

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC ANTÔNIO FURLAN BARUERI**  
**Curso do Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração**

**Ana Luiza Pereira da Silva**  
**Hanry Hitoshy Ogawa**  
**João Augusto Santos Alves**  
**Mariane Medina Lima**  
**Rhaniel Cristian de Alcantara Miranda**  
**Sophia Cataldo da Costa Silva**

**APLICAÇÃO INTEGRADA DE KANBAN E KAIZEN NA GESTÃO DA**  
**EMPRESA VIDROS CENTER JUNIOR**

**BARUERI/SP**  
**2025**

**Ana Luiza Pereira da Silva**  
**Henry Hitoshy Ogawa**  
**João Augusto Santos Alves**  
**Mariane Medina Lima**  
**Rhaniel Cristian de Alcantara Miranda**  
**Sophia Cataldo da Costa Silva**

**APLICAÇÃO INTEGRADA DE KANBAN E KAIZEN NA GESTÃO DA  
EMPRESA VIDROS CENTER JUNIOR**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado ao curso técnico em  
administração da ETEC Antônio Furlan,  
orientado pelas professoras Roseli de  
Paula e Ana Paula de Almeida, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
técnico em administração.

**Barueri/SP**  
**2025**

## **Resumo**

Este trabalho analisa os impactos da aplicação integrada dos métodos Kanban e Kaizen na gestão de processos da empresa Vidros Center Junior (nome da empresa alterado por questões de preservação legal), frente aos desafios de desorganização interna, falhas de comunicação e baixa eficiência operacional. A pesquisa, de metodologia descritiva e exploratória qualiquantitativa com Estudo de Caso, baseia-se em entrevista com a gestora Vanessa e análise documental para compreender como a ineficiente gestão afeta negativamente o desempenho organizacional, gerando atrasos, custos elevados e desmotivação da equipe. Tem como objetivo geral avaliar como a implementação combinada desses métodos pode otimizar processos, reduzir desperdícios e aumentar a produtividade. Frente aos problemas organizacionais apresentados pela empresa justifica-se a proposta do trabalho, que auxilia a encontrar maior organização e objetividade, e menor desperdício. Propõe afigurar o impacto positivo no dia a dia da empresa além de fazer uma formalização desses impactos.

**Palavras-Chaves:** Kanban, Kaizen, aplicação, integração.

## **ABSTRACT**

This paper analyzes the impacts of the integrated application of Kanban and Kaizen methods in the process management of Vidros Center Junior (company name changed for legal preservation reasons), in the face of the challenges of internal disorganization, communication failures and low operational efficiency. The research, of a descriptive and exploratory qualitative-quantitative nature with a case study, was based on no interview with the manager Vanessa and document analysis to understand how poor management affects negatively organizational performance, generating delays, prohibitive costs and demotivation of the team. Its general aim is to evaluate how the combined implementation of these methods can improve processes, reduce waste, and increase productivity.

**Key-words:** Kanban, Kaizen, application, integrat

## **SUMÁRIO**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 Introdução .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2 Método de Kanban .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>3 Método de Kaizen .....</b>  | <b>10</b> |
| <b>4 Sinergia entre Kanban e Kaizen.....</b>   | <b>15</b> |
| 4.1    Síntese Conceitual dos métodos .....  | 15        |
| 4.2    Efeitos da aplicação conjunta .....   | 16        |
| <b>5 Estudo de Caso da empresa Vidros Center junior .....</b>                              | <b>17</b> |
| 5.1    Desafios enfrentados pela empresa na questão da gestão .....                        | 17        |
| 5.2    Falta de padronização nos Processos .....   | 17        |
| 5.3    Falta de Controles Visuais e Ferramentas de Monitoramento .....                     | 18        |
| 5.4    Falta de Reuniões de Alinhamento e Comunicação Sistêmica.....                       | 18        |
| <b>6 Proposta de ação de melhoria com a utilização dos métodos de Kanban e Kaizen.....</b> | <b>20</b> |
| 6.1    Fundamentação da Proposta com Base no Kaizen.....                                   | 20        |
| 6.2    Aplicação do Kanban como Apoio à Padronização e Treinamento .....                   | 20        |
| 6.3    Estrutura do Manual como Ferramenta de Treinamento e Melhoria Contínua              | 21        |
| 6.4    Benefícios Esperados com a Proposta .....   | 21        |
| <b>7 Considerações Finais.....</b>   | <b>23</b> |
| <b>Referências .....</b>   | <b>25</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade estruturar a aplicação integrada dos métodos Kanban e Kaizen na gestão dos processos empresariais, com foco na otimização e organização dos processos internos. Busca-se compreender um conjunto de fatores identificados na gestão da empresa analisada, como a dificuldade na delegação de tarefas, o planejamento defasado e a desorganização do fluxo operacional. O uso de abordagens de gestão enxuta pode trazer resultados positivos tanto no clima organizacional quanto nos ganhos da empresa. Para embasar a análise, foi realizada uma entrevista com a profissional Vanessa, proprietária da empresa Vidros Center Junior, cuja experiência forneceu dados essenciais para a construção deste Estudo de Caso.

A pesquisa teve como objetivo geral planejar a implementação, de forma integrada, dos métodos Kanban e Kaizen na gestão da Vidros Center Junior, e como objetivos específicos buscar a melhora dos processos internos e resolução de problemas como atrasos, retrabalho e sobrecarga de tarefas. Para isso, foram levantados os principais desafios enfrentados pela empresa, analisadas as possibilidades de melhoria e, a partir disso, foram propostas soluções baseadas nessas metodologias.

O trabalho encontrou sua justificativa na importância que essas práticas têm demonstrado em empresas que almejam mais ordem, menos desperdício e maior eficiência. Se propõe demonstrar como esses métodos podem gerar, esses impactos se tornam ainda mais relevantes, pois a ausência impactos significativos quando bem aplicados no dia a dia da empresa. No caso da Vidros Center Junior de planejamento e o acúmulo de tarefas centralizadas na gestão afetam diretamente os prazos e a excelência dos serviços. Assim, compreender como essas ferramentas podem ser incorporadas à realidade da empresa auxilia a justificar a importância deste estudo.

A metodologia utilizada compreendeu uma pesquisa qualitativa exploratória de Estudo de Caso na empresa Vidros Center Junior, em que se buscou compreender problemas internos e solucioná-los por meio dos métodos Kanban e Kaizen, embasando a pesquisa com apoio de material acadêmico relacionado. O trabalho está dividido entre a parte teórica, onde são explicados os conceitos dos métodos, e a parte prática, que envolve a análise da empresa, a entrevista com a proprietária e as propostas de aplicação dos métodos. Assim, a pesquisa procurou abordar a questão ao examinar e expor os problemas enfrentados pela Vidros Center Junior como o gerenciamento inadequado, a falta de organização interna, as falhas na comunicação e a operação ineficiente. Ou seja, visa gerar uma análise sobre como esses obstáculos afetam o resultado da empresa e, em paralelo, estimar de que forma a utilização conjunta dos métodos Kanban e Kaizen pode oferecer alternativas reais para otimizar os processos, diminuir os gastos e impulsionar a produção.

## 2 MÉTODO DE KANBAN

De acordo com o David Mendes (2024, p.309) sobre o método de Kanban:

Empresas em todo o mundo, como Spotify, Auto Trader (Reino Unido), Pixar, Zara, e DJ Orthopaedics, usam o Kanban para aprimorar seus processos.

O kanban é uma ferramenta de gestão visual utilizada para aperfeiçoar a organização, monitoramento e otimização do fluxo de trabalho. De origem japonesa, seu nome deriva da junção de dois ideogramas japoneses “Kan” (visual) e “Ban” (cartão ou quadro), cujo significado literal é “cartão visual”. O objetivo do kanban é otimizar o fluxo de trabalho, promovendo a eficiência da equipe para uma melhoria contínua nas tarefas e processos.

A filosofia do kanban baseia-se em uma comunicação clara e visual das necessidades de produção, promovendo um sistema no qual a produção ocorrerá conforme a demanda do cliente, indicando o momento adequado de produzir e entregar à medida que o material é consumido. Dessa forma, garante a utilização correta dos recursos, impedindo uma superprodução e evitando o desperdício.

O kanban foi desenvolvido por Taiichi Ohno, engenheiro industrial da Toyota, no Japão, em 1953. O método surgiu nas circunstâncias do país pós Segunda Guerra Mundial, onde o Japão enfrentava um período de escassez de recursos. Taiichi Ohno, procurou alternativas aos modelos de produção em massa, como os usados por indústrias norte-americanas, mas que atendessem aos requisitos de produção com qualidade, sem desperdícios e com maior eficiência. Desse modo, o conceito de kanban surgiu, dentro do sistema Toyota de produção (TPS), como base para o que viria a ser conhecido como Lean Manufacturing.

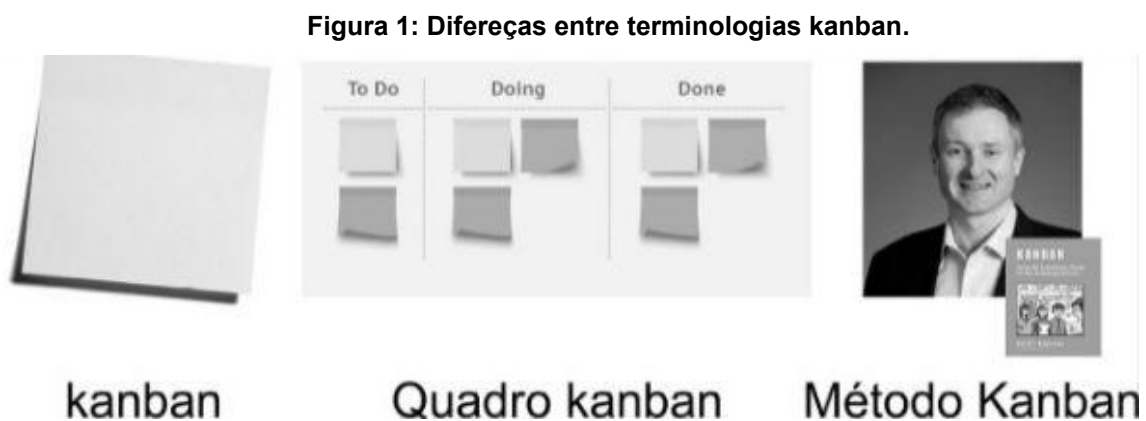
Nas próximas décadas, o sucesso do kanban e do TPS tomou uma proporção onde ficou conhecido entre as indústrias e especialistas em gestão, principalmente a partir dos anos 1980 e 1990, quando o lean manufacturing se tornou conhecido mundialmente. No começo dos anos 2000, o Kanban foi adaptado para o desenvolvimento de software por David J. Anderson, que oficializou seus princípios para o setor de tecnologia, possibilitando uma gestão visual do trabalho e permitindo maior eficiência organizacional.

De acordo com Antonio Muniz (2022, p.42) sobre lean manufacturing:

E foi assim que o mundo conheceu o Lean com seus cinco princípios (identificar o que é valor para o cliente; mapear o fluxo de valor e identificar o

desperdício; implantar o fluxo de valor contínuo; adotar o sistema puxado (kanban); e a busca pela perfeição).

O kanban possui diferentes terminologias, podendo ser conhecido como kanban, Quadro de kanban e Método Kanban.



Fonte: Livro Jornada Kanban na prática, 2022.

### Quadro de Kanban

O quadro de kanban é uma ferramenta visual utilizada para auxiliar o fluxo de trabalho. Trata-se de um quadro de tarefas, sinalizando o andamento das atividades em diferentes estágios. Normalmente, suas colunas são divididas em representações de diferentes etapas do processo, como “A fazer”, “Em andamento” e “Concluído”.

### Formatos do quadro de kanban

- Físico: pode ser representado por um quadro branco, mural ou cartaz, com colunas desenhadas e cartões manuais, como fichas ou post-its.
- Digital: softwares e ferramentas online oferecem quadros dinâmicos, com recursos de colaboração, automação, geração de relatórios e filtros.

### Método de Kanban



O método kanban, desenvolvido por David J. Anderson em 2010, é uma abordagem enxuta de gestão de mudanças evolutivas, para o desenvolvimento de softwares ágeis.

A implementação do método Kanban é guiada por quatro princípios fundamentais. Tais princípios reconhecem estruturas existentes, estimulam mudanças evolutivas e liderança compartilhada. O primeiro princípio, “Comece com o que você já tem”, ressalta a importância de identificar os processos e fluxos de trabalho eficazes, ao mesmo tempo que aponta o que deve ser melhorado.

#### Segundo David J. Anderson (2010)

O segundo princípio enfatiza a busca por mudanças progressivas, valorizando a adaptação do kanban. Anderson complementa: “Kanban é uma técnica de gestão de mudanças que requer alterações em um processo existente, como a adição de limites de trabalho em progresso” (p. 5).

Outro aspecto crucial é o respeito aos papéis e processos estabelecidos na organização. Anderson argumentou que “começar com o que se faz agora” tem como objetivo valorizar a estrutura atual, permitindo que o kanban reduza a resistência à mudança e permita uma implementação rápida, pois a resistência “está enraizada nas identidades dos indivíduos e nos grupos sociais aos quais pertencem” (p. 6).

Por fim, o princípio que incentiva atos de liderança em todos os níveis organizacionais. “Para incentivar atos de liderança em todos os níveis, os líderes devem liderar pelo exemplo. Eles devem sugerir mudanças e demonstrar coragem para se manifestar e experimentar” (David J. Anderson, 2010, p. 7). Assim, o Kanban fomenta uma cultura onde todos da equipe podem contribuir de alguma forma, promovendo uma melhoria contínua.

### 3 MÉTODO DE KAIZEN

Segundo Imai, kaizen é uma filosofia japonesa que significa “mudança para melhor” ou “melhoria contínua”. Ela foi popularizada no Japão por Masaaki Imai, em seu livro *Gemba kaizen*, que conta com uma abordagem de bom senso à estratégia de melhoria contínua. Em seu livro ele destaca que o ponto de partida para a melhoria é reconhecer as necessidades e os problemas. Isso vem após o reconhecimento do problema, pois sem um problema não há necessidade de melhoria.

Após segunda guerra mundial o conceito de kaizen teve seu início, quando especialistas como W. Edwards Deming e Joseph Juran ensinaram os japoneses as técnicas de melhoria contínua e controle de qualidade. A filosofia ressalta que as melhorias sejam, constantes e graduais nos processos produtivos, serviços e produtos, promovendo mudanças contínuas que quando acumuladas ao longo de um período, se tornam significativas.

O Kaizen funciona por meio da participação ativa de todos os membros da organização, desde a alta administração até os operários, na identificação e implementação de melhorias. A metodologia foca na eliminação de desperdícios, padronização de processos e respeito pelas pessoas.

No livro “kaizen – A estratégia para o sucesso competitivo” o Autor Masaaki Imai (1994), fala que para um programa bem planejado é necessário ser dividido em três segmentos; Kaizen orientado para a administração, orientado para o grupo e orientado para a pessoa. Segue abaixo tabela com detalhamento dos segmentos.

**Quadro 1: Segmentos Kaizen**

|             | Kaizen orientado para a Administração                        | Kaizen orientado para o grupo     | Kaizen orientado para a pessoa             |
|-------------|--|-----------------------------------|--|
| Ferramentas | -Sete ferramentas estatísticas.<br>- Habilidade profissional | -Sete ferramentas estatísticas.   | -Sete ferramentas estatísticas. -Bom senso |
| Envolve     | -Gerentes profissionais e                                    | -Membros do círculo de CQ.        | -Todos                                     |
| Objetivo    | -Enfoque nos sistemas e procedimentos                        | -Dentro da mesma área de trabalho | -Dentro da área de trabalho das pessoas.   |

|                      |   |   |  |
|----------------------|---|---|--|
| Ciclo (período)      | -Enquanto durar o projeto.  | -Precisa de quatro ou cinco meses para terminar.                          | Sempre   |
| Realizações          | -Quantas a administração escolhe  | -Duas ou três por ano   | -Muitas  |
| Sistema de apoio     | Equipe de projeto da linha de staff.  | -Atividades de pequenos grupos. - Círculos de CQ. - Sistemas de sugestões | -Sistema de sugestões  |
| Custo da implantação | -Às vezes precisa de pequenos investimentos para implantar a decisão.           | -Na maioria das vezes ela é barata.                                       | -Baixo custo   |
| Resultado            | -Novo sistema e melhoramento das instalações.                                   | -Melhor procedimento de trabalho. -Revisão padrão                         | -Melhoramento no local.  |
| Incentivo            | Melhoramento no desempenho administrativo.                                      | Melhoramento do moral. -Participação. - Experiência de aprendizagem       | -Melhoramento do moral. Conscientização do Kaizen. - Desenvolvimento próprio |
| Direção              | -Melhoramento gradual e visível. - Aperfeiçoamento acentuado da condição total. | -Melhoramento gradual e visível.  | -Melhoramento gradual e visível.   |

Fonte: Livro Kaizen, Masaaki Imai (1994)

### Kaizen orientado para a administração

O kaizen na administração é fundamental, pois foca em questões essenciais de logística e estratégias, ao mesmo tempo em que incentiva o progresso contínuo e mantém o moral elevado. De acordo com Imai (1994), na administração japonesa, acredita-se que o gerente deve dedicar pelo menos 50% de seu tempo ao processo de melhoria contínua. Além disso, Imai (1994) destaca que os projetos de Kaizen, que são frequentemente multifuncionais e envolvem equipes de diferentes departamentos, exigem tanto habilidades avançadas de resolução de problemas quanto um conhecimento profundo de engenharia, embora, em alguns casos, as sete ferramentas estatísticas possam ser suficientes. (IMAI, 1994, apud Pereira, 2016).

Por isso se torna essencial que todos os gerentes da empresa obtenham conhecimento sofisticado em resolução de problemas e se relacionem de forma que eles consigam identificar os problemas e criar soluções de melhoria contínua.

### **Kaizen orientado para pessoa**

Imai (1994) fala em seu livro que o kaizen orientado para pessoa se manifesta em forma de sugestões. Esse sistema de sugestões é utilizado para colocar o kaizen orientado para a pessoa e para a realização do princípio em que a pessoa deve cumprir com suas funções com mais empenho. O kaizen se inicia com a adoção por parte do operário, com uma atitude positiva em relação a melhora e a mudança como ele realiza suas funções. Se um operário que realiza suas atividades sentado ao lado de uma máquina resolve levantar e realizar essa atividade em pé ao lado dela, isso demonstra um melhoramento, pois ele além de conseguir operar mais de uma máquina ele adquire flexibilidade. Além disso é necessário que a alta direção implemente um sistema projetado para assegurar que as sugestões sejam dinâmicas. (IMAI, 1994, apud Pereira, 2016)

### **Kaizen orientado para grupo**

O kaizen no trabalho em grupo ele é representado pelos círculos CQ, ele é utilizado pelos grupos de administração voluntária e por outros grupos pequenos, esses grupos utilizam de várias ferramentas estatísticas para a resolução dos problemas. O foco principal exige o ciclo PDCA total e que os membros identifiquem as áreas com problemas, as causas e analise-as, criem procedimentos e padrões para a solução desses problemas.

Imai (1994), cita as vantagens das atividades em pequenos grupos logo após seu início:

- A determinação dos objetivos do grupo e o trabalho para a realização deles fortalecem a sensação de trabalho em equipe.
- Os membros do grupo compartilham e coordenam as suas respectivas funções de maneira melhor.
- É melhorada a comunicação da mão de obra e a administração, bem como entre operários de diferentes idades.
- Melhora-se muito o moral.

- Os operários adquirem novas habilidades e conhecimentos e desenvolvem atitudes mais cooperativas.
- O grupo sustenta a si próprio e resolve os problemas que, caso contrário, seriam deixados para a administração.
- As relações entre mão de obra e administração são muito melhoradas.

No foco principal, os membros do grupo passam por processos em que ele tem que tomar decisões para a solução de um problema. É por isso que dizem que o ciclo PDCA possui um próprio ciclo PDCA no seu estágio de execução. No círculo CQ os grupos estão direcionados a solucionar os problemas que surgem em suas próprias áreas de trabalho, com isso todos dominam a arte de solucionar problemas melhorando a moral de trabalho.

Segundo Isnard Marshall (2010), o ciclo PDCA (kaizen) é um método fundamental para a melhoria contínua que reflete em suas quatro fases a base da filosofia de melhoria contínua. Praticando-as de forma contínua e sem interrupções, ela acaba promovendo a melhoria contínua e sistemática na organização, fazendo assim com que isso se torne uma prática padronizada.

Figura 2:Ciclo PDCA



Fonte: Periard (2011)

Kaizen é uma filosofia que surgiu no Japão e que promove a melhoria contínua em todos os setores, sendo ele operário, a alta gestão da empresa. Ele foi criado e estruturado por Imai Masaaki, e foi conceituado após a Segunda Guerra Mundial com instruções de especialistas americanos como W. Edwards Deming e Joseph Juran, com isso o kaizen se tornou um dos pilares da administração moderna no Japão e no mundo.

O kaizen é formado por três pontos principais:

1. kaizen orientado para administração: onde gestores utilizam de metade de seus tempos na identificação de problemas e no desenvolvimento de soluções para a melhoria contínua.
2. kaizen orientado para a pessoa: ele incentiva os trabalhadores para que eles tenham motivação para participar ativamente na sugestão de melhorias e em sua própria atividade.
3. kaizen orientado para o grupo: ele é expresso por meio de atividades em equipe, como o círculo CQ, onde os funcionários buscam soluções para a melhora de seus setores e para promover o trabalho colaborativo e garantir a melhoria do clima organizacional.

A metodologia kaizen baseada no (PDCA) tem foco na eliminação de desperdícios, padronização dos processos e a valorização das pessoas, ele incentiva a mudanças graduais, sustentáveis e sistemáticas. Essa filosofia, consegue ser atingida com sucesso quando é praticada com um comprometimento coletivo, com a inovação, comunicação eficaz e principalmente uma cultura focada para o aprendizado contínuo.

Por tanto o kaizen vai além de uma simples técnica de gestão. Ele representa a busca por mudanças na mentalidade na cultura, que busca a excelência pela realização de melhorias diárias e participação ativa de todos.

## **4 SINERGIA ENTRE KANBAN E KAIZEN**

Os métodos de administração Kaizen e Kanban, apesar de serem muito conhecidos individualmente, raramente são discutidos de forma conjunta. Raramente é posto como os métodos podem ser aplicados juntamente de maneira sinérgica para obter o máximo potencial de ambas.

Sinergia, nesse contexto, se refere a como os métodos podem ser aplicados de maneira estratégica com o objetivo de beneficiar a empresa e os empregados, preenchendo lacunas deixadas e aumentando a eficiência um do outro. A sinergia entre os métodos Kaizen e Kanban esboça-se através da complementariedade destes, assim contribuindo para um maior aproveitamento de ambos os métodos. Ante ao exposto é possível observar que as ferramentas podem ser utilizadas em uma abordagem unificada, enquanto o Kanban fornece transparência sobre os fluxos de trabalho o Kaizen proporciona mecanismos para melhorar esses fluxos.

### **4.1 Síntese Conceitual dos métodos**

As ferramentas Kaizen e Kanban surgem no mesmo contexto histórico de restauração industrial do Japão pós-Segunda Guerra Mundial e compartilham os mesmos objetivos: otimização de processos, redução de desperdícios e melhoria de qualidade de produtos e serviços (Imai, 1997). Entretanto, por mais que as ferramentas tenham objetivos em comum, as formas como elas auxiliam na realização desses objetivos são diversas entre si. Quando aplicadas em conjunto, as ferramentas se complementam e auxiliam o utilizador a alcançar uma maior eficiência. Diante disso, é cabível retomar brevemente os conceitos de cada uma das ferramentas.

O Kaizen é uma filosofia japonesa que significa e tem como propósito a melhoria contínua (Imai, 1997). A filosofia de melhoria contínua tem foco em processos e redução de desperdícios. O Kaizen pode ser aplicado em diversos níveis operacionais, o que traz certa autonomia de pensamento a colaboradores e equipes que visam resolver problemas e melhorar fluxos de trabalho.

O Kanban é um sistema visual de organização e controle de processos, idealizado por Taiichi Ohno na Toyota como uma ferramenta just-in-time (JIT). O método é aplicado através de sinais visuais, geralmente, cartões — que regulam o

fluxo de trabalho baseando na demanda real. O Kanban atua sob 3 princípios fundamentais: limitação do work-in-progress, produção puxada e visualização ().

## **4.2 Efeitos da aplicação conjunta**

A convergência entre os métodos Kaizen e Kanban pode promover a autonomia de pessoas e equipes ao se depararem com problemas, a melhoria de esforços para a resolução de gargalos e a redução de desperdícios. Para promover autonomia o Kanban permite que equipes ou pessoas visualizem o seu próprio fluxo de trabalho, assim capacitando-os a gerenciar e melhorar seus próprios fluxos de trabalho, respeitando os limites de WIP definidos. Concomitante ao anteposto o Kaizen opera através da proatividade implantada através de sua filosofia que estimula a identificação e resolução de problemas como destaca Araujo (2024) “A abordagem Kaizen permite que indivíduos assumam a responsabilidade por seus erros e solucionem problemas de forma autônoma”.

Enquanto ferramentas para melhoria de esforços para resolução de gargalos o método Kanban realiza o papel de um visualizador e limitador de processos de trabalho, já o Kaizen é otimizado através dessa visualização, permitindo que equipes ou colaboradores possam solucionar problemas com alta eficácia e precisão (Vieira et al., 2022).

O Kanban e o Kaizen são intrinsecamente ligados pelo objetivo de reduzir desperdícios; o Kanban diminui o work-in-progress (WIP) com o objetivo de alocar esforços em processos necessários, assim evitando superprodução e que múltiplos processos ocorram simultaneamente, enquanto isso, o Kaizen oferece a ferramenta dos “5S” para redução de desperdícios (Veras, 2009).



## **5 ESTUDO DE CASO DA EMPRESA VIDROS CENTER JUNIOR**

A empresa Vidros Center Junior foi fundada em agosto de 2019 por Thiago Oliveira da Silva na cidade de Barueri – São Paulo, focada em Vidros para construção civil e pioneira no fechamento de sacadas. Em 2015, se consolidando mais no mercado, iniciou os trabalhos de uma maneira mais formal com a Thiago Vidros, aumentando sua visibilidade, porém trabalhando apenas por indicação e na mesma linha autônoma.

Assim, até o seu nascimento oficial, todos esses anos a empresa especializou seus profissionais com cursos e treinamentos, focando sempre em melhorias e evolução.

Atualmente, a empresa é consolidada e tem seu nome associado a qualidade e excelência, recebendo o "Certificado de Qualidade Destaque Regional 2025".

### **5.1 Desafios enfrentados pela empresa na questão da gestão**

Durante o estudo, foi informado que a empresa Vidros Center Junior não possuía mão-de-obra qualificada em razão da oferta de emprego oferecida, salários e benefícios não atrativos para requisitar tais profissionais suficientemente especializados para execução dos seus serviços.

Com a ausência de planejamento e o acúmulo de tarefas concentradas na gestão, as principais partes afetadas são diretamente os prazos e a qualidade dos serviços. Diante disso, o presente trabalho propõe que a empresa estimule os funcionários com salários e benefícios mais atrativos, melhor desempenho individual e coletivo, consequentemente trazendo melhora de gestão, qualidade, execução e entregas de produtos e serviços da empresa.

### **5.2 Falta de padronização nos Processos**

A ausência de processos padronizados resulta em uma gestão de tempo ineficiente, que por conseguinte atrasa a manutenção do padrão de qualidade da empresa. Por mais que a empresa afirme que haja um padrão de execução, é perceptível a partir da pesquisa que cada colaborador executa os detalhes da sua

maneira. Com isso, foi possível enxergar uma padronização parcial, que pode gerar inconsistências e erros na hora da entrega dos serviços.

Como observado, há uma estrutura básica na empresa, no entanto, por obter uma falta de detalhamento operacional e excesso de variações individuais, demonstra-se fragilidade na padronização, comprometendo a previsibilidade dos resultados.

### **5.3 Falta de Controles Visuais e Ferramentas de Monitoramento**

A empresa apresenta como um dos empecilhos a falta de quadros visuais e indicadores para monitorar as tarefas em andamento. Isso interfere no acompanhamento em tempo real das tarefas, a identificação de gargalos e a gestão de trabalho. A ausência das ferramentas visuais coopera para a defasagem de informações e consequentemente resulta em falhas operacionais.

Conforme a empresa entra em picos de demanda, ela lida com adversidades de capacidade produtiva e otimização do tempo, dessa maneira gerando a sobrecarga dos processos, levando a erros de trabalho, atrasos e retrabalhos. A gestão da capacidade produtiva se mostra vulnerável quando trata de aumento de demanda, revelando uma necessidade de planejamento mais robusto e um mecanismo de adaptação operacional.

### **5.4 Falta de Reuniões de Alinhamento e Comunicação Sistêmica**

Apesar da comunicação funcional nos setores, a empresa em si não tem reuniões de alinhamentos formais entre as equipes. Isso impede uma visão integrada dos processos e dificulta a construção de um planejamento coletivo. A ausência de reuniões entre setores limita a cooperação estratégica e reduz a agilidade na tomada de decisões frente a problemas operacionais.

Com a análise feita, foi possível visualizar uma gestão com uma boa intenção e colaboradores prestativos e dispostos a mudar para fortalecer a empresa, no entanto, a empresa se torna carente de ferramentas, rituais de alinhamento e mecanismos de padronização. A implementação de Kaizen e Kanban entram como ferramentas essenciais, dando uma resposta direta a esses desafios enfrentados pela

empresa, trazendo junto da implementação a melhoria contínua, o controle de processos por tabelas visuais e uma maior eficiência

Segundo os estudos feitos, observa-se que a empresa apresenta processos estruturados, porém, com a falta de organização conforme apresentado. Foi possível concluir que há ausência de controles visuais, falta de reuniões de alinhamento, apresentando erros recorrentes em pedidos e produção principalmente quando se tem uma alta demanda de pedidos. A empresa já tentou adotar um sistema integrado de organização, porém como resultado da falta de alinhamento essa tentativa não foi bem-sucedida.

Assim como, por outro lado podemos observar que a direção está disposta a adotar novos métodos de organização para melhorar a sua eficiência consequentemente melhorando sua gestão e na capacidade de atendimento mesmo diante de uma alta demanda.

## **6 PROPOSTA DE AÇÃO DE MELHORIA COM A UTILIZAÇÃO DOS MÉTODOS DE KANBAN E KAIZEN**

A proposta de melhoria apresentada neste trabalho tem como base a aplicação integrada dos métodos Kanban e Kaizen, com o objetivo de resolver um dos principais entraves enfrentados pela empresa analisada: a resistência da proprietária em contratar e treinar novos funcionários. Tal resistência está relacionada ao esforço anteriormente despendido em treinamentos informais e à frustração com a rotatividade da equipe. Diante disso, propõe-se uma solução estruturada e sustentável por meio da criação de um manual de contratação e treinamento, apoiado pelos princípios da melhoria contínua (Kaizen) e da gestão visual (Kanban).

### **6.1 Fundamentação da Proposta com Base no Kaizen**

A filosofia Kaizen, centrada na melhoria contínua com foco na eliminação de desperdícios e no engajamento das pessoas envolvidas, será o pilar para o desenvolvimento e atualização constante do manual. A proposta prevê que, a partir da implementação inicial do material, sejam realizados ciclos regulares de revisão e aprimoramento (utilizando o ciclo PDCA – Planejar, Executar, Verificar e Agir), com base no feedback dos usuários e nos resultados observados. Essa abordagem garantirá que o manual se mantenha sempre adequado à realidade da empresa e evolua junto com suas necessidades.

Além disso, o Kaizen também será incorporado à cultura organizacional da empresa, mesmo que composta inicialmente apenas pela proprietária. A ideia é que a busca por melhorias se torne parte do cotidiano, incentivando futuras contratações a contribuírem ativamente com sugestões para otimização de processos e rotinas.

### **6.2 Aplicação do Kanban como Apoio à Padronização e Treinamento**

Complementar ao Kaizen, o método Kanban será aplicado como uma ferramenta prática de organização e controle das atividades operacionais e administrativas. A proposta prevê a criação de um quadro Kanban físico (ou digital, dependendo da estrutura futura) com colunas padrão como "A Fazer", "Em Execução" e "Concluído".

Este quadro será vinculado ao conteúdo do manual, servindo como um mapa visual dos fluxos de trabalho descritos no documento. Por exemplo, as etapas de atendimento ao cliente, medição, corte de vidros, montagem e entrega poderão ser representadas de maneira sequencial, permitindo ao novo colaborador acompanhar e entender o processo de forma mais prática e intuitiva.

Além de facilitar o treinamento, o Kanban contribuirá para uma maior previsibilidade das atividades, permitindo a gestão do tempo, identificação de gargalos e planejamento da produção. Para a proprietária, essa ferramenta representará uma forma de controle sem necessidade de supervisão constante.

### **6.3 Estrutura do Manual como Ferramenta de Treinamento e Melhoria Contínua**

O manual de contratação e treinamento, resultado prático da proposta de melhoria, será estruturado em módulos temáticos, abordando os seguintes tópicos:

- Apresentação da empresa e sua missão;
- Normas de conduta e atendimento ao cliente;
- Processo de medição e corte de vidros;
- Regras de segurança e organização do ambiente de trabalho;
- Utilização do quadro Kanban;
- Contatos úteis e principais fornecedores;
- Rotinas administrativas básicas.

Este material será entregue a cada novo colaborador já no primeiro dia de trabalho, e seu uso será incentivado como fonte de consulta permanente. Além disso, as revisões periódicas do manual farão parte de uma rotina definida, incentivando a identificação de falhas e a implementação de melhorias – prática essencial do Kaizen.

### **6.4 Benefícios Esperados com a Proposta**

Ao implementar essa proposta de ação de melhoria, espera-se alcançar os seguintes benefícios:

- Redução do tempo de adaptação e treinamento de novos colaboradores;
- Maior autonomia e segurança operacional dos funcionários;
- Diminuição da sobrecarga da proprietária;
- Estruturação de processos e fluxos de trabalho;
- Estímulo à cultura de melhoria contínua;
- Maior possibilidade de expansão da equipe e da capacidade produtiva.

Em suma, a união dos métodos Kanban e Kaizen permitirá que a empresa, mesmo sendo de pequeno porte, adote práticas de gestão eficazes, acessíveis e sustentáveis, capazes de promover crescimento e profissionalização com base em planejamento, organização e inovação constante.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho visou estruturar a aplicação integrada dos métodos Kanban e Kaizen na gestão dos processos internos através do Estudo de Caso da empresa Vidros Center Junior, que enfrentava percalços em relação à desorganização interna, falhas de comunicação e baixa eficiência operacional. Objetivou-se investigar a aplicabilidade da utilização conjunta das ferramentas de gestão Kanban e Kaizen, e mais especificamente, a melhoria dos processos internos e resolução de problemas como atrasos, retrabalho e sobrecarga de tarefas.

Sua relevância se dá pela importância dos métodos no âmbito da administração, fortalecendo a eficiência operacional e criando um processo de evolução para a gestão de um negócio. Ao estudar a aplicabilidade das funções de melhoria contínua e controle de fluxo oferecidas pelos métodos Kanban e Kaizen na empresa Vidros Center Junior, o trabalho contribuiu para propor estratégias para solucionar as adversidades encontradas no negócio, apresentando a eficiência e eficácia dos métodos como uma alternativa valiosa para a empresa analisada.

O trabalho obteve como resultado a conclusão de uma aplicabilidade exitosa dos métodos Kanban e Kaizen na gestão do negócio, encontrando por meio da proposta de ação o cenário em que os problemas operacionais e comunicacionais da empresa Vidros Center Junior foram solucionados e um ciclo de melhorias foi instaurado na empresa, alavancando o alcance do potencial de sua operação.

Diante da análise realizada, conclui-se que o trabalho contribuiu ao elucidar acerca de uma série de avanços na gestão de fluxos e melhorias incrementais nos níveis de organização que resultam da aplicação das metodologias, compreendendo-se que Kanban e Kaizen são métodos de suma importância para a administração através dos aprimoramentos que proporcionam. Obteve-se como resultado o cenário aprimorado da empresa Vidros Center Junior, tendo seus problemas como desorganização interna, falhas de comunicação e baixa eficiência operacional, solucionados a partir do uso dos métodos propostos, provendo avanços como maior autonomia, menos sobrecarga, melhor estruturação de processos e fluxos e possibilidade de expansão e capacidade produtiva. O estudo demonstrou que, quando realizados da maneira correta e embasado em uma análise cuidadosa, a depender das condições e da situação operacional e comunicacional de um negócio, o uso dos

sistemas tende a proporcionar uma série de aperfeiçoamentos e na resolução de adversidades encontradas.



## REFERÊNCIAS

**Jornada Kanban na prática.** 1ª ed. São Paulo: Brasport, 2021

**Estratégias Lean: Da Teoria à Prática -: Lean Six Sigma, Agile, Scrum, Kanban e Kaizen - Guia essencial para qualquer pessoa interessada em otimizar processos.** 1ª ed. São Paulo: CAE, 2021.

PDCAPP. **Origem do ciclo PDCA.** PDCAPP, s.d. Disponível em: <https://pdcapp.com.br/index.php/metodologia/origem-do-ciclo-pdca/>. Acesso em: 04 jun. 2025.

2025.LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David. **The Toyota Way fieldbook: a practical guide for implementing Toyota's 4Ps.** New York: McGraw-Hill, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.1036/0071448934><sup>[OBJ]</sup>

IMAI, Masaaki. **Gemba Kaizen: a commonsense approach to a continuous improvement strategy.** 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2012.

CARDOSO, Fabiana. **Ciclo PDCA.** Medium, 16 set. 2017. Disponível em: <https://medium.com/@CrysFaby/ciclo-pdca-f0d37bc260e2>. Acesso em: 07 jun. 2025

MAI, Masaaki. **Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy.** 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2012.