COMUNICADO/

Maia, 20 de Abril de 2012

Kaizen Institute distingue empresa portuguesa pelo trabalho inovador realizado e sucesso alcançado

# SONAE PRIMEIRA EMPRESA DE RETALHO NO MUNDO A IMPLEMENTAR SISTEMA DE MELHORIA CONTÍNUA KAIZEN

**A Sonae foi a primeira empresa a nível mundial a implementar a metodologia de organização Kaizen no setor do retalho. O sucesso alcançado tornou a empresa numa referência a nível mundial e contribuiu para o prémio que vai ser hoje atribuído pelo Kaizen Institute.**

A Sonae foi distinguida com o Prémio Kaizen Lean pela iniciativa de implementação de processos de melhoria contínua na área de retalho alimentar. O prémio do Kaizen Institute reconhece o trabalho pioneiro e inovador realizado pela Sonae ao ser a primeira empresa a nível mundial a aplicar esta metodologia no setor do retalho. A entrega do prémio decorreu ontem, no Porto, na Fundação Dr. António Cupertino de Miranda e contou com a participação de Masaaki Imai, criador do Kaizen.

A implementação da metodologia Kaizen na Sonae iniciou-se em 2007 pela área de retalho alimentar e permitiu acelerar os processos de melhoria contínua já existentes. Os resultados alcançados foram muito positivos, nomeadamente ao nível de ganhos de produtividade e da eficiência, com redução dos custos de funcionamento, redução de quebras e desperdícios, e incremento das vendas.

João Melo, Diretor de Recursos Humanos da Sonae MC, realça que "os ganhos de eficiência e produtividade alcançados com a metodologia Kaizen contribuíram decisivamente para o reforço da competitividade da área de retalho da Sonae. Esta é uma das grandes explicações para que, hoje, não só o Continente como também as nossas outras marcas, tenham os melhores preços e conquistem cada vez mais clientes também pela qualidade de serviço".

Sobre a Sonae

A Sonae é uma empresa de Retalho, com duas grandes parcerias nas áreas de Telecomunicações, Software & Sistemas de Informação e Media (Sonaecom) e Centros Comerciais (Sonae Sierra). No final de 2011, a Sonae empregava cerca de 40.000 colaboradores e atingiu um volume de negócios de cerca de 5,74 mil milhões de euros. A empresa tem como objetivos estratégicos ganhar dimensão internacional nos negócios que opera, diversificar os estilos de investimento e potenciar a base de ativos em Portugal, explorando novas oportunidades de negócio como forma de criar opções de investimento futuro.

Para mais informações contacte

ANDREIA GOMES
External Communication
T. +351 22 010 4763 // +351 93 268 02 36 // E. asgomes@sonae.pt

DIOGO SIMÃO
Director / BAN Corporate & Media Relations
M. +351 93 652 86 39 // E. ds@ban.pt

www.sonae.pt

O programa foi já implementado em 171 lojas, envolvendo cerca de 25.000 colaboradores, contribuindo para um total de 1.460.000 horas de formação na Sonae em 2011.

Como resultado do processo de melhoria contínua e de inovação potenciado pela metodologia Kaizen, os colaboradores da Sonae apresentaram mais de 20.000 ideias de melhoria, que resultaram em mais de 2.000 protótipos e mais de 200 implementações.

Segundo o Kaizen Institute, a Sonae tem vindo a destacar-se "pelas melhores práticas de melhoria contínua, enquanto fonte geradora de inovação e competitividade". A Sonae envolveu todos os colaboradores no processo e assim conseguiu alcançar o objetivo de criar valor, satisfazendo o cliente e eliminando desperdício.

João Melo afirma que "o projeto Kaizen veio revolucionar o funcionamento das nossas unidades, com ganhos significativos de eficiência e produtividade, mas mais importante foi a transformação cultural que induziu em toda a organização. Hoje, a Sonae é uma empresa onde a inovação é uma prioridade de todos os colaboradores e em que todos procuram formas de desempenhar mais rápida e eficientemente as suas funções."

**Kaizen na Sonae MC**

A implementação do método "Kaizen" na unidade de negócio de retalho alimentar da Sonae iniciou-se em 2007 e teve como objetivo identificar, reduzir e eliminar desperdícios, através do uso de "Processos de Melhoria Contínua" e assim reduzir custos aumentando a produtividade e aumentando a satisfação dos clientes.

Um "Processo de Melhoria Contínua" é uma prática de gestão através da qual os métodos na base da prestação de serviços e entrega dos produtos (impactantes na relação com os consumidores) são constantemente avaliados e melhorados à luz da sua eficiência, eficácia e flexibilidade (imprescindível para ir ao encontro das novas necessidades). Estes processos são implementados ao nível operacional, dos quais alguns exemplos são: a melhor organização e limpeza dos armazéns, que contribuiu para a redução da falta de produtos nas lojas; um aprovisionamento mais rápido e eficiente das lojas antes da sua abertura, com o objetivo de melhorar a produtividade e alocar

recursos a outras tarefas; gestão visual, através do uso de ferramentas gráficas para definir regras e comportamentos exigidos, entre outros.

Desde o seu início, esta política tem tido um enorme sucesso quer na operação, quer na organização das lojas, em especial devido ao facto de ser um programa com uma natureza aberta e participativa, no qual todos os colaboradores são incentivados a contribuir com as suas ideias e sugestões, bem como a procurar soluções específicas para os problemas.

**Criar valor, satisfazendo o cliente e eliminando desperdício**

Com a introdução do Kaizen, além de novos procedimentos, foram criadas instruções de trabalho, o que originou novas normas, e OPL's (Ferramenta que serve para ajudar o colaborador a executar uma determinada tarefa através do recurso a imagens representativas da mesma) para uniformizar os processos mais simples de forma mais produtiva. Estas ferramentas servem de apoio aos procedimentos já existentes para que a interpretação destes não seja tão vaga ajudando os colaboradores a executarem as suas tarefas de forma rápida, eficaz e produtiva.

Com a introdução do Kaizen também foram definidas áreas específicas e bem sinalizadas para todo o tipo de ferramentas, consumíveis e mercadoria de forma a que a sua localização seja fácil para todos os colaboradores evitando perdas de tempo na procura dos mesmos.

O Kaizen começou por ser um instrumento de mediação, uma ferramenta com a qual se pretendia reorganizar e reestruturar todas as lojas. Mas depressa passou a ser um resultado, ou seja, o objetivo para o qual todos deviam trabalhar. Isto conduziu a que se começassem a implementar novas estruturas de trabalho, com tarefas bem definidas, nome do operador e horário de execução, bem como código de cores para identificar o estado de execução da tarefa, entramos assim no campo da divisão do trabalho nas equipas. Com isto, apareceram as regras, por exemplo, as instruções e procedimentos de colocação de informações no âmbito da Segurança Alimentar e Autocontrolo em zonas de passagem e criação de armário próprio para arrumação de toda a documentação. Assim que o Kaizen ganhou raízes na atividade, tornou-se uma filosofia, uma forma de estar na vida e no trabalho e uma rotina incorporada no dia-a-dia dos colaboradores, que tem como objetivo **"Melhorar todos os dias, envolvendo todos os colaboradores, em todas as áreas das operações, garantindo a maximização da eficiência operacional e da satisfação do cliente**".