

A rede portuguesa Sonae eliminou falhas em suas lojas e na retaguarda usando o método Kaizen. Quem conta o que ocorreu e como a empresa praticamente eliminou a ruptura é a especialista em varejo
Fernanda Accorsi

EXEMPLOS DE FORA

Como qualquer varejista, a poderosa Sonae já enfrentou sérios problemas na operação de seus super e hipermercados, com perdas de eficiência e de vendas. Tudo começou a mudar quando a companhia definiu algo equivalente à sua missão: “atender o consumidor com tal qualidade, que ele jamais pense em realizar suas compras em outro lugar”. Foi esse propósito, segundo depoimento do executivo João Melo, que permitiu reduzir a ruptura das lojas a praticamente zero. Profissional da área de recursos humanos da companhia, João

Melo esteve na conferência *The Everywhere Store*, realizada em Porto (Portugal) no fim de 2014. O evento foi acompanhado por Fernanda Accorsi, cuja empresa espanhola Nofish é especializada em ativação de negócios no varejo.

“Em 2007, o Sonae criou um programa organizacional de ‘Melhoria Contínua’, que hoje serve de benchmark internacional. Chamado de *IOW – Improving Our Work*, ele é hoje o motor da companhia em todos os setores, incluindo a diretoria”, conta a consultora Fernanda. ▶

4,1%

FOI O CRESCIMENTO
DO SUPERMERCADO
SONAE EM 2013



DIVULGAÇÃO

PADARIA SONAE

Tudo é detalhadamente organizado e cada procedimento conhecido e respeitado pelos funcionários

LÍDER NO MERCADO PORTUGUÊS

Sonae

LOJAS

548

FORMATOS

Super, hipermercados e lojas de conveniência

BANDEIRAS

Continente, Continente Bom Dia, Continente Modelo, Continente Ice e Meu Super

FATURAMENTO EM 2013

3,4 bilhões de euros

Trata-se de um derivado do método japonês Kaizen, cujo objetivo é oferecer ao consumidor tudo o que ele busca, todos os dias, a qualquer hora. “Não é à toa que as gôndolas estão sempre abastecidas e não se encontra produto vencido na área de vendas. Houve uma transformação de dentro para fora,” afirma a executiva da Nofish.

O método define com clareza as tarefas das equipes e integra cada funcionário ao mesmo objetivo: oferecer um atendimento incomparável. Os pilares do processo incluem organização, otimização do tempo e alinhamento de responsabilidades e papéis. O *backoffice* das lojas, por exemplo, é minuciosamente organizado para funcionar da maneira ágil, sem que seja necessário investimento em grandes inovações tecnológicas. ▶

3%

É A REDUÇÃO DE
CUSTOS OBTIDA
A CADA ANO
PELO SONAE



Divulgação

REPOSIÇÃO MAIS ÁGIL EM GÔNDOLA

Sonae

A rede encontrou uma maneira de reduzir o tempo de transferência dos produtos dos depósitos para as gôndolas. Repartiu cada depósito em diferentes galpões e em cada um concentrou produtos similares (bazar + higiene pessoal + limpeza, por exemplo). Cada galpão foi dividido em zonas de estocagem. A zona *rack* ocupa o maior espaço e armazena SKUs de alto giro, além de artigos em ofertas. O setor batizado de minissupermercado simula a área de vendas e conta com pequenas prateleiras para

agilizar o acesso a produtos de maior complexidade logística. E o Vip (*Very Important Products*) corresponde a uma zona de acesso ainda mais rápido, destinada a artigos de reposição contínua.

“Ao organizar o espaço, o Sonae organizou ainda as tarefas de suas equipes, criando quadros de planejamento diário com a função de cada um desde o início de sua jornada até o fim do dia”, comenta Accorsi. Segundo ela, esse planejamento transformou o trabalho em um processo dinâmico e eficiente, com gestão minuciosa das tarefas pelo próprio profissional. E, ao longo do dia, o funcionário deixa claro o status de suas atribuições. Se ‘estão executadas’, ‘em execução’ ou ‘não executadas’.

“SETORES COMO PADARIA E AÇOUGUE

parecem verdadeiras boutiques, tamanha a organização e o controle. E os funcionários realizam suas tarefas com segurança, pois os procedimentos, simples e claros, ficam expostos para consulta”, acrescenta a especialista, que visitou uma das lojas do Supermercado Continente durante a conferência *The Everywhere Store*.

Duas reuniões diárias – uma pela manhã e outra na substituição de turno – garantem um bom alinhamento da equipe. Segundo o Sonae, praticamente não existe retrabalho nem “perda de tempo”, pois cada um sabe exatamente o que fazer.

Em um momento em que muitos varejistas brasileiros ainda demandam a figura de um promotor da indústria para auxiliar no dia a dia da loja, a rede portuguesa conta com promotores apenas no lançamento de produtos ou durante ações de merchandising, como demonstração. “Isso nos ajuda a manter nosso perfil e modelo de trabalho”, afirmou José Trindade, gerente de loja.

O modelo IOW foi um dos vencedores do Prêmio Kaizen Lean 2013. Estima-se que a rede portuguesa atinge, cada ano, melhoras em torno de 3% na redução de custos e na melhoria do serviço prestado. Luís Moutinho, CEO da divisão Sonae MC, afirma que a rede está agora “trabalhando para reduzir o desperdício e gerar mais valor”. ■