Então, para a busca pela excelência, não é a taxa de melhoria que é importante; é o momento da evolução. Não importa se os melhoramentos sucessivos são pequenos; o que realmente importa é que algum tipo de desenvolvimento ocorra a cada mês (ou semana, ou trimestre, ou em qualquer período que seja adequado).

4. METODOLOGIA

O estudo de caso em questão foi desenvolvido e implementado em 2012, na Empresa Alpharad, fabricante, importadora e exportadora de materiais hospitalares na área de oncologia e espirometria, comercializando diversos tipos de materias como agulhas para biópsia, disparadores, citoaspirador, filtros e bocais para exames pulmonares tendo como principais clientes as maiores instituições de saúde a nível nacional do ramo público e privado. A percepção e a necessidade de melhora levou ao uso de ferramentas de gestão da engenharia como: Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT, PDCA e o envolvimento de todos os níveis

hierárquicos da empresa com *brainstorming*, fez com que o corpo estratégico buscasse uma maneira de otimizar todo o processo de gestão da informação, a fim de facilitar o acesso as informações necessárias para a inicialização, desenvolvimento e conclusão do processo de venda e faturamento do produto, aumentando assim o faturamento econômico da empresa. Após as análises descritas acima e ideias de melhoria chegou-se à conclusão que a melhor estratégia a curto prazo para o aumento do faturamento era a implantação de um novo sistema, no caso o ADV Business (sistema de gestão), que veio a contribuir no processo de melhoria de gestão da informação, ajudando assim na melhora do Sistema de Gestão da Qualidade e consequentemente no interesse pela busca da certificação do ISO-9001.

A implantação do Business deixou claro o quanto empresa estava perdendo com sistema antigo, no que se diz a facilidade de acesso e gestão da informação, retardando assim toda a área comercial com seus 20 colaboradores, ou seja, setor inteiramente responsável pela sobrevivência da empresa. Ou seja, a mudança de um sistema mais amplo e eficaz, proporcionou ao setor comercial facilidade de acesso ao histórico de venda do cliente, estoque e faturamento.

4.1 Nome do estudo de caso: Mudança do sistema de gestão da informação 2012.

4.2. Descrição do problema

Analisando a situação do processo de venda através de planilhas, gráficos e o sistema de gestão no que inclui faturamento e entregas, constatou-se o quanto o sistema antigo desacelerava o faturamento dos produtos e serviços em razão da dificuldade de acesso a informação.

A área comercial ao abordar o cliente via telefone e internet, o colaborador tem como procedimento verificar a existência do material solicitado em estoque ou os materiais alternativos caso haja a necessidade de substituição temporária do mesmo.

Posteriormente verifica-se o histórico de venda do cliente, observando a saída do material, preço, quantidade, condição do frete de envio do material, forma de pagamento, endereço de faturamento e entrega. Ou seja, com essa ineficiência o sistema antigo fazia com que, fosse necessário percorrer vários caminhos dentro do mesmo, gerando assim perda de tempo, agilidade e praticidade no atendimento ao cliente, deixando de proporcionar uma boa abordagem e um mecanismo de venda ágil e qualitativo, e consequentemente quantitativo, já que o volume de vendas e faturamento eram afetados em decorrência da ineficiência e lentidão do problema existente, no caso o sistema, conforme apontado na análise da aplicabilidade das

ferramentas de gestão do Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT, Ciclo PDCA e Cálculo de produtividade no caso apresentado.

Diagrama de Ishikawa, Causa e Efeito ou Espinha de Peixe

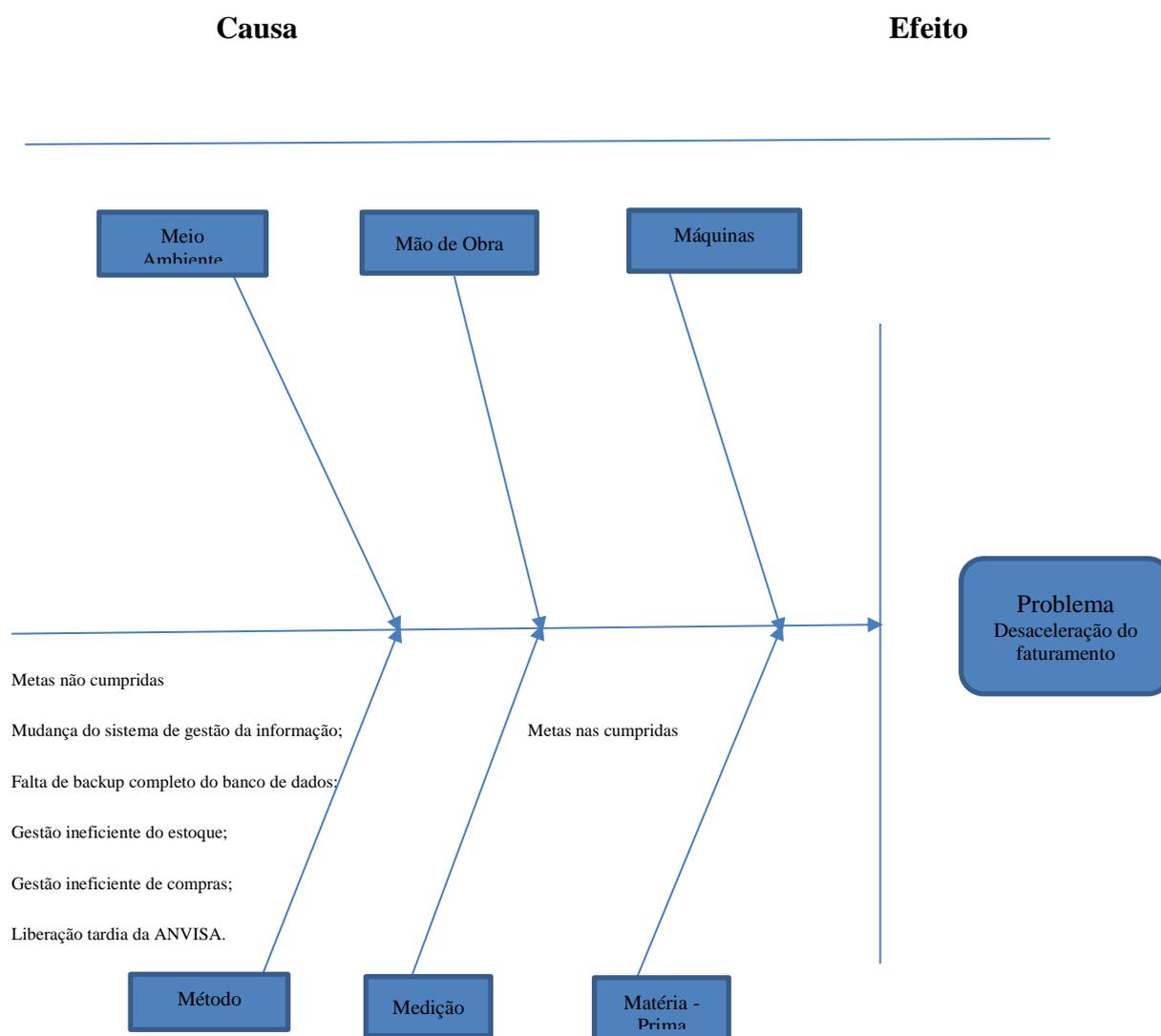


Tabela 2 – Legenda Diagrama de Ishikawa.

Matriz GUT

Problemas	G (gravidade)	U (urgência)	T (tendência)	GUT
Fazer backup completo do banco de dados	4	5	5	100
Metas não cumpridas	5	5	4	100
Mudança do sistema de gestão da informação	5	5	5	125
Gestão ineficiente do estoque	5	4	5	100
Gestão ineficiente de compras	4	5	5	100
Liberação tardia da ANVISA	5	5	4	100

Tabela 3 - Matriz GUT

De acordo com Imai (1996) um melhor entendimento sobre o processo de melhoria continua que é a essência do Kaizen, pode ser compreendida por meio do ciclo PDCA. A tabela 4 descreve as etapas de implantação da melhoria continua dentro Empresa Alpharad.

ETAPAS DA MELHORIA CONTINUA		
PDC	ETAPAS	OBJETIVO
P	1ª - Identificação do problema	Baixo volume de faturamento de vendas diárias e demora para execução dos pedidos.
	2ª - Observação	Dificuldade para acesso as informações.
	3ª - Análise	Sistema da informação ineficiente.
	4ª - Plano de ação	Implantar um novo sistema da informação e capacitar os colaboradores para aumentar em 50% o faturamento de vendas.
D	5ª - Execução	. Pesquisar no mercado software da informação, contratar o que tenha um sistema eficiente e eficaz para gerenciar informações; Treinar os colaboradores para estarem aptos ao manuseio do novo sistema.
C	6ª - Verificação	Verificar se a implantação do novo software ocorreu como planejado; os colaboradores dominam o novo sistema; certificar que as informações migraram para o novo sistema
A	7ª - Adequação	Treinamento e uso contínuo do novo sistema.
	8ª - Evolução	Melhor gestão de estoque e compras.

Tabela 4 – Etapas Melhoria Contínua

4.3. Plano de monitoramento

A empresa utilizou como parâmetro a quantidade de tempo gasto e qualidade do atendimento do cliente, juntamente com a quantidade média de pedidos de faturamentos emitidos diariamente, que era em torno de R\$ 14.090,00 diários. Com isso notou-se a possibilidade de otimizar a consulta das informações necessárias, qualificando o atendimento para o aumento das vendas dos produtos e serviços.

4.4 Cálculos de produtividade

Vinte (20) colaboradores da área comercial em- Jan. 2012 vendiam uma média diária de R\$ 14.090,00 – considerando a média diária por colaborador obteve-se (Pt) Jan. 2012= $R\$14.090,00/20= R\$ 704,50$.

Vinte e dois (22) colaboradores da área comercial - Jan. 2013 vendiam uma média diária de R\$ 19.545,00 – considerando a média diária por colaborador obteve-se (Pt) Jan. 2013= $R\$ 19.545,00/22= R\$ 888,40$.

Calculando o comparativo entre os cálculos de produtividades entre os anos analisados 2013 e 2012, ou seja, $\Delta= P \text{ depois} - P \text{ antes} \times 100/ P \text{ antes}$ logo $\Delta= 888,40 - 704,50 \times 100/ 704,50=$ obteve-se um aumento diário na área de vendas de 26,10%.

4.5 Análises dos resultados

Após a implantação do Sistema Business e treinamento para utilização do mesmo, verificou-se o ganho de tempo para acessibilidade das informações, tornando o processo de venda mais ágil, eficiente e prático.

Ou seja, otimizando o processo de venda dos produtos e serviços, foi também muito perceptível o aumento médio na emissão de vendas.

Conforme o estudo relatou no sistema antigo a média de faturamento diário era de R\$ 14.090,00 já com o novo sistema a emissão de pedidos, a média foi de R\$ 19.545,00 diários, como abaixo no gráfico comparativo do faturamento diário.

Ou seja, em media um aumento em torno de 40%, equivalente a R\$ 5.455,00 diário, R\$ 120.010,00 ao mês e R\$ 1.440.120,00 ao ano contribuindo assim significadamente com o processo qualitativo de venda e o faturamento quantificado da organização.

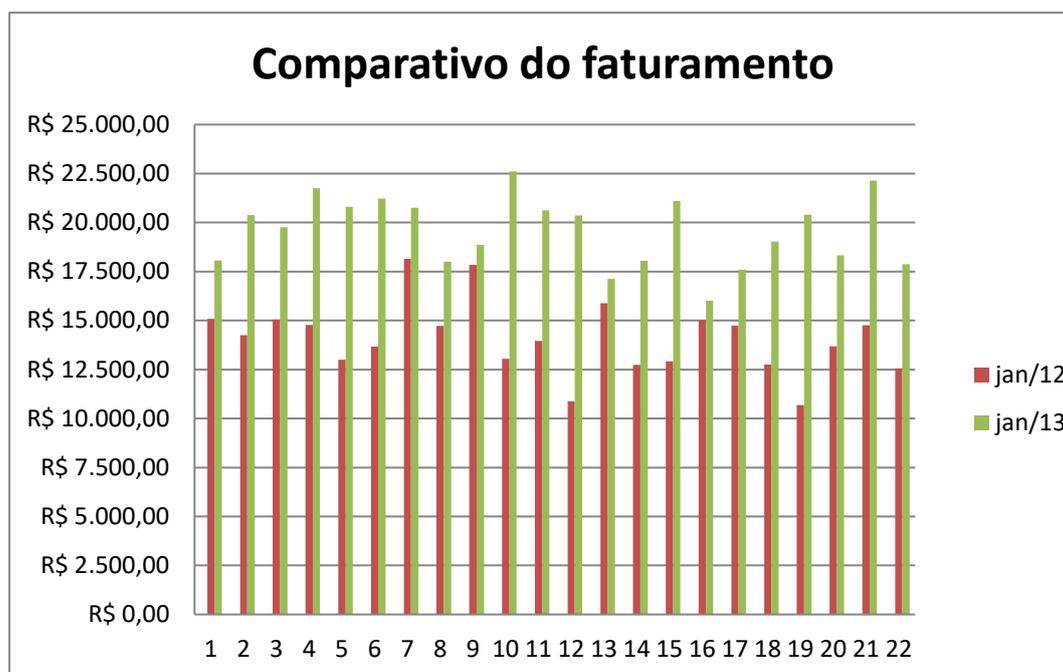


Tabela 5 – Gráfico Comparativo de Faturamento dos anos 2012 e 2013

4.6 Discussão e Planos Futuros de Melhorias no Estudo de Caso

Temos como definição de "motivação": apresentar (algo) como motivo, como causa de; dar (razões, causas, fundamentos) a; justificar. Para ter sempre os nossos colaboradores motivados, abordamos uma promoção, onde o funcionário que bater uma meta semanal, com um número de vendas estipulado pela diretoria de cada setor ganhará como prêmio de seu esforço e dedicação um vale cultura, no valor de R\$ 100,00.

Abordamos, além disso, uma meta mensal, onde os diretores de todos os setores estipulam uma meta de vendas mensal, o colaborador de toda a empresa que se destacar com o maior número de vendas mensal, terá como merecimento o valor de R\$ 210,00 a mais em seu salário mensal. Decidimos o "vale cultura" como premiação por seu devido valor ser aproveitado de boa forma, seja em teatros, cinemas, compra de livros, cd's, dv's, e até mesmo viagens. Quando adotamos uma meta, e a partir dessa meta há uma premiação, os colaboradores se motivam de forma sucessiva, onde seu trabalho diário fica muito produtivo e os resultados são altos, muitas vezes superando a meta estabelecida.

Portanto, é benéfico para o colaborador a premiação e para a empresa também, pois tem sempre um resultado sempre melhor. Como alternativa de melhoria continua dentro do case apresentado, temos a qualificação do PCP, instruindo os colaboradores responsáveis da área a realizarem constantemente o inventário e os inspecionamentos dos processos em geral.

Outro fator relevante para o futuro, considerando a expectativa de crescimento da empresa é a implantação do sistema ERP (Enterprise Resource Planning) ou seja, gestão estratégica de recursos, um conceituado sistema de gestão atuante no mercado onde proporciona otimização de processos logísticos e o aumento da precisão na obtenção de informações e relatórios, além de sinalizar o ponto mínimo de pedido, ou seja, o sistema indicará quando será necessário suprir o estoque, para que o mesmo não venha consumir os produtos do estoque de segurança, transmitindo assim essa necessidade para o setor de compras, para que assim agilize as aquisições das agulhas da Itália no caso país fabricante, a fim de evitar que o consumidor final, fique sem o produto, evitando brechas para a concorrência, aumento os lucros, eficiência, agilidade e credibilidade com o cliente.

5. COMENTÁRIOS E DISCUSSÕES

A extrema competitividade de qualidade de produtos e serviços para a sobrevivência da organização, está mais que comprovada que apenas é vencida com foco, percepção, planejamento, organização, dinamismo, pesquisa, conhecimento, verificação, investimento, comprometimento e inovação, tudo em forma de um ciclo vicioso, ou seja, não para, não há limites, pois a melhoria continua nunca atinge a perfeição, sempre tem o que melhorar.

Implantar a filosofia da melhoria continua com inovação na cultura dos colaboradores conforme o estudo caso proposto nesse artigo, demonstra o quanto ambas são importantes para não somente manter a empresa viva, mas para também a fazer desenvolvê-la e crescer economicamente, reduzindo custo, maximizando a produção e faturamento e aumentando a interação, proporcionando assim, mais valor à organização e funcionários, expansão de mercado, qualificação no processo de produção e gestão de produtos, informação e serviços, por exemplo, fazendo consequentemente com que todos clientes fiquem cada vez mais satisfeitos e leais ao produto oferecido.

Com base nesses princípios o trabalho executado relatou a utilização de conceitos estratégicos de negócios e o mais importante, os planos de ação que levaram a Empresa Alpharad a obter um crescimento extremamente considerável em suas vendas, através de ferramentas como Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT, Ciclo PDCA e Cálculo de Produtividade. A Alpharad dará total ênfase no plano de melhoria como maior ênfase na caixa de sugestões dada pelos colaboradores e conforme indicação na Matriz GUT, na gestão de estoque e compras a fim de aumentar seu faturamento, gerindo assim melhor seu estoque sanando falta de produtos e se antecipando as burocracias governamentais como Receita

Federal e ANVISA utilizando do PCP, fazendo assim aquisição de produtos com mais antecedência, valorizando assim o planejamento e controle de produção, proporcionando assim produtos corretos entregues no momento correto.

Referências

IMAI, M. *Kaisen: A estratégia para o sucesso competitivo*. 5. Ed. São Paulo: Iman, 1994.

IMAI, M. *Gemba - Kaizen: estratégias e técnicas do Kaizen no piso de fábrica*. São Paulo: Iman, 1996.

LIKER, Jeffrey K. Convis, Gary L. *O Modelo Toyota de Liderança Lean como conquistar e manter a excelência pelo desenvolvimento de lideranças*. Editora: Bookman, 2013.

LOPES, Carlos Eduardo Mota. *Mais de 1001 palavras que você deveria conhecer antes de ser um Líder*. 1ª Edição Manaus, 2013.

SHIBA, S; Graham, A.; Walden, D. *TQM: Quatro revoluções na gestão de qualidade*. Porto Alegre. Artes Médicas, 1997.

SLACK, Nigel. LEWIS Michael. *Estratégia de Operações*. 2ª edição, Editora: Bookman, 2009. São Paulo.