BNDES
O banco nacional
do desenvolvimento

Efeitos do Kaizen nas Firmas Brasileiras

Filipe Lage de Sousa

AP/DEPEC

Rio de Janeiro, 20 de março de 2019

O que é Kaizen?

"Kaizen is the management philosophy and know-how that brings about continuous, participatory, incremental and low-budget improvements in quality, productivity, cost, delivery, safety, morale and environment"

(Sonobe, livro sobre Kaizen a ser lançado em 2019)

Onde nasceu esse estudo?

1. Em 2017, Global Development Network (GDN) e Japan International Cooperation Agency (JICA) lançaram uma chamada internacional para estudos sobre os efeitos do Kaizen em produtividade
2. Propostas selecionadas receberiam USD 40 mil para elaborar o estudo
3. Das 46 propostas recebidas, quatro foram selecionadas:
    a) Ásia: Vietnã & Filipinas
    b) África: Gana
    c) América Latina: Brasil

Proposta Brasileira

1. Realizar uma pesquisa com aspectos quantitativos e qualitativos em firmas brasileiras

2. Membros da Equipe

- Filipe Lage de Sousa (BNDES e UFF)
- Maurício Canêdo Pinheiro (FGV e UERJ)
- Bernardo Cabral (FIOCRUZ e UFRJ)
- Glaucia Estefânia Ferreira (IPEA)

Proposta Brasileira

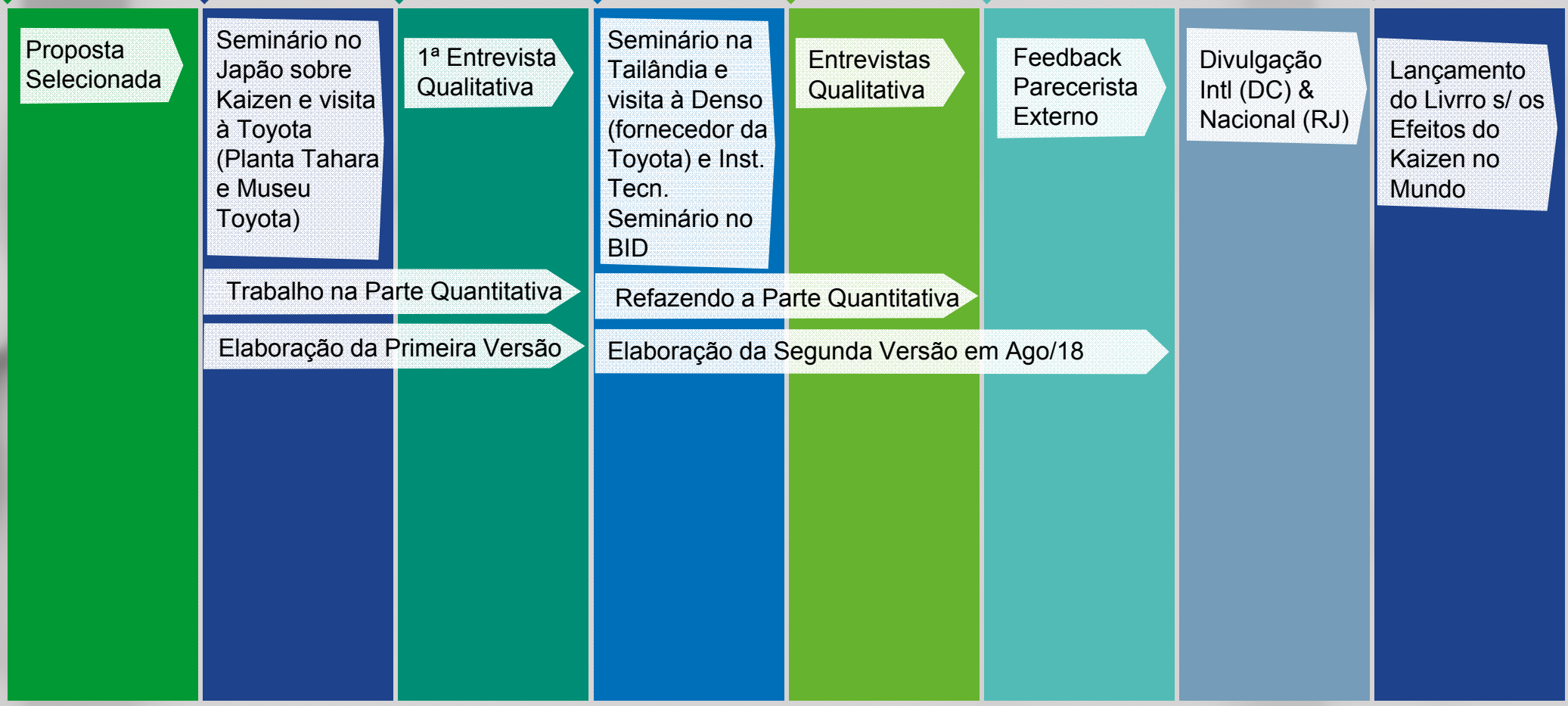
1. Quantitativa

   Usar os dados da Pesquisa de Inovação e a Pesquisa Industrial do IBGE de 2006 a 2014

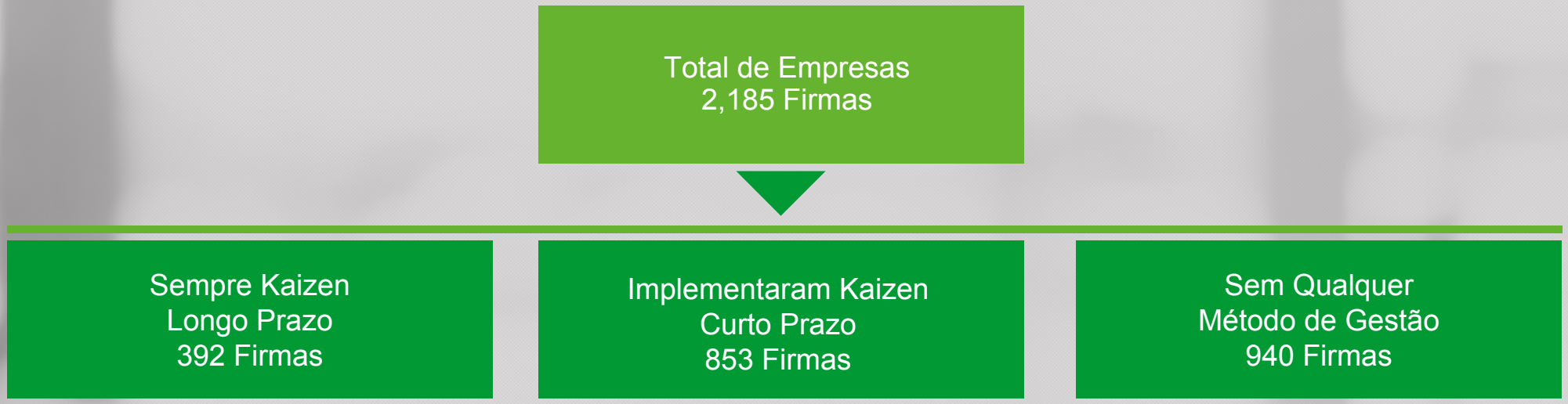
1. Qualitativa

   Entrevistar três empresas, sendo uma principal e duas fornecedoras

Cronograma da Pesquisa



Quantas Empresas fazem Kaizen?



Competição é um fator importante para a implementação do Kaizen
Fato evidenciado tanto na parte quantitativa quanto qualitativa

Resultados (Quantitativa)

1. “Sempre Kaizen” (Longo Prazo)

- 14% na Produtividade do Trabalho (VA/Empregados)
- 8% na Produtividade Total dos Fatores (+ Capital)

Esses resultado é semelhante a outros estudos de outros países em desenvolvimento, tais como na Índia (11%) e Colômbia (8%)

Resultados (Quantitativa)

1. Implementaram Kaizen (Curto Prazo)

- Efeito nulo na Produtividade

- Efeito positivo e consistente em:

    1) Inovação (Processo e Produto)
    2) Tamanho da empresa (Número de Empregados)
    3) % de funcionários ligados a P&D

Resultados (Qualitativa)

- **Kaizen e Produtividade**
  - *Tempo é Relativo*
- **Participação do Trabalhador**
  - *Recompensas Monetárias e Não-Monetárias*
- **Inovação de Processo**
  - *Principal Objetivo*
- **Aspectos Culturais**
  - *Firma > país*

Principal Conclusões

Kaizen é uma importante ferramenta de gestão para melhorar alguns indicadores da empresa, tais como tamanho, inovação e qualidade da mão-de-obra

Ganhos de produtividade são alcançados apenas no longo prazo (por volta de 10 anos)

Inovação aparenta ser o principal canal para aumentar a produtividade

Obrigado.

Filipe Lage de Sousa

fls@bndes.gov.br

Portal BNDES
www.bndes.gov.br

Atendimento Empresarial
0800 702 6337
Chamadas internacionais
+55 21 2172 6337

Ouvidoria
0800 702 6307
www.bndes.gov.br/ouvidoria

Fale Conosco
www.bndes.gov.br/faleconosco

facebook.com/bndes.imprensa

twitter.com/bndes_imprensa

youtube.com/bndesgovbr

slideshare.net/bndes

JICA Japan International Cooperation Agency

GDN Global Development Network

BNDES