



TOYOTISMO E SUA APLICABILIDADE: UM ESTUDO DE CASO NAS MICROEMPRESAS

AUTORIA

Johnathan Jhonson Gomes de Almeida

e-mail: jhonsonjohnathan@gmail.com

Faculdade Cosmopolita

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar como toyotismo pode beneficiar na gestão de uma microempresa, os objetos de estudo deste texto são as ferramentas administrativas que o toyotismo proporciona e sua relevância às microempresas. O trabalho foi um estudo de caso delimitado sobre uma empresa chamada, Imperium, do ramo de vestuário localizada no município de Marituba, na região metropolitana de Belém, no estado do Pará, com suporte de uma pesquisa bibliográfica sobre o toyostimo para habituar-se melhor sobre o assunto e dispor-se ao longo da pesquisa de um adequado embasamento teórico. Como ferramenta de pesquisa foram feitas perguntas sobre a história da microempresa e um formulário, preenchido por um colaborador e fundador da empresa, com questões sobre diversos aspectos da administração, estrutura, produto e estoque do local. Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa e então aliados à pesquisa bibliográfica dos artigos relacionados ao toyotismo e seus diversos aspectos, a fim de identificar quais ferramentas poderiam ser usadas e em quais aspectos/setores da empresa. Este estudo é relevante para análise e aplicação das ferramentas do toyotismo sendo utilizável para as pequenas empresas e microempreendedores.

Palavras-chave: Toyotismo, Microempresa, Administração, Ferramentas.

Eixo Temático 1: Jovens Pesquisadores.



1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Os objetos de estudo deste texto são as ferramentas administrativas que o toyotismo proporciona e sua relevância às microempresas. O toyotismo origina-se da automatização do trabalho dentro da indústria têxtil na empresa da família de Sakichi Toyoda em 1890, mas só surge como sistema de produção (STP) com Taiichi Ohno entre os anos de 1943 e 1978 (APOLINÁRIO, 2016), tendo como objetivo eliminar desperdícios de tempo, materiais e esforços segundo. Segundo o resultado da análise feita pela autora, Apolinário (2016) este por pode ser aplicado fora do Japão ou em outros setores que não somente automotor, para a autora, os princípios do toyotismo é o produtivismo como um dos principais, são valores universais que fazem parte de uma subjetividade coletiva no processo de racionalizar ou pensar no trabalho.

Quanto à empresa, teve que reinventar-se para adequar-se as novas exigências mercadológicas proveniente do ambiente (MORGAN, 2007) hostile trazido pelo pela pandemia do novo coronavírus (COVID-19).

A Imperium é uma pequena empresa atuante há quase três anos no mercado anos no setor de vestuário masculino e feminino trabalhando com atendimento presencial e on-line, localizado no município de Marituba, também no estado do Pará.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

Apolinário (2016), quanto à efetividade do sistema toyota de produção, afirma que, em 1992, o toyotismo foi elogiado pelo MIT ¹ como o tipo ideal de produção transnacional moderna, por ser enxuto e flexível, portanto, adequado à revolução tecnológica e para as mudanças na relação fornecedor-empresa-cliente.

Diante desta afirmação e das transformações na relação empresa-cliente e tecnológicas advindas do cenário pós-pandemia, **qual a aplicabilidade do toyotismo às microempresas?**

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao falar-se de administração, o toyotimo, é um modo de pensar o trabalho objetivando a efetividade segundo os autores Paço Cunha e Leandro Guedes

¹ Massachusetts Institute of Technology (Instituto de tecnologia de Massachussets, Ohio)



(2018), "há potencialidade de atuação, como ideologia, nas condições objetivas do processo de trabalho e para além dele", tendo como bases, por exemplo, a flexibilidade da base produtiva e da organização do trabalho, envolvimento, engajamento da força de trabalho por meio de distintos expedientes, mecanismos de organização da produção ou automação (GUEDES; PAÇO CUNHA; CAMPOS, 2018) o Just-in-time² que segundo Carvalho (2017) é um padrão logístico mais ágil e preciso, capaz de atender aos pequenos lotes, reduzindo também drasticamente a área de estocagem e desperdício de tempo e espaço.

1.4 OBJETIVO GERAL

Identificar como Toyotismo pode beneficiar na Gestão de uma microempresa, situada no município de Marituba na Região Metropolitana de Belém.

1.4.1 Objetivos específicos

- Descrever as ferramentas do STP Toyotismo;
- Descrever aspectos administrativos e estruturais na microempresa estudada;
- Identificar os processos do Toyotismo que podem melhorar a gestão desta microempresa pesquisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIAS DE BASE

Para entender e elaborar a pesquisa foi utilizado a obra de Antonio Carlos Gil "**Como elaborar projetos de pesquisa**" onde segundo o autor "A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Foi utilizado o modelo encontrado no artigo "**A teoria da contingência e suas implicações para a estratégia em empresas inovadoras incubadas**" (SOUZA et al., 2013), o que também permite correlacionar com discurso de Morgan (2007) sobre o ambiente, as quais as empresas estão inseridas e como este influencia na postura estratégica tomada, citado no mesmo artigo, que é coerente com as mudanças que foram adotadas pelas empresas em decorrência da pandemia.

² Literalmente "bem a tempo" conjunto de princípios, ferramentas e técnicas que permitem que a empresa produza e entregue os produtos em pequenas quantidades, para atender as necessidades de clientes entregando os itens corretos na hora certa e na quantidade exata (CARVALHO, A.S. 2018)



O trabalho investiga grande parte do texto de Vera Apolinário (2016), “**análise do toyotismo e dos seus princípios racionalizantes**”, que além de evidenciar a efetividade do toyotismo em relação a outros sistemas de produção tem flexibilidade de aplicação e ferramentas. Ao analisar os resultados, a autora afirma que as novas condições de concorrência, advindas das transformações do capitalismo por volta de 1970, pavimentou o caminho para novas formas de racionalização organizacional e produtivas propostas pelo toyotismo.

2.2 DISCUSSÃO DA LITERATURA

Ainda sobre toyotismo, Apolinário (2016) também destaca sua importância como algo além de só um sistema de produção, segundo ela é uma moral produtiva emergente que perpassa vários aspectos, não só nas empresas ou organizações, mas também na família escola e relação social, por conta disto, o toyotismo torna-se um consentimento coletivo ainda mais levando em conta o contexto de globalização e produtivismo, torna-se um valor universal.

Com esta afirmação foi possível relacionar o toyotismo como uma possível forma de ideologia “há então uma potencialidade de atuação, como ideologia, nas condições objetivas do processo de trabalho e para além dele (Paço Cunha, Guedes, Campos, 2018, p. 135)”. ou um veículo prático, como estuda o texto “**toyotismo como ideologia na particularidade brasileira**”, ainda segundo os autores o toyotismo é um veículo prático ou originado da síntese de conjunto de ideias, princípios e regras tornando-se força material.

Ao falar sobre o toyotismo na educação para o trabalho, no sentido que o sistema busca educar o indivíduo para que ele exerça funções, segundo Lima et al.(2020) “Como consequência, a educação preparava os indivíduos para exercer uma determinada função durante toda vida” com o advento do toyotismo na década de 70 surge a aprendizagem flexível (Lima, Juliana et. Al., 2020) na educação, a fim de que os futuros profissionais possam adequarem-se às mudanças tecnológicas. Segundo os autores a aprendizagem flexível surge do resultado da acumulação flexível e do projeto pedagógico, onde há o objetivo de formar profissionais capazes de acompanhar as inovações³ tecnológicas com finalidade de formar trabalhadores flexíveis ético e cognitivamente.

3 METODOLOGIA

³ Um exemplo de aprendizagem flexível seria o Ensino à Distância (EAD) um sistema que, embora já existente, popularizou-se na conjuntura da pandemia do COVID-19.



O trabalho foi um estudo de caso delimitado sobre uma empresa, com suporte de uma pesquisa bibliográfica sobre o toyostimo para habituar-se melhor sobre o assunto e dispor-se ao longo da pesquisa de um adequado embasamento teórico, e do ponto de vista dos objetivos da pesquisa, a mesma se enquadra como descritiva, portanto, é caracteriza como qualitativa.

O estudo teve como base uma pesquisa descritiva, onde foi realizada uma entrevista com um colaborador e sócio da com ênfase na história e abordagem administrativa da loja. Através de formulário e pesquisa participante foram analisados o funcionamento organizacional da empresa no que tange estoque, armazenamento e produção.

A presente pesquisa também teve pesquisa bibliográfica indispensável para o desenvolvimento do trabalho, onde foram utilizadas obras conforme as referências bibliográficas, utilizando revistas, artigos e livros sobre o tema. Foi feita a análise documental dos artigos relacionados ao toyotismo e seus diversos aspectos a fim de analisar cada ferramenta e indicar sua aplicação à necessidade das empresas.

Este estudo consistiu em uma pesquisa delimitada a uma empresa no ramo de vestuário localizada em um município, Marituba, na região metropolitana de Belém, em um estado do norte do Brasil, Pará.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 AS FERRAMENTAS DO TOYOTISMO

O toyotismo primordialmente é caracterizado pela **autonomação** e o **just-in-time** (CARVALHO, A.S. 2017), mas a partir da década de 70, segundo Apolinário (2016) empregam-se também outros princípios, são eles: **Kanban**, **Kaizen**, **Círculo de controle de qualidade**, e o **programa 5S**.

A **autonomação** é o processo de automação com o toque humano, nascido da invenção de Sakichi Toyoda, com objetivo de facilitar a produção de tecidos de sua família, o tear automático que parava se o fio acabasse ou rompesse evitando assim desperdícios desnecessários, Carvalho (2017), por isso ainda havia a necessidade do fator humano para supervisionar o processo, mas este possui autonomia de interromper o processo a qualquer momento caso detecte erro a fim de assegurar a qualidade.

Just-in-time ou **JIT** é a forma de administração onde a demanda determina o ritmo de reposição, busca entregar o produto na hora e quantidade certa sem ter sobra como forma de evitar desperdício de espaço com estoque e transporte desnecessário de produtos (APOLINÁRIO, 2016). O JIT nasce do



XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES:
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021



estudo de Kiichiro Toyoda sobre como funcionavam os supermercados americanos, constatando que a reposição dos produtos acontecia quando esvaziava-se as prateleiras, ou seja, eram repostos de acordo com a demanda dos clientes.

Para atingir o just-in-time, as informações certas sobre as ordens de produção deveriam chegar através do **Kanban** (cartão, quadro, etiqueta), que ajuda a nortear os quais produtos são necessários para produção na hora certa.

O **Kaizen**⁴ é a filosofia de melhoria contínua onde todos os processos objetivam a mudança para melhor gradual ou contínua que permitiria a empresa atingir um sistema livre de desperdícios Apolinário (2016). Essa filosofia perpassa todos os cargos da empresa, do mais alto ao mais baixo, todos devem estar comprometidos, por isso, os funcionários podem fazer sugestões para melhorar varias áreas dentro da entidade.

O **círculo de controle de qualidade** ou **CCQ** busca envolver o funcionário na organização e administração da empresa objetivando satisfação dos empregados e autonomia sobre os processos de produção, por exemplo, caso haja detecção de algum erro no produto o trabalhador tem a autonomia de parar toda a produção a fim de identificar a fonte do problema e realizar a solução necessária. Segundo Apolinário (2016), o CCQ prega que a qualidade e organização é responsabilidade de todos independente da função que desempenham ou do cargo que ocupam, para isso, o CCQ, reúne programas que visam a participação dos funcionários, como gerência participativa e grupos autônomos, neles são valorizados o trabalho em equipe e iniciativa frente a problemas. Parei aqui.

Os **5S** surgem das idealizações de Kaoru Ishikawa, em 1950 no Japão pós-guerra, com objetivo de ajudar na reorganização das empresas com princípios ou sensos que podem ser adotados por todos os setores, ou empresas, tornando-se uma das ferramentas de gestão mais populares (APOLINÁRIO, 2016) até os dias de hoje. Segundo a autora, os “S” são iniciais de palavras japonesas, que podem ser entendidos em português como “Sensos” que esse processo de gestão (5S) deve ter, são eles;

Senso de utilização ou descarte (**Seiri**) visa eliminar desperdícios e excessos através da separação do necessário e do dispensável

Seiton ou senso de organização busca arrumar o ambiente de colocando os objetos, ferramentas ou oque for necessário, em determinados lugares facilitando sua localização seu manuseio e reposição se preciso.

O senso de limpeza ou **Seisô** mantém o ambiente de trabalho limpo eliminando objetos que não pertencem ao local.

⁴ A tradução seria algo como “mudança para melhor” ou “melhoria”



**Engajando ciência,
gestão e sociedade**

09 a 11 de novembro de 2021

PPAD
Programa de Pós-graduação em Administração

UNAMA
UNIVERSIDADE
DA AMAZÔNIA

ser
educacional

Parecido com o senso de limpeza o **Seiketsu** (senso de bem estar) preza pelo ambiente livre de pressão ou hostilidade e poluentes para manter saudável física e mentalmente os colaboradores.

Por ultimo preza-se o senso de respeito e auto-controle sintetizado pelo **Shitsuke** o senso de disciplina que condensa os outros princípios através de sua padronização e inserção na rotina da empresa.

4.1.2 Sobre a microempresa Imperium:

A Imperium é uma microempresa que atua no mercado a quase três anos no setor de vestuário masculino e feminino. Inicialmente as vendas eram apenas on-line entregando a mercadoria até quando a demanda se tornar maior, necessitando então a abrir o espaço físico, economizando o dinheiro foi possível comprar mercadoria e cobrir os custos da loja, então tendo sua inauguração no dia dezessete de novembro do ano de 2019.

4.1.3 Análise de dados

PERGUNTAS CHAVE	FERRAMENTA APLICAVEL
ESTRATÉGIA: Estratégia da empresa é de liderança de custo: tentar manter a mesma margem de preço a fim de fidelizar a clientela em relação ao concorrente. Durante a pandemia criaram-se novos hábitos de consumo, e uma nova modalidade de gestão, antes o cliente que vinha até a loja física para comprar, agora não “precisa”, o produto é levado a ele por diversos meios e devido a essa mudança as vendas online cresceram significativamente tendo pedidos sendo feitos majoritariamente online.	KAIZEN: O Kaizen, como principio de melhoria continua, pode ser usado a fim de analisar o feedback, podendo haver uma pesquisa de satisfação ou uma caixa de sugestões para os clientes objetivando melhorar o serviço, agregando valor além do baixo custo, uma diferenciação em relação a concorrência.
ESTRUTURA E ESTOQUE: a loja física é usada somente para fazer alguns atendimentos e para o estoque onde a empresa padronizou as mercadorias e criou, dentro do estoque, uma organização para que fosse mais fácil e ágil encontrar de cada produto. O estoque é pré-comprado e, Dependendo do fornecedor, os pedidos demoram de 5 a 6 dias para chegar. Porém	JUST-IN-TIME: O just-in-time com o princípio de estoque mínimo poderia ser utilizado para mitigar possíveis perdas, mantendo o estoque baixo, com o vestuário usado somente na vitrine por exemplo, a loja reduziria o desperdício de espaço e possível depreciação de peças que saem da moda vigente, adequando os pedidos de acordo com as demandas e interesses dos cliente,



XII CODS
COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES:
DESENVOLVIMENTO & SUSTENTABILIDADE

Engajando ciência, gestão e sociedade

09 a 11 de novembro de 2021




<p>algumas vezes tiveram prejuízos com estoque apostando em mercadoria que não deu o retorno desejado, prejudicando a saúde financeira do negócio.</p>	<p>encomendando previamente as peças do fornecedor, se longe, ou procurando um mais próximo caso haja necessidade.</p>
<p>MERCADORIA/PRODUTO: Antes as compras eram feitas em viagens, agora depois de testar vários fornecedores, a empresa só pede produtos mais confiáveis (qualidade). O produto não era conhecido no início, porém a cada viagem feita para as compras de mercadoria, foi buscado melhores marcas melhores produtos, sempre se atualizando em relação ao mercado.</p>	<p>C.C.Q.: Usando o ciclo de controle de qualidade, os colaboradores (sócios) poderiam ser incentivados a arriscar-se buscando diferentes fornecedores, tendo em vista distância e custo benefício, como modo de testar produtos de diferentes qualidades para diferentes orçamentos dependendo de quanto os clientes gostariam de pagar.</p>

5 CONCLUSÃO

Este estudo mostrou-se relevante para análise e aplicação das ferramentas do toyotismo fora do âmbito das grandes indústrias ou empresas, sendo utilizável para as pequenas empresas e microempreendedores, deixando espaço ainda para futuras pesquisas qualitativas sobre o resultados das implantações do toyotismo nas microempresas.

A pesquisa teve como objetivo principal verificar a aplicabilidade do sistema de gestão toyotismo e suas implicações para o micro empreendedor, analisando os vários princípios e ferramentas e como estes poderiam promover melhorias nas microempresas.

Esse sistema de gestão (toyotismo) dispõe de importantes processos de racionalização (Apolinário, 2016) ou princípios que podem ser benéficos para empresas de todos os setores ou tamanhos. O toyotismo, no cerne de sua teoria, busca a efetividade (PAÇO CUNHA et al., 2018) e para isso disponibiliza paradigmas a serem seguidos que perpassam a organização, a estrutura, a relação com os funcionários-instituição e funcionário-produtos tendo flexibilidade de aplicação, ou seja podem ser usadas todas ou mesmo algumas de suas ferramentas e ainda sim haveriam melhorias nos processos.

Como ferramenta de pesquisa foram feitas perguntas sobre a história da microempresa e um formulário, preenchido por um colaborador e fundador da empresa, com questões sobre diversos aspectos da administração, estrutura, produto e estoque do local. Os dados obtidos foram analisados de forma qualitativa e então aliados a pesquisa bibliográfica dos artigos relacionados ao toyotismo e seus diversos aspectos, a fim de identificar quais ferramentas poderiam ser usadas e em quais aspectos/setores da empresa.

Com isto foi feita uma síntese das perguntas classificando-as nos aspectos administrativos, estratégicos, estruturais da empresa, indicando a



possível ferramenta a ser usada. No entanto, vale ressaltar, que até o momento da pesquisa a empresa, ainda, não havia adotado as ferramentas do toyotismo não sendo possível comparar os resultados de antes e depois de usadas. No entanto isto poderia ser facilmente verificado utilizando, também, a aplicação da administração por objetivos (APO) de Peter Drucker (2003), criando o objetivo de implantar o toyotismo e suas ferramentas, depois estipula-se um período de pelo menos três meses, por exemplo, para testar empiricamente a sua aplicação, e, passado esse tempo, estudar por fim o feedback dos resultados trazidos comparando o antes e o depois a fim de evidenciar se é válido, para os sócios da empresa, a implementação do toyotismo como parte da sua administração.

Com isto pode-se afirmar que os objetivos propostos por este estudo foram alcançados ao mesmo tempo em que deixam margem para futuras pesquisas estudos, dado a amplitude e complexidade do tema, além de outros aspectos que foram deixados de fora do estudo, sendo passíveis de estudos futuros mais aprofundados sobre diferentes óticas dentro do assunto.

Um estudo comparativo mostra-se interessante também como forma de entender as diferenças entre empresas que usam as ferramentas do toyotismo, com aquelas que não usam, comparando empresas grandes e pequenas, de diferentes segmentos num estudo mais complexo objetivando apurar mais detalhadamente as transformações que o toyotismo pode trazer para dentro das empresas.

Uma análise também poderia ser feita sob a perspectiva do toyotismo como alusão ao modo de ser japonês e como esse pensamento perpassa as noções de indivíduo e grupo dentro do trabalho e fora deste e se este pensamento, como característica cultural desenvolvida no Japão ao longo dos séculos, pode ser aprendido por indivíduos fora desse ambiente almejando desenvolver um pensamento semelhante ao de comunidade dentro do trabalho como forma de diminuir o estresse e o esgotamento dentro do ambiente trabalhista.

A educação poderia beneficiar-se, uma vez que o toyotismo já apresenta a noção de aprendizagem flexível (LIMA et al., 2020), ao implementar matérias preparatórias para o ensino médio e técnico que ensinem as aplicações do toyotismo como diferencial na preparação para o mercado de trabalho, como o uso das ferramentas 5s, algo que os cursos profissionalizantes e treinamento de algumas empresas já fazem.

Além do toyotismo, existem, também, outras técnicas e ferramentas administrativas japonesas que surgem na conjuntura do pós-guerra que transformaram o país de ruína a potência no que os estudiosos chamam de “o milagre japonês” que torna o país economicamente relevante até o dia de hoje.



Diante disto, vale-se analisar quais outras metodologias administrativas seriam essas.

Durante o estudo, foi percebido que a região metropolitana de Belém e seus arredores, diga-se Castanhal, Marituba e principalmente Tomé-açu, tem presença japonesa na economia, tonando viável a discussão de qual a influencia da imigração japonesa na economia de municípios do estado do Pará.

Assim, recomendam-se novos estudos relacionados ao toyotismo, que podem identificar os mais setores, pessoas ou empresas, beneficiadas indiretamente por suas ferramentas, e se mostrado efetivo, como implantar na base da formação do individuo para o trabalho e além dele.

REFERÊNCIAS

APOLINÁRIO, V. Análise do Toyotismo e dos seus Princípios Racionalizantes Aplicados à Gestão da Produção e do Trabalho. **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 13, n. 2, p. 5-19, 2016.

CARVALHO, A. S. **A técnica logística no toyotismo: uma aproximação geográfica do just-in-time**. **Ge USP – Espaço e Tempo (Online)**, v. 21, n. 1, p. 32-47, abril. 2017. ISSN 2179- 0892

CHIAVENATO, I., **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 7 ed.. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2003.

Gil, Antônio Carlos, (1946)- **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

Guedes, Leandro & Campos, René & Paço Cunha, Elcemir. (2018).

TOYOTISMO COMO IDEOLOGIA NA PARTICULARIDADE BRASILEIRA (1980-2000).

Lima, Juliana & Gonçalves, Leandro & Batista, Marciano & Almeida, Emanuel & Barbosa, Fabiano & Zeferino, Bárbara. (2020). **A relação trabalho e educação: transição no trabalho e na formação humana no contexto do toyotismo**. *Research, Society and Development*. 9. e8759109294. 10.33448/rsd-v9i10.9294.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA et al. **A teoria da contingência e suas implicações para a estratégia em empresas inovadoras** incubadas. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia De Produção. Salvador, 2013.

VIEIRA, Arthur Klann. **A reestruturação produtiva no contexto do toyotismo e as implicações nas políticas contemporâneas da gestão de carreira**.

2018. 67 f. Trabalho de Conclusão de (Especialização em Gestão Empresarial) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.