Marta Isabel Ramos Pires

Práticas para a Inovação Organizacional: *Kaizen* na Sonae Distribuição

FEP

Práticas para a Inovação Organizacional: *Kaizen* na Sonae Distribuição

Marta Isabel Ramos Pires

Orientação: Manuel Graça

Outubro, 2010

Tese de Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

U.PORTO
FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

“ *Fazei tudo por amor. – Assim não há coisas pequenas: tudo é grande. – A perseverança nas coisas pequenas, por Amor, é heroísmo*.” (São Josemaría Escrivá)

NOTA BIBLIOGRÁFICA

Marta Isabel Ramos Pires, nascida a 17 de Setembro de 1980, frequentou a Escola Secundária de Macedo de Cavaleiros, em Macedo de Cavaleiros, tendo acabado o ensino secundário com média de 15 (quinze) valores.

Entrou, em 2001, para a Universidade Católica Portuguesa, para o curso de Gestão de Empresas, que terminou no ano de 2005, com média de 14 (catorze) valores. No ano de 2004, participou no programa *Erasmus* na Universite Catholique de Louvain, Bélgica, onde passou um semestre lectivo.

Desde 2006, trabalha na Sonae, tendo começado na Sonae Distribuição e integra no presente os quadros da Sonae Capital, na área de tesouraria e finanças.

Em Setembro de 2008 começou a frequentar o Mestrado em Economia e Gestão de Inovação, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que termina com a elaboração da presente tese, em 2010.

AGRADECIMENTOS

É com muito gosto que chego ao fim desta longa etapa que não teria sido possível sem os grandes e profícuos esforços de tantas pessoas a quem agora quero agradecer.

Numa retrospectiva destes meses recordo, antes de mais, quem lançou o desafio e permitiu que este projecto fosse possível, o meu orientador – professor Doutor Manuel Graça, que agradeço sinceramente por tudo. Incluindo o convite que aceitei com muito agrado de explicar o contexto da minha tese ao Mestrado em Economia e Gestão de Inovação. Nunca tive dúvidas, desde que leccionou a cadeira de Criatividade e Mudança Organizacional em escolhe-lo para me orientar e essa escolha revelou-se até ao fim do trabalho excepcionalmente valiosa. Um grande, muito obrigada.

Neste percurso, como em qualquer decisão da minha vida, estão os meus queridos pais, Maria e António Pires sempre prontos para me apoiar, ouvir, ajudar e animar. Foram e são excepcionais, uma vida é pouco para lhes agradecer tudo o que sou e o tanto que sempre me deram. Obrigada pelo amor. Acrescento a minha linda, Tita, o seu sorriso vale mais do que mil palavras, é por si só um incentivo a continuar. Obrigada mana! Agradeço também ao resto da minha família, tanto longe como perto sempre me acompanharam, especialmente avós e madrinha.

Um papel de destaque para as minhas queridas amigas/os cujo apoio foi preponderante, à Dominique sempre na primeira fila para me apoiar e animar, trazendo cor e alegria aos meus dias mais sombrios. Obrigada grande amiga. À querida Dulce pelo companheirismo e uma palavrinha de optimismo nas horas críticas. À Luciana, que nos momentos de procrastinação me foi deixando uns conselhos e dicas importantíssimos. Obrigada Luca. À Fátima, sem a sua disponibilidade e amizade teria sido muito difícil terminar, ao Francisco pela ajuda e dedicação, também à Filipa pelas palavras de entusiasmo, e, claro, um abraço de apreço ao grupo do “costume”.

O meu muito obrigado ao Rampa e as todas as suas moradoras e amigas que me deram a oportunidade de palestrar sobre o *Kaizen*, e fazer dessa casa a minha casa, agradeço em especial o carinho e acompanhamento a todos os níveis da Maria de la Fuente e das palavras que jamais esquecerei ”a tese é para levar até ao fim”, não poderiam ter sido mais certeiras e encorajadoras.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho, Rosário Ferreira, Leonídio Fonseca, José Sousa, que muitas vezes me ouviram e “aguentaram”, incluindo a minha chefe Paula Bastos, pela sua compreensão e reiterado interesse.

De salientar, as pessoas que de outra forma tornaram esta tese possível, a nível de abertura de portas para o estudo de caso na Sonae Distribuição, a elas agradeço o voto de confiança e amizade. Com especial destaque, à Margarida Corte Real que desde cedo e sempre me deu todo o apoiou, à Ivone Teixeira que prontamente me ajudou, ao Tiago Osório pela compreensão e por último ao administrador responsável, o Engenheiro Manuel Fontoura, e ao Director da DOP, João Melo.

O apoio sentido na Sonae Distribuição foi indescritível, desde a primeira entrevista até à última a hospitalidade e simpatia foram patentes, pelo que agradeço o tempo dispendido na DDI, pelo Pedro Lago e Norberto Amaral. A orientação na empresa ficou a cargo do João Gunther Amaral, a quem agradeço a disponibilidade e ter-me apresentado às pessoas que mais de perto assistiram à implementação do Kaizen na empresa, Nuno Almeida (DOP) e Jaime Maia (RH).

Ao Jaime Maia e á sua equipa, Alexandra Mendes e Liliana Azevedo, fico devedora de grande parte desta tese, estiveram comigo desde a primeira hora, a responder às minhas perguntas, a disponibilizar o material e prestando-me todo e qualquer esclarecimento. O meu Muito Obrigada.

A nível das lojas Modelo e Continente, um especial agradecimento aos directores, António Leite, João Delgado e Margarida Jâcome, e às suas excepcionais equipas. Deixo um grande e sentido agradecimento pelo tempo que lhes tomei, foram infatigáveis nas explicações. Estão todos de Parabéns pelo trabalho realizado, esta tese é para todos vós e espelha o fruto do vosso trabalho.

Uma palavra de apreço ao caloroso acolhimento, por todos, na Sonae Distribuição, incluindo o Engenheiro Belmiro de Azevedo que me recebeu, e com quem tive a oportunidade de tirar dúvidas e em viva “voz” vivenciar o que é o espírito Sonae.

Por fim, não posso deixar de agradecer, ao JC, pois simplesmente nada disto teria sido possível sem a sua inspiração, arrimo e amor incondicional.

RESUMO

A presente investigação debruça-se sobre o tema das práticas para a inovação organizacional e tem como referência a Sonae Distribuição. Esta empresa integra o Grupo Sonae e dedica-se ao retalho, alimentar e não alimentar. Existe desde 1985, com o aparecimento do primeiro hipermercado Continente em Portugal e desde então conta uma história de crescimento e constante inovação, que lhe garante uma posição de liderança no mercado da distribuição.

Sendo uma empresa que, à primeira vista, investe em mecanismos e procedimentos que a tornem inovadora, foi objectivo desta investigação perceber se efectivamente, a cultura voltada para a inovação é uma questão importante na Sonae Distribuição, abordando como exemplo a aplicação da metodologia *Kaizen* nas operações de loja do Modelo e Continente.

Neste sentido, este estudo realizou-se através de uma abordagem qualitativa suportada por entrevistas semi - estruturadas aos directores, chefes de equipa e colaboradores das lojas, a par de algumas observações efectuadas, de modo a apreender, da melhor forma a vivência do ambiente *Kaizen* na empresa.

Todo o referencial teórico utilizado, bem como a posterior análise dos dados pretendeu ter como grelha de leitura a aplicação do *Kaizen* à luz da *framework* conceptual de Sistemas de Actividade.

Como conclusão são muitas as práticas existentes na Sonae Distribuição que a conduzem para uma cultura verdadeiramente inovadora. A implementação da metodologia *Kaizen* foi uma autêntica revolução, de que resultaram e foram desenvolvidas milhares de excelentes ideias, centenas de protótipos e acima de tudo uma forte mudança cultural. Implementado em 152 Lojas, envolvendo 19 400 colaboradores e com investimento total de 490 500 horas de formação.

Palavras-Chave: Inovação e Cultura Organizacional; Sonae Distribuição; Metodologia *Kaizen*; Modelo Toyota; Sistemas de Actividade.

ABSTRACT

This research is about practices for organizational innovation at Sonae Distribuição. This organization is part of the Sonae Group and has as its core business on food and non-food retail areas. This company exists since 1985, with the construction of the first "Continente" hypermarket store in Portugal. Since then, Sonae Distribuição has grown and its constant innovation strategy guarantees itself the leadership on the distribution market.

Knowing that Sonae Distribuição is a company which highly invests in innovation and creativeness, the aim of this research has been to understand how important these characteristics are for an organization like Sonae Distribuição, focusing on the use of the *Kaizen* methodology in store operations and understanding the impacts of this methodology in the company's outcomes.

This research was built on a qualitative approach supported by interviews with Modelo Continente's directors, team leaders and employees. *In loco* observation of operations and procedures at stores was also a key factor for this paper. The purpose was to learn how important innovation is for Sonae Distribuição and how well the *Kaizen* methodology is understood and used in daily operations.

The analysis focused on the application of the *Kaizen* methodology, and the activity systems *framework* has been used as a theoretical device to make sense of such an application.

In this dissertation I will try to demonstrate that there is a long list of innovation practices and processes in this company, which will lead to the conclusion that innovation is a inbuilt and crucial characteristic of Sonae Distribution´s organizational culture. The introduction of the *Kaizen* methodology at the Sonae stores, revolutionized its operation standards as many ideas were put in practice which altogether changed the company's culture and working processes. It was implemented in 152 Sonae stores with 19 800 employees.

***Keywords*:** Organizational Culture and Innovation, Sonae Distribuição, *Kaizen*, Toyota Model, Activity Systems.

ÍNDICE GERAL

NOTA BIBLIOGRÁFICA ..... **ii**
AGRADECIMENTOS ..... **iii**
RESUMO ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
ÍNDICE GERAL ..... **vii**
ÍNDICE DE FIGURAS ..... **ix**
ÍNDICE DE TABELAS ..... **xi**
1. INTRODUÇÃO **1**
2. PRÁTICAS PARA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL **6**
2.1.) Importância da Inovação nas Organizações 7
2.2.) Relação entre Cultura e Inovação Organizacional 9
2.3.) Domínio da Criatividade e da Inovação Organizacional 12
2.4.) Gestão e Processo de Inovação 15
2.5.) Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional 17
2.6.) Determinantes da Cultura Organizacional voltada para a Criatividade e Inovação 20
2.7.) Participação Empenhada na Inovação: A Melhoria Contínua 26
2.8.) Síntese e Notas Finais 31
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL **33**
3.1.) Metodologia de Investigação 33
3.2.) Enquadramento Conceptual: Sistemas de Actividade 46
3.2.1.) Contextualização Histórico-cultural 47
3.2.2.) Evolução do conceito de Sistema de Actividade 48
3.2.3.) Conceito de Sistemas de Actividade 50
3.2.4.) Aplicabilidade do Sistema de Actividade 54
3.2.5.) O Papel das Contradições 57
3.2.6.) Síntese e Notas Finais 59
4. A SONAE DISTRIBUIÇÃO **61**
4.1.) Apresentação da Empresa 61
4.2.) Valores e Cultura de Inovação 63
4.3.) Quadro de Gestão da Inovação 66
5. ENQUADRAMENTO E APLICAÇÃO DO *KAIZEN* **69**
5.1.) As origens do Kaizen – O Modelo Toyota 69
5.2.) A metodologia Kaizen 75
5.2.1.) Fundamentos do *Kaizen* 77
5.2.2.) Princípios do *Kaizen* 85
5.3.) Kaizen como mudança cultural 89
5.4.) Implementação do Kaizen na Sonae Distribuição 92
6. APLICAÇÃO DA *FRAMEWORK* CONCEPTUAL – SISTEMAS DE ACTIVIDADE AO *KAIZEN* **115**

6.1.) Concretização dos Passos Metodológicos 115
6.2.) Explicação da escolha dos Sistemas de Actividade 117
6.3.) Aplicação dos Sistemas de Actividade ao *Kaizen* 120
7. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS 134
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 141
ANEXOS 154
Anexo 1 – Vantagens Estratégicas da Inovação **155**
Anexo 2 – Conceito aprofundado de Cultura Organizacional de Schein (1985) **156**
Anexo 3 – Tipos de Inovação **157**
Anexo 4 – Relação entre Criatividade e Inovação - Modelo adaptado de E. C. Martins e F. Terblanche (2003) **158**
Anexo 5 – Notas sobre a visita ao Continente de Gaia **159**
Anexo 6 – Transcrição da entrevista Semi - Estruturada 1 ..... **163**
Anexo 7 – Transcrição da entrevista Semi - Estruturada 2 ..... **170**
Anexo 8 – Transcrição da Entrevista Semi - Estruturada 3 ..... **180**
Anexo 9 – Transcrição da Entrevista Semi – Estruturada 4 ..... **186**
Anexo 10 – Transcrição da Entrevista Semi - Estruturada 5 ..... **189**
Anexo 11 – Transcrição da Entrevista Semi - Estruturada 6 ..... **194**
Anexo 12 – Transcrição da Entrevista Semi - Estruturada 7 ..... **199**
Anexo 13 – Transcrição da Entrevista Semi - Estruturada 8 ..... **201**
Anexo 14 – Organograma do Continente de Braga **205**
Anexo 15 – Organograma do Continente de Matosinhos **206**
Anexo 16 – Organograma do Modelo de Vila do Conde **207**
Anexo 17 – Quadro de Gestão da Inovação **208**
Anexo 18 – Modelo de Fundamentos do Kaizen **209**
Anexo 19 –Pirâmide invertida da empresa *Kaizen* **209**
Anexo 20 – Representação do *Iceberg* da “Cultura Kaizen” **211**
Anexo 21 – Quadro de melhorias relacionadas com as componentes do SA **212**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Interactivo de Martins (2000) 22
Figura 2 – Estrutura geral da forma animal de actividade (adaptado de Engestrom,1987:74) 49
Figura 3 – Estrutura da actividade na transição de animal para homem (Engestrom,1987:76) 49
Figura 4 – Estrutura da actividade humana (adaptado de Engestrom, 1987:78) 50
Figura 5 – Estrutura de um sistema de actividade humana (adaptado de Engestrom, 1987:78) 51
Figura 6 – A trajectória da "Parede" num sistema humano de actividade 53
Figura 7 – Quatro níveis de contradições num *network* de um sistema de actividade humano 57
Figura 8 – A casa do Sistema Toyota de Produção (STP) 73
Figura 9 – Os "4 P´s" do Modelo Toyota e os seus 14 Princípios orientadores 74
Figura 10 – Interacção entre Valor e Desperdício na óptica do *Kaizen* 76
Figura 11 – Exemplo do Cartão *Kanban* (imagem fornecida pela Sonae Distribuição) 82
Figura 12 – Sombra de ferramentas (as ferramentas estão desenhadas na parede, para que se saiba sempre o local de cada uma) 82
Figura 13 – Ciclo PDCA ou de Melhoria Contínua (adaptado de Pinto, 2009) 87
Figura 14 – Ciclo de Melhoria Contínua (adaptado de Pinto, 2009) 88
Figura 15 – Aplicação conjunta dos ciclos SDCA e PDCA, no sentido da Melhoria Contínua do desempenho (Pinto, 2009) 88
Figura 16 – Cronograma de implementação do *Kaizen* nas operações da Sonae 92
Figura 17 – Exemplo de um *flipchart* depois de uma visita ao *Gemba* 94
Figura 18 – Fase de triagem de material nas lojas Modelo Continente (imagens fornecidas pelo Modelo de Vila do Conde) 95
Figura 19 – Pintura de "Um Local para cada coisa, cada coisa no seu local" 95
Figura 20 – Fotografia da organização do armazém (fornecida pela empresa) 96
Figura 21 – Arrumação das lojas (imagem fornecida pela empresa) 96
Figura 22 – Limpar é inspecionar (imagens fornecidas pela empresa) 97
Figura 23 – Exemplo de arrumação de uma gaveta de um colaborador 97
Figura 24 – Quadro informações da Auditoria 5´s 98
Figura 25 – Quadro de Informação no *Gemba* (Continente de Matosinhos) 99
Figura 26 – Vários exemplos de controlo visual (fotografias fornecidas pela empresa) 100
Figura 27 – Exemplos de *Poke-Yoke* (fornecidas pelo Modelo de Vila do Conde) 101
Figura 28 – Plano de Trabalho Dinâmico (PTD) (fotografia fornecida pela empresa) 101
Figura 29 – Exemplo de uma Caixa de sugestões nas áreas dos Continentes 104
Figura 30 – Exemplo de uma IT - Instrução de Trabalho 105
Figura 31 – Exemplo de uma OPL – "On – Point – Lesson" 105
Figura 32 – Descrição KK no Continente de Matosinhos 106
Figura 33 – Fotografias do Antes e Depois do *Kaizen* no armazém 107

Figura 34 – Meios de reposição desenvolvidos depois do *Kaizen* 108
Figura 35 – Imagem da arrumação dos Porta Paletes no armazém 108
Figura 36 – Símbolo e explicação SIMK (fornecido pela empresa) 109
Figura 37 – Imagem dos eixos estratégicos do SIMk 109
Figura 38 – Modelo e funcionamento do SIMk 110
Figura 39 – Exemplo de um prémio SIMk 112
Figura 40 – Iniciativas demonstrativas do envolvimento dos colaboradores 112
Figura 41 – Estrutura do Sistema de Actividade (Baseado em Engestrom, 2001) 117
Figura 42 – Distribuição do "tipo" inovação com a implementação do *Kaizen* e actividades de Leont' ev (1978) 121
Figura 43 – Representação do Antes e Depois do *Kaizen*, através de Sistemas de Actividade 126
Figura 44 – Representação das melhorias nos mediadores de actividade 127
Figura 45 – A representação do *Kaizen* no Sistema de Actividade (adaptado de Engestrom, 1996) 130

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Estrutura das entrevistas Semi – Estruturadas de 1 a 8 43
Tabela 2 – A estrutura hierárquica da actividade (proposto por Leont'ev (1978) 55
Tabela 3 – Ficha Técnica de cada uma das lojas visitadas 63
Tabela 4 – Exemplo da aplicação dos "5 Porquês" (adaptado de Pinto, 2009:51) 79
Tabela 5 – Apresentação dos Resultados e Ganhos com o *Kaizen* 106
Tabela 6 – Interligação entre os componentes do SA e o Antes e Depois do *Kaizen* 125

1. INTRODUÇÃO

“ Não tenho nenhum talento especial. Sou somente apaixonadamente curioso.” Albert Einstein

A 10 de Março de 1875 Alexander Graham Bell disse ao seu assistente: “Sr. Watson venha cá, preciso de si”. O que é surpreendente nisto é que esta foi a primeira conversação telefónica realizada no mundo. Excitados pela sua descoberta, fizeram uma demonstração do seu invento aos administradores da Western Union. A resposta destes, por escrito, alguns dias mais tarde, dizia que “ após um exame cuidado da sua invenção, a qual é uma novidade muito interessante, concluímos que não tem nenhuma possibilidade comercial… não vemos nenhum futuro para este brinquedo eléctrico…”. Passados quatro anos, havia 50.000 telefones nos EUA e após 20 anos já eram 5 milhões. Ao mesmo tempo, a companhia formada pela Bell, a American Telephone (ATT) em 20 anos transformou-se na maior empresa dos EUA, com as acções cotadas a valer 900 euros por acção. A patente original tornou-se a mais valiosa da história. (Womack, 1990).

A inovação é essencialmente aprendizagem e mudança, muitas vezes é disruptiva, arriscada e tem custos elevados, outras vezes é simplesmente incremental, em que o esforço de todos leva a inimagináveis melhorias e sucessos. Independentemente do tipo de inovação, requer habitualmente energia para superar a inércia e determinação para mudar a ordem das coisas. Refere-se tanto a inventores individuais que conseguem tornar as suas ideias vencedoras, quanto a empreendedores que constroem negócios assumindo riscos e a organizações que são geridas no sentido de desafiar as regras do jogo vigentes. Inovação é a capacidade de fazer algo que até aí ninguém fez, ou de fazê-lo de um modo melhor que a concorrência e torna-se, desse modo, numa verdadeira vantagem competitiva.

Numa época pautada pela sociedade do conhecimento e da informação, a inovação e a criatividade passaram a ser as formas mais poderosas de manter vantagens competitivas, de defender posições estratégicas e de sobrevivência no mercado.

A organização inovadora rege-se por um conjunto integrado de componentes, que trabalham unidas para criar e reforçar um tipo de ambiente capaz de gerar e ser motor de inovação. Assim, a inovação não é tanto um fruto do acaso, mas antes uma consequência de processos e políticas organizacionais bem definidas, de uma gestão da inovação cuidada e de práticas para a inovação organizacional. Isto significa, que na sua essência as empresas inovadoras fomentam e criam uma cultura assente na inovação e nesse sentido estruturam os seus sistemas e processos de gestão da inovação em torno de um tipo "de estado constante" da mudança, que gera criatividade e inovação.

Neste âmbito, propus-me aprofundar ao longo da presente investigação como se criam e fomentam culturas voltadas para a inovação, assim como avaliar quais as melhores práticas para a inovação organizacional.

O tema escolhido, foi sendo pensado, na medida em que, como colaboradora, observo o esforço que a empresa Sonae Distribuição desenvolve para ser uma das três empresas mais inovadoras em Portugal. Com isto descobri que uma empresa que realmente quer ser líder e diferenciadora tem que ter na sua génese uma cultura voltada para a inovação. A curiosidade chegou ao ponto de tentar perceber como se constrói, se alimenta e se transmite essa cultura a todos os colaboradores.

Neste sentido, o meu interesse nesta investigação é perceber o lugar que a inovação ocupa na Sonae Distribuição e a forma que esta tem de a desenvolver, através de um estudo de caso nessa organização assente no uso de uma metodologia qualitativa e com recurso a entrevistas Semi - Estruturadas..

A Sonae Distribuição para além de ser líder de mercado em alguns segmentos de negócio, é uma empresa dinâmica com um potencial elevado de inovação, consubstanciado pela implementação do primeiro hipermercado em Portugal, em 1985. Foi inovadora na sua génese e mantém esse cariz em toda a sua história, consolidando-o em projectos pioneiros e inovadores.

Ao examinar alguns dos projectos mais inovadores levados a cabo pela empresa, escolhi a metodologia *Kaizen* aplicada às lojas Modelo e Continente como objecto de estudo. Uma vez que representou uma prática de participação empenhada na inovação, assente no trabalho em equipa e nas sugestões dos colaboradores.

Deste modo, o objectivo geral desta investigação diz respeito ao entendimento do que significa uma cultura organizacional voltada para inovação para a conquista da

vantagem competitiva da Sonae Distribuição. Como objectivo específico, tentei perceber o que significou para esta empresa a metodologia *Kaizen*, quais foram os seus impactos e o seu grau de sucesso.

A implementação da metodologia de Melhoria Contínua - *Kaizen*, ferramenta japonesa, oriunda da escola da Toyota, nas lojas Modelo e Continente representou uma revolução da qual resultaram e foram promovidas milhares de excelentes ideias, centenas de protótipos e uma forte mudança nos processos de trabalho.

A investigação que aqui apresento está organizada em sete capítulos, constituindo a presente introdução o primeiro desses.

O segundo capítulo incorpora uma análise das práticas para a inovação organizacional e corresponde ao enquadramento teórico da temática em estudo. Assim, é feita uma contextualização da crescente importância do tema da inovação no mundo organizacional, salientando-se as transformações ocorridas e as consequências para as práticas de gestão neste contexto. Explicam-se os conceitos de criatividade e inovação como fenómenos interligados mas distintos, ainda que haja muitas vezes confusão entre eles e ainda que sejam encarados, por muitas organizações, como sinónimos. A criatividade é entendida aqui como a geração de ideias, enquanto que a inovação será a colocação dessas ideias em prática. Embora indissociáveis para que se consiga instituir um ambiente de incentivo ao processo criativo, a distinção entre os dois conceitos é necessária. Ao longo do capítulo segundo também se apresenta a inovação como um processo de gestão, nessa óptica desempenha um papel estratégico e é fonte de inúmeras vantagens competitivas para as organizações. É ainda introduzido o conceito da organização que aprende, o qual vê no conhecimento a base da concorrência do séc. XXI. Uma vez interligados conhecimento e inovação, alude-se às metáforas organizacionais do conhecimento de Frank Blackler. Por último, fala-se, das determinantes e das componentes de uma cultura voltada para a inovação e criatividade com enfoque na participação empenhada na Inovação, dando o exemplo da gestão por Melhoria Contínua ou *Kaizen*. Este capítulo termina com uma síntese do conteúdo do capítulo de modo a fazer sobressair os aspectos mais importantes. Alguns destes aspectos serão retomados ao longo dos capítulos seguintes.

O terceiro capítulo apresenta, numa primeira parte, os objectivos desta investigação e a metodologia seguida, exemplificando todo o caminho realizado,

nomeadamente, as razões de escolha do método seleccionado – estudo de caso – e da técnica escolhida – entrevistas semi-estruturadas, englobando percepções pessoais sobre a forma como correu a recolha empírica.

Na segunda parte do capítulo terceiro, apresenta-se o enquadramento conceptual, o qual ajudou a conectar todos os aspectos da investigação, especialmente no que diz respeito à análise e compreensão do objecto de estudo. Refira-se a este propósito que a *framework* conceptual seguida faz parte da Teoria da Actividade, designada de Sistemas de Actividade na perspectiva de Yrjo Engestrom (2001).

O quarto capítulo é dedicado à descrição e caracterização da organização onde incide o estudo de caso – a Sonae Distribuição. Compreende três subcapítulos que reúnem algumas das características chave da organização. No primeiro desses subcapítulos faz-se a apresentação da organização, designadamente grandes números, estrutura e negócios e descreve-se a ficha técnica das lojas Modelo e Continente que foram alvo de visita e estudo. De seguida analisa-se a cultura e os valores mais directamente relacionados com a inovação. E por último, traço o quadro de gestão da inovação da empresa.

O capítulo seguinte relaciona o objecto de estudo com o enquadramento e a aplicabilidade da melhoria contínua (*Kaizen*). Assim começa-se por explicitar as origens do *Kaizen* e a sua ligação ao Modelo Toyota, de seguida explica-se a metodologia *Kaizen* propriamente dita, os seus fundamentos e princípios. No terceiro e último subcapítulo, é dada a nota de que o *Kaizen* é uma mudança cultural e por isso é caracterizada por alterações lentas e profundas, numa filosofia assente no longo prazo. Por último faz-se referência à implementação do *Kaizen* nas operações da Sonae Distribuição, compõe-se uma descrição de diversos acontecimentos e peripécias ao longo destes três anos de *Kaizen* e traça-se o retrato de algumas melhorias e metas alcançadas.

No quinto capítulo, pretende-se fazer a aplicação da *framework* conceptual Sistemas de Actividade, ao *Kaizen*. Este capítulo surgiu da necessidade de traduzir as circunstâncias, mudanças e problemas oriundos da aplicação do *Kaizen* evidenciados durante a presente investigação. Colocando de uma forma esquemática e abrangente, mas sobretudo de uma forma que permite perceber o que significou a implementação do *Kaizen* nas lojas Modelo e Continente, o que esteve por detrás deste sucesso e o que ele

trouxe de novo, perceptível a partir da abordagem que é feita do antes e do depois do *Kaizen*.

Segue-se o capítulo das conclusões e desenvolvimentos futuros, onde apresento as principais conclusões e limitações da presente investigação, assim como algumas sugestões para futura investigação.

2. PRÁTICAS PARA A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Este capítulo pretende facultar um enquadramento teórico sobre o tema das práticas da inovação nas organizações, reunindo uma selecção de contribuições de autores sobre este aspecto, que no meu ponto de vista são pertinentes e ilustrativas do fenómeno em estudo.

Nesse sentido, tenta-se explicar a crescente importância da inovação nas organizações, mostrando como esta se pode constituir como uma forte vantagem competitiva no mercado.

Na base de uma organização inovadora encontra-se a sua cultura, pelo que iremos tentar entender a forma e a intensidade da interacção com a inovação. De seguida, e para uma melhor compreensão dos conceitos, aborda-se o domínio da criatividade e da inovação organizacional dando um maior ênfase a esta última pois está mais directamente relacionada com o tema.

Para um melhor entendimento da inovação organizacional, temos de perceber como se gere o processo de inovação nas organizações. Bem como, se transmite e partilha o conhecimento por todos, e como se incorpora nas rotinas de cada colaborador da organização até se tornar parte da cultura organizacional.

Este enquadramento teórico continua para a apresentação das determinantes da cultura voltada para a inovação e criatividade, pois uma organização inovadora contempla um conjunto integrado de componentes que trabalham unidos para criar e reforçar o tipo de ambiente que permite à inovação florescer. Este capítulo termina com a explanação de que a participação empenhada na inovação conduz a resultados de sucesso, como se entende através do caso da Melhoria Contínua aplicada às organizações e com os resultados a nível da mudança e inovação organizacional.

2.1.) Importância da Inovação nas Organizações

"…a inovação é o esforço para criar mudanças objectivamente focadas no potencial económico ou social de um empreendimento" Peter Drucker

A importância da inovação para as organizações adquiriu um interesse crescente com o surgimento da designada sociedade Pós-Industrial[1] em que as organizações passaram a estar centradas no conhecimento e na informação e o seu sucesso a estar alicerçado à criatividade, inovação e invenção.

Isto significa que, para a sobrevivência das organizações, é imperativo procurar a mudança tanto nos indivíduos como nos seus comportamentos, mas também na inovação (Read, 1996).

Como enfatizou James M. Kilts, enquanto presidente e CEO da The Gillette Company (actual co-presidente da Procter & Gamble depois que esta última comprou a Gillette), sobre a inovação:

" *Nós criamos, uma visão muito simples: consolidar o valor total da marca mediante a inovação, para proporcionar valor ao consumidor e conquistar a liderança de uma maneira mais rápida, melhor e integral que a concorrência."* E observou: *"É indispensável o incentivo a actividades de risco. Um dos temas bastante abordados na nossa empresa é que o contrário do sucesso não é o fracasso, mas a inércia*." (Davila *et al.*, 2007:25)

Isto coloca a inovação num papel fundamental para o crescimento sustentado das empresas num ambiente competitivo.

A "competição atempada" reflecte a pressão crescente exercida sobre as empresas não apenas para introduzir novos produtos no mercado mas fazê-lo antes da concorrência. Enquanto que os novos produtos são vistos pelo mercado como a crista da

---

[1] **Sociedade Pós-Industrial**, no contexto da evolução sociocultural, é o nome proposto para uma economia que passou por uma série de mudanças específicas, após o processo de industrialização. O conceito foi introduzido pelo sociólogo e professor emérito da Universidade de Harvard Daniel Bell na sua obra *The Coming of Post Industrial Society: A Venture in Social Forecasting* de 1973.Tais sociedades são frequentemente marcadas por: Um rápido crescimento do sector de serviços, em oposição ao manufacturado; Um rápido aumento da tecnologia de informação, frequentemente levando ao termo Era da Informação e Conhecimento e criatividade tornam-se as matérias cruciais de tais economias.

inovação, o processo de inovação desempenha um papel estratégico igualmente importante. Ser capaz de fazer algo que até aí ninguém fez ou ser capaz de fazê-lo de um modo melhor que a concorrência, representa uma verdadeira vantagem competitiva[2].

Por exemplo, o domínio japonês na parte final do século XX em vários sectores como automóvel, motos, construção, naval e electrónica de consumo, deveu-se em grande medida às suas superiores capacidades de produção, que resultaram de uma matriz consistente no processo de inovação. O Sistema Toyota de Produção conduziu a vantagens a nível de desempenho de cerca de dois para um sobre a média dos produtores de automóveis relativamente ao conjunto de indicadores de qualidade e produtividade.

O alcance do sucesso organizacional não passa por uma imutabilidade e linearidade de actuação, mas sim por uma constante preocupação e adaptação às alterações da envolvente e aos recursos humanos presentes na organização. Vivendo numa sociedade em constante evolução tecnológica, globalizada, onde a competitividade é tida como primordial, ser capaz de oferecer um melhor serviço, mais rápido, mais barato e de melhor qualidade, assente na inovação, é assumido como fonte de sucesso.

Há casos em que o sucesso vem por acidente e às vezes os benefícios decorrentes de uma paragem bem sucedida são suficientes para cobrir os diversos fracassos subsequentes. Mas o verdadeiro sucesso está em poder repetir o truque, de gerir o processo de modo consistente para que o sucesso, se bem que nunca garantido, seja mais provável. Logo a questão não é se vale a pena ou não inovar mas sim como fazê-lo com sucesso, pois um processo de inovação requer trabalho, sistematização e disciplina, práticas organizacionais concretas que fomentem a inovação e a criatividade e que construam uma verdadeira cultura de inovação empresarial.

Peter Drucker (1998) defende que a criação de valor advém da produtividade e da capacidade de criar e inovar, aplicando o conhecimento ao trabalho, desenvolvendo os designados "trabalhadores do conhecimento". Deste modo, as empresas devem desenvolver e estimular a capacidade criadora e inovadora dos seus colaboradores, fomentando o pensamento divergente, integrado e inovador, ao mesmo tempo que

[2] Consultar Anexo 1 – Vantagens estratégicas da Inovação

investem numa cultura de fomento à criatividade e inovação, nomeadamente, através de práticas estimuladoras do processo criativo e inovador. A atenção pelo tema da inovação no seio empresarial deve-se, então, à necessidade de sobrevivência das empresas neste tipo de ambiente, ambicionando a diversificação e melhoria dos seus produtos, a antecipação das exigências do mercado, o recrutamento, selecção e retenção de bons colaboradores e a melhoria da qualidade dos seus produtos/serviços e parcerias. (Sousa, 2009).

2.2.) Relação entre Cultura e Inovação Organizacional

Existe entre a – Cultura e Inovação – uma influência e interacção recíproca e permanente, que se reflecte nos resultados das práticas inovadoras nas organizações. Para perceber melhor essa interacção vamos atender aos seguintes exemplos, o sucesso da invenção do *Post - It*, que demonstrou que mesmo as empresas mais inovadoras como a 3M, às vezes oferecem também alguma resistência à mudança. No princípio da descoberta acidental do *Post - It* a 3M mostrou resistência na sua comercialização, que se não fosse pela persistência de alguns colaboradores inovadores teriam abandonado esta fantástica descoberta (Fry, 2006).

A empresa 3M possui uma filosofia inovadora de que os colaboradores podem passar 15% do seu tempo a dedicar-se a projectos criativos e próprios sem a sanção dos seus supervisores (Sutton, 2001). Outro dos exemplos chega-nos da empresa Procter & Gamble (P&G) que adoptou uma estratégia de inovação de ir buscar ideias fora das fronteiras da empresa, em todo o mundo, através de protocolos com universidades e centros de investigação tecnológica (Huston e Sakkab, 2006).

O ponto onde se pretende chegar é que por detrás destas inovações bem sucedidas, existem pessoas que tiveram ideias criativas e que batalharam para que fossem aplicadas, tiveram manifestações de apoio em cada etapa do processo de inovação e fizeram disso a sua missão para que a inovação tivesse sucesso. As pessoas que arriscam as suas carreiras em virtude da organização e que tornam as inovações um sucesso, os empreendedores, fazem isso devido ao apoio dos seus líderes e da cultura da sua organização. (Huston e Sakkab, 2006)

Quando encontramos organizações que estão constantemente a inovar e a trazer novos produtos para o mercado, como a 3M e a P&G, facilmente percebemos que desenvolveram uma série de práticas de inovação e criatividade organizacionais e uma cultura voltada para a inovação, onde os colaboradores são constantemente incentivados a criar, experimentar e a desafiar a inovação. Principalmente sem medos de represálias ou de discordar dos seus superiores na prossecução das suas ideias (Sutton, 2001).

A Cultura Organizacional tem sido largamente estudada no campo da gestão. As investigações mais recentes tendem a explicar que as empresas com melhores desempenhos e mais inovadoras são sustentados pela sua cultura (Barney, 1986). Barney (1986) define cultura organizacional como " *um complexo conjunto de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a forma como a empresa conduz os seus negócios* ". Também Schein (1985)[3] advoga que a Cultura Organizacional é: " *um conjunto de pressupostos básicos aprendidos por um grupo, que resolve os seus problemas, tanto de adaptação externa como de integração interna, que funcionaram tão bem no passado que são considerados válidos e assim devem ser ensinados aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir os problemas na organização*."

As componentes dos comportamentos como a rotina, normas, filosofia, regras do jogo e sentimentos fazem parte da cultura organizacional (Hellrieger *et al.*, 1998; Smit e Cronje, 1992). Uma cultura organizacional forte incita à partilha de valores que asseguram que todas as pessoas na organização estejam alinhadas (Robbins, 1996).

Furnham e Gunter (1993) sintetizam as funções da cultura organizacional como de integração e coordenação interna. A integração interna refere-se à integração de novas pessoas na organização, à criação das fronteiras da organização, aos sentimentos de pertença e identidade entre as pessoas e o comprometimento com a organização e a função de coordenação refere-se à cola social que une toda a organização (Martins, 2000).

A Cultura Organizacional é reflectida nas histórias que os membros da organização contam, nos lemas que expõem e seguem, nos comportamentos que incentivam no curto e no longo prazo, os esforços de marketing, as relações estabelecidas na gestão, os valores que se criam e são incentivados e as alianças que se

[3] Consultar Anexo 2 – Conceito aprofundado de Cultura Organizacional de Schein (1985)

alimentam. Por exemplo, se somente o elevado desempenho for recompensado, a cultura de aversão ao risco vai sobressair, e somente mudanças incrementais vão aparecer, mesmo que os gestores procurem uma estratégia que comporte mudanças radicais.

Parece existir consenso na ideia de que a cultura é um elemento importante na inovação organizacional, embora seja difícil mudar a cultura organizacional (Tucker, 2002). Pois a cultura voltada para a inovação impulsiona a mentalidade dos negócios em direcção à inovação e essa é a razão porque tantas tentativas de melhorar a inovação tenham a sua base na cultura, pois trata-se do elemento presente em toda a organização que traça o seu caminho ao longo de todas as práticas de inovação.

Mesmo os anticorpos organizacionais têm uma componente cultural, e diferentes organizações apresentam diferentes tipos de reacções a tentar ou deter a mudança, este equilíbrio entre a criatividade e a captação de valor nem sempre é fácil de conseguir. Uma mudança cultural é um intento difícil e que não se consegue agindo directamente nesse sentido, é preciso fazer com que as pessoas mudem a maneira de agir e pensar sobre os objectivos comuns, e inclusive a maneira de falar sobre aquilo que se ambiciona, são mudanças graduais que se vão infiltrando e transformando na nova cultura. É necessário lembrar que a forma como se inova define o que se inova. Não são apenas as diferenças relacionadas com os processos, a organização, a liderança, a avaliação desempenho ou os incentivos que distinguem os líderes em inovação dos outros mas a grande diferença provêm da cultura. (Tucker, 2002)

2.3.) Domínio da Criatividade e da Inovação Organizacional

"Creativity is thinking up new things. Innovation is doing new things." Theodore Levitt

Os conceitos de Criatividade e Inovação são usados, muitas vezes indiscriminadamente na literatura. Vamos, por isso, neste capítulo esclarecer as principais diferenças e complementaridades entre ambos.

O termo criatividade tem sido alvo de inúmeras definições, pois trata-se de um tema que tem vindo a atrair a atenção das mais diversas áreas (psicologia, sociologia, filosofia, gestão, etc.), principalmente no que concerne ao fomento dos recursos e mecanismos que possibilitam uma maior expressão da criatividade. Segundo Conjer (1995), a criatividade é entendida como tornar algo realidade, e isso implica agir, criar ou fazer. Pode ser vista como " *o resultado de ideias novas ou combinação de ideias existentes que derivem em novos conceitos que satisfaçam uma necessidade*." (Farid - Foad *et al.*, 1993)

Os desenvolvimentos mais recentes à volta da criatividade destacam que esta é uma actividade social, que pode variar de um grupo, de uma organização ou de uma cultura para outra e também pode mudar com o tempo. A criatividade não é simplesmente baseada em actos isolados, e rasgos de criatividade das pessoas criativas, mas está embebida na cultura e nas relações entre as pessoas. E não se deve basear somente na componente de novidade mas também na conectividade e na combinação de ideias existentes (Hacking, 1992).

A nível do indivíduo, Ambile (1997) define três importantes componentes da criatividade: *Expertise*, capacidades de *Creative thinking* e motivação.

Expertise refere-se ao conhecimento técnico e intelectual que um indivíduo possui, bem como à maneira como a organização gere o conhecimento colectivo. Capacidades de *Creative thinking* dizem respeito às capacidades criativas do indivíduo e da sua aptidão para resolver problemas. A Motivação está ligada a factores intrínsecos e extrínsecos que influenciam o indivíduo para a criatividade.

O ambiente organizacional joga um papel importante nas três componentes referidas, pois pode potenciar *Expertise*, *Creative thinking* e a motivação na organização

e afectar, em última instância, os resultados da criatividade. A gestão destas três componentes, em conjunto com outros factores importantes pode potenciar a capacidade criativa de uma organização, dentro de uma cultura apropriada. Kao (1989) considera que a criatividade é a soma das seguintes parcelas: uma pessoa criativa, um objectivo criativo e um ambiente organizacional (por exemplo, a Cultura).

Ter ideias é necessário mas é necessário colocar essas ideias em prática para entrarmos no campo da inovação. A inovação é mais do que simplesmente ter boas ideias, é antes o processo de amadurecimento que conduz à sua utilização prática. As definições de inovação podem variar na sua expressão, mas têm em comum a necessidade de complementar as vertentes do desenvolvimento e exploração de um conhecimento novo e não apenas da sua invenção.

Em sentido lato, o termo vem do latim *innovare* que significa " *fazer qualquer coisa de novo* ".

Na literatura encontramos outras definições, por exemplo, de acordo com Tidd *et al.* (2003), " *a inovação organizacional é o processo de converter as oportunidades em novas ideias e colocar essas ideias em prática*". (Tidd *et al.,2003*)

De acordo com Peter Drucker (1985): "*A inovação é a ferramenta própria dos empresários, é o modo deles explorarem a mudança transformando-a em oportunidade para um negócio ou serviço diferentes. Ela tem um potencial para se constituir como uma disciplina, capaz de ser aprendida e praticada*." (Drucker, 1985)

West e Farr (1990) definem inovação como: " *a introdução e implementação de forma intencional, no seio de um grupo ou organização, de ideias, processos, produtos ou procedimentos, que sejam novos para unidade que os adopta e que gerem benefício para o indivíduo, o grupo, a organização e no limite para toda a sociedade*." (West e Farr, 1990)

Nem todas as inovações são criadas da mesma forma, elas não apresentam os mesmos riscos nem proporcionam as mesmas recompensas, e de acordo com Rothwell e Gardiner (1989), a inovação não implica necessariamente a comercialização de uma mudança tecnológica, designada por Inovação Radical[4]. Mas inclui também as pequenas mudanças no dia-a-dia de trabalho, adaptações ou melhoramentos nos procedimentos ou processos, a chamada Inovação Incremental. Alguns exemplos dessa inovação podem

[4] Consultar Anexo 3 – Tipos de Inovação

ser, a implementação de ideias de reestruturações, poupança nos custos, melhorias na comunicação, nova tecnologia para processos de produção, novas estruturas organizacionais e novos programas para os Recursos Humanos (Kanter (1983) citado em West e Farr, 1990; Robbins, 1996).

Uma empresa inovadora terá de conservar e fomentar o que é transversal da criatividade à inovação, que são as ideias e a forma como elas se convertem de criativas a inovadoras. A ideia pode advir de uma reacção a uma determinada situação, que força a empresa a agir, ou então pode advir de uma acção pró-activa da própria organização no sentido de explorar novas oportunidades (Sadler, 1995).

Van de Ven *et al*. (1989) dizem que as ideias para a inovação podem surgir da " *recombinação de velhas ideias, que desafiem o que está feito, e que juntas e reformuladas sejam percebidas como novas pelos indivíduos envolvidos*." Existe um potencial enorme de fontes de novas ideias desde as queixas dos clientes, até sistemas de correcção, caixas de sugestões dos colaboradores, parcerias com fornecedores e outros parceiros.

A criatividade é o processo que pode resultar em inovação, estando ambas inter-relacionadas, isto é, a criatividade é o pré-requisito para a inovação e a transformação organizacional, porque sem criatividade a inovação não tem conteúdo, as transformações serão mais do mesmo. Sem inovação, as ideias criativas nunca são implementadas. A criatividade gera a solução para o problema, e a inovação implica implementação. A criatividade e a inovação podem ser pensadas em duas fases[5].

A fase da criatividade é o pensamento "distante" e que viola as actuais concepções, dando geralmente lugar a um novo ideal – fase da criação da Ideia. A Inovação move-se rumo a esse ideal recorrendo ao pensamento analítico. Os métodos científicos visam trazer a solução criativa à realidade determinando a melhor forma de reorganizar as actuais práticas, politicas e estruturas, de forma a coincidirem com a nova forma de pensar – fase da implementação. (Gupta, 2008)

[5] Consultar Anexo 4 – Relação entre Criatividade e Inovação através do Modelo adaptado de E. C. Martins e F. Terblanche (2003)

2.4.) Gestão e Processo de Inovação

As organizações tendem a usar a inovação e a criatividade como uma ferramenta de gestão, aquelas que são capazes de a usar para melhorar os seus processos ou diferenciar os seus produtos/serviços, distinguem-se das restantes por se manterem mais competitivas e, por consequência, com permanência mais duradoura no mercado.

Neste contexto, a inovação deve ser vista como um processo chave associado à renovação, dentro da organização, ao reanimar o que ela oferece e como cria e distribui essa oferta. Vista por este prisma a inovação é uma actividade de natureza genérica associada à sobrevivência e ao crescimento das empresas. Mas subsiste a grande questão de saber se podemos ou não gerir o processo, pois numa primeira análise parece ser impossível gerir algo tão complexo e incerto.

Mas apesar da imprevisibilidade e incerteza do processo de inovação é possível encontrar um padrão base de sucesso, e esse sucesso está normalmente associado a dois factores chave: recursos técnicos (pessoal, equipamento, conhecimento, financiamento, …) e capacidade para fazer uma gestão eficaz desses recursos.

As organizações desenvolvem comportamentos específicos que se transformam "na maneira como fazemos as coisas cá em casa" que é o resultado do reforço e da repetição. Estes padrões de comportamento reflectem e suportam um conjunto de crenças partilhadas acerca do mundo e de como lidar com ele, e fazem parte da cultura da organização "*o modo como são feitas as coisas cá nesta organização*" (Lundy e Cowling, 1996). Eles são o resultado de sucessivos ensaios e da experiência de como parece ser a melhor forma de trabalhar, por outras palavras são resultado de uma aprendizagem.

À medida que o tempo passa, estes padrões transformam-se em respostas automáticas a situações específicas e o comportamento transforma-se no que se designa por rotina. Isto não significa que sejam sempre repetitivas, apenas a sua execução não requer uma maturação muito elaborada. É como conduzir um automóvel, é possível ir numa estrada longa ao mesmo tempo que se fala com alguém, se come ou bebe e se escuta rádio, mas a condução não é um comportamento passivo, requer uma permanente disponibilidade para responder aos estímulos originados pelas condições atmosféricas

da estrada e do tráfego. Podemos dizer que conduzir é uma rotina comportamental na medida em que foi aprendida até se tornar quase automática.

Levitt e March (1988) consideram as rotinas como sequências de acções executadas no cumprimento de tarefas consideradas como sagradas, num misto de tecnologias, procedimentos ou estratégias formais, e convenções ou hábitos informais. O importante é considerar as rotinas como experiências que funcionam, deste modo tornam-se mecanismos "que transmitem os ensinamentos da história".

Neste sentido, as rotinas tornam-se independentes de um pessoal específico – os membros que entram de novo na organização podem aprendê-las logo à chegada mas não são estanques podem ser permanentemente adaptadas e interpretadas.

As rotinas constituem a "personalidade" de uma organização e cada empresa tem a sua forma própria de aprender "o modo como se fazem as coisas cá em casa".

As rotinas na gestão de inovação não são de fácil apreensão na medida em que as rotinas integram o que uma organização aprende ao longo do tempo, mediante um processo de experimentação e correcção de erros, elas tendem a ser específicas de cada organização. Embora seja possível identificar as coisas que empresas como a 3M, a Toyota e a Hewlett-Packard e outras organizações aprenderam a fazer, não resulta estar a copiá-las. Cada organização tem que encontrar os seus próprios caminhos para aquilo que faz, ou seja, desenvolver as suas próprias rotinas. (Kanter, 1997)

Um último ponto diz respeito ao lado negativo das rotinas. Como vimos, as rotinas são comportamentos intrínsecos que se reforçam até serem quase uma segunda natureza – "a maneira como fazemos as coisas cá em casa!" É nisto que reside a sua força, mas também a sua fraqueza, pois representam padrões de pensamento profundamente enraizados acerca do mundo que nos rodeia, são resilientes – e podem constituir barreiras às novas formas de pensar. Deste modo, o problema das rotinas é que têm de ser aprendidas – e aprender é difícil. Experimentar coisas novas demora tempo e custa dinheiro, causa perturbação e ruptura no dia-a-dia da organização, pode perturbar o *status quo* organizacional e implica esforço no treino e utilização das novas capacidades (Leonard, 1995).

Portanto, o que importa, do ponto de vista da gestão da inovação, é não só criar rotinas mas também reconhecer quando e como as devemos eliminar para dar lugar ao aparecimento de novas. E o sucesso da gestão da inovação passa acima de tudo pela

construção e a melhoria de rotinas eficazes, em que esta aprendizagem deriva do reconhecimento e da compreensão das rotinas eficazes (sejam desenvolvidas internamente numa empresa ou observadas numa outra) e facilita a emergência na organização.

2.5.) Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional

Um tema de discussão recente tem-se centrado no conceito de "organizações que aprendem" tendo no conhecimento a base da concorrência do século XXI. O conceito foi explorado primeiramente, em 1978, por Argyris e Schon, e desenvolvido por Peter Senge, na sua obra "*The Fifht Discipline*", de acordo com Senge (1990), a mobilização e gestão do conhecimento transformam-se numa tarefa primária, e muitas das receitas para alcançar isto dependem da mobilização a um nível muito mais elevado da participação na resolução de problemas inovadores e na criação das competentes rotinas no tecido vivo da organização.

A inovação pode ser representada como um ciclo de aprendizagem, envolvendo um processo de experimentação, experiência, reflexão e consolidação. (Bowen *et al.*, 1994) Gerir o processo é sobretudo criar as condições para que as oportunidades de aprendizagem possam emergir e ser exploradas.

Uma determinante chave para o relativo sucesso ou fracasso é a competência para gerir este ciclo de aprendizagem de uma forma explícita, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos ou novos processos. (Hayes *et al.*, 1988)

O essencial, de acordo com Peters (1997), é o que se aprende e se desenvolve em cada ciclo de inovação não seja apenas conhecimento tecnológico para acrescentar à base de conhecimento específico da empresa (sob a forma tácita ou formal), mas também conhecimento sobre como gerir o próprio processo.

Numa analogia à aprendizagem humana, os seres humanos não adquirem apenas novos conhecimentos à medida que crescem mas eles também aprendem a aprender, alguns desenvolvem tácticas de aprendizagem mais eficazes do que outros, enquanto uns são o exemplo acabado dos que "nunca aprendem". Ao longo do tempo, os

inovadores de sucesso revêem e vão tomando certas decisões e interiorizando rotinas especificas para gerir o desafio da inovação, por exemplo, a maneira de estar mais perto dos utilizadores, o modo de gerir os projectos, a maneira de recolher e partilhar informação, o modo de motivar e apoiar as pessoas.

Naturalmente que não há garantia que o ciclo termine e é evidente que, em questões de inovação, muitas organizações para aprender cometem muitos erros e falhas. Há também a questão da "desaprendizagem", isto é, a eliminação de rotinas que não contribuem para o sucesso, e uma das formas de aprender novos truques é ter a capacidade para esquecer os antigos, e a razão pela qual os mais antigos são mais difíceis de ensinar é que os velhos padrões estão muito enraizados (Bessant *et al*., 1993).

Como enfatiza, Argyris e Schon (1970), esta discussão implica a existência não só de um ciclo de aprendizagem para aquisição e absorção do conhecimento mas de um segundo ciclo, duplo, relativo à aprendizagem e melhoria do próprio processo de inovação. As organizações não aprendem, são as pessoas que a compõem que o fazem, portanto as rotinas destinam-se a criar a fase em que elas actuam e servem de guião para o trabalho.

No caso concreto, estamos interessados nas rotinas que a organização desenvolve no sentido de facilitar o processo de aprendizagem e, em particular, nos modos como a aprendizagem individual é partilhada e pode ser mobilizada.

Garvin, (1993), menciona alguns desses mecanismos: formação e desenvolvimento dos colaboradores; desenvolvimento de um processo formal baseado num ciclo de resolução de problemas; monitorização e medição; documentação; experimentação; desafiar as práticas existentes e a reflexão (aprender com o passado).

A aprendizagem está relacionada com a aquisição/construção de um novo saber por si só, ou com a ajuda do outro, e por isso é necessário compreender como se desenvolve e absorve esse conhecimento nas organizações.

Frank Blackler (1995) apresentou uma síntese de cinco imagens sobre o conhecimento que se constituem como importantes para a análise dos processos de inovação, dado que, a inovação e a gestão do conhecimento aparecem no mundo organizacional como dois elementos que ampliam a capacidade da empresa competir. Ora, a diferenciação das empresas já não se encontra nos produtos e serviços que

introduzem no mercado, mas na forma como rentabilizam o conhecimento residente na empresa, de modo a que, consigam criar um "diferencial sustentado" que lhes permita "melhorar a sua competitividade." (Camara *et al*, 2007:622). Deste modo, as cinco imagens organizacionais acerca do conhecimento propostas por Blackler (1995) são: *Embrained, Embodied, Encoded, Encultured e Embedded Knowledge.*

Por *Embrained Knowledge* entende-se a dimensão mais explícita do conhecimento, que é adquirido formalmente e que está dependente das capacidades cognitivas dos indivíduos e de competências conceptuais (Blackler, 1995:1023). Aqui os talentos têm especial relevância, uma vez que, o conhecimento é entendido como localizado, de forma exclusiva, nas mentes destes indivíduos, existindo, desde logo, a percepção da necessidade premente de atracção e retenção de talentos, como a única forma de sucesso empresarial. O *Embodied Knowledge* diz respeito à dimensão tácita do conhecimento, isto é, conhecimento que é fruto da acção, do que se aprende pela prática e é difícil de externalizar (Zuboff, 1988, in Blackler, 1995:1024).

A partir dos anos oitenta, assiste-se a uma mudança de paradigma, onde se começa a pensar no conhecimento em termos organizacionais e as restantes três imagens são apanágio de tal mutação. Desta forma, no *Encoded Knowledge* assiste-se à armazenagem e codificação da informação para posterior partilha pela organização (Blackler, 1995:1025).

O *Encultured Knowledge* consiste, principalmente, na emergência de conhecimento por processos de partilha e interacção social, tendo como principal objectivo o alcance de uma compreensão partilhada através do desenvolvimento de uma cultura organizacional. O conhecimento não é susceptível de ser dado por individualidades, mas surge relacionado com a partilha de problemas, de soluções e de formas de aprendizagem e acção, com repercussões no surgimento da criatividade. Aqui, a ênfase é colocada nos processos de influência, uma vez que, o que as pessoas pensam e desenvolvem é um processo mediado pelos pensamentos e acções dos outros. O conhecimento é, desta forma, um fenómeno socialmente construído, distribuído e aberto à negociação (Blackler, 1995:1024).

No *Embedded Knowledge*, o conhecimento encontra-se enraizado nas rotinas organizacionais (Levitt e March's, 1988), nos procedimentos habituais de se fazer as coisas, funcionando a organização como que em piloto automático. Estas rotinas são

definidas, ao longo do tempo, por meio da experiência acumulada e os conhecimentos tornam-se como que institucionalizados na organização (Blackler, 1995:1024). A constituição das rotinas organizacionais dá-se pelo facto de a organização colocar os colaboradores a interagirem uns com os outros, a trocarem experiências, práticas e ideias e o conhecimento daqui gerado é assimilado pela organização passando a constituir um activo da própria e não apenas um activo de mentes individuais.

Encontramos ambas as imagens de *Encultured Knowledge* e *Embedded Knowledge* relacionadas com a prática da Melhoria Contínua (*kaizen*). Mais tarde, neste capítulo, iremos analisar em pormenor a Melhoria Contínua, no entanto, é de realçar que a melhoria contínua ensina aos indivíduos as habilidades para trabalhar de modo eficiente em pequenos grupos, resolver problemas, documentar e melhorar processos, recolher e analisar dados. O *Kaizen* é uma filosofia total que luta pela perfeição e a aprendizagem diária. O objectivo é construir uma cultura de mudança para melhor (melhoria contínua) onde cada colaborador é estimulado a procurar melhorias nos seus métodos de trabalho, através da cooperação e de rotinas de trabalho partilhadas.

2.6.) Determinantes da Cultura Organizacional voltada para a Criatividade e Inovação

A inovação, tal como vimos, não nasce espontaneamente e um importante factor de influência no seu sucesso ou falha é o contexto organizacional em que esta é concebida e executada. Existem grandes diferenças entre as organizações, mas há factores que tornam o contexto mais ou menos favorável, tal como a estrutura da organização, os papeis desempenhados pelos indivíduos chave, a estratégia da organização, a maneira como o trabalho é organizado, o grau de envolvimento das pessoas na inovação e a forma como a própria organização aprende e partilha o conhecimento.

Numa economia do conhecimento em que a criatividade faz a diferença, as pessoas realmente são o bem mais importante que uma empresa dispõe. O desafio da gestão será como construir o tipo de organização em que este comportamento inovador

floresça. Neste capítulo, expõe-se um conjunto de características em volta de um contexto organizacional inovador, cuja estrutura e cultura subjacentes, padrão de crenças e valores, apoiam a inovação.

A cultura organizacional parece ser um factor crítico de sucesso de qualquer organização pois, as organizações de sucesso têm a capacidade de absorver a inovação na cultura organizacional e nos processos de gestão. (Syrett e Lammiman, 1997; Tushman e O' Reilly, 1997). Tendo em conta Tushman e O' Reilly (1997) a cultura organizacional encontra-se no coração de uma empresa inovadora.

Os elementos básicos de uma cultura organizacional (partilha de valores, crenças e comportamentos esperados da organização) influenciam a criatividade e a inovação em dois sentidos:

- Através de processos de socialização na empresa, os indivíduos aprendem que comportamento é aceitável e como as actividades devem funcionar. As normas desenvolvem-se e são aceites e partilhadas pelos indivíduos. De acordo com as normas partilhadas, os indivíduos absorvem os comportamentos de criatividade e inovação que fazem parte da forma como a organização opera (Chatman (1991) e Louis (1980) citados em Tesluk *et al.*, 1997).
- Os valores, pressupostos e crenças básicas da organização tornam-se inatos na forma de comportamentos e actividades estabelecidas e são reflectidos nas estruturas, politicas, práticas e procedimentos de gestão. Essas estruturas têm impacto directo na criatividade no local de trabalho, como por exemplo, em dar suporte à implementação de uma novas ideias (Tesluk *et al.*, 1997). Desta forma os indivíduos na organização percebem o que é importante e como se devem comportar no seu local de trabalho.

A cultura organizacional afecta a medida em que as soluções criativas são encorajadas, suportadas e implementadas. Uma cultura que suporta a criatividade encoraja formas inovadoras de enfrentar os problemas e na procura de soluções, recompensa a criatividade tanto a desejável como a normal e procura que os inovadores sejam reconhecidos e conhecidos na organização como exemplos a seguir (Lock e Kirkpatrick, 1995).

Para perceber melhor as relações entre Cultura Organizacional e a sua influência na Criatividade e Inovação Organizacional, atendemos ao Modelo Interactivo de Martins (2000), um modelo que estuda a organização como um Sistema Aberto onde enfatiza a interacção dos subsistemas da organização (Objectivos e Valores, Estrutura, Gestão, Tecnologia e subsistemas psicossociais), com o Ambiente Externo: Social, Ambiental e Empresarial e o Ambiente Interno (Artefactos, Valores e Pressupostos básicos) e as Dimensões da Cultura. Em baixo, temos o esquema do Modelo descrito, com a interligação entre todos os sistemas, adaptado de Martins (2000):

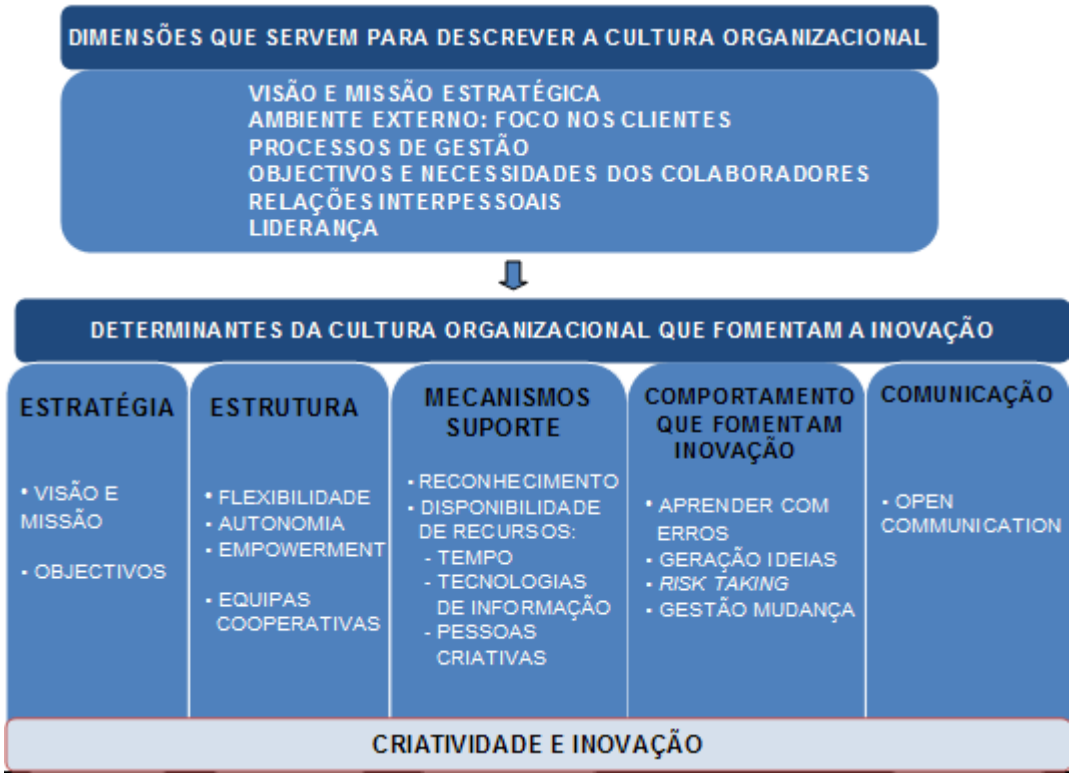


Figura 1 – Modelo Interactivo de Martins (2000)

No que concerne às dimensões da cultura organizacional que influenciam a geração de ideias nas organizações, o modelo de Martins (2000) revela-se uma óptima fonte de identificação dos aspectos determinantes e promotores de criatividade e, posterior, inovação. Este autor identifica cinco dimensões chave deste processo: estratégia; estrutura; mecanismos de suporte; comportamentos que estimulam a inovação e comunicação. (Martins e Terblanche, 2003:69). Vamos de seguida ver em mais detalhe cada uma das cinco dimensões:

A **Estratégia,** uma estratégia de inovação é uma estratégia que promove o desenvolvimento e implementação de novos Produtos/Serviços (Robbins, 1996).
Covey (1993) diz que a origem da inovação e da criatividade reside numa missão e visão partilhada por todos, e com enfoque no futuro. E ainda enfatiza que a visão e a missão de uma organização criativa e inovadora é orientada para o mercado e para o cliente, focada em resolver os problemas dos clientes acima de tudo (CIMA study text, 1996).

A **Estrutura,** por mais bem concebidos que sejam os sistemas quanto à definição e desenvolvimento dos produtos e dos processos inovadores, eles têm pouca probabilidade de ter sucesso se o enquadramento da empresa não for favorável. Conseguir isto não é fácil, e implica criar as estruturas e os processos organizacionais que permitam uma mudança bem sucedida (Tidd *et al.*, 2003). Por exemplo, as organizações hierárquicas rígidas em que há pouca integração entre as funções e em que a comunicação tende a ser de cima para baixo e de natureza unidireccional têm pouca probabilidade que o apoio aos fluxos de informação informal e à cooperação transfuncional sejam reconhecidos como sendo factores de sucesso inovador. Pelo contrário, existe uma tendência para que as estruturas mais voltadas para a inovação sejam estruturas flexíveis caracterizadas pela descentralização, partilha do poder de tomada de decisão, pouco uso de regras formais e de regulação, em que as responsabilidades no trabalho estão bem definidas e seja uma estrutura de autoridade flexível com poucos níveis hierárquicos.

A nível da tomada de decisão, uma importante componente é o e*mpowerment*, que significa que as pessoas são livres para atingirem os seus objectivos de uma forma automática e criativa dentro de determinadas linhas orientadoras (descrita como "*chaos within guidelines*" por Judge *et al.* (1997)). Outro aspecto importante diz respeito às equipas, que cooperam e que sejam *cross funtionals* (com competências distintas) são consideradas por alguns autores como tendo influência positiva na criatividade e inovação e na partilha de conhecimento.

Os **Mecanismos de Suporte,** os mecanismos de suporte que fomentam comportamentos que assentam em recompensas acabam por reflectir os valores da organização, isto é, se um comportamento criativo é recompensado, isso torna-se o normal, a maneira dominante de a empresa se comportar (Arad *et al.*, 1997).

Uma cultura organizacional que promova a criatividade e a inovação deve dar tempo aos seus colaboradores para pensar em criar e experimentar (Shattow, 1996). Em organizações, em que a inovação e a criatividade são encorajadas, como o exemplo da empresa 3M, as pessoas podem passam cerca de 15% do seu tempo a gerar novas ideias e a trabalhar nos seus projectos favoritos.

Comportamentos que encorajam a Inovação, como por exemplo**,** a tolerância ao erro são um elemento essencial no desenvolvimento de uma cultura organizacional que fomenta a inovação e a criatividade. Organizações de sucesso recompensam o sucesso e o conhecimento ou celebram o fracasso, por exemplo, criando oportunidade de discutir e aprender com os erros (Ryan, 1996; Tushman e O´Reilly, 1997). Uma cultura organizacional onde as pessoas são encorajadas a gerar novas ideias anima a criatividade e a inovação (Filipczak, 1997).

Assumir riscos e experimentar são comportamentos associados à criatividade e à inovação e a ideia de que os riscos devem ser tomados até à medida em que não prejudiquem a organização encoraja a que as pessoas sejam criativas e inovadoras pela experimentação e assumindo riscos (Filipczak, 1997).

Os gestores podem criar uma cultura de mudança procurando novas e diferentes maneiras de trabalhar, criar uma visão que encoraje a mudança e enfatizando uma atitude positiva perante a mudança (Arad *et al.*, 1997; Tushman e O´Reilly, 1997).

A **Comunicação,** uma cultura organizacional que fomenta uma comunicação aberta e transparente, baseada na confiança, vai ter um impacto positivo no fomento da criatividade e da inovação (Barret, 1997; Robbins, 1996). Para além disso, deve ser também uma comunicação alargada, isto é, uma comunicação multidireccional e que utiliza muitos canais e meios, e abarca todos os *stakeholders* da organização. Esta ideia está a tornar-se de relevância acrescida à medida que as organizações reconhecem a necessidade de pensar seriamente na gestão do conhecimento. A inovação está cada vez mais a ser vista como sendo um requisito em que é necessário criar, combinar, partilhar e distribuir o conhecimento o que torna importante os canais e mecanismos que são utilizados para a comunicação.

Em suma, o Modelo Interactivo de Martins (2000) é uma abordagem para compreender melhor uma cultura organizacional que fomenta a criatividade e a inovação, pois baseia-se num sistema aberto e muito completo que inclui as diversas

interacções, interdependências e inter-relações observadas nos diferentes sub sistemas e dimensões da cultura organizacional.

Existem, no entanto, algumas dificuldades, nomeadamente nos resultados das interacções. Em ambientes complexos como são as organizações, é difícil dizer com exactidão que uma variável conduz à inovação e à criatividade, pois existem sempre outros factores que não se controlam.

É necessário ter em conta que as estruturas, estratégias e mecanismos organizacionais são o artefacto visível do que se designa por cultura inovadora, aquela em que a inovação pode prosperar. Mas a cultura é um conjunto complexo, que equaciona o padrão da partilha de valores, crenças e regras acordadas que moldam o comportamento, por outras palavras, " a maneira como fazemos as coisas cá em casa" de qualquer organização.

Schein (1992), como já vimos também no primeiro subcapítulo, sugere que a cultura pode ser entendida em três níveis ligados[6], sendo o mais profundo e mais inacessível a crença de cada indivíduo acerca do mundo – os pressupostos "dados por adquiridos". Estes moldam as acções individuais e a versão colectiva e social negociada destes comportamentos define o conjunto de regras e valores para o grupo. Finalmente, o comportamento de acordo com essas regras cria um conjunto de artefactos, estruturas, processos, símbolos, etc., que reforçam o padrão.

Com um modelo desta natureza, fica evidente que a gestão não pode mudar a cultura de forma directa, mas pode intervir ao nível dos artefactos, mudando as estruturas ou os processos, fornecendo modelos e reforçando os estilos de comportamentos que fomentam a inovação. Estas acções de "mudança de cultura" são actualmente empreendidas no contexto de programas de mudança a nível da gestão da qualidade total e de outros modelos de organização que requerem uma cultura mais participativa e assente na inovação.

Na construção e manutenção de uma cultura criativa, os líderes terão de ultrapassar muitos obstáculos.

Kanter (1983) detalhou alguns dos obstáculos que podem minar o desenvolvimento de uma cultura criativa, a título de exemplo, o predomínio de relações restritivas verticais, a pouca comunicação vertical, as poucas ferramentas e recursos,

[6] Consultar Anexo 2 – Conceito aprofundado de Cultura Organizacional de Schein

directrizes do tipo *Top-Down*, veículos formais e restritivos da mudança, reforçar uma cultura de inferioridade e pouca visão e comprometimento da gestão de topo. O efeito destas politicas é reforçar as regras comportamentais que inibem a criatividade e que conduzem a uma falta de cultura de inovação.

Decorre daqui que não é fácil desenvolver um clima inovador dado que ele consiste numa teia complexa de comportamentos e artefactos e mudar esta cultura não é uma tarefa fácil e repentina ou resultante de uma só iniciativa mas sim da aplicação de um conjunto de determinantes.

2.7.) Participação Empenhada na Inovação: A Melhoria Contínua

A participação empenhada na inovação requer mecanismos de suporte e sistemáticos para focalizar as capacidades de inovação por toda a empresa, para colocar todos os colaboradores a inovar.

Os ganhos e o potencial inovador nestes termos é enorme pois quem melhor do que cada colaborador para perceber quais os problemas e potenciais melhorias no seu trabalho. Muito embora cada indivíduo possa apenas desenvolver inovações limitadas, incrementais, a soma de todos estes esforços pode ter um impacto muito mais alargado, como vamos perceber ao longo deste subcapítulo.

Parafraseando *Fujio* Cho, Presidente de Toyota Motor Corporation, em 2002, " *Damos o maior valor à verdadeira implementação e à realização. Há muitas coisas que não conseguimos entender, portanto, perguntamos: porque simplesmente não ir em frente e colocar as mãos à obra, tentar fazer alguma coisa? Perceber o quão pouco se sabe e enfrentar os seus próprios fracassos, pois pode-se simplesmente corrigir essas falhas, refazer e, na segunda tentativa, ver um outro erro ou qualquer outra coisa que não se goste e refazer de novo. É assim, pelo aperfeiçoamento constante ou, talvez eu deva dizer, pela melhoria baseada na acção que podemos alcançar um nível mais alto de prática e de conhecimento*." (Liker, 2005)

Num mundo ditado pela forte competitividade entre as empresas, em que a incerteza, a globalização e a inovação não são conceitos novos e que a única certeza sobre o ambiente de amanhã é que ele está tão incerto como o de hoje. Esta é uma das premissas contidas na inovação e lembra-nos uma das principais dificuldades da inovação: o facto de estarmos a trabalhar num cenário em constante mudança. Para dar resposta a estas incertezas e dotar as empresas de ferramentas capazes de acompanhar a mudança, surgiram nos últimos vinte anos uma variedade de panaceias para tornar as organizações mais competitivas. Estas buscam permanentemente respostas novas para velhos problemas.

Bessant (1991) indica a título de exemplo: a Gestão da Qualidade Total (TQM), Reengenharia do processo de negócio, *Benchmarking*, Círculos de Qualidade e o Trabalho em Rede (*Clustering*). Muitas das ferramentas de gestão mencionadas anteriores emergiram da escola japonesa do Toyotismo.

A história do Modelo Toyota segundo Womack *et. al* (1991), surgiu, em 1950, com o jovem engenheiro japonês, Eiji Toyoda, que fez uma visita de três meses aos Estados Unidos com o intuito de observar as instalações da Ford e verificar a possibilidade de implementar o sistema de produção em massa na fábrica da Toyota, no Japão. Para se ter uma ideia comparativa da quantidade de veículos produzidos, em 1950, a Toyota após treze anos de trabalho, havia produzido 2.685 automóveis, enquanto que a Ford produzia, por dia, 7.000 veículos.

Eiji, ao ter estudado em detalhe a fábrica da Ford, observou que ela era a maior e mais eficiente complexo fabril do mundo, e de volta ao Japão, com o seu gerente de produção Taiichi Ohno, chegaram à conclusão que seria impossível implementar, na Toyota, o sistema de produção em massa nos moldes da Ford.

A partir desse momento, iniciaram a criação de um novo sistema de produção que ficou conhecido como Sistema Toyota de Produção (STP), em que a ideia chave é aumentar a eficiência de produção através da eliminação sistemática de actividades não geradoras de valor, através da excelência operacional.

É importante destacar-se que o desenvolvimento do sistema foi totalmente empírico, do tipo tentativa erro, pois para Ohno (1997), “ a necessidade é a mãe da invenção”, o mesmo se refere às razões que motivaram o desenvolvimento de um novo

sistema de produção e, ainda nos dias presentes, as melhorias ocorridas nas fábricas da Toyota são motivadas pela necessidade de melhoria contínua.

Hoje a Toyota é uma das três maiores fabricantes de automóveis do mundo, com vendas globais de mais de nove milhões de veículos por ano nos cinco continentes.

O sucesso segundo Licker (2005) foi baseado, em parte, nos métodos de melhoria da qualidade e ferramentas que a Toyota tornou conhecidas como o *Just-in-Time, Kaizen* e a automação. Mas ferramentas não são por si só armas secretas para transformar uma empresa. O contínuo sucesso da Toyota na implementação dessas ferramentas alimenta-se de uma cultura empresarial mais profunda assente na compreensão das pessoas e da motivação humana. Sobretudo, baseia-se na sua habilidade de cultivar lideranças, equipas e cultura para criar estratégias, construir relacionamentos com os fornecedores e manter uma organização em contínua aprendizagem.

Hoje em dia, sabe-se que o "milagre da qualidade" construído pela Toyota, se deve muito ao que se designa por Melhoria Contínua (*Kaizen*). A Toyota recebe, por ano, milhões de sugestões para melhorias por parte dos seus empregados e a maioria são implementadas, de acordo com Kaplinsky (1994).

Por exemplo, o director executivo da Leyland Truscks (uma empresa com 738 colaboradores) dizia em 1998[7] que "*os nossos custos de funcionamento reduzem-se ano após ano graças às melhorias de eficácia. Tivemos uma redução nos custos de 35% nos últimos dois anos e meio devido às melhorias de qualidade. Hoje temos uma média de 21 ideias por colaborador contra nenhuma em 1990. Foi o nosso pessoal que conseguiu isto*." (Liker, 2005)

O alicerce da inovação incremental[8] contínua é a cultura organizacional que a suporta e incentiva a longo prazo. Esta associação foi reconhecida num conjunto de diferentes áreas, que convergem em torno de um ponto de vista de que os níveis mais elevados da participação na inovação representam uma vantagem competitiva. Por exemplo, na área da qualidade tornou-se evidente que as principais vantagens resultam da melhor e mais consistente qualidade dos produtos e serviços (Deming, 1996).

O trabalho de Crosby (1997), sobre os custos da qualidade aponta para uma economia de custos potencial típica (entre os 20% a 40% do total das vendas), que

[7] Fonte: DTI (1998) – Department of Trade and Industry (London)
[8] Consultar Anexo 2 – Tipos de Inovação

foram comprovados por muitos fabricantes japoneses. Mas a receita subjacente para alcançar a "qualidade total" original remonta a inícios do século XX e socorre-se largamente do contributo que pode ter a participação no processo de busca e resolução dos problemas de qualidade. Outro conceito associado é o *lean manufacturing*, explicado em Womack *et al.* (1997), aplicado tanto aos produtos químicos como na gestão hospitalar, e como vamos analisar pormenorizadamente no estudo de caso ao retalho dos supermercados.

O conceito de *lean* emergiu dos estudos sobre as linhas de montagem da indústria automóvel japonesa, e coloca em destaque as diferenças significativas existentes entre as melhores linhas e a média, para um conjunto de parâmetros, nomeadamente a produtividade, a qualidade e o tempo. Os esforços para identificar a origem destas vantagens significativas revelaram que as principais diferenças não estão ao nível dos mais elevados investimentos ou em equipamentos mais modernos, mas no modo como a produção é organizada e gerida.

Verifica-se também que a tónica da Melhoria Contínua é o trabalho em equipa e a participação da inovação, pois na base das técnicas de qualidade total, encontram-se níveis elevados de participação dos colaboradores no processo de inovação, particularmente através de processos sustentados de resolução incremental de problemas (Schonberger, 1982).

Existe também um importante efeito secundário ao nível da Melhoria Contínua que diz respeito ao facto de que quanto mais as pessoas estiverem envolvidas na mudança, mais receptivas à própria mudança elas ficam e encaram a inovação como fazendo parte do normal funcionamento da organização. Dada a natureza turbulenta da maioria dos ambientes organizacionais tornou-se normal registarem-se níveis crescentes de mudança, pelo que a participação dos colaboradores em programas de Melhoria Contínua pode ser uma ajuda de peso para uma gestão eficaz da mudança. (Tidd *et al.*, 2003).

O objectivo é introduzir na organização uma dinâmica de mudança para melhor, através de um forte envolvimento dos colaboradores a todos os níveis da empresa, e direccionada para a melhoria e inovação que irão garantir os resultados futuros da empresa

Uma peça fundamental, de acordo com Bessant (1999), é o que se designada por "política de combate", que é essencialmente um processo de relacionar os objectivos estratégicos de alto nível do negócio com as tarefas e objectivos específicos que podem ser assumidos pelos indivíduos e equipas.

Isto implica dois facilitadores chave – a criação de uma estratégia clara e coerente para o negócio e o seu desdobramento num processo em cascata que leve à compreensão e responsabilização dos objectivos primários e secundários. Existem assim planos macro dirigidos pelos gestores de topo que vão sendo decompostos até se transformarem em tarefas diárias, com objectivos claros e marcas mensuráveis para alcançar e é a estes que a Melhoria Contínua actua de forma sistemática e explica em parte o seu sucesso a nível estratégico. Este desdobramento requer uma série de ferramentas e técnicas apropriadas e que veremos no capítulo 4 aquando da aplicação prática da Melhoria Contínua (*Kaizen*).

No final a tarefa é criar um conjunto partilhado de valores que mantenham unidas as pessoas na organização e permita que elas participem no seu desenvolvimento. Só há sucesso no *Kaizen* quando os colaboradores mudam os seus hábitos diários de trabalho, isto é, quando se actua ao nível das rotinas, e consequentemente, da cultura. Isto só se consegue com a prática e com o treino diário, experimentando coisas novas e treinando até o processo ficar bem "enraizado". *Kaizen* significa experimentar e treinar novos métodos que tragam resultados para melhor.

Como vimos no capítulo precedente, o problema da incorporação das rotinas é que estas têm de ser aprendidas, e aprender é difícil. Experimentar coisas novas demora tempo e custa dinheiro, causa perturbação e ruptura no dia-a-dia da organização. Pode inclusive perturbar o *status quo* organizacional e implica esforço no treino e utilização das novas capacidades. Estes constituem-se como um dos desafios da aplicação prática do *Kaizen* e dos segredos do seu sucesso.

O que acontece muitas vezes nestas implementações é que muitas organizações tendem a queimar etapas do processo importando ideias de outras organizações. O risco é que o que parece funcionar bem noutra organização nem sempre traz benefícios e pelo contrário, poderá traduzir-se em custos acrescidos desviando a organização na procura de soluções mais convenientes para lidar com problemas específicos.

Não é que as ideias originais sejam obsoletas ou que as evidências sejam erradas, mas sim que outras organizações assumem que podem simplesmente copiar esses casos de sucesso, sem as adaptar, ou as aplicar ao seu próprio caso e sem proceder à sua modificação por forma a se ajustarem às suas circunstâncias especificas, que pode degenerar num tremendo insucesso. Em resumo, não houve aprendizagem nem progresso no sentido de transformá-las em rotinas integrantes da cultura organizacional.

2.8.) Síntese e Notas Finais

Na actual conjuntura empresarial de forte competição, de crescentes e diferenciadas novidades no mercado, de progresso tecnológico e de constante inovação, a criatividade aparece como o artefacto fundamental para a vida organizacional. Cada vez mais se acredita que organizações que invistam em inovação, e aqui investir aparece não apenas na preocupação de recrutar e seleccionar pessoas com um perfil criativo, mas também no cuidado de implementar mecanismos facilitadores de criação e suporte da inovação, se diferenciam das restantes por se manterem mais competitivas e, por consequência, com permanência mais duradoura no mercado.

A inovação organizacional é um conjunto integrado de componentes que trabalham unidos para criar e reforçar o tipo de ambiente que permite à inovação dar frutos. E a inovação é cada vez mais um trabalho em equipa e a combinação criativa de diferentes disciplinas e de perspectivas.

O sucesso está no trabalho conjunto das pessoas em equipas de alto desempenho, seja no projecto de um novo automóvel em metade do tempo que é habitual, ou na concepção de um novo computador, na criação de novas formas de prestar os serviços antigos, tais como os serviços bancários, de seguros ou de viagens, ou na colocação, por rotina, de homens e mulheres no espaço.

As rotinas constituem a “personalidade” de uma organização e cada empresa tem a sua forma própria de aprender “o modo como se fazem as coisas cá em casa”. Transportam em si a história da organização e a sua cultura, por isso são tão difíceis de

mudar. O sucesso da gestão da inovação passa acima de tudo pela construção e a melhoria de rotinas eficazes e o abandono das rotinas obsoletas.

Explorou-se algumas das principais práticas para a inovação organizacional e apontou-se uma gama alargada de características que foram consideradas como importantes para a criação de uma cultura voltada para a criatividade e inovação. Mas importa deixar o alerta para o perigo das receitas simplistas, embora as estruturas orgânicas e flexíveis possam ser as mais adequadas em certas circunstâncias isto não se passa, de modo nenhum, sempre assim. Uma inovação não é influenciada simplesmente pela estrutura, mas por muitos outros factores, como a liderança, a estratégia, o trabalho em equipa, a comunicação, entre outros.

A construção de uma cultura que suporte a inovação não se faz de um dia para o outro, é necessário tempo para construir a confiança entre os indivíduos e reforçar as crenças e normas que se querem encorajar. Apesar dos obstáculos, devem ser desenvolvidos esforços para criar e manter uma cultura assente na criatividade para assegurar inovações sistemáticas.

A participação empenhada na inovação por todos os colaboradores pode ter resultados surpreendentemente positivos, como vimos pelo exemplo da gestão pela qualidade total, cujo objectivo é criar um novo comportamento organizacional com base na melhoria da qualidade e na inovação incremental e na melhoria contínua.

O objectivo máximo deste capítulo foi fornecer uma visão concisa do lugar e da importância da inovação nas organizações e proporcionar uma grelha de leitura que sustente o próximo capítulo das práticas melhoria contínua da Sonae, para a inovação.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO E ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

Este capítulo foi subdividido em dois tópicos principais. Numa primeira parte apresentam-se os objectivos desta investigação, bem como a metodologia seguida, exemplificando todo o caminho metodológico realizado, nomeadamente, as razões de escolha do método seleccionado, bem como reflexões e percepções pessoais sobre a forma como correu a recolha empírica.

A metodologia qualitativa seguida ao longo da investigação e a escolha do estudo de caso, revelaram-se importantes para a escolha da *framework* conceptual de forma a conectar todos os aspectos da investigação, especialmente para a análise e compreensão do objecto de estudo que vai ser desenvolvido na segunda parte do capítulo.

O enquadramento conceptual seguido faz parte de Teoria da Actividade, e relaciona-se com um esquema visualmente claro e intuitivo que ajudou a perspectivar e a retirar algumas conclusões sobre a aplicação do estudo de caso.

3.1.) Metodologia de Investigação

Tendo como ponto de partida da investigação perceber como se cria e fomenta uma cultura de inovação nas organizações, e qual a importância da mesma, o grande objectivo, através do estudo de caso do *Kaizen* na área do retalho da Sonae foi perceber o impacto que esta iniciativa teve na empresa e como se desenvolveu e fomentou uma cultura virada para a inovação.

Assim, parti para esta análise com a hipótese teórica de que a construção de uma cultura voltada para a inovação, é uma das componentes mais importantes das empresas que buscam uma vantagem competitiva no mercado. Para servir como exemplo de uma participação empenhada na criatividade e inovação utilizei o estudo de caso de implementação do *Kaizen* na Sonae, em que especificamente me propus analisar:

- A cultura organizacional da Sonae;
- Quais as práticas voltadas para a inovação utilizadas na Sonae;
- Como surgiu o *Kaizen* e quais os impactos na empresa;

- De que maneira o *Kaizen* fomenta a criatividade e a inovação;
- Qual o grau de sucesso da metodologia *Kaizen* na empresa;

A prossecução destes objectivos conjugados com as referências teóricas de investigação desenharam os instrumentos metodológicos a seguir, e que conjugam um conjunto de técnicas e métodos, como explicam Ketele e Roegiers, 1993:153, " (…) *um conjunto coordenado de métodos, de procedimentos e de técnicas considerados pertinentes em relação ao objectivo perseguido*". Esta estratégia implica o recurso a métodos de recolha de investigação que se definem como " *um conjunto mais ou menos estruturado e coerente de princípios que devem orientar o conjunto dos procedimentos do processo no qual se inscreve (nomeadamente as técnicas utilizadas)*." (Ketele e Roegiers, 1993:154).

As opções metodológicas surgiram de forma consolidada tendo em conta os objectivos de investigação, o objecto de estudo e a realidade da empresa que tem cerca de 35 000 colaboradores, aproximadamente 300 em cada hipermercado Continente.

Por outro lado, os resultados da inovação e da criatividade na empresa são produto de vários factores tais como: as interacções entre as equipas ou grupos de indivíduos na organização, o conhecimento que eles e a organização possuem e a partilha desse conhecimento, a existência de recursos para gastar em criatividade e finalmente a cultura e crenças que existem na organização.

Os resultados destas iniciativas são sempre difíceis de medir e quantificar, o que me levou a optar por a metodologia qualitativa, por ser a que melhor se enquadra na finalidade da pesquisa, que consiste, não em " (…) *contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro das opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão* " (Bauer e Gaskell, 2002: 68).

A clássica afirmação de Dilthey " *explicamos a natureza, compreendemos a vida mental"* (citado por Hofstätter, 1957:315) pode ser vista como o ponto de partida para as diferenças entre a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa. A primazia do "compreender a vida mental" reaparece em todas as discussões sobre a natureza da pesquisa qualitativa.

Segundo Godoy (1995a:62), algumas das características principais da pesquisa qualitativa são:

- O ambiente natural como fonte directa de recolha de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- O carácter descritivo;
- O significado que as pessoas dão ás coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- O enfoque indutivo: o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de recolher dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos.

Por sua vez, a pesquisa quantitativa é mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utiliza mais instrumentos estruturados (como questionários). Deve ser representativa de um determinado universo de modo que os seus dados possam ser generalizados e projectados para aquele universo. O objectivo é mensurar e permitir a teste de hipóteses, já que os resultados são concretos e menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos criam-se índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico de informação. Mostra-se apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras numéricas, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos quotidianos.

O objectivo da minha análise foi o de utilizar as técnicas mais adequadas que visassem descrever e descodificar os componentes que caracterizavam a realidade da implementação do *Kaizen* na empresa. O que se coaduna com a pesquisa qualitativa que tem por objectivo traduzir e expressar o sentido dos fenómenos do mundo social, trata-se de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre teoria e dados, entre contexto e acção (Maanen, 1979a).

Para obter os dados para a pesquisa, foi essencial passar a maior parte do tempo possível no local da origem dos dados, tal como na maioria dos estudos qualitativos que partem da suposição que seja mais apropriado empregar a perspectiva da analise fenomenológica, quando se trata de fenómenos singulares e dotados de uma certo grau de ambiguidade.

Em certa medida, os métodos qualitativos assemelham-se a procedimentos de interpretação dos fenómenos que empregamos no nosso dia-a-dia, que têm a mesma natureza dos dados que o pesquisador emprega na sua pesquisa. Tanto num caso como no outro, temos dados simbólicos, situados num determinado contexto, que revelam parte de uma realidade, ao mesmo tempo que escondem outra parte.

Maanen (1979a) comenta que, para não atravessar a rua, basta que vejamos que se aproxima um camião, não é necessário saber o seu peso exacto, a velocidade a que anda, de onde vem, etc. Nessa situação, o camião pode ser entendido como símbolo de velocidade e força, e, para a finalidade de atravessar a rua, outras informações seriam prescindíveis.

Neste caso concreto, desta investigação, na realidade de pesquisa há problemas e situações cuja a analise pode ser feita sem quantificação de certos detalhes, delimitação precisa do tempo em que ocorrem, lugar, causas, procedência dos agentes, etc, tais detalhes, embora obteníveis, teriam pouca utilidade.

O vínculo entre signo e significado, conhecimento e fenómeno, depende sempre do arcabouço de interpretação empregado pelo pesquisador, que lhe serve de visão do mundo e de referencial. Isto, embora dificilmente incontornável, pode constituir uma limitação do modelo qualitativo.

Manning (1979:668) acrescenta mais algumas limitações, como os argumentos que são expressos sobre a forma de texto, de forma que diferenças de estilo, de contexto ou a intenção de atribuir ao signo um carácter simbólico particular podem não ser captados pelo pesquisador. O próprio texto pode ser objecto de análise e as diferenças de relação significante - significado podem afectar os resultados da análise, razão pela qual devem elas próprias ser objecto de consideração.

Outra das limitações sentidas diz respeito à tarefa de recolha e análise de dados que é extremamente trabalhosa e tradicionalmente individual. É necessária muita energia para tornar os dados sistematicamente comparáveis, além disso, é grande a exigência de tempo necessário para registar, organizar, codificar e analisar os dados.

A questão da objectividade no discurso científico coloca-se não tanto pela existência de um mundo fora da cabeça do pesquisador e outra dentro (Kirk e Miller, 1986:70) mas, sim, pelo facto de os resultados da pesquisa conterem, por si próprios, um significado dependente da preferência ou da observação do pesquisador ou dos

leitores do estudo. Pois os pesquisadores são seres humanos, que ao mesmo tempo que criam o mundo, são por ele transformado, em actividade contínua e num processo circular.

Ao longo da investigação foram-se recolhendo uma série de conceitos teóricos que forneceram a base teórica para compreender e solidificar o objecto de estudo, uma vez que, a teoria compreende um importante elemento ao longo de todo o processo de investigação e serve como pilar fundamental que orienta todo o trabalho.

Por outro lado, a escolha do estudo de caso surgiu como uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada neste caso que procurava compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. Da mesma forma, Ponte (2006) considera que o estudo de caso: " *É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse*." (Ponte, 2006)

As vantagens encontradas nesta abordagem foi a de permitir a percepção através de exemplos específicos, acontecimentos e situações concretas, por conseguinte, proporciona-se a adequação da teoria à prática, pois não se pretende falar de uma forma abstracta de cultura de inovação e criatividade, mas mostrar através de um estudo de caso a sua aplicabilidade às empresas, aprofundando tanto quanto possível toda a aplicação do *Kaizen.*

As grandes dificuldades sentidas nesta prática prenderam-se com problemas quanto aos efeitos da implicação do investigador na realidade que estuda e os seus reflexos nos resultados obtidos. Neste caso concreto, além de investigadora também sou colaboradora da empresa, o que me traz vantagens quanto ao conhecimento e entendimento já adquirido da organização mas que por vezes, apesar de não intencional, existem ideias já pré-concebidas que podem distorcer a observação da realidade, no entanto, tentou-se ao longo da investigação funcionar como uma investigadora "isenta" e imparcial.

O tema desta investigação acompanhou-me em forma de curiosidade ao longo dos anos de trabalho na Sonae, em que sempre senti, no dia-a-dia de trabalho, a sua forte

cultura, assente na inovação e no empreendedorismo. Assim quando parti para esta investigação, não tive a menor dúvida de que queria estudar esta cultura, e perceber como se transmite e fomenta.

O estudo de caso sobre o *Kaizen* surge assim, após a pesquisa sobre algumas das práticas mais inovadoras na empresa, parecendo ser dos mais interessantes e que exemplificavam bem o esforço efectuado pela Sonae Distribuição para ser uma das três empresas mais inovadoras em Portugal.

Neste sentido, Hartley (1994) assume o estudo de caso como " *uma investigação detalhada muitas vezes com dados recolhidos durante um dado período de tempo, de uma ou mais investigações, ou grupos dentro de organizações, com o intuito de fornecer uma análise do contexto e dos processos do fenómeno em estudo. O fenómeno não está isolado do seu contexto (...)*" (Hartley, 1994:209).

Esta explicitação de Hartley (1994) contribui para a ideia da importância da análise do contexto, um estudo de caso não está isolado do seu contexto mas faz parte de um contexto mais amplo que é a organização. De facto, a forma como a inovação se desenvolve numa organização é, fruto das características e atributos dessa mesma organização, e a metodologia *Kaizen* nada mais é que uma extensão e exemplo dessa mesma realidade.

Para uma análise mais rigorosa do estudo de caso, houve a necessidade de ordenar a terminologia e racionalizar os conceitos envolvidos, de forma a facilitar o pensamento e a construir um referencial, utiliza-se para isso uma *framework* conceptual, que foi sendo desenhada com a evolução da investigação e mostrou-se extremamente útil na fase de análise e explicação do caso, fornecendo uma visão geral das ideias e práticas mais importantes para assim retirar melhores e mais fiáveis conclusões.

A necessidade de utilização de um enquadramento conceptual surgiu com a evolução natural da investigação, oriunda da informação mais aprofundada acerca do âmbito da investigação e para a explicação do objecto de estudo, revelou-se útil para perceber um conjunto de circunstâncias e objectivos específicos que rodearam a implementação do *Kaizen*.

Nesse sentido, teve por base os enquadramentos conceptuais estudados na cadeira de Criatividade e Mudança Organizacional, e o conceito de Sistemas de Actividade revelou-se o mais apropriado pois ajudou, de uma forma visual e simples, a analisar e

explicar o objecto de estudo, traçar pistas para mudanças futuras e perceber as relações e inter relações existentes e o que mudou e significou o *Kaizen* no panorama da empresa.

Ter os Sistemas de Actividade como quadro conceptual ajudou-me a perceber e explicar o percurso que estava a tomar: porque se usaram determinados métodos e não outros para chegar ao objecto de estudo e perceber porque se trilhou aquele caminho, explorado através dos Sistemas de Actividade aflorou numa nova perspectiva, em que toda a investigação ganhou um novo sentido.

No âmbito da selecção das técnicas a utilizar na investigação, esta escolha foi feita tendo em particular atenção o objecto de estudo, assim como aos objectivos principais da investigação. Nesse sentido a recolha de dados, dividiu-se da seguinte forma:

- Fontes dos dados primários - Entrevistas semi-estruturadas individuais e em grupo; Observação e Interacção; Conversas informais;
- Fontes dos dados secundários - Análise documental: baseada em textos, imagens, som, estatísticas e histórias;

A nível de dados primários a técnica mais utilizada foi a entrevista semi-estruturada, desde a primeira abordagem à empresa até ao fim da investigação, estas entrevistas foram praticamente todas presenciais, excepto uma efectuada por e-mail. Também se utilizou a arte de obter respostas sem fazer perguntas, e a observação directa revelou-se muito útil.

Apesar do conhecimento que tinha da empresa, não possuía esse conhecimento a nível das lojas Modelo e Continente pelo que a observação e a interacção foram extremamente importantes tanto para conhecer as implicações práticas do *Kaizen* na retaguarda das lojas, quanto perceber o dia-a-dia dos colaboradores, ter o privilegio de poder conversar com eles e vivenciar a sua experiência. De salientar que, as inúmeras conversas informais tidas ao longo da investigação, foram extremamente enriquecedoras e fonte de muita da informação recolhida.

Não senti grande constrangimento na recolha *in loco* da informação, circulava sempre com um responsável da loja ou o próprio director ou outra pessoa indicada por ele, mas no entretanto ia conversando e observando as pessoas que trabalhavam.

No Continente de Braga tive a possibilidade de participar na reunião denominada de “Boa tarde” efectuada todos os dias na parte da tarde, em que participam as chefias e fazem um ponto de situação sobre o movimento da loja e das vendas nessa tarde. Nesta curta reunião tive a possibilidade de conversar e fazer algumas perguntas sobre a percepção das pessoas sobre o *Kaizen*.

A recolha de dados secundários, centrou-se sobretudo na pesquisa documental, que incidiu principalmente em materiais impressos e gravados, bem como material fornecido pela empresa e recolhido por mim ao longo dos anos, tal como, literatura, jornais, *emails* e *chats*, materiais iconográficos como filmes, fotografias e documentários, e também material estatístico.

Não senti, em nenhuma parte da investigação, algum constrangimento por parte da empresa, tanto em mostrar-me as lojas e a sua retaguarda e escritórios como em fornecer o material necessário, bem pelo contrário, senti que tinham prazer e orgulho em mostrar-me e contar-me o que tinha a acontecido. Julgo que parte deveu-se ao facto de ser também colaboradora Sonae e parte porque o projecto foi tão bem sucedido que existe um certo orgulho e interesse em divulgar uma “boa prática” da empresa.

Pretendia ao longo da investigação ter um contacto directo com os intervenientes no processo e do local onde tudo se desenrolou, por isso dei relevância à entrevista visto ser uma técnica caracterizada por uma maior proximidade entre investigador e interlocutor (Campenhoudt e Quivy, 2003:192)

Para Sierra Bravo, esta técnica assume-se repleta de particularidades, no sentido em que a entrevista permite “ *(...) uma relação social entre entrevistador e entrevistado, que influencia por conseguinte a interacção social entre ambos (...)*” (1994: 50). Para o autor, na entrevista a relação social entre entrevistado e o entrevistador é “ *eminentemente concreta, pessoal, directa e imediata* ” (Sierra Bravo, 1994:350).

A minha maior base de trabalho foram as entrevistas semi-estruturadas, caracterizadas por guiões previamente preparados que serviam de eixo orientador ao desenvolvimento das entrevistas, para procurar que os diversos participantes respondessem às mesmas questões. No entanto, no decorrer da entrevista não segui uma ordem rígida nas questões procurando sempre colocar algumas que na altura me

parecessem pertinentes e fui adaptando o desenvolvimento da entrevista consoante o entrevistado.

Esta metodologia escolhida revelou-se vantajosa pelo seu grau de flexibilidade, pela optimização do tempo disponível e por permitir seleccionar temáticas para aprofundamento, no entanto tem a dificuldade de requerer uma boa preparação por parte do entrevistador (para evitar erros de conversação), bem como para não desviar demasiado do tema da entrevista e ter bem presente que o discurso da entrevista está, á priori, influenciado pelo ambiente e pela relação que se estabelece com o entrevistador.

Teresa Haguette (1995) menciona que é necessário ter em consideração que estamos a receber o " *retrato que o informante tem do seu mundo, cabendo a nós, pesquisadores, avaliar o grau de correspondência das suas afirmações com "a realidade objectiva" ou factual*" (Haguette, 1995:88).

Como afirma Ruquoy, este tipo de entrevista "*não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas – guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado (...)*" (Ruquoy, 1997:96).

Tendo em conta estas premissas, e como introdução à minha abordagem comecei por contactar o Administrador responsável pela introdução do projecto *Kaizen* na Sonae que me forneceu "carta-branca", queria tê-lo entrevistado mas tal não aconteceu, pois o projecto está agora centralizado na Direcção de Desenvolvimento e Inovação (DDI) e o seu responsável serviu como *pivot*, supervisor e orientador para os contactos estratégicos que se seguiram.

Assim, comecei as entrevistas pelos responsáveis operacionais da DDI, que me explicaram a nível abrangente todos os canais de inovação na empresa. De seguida, e como o objectivo seria chegar até às lojas que implementaram o *Kaizen*, foi a Direcção de Recursos Humanos, responsável operacional pelo surgimento e manutenção do *Kaizen*, que me indicou quais as lojas a visitar e me acompanhou muito de perto em todo o processo.

A minha primeira imersão na ferramenta foi, tal como me explicaram na altura, tal e qual como o Instituto *Kaizen* lhes fizera a eles (Sonae Distribuição), primeiro ver a prática e depois passar para a teoria. Nesse intuito, acompanhei uma sessão de abertura

dos trabalhos a começar às 05h30 no Continente de Gaia[9], com todos os directores das lojas Continentes da zona norte.

O objectivo era antes da abertura do Continente perceber no terreno e com as pessoas já a trabalhar o que estava a fazer-se de bem e mal aos olhos da metodologia *Kaizen*. Isto gerou durante todo o dia uma discussão sobre as melhorias nos processos, o rumo a seguir e projectos a implementar. Foi uma experiência extremamente útil pois, para além de ter conhecido os que seriam os intervenientes na minha investigação também fiquei desde logo a perceber e conhecer o "teatro das operações", para além disso tive a oportunidade de ter diversas conversas informais ao longo deste dia que viriam a revelar-se estratégicas para prosseguir na investigação.

De seguida, foi-me proposto inicialmente visitar quatro lojas: dois Modelos, o de Vila do Conde e São Félix da Marinha e dois Continentes, Braga e Matosinhos. Serviria para que ficasse com o exemplo de duas insígnias diferentes e de diferente dimensão. Acabou por não acontecer dessa maneira, um pouco por dificuldade de agenda entre mim, que só poderia fazer as visitas ao fim de semana ou ao fim da tarde, e os responsáveis dessas lojas. Acabei por visitar o Continente de Braga, o Continente de Matosinhos e o Modelo de Vila do Conde.

Nessas visitas, as entrevistas semi-estruturadas foram registadas por mim através de gravação e em papel, e em que posteriormente procedi à sua transcrição[10], é de notar que as visitas requereram sempre a visita aos escritórios e armazéns das lojas e que nessas alturas não gravava pois estávamos em movimento, mas recolhia informação em conversas e através de fotografias a todas as actividades relacionadas com o *Kaizen*.

É de notar que não obtive nenhum impedimento, por parte da empresa, nem para gravar as entrevistas nem para fotografar. Algumas das entrevistas constituíram conversas informais, nos locais de trabalho das pessoas ou mesmo a andar pelo armazém nos Continentes, nomeadamente, com a chefe da sessão de têxtil no Continente de Braga e da chefe do Bazar Ligeiro do Continente de Matosinhos. Numa fase posterior, tive também a oportunidade de ter uma conversa informal, sobre o *Kaizen*, com o Engenheiro Belmiro de Azevedo, que me recebeu no seu gabinete e da qual retirei algumas notas sobre a cultura Sonae.

---

[9] Consultar Anexo 5 – Notas sobre a visita ao Continente de Gaia
[10] Consultar Anexos 6 a 13 – Transcrição das Entrevistas Semi - Estruturadas de 1 a 8

Em síntese, a estrutura das entrevistas semi-estruturadas foi a seguinte:

N.º ENTREVISTAS	LOJA	ÁREA DA LOJA	CATEGORIA PROFISSIONAL
E1	Edifico Sonae (Matosinhos)	Direcção de Desenvolvimento e Inovação (DDI)	Responsáveis pela Gestão Inovação
E2	Continente de Braga	Direcção	Director de Loja
E3	Continente de Matosinhos	Direcção	Director de Loja
E4	Modelo de Vila do Conde	Direcção	Director de Loja
E5	Continente de Braga	Perecíveis	Chefe Perecíveis
E6	Continente de Braga	Bazar	Coordenadora dos Fluxos do Bazar
E7	Continente de Braga	Caixas	Chefe de Serviços de Caixa
E8	Continente de Braga	Direcção	Director de Loja

Tabela 1 – Estrutura das entrevistas Semi – Estruturadas de 1 a 8

Nas entrevistas procedi à categorização dos entrevistados atribuindo-lhes a letra "E" (de entrevistado) e um número (1 a 8, dado que são 8 entrevistas no total – de acordo com a Tabela 1).

Revisitando a investigação de uma forma crítica, achei suficiente as visitas embora gostaria de ter voltado novamente ao Continente de Matosinhos para ter falado com mais algumas pessoas. Desta forma a visita ao Modelo de Vila do Conde serviu para limar algumas arestas e poder comparar as diferentes realidades, embora não tivesse acrescentado muito valor à investigação.

A minha ideia inicial de investigação seria comparar os dois Continentes, de Braga que é a antiga loja Carrefour e o de Matosinhos, que sempre foi da Sonae e que foi o primeiro continente a abrir, julgando que iria encontrar muitas diferenças a nível cultural. Esta ideia deixou de ser viável, quando comecei a ir ao terreno e percebi que não existiam diferenças, bem pelo contrário existe uma uniformização quase total de ambas as lojas.

Nessa altura a minha investigação teve de mudar de rumo e ser estruturada na medida a obter outro género de comparações, focando-me sobretudo nos impactos do antes e depois do *Kaizen*.

A panóplia de actores com quem conversei permitiu-me realizar um trabalho mais aprofundado e rigoroso, bem como obter vários pontos de vista sobre a mesma realidade, no fundo, ficar com uma visão alargada e crítica do estudo de caso.

A análise das entrevistas foi efectuada através da determinação de um conjunto de tópicos/categorias que ajudaram a perceber o fenómeno do *Kaizen* na empresa, tais como a história, eventos relevantes, o antes e o depois da implementação, reacções e motivações dos colaboradores e cultura organizacional. Esta análise serviu para sistematizar a informação, retirar algumas conclusões e descobrir alguns padrões através da leitura dos dados das entrevistas.

A selecção da população e da amostra esteve, numa primeira fase a cargo da empresa, que me indicou as pessoas com quem deveria falar nas primeiras entrevistas, depois para aprofundar mais determinados aspectos fui eu que sugeri as entrevistas a colaboradores mais operacionais. A confidencialidade, a nível da identidade dos entrevistados não me foi requerida, pelo que mantive os nomes durante a elaboração da investigação, bem como no fornecimento de dados, quer sejam fotografias, quer outros documentos que necessitei do "teatro das operações".

As entrevistas correram de uma forma descontraída e informal, nos gabinetes dos directores e outras no local de trabalho das restantes chefias – na própria retaguarda da loja, e enquanto circulávamos e observávamos a loja e o armazém.

Os temas iam sendo lançados e as pessoas respondiam prontamente, ficavam empolgadas e descreviam, o melhor que se lembravam os acontecimentos que pautaram estes três últimos anos de *Kaizen* na empresa. Ás vezes perdiam-se um pouco mas rapidamente voltavam ao tema principal, a limitação neste caso foi a quantidade de histórias e acontecimentos que rodearam o *Kaizen* que torna difícil sistematizar toda essa informação em curtos períodos de tempo, de notar que as entrevistas foram todas realizadas durante o período de trabalho das pessoas pelo que eram por vezes interrompidas.

Não me parece ter existido uma preparação prévia por parte dos entrevistados, pois estes pouca informação tinham, apenas sabiam que iria falar sobre o *Kaizen* no

âmbito de uma tese de mestrado em inovação. Outros foram mesmo convocados somente no próprio dia em que estava na loja. Foi notável o desconhecimento com que iam para as entrevistas e a forma empolgada e apaixonada que me falaram sobre o *Kaizen* e do seu impacto. Isto, muito provavelmente, podia ter contribuído para que não houvesse tanta filtragem de informação.

O acolhimento e recepção nas lojas Modelo e Continente foi caloroso e muito afável, houve uma agradável interacção entre mim (entrevistadora) e todos os entrevistados.

De uma forma geral, os entrevistados diziam o que pensavam, sem problemas em relação a repercussões, mostraram-me com gosto e orgulho os seus locais de trabalho e as melhorias conquistadas com o *Kaizen*, deixando-me fotografar e observar tudo livremente. Um dos factores distintivos da cultura da empresa é a informalidade e a preocupação em ouvir os outros muito incutido também pelo *Kaizen*, isto fez com que se pudesse utilizar uma linguagem acessível e informal.

Como reflexão e percorrendo os meses de trabalho decorridos, recordo que comecei esta investigação com a ideia de um objecto de estudo amplo - como se cria e fomenta uma cultura voltada para a inovação - onde competiam muitos temas e subtemas. Mas conforme fui avançando na investigação, nomeadamente ao longo das visitas às lojas e em contacto com as pessoas, o meu enfoque passou a ser direccionado para a análise da realidade do *Kaizen* e o meu objecto de estudo passou a ser o de confrontar duas lojas que teoricamente teriam culturas distintas, uma Sonae e outra antiga loja Carrefour, e foi então que alcancei que não existiam diferenças substanciais.

Confrontada com este panorama, reflecti qual seria o principal fio condutor desta implementação e o elo basilar nesta cadeia e então entendi que existia um antes e depois do *Kaizen*, como que um corte temporal, referido por todos com quem falei na empresa. Assim, o objecto de estudo, transformou-se na análise do antes e do depois do *Kaizen* na Sonae.

Nesse sentido, a escolha da metodologia revelou-se como uma forma única de descoberta e exploração de algo, traduziu-se na forma como analisamos e vemos uma realidade concreta. Em jeito de conclusão, atendamos: " *(...) Construir um objecto de estudo científico é, antes de mais e sobretudo, romper com o senso comum, quer dizer, com representações partilhadas por todos, quer se trate dos simples lugares-comuns da*

existência vulgar, quer se trate das representações oficiais, frequentemente inscritas nas instituições (...). (...) A força do pré - construído está em que, achando-se inscrito ao mesmo tempo nas coisas e nos cérebros, ele se apresenta com as aparências da evidência, que passa despercebida porque é perfeitamente natural, A ruptura é, com efeito, uma *conversão do olhar* (…).” (Pierre Bourdieu, 1989:35)

3.2.) Enquadramento Conceptual: Sistemas de Actividade

Neste capítulo apresenta-se a abordagem teórica da *framework* conceptual da teoria de Sistemas de Actividade, que começa por contextualizar-se a nível histórico e cultural, passando por explicar os conceitos relacionados com o Sistema de Actividade, a evolução desse mesmo conceito e as suas diversas aplicabilidades.

Pretende-se também ao longo do capítulo ressalvar as características mais importantes dos Sistemas de Actividade. Estas características transformaram-se nos principais motivos para a escolha desta *framework*, como é por exemplo, o seu carácter dinâmico e colectivo.

A teoria de Sistemas de Actividade explica-nos as relações sistémicas que se estabelecem entre os elementos da actividade para se atingir um resultado. Está assim contido o conceito de mediação social, que destaca as relações do sujeito com a comunidade, a submissão a regras, a divisão do trabalho e, consequentemente, as relações, mais ou menos conflituosas, entre todos os actores do sistema.

As actividades dos sujeitos são mediadas por ferramentas, ambas sofrem transformações e desenvolvem-se com vista a minimizar as contradições que se apresentam no quotidiano. Na esfera do trabalho, estes processos apresentam-se como situações de referência e ponto de partida para a inovação e a mudança, como pretendo explicar no capítulo 5, aquando da apresentação do estudo da actividade aplicado ao *Kaizen*.

3.2.1.) Contextualização Histórico-cultural

A Teoria dos Sistemas de Actividade é composta por um conjunto de conceitos que visam compreender e explicar como e porque as actividades humanas são executadas. Os conceitos iniciais foram gerados pelos psicólogos soviéticos para explicar a aprendizagem das crianças. A partir daí o interesse pela teoria aumentou nas diversas comunidades científicas e profissionais em todo o mundo.

A Teoria da Actividade foi desenvolvida a partir dos anos 20 / 30, encontrando os seus alicerces nas ideias do investigador russo Lev Vygotsky (1896-1934). Vygotsky e os seus colegas A. R. Luria e A. N. Leont'ev, formularam uma nova teoria com base na ideia de que um indivíduo nunca reage directamente ao ambiente, isto é, as relações entre os seres humanos e os objectos do ambiente são mediados por significados culturais, ferramentas e sinais.

A evolução da teoria de sistemas de actividade pode distinguir-se em três gerações. A primeira abordagem ao tema foi encaminhada por Vygotsky (1978) e ainda não integrava a mediação entre o ser humano e as suas relações sociais. Esta integração trouxe uma nova ideia ao conceito de actividade distinguindo as actividades colectivas das acções individuais. Este passo foi introduzido por Alexei Leont'ev (1981) que retomou e introduziu neste sistema a divisão do trabalho. O trabalho mediado por ferramentas é: *" na sua essência realizado em conjunto, é uma actividade colectiva (...) Só na relação com as outras pessoas é que o Homem se realiza e conhece em pleno, o que significa que o trabalho aparece desde sempre como um processo mediado por instrumentos (em sentido lato) e ao mesmo tempo mediado pela sociedade*." (Leont'ev, 1981:208)

A segunda geração do modelo foi muito inspirada pelo trabalho de Leont´ev (1981), onde se explica a diferença entre a actividade individual e a actividade colectiva. A distinção entre actividade, acção e operação foi a base do seu modelo com três níveis. O nível mais elevado da actividade colectiva é incentivado por um motivo relacionado com o objecto, o nível do meio da acção individual (ou de grupo) é

incentivada por um objectivo consciente e o nível de base das operações é incentivado pelas condições e instrumentos da acção.

A partir de 1970, surgiu a terceira geração da teoria, novos domínios da actividade e recontextualizações foram emergindo. A ideia das forças internas e contraditórias que geram mudança e o desenvolvimento do sistema da actividade, foi enfatizado por Evald Il'enkov (1977; 1982), e muito estudada até aos dias de hoje.

A perspectiva de maior interesse para a minha investigação, tem vindo dos países nórdicos e tem sido encabeçada por Yrjo Engestrom (2001), que tem desenvolvido os Sistemas de Actividade numa linha que respeita e actualiza os princípios base da Teoria da Actividade, com enfoque nas relações entre os médicos e pacientes (Engestrom, 1993) e em comunidades de aprendizagem e mudança (Engestrom, 1999).

3.2.2.) Evolução do conceito de Sistema de Actividade

Para compreender a evolução e origens do conceito de Sistemas de Actividade, temos de retroceder à análise da genética da estrutura da actividade humana.

Na terceira geração do conceito, um dos passos mais importantes para a modelação do sistema de actividade nesta forma foi a análise genética e histórica da evolução das formas humanas de trabalho, apresentado por Engestrom (2001), e a partir da qual identifica três fases na evolução da actividade humana que se caracterizam resumidamente da seguinte forma:

A primeira fase e mais primária diz respeito à forma animal de actividade, em que as espécies são vistas na sua formação sistémica como uma metodologia de sobrevivência (produzida para resolver a contradição entre população e natureza), como esquematizado na figura 2. Mesmo neste tipo de actividade não se trata de uma adaptação passiva – “ *as espécies não se adaptam ao ambiente, mas constroem-no*. “ (Lewontin, 1982:163)

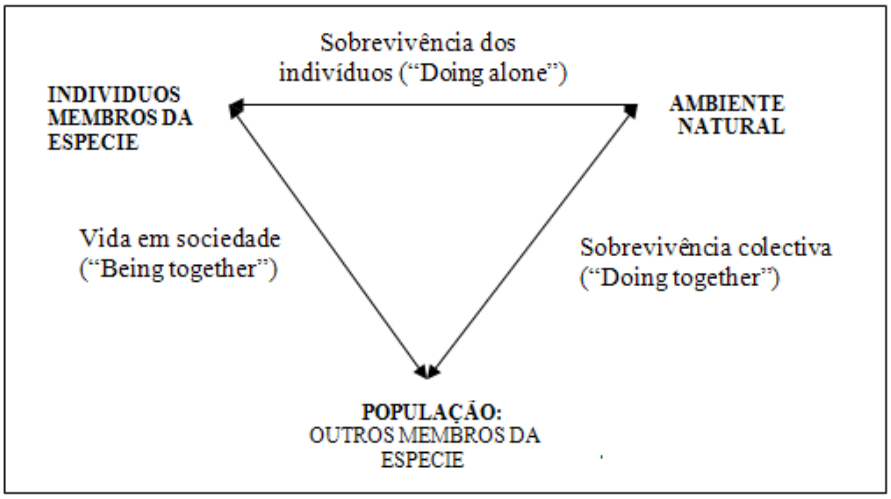


Figura 2 – Estrutura geral da forma animal de actividade (adaptado de Engestrom,1987:74)

Numa segunda fase, dá-se a evolução e a transição entre animal e homem, e é aqui que surgem as rupturas nos vários lados do triângulo, a saber, a ruptura da sobrevivência individual, com a emergência da utilização de ferramentas; a ruptura da vida social, com tradições colectivas, rituais e regras e a ruptura da sobrevivência colectiva, com a divisão de trabalho. Atendamos para isso à figura 3, em baixo:

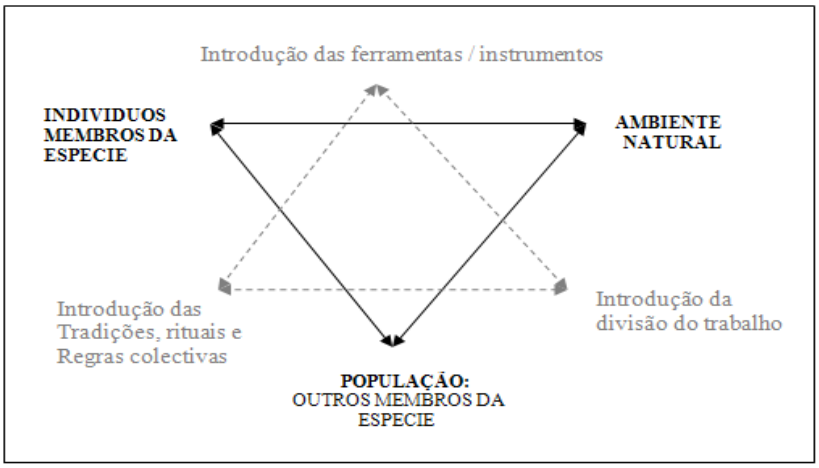


Figura 3 – Estrutura da actividade na transição de animal para homem (Engestrom,1987:76)

Numa terceira fase, dá-se a passagem para a evolução cultural humana para formas de actividade especificamente humana, o que até aí eram vistas como rupturas

separadas ou mediadores emergentes tornam-se factores unificados determinantes, e assim, o que era habitual ser ecológico e natural torna-se económico e histórico.

O partilhar (e não o caçar) é o que nos torna humanos e a emergência da construção de ferramentas colectivamente organizadas e concentradas em espaços próprios, o que degenera na estrutura da actividade humana, que podemos ver na figura seguinte:

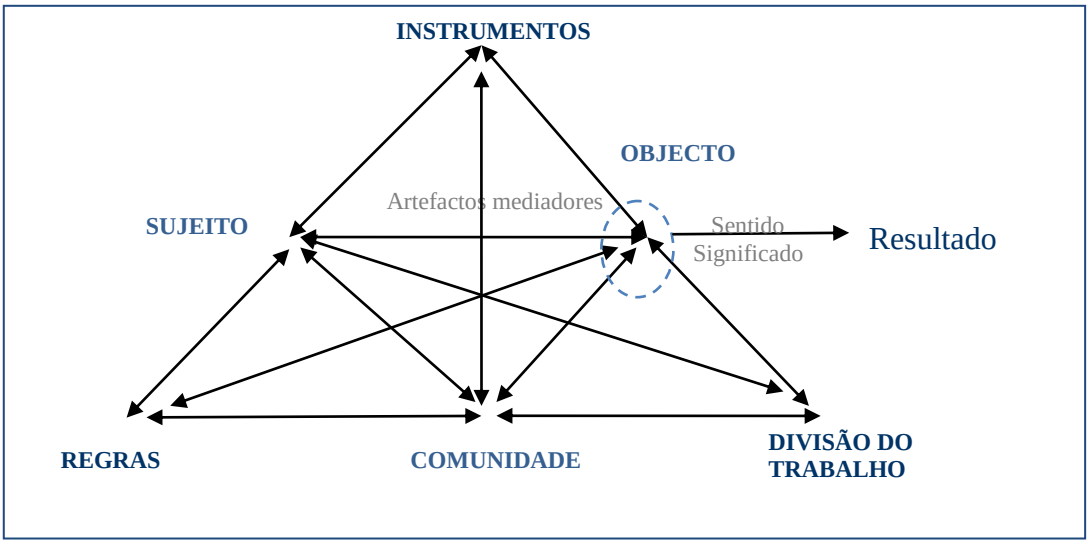


Figura 4 – Estrutura da actividade humana (adaptado de Engestrom, 1987:78)

No modelo da figura 4, estão espelhados, baseado nos estudos de Engestrom (1987), os componentes finais de um Sistema de Actividade (Sujeito, Objecto, Instrumentos ou Ferramentas, Regras, Comunidade e Divisão do trabalho), que serão explicados no próximo subcapítulo em pormenor.

3.2.3.) Conceito de Sistemas de Actividade

O conceito fundamental desta abordagem conceptual é o conceito de **Actividade,** entendida como uma interacção intencional entre o sujeito e o mundo, na Teoria da Actividade esta é considerada como origem ou motor do desenvolvimento histórico - social dos Homens. Assim, a Actividade é proposta como a mais pequena unidade básica de análise fornecendo uma maneira de compreender simultaneamente o **Sujeito** e o **Objecto** e as transformações mútuas decorrentes da interacção que se estabelece entre

estes. A partir da ideia de mediação cultural, proposta por Vygostsky (1978), vulgarmente representada pela tríade Sujeito – Objecto - Mediação por artefacto, cuja unidade de análise se mantém focada no indivíduo. Engeström (2001) com base nos estudos de Leont'ev (1981), vem realçar a diferença entre uma acção individual e uma actividade colectiva, ampliando a representação de Vygostky (1978) e propondo um novo modelo de representação.

Assim, na figura 5, a figura triangular proposta por Vygostky (1978) é visto como o subtriângulo (Sujeito – Objecto - Mediação) que representa as acções individuais (ou de grupo) inseridas numa estrutura mais vasta, o sistema de actividade colectivo. Desta forma, o conceito de actividade dá um passo marcante em direcção àquilo que se torna o foco, as inter-relações complexas entre o sujeito individual e a comunidade em que actua. (Ver figura 5)

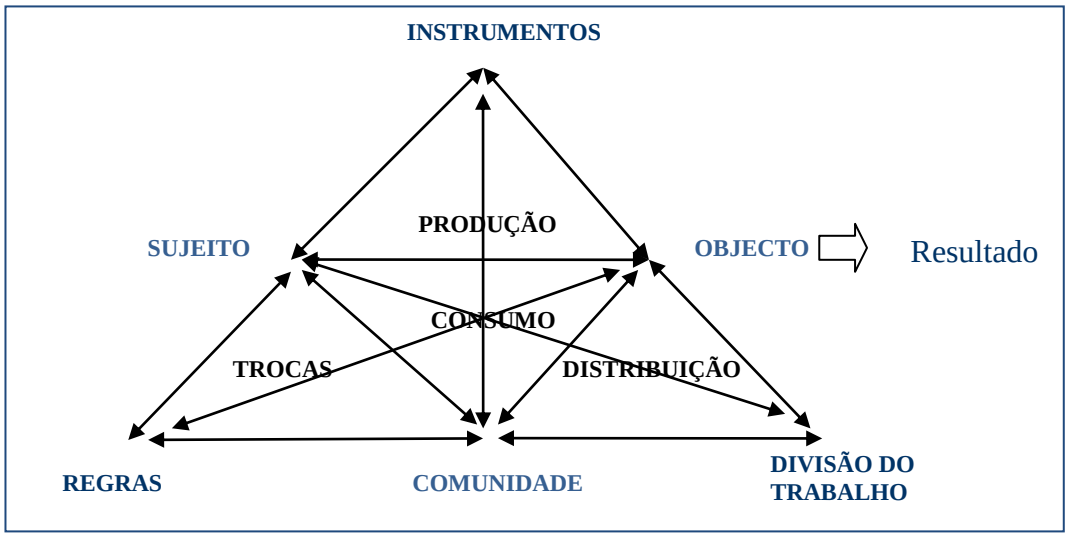


Figura 5 – Estrutura de um sistema de actividade humana (adaptado de Engestrom, 1987:78)

De acordo com o *Center for Activity Theory and Developmental Work Research*, do Departamento de Educação da Universidade de Helsínquia (2010), que se têm dedicado a estudar e desenvolver o conceito de Sistemas de Actividade, explicam os elementos do sistema da seguinte forma: " *In the model, the subject refers to the individual or sub-group whose agency is chosen as the point of view in the analysis. The*

object refers to the 'raw material' or 'problem space' at which the activity is directed and which is molded and transformed into outcomes with the help of physical and symbolic, external and internal mediating instruments, including both tools and signs. The community comprises multiple individuals and/or sub-groups who share the same general object and who construct themselves as distinct from other communities. The division of labor refers to both the horizontal division of tasks between the members of the community and to the vertical division of power and status. Finally the rules refer to the explicit and implicit regulations, norms and conventions that constrain actions and interactions within the activity system ."

Assim, o **Sujeito** corresponde à pessoa, grupo de pessoas, organização ou entidade colectiva que se envolve (m) numa actividade (Kaptelinin *et al.*, 1996). O **Objecto** no âmbito da Teoria de Actividade assume um sentido mais amplo do que aquele que habitualmente é atribuído à palavra, transcende o sentido de objecto físico ou matéria concreta (a coisa) sobre o qual a entidade cogniscente, pensa, observa ou actua.

Os **Artefactos** apresentam-se como um conceito bastante abrangente, incluindo instrumentos, símbolos, linguagem, ferramentas, máquinas e etc (Nardi, 1996). Segundo Vygostky (1978) a relação directa entre estímulo e resposta é transcendida por um acto mediado e complexo. A relação entre o sujeito e o objecto é sempre mediada por artefacto, o qual foi culturalmente produzido. A **Comunidade** compreende os indivíduos e/ou grupos que compartilham o mesmo objectivo geral. A **Divisão do trabalho** considera igualmente a divisão horizontal das tarefas entre os membros da comunidade e a divisão vertical relacionada com poder e *status* e por último, as **Regras** como regulamentos implícitos e explícitos, normas e convenções que restringem acções no interior do sistema de actividade.

Num artigo em 1996, Engestrom (1996) identifica e discute as proximidades e diferenças de Latour (1996) com a Teoria da Actividade a propósito da discussão que este faz sobre a interobjectividade. Nessa discussão, Engestrom apresenta um exemplo que é sugestivo para compreender o modo como este modelo pode ajudar, por exemplo, a combater a habitual tendência de "congelar e categorizar objectos num papel e lugar fixo no fluir da actividade ". No exemplo em causa vai falar de "paredes" (que Latour

utiliza no seu artigo para argumentar sobre a interacção humana) examinando-as como trajectórias no anterior modelo conceptual de um sistema de actividade.

Deste modo, "A parede começa a sua vida como um **objecto** a ser criado (1) para o proprietário de uma casa o que o leva a contratar um carpinteiro. Quando a construção está acabada, a parede aparece momentaneamente como um **resultado**, um produto (2). Durante algum tempo, o proprietário da casa vê a parede acabada como um **artefacto** de mediação, uma ferramenta com a qual ele atinge o propósito de reorganizar o espaço da sala (3). Mas depressa a parede deixa de ser vista como uma ferramenta; torna-se um aspecto da infra-estrutura assumida tacitamente pela **comunidade** (4) para a família viver na casa e para os amigos a visitarem. Como um espaço designado, por exemplo, como o escritório do marido, começa a definir a **divisão de trabalho** na família (5) e as **regras** associadas - por exemplo, as crianças não estão autorizadas a brincar na sala (6). Logo que ganha raízes na actividade a este nível de comunidade, a parede está no caminho de se tornar um elemento constitutivo no *makeup* da identidade do **sujeito** (7)". Como podemos agora observar no esquema da figura 6:

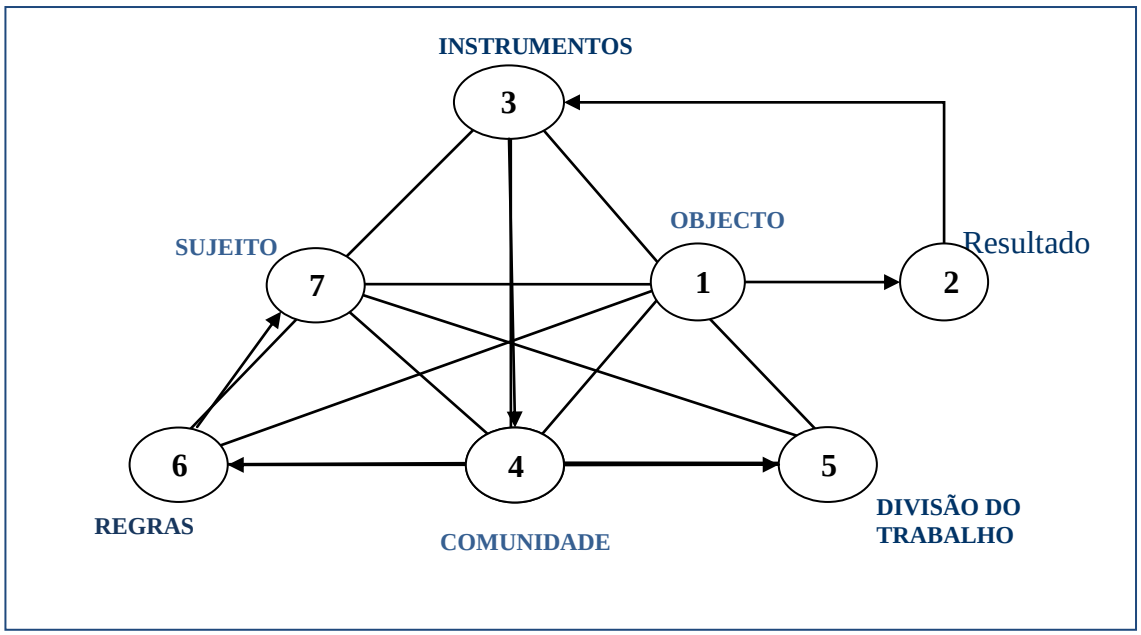


Figura 6 – A trajectória da "Parede" num sistema humano de actividade

Este exemplo, acima de tudo chama a atenção para o movimento incessante dos objectos entre e através dos seus papeis e significados potenciais múltiplos (Engestrom, 1996:260).

De facto, a actividade apresenta-se sempre como um composto sistémico e dinâmico que se apresenta em constante movimento interno e que evolui e se expande pelas inter-relações. Através de processos de transformação, os elementos podem trocar de papéis e evoluir conforme foi explicado no exemplo da "parede".

3.2.4.) Aplicabilidade do Sistema de Actividade

Neste subcapítulo pretende-se concretizar o modelo de Sistemas de Actividade através de um exemplo, usado e estudado por Engestrom (2001), que começa por demonstrar o que pode significar cada um dos elementos de um Sistema de Actividade aplicado a uma Clínica médica.

Assim, considerando o **Sujeito** como um médico que trabalha numa clínica. O **Objecto** do seu trabalho são os pacientes com os seus problemas de saúde e doenças. O ***Outcome*** inclui as recuperações das doenças e melhorias a nível de saúde, bem como a maior satisfação possível dos utentes, a não existência de complicações posteriores e se possível a não necessidade de mais cuidados. Os **Instrumentos** incluem raios X, laboratórios, exames, aparelhos de observação e diagnóstico e todos os métodos e conceitos relacionados com os tratamentos. A **Comunidade** consiste no staff da clínica, distintos de outras clínicas e hospitais concorrentes ou parceiros. A **Divisão do Trabalho** determina as tarefas e tomadas de decisão de toda a equipa, médicos, enfermeiros, enfermeiros auxiliares, e outros colaboradores. Por último, as **Regras** regulam o uso do tempo, a medição dos resultados e todos os critérios associados a recompensas.

Um Sistema de Actividade está em constante movimento e existe um movimento incessante nos nós da actividade, tal como vimos no exemplo da "parede" de Latour, também neste exemplo da clínica podemos aplicar. O que inicialmente aparece como objecto é transformado rapidamente em resultado, a seguir transformado em instrumento, e talvez mais tarde em regra (Engestrom, 1996). Por exemplo, quando um caso médico raro aparece é visto como um problema. Quando é descoberto passa a ser um diagnóstico de sucesso, e mais tarde passa a ser instrumentalizado e protocolado como modelo de tratamento para casos similares, e gradualmente transformado em regra com certos procedimentos em todos os casos que entrem nessa categoria.

Para haver evolução, as regras devem ser questionadas, re-interpretadas e transformadas em novos instrumentos e objectos. As actividades colectivas estão ligadas a um objectivo e a um motivo, que nem sempre os sujeitos estão completamente conscientes. As acções individuais estão mais ou menos conectadas a objectivos conscientes.

Leont'ev (1978:52) referiu a este propósito que o conceito de objecto já está contido no conceito de actividade, um objecto é simultaneamente algo conhecido e também projectado ou antecipado. Uma coisa ou um fenómeno torna-se um objecto se coincidir com a necessidade humana. Este encontro é "um acto extraordinário" (Leont'ev, 1978:54).

O sujeito constrói o objecto, e nessa construção o objecto ganha forças motoras que dão vida e direcção à actividade, o objecto determina assim o horizonte de possíveis objectivos e acções. Por baixo das actividades colectivas e das acções individuais encontra-se o nível das operações automáticas.

As operações dependem das condições em que a acção é realizada. Na tabela 2, encontramos a exposição e relação entre Actividade - Acção e Operação:

Nível	Orientado para	Realizado por
Actividade	Objecto / Motivo	Comunidade
Acção	Objectivo	Individuo ou Grupo
Operação	Condições	Rotina humana ou máquina

Tabela 2 – A estrutura hierárquica da actividade (proposto por Leont'ev (1978)

Com o objectivo de clarificar a distinção entre **Actividade – Acção - Operação**, apresenta-se o texto de Leont'ev (1978:137), sobre a Caça Primitiva: "*A caça colectiva é a actividade, a caça o seu objecto, e a vontade de caçar uma presa é o seu motivo. Quando os batedores fazem barulho para assustar o veado, o bater das mãos é uma operação, e o bater como um todo é uma acção dentro da actividade da caça, motivada pela fome a ser satisfeita e pela realização da actividade. Esta acção de fazer barulho tem como objectivo assustar o veado. No entanto, o objectivo contradiz o objecto e motivo da actividade, que é apanhar o animal e distribuir e consumir a comida. A acção dos batedores é parte da actividade na base do seu saber consciente*

de que eles assustam o veado para que ele possa ser apanhado. A acção dos batedores só é possível na condição de representar a ligação entre o objectivo da sua acção e o motivo da actividade cooperativa. Eles precisam de ser capazes de representar relações entre objectos, mesmo sendo irrelevante para as suas necessidades reais, ou então eles continuarão simplesmente por si próprios e dessa forma muitas vezes podem falhar a obtenção do objecto. As suas consciências específicas e particulares são constituídas através do seu conteúdo, o qual tem como elementos os significados. Através dos significados eles são capazes de representar a relação entre o motivo e o objectivo da acção e desta forma eles implicam-se na actividade, fazendo sentido para os batedores." (Leont'ev, 1978)

Constata-se assim que, quando o membro de um grupo desempenha uma dada actividade de trabalho este fá-la para satisfazer uma necessidade própria mas igualmente um propósito social. O batedor, ao fazer parte de uma caça primitiva, é estimulado pela sua necessidade de alimento ou de vestuário, mas ao afugentar a caça na direcção dos outros elementos da actividade, ele faz parte de um todo. A sua acção é completada pela acção dos outros elementos, formando uma actividade.

Sem ser considerada por um ponto de vista mais amplo, a acção do batedor parece ser injustificada ou mesmo sem sentido, adquire significado pelo colectivo. Podemos assim falar em actividade do indivíduo, mas não em actividade individual, apenas as acções se relevam individuais (de um sujeito ou de um grupo).

Numa comunidade, como, em qualquer sistema ou estrutura humana composto por uma heterogeneidade de pessoas, vão existir momentos de harmonia e, naturalmente, conflitos. Esses conflitos na óptica dos sistemas de actividade são vistos como contradições que vão ser exploradas no próximo subcapítulo.

3.2.5.) O Papel das Contradições

Para entender o papel do Sistema de Actividade é necessário ter em atenção que este não existe num *vacuum* mas interage com o ambiente e com outros sistemas de actividade.

As influências vindas do exterior são primeiramente absorvidas pelo sistema de actividade, transformadas e modificadas em factores internos. Isto causa desequilíbrio no sistema, o sistema de actividade trabalha em constantes contradições dentro e entre os seus elementos. Neste sentido, um sistema de actividade é uma fonte de potenciais tensões, por outras palavras, uma máquina de produzir inovação.

Encontramos, segundo Il´enkov (1977), quatro níveis de contradições relacionadas com o *network* de Sistemas de Actividade como podemos ver na figura 7:

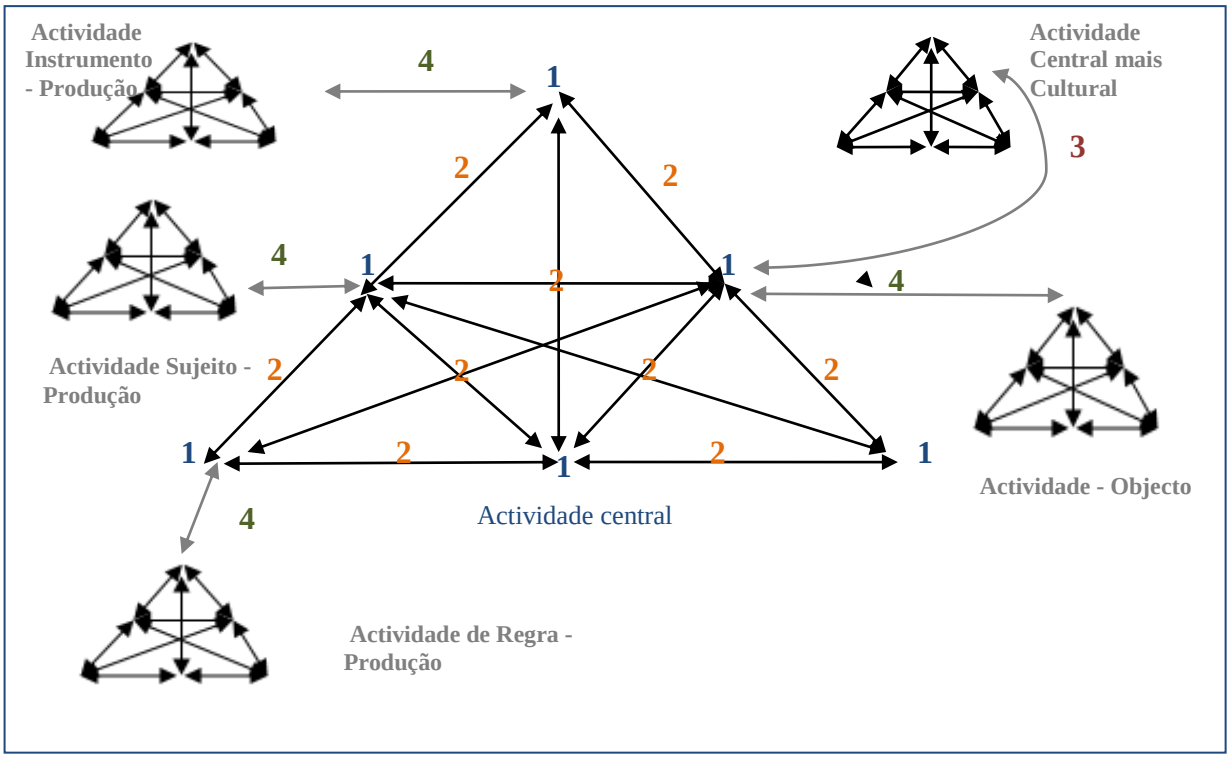


Figura 7 – Quatro níveis de contradições num *network* de um sistema de actividade humano

A primeira contradição de todas as actividades assentes na sociedade capitalista com formação socio-económica é a contradição entre o valor de troca e o valor de uso dentro de cada elemento do sistema de actividade. A actividade de um médico numa

clínica pode novamente servir como ilustração. A contradição principal no objecto da actividade do médico é em primeira-mão a ideia do paciente como pessoa para ser ajudado e curado versus paciente como fonte de receita e lucro (ou por outro lado, como oportunidade de lucro, redução de custos). Como Leont'ev (1981:255) observa: " *O médico que trabalha num local mais provincial pode ser muito seriamente tentando a entender a sua vocação como a de reduzir o número de concidadãos que sofrem de doenças. Mas ele quer, por outro lado, que o número de doentes aumente, porque a sua vida e as suas oportunidades para seguir a sua vocação dependem disso…*"

A primeira contradição pode ser encontrada, centrando-se em qualquer um dos elementos da actividade do médico descrita. Por exemplo, instrumentos de trabalho incluem uma variedade enorme de medicamentos e drogas. Mas não são apenas úteis para a cura - são sobretudo *commodities* com preços, fabricados para o mercado, anunciados e vendidos para o lucro.

Quando um novo elemento entra no sistema de actividade a partir do exterior, as contradições secundárias aparecem entre os elementos. Um exemplo, de uma contradição secundária no trabalho de um médico pode ser causado pelo surgimento de novos tipos de objectos, isto é, pacientes e seus problemas médicos. Os conflitos surgem entre os problemas cada vez mais ambivalentes, complexos e os sintomas dos pacientes e os tradicionais instrumentos de diagnóstico biomédico. Os problemas dos pacientes cada vez mais frequentemente não cumprem as normas de diagnóstico e da clássica classificação de doenças. Estes exigem uma abordagem integrada, social, psicológica e biomédica que talvez ainda não exista.

Uma terceira contradição aparece quando um objecto culturalmente mais avançado é introduzido na actividade. A terceira contradição surge quando, por exemplo, médicos de uma clínica médica, usando as experiências de outras clínicas, adoptam um novo modelo para o seu trabalho, que corresponde às ideias de uma medicina mais holística e integrada. As novas ideias podem ser formalmente implementadas, mas eles sofrem resistências internas por parte dos vestígios da actividade da idade.

A quarta contradição surge entre a actividade central e a interacção e mudança com as suas actividades vizinhas. Suponhamos que um médico que trabalha numa clínica, adopta uma nova base holística e integrada, encaminha o paciente para um

hospital de funcionamento estritamente num modelo biomédico tradicional. Facilmente surgirão conflitos e mal-entendidos entre estes sistemas de actividade.

As contradições internas de um sistema de actividade são: " *o princípio do seu próprio movimento e (...) e a forma como o desenvolvimento e a mudança se efectua* " (Il'enkov, 1977:330). Isso significa que novas formas de actividades qualitativas emergem como soluções para as contradições das formas anteriores. Isto ocorre sob a forma de "mudanças invisíveis", ou inovações de dentro para fora.

Em resumo, podemos entender como enfatizou Il'enkov (1982): " *In reality it always happens that a phenomenon which later becomes universal originally emerges as an individual, particular, specific phenomenon, as an exception from the rule. It cannot actually emerge in any other way. Otherwise history would have a rather mysterious form. Thus, any new improvement of labour, every new mode of man's action in production, before becoming generally accepted and recognised, first emerges as a certain deviation from previously accepted and codified norms. Having emerged as an individual exception from the rule in the labour of one or several men, the new form is then taken over by others, becoming in time a new universal norm. If the new norm did not originally appear in this exact manner, it would never become a really universal form, but would exist merely in fantasy, in wishful thinking*." (Il'enkov, 1982:83)

3.2.6.) Síntese e Notas Finais

Como conclusão deste capítulo, apraz sistematizar os princípios norteadores dos Sistemas de Actividade e que explicam a sua essência, o primeiro prende-se com o seu carácter de unidade de análise, pois é um sistema de actividade colectivo e dinâmico, mediado por artefactos e orientado para objectos, visto na sua rede de relações com outros sistemas de actividade, é tomado como a principal unidade de análise. As acções individuais ou de grupo dirigidas para objectivos, assim como as operações automáticas, são relativamente independentes, mas subordinadas a unidades de análise, eventualmente compreensíveis apenas quando interpretadas no âmbito dos sistemas de actividade total. Os sistemas de actividade realizam-se e reproduzem-se por eles próprios gerando acções e operações. Por outro lado, é formado por uma comunidade de múltiplos pontos de vista, tradições e interesses.

A divisão do trabalho numa actividade cria diferentes posições para os participantes. Esses participantes carregam as suas próprias histórias diversas e o próprio sistema de actividade carrega múltiplas camadas e fios da história gravada nos seus artefactos, regras e convenções. Possui historicidade, ou seja, forma-se e transforma-se ao longo de prolongados períodos de tempo.

Uma das principais características dos Sistemas de Actividade é as contradições como fonte de mudança e de desenvolvimento: as contradições não são o mesmo que problemas ou conflitos, referem-se a tensões geradas e vividas em (e entre) sistemas de actividade.

Por último, e não menos importante, a possibilidade de transformações expansivas nos sistemas de actividade, os sistemas de actividade movem-se através de ciclos de transformações qualitativas. Quando as contradições do sistema de actividade são agravadas, alguns participantes individuais começam a questionar e a desviarem-se das normas estabelecidas. Uma transformação expansiva é efectuada quando o objecto e o motivo da actividade são re-conceptualizados para adoptar um horizonte radical mais vasto de possibilidades do que no modo anterior da actividade. Através destes sistemas dá-se a mudança, a inovação e renovação do sistema.

4. A SONAE DISTRIBUIÇÃO

4.1.) Apresentação da Empresa

A Sonae foi fundada em 1959, na Maia, em Portugal, começando no sector das madeiras, mais concretamente na produção de termolaminado decorativo. Durante os primeiros vinte anos de existência, o seu crescimento foi de pequena a média empresa, com enfoque na área de aglomerados de madeira.

Nos anos 80 começou um exponencial crescimento, que coincidiu com a entrada de Portugal na UE. Durante este período, a Sonae diversificou-se para a área do retalho, com o aparecimento do primeiro hipermercado em Portugal. A abertura do 1º hipermercado em Portugal: Continente (Matosinhos), em 1985, marca o início da actividade da Sonae Distribuição, resultado da joint-venture entre a Sonae e a Promodès. Em 1991, dá-se a criação da Sub – holding Sonae Imobiliária, uma progressão natural, com vista à construção de Centros Comerciais de apoio aos hipermercados. (Anderson e Goffe, 2001)

A Sonae é hoje o maior grupo privado português, com interesses em diversas áreas de negócio: retalho alimentar e não alimentar (Sonae Distribuição), desenvolvimento e gestão de centros comerciais (Sonae Sierra), telecomunicações fixas e móveis, media, Internet e novas tecnologias (SonaeCom), bem como turismo, construção imobiliária, logística, seguros (Sonae Capital).

A Sonae Distribuição[11] (SD) é a Sub-Holding do Grupo Sonae na área de retalho, que nasceu em 1985 com o primeiro hipermercado, o Continente de Matosinhos.

A empresa é hoje uma referência no mercado nacional e líder no retalho alimentar, conta com um conjunto de formatos distintos que oferecem uma variada gama de produtos, tal como, o Continente (hipermercado), o Modelo (supermercado), a Área da Saúde (para farmácias), o Bom Bocado (restaurante), Book.it

[11] Em virtude de uma recente reorganização estratégica, a Sonae Distribuição assume-se como uma empresa de retalho, assim apareceu a Sonae MC (Modelo Continente) que integra os negócios de retalho alimentar e a Sonae SR (Specialized Retail) os negócios de retalho especializado. A Sonae RP (Retail Properties) integra a gestão imobiliária dos negócios de retalho.

(livraria/papelaria). Detém também um universo de insígnias com posições de referência nos respectivos segmentos de mercado. A oferta é bastante diferenciada: Loop (calçado), Modalfa (vestuário), Sport Zone (equipamento e vestuário desportivo), Vobis (equipamento informático), Worten (electrodomésticos e electrónica de consumo), Worten Mobile (telecomunicações móveis) e Zippy (vestuário de bebé e criança).

A Estratégia da empresa passa pelo Crescimento, fundado na expansão orgânica e aproveitamento selectivo de aquisição, com uma aposta recente no mercado espanhol com a abertura de 38 lojas das insígnias Sport Zone, Worten e Zippy. Pela Inovação, tanto a nível dos formatos, como dos conceitos e dos produtos. E por último, pela Liderança, já estabelecida no mercado nacional a nível do sector do mercado alimentar e em algumas áreas não alimentares.

Apesar de uma significativa degradação da conjuntura económica, a Sonae Distribuição conseguiu óptimos resultados[12], com um volume de negócios de 4 220 Milhões de Euros, com 3 330 000 clientes semanais e 6 600 fornecedores por todo o mundo. A empresa contempla cerca de 35 000 colaboradores e 770 lojas em Portugal.

A investigação decorreu, especialmente, no retalho alimentar da Sonae, nomeadamente nas insígnias Modelo e Continente.

A marca Continente foi a primeira cadeia de hipermercados em Portugal, e permanece como a referência no sector do retalho alimentar do país. As lojas alvo de visita foram, o Continente de Braga[13], em Braga e o Continente de Matosinhos[14], em Matosinhos.

A marca Modelo compreende hipermercados de 2.000 m² localizados em centros populacionais de média dimensão, bem com supermercados de conveniência e proximidade vocacionados para as compras do dia-a-dia. O Modelo alvo do meu estudo foi o Modelo de Vila do Conde[15], em Vila do Conde. A nível de ficha técnica de cada uma das lojas temos o seguinte:

[12] Fonte: Relatório Sustentabilidade de 2008
[13] Consultar Anexo 14: Organograma do Continente de Braga
[14] Consultar Anexo 15: Organograma do Continente de Matosinhos
[15] Consultar Anexo 16: Organograma do Modelo de Vila do Conde

	Continente de Braga	Continente de Matosinhos	Modelo Vila do Conde
Nº Colaboradores	285	536	81
Data Abertura	14/05/1997 (Sonae: 01/01/2008)	10 / 12 / 1985	18 /12 / 1997
Superfície de Vendas	9.300 m²	9.864 m²	2.120m²
Superfície de Armazém	5.240 m² (+ 3.460 m² Cais)	3.254 m²	400m
Nº Caixas	46	86	12

Tabela 3 – Ficha Técnica de cada uma das lojas visitadas

4.2.) Valores e Cultura de Inovação

A empresa foi liderada, durante anos, pelo Engenheiro Belmiro de Azevedo, que como visionário e líder sempre difundiu e incutiu uma cultura de inovação nas suas empresas e nas pessoas que ajudaram a construir o que hoje é um grande e sólido grupo.

Assim, sistematizam-se uma série de princípios centrais presentes na cultura empresarial da Sonae, tais como:

Empreendedorismo – explorar e examinar continuamente novas oportunidades de negócio que possam conduzir à geração de valor, com base numa análise detalhada do mercado e dos consumidores, criatividade, enfoque no futuro e sentido de oportunidade;

Boa Gestão – aceitar o controlo e as críticas por parte de todos os *stakeholders*, quer se trate de accionistas, mercado, fornecedores, clientes ou colaboradores, sendo estes últimos tanto supervisores como subordinados, e ter a capacidade de responder de forma adequada; basear a gestão diária em princípios de profissionalismo, lealdade, frugalidade e gestão de risco e procurar continuamente a excelência, através do acumular de boas decisões e práticas ao longo do tempo;

Liderança – Ser um líder ou ter capacidade para se tornar um líder;

Disponibilidade para a mudança – manter o sentido de oportunidade e o espírito empreendedor;

Controlo – estabelecer prioridades e identificar riscos críticos que possam afectar o desempenho e os objectivos, e adoptar acções de gestão de risco através da monitorização constante e implementação de medidas correctivas;

Transparência – assumir a máxima transparência relativamente a todos os *stakeholders;*

Independência do Poder Político – adoptar posições públicas alinhadas com os respectivos valores e interesses, independentes dos governos centrais e locais, mas com disponibilidade para cooperar.

Segundo o próprio, Belmiro de Azevedo, os valores imateriais são "*o cimento que une o Grupo Sonae, valores como a transparência, a independência perante os poderes e a paixão pela inovação. Valores que importa preservar e difundir entre todos os que fazem parte do nosso espaço e da nossa união*." (citado em Fernandes, 2008)

Defende também que " *uma empresa tem que ser extremamente rigorosa e criar uma cultura em todo o seu pessoal baseada na transparência* ", e que esta gestão de valores depende dos líderes, que " *têm que criar uma cultura de partilha que se faz através de uma cultura de valores e que assim permite criar uma cultura empresarial*."

Sobre a temática da gestão da inovação e da criatividade, encontramos em Fernandes, (2008:89) as palavras do CEO da Sonae: " *Sou dos que acredita que qualidade e produtividade, nos processos industriais, administrativos e comerciais continuam a ser condições necessárias (logo indispensáveis), para se passar do Bom ao Óptimo*". E acrescenta: " *a ideia de inovação está um pouco ligada à descoberta das mais sofisticadas soluções tecnológicas, à criação de novas áreas de negócios, e essa inovação é importante. Mas quando falamos de inovação. É, sabido, estamos também a referir-nos aos processos de modernização de actividades já há muito instalados. Outra fonte de inovação onde hoje se pode ganhar mais dinheiro é aquilo a que chamamos os processos administrativos, comerciais e logísticos. É sabido a importância de transportar bem um produto, de armazenar nas melhores condições ou de proporcionar o marketing mais correcto*."

Enfatizando a importância de uma cultura voltada para a inovação, numa conferência, Belmiro de Azevedo reafirmava: "*em Portugal, prevalece uma atitude*

social de condenação do insucesso. Falhar é proibido, censurado, apontado como prova de incapacidade. Conceder uma segunda oportunidade esbarra com a sabedoria assente em "Gato escaldado de água fria tem medo". *Ora, a falha, ou a mera oportunidade de falhar, não pode ser estigma ou uma espécie de lepra, porque esta mentalidade inibe a assunção de riscos e desmotiva potenciais empreendedores, tornando-os calculistas e renitentes*." Mais à frente adianta, " *inovar, propor mudanças, envolve riscos. E é por isso que o fracasso é um lugar-comum. Premiar o sucesso é fácil, mas não menos importante é premiar um fracasso inteligente, ou um sucesso relativo*." (Anderson e Goffe, 2001)

Belmiro de Azevedo (2008), apresentou uma visão personalizada do negócio, assente na constante inovação para gerar o crescimento sustentado e elevados níveis de rentabilidade. Sublinhou ainda os valores essenciais na cooperação e coesão das empresas, em direcção à inovação, como a transparência, a partilha de conhecimento e a autenticidade. Consciente da importância da disponibilização dos recursos, principalmente das tecnologias de informação e a Internet, encarando-as como alavancas de poder, indissociáveis da Inovação e de um mundo cada vez mais globalizado. É nesta medida que considera essencial a formação permanente. " *Para ser inovador é necessário ter uma atitude aberta e uma curiosidade permanente. E aqui também é válida a apetência para a delegação do conhecimento: quem partilha conhecimento fica com espaço para adquirir mais conhecimento e cria ainda uma relação mais pessoal com o outro. É assim, importante escolher os melhores, pois, num cenário de Inovação, as empresas devem ter competências distintas, para serem competitivas* ", conclui Belmiro de Azevedo. (em Fernandes, 2008)

O objectivo para a criação de uma organização que aprende e transmite o saber é uma condição para o desenvolvimento sustentável. Como afirmou Belmiro de Azevedo no 40º aniversário da Sonae, em 1999, " *tal como os seres humanos precisam de oxigénio e proteínas para sobreviver, as empresas necessitam de uma renovação contínua de ideias e conhecimentos que se encontram na mente dos colaboradores. As empresas têm o dever de manter os seus conhecimentos actualizados e transmiti-los às gerações vindouras. Mas o conhecimento por si só não é suficiente. É absolutamente necessário "SABER COMO FAZER" mas é também preciso passar à fase do*

"FAZER", inovando constantemente num ambiente de sustentabilidade e de crescimento sustentável." (Azevedo, 1999)

4.3.) Quadro de Gestão da Inovação

Para a criação de uma organização focada na criatividade e inovação como defende o Engenheiro Belmiro de Azevedo, tem de existir a criatividade de uma forma constante: " *a criatividade nasce do confronto de ideias, do desejo de fazer coisas diferentes, de ser rebelde em relação ao status quo, de apostar em situações inovadoras. Qualquer projecto tem de ter cenários e simulações quase extremas. É necessário uma grande abertura de espírito para encarar qualquer hipótese. São necessários cenários totalmente diferentes para que haja verdadeira criatividade*." (Fernandes, 2008:92)

Nesse sentido, para que esse cenário se torne real é necessário dotar as organizações com um verdadeiro quadro de gestão de inovação, tal como iremos ver seguidamente no caso da Sonae.

A gestão de Inovação da Sonae conta com um órgão consultivo chamado **FINOV – Fórum de Inovação**[16], que é um órgão estratégico e o mais importante a nível de inovação, existe há cerca de 9 anos e é transversal a todo o Grupo Sonae. É constituído por dois responsáveis de cada Holding, em que um dos responsáveis faz parte do Conselho de Administração. Este órgão é presidido pelo próprio Belmiro de Azevedo.

As reuniões tem uma periodicidade bimensal, onde se partilham experiências e boas práticas a nível das empresas e anualmente realiza-se um evento onde é escolhido o projecto mais inovador dentro de todas as Holdings e onde se discute a inovação.

No seio de cada Holding também se faz o acompanhamento da inovação, no caso da Sonae Distribuição o órgão responsável é o **Comité de Inovação**[17] que é o órgão executivo das políticas de inovação, composto por representantes de cada direcção funcional da empresa, normalmente directores de primeira linha ou Administradores. Quem preside e gere este órgão é a Direcção de Desenvolvimento e Inovação (DDI).

[16] Consultar Anexo 17 – Quadro de Gestão da Inovação
[17] Consultar Anexo 17 – Quadro de Gestão da Inovação

Apesar de a DDI ter a responsabilidade de orientar este órgão, são os responsáveis de cada direcção que terão de promover a inovação na sua área específica, de envolver e convencer as suas chefias e colaboradores a inovar.

O Comité de Inovação é o órgão chave no modelo de gestão de inovação da empresa, que tem a responsabilidade, por um lado de dinamizar a inovação em cada área de negócio, por outro de ajudar a DDI a afinar o modelo de gestão de inovação e fazer a avaliação e decisão de todas as ideias e iniciativas de inovação.

A DDI tem um papel de facilitador de inovação, pois dinamizam o Comité de Inovação, fazem algumas acções voltadas para a inovação, promovem *workshops* e dão alguma formação em inovação.

O objectivo último, como enfatizou E1 é:

> " *que todos inovem, a DDI só promove acções de ligação, facilitação e encontro entre as áreas, o objectivo é que a área de marketing inove no marketing, que a área financeira inove nos processos e produtos financeiros, a DDI não se substituí a nenhuma das áreas mas ajuda a que cada uma inove nas suas próprias competências*. " (E1)

A gestão da inovação na Sonae é um processo descentralizado, e orientado para a Inovação Incremental.

Os principais objectivos da Direcção de Desenvolvimento e Inovação são, ser uma referência, para os clientes, favorecer o *Networking* com as Universidades, parceiros institucionais e não institucionais, com concorrentes não directos (troca de experiências). A gestão do *portfólio* dos projectos (*Governance*) apesar de não serem gestores de todos os projectos são os guardiães da lista de todos os projectos da empresa de forma a dar prioridade aos projectos e a gerir o orçamento e o investimento dos projectos de Inovação. De reforçar a cultura de inovação, através de actividades e formação e fazer a Gestão das Ideias, chegar a todos os colaboradores e que todos participem no Fórum de Ideias da empresa.

A ideia da empresa é a de juntar competências diferenciadoras com contextos e experiências diferentes, constituindo-se esta a melhor forma de inovar, mais do que uma estratégia é a forma da empresa trabalhar no dia-a-dia. Contam para isso com parcerias

com cerca de 6 000 empresas fornecedoras, com protocolos de cooperação e desenvolvimento com cerca de 10 universidades portuguesas. Promovem dezenas de intercâmbios com retalhistas de todo o mundo, têm parcerias com associações empresariais, organismos civis e entidades estatais com vista a desenvolver projectos inovadores. A nível interno contam com cerca de 35 000 colaboradores dando ideias e questionando os processos e trabalham directamente com milhares de clientes, que, periodicamente, auscultam, debatem e experimentam.

Todo este esforço de Inovação tem dado bastantes frutos na Sonae Distribuição, no passado mês de Julho de 2009 apresentaram nas Jornadas de Inovação na FIL – Feira Internacional de Lisboa, alguns de resultados de Inovação, onde apresentaram alguns projectos das centenas que existem, tais como, a título de exemplo, o **Clube dos Produtores** que permitiu um relacionamento mais próximo, baseado na confiança e cooperação, com a indústria agro-pecuária e impulsionou o desenvolvimento da produção nacional. Como contrapartida pelo cumprimento de requisitos associados ao processo de produção e de qualidade do produto, recebem apoio estruturado, garantia de escoamento dos seus produtos, formação especializada e trocas de experiências internacionais.

Outra inovação foi o **Siga as Cores** através da introdução de um sistema inovador de informação nutricional nos rótulos de embalagem de marca própria, é possível ao consumidor saber se um determinado alimento é adequado à sua dieta.

Por último, a implementação do ***Kaizen* no retalho** que vai ser apresentado como estudo de caso no capítulo seguinte. De forma sucinta consistiu em envolver todos os colaboradores na busca contínua de melhores soluções em todas as áreas de actuação. A implementação da metodologia *Kaizen* nas lojas da Sonae Distribuição foi uma revolução de que resultaram milhares de excelentes ideias, centenas de protótipos e uma forte mudança na cultura e nos processos de trabalho.

5. ENQUADRAMENTO E APLICAÇÃO DO *KAIZEN*

"…os problemas que hoje enfrentamos não podem ser resolvidos com o mesmo nível de conhecimento que tínhamos quando eles surgiram." Albert Einstein

5.1.) As origens do *Kaizen* – O Modelo Toyota

O Modelo Toyota, vai servir para compreender o aparecimento e a envolvente da metodologia *Kaizen*. Por isso neste capítulo pretende-se remontar à história por detrás da metodologia, que se funde na história da Toyota e do seu conhecido Sistema Toyota de Produção (STP).

Na década de 1980, as empresas automobilísticas japonesas surpreenderam o mundo ao produzir automóveis mais duráveis e robustos que os americanos.

Nos anos 90, a Toyota, em especial, chamou atenção com a sua maneira única de desenvolver e produzir carros, fabricava automóveis de forma mais rápida e tinha maior credibilidade no mercado que os seus concorrentes. Apesar de pagar salários relativamente altos aos seus colaboradores, conseguia praticar um preço competitivo no mercado (Liker, 2005).

Actualmente, a Toyota é a maior indústria automobilística no mundo, tendo destronado a General Motors (GM), com mais de nove milhões de vendas por ano em 170 países do mundo.

A Toyota foi a grande propulsora do movimento *Lean*[18], resultado directo da excelência operacional, que se baseia em ferramentas e métodos bastante conhecidos na indústria como, por exemplo, o *Flow, Kaizen, Jidoka* e *Heijunka*. Estas ferramentas e métodos fazem parte de um amplo e consolidado sistemas de gestão inventado na

[18] O conceito de *lean* (magro) – é uma filosofia de gestão focada na redução de desperdícios nas empresas. O conceito emergiu dos estudos sobre as linhas de montagem da indústria automóvel japonesa, e coloca em destaque as diferenças significativas existentes entre as melhores linhas e a média, para um conjunto de parâmetros, nomeadamente a produtividade, a qualidade e o tempo.
Os esforços para identificar a origem destas vantagens significativas revelaram que as principais diferenças não estão ao nível dos mais elevados investimentos ou em equipamentos mais modernos, mas no modo como a produção é organizada e gerida. (Womack, 1997)

Toyota, pelo engenheiro Taiichi Ohno, com o nome de Sistema Toyota de Produção (STP).

O êxito da Toyota é complementado por algo de único na empresa: os seus princípios. Estes estão intimamente ligados à sua habilidade de cultivar lideranças, a uma forte cultura organizacional, de planear estratégias, de construir relações estreitas e duradoiras com fornecedores, e principalmente, de manter uma organização capaz de aprender, como fazia o próprio Taiichi Ohno, no chão da fábrica. (Liker, 2005)

A história da Toyota começa com Sakichi Toyoda, funileiro e inventor. O japonês iniciou a sua vida profissional a fabricar teares e em 1926, inaugurou a *Toyoda Automatic Loom Works*, empresa mãe do Grupo Toyota e ainda hoje uma participante importante no Grupo.

Em 1929, uma das suas invenções, um tear "à prova de erros" tornou-se o mais popular modelo da Toyoda. Nessa data, enviou o seu filho, Kiichiro Toyoda, para Inglaterra negociar a venda dos direitos de patente com a Platt Brothers, o grande fabricante de equipamentos para fiação e tecelagem. O seu filho negociou um preço de 100.000 libras e, em 1930, usou esse capital para iniciar a construção da *Toyota Motor Corporation* (Fujimoto, 1999 em Liker 2005).

A componente principal do modelo cujos direitos foram vendidos era um mecanismo destinado a parar automaticamente o tear quando algum fio se partia. O que convém ressalvar é que o mecanismo é a aplicação prática de um dos pilares do Sistema Toyota de Produção: o *Jidoka*. Essencialmente, *Jidoka* quer dizer que a qualidade deve ser intrínseca ao processo, uma falha deve provocar a paragem do processo para resolver a causa do problema.

Kiichiro Toyoda, viu - se juntamente com a construção de uma empresa automóvel, em plena segunda guerra mundial, onde o Japão perdeu e os EUA saíram vitoriosos.

Nesta altura a empresa sofreu um forte declínio, em 1948 a dívida da Toyota era oito vezes o valor do seu capital e para evitar a falência, a Toyota adoptou medidas restritivas de corte nos custos, incluindo cortes voluntários nos pagamentos a administradores e redução do pagamento aos funcionários, baseados em negociações para que todos se mantivessem na empresa. Mas a situação ficou de tal maneira complicada que tiveram de aposentar alguns funcionários.

Neste cenário, Kiichiro Toyoda, aceitou a responsabilidade pelo fracasso da empresa automóvel, e o seu exemplo e sacrifício pessoal ajudou a mitigar a insatisfação dos funcionários, muitos colaboradores deixaram a empresa voluntariamente e a paz foi alcançada entre a mão-de-obra. O seu exemplo teve um impacto profundo na história da Toyota, todos na empresa sabiam o que ele tinha feito e porquê.

Até hoje a filosofia da Toyota é pensar para além dos interesses pessoais e na óptica de benefícios a Longo Prazo, bem como assumir a responsabilidade pelos erros e problemas.

A seguir a Kiirichi Toyoda, um dos líderes da família Toyota que moldou a empresa foi Eiji Toyoda. Quando este assumiu a liderança, o país tinha sido dizimado por duas bombas atómicas, a maioria das fábricas tinham sido destruídas, a plataforma de abastecimento era nula e os consumidores tinham pouco dinheiro.

Nesta época a indústria japonesa tinha uma produtividade muito baixa (10 vezes menor que a americana) e uma enorme falta de recursos que a impedia de adoptar a Produção em Massa, implementada pela Ford. A Produção em Massa fora criado para produzir grandes quantidades de um número limitado de modelos, essa é a razão pela qual todos os Modelos T originalmente eram pretos. (Ohno, 1988)

A Ford produziu milhões de unidades do Modelo T Preto, e mais tarde do Modelo A, usando métodos esbanjadores de dinheiro e de produção por lotes que formavam grandes depósitos de *stock* em toda a cadeia de valor.

A Toyota anteviu aqui uma falha inerente ao Sistema de Produção em Massa da Ford, como não podia dar-se ao luxo de criar perdas, não dispunha de depósito, nem de espaço na fábrica, nem de dinheiro e não produzia grandes volumes de apenas um tipo de veiculo, tinha de pensar em melhorar os processos do Sistema de Produção em Massa e adequar à sua realidade (Ohno, 1988).

Na década de 1950, Taichi Ohno, um engenheiro da fábrica da Toyota, tinha o grande desafio de igualar-se à Ford em produtividade, o que conseguiu pelo que ficou conhecido pelo Sistema Toyota de Produção (STP), a ideia – chave do STP é aumentar a eficiência de produção através da eliminação sistemática das actividades não geradoras de valor.

Uma peça fundamental neste processo foi o “Sistema de Puxar”, inspirado nos supermercados americanos. A ideia bem simples, de que em qualquer supermercado

bem gerido, os produtos individuais são repostos assim que começam a escassear na prateleira, a reposição é provocada pelo consumo. Aplicado a uma fábrica, o conceito significa que o Passo 1, um processo não deve produzir (reabastecer) peças antes que o próximo processo (Passo 2) utilize todo o suprimento de peças do Passo 1 (até chegar a um pequeno *stock* de segurança).

A maioria das empresas utilizam processos com muita perda, pois o trabalho do Passo 1 é desempenhado em grandes lotes antes de se tornar necessário no Passo 2.

O resultado desse "Stock em Processo" deve ser armazenado, registado e mantido até que seja requisitado pelo Passo 2, que significa uma perda de muitos recursos. Este conceito gerou outro dos pilares do STP, o *Just-in-Time* (JIT), que significa a entrega dos produtos correctos, na hora certa e na quantidade certa. (Womack, 1997)

A Toyota também adoptou os ensinamentos, de qualidade total, do pioneiro americano em qualidade, W. Edward Deming (1900-1993), segundo Deming (1996):

"*A qualidade é tudo aquilo que melhora o Produto/Serviço no ponto de vista do cliente. A empresa deve atender às necessidades e desejos dos clientes, para isso deve melhorar de forma contínua os seus processos, de modo a aumentar a qualidade e a produtividade*. "

Nesse sentido Deming (1996) transmitiu que " *o próximo processo é o cliente* ". Cada pessoa ou passo numa linha de produção ou num processo administrativo deve ser tratada como um "cliente" e receber exactamente o que necessita no tempo certo. O objectivo da melhoria da qualidade é a detecção e solução de problemas na sua origem e ir procurar os "zero defeitos" nos processos.

A forma como se apresenta o STP, reflecte bem a filosofia e o pensamento Toyota, uma casa como sistema estrutural, que representa a unidade e complementaridade do todo, uma casa só é forte se as suas estruturas forem fortes e robustas. (Ver figura 8)

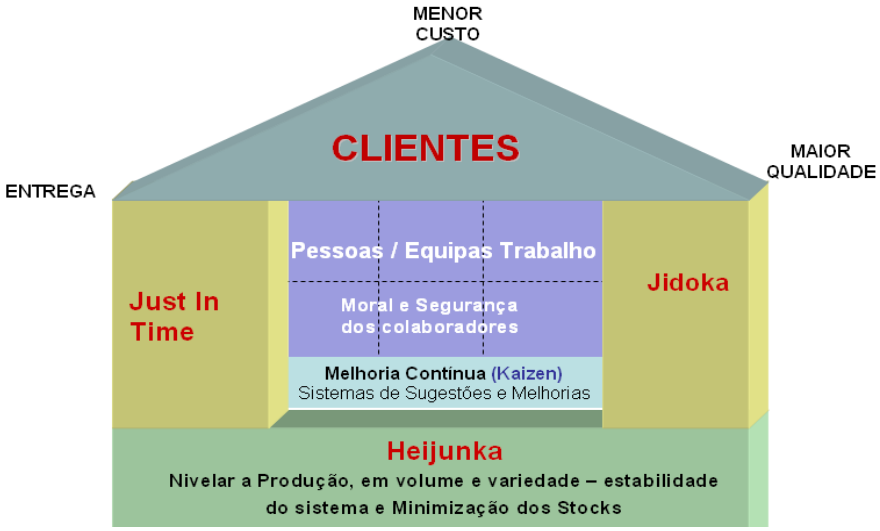


Figura 8 – A casa do Sistema Toyota de Produção (STP)

O STP foi concebido para fornecer as ferramentas e as soluções para que as pessoas que nele trabalham possam melhorar continuamente o seu desempenho, tendo na sua essência a meta, que são os clientes. A estes o objectivo é entregar ao menor custo, com a maior qualidade e no menor tempo possível. No coração da casa estão as pessoas, o "respeito pelas pessoas" e a sua segurança.

Na base, o *Heijunka*, que significa padronizar e estabilizar os processos, onde também se encontram os valores e a filosofia Toyota. Os valores e a filosofia característicos desta empresa assentam em quatro pilares (Caracterizados como os 4P´s – cujas iniciais em inglês começam por "P": *Philosophy; Process; People and Partners e Problem Solving*).

A cada um dos pilares correspondem certos princípios orientadores, são catorze no total, são conhecidos como o Modelo Toyota, e que podem ser esquematizados da seguinte forma:

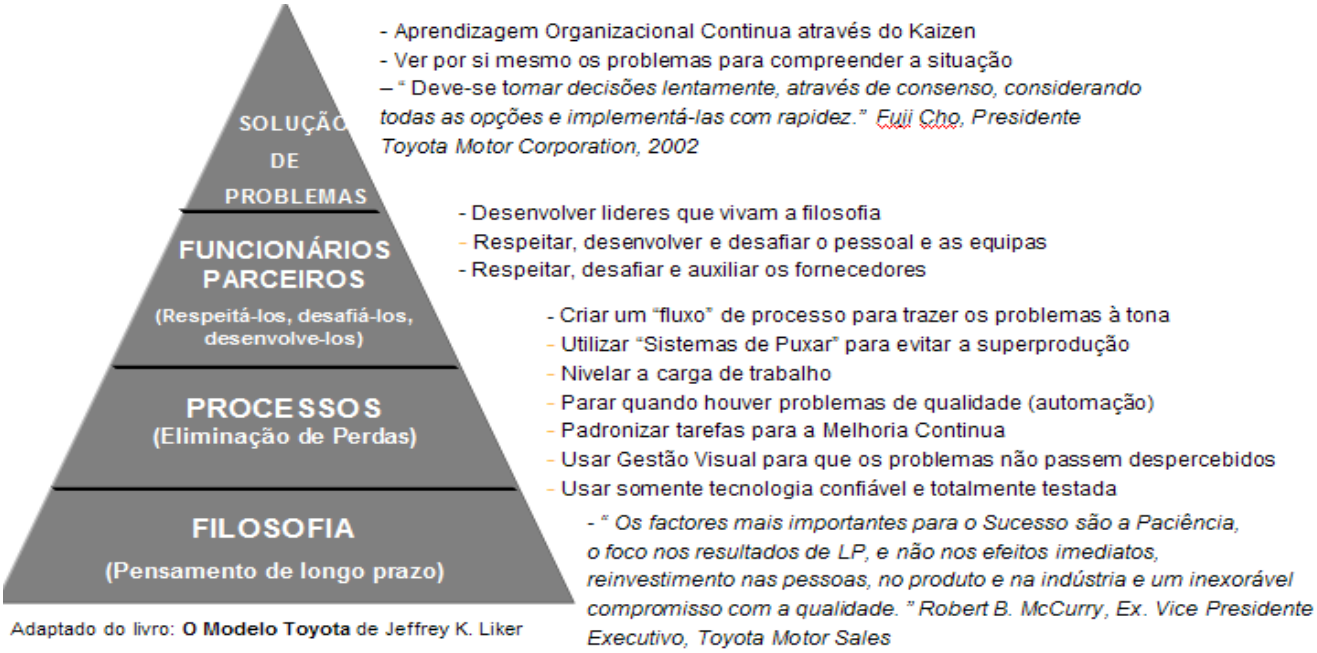


Figura 9 – Os "4 P´s" do Modelo Toyota e os seus 14 Princípios orientadores

Como se infere do Modelo Toyota, a Toyota orienta-se para o processo, embora consciente e deliberadamente invista no Longo Prazo em sistemas, pessoas, tecnologias e processos, que funcionam juntos para chegar a acrescentar elevado valor ao cliente. Esses "Sistemas" não são sistemas de informação, mas processos de trabalho e procedimentos adequados para realizar uma tarefa no mínimo tempo e esforço.

A Toyota advoga que o processo correcto produzirá os resultados correctos, que a aprendizagem e melhoria contínua significa ser capaz de crescer baseado no passado e seguir em frente gradualmente. (Liker, 2005)

A maneira Toyota de produzir representa uma forma diferenciada de pensar, pois considera a qualidade como parte integrante de todo o processo produtivo de forma abrangente e organizada. A empresa mantém claro o objectivo de satisfazer o cliente e procura sempre envolver os seus colaboradores nos processos, bem como todos os seus parceiros.

A conjugação entre STP e o Modelo Toyota fazem da cultura organizacional da empresa única e irrepetível, envolta em melhoria contínua e aprendizagem organizacional. O sucesso da Toyota levou à replicação do seu modelo por todo o mundo, em várias e diferentes áreas de negócio.

5.2.) A metodologia *Kaizen*

A metodologia *Kaizen*, oriunda do Modelo Toyota, surgiu como uma abordagem sistemática para a solução de problemas.

Kaizen é portanto uma palavra japonesa que significa KAI (Mudança) e ZEN (para melhor), isto é, Melhoria Contínua. *Kaizen* significa mudar para melhor, todos os dias, em todas as áreas da organização e envolvendo todos os colaboradores.

O *Kaizen* ensina as habilidades para trabalhar de modo eficiente, resolver problemas, documentar e melhorar os processos, recolher e analisar dados. O *Kaizen* é uma filosofia total que luta pela perfeição e sustenta o Sistema Toyota de Produção no dia-a-dia de trabalho.

O objectivo principal é a resolução de problemas e a eliminação de desperdícios no *Gemba*[19], o coração do *Kaizen* é uma atitude e um modo de pensar de todos, líderes e colaboradores, uma atitude de auto-reflexão e até mesmo de autocrítica, um ardente desejo de melhorar (Liker, 2005).

A divulgação da metodologia *Kaizen* deve-se ao japonês Masaaki Imai, que fundou em 1985 o Instituto *Kaizen*, possui a patente da marca *Kaizen*, que opera em 36 países e conta com 300 consultores.

Na génese do instituto *Kaizen* esteve a junção de uma série de inovações de gestão japonesa, e onde se abrigam práticas que vêm desde os anos 50, como o *Just in Time* iniciado na Toyota, ou o controlo da qualidade total importados para o Japão pelos americanos Deming e Juran nos anos 60. (Imai, 1986)

Para entender melhor esta metodologia, existem dois conceitos importantes e interrelacionados que carecem de ser explicados, que é o conceito de Valor Acrescentado e Desperdício. Na óptica do *Kaizen*, as actividades de valor acrescentado são aquelas que aos olhos dos clientes acrescentam valor ao produto ou serviço, isto é, entende-se por valor a compensação que os clientes recebem em troca pelo que pagam. Desperdício refere-se a todas as actividades que se realizam e que não acrescentam valor.

[19] Gemba – termo japonês para se referir ao local onde se trabalha – esta definição aplica-se a todos os locais, não apenas à fábrica mas também aos escritórios, refeitórios e armazéns.

Nas organizações, apenas uma pequena percentagem de actividades acrescenta valor, a grande maioria, cerca de 95%, geram desperdício e como tal deve ser eliminado. A ideia subjacente ao *Kaizen*, é que os desperdícios significam problemas e portanto devem ser eliminados e não contornados, com esta diminuição, as pessoas focam-se no essencial, nos processos de maior geração de valor acrescentado. Para perceber melhor, atendamos ao exemplo da figura 10:

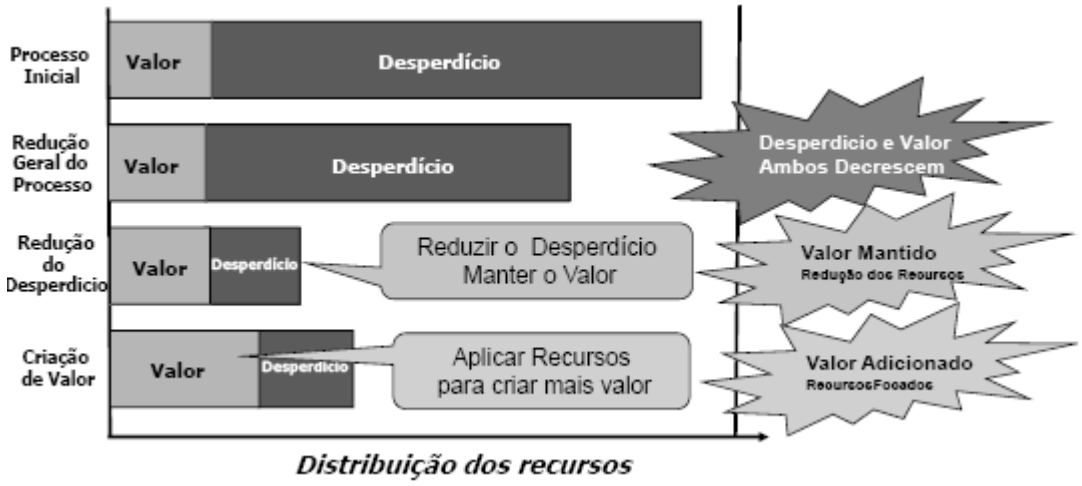


Figura 10 – Interacção entre Valor e Desperdício na óptica do *Kaizen*

5.2.1.) Fundamentos do *Kaizen*

Vamos observar de seguida os fundamentos em que o *Kaizen* assenta, que sintetizam um conjunto de valores[20], de acordo com Imai (1986) estes valores são verdadeiros princípios de funcionamento que garantem os bons resultados de qualquer actividade de melhoria contínua, tais como:

1. ***Gemba Kaizen***
2. **Desenvolvimento das pessoas**
3. **Normas Visuais**
4. **Processo e Resultados**
5. **Qualidade em Primeiro lugar**
6. **Eliminação de *Muda*[21]**

Estes valores são fundamentais e suportam a Missão e os Objectivos de uma organização *Kaizen.* De seguida são explicitados, com mais pormenor:

1. ***Gemba Kaizen***

O *Gemba* é uma expressão japonesa que designa o local onde o trabalho é realizado, onde o valor é criado, onde os problemas acontecem e são resolvidos. Por exemplo: a fábrica no caso da Toyota, na loja no caso do Continente. Sendo este o local mais importante de uma empresa *Kaizen* e é onde se deve passar a maior parte do tempo, a resolver problemas e a melhorar os processos do dia a dia.

Numa conferência presenciada, em Abril, do corrente ano, com o fundador do Instituto *Kaizen* – Masaaki Imai (2010), este enfatizava a importância deste ponto e dizia a esse propósito: "*... é no Gemba que tudo se joga, o Gemba é o espelho do trabalho dos gestores, a qualidade do seu trabalho reflecte-se na forma como as pessoas trabalham, por isso é onde se deve passar a maior parte do tempo possível*. " (Imai, 2010)

[20] Consultar Anexo 18 – Modelo dos fundamentos do *Kaizen*.
[21] *Muda* – palavra japonesa que significa desperdício.

Numa empresa *Kaizen*, a sua representação é a de uma pirâmide invertida, com o *Gemba* primeiro, a seguir o *Midle Management* e por último o *Top Management*[22]. (Imai, 2010). Nesta conformidade os princípios orientadores do *Gemba Kaizen* são:

- Quando surge um problema ir ao *Gemba* primeiro: não tentar resolvê-lo do escritório; É imprescindível, até mesmo para os directores, a observação *in loco* e o entendimento das situações. Como consequência imediata, um observador do *Gemba* sabe sempre do que está a falar, porque as suas informações foram obtidas em primeira-mão e não por terceiros.
- Adoptar Contra medidas Temporárias: se não conseguir resolver completamente o problema na altura em que este surge, remediar da maneira que for possível;
- Encontrar a Causa Raiz dos problemas: depois de remediar o problema, identificar a verdadeira causa do problema. Usando, por exemplo, a ferramenta os "5 Porquês" (ver o exemplo da aplicação na Tabela 4).
- Normalização: após encontrar a verdadeira causa temos de normalizar e fazer procedimentos – é extremamente importante não apenas solucionar o problema, mas também impedir que ocorra novamente, por isso, deve-se atacar as suas causas e normalizar.

[22] Consultar o Anexo 19 – Pirâmide invertida da empresa *Kaizen*

Um dos princípios basilares no *Kaizen* é a resolução de problemas, e para isso é necessário identificar a causa, em vez da fonte do problema. Uma ferramenta interessante usada na Toyota é os "Cinco Porquês". Estes resumem-se em perguntar cinco vezes "porquê" perante um determinado problema, pois assim iremos encontrar a verdadeira causa do problema. Vamos atender ao seguinte exemplo:

Passo	**Razão ou Motivo**	**Porquê (Why)?**
1	O fornecedor atrasou-se duas horas.	Porque é que aconteceu isso?
2	Porque não preparamos a tempo o pedido da encomenda.	Porque é que o pedido não foi preparado a tempo?
3	Porque não tivemos a aprovação da gestão de topo a tempo.	Porque é que não conseguimos as assinaturas a tempo?
4	Porque apenas decidimos a ementa três dias antes do evento.	Por que é que preparamos tão tarde?
5	Porque nos esquecemos!	Por que é que nos esquecemos?
Causa – Raiz	**Porque não temos uma checklist que nos apoie a identificar as tarefas que temos de fazer a tempo, aquando da preparação de eventos desta magnitude.**	

Tabela 4 – Exemplo da aplicação dos "5 Porquês" (adaptado de Pinto, 2009:51)

Como podemos observar, a falta de uma simples *checklist* deu origem ao problema. A solução foi criar a *checklist* e adoptá-la. Quanto mais se aprofunda na busca da causa raiz dos problemas, mais duradoura e abrangente é a medida correctiva a ser tomada.

2. Desenvolvimento das pessoas

O Desenvolvimento das Pessoas através do envolvimento é uma crença muito forte para a Melhoria Contínua. Para cada tipo de melhoria existe um hábito a mudar. Para cada hábito existe um grupo de pessoas que vai ter de adoptar novos hábitos

abandonando os anteriores. Desde os directores aos operadores, todos necessitam de ser envolvidos, de forma a estarem aptos a adoptar novos hábitos.

O caminho para uma organização se tornar e manter-se bem sucedida passa, obrigatoriamente, pelas pessoas que fazem parte dessa organização. O espírito do Sistema Toyota de Produção e aqui enfatizado, é que para criar equipas que excedam os parâmetros de desempenho, é preciso, além de indivíduos com excelente formação técnica, líderes que sirvam de exemplo técnica e filosoficamente para as suas equipas. Primeiramente, espera-se que um líder incuta aos seus colaboradores a cultura da empresa, ele precisa ser um modelo para os trabalhadores, para isso tem de saber como o trabalho é realizado, mesmo as tarefas mais básicas, em cada parte do *Gemba* que está sob a sua responsabilidade.

Quando surge um problema ir ao *Gemba* primeiro, a habilidade de observar e entender profundamente as situações, é um dos pilares da cultura Toyota. Esta prática não deve ser só seguida pelos colaboradores mas sobretudo pelos executivos, administradores e directores, pois estes não gerem somente tecnologia ou tarefas mas promovem a cultura.

O centro absoluto da filosofia Toyota é que a cultura deve apoiar as pessoas que executam o trabalho. Como explica Liker, (2008:180), a administração deve demonstrar um compromisso com a qualidade todos os dias, mas não esquecendo que a qualidade provém dos trabalhadores. O envolvimento das pessoas em direcção a uma meta, é das partes mais importantes do *Kaizen*, as ferramentas e técnicas só podem ser eficazes com uma administração e filosofia correctas, em que no centro estão as pessoas.

Para nos esclarecer, Alex Warren, Ex. presidente da *Toyota Motor Manufacturing*, em Liker, (2005): " *Enquanto não se afastar egos do caminho, atingir toda a equipa e liderá-la em conjunto, ..., a administração sénior continuará a desperdiçar a inteligência e a extraordinária capacidade de todos os funcionários. Na Toyota, simplesmente damos o máximo de valor aos membros da nossa equipa e incorporamos as suas ideias no nosso processo de planeamento.* " (Liker, 2005)

3. Normas Visuais

A Gestão Visual serve para apoiar o aumento da eficiência e eficácia das operações, tornando-as mais visíveis, lógicas e intuitivas. Foca a ideia que "uma imagem vale mais do que mil palavras" e que "uma norma é o caminho conhecido como mais eficiente de desempenhar determinada tarefa." (Imai, 2010)

É muito importante definir o caminho mais eficiente para desempenhar uma determinada tarefa. Se uma tarefa não está normalizada, é de esperar que tenha associado "*Muda*" (desperdício em japonês) e variabilidade porque temos diferentes pessoas a executá-las e muito provavelmente, diferentes formas de a concretizar (Iman, 1987).

Ao nível do *Gemba*, que é o local onde se trabalha, os sinais visuais podem aparecer de formas diferentes, como sombras de ferramentas num quadro como podemos (ver na figura 12), marcas pintadas no chão ou nas paredes, semáforos ou *LED´s*, roupa ou farda de cores diferentes e cartões *Kanban*. Este é um vocábulo de origem japonesa que significa "cartão", de forma simples é uma autorização para fazer ou mover algo, sinaliza o ponto de armazenamento de stock, no caso das lojas Continente (ver na figura 11), sinaliza a necessidade de encomendar determinado artigo de economato que se encontrará brevemente em ruptura.

O objectivo é que esse cartão contenha as informações essenciais para a encomenda do novo material e que o material ainda existente chegue até à próxima remessa.

Figura 11 – Exemplo do Cartão *Kanban* (imagem fornecida pela Sonae Distribuição)

Figura 12 – Sombra de ferramentas (as ferramentas estão desenhadas na parede, para que se saiba sempre o local de cada uma)

4. Processo e Resultados com dados

Uma ideia importante para o *Kaizen* e para a Toyota é a de que o "Processo certo irá levar ao Resultado correcto". O pensamento "Processo e Resultado" destacam igual importância aos processos e aos resultados.

O resultado é importante no sentido de serem definidos objectivos para a equipa. Para que os resultados obtidos sejam coerentes e consistentes, é crucial dedicar-se também especial atenção ao Processo.

Uma ênfase na metodologia *Kaizen* é que os resultados sejam acompanhados de dados concretos e objectivos. Existe o hábito corrente de "eu acho que" e é uma antítese da melhoria continua, não deve haver espaço para se falar de forma intuitiva mas sim com dados, estabelecendo patamares, medindo, analisando e concretizar os resultados com indicadores. (Iman, 1987)

5. Qualidade em Primeiro Lugar

A Qualidade total está implícita no pensamento clássico em termos de *Kaizen*. Já na Toyota, uma táctica de qualidade era a de adiantar projectos de todos os tipos, perceber os problemas, o mais cedo possível e disponibilizar soluções antes mesmo que os problemas aconteçam.

O Modelo Toyota quer incutir na cultura a filosofia de parar ou desacelerar a produção para obter a qualidade desejada logo na primeira tentativa, aumentando a produtividade no longo prazo. (Liker, 2005)

A ideia de qualidade em 1º lugar é suportada por três conceitos:

- Orientação para o mercado: é importante para perceber o que o mercado espera da empresa, é essencial que não exista concentração somente no produto/serviço mas também em tudo o que poderá trazer maior competitividade;
- A próxima operação é o cliente: o cliente deve estar sempre em primeiro lugar na empresa. O processo seguinte é tão importante como o cliente final, por isso passar um problema para o processo seguinte deve ser encarado como passar um problema para o cliente final. Deve-se utilizar a filosofia de não aceitar, não fazer e não passar problemas (defeitos), para o próximo "elo" da cadeia;
- Melhorias a montante: os problemas devem ser empurrados para a origem, isto é, torna-se importante detectá-los na sua origem e se possível evitar que eles se produzam. Numa primeira fase, utiliza-se a inspecção final para evitar que os problemas/defeitos cheguem ao cliente. Numa segunda fase, já deverá ser cada trabalhador a inspeccionar o seu próprio trabalho (não aceitar problemas da operação anterior, evitar os defeitos e não os passar para a operação/processo seguinte. Numa terceira fase, devem utilizar-se dispositivos de alerta anti- erro

que alertam para eventuais problemas/defeitos. Quando se consegue atingir esta terceira fase, a probabilidade dos problemas chegarem ao cliente são praticamente inexistentes.

6. Eliminação de *Muda* (Desperdício)

A ideia base é a de elaborar os processos de negócio de forma a diminuir ao máximo o desperdício, obtendo, desta forma, um fluxo contínuo composto apenas de processos que acrescentam valor ao objecto de negócio. (Iman, 1987)

A criação de um fluxo contínuo nos processos de negócio irá forçar a uma diminuição no stock de matéria-prima ou de informação. Essa diminuição expõe ineficiências que exigirão soluções imediatas, caso contrário, todo o fluxo irá parar por mais tempo e o prejuízo será ainda maior.

Quando os processos estão ligados uns aos outros, há mais trabalho em equipa, *feedback* mais rápido sobre os problemas, maior controlo sobre o processo e pressão constante sobre as pessoas para resolver problemas, pensar e crescer.

O *Kaizen* visa a eliminação dos sete "*Mudas*" mais recorrentes nas empresas, de forma a alcançar a competitividade e a Excelência, que são os seguintes:

1. Defeitos (qualidade interna ou falhas externas)
2. Espera de pessoas;
3. Movimento de pessoas;
4. Sobre processamento;
5. Espera de Materiais;
6. Movimento de Materiais;
7. Excesso de produção.

Na Toyota, a superprodução é a forma fundamental de desperdício, porque causava a maioria das outras perdas. Produzir mais do que o cliente encomendou, conduzirá a muito stock à espera do próximo processamento. Quando não há um fluxo

que expõe as dificuldades, lotes inteiros de peças defeituosas podem ser atiradas fora, ou a manutenção preventiva de uma máquina pode ser deixada de lado simplesmente porque a sua paragem não irá afectar directa e imediatamente a linha de produção. (Womack, 1997)

5.2.2.) Princípios do *Kaizen*

Os valores fundamentais descritos no subcapítulo anterior têm de ser combinados com alguns dos princípios *Kaizen* para que a mudança seja real e efectiva.

Existem muitos princípios motores da Melhoria Contínua, como enfatiza Pinto (2009), um dos princípios exprime que os problemas não estão nas pessoas mas nos processos, isto é, " *Pessoas Medíocres, com processos excelentes, geram resultados excelentes e Pessoas Excelentes, com processos medíocres, geram resultados medíocres* " (Pinto, 2009)

Não se deverá exigir resultados sem trabalhar nos processos, pois se os processos forem inconsistentes geram resultados inconsistentes.

A Melhoria Contínua (*Kaizen*) ocorre quando os processos estiverem estabilizados e padronizados. Quando os processos se tornam estáveis e se consegue tornar visíveis as perdas e ineficiências, têm-se a oportunidade de aprender continuamente a partir das melhorias.

A melhoria deve ser um processo global e transversal à organização, não esquecendo que dentro da organização todos são fornecedores e clientes uns dos outros.

Essencialmente, o centro do *Kaizen* é uma atitude, um modo de pensar de todos os líderes e colaboradores em "Não Culpar e Não Julgar", conjugada com um atitude de auto-reflexão, de auto crítica e uma enorme vontade de melhorar. Este exercício implica mudança de paradigma pois a cultura ocidental vê a crítica e o reconhecimento do erro como sinal de fraqueza. O *Kaizen* e a cultura oriental ensinam o oposto que o maior sinal de coragem é quando uma pessoa aborda abertamente as coisas que não deram certo, assume a responsabilidade e propõem soluções para que não aconteçam de novo.

Como refere Mike Masaaki, presidente do Toyota Tecnhical Center, em Liker (2005), sobre o princípio de Não Culpar mas responsabilizar pelos erros:

" *As pessoas que não estiveram no Japão poderão não entender que o objectivo não é de magoar o indivíduo, mas ajudá-lo a melhorar – não prejudicar o programa mas mostrar as falhas para melhorar o programa seguinte. Se se compreender isso em profundidade, consegue-se passar pela crítica construtiva. Não importa que um programa ou uma apresentação sejam excelentes, acreditamos que há sempre alguma coisa a melhorar, de modo que sentimos que isso é a nossa obrigação. Não é "algo obrigatório negativo", mas uma oportunidade obrigatória de melhorar – é o coração do Kaizen.*" (Liker, 2005)

A implementação e a manutenção da filosofia *Kaizen* nas empresas exige a presença de metodologias que, de forma disciplinada e contínua, a promovam. (Iman, 1987).

Neste contexto, a fim de se trabalhar e conduzir a melhoria contínua, utiliza-se um trabalho sistemático que tem por base o ciclo PDCA[23] ou Ciclo de Melhoria Contínua. O Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) é um método de gestão de tomada de decisões para garantir a execução das metas e objectivos propostos.

Através do ciclo PDCA consegue-se estabelecer uma estratégia de melhoria contínua, que ao longo do tempo trará vantagens para a organização, este método visa controlar e atingir resultados eficazes e confiáveis nas actividades de uma organização (Pinto, 2009).

O ciclo está dividido em 4 partes (Planear, Fazer, Verificar e Agir), e cada uma delas é composta por várias etapas, tal como se representa na figura 13:

[23] PDCA - também conhecido por Ciclo de Melhoria Contínua ou de Deming, devido às suas origens que remontam aos anos 30 pela mão de W. A. Shewhart e amplamente divulgado nos anos 50 pelo americano W. E. Deming, no Japão.

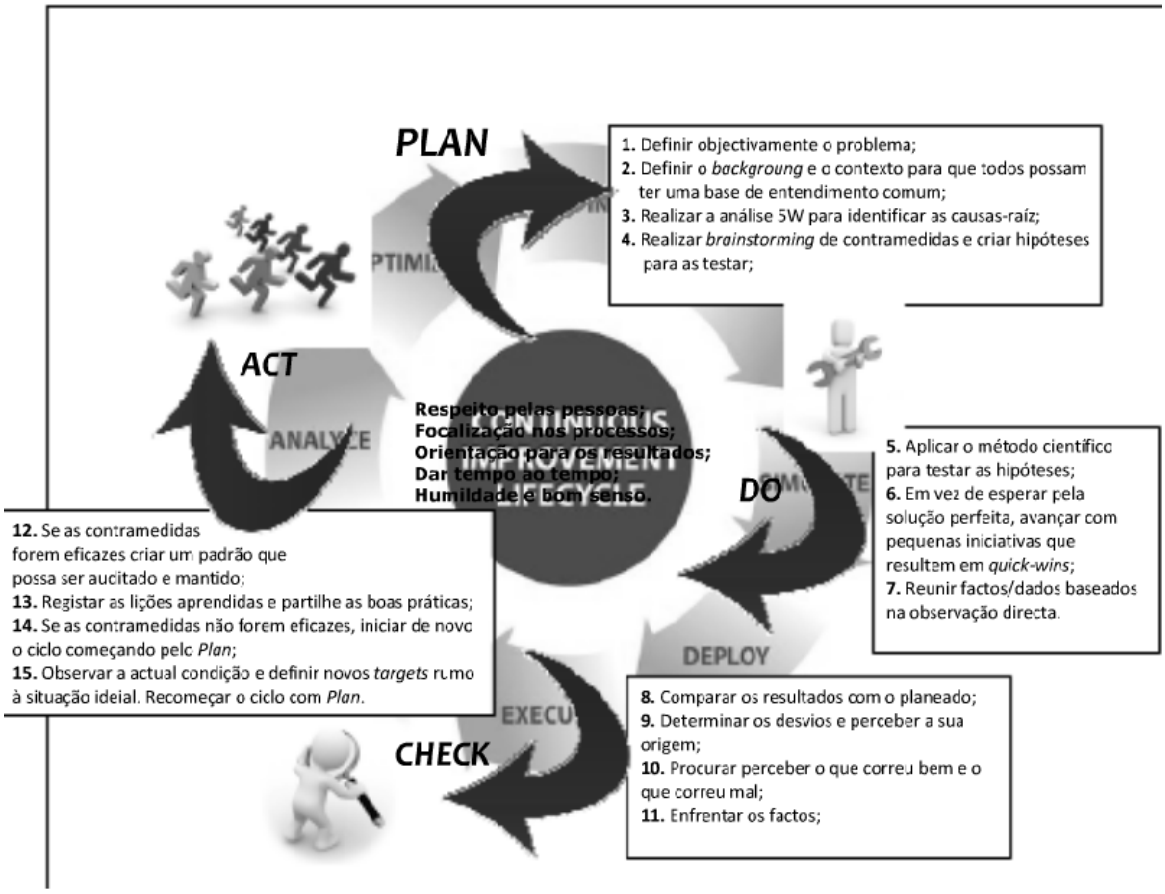


Figura 13 – Ciclo PDCA ou de Melhoria Contínua (adaptado de Pinto, 2009)

A melhoria contínua não é uma solução rápida (nem a implementar, nem para obter resultados), assenta na evolução gradual, um pouco como se tratasse de uma bola de neve que aumenta em cada rotação efectuada. Aos poucos as melhorias surgem, dando tempo a todos para se ajustarem e aprenderem.

Cada pequeno incremento dado no sentido da melhoria contínua é apoiado num ciclo de melhoria contínua ou ciclo PDCA, este ciclo, como já vimos, serve de guia à melhoria contínua, à realização de mudanças ou mesmo à análise de situações. Para que as melhorias se sustentem no tempo é necessário uniformizar, normalizar ou *Standardizar*, isto significa que todos façam do mesmo modo, seguindo a mesma sequência, as mesmas operações e as mesmas ferramentas.

A uniformização dos processos passa pela documentação e geração de procedimentos das operações e processos. As vantagens são muitas, como por exemplo o aumento da previsibilidade dos processos, a redução de desvios e menores custos.

Processos uniformizados podem ainda ser comparados com as melhores práticas e, deste modo, contribuir para a melhoria contínua. (Iman, 1987)

O ciclo de melhoria contínua ou PDCA pode ser adaptado para gerar o ciclo de uniformização. Neste caso o "P" (*Plan*) dará lugar ao "S" (*Standardize*), criando o ciclo SDCA.

Só através da uniformização de procedimentos e de práticas (ciclo SDCA), é possível criar um "terreno firme" para que o próximo degrau da melhoria seja alcançado. O SDCA (Norma) não é mais que o "calço" da roda PDCA ou de Melhoria identificada nas figuras seguintes.

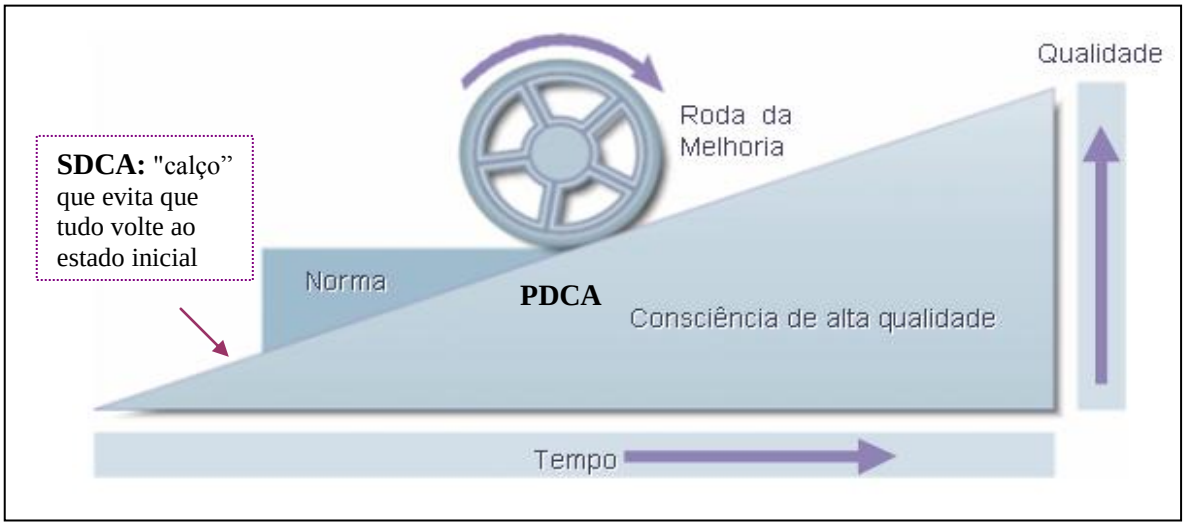


Figura 14 – Ciclo de Melhoria Contínua (adaptado de Pinto, 2009)

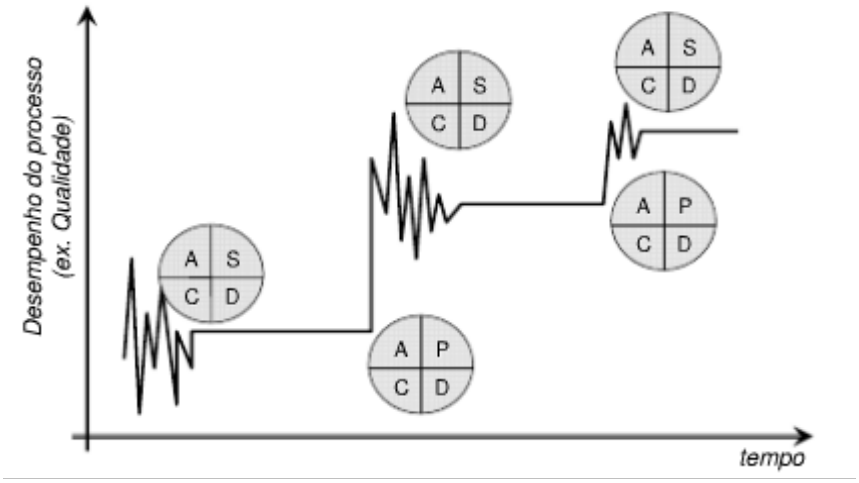


Figura 15 – Aplicação conjunta dos ciclos SDCA e PDCA, no sentido da Melhoria Contínua do desempenho (Pinto, 2009)

Em suma, *Kaizen* significa mudança para melhor. Para colocá-lo em prática deve-se incorporar os valores e princípios abordados e aproveitar as ferramentas como os " Cinco Porquês", o *Kanban*, os "5´S´s", o *Standard Work*, que vamos ver no próximo capítulo.

Contudo, tornar-se uma organização que aprende através da melhoria contínua não é uma tarefa fácil de executar, a própria empresa Toyota levou algumas décadas para chegar ao nível em que se encontra.

Mais importante ainda, o processo de melhoria nunca deve parar, como sugere a forma cíclica dos ensinamentos de Deming (1996) e deve ser aplicado em todos os níveis do organograma da empresa, e até envolver empresas parceiras.

5.3.) *Kaizen* como mudança cultural

O grande desafio para as empresas que implementam o *Kaizen* é a de criar uma organização alinhada de indivíduos que tenham incorporado a cultura da empresa e que estejam continuamente a aprender juntos e a criar valor para o cliente.

Essa ideia, com raízes na empresa Toyota, foi intencionalmente construída do zero e começou por ser uma filosofia dos principais executivos da organização.

A meta era construir uma empresa de longo prazo que oferecesse-se um valor extraordinário para o cliente e para a sociedade, o que levou décadas até que fossem colocadas as fundações que radicalmente transformaram a cultura da organização.

As principais características desta filosofia que conduzem à mudança cultural, explicitada por Liker (2005), são:

- Comprometimento da gestão de topo;
- Envolver todos os níveis;
- Usar os directores e administradores intermédios como agentes da mudança;
- Perceber que demora tempo para desenvolver pessoas que realmente compreendam e vivam a filosofia;
- Por ser uma mudança cultural, numa escala de dificuldades, é algo "extremamente" difícil;

Na definição de cultura organizacional de Schein[24] (1985), que vimos no capítulo 2, diz-nos que é: " *um conjunto de pressupostos básicos aprendidos por um grupo que resolve os seus problemas tanto de adaptação externa como de integração interna, funcionaram tão bem no passado que são considerados válidos e assim devem ser ensinados aos novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir os problemas na organização*." (Schein, 1985)

Assim, o que se vê e se ouve ao entrar numa empresa pela primeira vez são somente manifestações superficiais da cultura. Quando se visita uma empresa *Kaizen* como a retaguarda do Continente, saltam à vista as características superficiais, tais como *Kanbans*, alto número de sugestões dos colaboradores, pisos limpos, prateleiras arrumadas e muitos quadros e recursos visuais.

Na representação do *iceberg* da "cultura *Kaizen"* [25], essas práticas caracterizam a parte "visível", que demonstra o envolvimento e comprometimento das pessoas, a manifestação superficial da cultura e um instrumento de recursos humanos.

Abaixo da superfície, encontra-se a parte "invisível" que é a raiz da cultura *Kaizen* e tem uma profundidade que ultrapassa o nível das suposições básicas da maneira mais eficaz de "perceber, pensar e sentir" em relação aos problemas. Temos como exemplo, o princípio de ir ao *Gemba* analisar as situações, a identificação das perdas, a completa consideração da tomada de decisão e o foco na visão de longo prazo.

Esta filosofia deriva do Modelo Toyota que foi inventado, descoberto e desenvolvido ao longo de décadas à medida que administradores e talentosos engenheiros da Toyota aprenderam a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna. Isto faz com que não sejam considerações teóricas mas soluções activas de problemas concretos no *Gemba*, que não foram impostos de maneira *Top – Down.*

E, por último, a filosofia deve ser explicitamente ensinada aos novos membros, da forma como é transmitida normalmente a cultura, que é: "Aprender – Fazendo", através da acção do trabalho no dia-a-dia em que os líderes moldam o caminho.

---

[24] Consultar Anexo 2 – Conceito aprofundado de Cultura Organizacional de Schein (1985)
[25] Consultar Anexo 20 – Representação do *Iceberg* da "Cultura Kaizen"

O modelo é transversal e harmoniza com tudo o que as pessoas fazem na organização ao longo do dia, é como mergulhar numa cultura e numa filosofia própria, a tal ponto que faça parte daquilo que as pessoas são.

Numa implementação do *Kaizen*, a jornada será longa e árdua, pois existem barreiras a ultrapassar e principalmente paradigmas a abandonar, porque se trata de uma mudança cultural. É uma caminhada que não tem fim e que depende em muito do contributo, comprometimento e motivação de todos para esse caminho, mas as compensações e os resultados superarão em muito o grande esforço necessário. Tal como a Toyota conseguiu ser a melhor do seu ramo, qualquer empresa poderá usar esta metodologia, utilizando a excelência operacional como a sua arma estratégica.

5.4.) Implementação do *Kaizen* na Sonae Distribuição

Figura 16 – Cronograma de implementação do *Kaizen* nas operações da Sonae

A história da implementação do *Kaizen* nas operações da Sonae Distribuição começou em 2007 quando o departamento de formação de Recursos Humanos da empresa identificou o instituto *Kaizen* como parceiro.

O objectivo principal consistiu em dar continuidade ao programa de desenvolvimento de equipas já iniciado por este departamento com o intuito de consolidar e aumentar a motivação e envolvimento dos colaboradores.

Para o instituto *Kaizen* este projecto foi pioneiro, não tanto pela implementação mas por causa da área de negócio, já que nunca tinham implementado o *Kaizen* na área da distribuição. Na implementação do projecto de melhoria contínua, de acordo com o cronograma da figura 16, foram-se seguindo algumas etapas que se vai passar a descrever.

No início do projecto, em 2007, começaram por actuar no sistema técnico e seguir imediatamente com a mudança cultural. Isto significou focalizar nos processos e trazer à tona os problemas que os colaboradores devem aprender a resolver. Mas para que se mude a cultura deve também desenvolver-se verdadeiros líderes *Kaizen* que possam reforçar e liderar essa mudança, pessoas que acreditem apaixonadamente nessa filosofia.

Assim a primeira abordagem do instituto *Kaizen* constituiu um desafio para todos os Administradores e Directores da Sonae Distribuição que foram interpelados para irem a uma loja Continente e com um cronometro fossem medindo o tempo que os

operadores gastavam na reposição[26] dos produtos na prateleira antes da abertura do Continente, e desenhassem o percurso que estes operadores faziam do armazém para a loja e da loja para o armazém.

O objectivo era medir a produtividade e o desperdício causado pelas deslocações dos operadores. Estipularam que o valor acrescentado era somente o acto de colocar o produto na prateleira e que tudo o resto era considerado desperdício, como explicou E2:

> " *O Cliente quando entra na loja o que está disposto a pagar é o produto na prateleira, e é o que o cliente vê. Enquanto cliente eu quero chegar, ir buscar o meu produto e continuar, tudo o que está na retaguarda, a montante para o cliente não interessa.*" (E2)

Este foi o primeiro impacto com a realidade pois repararam que tinham percentagens enormes de desperdícios (cerca de 90%), quando desenharam os mapas de fluxos de valor em *flipcharts*. Do que tinham acabado de constatar, puderam observar e pensar juntos como poderiam melhorar. (ver figura 17, Visita ao *Gemba*)

Para além dessa tomada de consciência, identificaram as possibilidades de melhorias e perceberam que muitos dos problemas e ineficiências poderiam ser resolvidos internamente, uns por pequenos ajustamentos outros precisariam de repensar os processos ou fazer de novo. Perceberam também que o factor crítico dessa mudança não era nenhum mega projecto nem um novo sistema informático mas eles próprios, com as suas ferramentas teriam de apresentar soluções internas e ser os motores dessa mudança.

A Sonae Distribuição é uma empresa líder de mercado e que antes já era bastante organizada e inovadora, contudo nesta fase deu-se conta que poderia ser ainda melhor, mais eficiente e produtiva.

[26] Reposição – é um termo usado na grande distribuição, e significa o acto de repor, isto é, os produtos individuais são repostos assim que começam a escassear na prateleira, a reposição é provocada pelo consumo.

Figura 17 – Exemplo de um *flipchart* depois de uma visita ao *Gemba*

Como é característico da cultura Sonae, depressa todos se aperceberam que teriam de ir para o terreno e começar a implementar este novo desafio.

As principais necessidades de melhoria identificadas nesta fase foram: a organização e arrumação do armazém, aumentar a produtividade na reposição por eliminação de desperdícios, reduzir as rupturas parciais provocadas por dificuldades de encontrar os produtos no armazém e reduzir as quebras por deficiente arrumação no armazém.

A norma *Kaizen* aplicada foi a de "Aprender fazendo" e depois ensinar. E assim foi através da implementação das primeiras ferramentas *Kaizen* nas lojas, durante o ano de 2007. As ferramentas que foram implementadas de início foram, a **Ferramenta os 5´s,** o ***Standard Work*** **e a Gestão Visual.**

Nesta primeira fase começou por implementar-se a ferramenta dos 5´s, os "cinco S", referem-se a um conjunto de práticas que procuram a redução do desperdício e a melhoria do desempenho das pessoas e processos através de uma abordagem muito simples que consiste na manutenção das condições óptimas dos locais de trabalho, isto é, ordenados, arrumados e organizados. Os 5´s são cinco palavras que, em japonês, começam pelo som "S", que são:

a) ***Seiri*** (Organização/Triagem) – separar o útil do inútil, identificar coisas desnecessárias no posto de trabalho. A nível das lojas Modelo e Continente, foi

feito um trabalho exaustivo de triagem de material desnecessário, tanto no armazém da loja como em cada posto de trabalho.

Figura 18 – Fase de triagem de material nas lojas Modelo Continente (imagens fornecidas pelo Modelo de Vila do Conde)

b) ***Seiton*** (Arrumação) – definir um local para cada coisa, cada coisa no seu local. Isto significa, dispor os materiais mais necessários de uma forma mais disponível, colocar etiquetas de identificação (ajudas visuais) nas coisas e no respectivo lugar onde estas devem ser mantidas. O lema **"Um Local para cada coisa, cada coisa no seu local"** foi levado muito a sério pelos colaboradores do Modelo e Continente. Aquando das visitas, encontrei pintado ou afixado nas paredes este dístico para que não fosse esquecido. Podemos ver na figura 19 no cais do Continente de Matosinhos.

Figura 19 – Pintura de "Um Local para cada coisa, cada coisa no seu local"

O próprio armazém sofreu uma reestruturação à luz desta nova perspectiva, com a mudança da disposição das mercadorias, no sentido de que os produtos de maior rotação ficassem mais próximos do solo e os produtos de menor rotação mais elevados e identificados por cores como podemos ver na figura 20:

VERMELHO
Stocks desnecessário a tratar
Não encomendar
Excedentes de reposição
Excedentes de campanha
Produtos sazonais
Descontinuados
ROTATIVIDADE
2X mês

AZUL
Artigos de maior rotação
Artigos multi-reposição
ROTATIVIDADE
MINIMO 1X SEMANA
NIVEIS DO CHÃO

Figura 20 – Fotografia da organização do armazém (fornecida pela empresa)

Outra ideia, foi a identificação do sítio para os escadotes por área de loja e aproveitamento do espaço em armazém para arrumação dos porta paletes[27], identificados por marcações amarelas no solo, como se pode ver na figura 21:

Figura 21 – Arrumação das lojas (imagem fornecida pela empresa)

[27] Porta – Paletes: é um empilhador ligeiro utilizado para mover paletes em pequenas distâncias, sendo as paletes elevadas apenas o suficiente para permitir a sua movimentação.

c) ***Seiso*** (Limpeza) – proceder à limpeza em cada zona do posto de trabalho assim como da área envolvente, define-se como uma norma de limpeza. A ideia subjacente é que ao limpar se esteja a inspeccionar o local de trabalho (Ver figura 22)

Figura 22 – Limpar é inspecionar (imagens fornecidas pela empresa)

d) ***Seiketsu*** (Normalização) – normalizar implica controlar os três S´s iniciais. Isto é, identificar as ajudas visuais e os procedimentos, normas de arrumação e limpeza, como por exemplo, sinais de controlo visual, marcadores de posição, etiquetas e indicadores com limites. O exemplo abaixo, demonstra o objectivo desta ferramenta e até onde foi o espírito *Kaizen* na Sonae:

Figura 23 – Exemplo de arrumação de uma gaveta de um colaborador

e) ***Shisuke*** (Autodisciplina) – Significa a auditoria aos cinco S´s (5S), verificar se se está a praticar os princípios de organização, sistematização e limpeza,

Nos Modelos e Continentes optaram por colocar quadros de auditoria 5´S´s nas áreas comuns do armazém para que todos os colaboradores tenham acesso a essa informação. Mensalmente analisam os 5´S´s e identificam planos de acções de melhoria associados às avaliações feitas. Existem quadros com essa informação nas diversas áreas comuns das lojas, como exemplifica a figura 24.

Figura 24 – Quadro informações da Auditoria 5´s

Outra das ferramentas aplicadas logo na primeira fase foi a **Ferramenta *Standard Work***, esta ferramenta contém cinco passos, em primeiro definir objectivos de melhoria, de seguida estudar o trabalho (efectuar medições), à posteriori melhorar o trabalho, depois normalizar o trabalho (formalizar) e por último treinar os colaboradores segundo a norma.

A Normalização é uma etapa importante na implementação do *Kaizen*. Com o *Standard Work*, deixa de haver lugar para os desvios e improvisos, ou seja, o objectivo é que todos façam o trabalho da mesma forma e, se alguém detectar que esse trabalho pode ser feito de forma diferente (melhor, mais rápido e mais económico), faz-se dessa a forma padrão (*Standard*) de trabalhar.

Um trabalho *Standard* é mais facilmente ensinado, melhorado, documentado, auditado e transferido. Todos os esforços nesse sentido são bem vindos desde que não inibam os processos criativos das pessoas.

As normas permitem que não haja um recuo nas melhorias já efectuadas, e a melhor norma hoje pode não ser a melhor norma amanhã, isto é, as normas devem ser continuamente questionadas e melhoradas.

O *Standard Work* promove também a comunicação entre as pessoas. Os esforços de normalização e formalização devem estar disponíveis para todos. Um dos meios privilegiados para o fazer é através dos quadros de informação colocados nas áreas de trabalho, os responsáveis por manter a informação do quadro actualizada são os colaboradores da área de trabalho a que o quadro pertence.

No Modelo e Continente encontrei quadros de informação no *Gemba* em praticamente todas as áreas, como podemos ver na figura 25 no Continente de Matosinhos:

Figura 25 – Quadro de Informação no *Gemba* (Continente de Matosinhos)

Por último, nesta primeira fase, ainda se implementou a ferramenta de **Gestão Visual** que já foi também abordada no início do capítulo 5. Esta ferramenta apresenta a informação de um modo que as pessoas possam rapidamente perceber a realidade do *Gemba*. Isto é absolutamente vital em ambientes operacionais altamente competitivos,

onde as mudanças e as alterações estão na ordem do dia. Alguns exemplos do controlo visual são:

- Quadro de Informação no *Gemba* – para informar os colaboradores do status do G*emba*, transmitir-lhes informações e avisos (ver figura 25);
- Marcas ou linhas no pavimento e/ou paredes a denunciar percursos e linhas de limite (ver figura 26);

Figura 26 – Vários exemplos de controlo visual (fotografias fornecidas pela empresa)

- Cartões *Kanban* para controlo do fluxo de materiais, pessoas e informações (ver figura 11, capítulo 5);
- Sistemas à prova de erro (*Poka-Yoke*[28]) ou mecanismos de controlo e/ou protecção (ver figura 27)

[28] Poka – Yoke: é um dispositivo à prova de erros destinado a evitar a ocorrência de defeitos em processos de fabricação e/ou na utilização de produtos. Este conceito faz parte do Sistema Toyota de Produção, um exemplo é a impossibilidade de remover a chave da ignição de um automóvel se a sua transmissão automática não estiver em "ponto morto", assim o motorista não pode cometer o erro de sair do carro em condições inseguras.

Figura 27 – Exemplos de *Poke-Yoke* (fornecidas pelo Modelo de Vila do Conde)

- Quadros de Gestão, disponíveis no *Gemba*, como o Plano de Trabalho Dinâmico, com a informação da equipa daquela área de trabalho, com as tarefas e seu estado de execução. Ver figura 28:

Figura 28 – Plano de Trabalho Dinâmico (PTD) (fotografia fornecida pela empresa)

A aplicação das ferramentas foi sendo gradual, e acompanhada por muita formação no *gemba* e em sala de aula.

Começou com piloto de fluxo de valor para demonstrar o sistema *Kaizen* e oferecer um modelo para "ver". A loja piloto foi o Modelo de Gulpilhares, e a partir daqui fez-se o *roll out* para as outras lojas.

Apesar da importância do "Ver" foi necessário ajudar a "Aprender a Ver" através do mapeamento do fluxo de valor para desenvolver visões do estado futuro, isso implica que os directores tenham a capacidade de perceber muito bem o que querem e para onde vão, para incutirem esse espírito nos seus Continentes e aos seus colaboradores.

A fase inicial foi muito *Top Down*, e criou algumas dificuldades de arranque, os directores serviam de líderes de melhoria contínua pelo que, tinham de ser contagiantes e apaixonados pelo que estavam a dizer de forma a conseguir incutir isso às pessoas. Foi exigida uma sintonia muito grande entre a estratégia e as operações baseada numa liderança e a comunicação forte e pró - activa. Como enfatizou o E2,

> “ *Numa fase inicial foi complicado dizer às pessoas: agora temos de tirar a mercadoria toda do armazém para organizar melhor, triar, ..., os directores tiveram de tirar a gravata e calçar as sapatilhas para dar o exemplo, envolver e falar com as pessoas foi a chave do sucesso.* “ (E2)

Mas facilmente as pessoas se aperceberam que este era um projecto diferente, com uma linguagem simples e de aplicação imediata e que trazia vantagens directas para os seus postos de trabalhos. O facto de se trabalhar num ambiente mais limpo e organizado implica mais qualidade de trabalho, as pessoas sentem-se mais autónomas a desempenhar as tarefas, mais confortáveis para substituir outras pessoas pois têm procedimentos escritos. Assim, como me explicou o E3:

> “ *O Kaizen acontece, tendo por base os operadores e não pode acontecer do director para os operadores mas dos operadores para o director, e disso depende o sucesso da filosofia. O director serve de facilitador e entusiasta, mas as ideias têm de vir dos colaboradores*. “ (E3)

A mudança foi sendo gradual e implicou também mudança de paradigmas, aproveitar as ideias de toda a gente e aplicá-las ao posto de trabalho é uma teoria interessante mas difícil de incutir no dia-a-dia de trabalho, como comprovou e me contou o E2, relatando o seguinte episódio:

> “*Na aplicação da ferramenta 5´S desenhavam juntos os layouts para a organização do armazém. Todos os operadores davam opinião, e cada um “lutava” pelo seu espaço no armazém, uns porque transportavam materiais mais pesados que deviam ficar mais próximo da porta,*

outros porque achavam que junto da porta deveria estar o material necessário para essa secção.

A verdade é que refizemos o armazém, arrumamos a mercadoria, criarmos novas prateleiras, pintamos o chão e as paredes e reorganizamos o layout do armazém.

Quando estava tudo concluído, fiz a apresentação final à equipa e quando perguntei se ainda melhoravam mais alguma coisa, um operador que tinha estado de férias disse muito timidamente à frente de toda a equipa que não achava bem. O operador tirou um pequeno papel com o desenho do que para ele seria o layout perfeito do armazém, e depois de 15 dias de trabalho e muitas horas, refizeram o armazém novamente. Em 10 minutos aquele operador destruiu horas de trabalho e a conclusão que cheguei era que aquele operador fazia falta, todos, sem excepção, fazem falta." (E2)

Esta passagem serviu como estimulo e repercutiu-se no resto da loja, foi como um rastilho. A partir daquele instante não existia um director ou um operador que não estivesse atento à opinião de quem quer que fosse, todas as opiniões eram importantes.

As ideias que à primeira vista nos possam parecer descabidas não o são de todo, existe sempre um fundamento, o preconceito que existia foi eliminado, e passaram a parar e ouvir e perceber o porquê, o que não se fazia no passado.

As pessoas sentiam-se envolvidas e foi um crescente de melhorias e ideias sem fim, nesta altura o director deixou de ser facilitador e foi ultrapassado pela onda de ideias de todos os operadores, gerou-se uma competição saudável de ideias e melhorias em que todos queriam participar. Cada área passou a ter um sítio específico para deixar as suas sugestões e ideias, como podemos ver na figura 29.

Gerou-se uma competição saudável de ideias e melhorias em que todos queriam participar. Cada área passou a ter um sítio específico para deixar as suas sugestões e ideias.

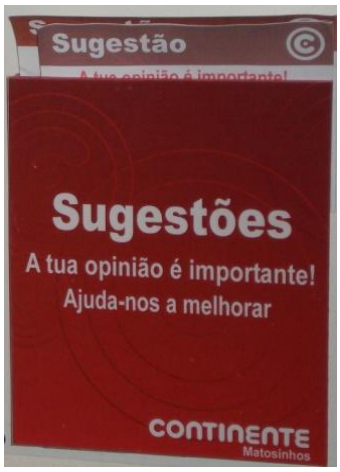


Figura 29 – Exemplo de uma Caixa de sugestões nas áreas dos Continentes

Esta primeira fase serviu para organizar as lojas e o armazém com um sucesso de implementação inimaginável logo no início do projecto.

Em 2008, continuou a expandir-se por todas as lojas e aquelas que já haviam implementado agora teriam que consolidar as melhorias obtidas, a transformação tinha de tornar-se obrigatória e efectiva, através de pequenas melhorias todos os dias em todas as áreas por todos os colaboradores. Nesse ano, foi estendido a outras áreas da loja como Perecíveis, Caixas, Manutenção, aos escritórios e áreas administrativas e até aos espaços comuns.

E nessa altura outras ferramentas mais complexas e de suporte ao sistema *Kaizen* foram adoptadas. (Íman, 1987)

A primeira foi a **Instrução de Trabalho (IT)**, que é uma técnica para capacitar os operadores para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa. É uma ferramenta de trabalho mais ao nível das chefias (Supervisão e Treino) que tem como passos os explicitados na figura 30:

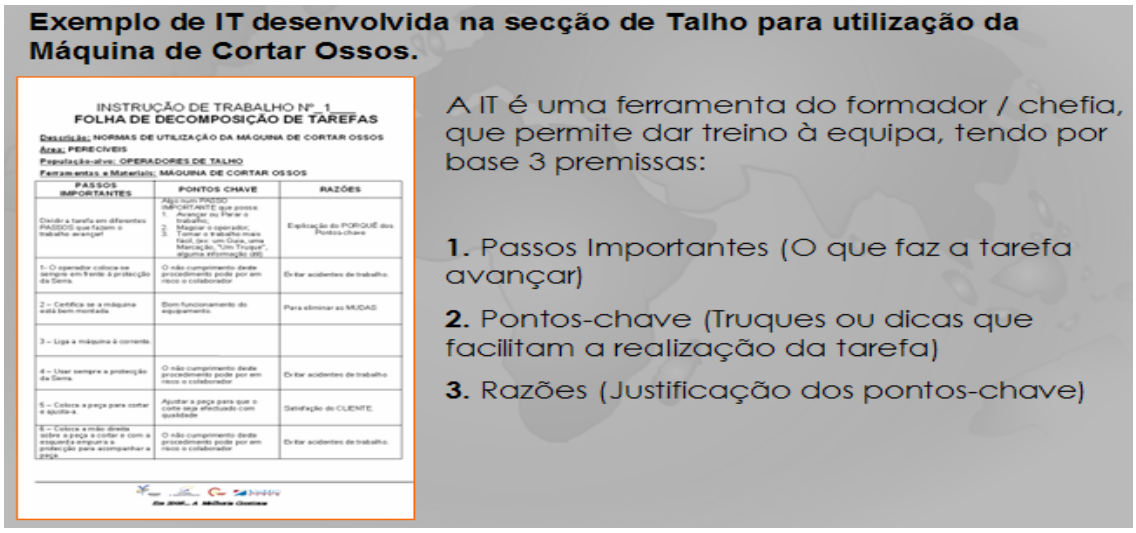


Figura 30 – Exemplo de uma IT - Instrução de Trabalho

Uma outra ferramenta de apoio e implementada foi a chamada, **OPL "*On – Point – Lesson*" ou "Lição ponto a ponto",** que é uma instrução visual para o operador que permite, aumentar a produtividade, evitar o erro humano e permite normalizar as tarefas, como podemos visualizar na figura 31:

Figura 31 – Exemplo de uma OPL – "On – Point – Lesson"

Por último, foi também implementada a Ferramenta ***Kobetsu Kaizen* (KK),** que é uma metodologia de resolução estruturada de problemas mais complexos que pode ser aplicado a diversas áreas.

O principal objectivo do *Kobetsu Kaizen* é a eliminação de problemas que provocam perdas para a loja e a consequente redução de custos (ex. quebras e rupturas).

Esta resolução estruturada de problemas faz-se seguindo, sequencialmente, os 8 passos da figura 32:

Figura 32 – Descrição KK no Continente de Matosinhos

Nesta fase, já se contabilizavam os resultados e se enumeravam os principais ganhos:

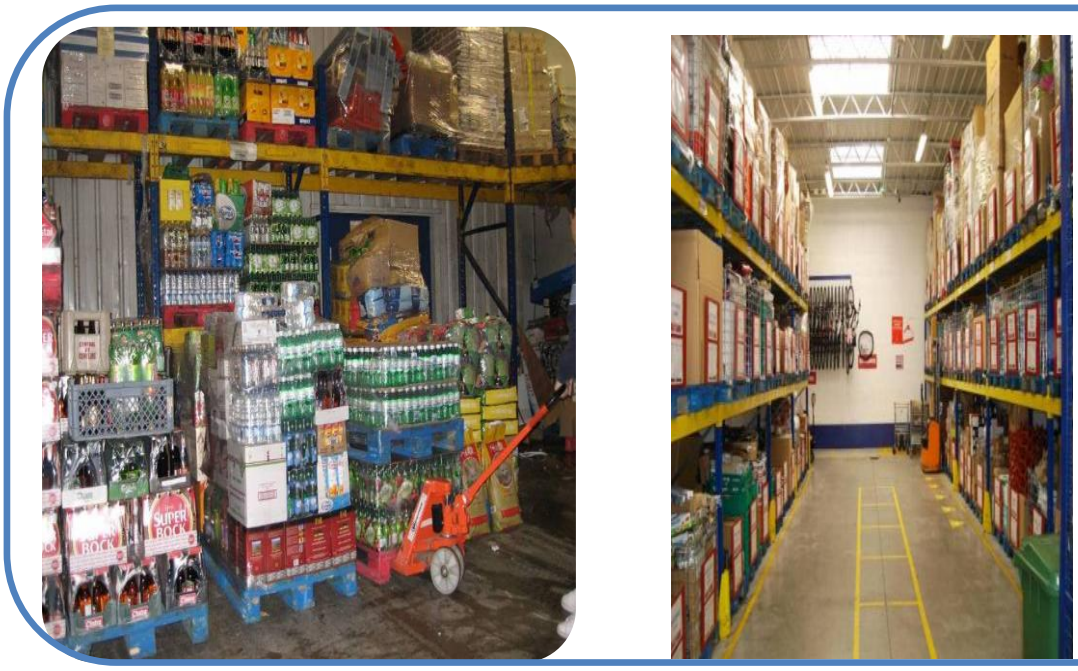
Resultados	Ganhos
- Uniformização Retaguarda / arrumação e re-definição dos espaços: o Organização de Rack´s o Mudança de Layout´s tendo em conta a eficiência dos processos	- Processos mais eficientes
- Identificação no solo do buffer com divisão à secção	- Ganhos de Tempo no desempenho das tarefas
- Criação de sinalética, para racks e equipamentos	- Diminuição nos problemas de qualidade da loja (Quebras, Rupturas)
- Criação de meios de reposição mais eficientes e adequados à tipologia de mercadoria a repor	- Diminuição de stocks em armazém
- Despicking por corredor da mercadoria ainda em armazém	- Maior limpeza, arrumação e organização
- Criação de Quadros de Planeamento de Trabalho	- Maior satisfação dos Colaboradores
- Criação de "Um Local para cada coisa, cada coisa no seu local"	- Melhoria do Serviço ao Cliente – Melhor qualidade na reposição e no enchimento da loja

Tabela 5 – Apresentação dos Resultados e Ganhos com o *Kaizen*

Mas para perceber melhor as diferenças, o melhor é ver as fotografias que falam por si, onde se exemplifica o Antes e o Depois da implementação do *Kaizen*. Alguns exemplos do Antes e Depois do *Kaizen*:

1. **No Armazém:**

ANTES **DEPOIS**



ANTES **DEPOIS**

Figura 33 – Fotografias do Antes e Depois do *Kaizen* no armazém

2. **Meios de Reposição Desenvolvidos** pelos colaboradores depois do *Kaizen*, para facilitar o transporte de produtos para a loja, desenvolvidos à medida de cada área:

Figura 34 – Meios de reposição desenvolvidos depois do *Kaizen*

3. **No armazém**, organização dos materiais de transporte, quer por linhas amarelas no chão, quer por *placard* com o nome de cada um na parede, desenho nas paredes e no chão a amarelo da Empilhadora e dos Porta paletes:

Figura 35 – Imagem da arrumação dos Porta Paletes no armazém

Implementadas praticamente todas as ferramentas chegou o ano de 2009, o ano em que se fez o balanço do projecto, um ponto de situação do Antes e do Depois do *Kaizen*, da Certificação e da criação de uma marca própria e única da Modelo e Continente o SIMk.

O **SIMk – Sistema de Implementação de Melhorias *Kaizen*** – serviu para que a Sonae Distribuição se fundamentasse nas bases da sua concepção e desenvolve-se um sistema próprio de melhoria contínua. O SIMK é ajustado ao modelo e cultura Sonae, apesar de se adoptar os princípios básicos do *Kaizen*, tem a sua linguagem própria adaptada à sua realidade.

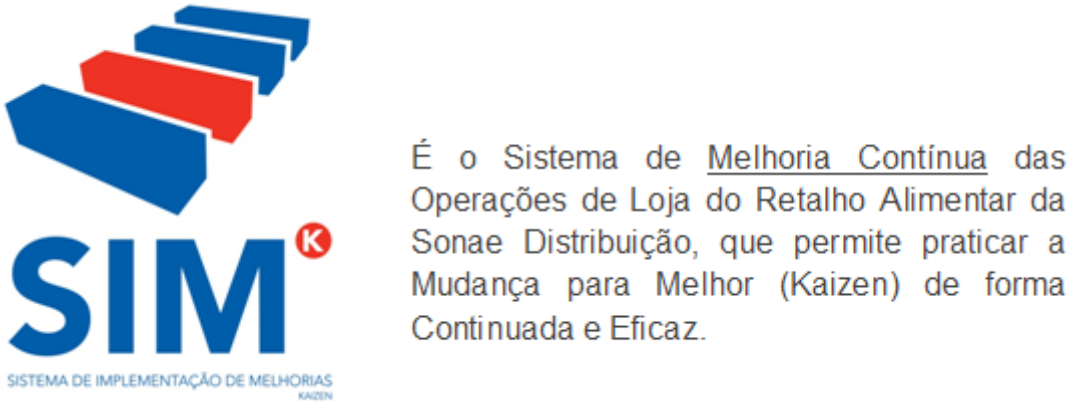


Figura 36 – Símbolo e explicação SIMK (fornecido pela empresa)

O SIMk assenta em **4 eixos estratégicos** que, interagindo entre si, potenciam a Melhoria Contínua:

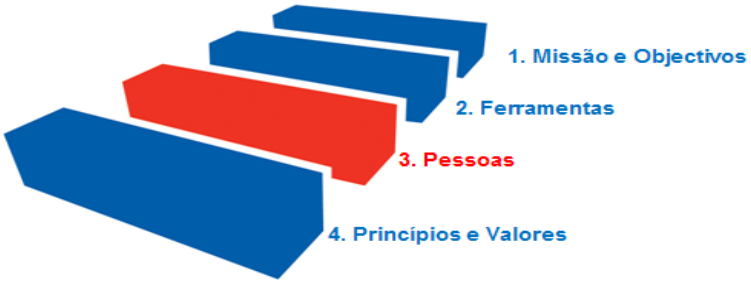


Figura 37 – Imagem dos eixos estratégicos do SIMk

A **Missão** é clara e inequívoca, enfatizando o melhor que a Sonae já fazia, mesmo antes do *Kaizen*: " **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."

As ferramentas são as apontadas pelo *Kaizen* e explicitadas em cima, as Pessoas e o seu envolvimento o objectivo fundamental. Os princípios e valores podem-se agrupar tendo em conta o esquema seguinte, que agrupa esquematicamente o funcionamento do SIMk:

Figura 38 – Modelo e funcionamento do SIMk

Nesta fase, para verificação dos resultados efectuou-se a certificação ao SIMk, esta consistiu num conjunto de indicadores a serem avaliados entre as várias lojas, por exemplo o Continente de Braga auditava o de Matosinhos, e atribuía-lhe uma determinada classificação.

Os objectivos da auditoria consistiram em avaliar o grau de maturidade da loja relativamente ao nível de implementação de melhorias, permitindo a certificação. Detectar oportunidades de melhoria e necessidades de formação e, comparar o grau de maturidade nas várias áreas dentro das lojas e entre as várias lojas, com o objectivo de nivelamento/uniformização. Como comentou o E2:

> *"…os meses que antecederam a auditoria foram preocupantes, pois as pessoas pensaram que iam ser avaliadas e manifestaram algum receio. Mas este foi passageiro, as pessoas rapidamente deram a "volta ao texto*" (E2)

Neste sentido, houve formação em sala de aula, elaboração de um glossário *Kaizen* que todos transportavam consigo, uns fizeram cábulas, outros dísticos e afixaram cartazes com as ferramentas *Kaizen*. Assim, no refeitório faziam perguntas uns aos outros e liam o glossário em voz alta pelos corredores, o que gerou um ambiente espantoso, de solidariedade e trabalho em equipa.

Actualmente, já todos conhecem e sabem a linguagem técnica do *Kaizen*, aprenderam os conceitos e como se aplicam. Passaram a utilizá-los no dia a dia com mais destreza e facilidade, tornando-se todos mais alinhados e uniformes.

O envolvimento dos colaboradores foi o ponto mais decisivo e notório que descobri na minha pesquisa sobre o *Kaizen* no Modelo e Continente, todas as pessoas com quem conversei, desde operadores até directores ou chefias, constatei uma grande unanimidade, como mencionou E5:

> *"…já estou há 20 anos na Sonae e já estive em vários Continentes e já vi muitos projectos a começar e a acabar mas nenhum com o impacto e as melhorias que este teve no nosso dia a dia de trabalho.*" (E5)

Adicionalmente foi criado, como incentivo, um Prémio SIMk mensal, individual ou da equipa, para destacar quem melhor contribui para a Melhoria Contínua da loja nesse mês. No caso, do Continente de Braga, esse prémio foi um Óscar atribuído à chefe de área têxtil desse hipermercado. (Ver figura 39)

Figura 39 – Exemplo de um prémio SIMk

Nesse âmbito, outras iniciativas foram surgindo espontaneamente entre os colaboradores, e um pouco por todos os Modelos e Continentes, como podemos ver nas figuras seguintes:

Figura 40 – Iniciativas demonstrativas do envolvimento dos colaboradores

Chegados ao ano de 2010, o Modelo e Continente sente que é necessário garantir a continuidade das boas práticas adquiridas ao longo destes três anos. Nomeadamente, garantir a cultura de Melhoria Contínua e a vontade de continuar todos os dias, em todas as áreas e com todos os colaboradores, a praticar a Melhoria Contínua. Por isso, este ano, é o ano da consistência, ou seja, o ano de garantir solidez, firmeza, estabilidade e resistência dos resultados alcançados pela aplicação das ferramentas e para poder continuar a evoluir no sistema SIMk.

Como conclusão, ressalvo as palavras do E3 que exprimem bem o caminho rumo à melhoria contínua na Sonae:

> “ *Kaizen é trabalhar melhor de forma mais eficiente, com menos esforço e mais qualidade. É um casamento para toda a vida, com momentos altos e baixos, bons e maus. É tentar manter sempre a chama e o nivelamento, não deixar desmotivar. É necessário alguma gestão de expectativas dos colaboradores relativamente a algumas melhorias que podem falhar, o director tem de ter um papel de motivador e controlador. Mesmo perante resultados menos bons é necessário bater nas costas e dizer para não desistir.* “ (E3)

De facto o *Kaizen* constituiu uma continuação e um incremento positivo à base sólida que já era a cultura Sonae, e muito do seu sucesso derivou desse “casamento perfeito”, como corrobora e caracteriza E3 sobre a cultura Sonae:

> *“ uma cultura de agarrar desafios e não querer ficar para trás, com sede de liderança. Orgulho e respeito pelo nome Sonae e o objectivo constante de ultrapassar desafios e fazer sempre mais e melhor do que é pedido.*” (E3)

Por último, a confirmação dessa realidade através das palavras do actual CEO da Sonae, Paulo Azevedo (2010) em “Carta ao futuro”:

“ *Interrogo-me ás vezes sobre qual será a razão por que, na Sonae, nos sentimos sempre no principio de um longo caminho cheio de oportunidades, obstáculos e promessas. Na verdade, parece que chegamos a estranhar a própria ideia de comemoração dos anos passados, mesmo quando estamos a falar de cinco décadas recheadas de sucessos. E, ainda, que celebremos com alegria este marco tão relevante, desviamos irresistivelmente a nossa atenção para o futuro. De facto, da nossa marca genética, não faz parte a satisfação ou a condescendência com os resultados já alcançados. Será este o segredo das organizações com vocação de perenidade? Ou*

trata-se antes de um indicador avançado sobre a vitalidade e o estado anímico (psicológico) de uma equipa? Acredito que são as duas coisas em simultâneo."

O caminho da melhoria contínua faz-se caminhando. Nem sempre é óbvio qual o caminho a escolher, mas a meta sempre foi muito clara na Sonae: praticar a mudança para melhor, de uma forma continua e eficaz.

6. APLICAÇÃO DA *FRAMEWORK* CONCEPTUAL – SISTEMAS DE ACTIVIDADE AO *KAIZEN*

Ao contar a história da implementação do *Kaizen* entende-se importante explicá-la á luz da *framework* - Sistemas de Actividade, cujo o enquadramento teórico foi debatido no capítulo 3.

Estes conceitos cruzam-se, na medida em que a metodologia *Kaizen* se alimenta das melhorias contínuas diárias e na interacção das equipas, por sua vez a ferramenta de Sistemas de Actividade ajuda a analisar essas interacções e as contradições internas nas organizações que geram as melhorias.

Neste capítulo pretende-se aplicar a *framework* conceptual de Sistemas de Actividade, começando por explicar os passos metodológicos para a aplicação, de seguida mostrar a importância da escolha desta *framework* e por último, retirar algumas conclusões do antes e depois da aplicação do *Kaizen* numa área específica de uma loja Continente – área dos perecíveis.

6.1.) Concretização dos Passos Metodológicos

De seguida apresenta-se a organização dos passos desenvolvidos no delineamento de uma investigação com base nos Sistemas de Actividade propostos por Boer, Van Baalen e Kumar, (2002) e que serviram de base para a aplicação ao *Kaizen*. Sequencialmente, observou-se os seguintes passos:

- Identificar o que se elege como actividade, considerando que a mesma se encontra inserida num dado sistema, o que comporta ter como unidade de análise todo o sistema, nos seus vários elementos constituintes: Sujeito, Objecto, Resultado, Artefacto (mediador), Comunidade, Regras envolvidas (explícitas e implícitas) e Formas de divisão do Trabalho.

- Reflexão sobre os Motivos - Objecto da actividade, na medida em que descobrir os objectivos se revela essencial para a implementação das acções que constituirão a actividade.
- Visualização de que a relação entre o sujeito aprendente e o objecto aprendível, não é directa mas sim mediada por artefactos sócio - culturais (Vygostky, 1978), pelos regulamentos implícitos e explícitos, normas e convenções (regras) , bem como pela forma socialmente instituída de divisão do trabalho vigentes no contexto onde o mesmo se movimenta.
- Observar a importância de considerar o contexto, em duas perspectivas, uma mais macro e outra mais micro, considerando as suas influências em todo o processo. Em todo o contexto necessita de ser considerada uma dimensão social, organizacional e técnica, os quais necessitam ser analisados sob diferentes níveis de abstracção. De igual modo, uma interconectividade temporal dos elementos desse contexto necessita ser tida em consideração de modo explícito.
- Entender também que os participantes trazem consigo as suas próprias histórias bem como a história que lhe é comum (contexto sócio - histórico). Nenhuma destas histórias pode ser esquecida, antes deve ser utilizada e entendida de um ponto de vista potenciador.
- O próprio conhecimento deve ser entendido como dinâmico, evolutivo, volátil, em constante construção, e não como definido e estável, dando assim importância ao papel do "colectivo" e da partilha através da prática.
- É necessária a utilização intencional das contradições na aprendizagem. Enfatiza-se as incoerências, inconsistências e tensões como elementos inextricáveis do sistema de actividade. (Engestrom, 2001) Esses conflitos, paradoxos revelam-se constantes entre e inter-elementos.
- Por último, a aprendizagem expansiva, entender aqui transformação num ponto de vista expansivo, analisando e considerando as reconceptualizações e a adopção de outras perspectivas e possibilidades.

6.2.) Explicação da escolha dos Sistemas de Actividade

Retomando a explicação dada no capítulo 3, aquando da análise de sistemas de actividade de Engestrom (2001), reflectida na figura 41 em baixo, é importante ressalvar do modelo as relações entre os agentes, e da concepção que as pessoas têm das suas actividades (identificadas a vermelho cereja no triângulo interno da figura 41).

Estas relações são mediadas por vários factores, incluindo a linguagem e as tecnologias usadas pelos participantes no sistema, as regras sociais implícitas e explícitas, que identificam a cultura desta comunidade, e a divisão do trabalho que personifica a estrutura da comunidade (identificadas a azul no triângulo externo da figura 41).

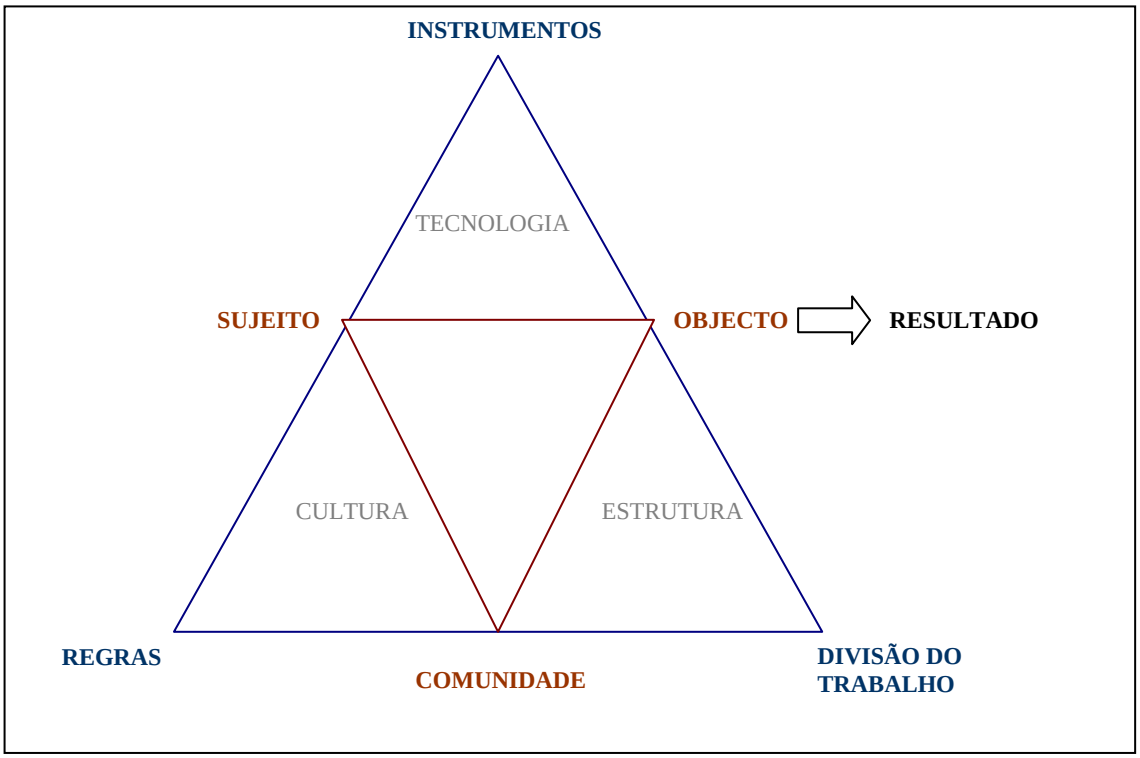


Figura 41 – Estrutura do Sistema de Actividade (Baseado em Engestrom, 2001)

Neste modelo e para relembrar, temos o seguinte, o **Sujeito**, é um indivíduo ou grupo de indivíduos cuja actuação é tomada como ponto de partida para a análise, o **Objecto,** que simboliza a actividade principal da empresa ou departamento, "espaço do problema" para a qual a actividade está direccionada e que é moldado ou transformado

em outcome (produto/resultado) com a ajuda dos artefactos. Este é o centro do sistema, o Sujeito e a Comunidade aparecem segundo o objecto. A **Comunidade,** compreende todos os indivíduos ou sub-grupos que partilham o mesmo objectivo geral e que têm características próprias e distintas de outras comunidades. A **Divisão do Trabalho (Estrutura)** – refere-se tanto à divisão horizontal do trabalho e das tarefas entre os membros da comunidade e à divisão vertical de poder e *status*. As **Regras (Cultura),** referem-se à regulação explícita e implícita, às normas e convenções que regem as acções e interacções dentro do sistema de actividade. E por último, os **Artefactos (Tecnologia)** que podem ser ferramentas físicas e simbólicas, externas e internas e todos os artefactos que mediam o sujeito e a actividade.

A interpretação de Engestrom (2001) das relações dinâmicas entre os indivíduos, a sua comunidade e o objecto da actividade, servem para uma boa abordagem ao estudo das empresas, nomeadamente para perceber os factores que mediam as relações entre os agentes, diferentes de quando estão isolados uns dos outros.

A sua teoria não é individual nem da organização mas das relações estabelecidas num determinado contexto, com determinadas pessoas. As pessoas agem no mundo, com os outros, utilizando a linguagem, os materiais e os recursos sociais disponíveis. A aprendizagem aparece no centro do modelo, entre e em conjunto com as relações efectuadas, o seu modelo tem em conta as dinâmicas da aprendizagem: cada momento é um compromisso, o equilíbrio num sistema de actividade muda constantemente.

Os participantes empregam o seu conhecimento nas distintas situações em que se encontram e que estão em constante ajustamento e desenvolvimento. Em resposta a essas situações de mudança, o comportamento dos participantes é necessariamente alterado e desenvolvido com as situações. E assim se vai alterando e mudando o sistema, esta mudança será tanto mais sucedida quanto melhor se compatibilizar os mediadores de actividade - Cultura, Tecnologia, Estrutura - tem de existir o máximo equilíbrio entre eles.

Cada sistema de actividade deverá ser visto ao nível de um departamento numa empresa. Uma empresa é, portanto, um *networking* de vários sistemas de actividade.

A escolha da ferramenta de sistemas de actividade pareceu-me certa para a análise do *Kaizen* e das suas implicações na Sonae, devido a diversos factores que seguidamente descrevo:

1. Os Sistemas de Actividade fornecem-nos uma óptima ferramenta para análise das formas da actividade humana e mais ainda, como enfatiza Engestrom (2001) das actividades relacionadas com o meio laboral, na sua essência o *Kaizen* é uma ferramenta que se desenha e se reproduz no dia-a-dia de trabalho, que necessita e se alimenta das relações entre os membros da comunidade;
2. O sistema de actividade está em constante construção e renegociação, as tarefas são redesenhadas e divididas, as regras são reinterpretadas e reformuladas. No entanto, deve existir coordenação entre as diferentes visões do objecto para que se mantenham a operar. Tal como no *Kaizen* as interacções entre os diversos actores estão em constante mudança e reajuste, e isso é o que fomenta a melhoria continua, a melhor norma hoje pode não ser a melhor norma amanhã, pelo que as regras e as tarefas estão sempre a ser melhoradas e desenhadas mas com a coordenação e interacção de todos os membros da equipa.
3. Existe um movimento incessante nos nós da actividade, o que inicialmente aparece como objecto é transformado rapidamente em resultado, a seguir transformado em instrumento e, talvez mais tarde, em regra (Engeström, 1996). Assim como no *Kaizen*, primeiro apareceu como uma ferramenta, que rapidamente passou a resultado, e de seguida a divisão do trabalho e mais tarde a regra. Para haver evolução, as regras devem ser questionadas, reinterpretadas e transformadas em novos instrumentos e objectos. Isto é o *Kaizen*, um movimento sem fim, feito de acrescentos e melhorias qualitativas.
4. Como explicou Leont'ev (1978), a estrutura hierárquica da actividade serve para explicar a inter relação entre a Inovação (Actividade), as Melhorias *Kaizen* (Acção) e a manutenção das melhorias (Operação).
5. Os sistemas de actividade movem-se através de ciclos de transformações qualitativas. Quando as contradições do sistema de actividade são agravadas, alguns participantes individuais começam a questionar e a desviarem-se das normas estabelecidas. Uma transformação expansiva é efectuada quando o objecto e o motivo da actividade são reconceptualizados para adoptar um horizonte radical mais vasto de possibilidades do que no modo anterior da actividade. O mesmo acontece com o *kaizen*, cada pequeno incremento no

sentido da melhoria contínua é dado no sentido da maior qualidade, serviço, satisfação, inovação e desempenho rumo à excelência e à perfeição.

6. As influências vindas do exterior são primeiramente absorvidas pelo Sistema de Actividade depois transformadas e modificadas em factores internos. Isto causa desequilíbrio no sistema já que o sistema de actividade trabalha em constantes contradições dentro e entre os seus elementos. Neste sentido, um sistema de actividade é uma fonte de potenciais tensões, por outras palavras, uma máquina de produzir inovação. Foram as contradições/tensões encontradas antes da implementação do *Kaizen* que deram origem à sua implementação e consequente melhoria nos processos que estavam menos bem, de referir que os "nós" portadores de tensão diziam respeito aos artefactos, às regras e à divisão do trabalho, que foram largamente aperfeiçoados e aprimorados pelo *Kaizen*. Assim as contradições internas de um sistema de actividade são: " *o princípio do seu próprio movimento e (...) e a forma como o desenvolvimento e a mudança se efectua*" (Il'enkov, 1977:330). Isso significa que novas formas de actividades qualitativas emergem como soluções para as contradições das formas anteriores. Através de um movimento incessante de combate a tensões anteriores, derivam novas formas de fazer as coisas, e destas novas tensões, voltam a surgir novos reajustamentos e assim surge um movimento de aperfeiçoamento constante, que não é mais do que o *Kaizen*, aplicado ao dia-a-dia de trabalho.

6.3.) Aplicação dos Sistemas de Actividade ao *Kaizen*

Na observação da implementação do *Kaizen*, podemos analisar como se distribuiu na organização a nível de todos os colaboradores e a cada divisão do trabalho o seu "tipo" de inovação.

A figura 42 em baixo é o reflexo da divisão efectuada quando da aplicação, no caso dos Modelos e Continentes, o *Kaizen* foi transversal a todas as hierarquias da empresa, bem como as inovações, mais incrementais que radicais, e às quais se pode associar cada um dos elementos Actividade – Acção - Operação.

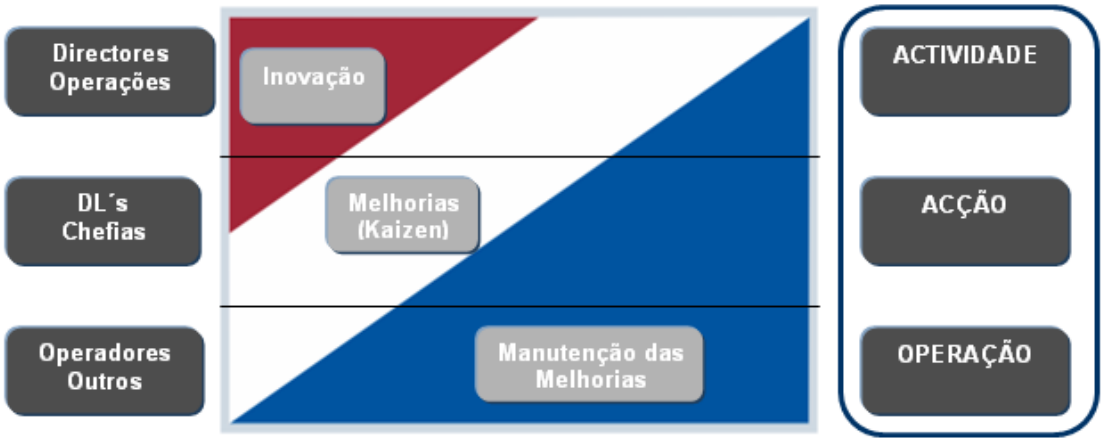


Figura 42 – Distribuição do "tipo" inovação com a implementação do *Kaizen* e actividades de Leont' ev (1978)

A interpretação desta bandeira à luz do Modelo e Continente e interligando com a estrutura das actividades de Leont 'ev (1978) temos, a Direcção/Administração que visam a inovação (Actividade), isto é, projectar valor na organização através do desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços. Dispõem-se a lançar os projectos e pensar em como melhorar no todo, de uma forma global, orientada para um motivo conhecido ou antecipado.

Todavia os quadros, chefias e supervisores mais próximos da loja e do dia-a-dia visam melhorar as operações e os processos, garantir a melhoria contínua dos processos e a actualização constante das normas, de forma a manter o desperdício fora da organização (Acção).

O desenvolvimento de novas melhorias pode despertar a necessidade de inovar, a nível dos Sistemas de Actividade, aqui a tónica é no objecto que ganha forças motoras que dá vida e direcção à actividade, e o objecto determina assim o horizonte de possíveis objectivos e acções concretas e a implementar na loja.

Por último, os operadores e técnicos participam na normalização do trabalho, com o objectivo de manter o *Muda* fora do *Gemba*. Pretendem garantir a manutenção das melhorias já implementadas através do cumprimento das normas, de forma a manter o desperdício fora da organização (Operação). Nesse sentido, a manutenção das melhorias já implementadas pode despertar novas necessidades de melhoria.

A nível dos sistemas de actividade estamos no campo das operações que dependem das condições em que a acção é realizada e que conforme vão sendo incorporadas e entendidas as acções do *Kaizen*, melhor se vão interiorizar pelos operadores até que façam parte integrante do seu trabalho e da rotina do seu dia-a-dia.

Na visão da implementação do *Kaizen* na Sonae, e numa visão mais focalizada, vamos adequar o modelo de Sistemas de Actividade (ver figura 41) à área dos Perecíveis do Continente. Esta é uma área complexa e estratégica do Modelo e Continente, comporta produtos de padaria, talho, peixaria, charcutaria, de legumes e frutas.

É uma área que tem evoluído muito e foi das mais difíceis de aplicar o *Kaizen*. Isto devido à sua especificidade, diversidade e pela existência de inúmeros e complexos processos. A qualidade e a apresentação dos produtos são fundamentais nesta área, bem como o controlo dos prazos e a sua frescura.

A nível de inovação na área de Perecíveis contam já com algumas iniciativas como o Centro de Processamento de Carnes que é uma unidade industrial criada em 2005 e que teve como principal objectivo garantir a melhor qualidade da carne que se vende aos clientes. Essa garantia é conseguida assegurando a rastreabilidade da carne, o controlo de qualidade na desmancha e o tratamento e embalamento da mesma. Outro exemplo é o da Escola de Perecíveis, que surgiu com o objectivo de aumentar a eficiência operacional da área de frescos e aumentar a satisfação dos consumidores.

É um conceito pioneiro em formação, que recorre aos melhores especialistas internos da área de perecíveis. A Escola de Perecíveis ministrou mais de 450 mil horas de formação por ano a mais de 5 500 colaboradores, efectuaram um percurso formativo de quatro níveis, com diversos módulos por nível.

Nesta aplicação elegeu-se a área de perecíveis como a realidade de um Sistema de Actividade em que foi explicado cada componente do sistema e a cada componente foi relacionado um tipo de melhoria concreta[29]. Adequou-se como demonstra a Tabela 6 em baixo, as diferenças e semelhanças Antes e Depois do *Kaizen*, na área de perecíveis do Continente em Braga:

[29] Consultar Anexo 21 - Quadro de melhorias relacionadas com os componentes do SA

SISTEMA DE ACTIVIDADE	DESCRIÇÃO	ANTES DO *KAIZEN*	DEPOIS DO *KAIZEN*
Sujeito	Indivíduo ou grupo de indivíduos cuja actuação é tomada como ponto de partida para a análise;	Cada membro da equipa da Área de Perecíveis.	Cada membro da equipa da Área de Perecíveis.
Objecto	É a actividade principal da empresa ou departamento	Vender os produtos da área de frescos com a melhor qualidade possível e ao melhor preço.	Vender os produtos da área de frescos com a melhor qualidade possível e ao melhor preço.
Comunidade	Compreende todos os indivíduos ou sub-grupos que partilham o mesmo objectivo geral.	Equipa da área de Perecíveis: Chefe de Frescos, Aprovisionador de Frescos; Coordenador do Talho, Peixaria, Charcutaria, Frutas e Legumes e Padaria e Take Away e os restantes colaboradores. Compreende cerca de 80 colaboradores, entre os 18 e os 45 anos.	Equipa da área de Perecíveis: Chefe de Frescos, Aprovisionador de Frescos; Coordenador do Talho, Peixaria, Charcutaria, Frutas e Legumes e Padaria e Take Away e os restantes colaboradores. Compreende cerca de 80 colaboradores, entre os 18 e os 45 anos.
Divisão do trabalho	Planeamento do Trabalho: todas as tarefas e tomadas de decisão de toda a	**Divisão do trabalho:** Divisão Horizontal: 6 níveis funcionais e Divisão Vertical: 3 níveis hierárquicos **Estrutura do trabalho:** alguma	**Divisão do trabalho:** Divisão Horizontal: 6 níveis funcionais e Divisão Vertical: 3 níveis hierárquicos **Estrutura do trabalho:** Como afirmou E8: **“** *Com o Kaizen todas as tarefas passaram a ter todos os dias uma pessoa*

	equipa. A forma de estruturar o trabalho e a sua divisão.	desorganização na estrutura e planeamento do trabalho. Como afirmou o E8: **“** *Antes do Kaizen havia um plano do trabalho que tinha que ser feito mas não especificava a pessoa que tinha que o executar, o que por muitas vezes levava a incumprimentos*.” (E8)	*específica para a sua execução. Na prática as tarefas que executávamos antes do Kaizen permaneceram na sua maioria mas com uma melhor organização das pessoas e processos mais simples, passamos a garantir a execução das mesmas com menor gasto e tempo.”* (E8) **Exemplos de Melhorias: Normas de Limpeza por secção:** “*Antes estava definido que todas as áreas tinham que ser limpas todos os dias, mas não estavam definidas as pessoas que tinham que o fazer. Com o Kaizen, todos os dias, as pessoas que têm que proceder às limpezas das suas áreas já estão definidas e têm o apoio de ferramentas Kaizen por nós criadas para simplificar os processos de limpeza de cada área*.” (E8)
Regras	Regulam o uso do tempo, a medição dos resultados/objectivos e as recompensas e prémios. Incluem os regulamentos escritos e não escritos.	Antes do *Kaizen* existiam regulamentos e procedimentos principalmente relativos a *HACCP* - controlo de qualidade e higiene no trabalho. Para além disso, como explicou o E8: **“** *Antes do Kaizen os únicos regulamentos que regiam a área de perecíveis eram os procedimentos internos da empresa. Os procedimentos definem o objectivo e a forma de chegar até ele, mas são muito vagos na explicação o que fazia com que os colaboradores, mediante a interpretação que*	Pelas palavras do E8, resume bem as melhorias introduzidas com o *Kaizen*: “ *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 especificas e bem sinalizadas para todo 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*.” (E8) **Exemplos de Melhorias:** - Taras – Limites de Carga e OPL´s

		tivessem dos mesmos, adoptassem métodos de trabalho diferentes, não tendo todos a mesma produtividade.”	- Gestão Visual aplicada às balanças - IT’s (Instruções de Trabalho) - Sinalética e Normas de higienação e segurança - “Um local para cada coisa, cada coisa no seu lugar”
Instrumentos / Artefactos	Diversa maquinaria, transportes, sistemas de medição e manutenção dos produtos, como câmaras frigoríficas e de conservação, diversos utensílios de trabalho como facas, aventais, vestimenta própria de trabalho	Segundo as palavras de E8: “ *já existiam Guidelines e planos de trabalho antes do Kaizen. Nem todos eram escritos e havia alguma falha de comunicação na transmissão dos mesmos*.” (E8) Tinham algumas máquinas obsoletas e a necessitar de substituição	Para descrever esta mudança, vou colocar novamente a voz do E8: “ *Com o Kaizen houve um aperfeiçoamento desses planos e passou a ser obrigatória a exposição destes, bem como a organização diária dos mesmos através do Plano de Trabalho Dinâmico (PTD). No PTD é colocada diariamente a informação sobre as tarefas que cada colaborador tem que efectuar. Foi estruturado de forma a haver o mínimo de falhas possível e rentabilizar da melhor forma o trabalho de cada colaborador aumentando a sua produtividade. Com uma boa organização de trabalho há uma maior rentabilização dos consumíveis havendo uma redução nos gastos com os mesmos. Também foi possível reduzir o nº de máquinas através de uma boa gestão do tempo que cada colaborador precisa para as utilizar o que se reflectiu numa redução de custos energéticos que também é benéfico em termos ambientais que é outro dos nossos objectivos*.” (E8) Como acrescentou o E5: “ *Precisamos de arrombar, desmontar, pintar e até mesmo deitar fora muito material. Por exemplo na padaria, tivemos mesmo de deitar fora algumas máquinas (já estavam obsoletas) e substituir por outras novas*. “ (E5) **Exemplos de Melhorias:** - Armário para armazenamento de consumíveis e EPI´s (Equipamento de Protecção Individual para colaboradores e visitantes) - Desenvolvimento de meios e equipamentos de reposição

Tabela 6 – Interligação entre os componentes do SA e o Antes e Depois do *Kaizen*

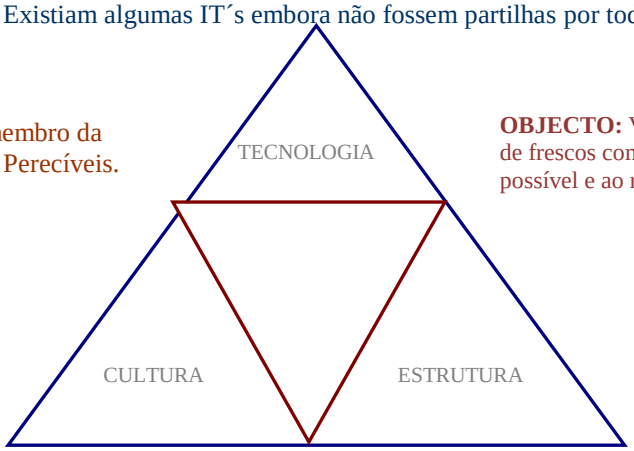
A nível esquemático e gráfico, apoiado pela Tabela 6, em cima, atendamos:

Antes do *KAIZEN*:

ARTEFACTOS: Já tinham Guidelines e planos de trabalho antes do Kaizen mas nem todos eram escritos e havia alguma falha de comunicação na transmissão dos mesmos.
Existiam algumas IT´s embora não fossem partilhas por toda a equipa.

SUJEITO: Cada membro da equipa da Área de Perecíveis.

OBJECTO: Vender os produtos da área de frescos com a melhor qualidade possível e ao melhor preço



REGRAS: Antes do Kaizen os únicos regulamentos que regiam a área de perecíveis eram os procedimentos internos da empresa." Eram muito vagos e por isso sujeitos a diversas interpretações

DIVISÃO DO TRABALHO: **Divisão Horizontal:** 6 níveis funcionais e **Divisão Vertical**: 3 níveis hierárquicos. Já existiam planos de trabalho mas não especificavam a pessoa que tinha que executar o gerava incumprimentos

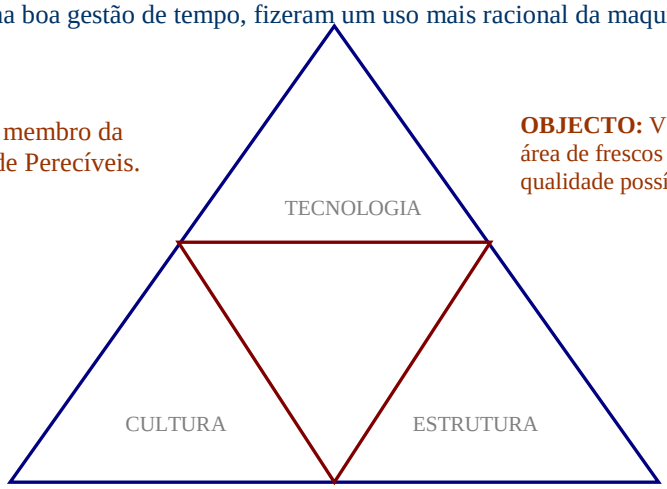
COMUNIDADE: Equipa da área de Perecíveis: Chefe de Frescos, Aprovisionador de Frescos; Coordenador do Talho, Peixaria, Charcutaria, Frutas e Legumes e Padaria e Take Away e os restantes colaboradores

Depois do *KAIZEN*:

ARTEFACTOS: Aperfeiçoamento dos Planos de trabalho, com exposição obrigatória em PTD e alimentação diária, de forma a haver o mínimo de falhas possível e rentabilização do trabalho.
Através de uma boa gestão de tempo, fizeram um uso mais racional da maquinaria.

SUJEITO: Cada membro da equipa da Área de Perecíveis.

OBJECTO: Vender os produtos da área de frescos com a melhor qualidade possível e ao melhor preço



REGRAS: Foram feitos novos procedimentos, criadas Instruções de Trabalho (IT), o que originou novas normas e OPL´s

DIVISÃO DO TRABALHO: **Divisão Horizontal:** 6 níveis funcionais e **Divisão Vertical**: 3 níveis hierárquicos
Estrutura do trabalho: as tarefas mantiveram-se as mesmas, o que mudou foi a melhor organização das pessoas e processos mais simples, executando as tarefas com menor gasto e tempo.

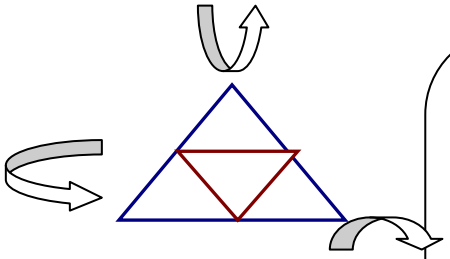
COMUNIDADE: Equipa da área de Perecíveis: Chefe de Frescos, Aprovisionador de Frescos; Coordenador do Talho, Peixaria, Charcutaria, Frutas e Legumes e Padaria e Take Away e os restantes colaboradores

Figura 43 – Representação do Antes e Depois do *Kaizen*, através de Sistemas de Actividade

As substanciais melhorias Depois do *Kaizen*, foram a nível dos mediadores de actividade – Artefactos, Regras e Divisão do trabalho, como podemos ver:

Combi para reposição de congelados:

KIT com EPI´s por colaborador:



Normas visuais (OPL´s) de limpeza:

Afixação nas portas das câmaras do Plano de Trabalho Diário (PTD)

"UM LOCAL PARA CADA COISA, CADA COISA NO SEU LOCAL"

Figura 44 – Representação das melhorias nos mediadores de actividade

À luz da teoria dos sistemas de actividade aplicado ao *Kaizen*, podemos vê-lo como a causa da mudança que interagiu com os vários sistemas de actividade do Continente.

As relações patentes no modelo da teoria da actividade, não são estáticas nem necessariamente harmoniosas. No dia-a-dia de trabalho, as tensões e incoerências podem surgir entre os agentes do sistema. Estas são mais usuais do que se pensa e funcionam como uma força para a mudança e, em última análise, para a inovação. Segundo a análise feita por Engestrom (2001), destas incoerências e tensões no sistema nascem novas formas de pensar e fazer as coisas, os sujeitos nos sistemas dinâmicos funcionam como sensores de alinhamento e reparam quando as coisas não estão a funcionar no dia-a-dia de trabalho e vão ajustando através de melhorias contínuas.

A complexidade das interacções no sistema de actividade sugere que as tensões e incoerências são inevitáveis, a grande questão não está tanto em evitá-las mas utilizá-las para gerar mais criatividade e inovação na empresa. Este é um ponto comum e fulcral do *Kaizen* que nasce de incoerências e tensões, de algo que estava menos bem, e que deve ser analisado e melhorado continuamente.

A ênfase não está na tensão em si mas em como se poderá ultrapassar e superar, a tensão, como enfatizou o **E3**:

> *"... o Kaizen ajuda a combater inércias e a vencer barreiras e bloqueios mentais que possam existir. Valoriza sempre o que está mal feito, para melhor. O que está bem feito, devia estar. Foco no que está mal. O Kaizen é uma investigação contínua aos processos e métodos de trabalho. "* (E3)

No exposto na figura 44, do antes e depois do *Kaizen*, o que mudou ou foi ajustado foi o que antes estava menos bem, que implicou os mediadores da actividade: Instrumentos (Tecnologia), Divisão do Trabalho (Estrutura) e Regras (Cultura). Tudo o que dizia respeito ao Sujeito, Objecto e Comunidade manteve-se inalterado.

Podemos retirar algumas ilações, os pontos de tensão são sinal de que alguma coisa não está a ser tão bem feita e que será necessário pensar e agir em conformidade.

Os mediadores de actividade estão ligados entre si, mudanças num deles implica mudanças nos demais. Quanto mais equilíbrio existir melhor e mais consistentes serão os resultados da implementação da mudança. O *Kaizen* permitiu pensar os sistemas de actividade como um todo, e surge como sinal de ineficiências e contradições que deram origem a novas formas de pensar e fazer as coisas. As contradições internas de um sistema de actividade, como já vimos, são:

" o princípio do seu próprio movimento e (…) e a forma como o movimento e a mudança se efectua." (Il' enkov, 1977:330).

Isto significa que o *Kaizen*, fez com que novas formas de actividade emergissem como soluções para as contradições das formas anteriores e o que gera um certo equilíbrio que vai mais tarde gerar novas contradições e novas soluções sem fim, isto é a melhoria contínua. As contradições não são mais do que pontes para a mudança e a inovação.

Uma das contradições encontradas e das mais vincadas foi a nível cultural, a mudança de mentalidade, da forma de fazer as coisas, como frisou o E2:

> "*A grande alteração trazida pelo instituto Kaizen foi: vamos organizar-nos e olhar para dentro, para os processos internos esquecendo tudo o resto, olhar para aquilo que podemos controlar, …"* (E2)

E corroborou o E3:

> *"…o truque do Kaizen: é não deixar morrer a chama e todos os dias melhorar um bocadinho. Aproveitar as ideias de toda a gente e implementar pequenas coisas todos os dias. Isto mudou um pouco o paradigma, a forma de fazer as coisas, pois estavam habituados a fazer as coisas de forma empírica.*" (E3)

Outra contradição surgiu no início da implementação do *Kaizen*, a sua implementação causou algumas resistências e contradições, como enfatizou E6:

> “ *Foi uma mudança muito rápida e um bocadinho difícil, no início, para algumas pessoas perceberem o que era o Kaizen.*”(E6)

Como disse também E7:

> “ *No início causou alguma expectativa, pois ouvíamos falar “kaizen” “Standard Work”, palavras que não estávamos habituados a ouvir. Depois fomos incutindo e interiorizando isto da melhoria contínua.*” (E7)

Ressalva-se que o *Kaizen*, à luz da aplicação aos sistemas de actividade, tem múltiplas identidades, não é um actor isolado mas vai influenciando os movimentos e papéis ao longo do sistema de actividade. Com base no paralelismo da parede de Latour (1996) descrita por Engestrom (1996) no capítulo 3, vamos atender à seguinte figura, que pretende retratar o comportamento do *Kaizen* ao longo de um sistema de actividade:

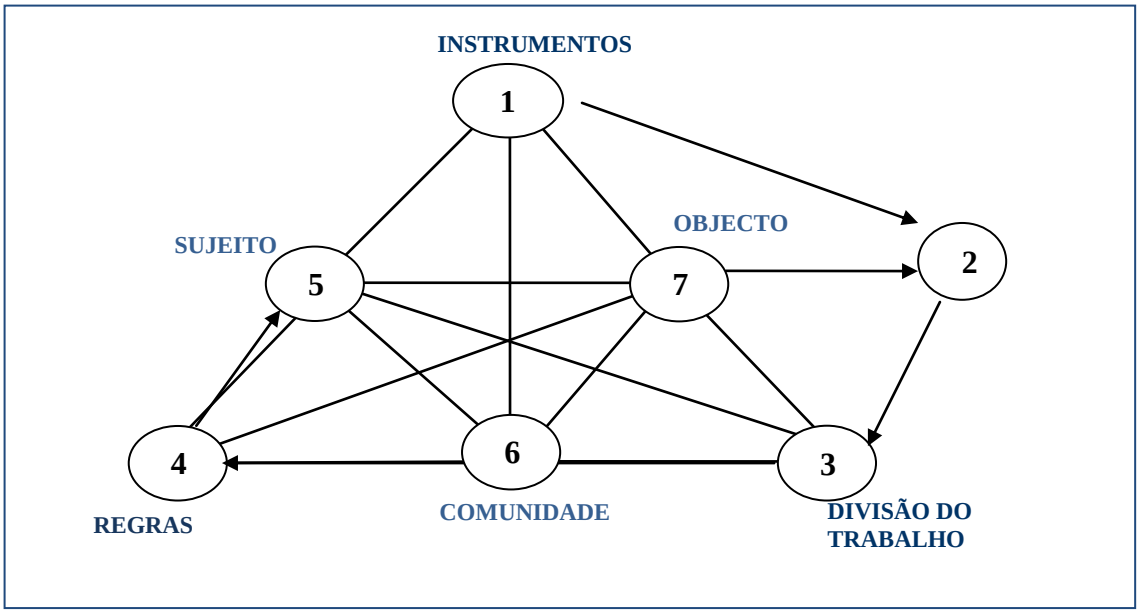


Figura 45 – A representação do *Kaizen* no Sistema de Actividade (adaptado de Engestrom, 1996)

O *Kaizen* ao longo da implementação na Sonae foi funcionando de diversas maneiras e alterando o seu papel ao longo do tempo. Tal como argumentava Engestrom (1996) sobre a trajectória de uma "parede" na interacção humana, isto para combater a habitual tendência de "congelar e categorizar objectos num papel e lugar fixo no fluir da actividade."

O *Kaizen* é tudo menos fixo e previsível, é um modelo que por si só fluí ao longo do trajecto da sua implementação, é dinâmico e responde consoante os actores desse sistema.

Assim, no caso especifico e em estudo do Modelo e Continente, o *Kaizen* começou por ser um **Instrumento/Artefacto (1)** de mediação, uma ferramenta com a qual se pretendia reorganizar e reestruturar todas as lojas. Mas depressa passa a ser um **Resultado (2)**, ou seja, o objectivo para o qual todos devem trabalhar, e obter resultados imediatos oriundos da aplicação das primeiras ferramentas. Isto conduziu a que se começassem a implementar novas estruturas de trabalho, com tarefas bem de 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 (3)** nas equipas. Com isto, aparecem as **Regras (4)** associadas à comunidade, 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.

Logo que ganha raízes na actividade a este nível da comunidade, o *Kaizen* está no caminho de se tornar um elemento constitutivo da identidade do **Sujeito (5),** torna-se uma filosofia, uma forma de estar na vida e no trabalho e uma rotina incorporada no dia-a-dia da **Comunidade (6)** e assim transforma-se na meta e na finalidade do sujeito **- Objecto (7),** isto é, " 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."

Assim com este exemplo, podemos ver que o *Kaizen* faz parte do todo o processo, e está em transição no sistema de actividade, em movimento incessante com diversos papeis e significados, o que confere dinâmica e mudança ao dia a dia dos colaboradores.

Como enfatizou Il' enkov (1982) e se pode aplicar à realidade do *Kaizen* e da sua aplicação na Sonae "*...um fenómeno que mais tarde se torna universal (aceite por todos), originalmente emerge de um fenómeno individual, particular e específico, visto como uma excepção à regra. Qualquer melhoria efectuada no trabalho, qualquer modo de os Homens actuarem na produção, antes de ser genericamente aceite e reconhecido, primeiro aparece como um desvio do que é previamente aceite e das normas conhecidas. Tendo o fenómeno emergido como uma excepção na forma de fazer o trabalho actual e conhecida para a maioria, essa nova forma de fazer, é absorvida e interiorizada pelos outros, tornando-se a seu tempo como a nova forma universal de fazer as coisas. Se a nova forma não aparecer assim da maneira descrita em cima, nunca chegará a ser uma forma universal e aceite por todos, mas existirá somente em fantasia, no que desejavelmente poderia ser.*" Il' enkov (1982)

Assim é a melhoria contínua, não vai acabar por aqui, novas contradições e tensões vão surgir para rumar novamente à mudança e à excelência. Como ressalva E8:

> " *O Kaizen é uma metodologia de trabalho para ser aplicada no dia-a-dia. O objectivo não é atingir a perfeição imediata mas sim melhorar todos os dias de forma contínua, pois não é possível atingir a perfeição porque o que é certo hoje, pode estar incorrecto amanhã. Por isso praticamos o Kaizen todos os dias sem pressas e ouvindo os conselhos e opiniões de todos os colaboradores. Quanto a perspectivas futuras, a ideia é a mesma, ou seja, melhorar todos os dias para que os nossos colaboradores tenham mais tempo para o atendimento ao cliente, que é a nossa razão de ser, tentando ter sempre a melhor relação qualidade/preço nos produtos que vende.*" **(E8**)

Neste contexto, posso tentar antever algumas tensões e contradições que poderão surgir no futuro, pois o objectivo da organização será um novo paradigma, mudar completamente, o objectivo é que as pessoas que colocam os produtos na prateleira

tenham lá os produtos já à sua disposição. Isto terá de passar pela não existência de *stocks* ou ter *stocks* mínimos, por saber exactamente os produtos necessários para reposição e que o armazém seja um espelho da loja. Alguns projectos que incorporam esses objectivos, já estão no terreno e outros ainda no papel, nomeadamente de logística interna[30].

Outro ponto de tensão prende-se com a comunicação entre as melhorias *Kaizen* e objectivos da empresa/insígnia e que poderá passar por a implementação do *Balanced Scorecard*. Este surge da necessidade de relacionar os objectivos, as acções de melhoria e os indicadores com a estratégia da insígnia, garantindo o alinhamento das acções das diferentes lojas e das diferentes áreas da loja, em torno do entendimento comum dos objectivos e das metas a atingir.

O maior desafio de todos é manter a melhoria contínua presente e incorporada nos processos de trabalho diários dos operadores, isto é, um desafio à criatividade sobretudo para quem estimula e dirige as pessoas no terreno que tem de servir como motor para alimentar todo o sistema. Isto requer sempre a adopção de novos paradigmas, o abandono das ideias e preconceitos e, principalmente, estar aberto à mudança e ao permanente desafio, esse será sempre um requisito para inovação.

[30] Logística Interna: é um conjunto de ferramentas aplicadas na loja com o objectivo de optimizar o fluxo de artigos desde o armazém até à placa de vendas

7. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Este capítulo resume as principais conclusões, reflexões e limitações desta investigação, bem como sugestões para desenvolvimentos futuros.

O cerne desta investigação foi a cultura de inovação da Sonae Distribuição, como se alimenta e nutre essa cultura e quais são as práticas e mecanismos para o incentivo à inovação organizacional.

O interesse pelo tema escolhido cresceu com a percepção de que muitas das técnicas e ferramentas estudadas ao longo do Mestrado em Economia e Gestão da Inovação se encontram implementadas na empresa.

Com isto, intentei uma investigação aprofundada aos projectos mais inovadores implementados pela Sonae Distribuição, designadamente o projecto *Kaizen*, o qual me despertou maior atenção por ser um exemplo prático de uma participação empenhada na inovação com resultados de elevado sucesso.

Pelo que os objectivos específicos da investigação consistiram em estudar o impacto do *Kaizen* na Sonae, principalmente na vertente cultural e inovativa, bem como perceber o grau de sucesso da implementação.

A Sonae já entendeu que a inovação organizacional, é uma condição essencial para se ser líder de mercado e para um crescimento sólido e promissor, como demonstram os dois seguintes factos, a inovação passou a estar incorporada como um eixo estratégico da empresa, a inovação passou a ser gerida e fomentada através de diversos programas implementados desde fóruns de ideias, até workshops de inovação.

A verdade é que a inovação faz parte da história desta empresa, desde a sua origem. Como o próprio Engenheiro Belmiro de Azevedo descrevia a cultura de inovação da Sonae como " *uma cultura de assunção de riscos. O que, por sua vez, implica confiança nas pessoas criar organizações em que estas sejam encorajadas a lutar contra o conformismo, propor constantemente novas soluções. O que impõe, ainda, a existência de sistemas de compensação e reconhecimento, que não se baseiem apenas nos resultados, no sentido literal do termo. Uma cultura forte e orientada para a criatividade é veículo seguro para promover soluções inovadoras.*" (in Leadership Forum (2006), citado em Fernandes (2008)

As práticas para a inovação organizacional estão fortemente arraigadas no interior da Sonae, desde a sua estrutura flexível, até à comunicação aberta, transparente e alargada, passando por diversos comportamentos que encorajam a inovação, tais como a tolerância ao erro e o encorajamento à geração de novas ideias que geram criatividade e inovação.

A posição de vanguarda e pioneirismo, desde sempre assumida pela Sonae Distribuição, tem conduzido a empresa ao desenvolvimento de soluções originais, que se estendem a todas as insígnias da empresa. A implementação da Melhoria Contínua nas operações de loja é um óptimo exemplo disso mesmo.

Logo, no início do arranque da implementação do *Kaizen* se notou a cultura e espírito da Sonae Distribuição, pois a área da distribuição era nova para os consultores *Kaizen*, seriam precursores nesta área. Ainda que não havendo certezas quanto ao sucesso do projecto os administradores não tiveram dúvidas em arriscar e tentar. Uma vez mais demonstraram a disponibilidade constante para a mudança e para abraçar novos projectos como marca indelével do espírito Sonae.

O *Kaizen* serviu em muito para que as lojas do Modelo e Continente se colocassem em causa e reflectissem em conjunto com todos os colaboradores, qual a melhor forma de manter a sua sustentabilidade.

Ao longo deste processo sintetizaram-se todas as opiniões e as principais lições aprendidas por todos, as quais contribuíram para o sucesso da implementação, tais como, a Liderança: não é possível delegá-la, os melhores resultados apareceram nos casos em que o líder do projecto foi o responsável da loja e esteva presente em todos os momentos, de seguida, o Envolvimento de todos os colaboradores: permitiu diminuir as resistências naturais a novos métodos ou conceitos, ajudou a recolher factos e não opiniões, criou espírito de equipa e serviu como catalisador para a criação de uma cultura da empresa.

O facto de "Que Não há receitas mágicas", isto é, o conhecimento *Kaizen* é adquirido através de tentativa e erro, é necessário dar tempo ao tempo e permitir a evolução da curva da aprendizagem.

Por último, o *Kaizen* não tem fim: um projecto *Kaizen* é algo contínuo que não se esgota nas ferramentas, é sempre possível fazer melhor, novas metodologias e formas de trabalhar poderão ser estudadas e implementadas. O *Kaizen* já não é uma actividade

para se fazer no local de trabalho, é antes uma filosofia, uma forma de estar que se manifesta no dia-a-dia, tanto no local de trabalho, como na vida.

Ao longo desta pesquisa e acompanhamento do Modelo e dos Continentes, com a junção dos dados e em jeito de reflexão fiquei convencida que o sucesso desta metodologia ficou a dever-se, à simplicidade da própria ferramenta bem absorvida pela organização, ao empenho dos líderes, ao envolvimento dos colaboradores e ao aproveitamento engenhoso das suas sugestões e ideias e, como pilar fundamental, a cultura Sonae, implícita e servindo de "cimento" perfeito entre o *Kaizen* e a empresa.

O *Kaizen* veio por um lado, complementar a Cultura Sonae e, por outro lado, aprimorá-la. Existiam já fundamentos e predisposição no "ADN" Sonae que fizeram com o *Kaizen* resultasse perfeitamente.

A implementação é uma grande jornada, com barreiras para ultrapassar e, sobretudo, paradigmas a abandonar, principalmente porque se trata de uma mudança cultural. Assim foi ao longo deste processo que apesar da Sonae Distribuição ser líder de mercado, não deixa de ser uma empresa portuguesa com características da cultura portuguesa, que foram difíceis de ultrapassar. Nomeadamente, o facto de perceber que tinham inúmeros desperdícios nos seus processos cuja a causa estava na sua forma de fazer as coisas e não no exterior; o facto de o gestor ir ao *Gemba* e ver pelos seus próprios olhos e ter de ouvir todos os colaboradores implementando as suas ideias, sem fazer excepções.

Esta temática, no princípio causou um certo incómodo devido a uma certa atitude de arrogância e falta de humildade para aprender e melhorar mas que foi rapidamente incutida e absorvida nos processos de trabalho.

De assinalar que a metodologia *Kaizen* é uma metodologia global aplicada ao contexto nacional, oriunda de uma cultura oriental, com características distintas e que há que, adaptar as melhores práticas tendo em conta a cultura e a estrutura das empresas em causa. As empresas não têm todas de copiar e ser iguais ao Modelo Toyota, mas têm de implementar as boas práticas sem perder o seu carácter e identidade própria.

A aplicação da *framework* conceptual - Sistemas de Actividade - revelou-se extremamente útil para retirar enumeras conclusões. Nomeadamente, percebi que de facto o *Kaizen* imprimiu uma quebra temporal na empresa, isto é, que existiu um antes e

depois do *Kaizen*, e que este serviu como um caminho para a mudança e não como solução de vários problemas.

A partir do momento em que se colocou as características do antes e depois do *Kaizen* em forma de esquema, adequando as diversas componentes do Sistemas de Actividade, percebeu-se que as principais alterações derivaram dos mediadores de actividade, como os Artefactos, as Regras e a Divisão do Trabalho. Bem como que foram as incoerências e tensões nestas componentes da actividade que deram origem à mudança e ao surgimento de melhorias oriundas da implementação do *Kaizen*. Destas incoerências surgem melhorias qualitativas e reajustamentos que mais tarde dão origem a novas tensões num movimento dinâmico e sem fim, rumo à melhoria contínua.

Uma outra conclusão interessante a retirar é que o *Kaizen* faz parte de todo o processo, e está em transição no sistema de actividade, em movimento incessante com diversos papeis e significados, o que confere dinâmica e mudança ao dia a dia dos colaboradores. O *Kaizen* foi tudo menos fixo e previsível, já que é um modelo que por si só flui ao longo do trajecto da sua implementação, é dinâmico e responde consoante os actores desse sistema.

Como vimos, o *Kaizen* apareceu como uma ferramenta, rapidamente se transformou num resultado, ou seja, o objectivo para o qual todos devem trabalhar, que alterou primeiramente o modo de fazer as coisas, isto é, a Divisão do Trabalho nas equipas e com isto, as Regras para delimitar e normalizar as operações.

Os dados parecem indicar que a Sonae Distribuição apreende a importância da inovação no alcance da sua estratégia empresarial de desenvolvimento de serviços inovadores e competitivos e soluções adequadas para o mercado do retalho. As práticas para a inovação organizacional são várias e concorrem a médio prazo para formar uma empresa seriamente inovadora e que continuará a reforçar a sua posição no mercado da distribuição português e quem sabe, com o processo de internacionalização de algumas insígnias também além fronteiras.

A metodologia *Kaizen* de facto revolucionou a maneira de trabalhar e fazer as coisas nas lojas Modelo e Continente, ajudou a melhorar os processos e os procedimentos. Existe hoje uma maior qualidade nos locais de trabalho que se espelha no serviço e atendimento ao cliente final. Será difícil antever onde chegará este rol de melhorias e inovações conseguidas ao longo destes três anos, os objectivos é que sejam

contínuas e não parem e continuem a alimentar o processo e a motivação e a apostar nas pessoas como um recurso inimaginável de potenciais ideias e sugestões.

Os perigos, no meu ponto de vista, prendem-se com a dimensão da empresa, nomeadamente na comunicação entre as lojas e nos ajustamentos entre os objectivos estratégicos da empresa com as tarefas diárias do negócio.

De notar que dada a extensão da mudança implicada no *Kaizen* e apesar dos bons resultados já conquistados, este é um processo muito demorado e lento, em que os conceitos têm de ser bem absorvidos e partilhados por todos na organização para que produzam o efeito desejado.

O *Kaizen* deve passar a ser não metodologia mas filosofia, pertence a algo não visível: está na cultura organizacional, na forma como se lida com as pessoas, como se transmite e potencia o conhecimento e as boas práticas. *Kaizen* é simplicidade na abordagem e nos métodos, deve alcançar todos os colaboradores e toda a cadeia de fornecimento, para que assim possa criar valor para o cliente final e demais *stakeholders*. Isto demora tempo, sendo por isso necessária uma visão norteadora e a longo prazo, condimentada com muita paciência, disciplina e acima de tudo, humildade.
Após a enunciação das conclusões devo salientar o facto de a Sonae Distribuição ter-se mostrado sempre acessível em tudo o que eu requeria para o meu estudo. Esta acessibilidade estava presente quer em relação aos dias das entrevistas, ao número de entrevistados por dia, assim como as respostas a dúvidas via e-mail.

Nunca me foi dada a impressão de que pretendiam que eu apressasse a investigação. Muito pelo contrário, a "porta" encontrava-se sempre aberta para o prolongamento do meu estudo. E, na realidade, tendo exposto o meu tema e objectivos para esta investigação, observei que era algo apreendido como um grande contributo para a empresa. Julgo que em parte isto se deveu ao facto de eu ser colaboradora Sonae e, por outro lado, porque existe um grande orgulho e vontade em mostrar uma "boa prática" da empresa que constituiu um enorme sucesso.

Penso ser essencial notar que devido ao tamanho da amostra, houve aqui o cuidado de não proceder a grandes e irrefutáveis generalizações sobre a temática trabalhada na organização estudada.

De facto, por limitações de tempo para a realização da investigação e pelo facto de eu continuar a trabalhar e a fazer a investigação em paralelo, a amostra cingiu-se a

oito entrevistas semi-estruturadas e várias conversas informais tidas ao longo da investigação.

Contudo, e embora o conteúdo das entrevistas seja bastante rico, a dimensão da amostra não permite que sejam utilizadas, neste estudo, como representações incontestáveis de toda a população. Todavia, com a análise que realizei dos dados e por existirem tantos pontos em comum nos relatos dos entrevistados, penso que o que consegui obter foram resultados interessantes e que podem caracterizar, em parte, a realidade da Sonae Distribuição em relação ao lugar da inovação e, especialmente, relativamente aos impactos do *Kaizen* nos colaboradores, na organização como um todo e as suas repercussões na criatividade e inovação. Deste modo, todas as conclusões aqui apresentadas deverão ser lidas tendo em conta esta limitação.

Na verdade, a minha passagem pelas operações da Sonae Distribuição foi muito agradável e consegui realizar os objectivos a que me propus, todavia, tal como já foi referido na metodologia, a dimensão da empresa tornou-se uma limitação, os entrevistados tinham pouco tempo para me atender e prestar atenção, embora todos tenham feito um notável esforço. A amostra foi sugerida pela empresa e a circulação a que estava sujeita, dependia da disponibilidade dos entrevistados, no entanto, na generalidade julgo ter observado as principais melhorias conseguidas.

Apesar de todas as limitações, penso que este estudo obteve resultados interessantes, no que concerne às práticas para a inovação organizacional e da enorme importância da participação empenhada na inovação, especialmente a nível da melhoria contínua.

Penso que ficou patente o facto de as organizações, face às crescentes incertezas do mercado, possuírem mecanismos de gestão da inovação, com práticas que fomentem uma cultura voltada para a criatividade e inovação e um alinhamento para a inovação, de modo a conseguirem retirar o melhor de cada um, através do incentivo à partilha de conhecimento, à geração de ideias e à melhoria contínua e incremental.

Como desenvolvimento futuro sugiro que esta investigação seja continuada, nomeadamente pelo estudo de uma amostra maior, por mais tempo de investigação e pelo cruzamento destes resultados com outras áreas, por exemplo, em processos administrativos, da empresa Sonae Distribuição ou mesmo a outra empresa do Grupo

Sonae, de modo a perceber se, efectivamente, as medidas corporativas inviabilizam, em parte, as práticas de inovação das empresas do Grupo.

Será especialmente interessante, perceber o caminho percorrido pela empresa daqui a uns anos, pois a melhoria contínua não tem fim e segundo essa perspectiva seria interessante repetir este estudo daqui a alguns anos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amabile, T.M. (1997), "Motivating Creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do", *California Management Review*, Vol. 40, Nº1, pp. 39-58.

Anderson, J. e Goffe, R. (2001), "From Wood Panels to Mobile Phones: Strategic Diversification at Sonae Group", *Business Strategy Review*, Vol. 12, Nº 4, pp. 57-70.

Arad, S., Hanson, M.A. e Schneider, R.J. (1997), "A framework for the Study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation", *The Journal of Creative Behavior*, Vol. 31, Nº 1, pp. 42-58.

Argyris, C. e Schon, D. (1970), *Organizational Learning*, Reading:Addison-Wesley.

Azevedo, B. (1999), "Carta do Presidente", Sonae, SGPS - Relatório e Contas.

Azevedo, B. (2008), "A Gestão requer inovação permanente", Conferência da AESE, Lisboa.

Barney, J.B. (1986), "Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review* , Vol. 11, Nº 3, pp. 656–665.

Barret, R. (1997), "Liberating the corporate soul", *HR Focus*, Vol. 74, Nº 4, pp. 15-16.

Bauer, M. V. e G. Gaskell (2002), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*, 2ªed, Petrópolis: Editora Vozes.

Bessant, J. (1999), "Developing continuous improvement capability", *Internacional Journal of Innovation Management*, Vol. 2, Nº 4, pp. 409-429.

Bessant, J. e Buckingham, J. (1993), "Organizational Learning for effective use of CAPM", *British Journal of Management*, Vol. 4, Nº 4, pp. 219-234.

Bessant, J.(1991), *Managing Advanced Manufacturing Technology: the Challenge of the fifht wave*, Oxford/ Manchester: NCC/Blackwell.

Blackler, F. (1995), "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: Na Overview and Interpretation", Organization Studies, pp.1021-1046.

Boer, N. I., Van Baalen, P. J., e Kumar, K. (2002), *An activity theory approach for studying the situatedness of knowledge sharing*, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences.

Bourdieu, P. (1989), *O Poder Simbólico, Colecção Memória e Sociedade*, Lisboa: DIFEL.

Bowen, H. et al. (1994), "Regaining the lead in manufacturing", *Harvard Business Review*, Sep/Oct, pp. 108-144.

Camara, P. B. et al (2007), *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote.

Campenhoudt, L. e Quivy, R. (2003), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 3ª ed, Lisboa: Gradiva.

Center for Activity Theory and Developmental Work Research – Department of Education, University of Helsinki, (2010), http://www.edu.helsinki.fi/activity/pages/chatanddwr/activitysystem/, acedido diversas vezes em 2010.

CIMA study text (1996), *Organisational Management and Development*, Stage 3, paper 11, 3rd ed, Londo: BPP Publishing.

Conjer, J.A. (1995), *Boogie down wonderland: Creativity and visionary leadership*, Thousand Oaks: Sage.

Cormican, K., Sullivan, O., Dooley e L., Flynn, M. (2003), "Idea Management for Organisational Innovation", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, Nº 4, pp. 417 – 442.

Covey, S. R. (1993), "Innovation at four levels", *Executive Excellence*, Vol. 10, Nº 9, pp. 3-5.

Crosby, P. (1997), *Quality is Free*, New York : MacGraw-Hill.

Davila, T., Epstein, M. e Shelton, R. (2007), *As regras da inovação*, Porto Alegre: Bookman.

Deming, W.E. (1996), *Out of Crisis*, Cambridge: MIT Press.

Drucker, P. (1985), *Innovation and Entrepernership*, New York: Harper&Row.

Drucker, P. (1998),"The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review*, Nov. / Dec.

DTI (1998), Department of Trade and Industry (London).

Engestrom, Y. (1987), *Learning by expanding: An activity theoretical approach to developemental research*, Helsinki: Orienta-Konsultit.

Engestrom, y. (1993), "Work as a testbed of activity theory", in *Perspectives on activity and context*, S.Chaiklin and J. Lave (editors), Cambridge University Press, pp. 65-103, Cambridge.

Engestrom, Y. (1996)," Interobjectivity, Ideality, and Dialectics", *Mind, Culture, and Activity*, Vol. 3, Nº4, pp. 259-265.

Engestrom, Y. (1999), "Activity theory and individual and social transformation", in Y. Engestrom, R. Miettinin, & R. Punamaki (editors), *Perspectives on activity theory*, Cambridge University Press, New York.

Engestrom, Y. (2001), "Expansive Learning at Work: toward an activity theorical reconceptualization". *Journal of Education and Work*, Vol 14, N. º 1.

Farid-Foad, A., El-Sharkawy, R., Austin, L.K. (1993), "Managing for Creativity and Innovation", in *A/C/E Organizations*, Journal of Management Engineering: American Society of Civil Engineers, Vol. 9, pp.4.

Fernandes, F. (2008), *O Homem Sonae: a Gestão Segundo Belmiro de Azevedo*, Lisboa: Academia do Livro.

Ferreira, P. (2009), “Da Criatividade para a Competitividade”, www.powerperformance.com.pt/index_files/artigo5_Criatividade.pdf, acedido em 15 de Março de 2010.

Filipczak, B. (1997), "It takes all Kinds: creativity in the workforce", *Training*, Vol.34, Nº 5, pp. 32-40.

Finov (2009), http://www.finov2009.com/, acedido em Fevereiro de 2010.

Fry, A. (2006), "Art Fry and the invention of Post-it1 Notes", http://www.3m.com/about3m/pioneers/fry.jhtml, acedido em Outubro de 2009.

Fujimoto, T. (1999), *The evolution of a manufacturing system at Toyota*, New York: Oxford University Press.

Furnham, A. e Gunter, B. (1993), *Corporate Assessment: Auditing a Company´s Personality*, London: Routledge.

Garvin, D. (1993), "Building a learning organization", *Harvard Business Review*, July/Aug., pp. 78-91.

Godoy, A. S.(1995a), "Introdução à pesquisa qualitativa e as suas possibilidades", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 35, pp. 57-63.

Griffiths, J. and A. e Jones, R. (2005), "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change", *Journal of Management Studies*, Vol. 42, Nº2, pp. 362- 386.

Gupta, P. (2008), *Inovação Empresarial no século XXI*, Porto: Vida Económica.

Hacking, I. (1992), *The self-vindicating of the laboratory sciences, Science as Practice and Culture*, Chicago: University of Chicago Press,

Haguette, T. (1995), *Metodologias qualitativas na Sociologia*, Brasil: Vozes.

Hamel, G. (2000), *Leading the Revolution*, Boston: Harvard Business School Press.

Hartley, J. (1994), “Case studies in organizational research”, in *Qualitative Methods in Organizational Research*, Cassel, C. e G. Symon, London: Sage Publications.

Hayes, R., Wheelwright, S. e Clark, K. (1988), *Dynamic Manufacturing: Creating the learning organization*, New York: Free Press.

Hellriegel, D., Slocum, J.W. e Woodman, R.W. (1998), *Organizational Behavior*, Cincinnati: South-western college.

Hofstätter, P. R. (1957), *Psychologie*, Frankfurt: Fischer.

Hofstede, G. *et al.* (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Tewnty Cases”, *Admistrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 286-316.

Huston, L. e Sakkab, N. (2006), "Connect and develop", *Harvard Business Review, Vol.* 84, Nº 3, pp. 58–66.

Il'enkov, E. V. (1977), *Dialectical logic: Essays in its history and theory*, Moscow: Progress.

Il'enkov, E. V. (1982), *The dialectics of the abstract and the concrete in Marx's Capital*, Moscow: Progress.

Imai, M. (1986), *Kaizen: the key to Japan´s Competitive Success*, New York: McGraw-Hill.

Imai, M. (2010), *O Papel do Top Management numa organização Lean*, Seminário, EGP-UPBS, Porto.

Iman, K. (1987), Kaizen, New York: Random House.

Instituto Kaizen (2010): http://pt.kaizen.com/?gclid=CNmgoPay0Z8CFZdi4wodxTSGPw, acedido diversas vezes em 2010).

Jha, S., Baloh, P., Papagari, S. *et al.* (2007), "Elements of Innovative Cultures", *Wiley InterScience*, Vol. 14, Nº 3, pp. 190-202.

Judge, W.Q., Fryxell, G.E. e Dooley, R.S. (1997), "The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation", *California Management Review*, Vol. 39, Nº 3, pp. 72-85.

Kanter, R.M. (1983), *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*, New York: Simon and Schuster.

Kanter, R.M. (1997), *Innovation: Breakthrought thinking at 3M, DuPont, GE, Pfizer and Rubbermaid*, New York: Harper Business.

Kao, J. (1989), *Creativity, Entrepreneurship and Organization: Texts, Cases and Readings*, Thousand Oaks: Sage.

Kaplinsky, R. (1994), *The Challenge of Easternisation*, Londo: Frank Cass.

Kaptelinin, V. e Nardi, A. B. (2006), *Acting with Technology: Activity Theory and Interactive Design*, London: MIT.

Ketele, J. M. e X. Roegiers (1993), *Metodologia da recolha de dados: Fundamentos dos métodos de observações, de questionários, de entrevistas e de estudo de documentos*, Lisboa: Instituto Piaget.

Kirk, J. e Miller, L. (1986), *Reliability and validity in qualitative research*, Beverly Hills: Sage.

Latour, B. (1996), "Social theory and the study of computerized work sites", in *Information technology and changes in organizational work*, W. J. Orlikowski, G. Walsham, M.R. Jones e J. I. DeGross (editors), Chapman & Hall, pp. 295-307, London.

Leadership Forum (2006), http://www.sonae.pt/fotos/editor2/rl06_sonae_rel_sustentabilidade06_pt.pdf, acedido em Setembro de 2010.

Leifer, R. *et al*, (2000), *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstars*, Boston: HBSP.

Leonard, D. (1995), "Wellsprings of Knowledge: Building and sustaining the sources of innovation", *Harvard Business School Press*, pp. 335.

Leont'ev, A. N. (1978), *Activity, consciousness, and personality*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Leont'ev, A. N. (1981), *Problems of the development of the mind*, Moscow: Progress Publishers.

Levitt, B. e March, J. (1988), "Organizational learning", *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.

Lewontin, R.C. (1982) "Organism and environment", in *Plotkin*, Willey, pp.151-170, New York.

Liker, J.K. (2005), *O Modelo Toyota*, Porto Alegre: Bookman.

Lock, E.A. e Kirkpatrick, S.A. (1995), "Promoting Creativity in organizations", in *Ford*, D.A. Gioia et al. (editors), Ivory Tower Visions e Real World Voices, pp. 115-20, London.

Lundy, O. e Cowling, A. (1996), *Strategic Human Resources Management*, London: Routledge.

Maanen, J. (1979a), "Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, Nº 4, pp. 520-526.

Manning, P.K. (1979), "Metaphors of the field: varieties of organizational discourse", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, Nº 4, pp. 660-671.

Martins, E. C. e F. Terblanche (2003), "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol.6, Nº1, pp. 64-74.

Martins, E. C. (2000), "The influence of organisational culture on creativity and innovation in a university library", Mlnf dissertation, University of South Africa, Pretoria.

Nardi, B.A. (1996), *Context and Consciousness: Activity theory and human computer interaction*: Cambridge: MIT Press.

Ohno, T. (1988), *Toyota Production System: beyond large-scale production*, Portland: Productivity Press.

Peters, T. (1997), *The Circle of Innovation*, London: Coronet.

Pinto, J.P. (2009), *Pensamento Lean: A filosofia das organizações vencedoras*, Lisboa: Lidel.

Ponte, J.P. (2006), "Estudos de Caso em Educação Matemática", *Bolema*, pp. 105-132.

Read, W.H. (1996), "Managing the Knowledge-based organization: five principles every manager can use", *Technology Analysis and Strategic Management*, Vol. 8, Nº 3, pp. 223-32.

Relatório sustentabilidade (2008), http://www.sonae.pt/fotos/editor2/news_ambiente_7.pdf, acedido diversas vezes em 2010.

Robbins, S.P. (1996), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Rothwell, R. and Gardiner, P. (1989), "The Strategic Management of Re-innovation", *R&D Management*, Vol. 19, Nº 2, pp. 147–160.

Ruquoy, D. (1997), "Situação de entrevista e estratégia do entrevistador", in *AA. VV.*, Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais, Lisboa: Gradiva, pp 84-116.

Ryan, M. J. (1996), "Driving out fear", *Health-care Forum Journal*, Vol. 39, Nº 4, pp. 28-32.

Sadler, P. (1995), "Managing Change", *Sunday Times Business Skills*, London: Kogan Page.

Schein, E.H. (1985), *Organisational Psychology- Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall.

Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey - Bass.

Schonberger, R. (1982), *Japonese Manufacturing Techniques: Nine hidden lessons in simplicity*, New York: Free Press.

Senge, P. (1990), *The Fifht Discipline*, New York: Doubleday.

Shattow, M. (1996), "Out of the blue", *Electric Perspectives*, Vol. 21, Nº 3, pp. 44-54.

Sierra B. R, (1994), *Técnicas de Investigación Social*. *Teoria y ejercicios*, Madrid: Editorial Parraninfo.

Smit, P.J. e Cronje, G.J. (1992), *Management Principles*, Kenwyn: Juta.

Sonae (2010), http://www.sonae.pt/pt/home.asp / http://www.sonaedistribuicao.com/Empresa.aspx, acedido diversas vezes em 2010.

Sousa, S. M. (2009), “A Importância do factor criatividade para o ambiente organizacional e para o Administrador de empresas”, http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/a-importancia-do-fator-criatividade-para-o-ambiente-organizacional-e-para-o-administrador-de-empresas/1912/, acedido em Março de 2010.

Styhre, Alexander (2006), “Organization Creativity and the Empiricist Image of Novelty”, *Journal Compilation*, Vol. 15, Nº 2, pp. 143-149.

Sutton, R.I. (2001), "The weird rules of creativity", *Harvard Business Review*, pp. 94–103.

Syrett, M. e Lammiman, J. (1997), "The art of conjuring ideas", *Director*, Vol. 50, Nº 9, pp. 48-54.

Tesluk, P.E., Faar, J.L. e Klein, S.R. (1997), "Influences of Organizational culture and climate on individual creativity", *The Journal of Creativity Behavior*, Vol. 31, Nº 1, pp. 21-41.

Tidd J., Bessant J. e Pavitt K. (2003), *Gestão da Inovação – Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais*. Lisboa: Monitor.

Tucker, R. B. (2002), *Driving Growth Through Innovation*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Tushman, M.L. e O’ Reilly, C.A. (1997), *Winnig throught Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston: Harvard Business School Press.

Van de Ven, A. H., Angle, H. L., e Poole, M. S. (1989), *Research on the Management of Innovation*. New York: Harper & Row.

Vygotsky, L. S. (1978), *Mind in society: the development of higher psychological processes*, Cambridge: Harvard University Press.

West, M.A. e Farr, J.L. (1990), "Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies", in *West*, M.A. e Farr, J.L. (editors), Wiley, pp. 2-13, Chichester.

Womack, J. (1990), *American Heritage*, Sept./Oct., pp. 58.

Womack, J. e Jones, D. (1997), *Lean Thinking*, New York: Simon and Schuster.

Womack, J., Jones, D. e Roos, D. (1991), *The Machine that changed the World*, New York: Rawson Associates.

ANEXOS

Anexo 1 – Vantagens Estratégicas da Inovação

Mecanismos	Vantagem Estratégica	Exemplos
Novidade no Produto / Serviço	Oferecer algo que ninguém foi capaz.	Walkman, Máquina de lavar pratos, …
Novidade no Processo	Mais rápido, menos custos, mais personalizado que a concorrência.	Banco pela Internet, Venda de livros on-line, …
Complexidade	Disponibilizar o que os outros têm dificuldade em dominar.	A Rolls-Royce, os motores de avião.
Protecção legal à propriedade intelectual	Pagar pela licença ou quota	Os medicamentos (Zantac, Prozac)
Factores competitivos: adição/extensão	Qualidade e Preço	A produção automóvel japonesa
Timing	- Vantagem de ser o primeiro a avançar; - Vantagem dos rápidos seguidores.	- Amazon.com e a Yahoo; - Palm Pilot e outros computadores de bolso
Projecto Consistente	Base de outras variantes e gerações que possam sustentar.	O Boeing 737 com mais de 30 anos.
Redefinição das regras	Criar qualquer coisa, como um conceito novo, que façam as anteriores serem obsoletas.	Máquina de escrever versus processadores de texto em computador.
Reconfiguração das partes	Repensar novas formas de funcionamento para as diferentes partes de um sistema, isto é, construir redes eficazes, subcontratar, etc	A Benetton nos tecidos, a Dell nos computadores, a Toyota na gestão da cadeia de fornecedores.

Fonte: Tidd *et al.* (2003:7)

Anexo 2 – Conceito aprofundado de Cultura Organizacional de Schein (1985)

A nível visual como apresentado na figura em baixo, vamos imaginar a organização como um Iceberg, em que a parte Visível (o que é Observável) representa 20% e o que não se vê representa cerca de 80%.

Fonte: Adaptado de Schein

Assim para Schein (1985), o conceito de Cultura Organizacional divide-se em três dimensões – Suposições Básicas; Convicções e Valores; Comportamentos e Artefactos, que estão patentes na parte visível e invisível do Iceberg. Assim temos:

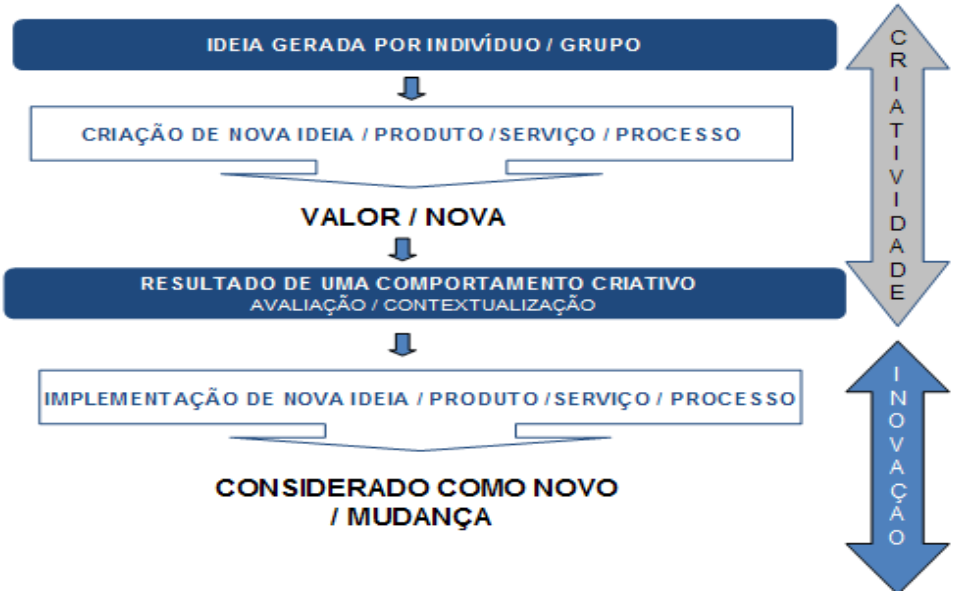
- **<u>Suposições Básicas</u>** – são os factores, valores e pressupostos dados por adquiridos acerca da natureza humana e o ambiente organizacional mais profundo abaixo da superfície, são intrínsecos à empresa e muitas vezes relacionadas com a tendência da cultura do país onde a empresa está sedeada. Como exemplos temos: as Relações Humanas, se são mais orientadas para o indivíduo ou para o trabalho em equipa ou se as pessoas tendem a arriscar ou têm medo do risco;
- **<u>Convicções e Valores</u>** – são as crenças e regras partilhadas pela organização e que governam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, norteiam alguns modelos de conduta sociais e pessoais mais aceites pela organização. Como exemplos temos: Compromissos da empresa com o seu meio ambiente e com os seus colaboradores como o Respeito, o Rigor, a Transparência e a Mudança.
- **<u>Comportamentos e Artefactos</u>** – corresponde à parte mais visível da cultura, tal como, a linguagem, os comportamentos e os símbolos materiais que existem na organização e são detectados pela observação do local de trabalho. Como exemplo temos o vestuário, os títulos usados na organização, o grau de formalidade, etc.

Anexo 3 – Tipos de Inovação

	Incremental	Radical
Tempo dos projetos	Curtos períodos – seis meses a dois anos.	Longos períodos – usualmente dez anos ou mais.
Trajetória	Há um caminho linear e contínuo do conceito à comercialização seguindo passos determinados.	O caminho é marcado por múltiplas descontinuidades que devem ser integradas. O processo é esporádico com muitas paradas e recomeços, postergações e retornos. As mudanças de trajetórias ocorrem em resposta a eventos imprevisíveis, descobertas etc.
Geração de idéias e reconhecimento de oportunidades	Geração de idéias e o reconhecimento de oportunidades ocorrem na linha de frente e eventos críticos podem ser antecipados.	Geração de idéias e o reconhecimento de oportunidades ocorrem de forma esporádica ao longo do ciclo de vida, freqüentemente em resposta às descontinuidades (recursos, pessoas, técnicos, marketing) na trajetória do projeto.
Processos	Processo formal aprovado caminha da geração de idéias através de desenvolvimento e comercialização.	Há um processo formal para obtenção e administração de recursos os quais são tratados pelos participantes como um jogo, freqüentemente com desdenho. As incertezas são enormes para tornar o processo relevante. O processo formal passa a ter seu valor somente quando o projeto entra nos últimos estágios de desenvolvimento.
Participantes	Atribuído a um grupo de diversas áreas, cada membro tem definida sua responsabilidade dentro de sua área de conhecimento.	Os participantes principais vão e vem ao longo dos estágios iniciais do projeto. Muitos são parte de um grupo informal que cresce em torno de um projeto de inovação radical. Os participantes principais tendem a ser indivíduos de várias competências.
Estruturas organizacionais	Tipicamente um grupo de áreas diversas trabalhando dentro de uma unidade de negócios.	O projeto freqüentemente inicia-se na P&D, migra para um processo de incubação na organização e se move para ser o projeto central ou objetivo da empresa.

Fonte: Traduzido a partir de Leifer *et al.* (2000:19)

Anexo 4 – Relação entre Criatividade e Inovação - Modelo adaptado de E. C. Martins e F. Terblanche (2003)



Anexo 5 – Notas sobre a visita ao Continente de Gaia

Dia: 11/01/2010

Local: Continente de Gaia

Participantes: Directores Continente Norte / Instituto Kaizen / Departamento de Recursos Humanos

Duração: o dia todo

Projecto: SIMK – Sistema de Implementação de Melhorias Kaizen

- Apresentação da Alexandra Mendes (Formação – RH)

    - Carta ao Futuro na revista EU (nº 58) – CEO Paulo Azevedo
    - Projecto Kaizen contempla 3 anos – começou em 2007
    - Nº Lojas = 156
    - Certificadas = 33
    - Média de certificação = 90% (Resultado)
    - **2010:** fase de consolidação "criar cultura SIM em todos os colaboradores"

- **2010:** O Futuro – consistência do Nível 1

    - Mecanismos para consolidar as melhorias alcançadas, para não se perder o trabalho de 3 anos
    - Administrador: Eng. Manuel Fontoura – trabalhou no inicio do Kaizen, agora é Mário Pereira
    - Vídeo de Apresentação – Sonae Distribuição

- Instituto Kaizen:

    - Projecto Inovador, lançado pelos RH, foi inovador porque nunca tinha sido criado no Retalho Alimentar
    - Fluxos da cadeia de Valor
    - *Gemba* – local onde tudo acontece (fábrica – Operações de loja)
    - PDE – Programa de Desenvolvimento de Equipa
    - Princípios Kaizen
    - 5´S (Japonês começa por **S**) – Triagem, Arrumação, Limpeza, Normalização (Gestão Visual), Auditoria (Pontos de melhoria)

- **Gestão Visual – OPL : "On Point Lesson"** – As normas estarem standardizadas para as pessoas saberem como fazer, mesmo que não conheçam nada do assunto – Valor Acrescentado nas tarefas.
- PDCA (português) – APCD (ingles)
- "A melhor norma hoje, pode não ser uma norma amanhã." Ex. Arquivo
- Cinco Passos do Standard Work:

    i. Objectivos - SMART
    ii. Melhorar Trabalho (medir tempo) - PDCA
    iii. Normas de trabalho - SDCA
    iv. Três Planos de Trabalho?
    v. Consolidação

- Programa SIMk – Sistema de Implementação de Melhorias – Kaizen
- Concurso Hino SIMK e cachecol SIMK (selecção SIMK)

- **Exercício:**

Olhar para os problemas nas diferentes áreas: Reposição Peixaria / Reposição Padaria / Reposição Padaria / Reposição Talho / Reposição Alimentar
Objectivo: no terreno (*Gemba*) identificar os **Mudas** e medi-los com cronómetro.
(Identificar o que é Muda e o que é Criação de Valor)

% Desperdício (Muda) – diminuir
% Criação de Valor - aumentar

- Criação de Valor: só colocar os produtos na prateleira
- *Gemba* loja Aberta/Fechada

Aplicação na Área Administrativa: é preciso saber o tempo das tarefas.

No Futuro – novo paradigma, mudar completamente – o objectivo é que as pessoas que colocam os alimentos na prateleira tenham lá os produtos já à sua disposição. Outro Objectivo é não ter stocks, saber exactamente os produtos para reposição; que o armazém seja um espelho da loja.

Melhorias com Kaizen :

- O aspecto geral da Loja é melhor
- Garantir a Estabilidade Básica vai levar +/- 5 anos
- Armazém sofreu uma melhoria acentuada
- Kaizen foi uma revolução

Depois de medidos e cronometrados os tempos de desperdício na loja pelos corredores onde se fazia a reposição e fazer o Spaghetti , trajecto efectuado pelos colaboradores.
Exemplos:

- Obs. – Existe concorrência entre as 13 lojas (DOP Norte)
- Desperdício (Muda): deslocação em si, limpeza, papelão, plástico
- Sugestões de melhorias relacionadas com o desperdício
- Reposição do Peixe (50% Muda – tempo de por gelo na banca e 50% Valor Acrescentado)
- Sugestões: dispor as paletes em frente a cada sítio, o robalo em frente ao sitio para o robalo.
- **Despicking** – separação "material" para colocar o produto no sitio
- **MLF – Modelo de Logística – Nível 2**
- Ideia – inventar coisas simples e funcionais;
- **PTD** – Plano de Trabalho Dinâmico: diz as tarefas que cada colaborador tem de fazer

- Jogo da Catapulta – KOBETSU (focalizar)

    - **Focalizar no problema (KOBETSU):**

        i. Identificação do Problema
        ii. Descrição do Problema – Focalizar
        iii. Definição do Objectivo – SMART
        iv. Análise Causas – (espinha de peixe) – várias causas
        v. Solução do Problema
        vi. Verificação da Solução
        vii. Normalização/Standardização

- **Metodologia <u>Balanced Scorecard</u>**

    - **DOP –Loja—Área—Operador**
    - **TOP – DOWN:** conhecer problemas e induzir à sua resolução
    - **Bottom – Up:** melhorias que surgem e baixo para cima

Missão: "Melhorar todos os dias, em todas as áreas, envolvendo todos os colaboradores, garantido a maximização da eficiência operacional e da satisfação do Cliente."
Princípios e Valores SIMK: Criar Valor, satisfazendo cliente e Eliminando Desperdício

MISSÃO / VALORES / VISÃO
(Hiato/GAP ----oportunidades de Melhoria na prática) - BSC
PLANO DE ACÇÕES DE MELHORIA

RESPONSABILIZAÇÃO / OBJECTIVOS PESSOAIS

- Hiato/GAP – uitlizar o Balanced scorecard (BSC)
- Alinhar a Missão/Visão/Estratégia com a base
- **BSC** – medir/resumir as melhorias SIMK
- Diferenças entre Standard Work e Normalização
    - Processos que envolvam Mão de Obra (RH) – Standard Work
    - Criar Normas para o Processo (Equipamentos) – Normalização

- **Nivelamento da Produtividade** – Acções ligadas às causas – há departamentos com mais produtividade que outros ex. Continente Matosinhos

- **Notas** – Scorecard do SIMK
    - Processos que têm muito desperdício
    - Por área – perecíveis (talho/peixaria) por departamento/sessão
    - Loja tem uma variabilidade diferente: seg, ter, qua, quinta, sex

Instituto Kaizen – existe desde 1999 em Gaia, qual o objectivo no retalho: Envolvimento das pessoas e não tanto o aumento da produtividade, ao contrário da Sonae Indústria / Objectivo do Kaizen é financiar-se a si próprio

Processo: identificar desperdício e alterá-lo para acrescentar valor

- **Objectivos Scorecard:** Medir Resultados/Medir Cultura/Manter a "chama" (melhoria contínua)
- Auditoria entre DOP´s Norte, Centro e Sul

Anexo 6 – Transcrição da entrevista Semi - Estruturada 1

Dia: 27/11/2009

Local: Edifício da Sonae Distribuição em Matosinhos

Departamento: DDI – Direcção de Desenvolvimento e Inovação

Duração: 1h30min

Entrevistados: E1

- **História da Inovação na empresa: Estrutura do Modelo de Inovação na Sonae:**

E1: "*SONAE - FINOV* - O órgão consultivo a nível estratégico e o mais importante a nível de inovação, tem 8 ou 9 anos (nessa altura ninguém falava em inovação) e é chamado de Fórum de Inovação, é transversal a todas as holdings e com 2 responsáveis de cada Holding, em que um dos responsáveis faz parte do CA e cujo o presidente é o BA). Têm reuniões de 2 em 2 meses, onde se partilham experiências e boas práticas a nível das empresas e anualmente realiza-se um evento onde é escolhido o projecto mais inovador dentro de todas as holdings e onde se discute a inovação. Este ano ganhou a SD com o projecto da etiquetagem em Braille. As holdings têm depois toda a autonomia para desenvolverem os seus próprios projectos.

No seio de cada holding, existem também responsáveis pelo acompanhamento da inovação, no caso da SD é o Comité de Inovação, executivo das politicas de inovação, que é um órgão com cerca de 30 pessoas, composto por representantes de cada direcção funcional da empresa, normalmente directores de 1º linha ou do Administradores. Quem preside e gere este órgão é a DDI (Direcção de Desenvolvimento e Inovação), com periodicidade bimensal, e dura há cerca de 1 ano. Apesar de a DDI ter a responsabilidade de orientar este órgão são os responsáveis de cada direcção que terão de promover a inovação na sua área específica, de envolver e convencer as suas chefias e colaboradores a inovar e decidir sobre as ideias que vão surgindo. É um processo complexo, pois de cada vez que um colaborador dá uma ideia, essa ideia terá de ser calibrada e avaliada neste comité, para se decidir o que se vai fazer. É a DDI que faz

uma primeira triagem, através das ideias que chegam ao Forúm de Ideias, a partir daqui é levado ao Comité para decidir, ou no limite ao Administrador responsável pela direcção em causa."

- **Objectivos / Funcionalidades da DDI**;

E1: " Este Comité de Inovação é o órgão chave no modelo de gestão de inovação da empresa, que tem a responsabilidade por um lado de dinamizar a inovação em cada área de negócio, de ajudar a DDI a afinar o modelo de gestão de inovação e fazer a avaliação e decisão de todas as ideias e iniciativas de inovação.

A DDI tem um papel de facilitador de inovação, são eles que dinamizam o Comité de Inovação, fazem algumas acções voltadas para a inovação como o Fórum de Ideias, Diz-nos Como…, promovem Workshops e dão alguma formação em Inovação mas objectivo é que todos inovem a DDI só promove acções de ligação, facilitação e encontro entre as áreas, o objectivo é que a área de marketing inove no marketing, que a área financeira inove nos processos e produtos financeiros, a DDI não se substituí a nenhuma das áreas mas ajuda a cada uma inove nas suas próprias competências, é um processo **Descentralizado**, orientado para a **Inovação Incremental**. Não existe nenhum laboratório R&D com "Fórmulas mágicas" para cada área não é esse o objectivo, existe um pouco de Desenvolvimento em algumas equipas "across the company", exemplo da Direcção de desenvolvimento de lojas, que procuram novos conceitos de loja, têm de estudar novos designs e novos conceitos para as lojas; também existe o desenvolvimento de novos produtos mas sempre em parcerias com os fornecedores, como conhecem muito bem os clientes conseguem sugerir, através de necessidades dos clientes, a criação de novos produtos mas quase sempre em parcerias com os fornecedores, em que como o fornecedor produz ele fica com a patente do produto embora a ideia tenha surgido na empresa. Por isso o desenvolvimento e o estudo existem na empresa mas por todo o lado e não concentrado num departamento específico."

Depois do Comité de Inovação decidir, a DDI divide as pessoas em grupos de trabalho para operacionalizar os assuntos, ou seja, uma equipa que reúne de 2 em 2 meses é mais

para partilhar experiências, fazer Follow Ups do que para implementar, por isso depois existe grupos de trabalho nesse sentido.

A DDI para além e facilitadora da inovação, também como Direcção de Desenvolvimento e Inovação, e um dos aspectos que consideram importante é integração entre o desenvolvimento do negócio e a inovação, uma das razões é a gestão do portfólio do projecto ou da Governance, apesar de não serem gestores de todos os projectos são os guardiões da lista de todos os projectos da empresa de forma a prioritizar os projectos e a gerir o orçamento e o investimento dos projectos. O facto de estarem na DDI a lista de todos os projectos da empresa facilita muito os processos de Inovação, porque permite implementar o que chamam de Mapa de Inovação, pois tentam garantir um mapa de desenvolvimento que tem um foco importante na inovação, isto permite em cada projecto perceber qual o grau de inovação incorporado."

Mapa de Inovação – classificação e portfólio de projectos:

Inovação	Desenvolvimento do negócio
+	CHANGE
	IMPROVE
-	RUN

Vai haver projectos mais operacionais do Run business, do dia a dia do negócio, depois a seguir projectos de "Improvement" do negócio, e menos projectos de Change, pois são os projectos mais macro. Em paralelo cada projecto tem uma componente maior ou menor de inovação, existe uma correlação muito próxima entre os dois eixos. Tipicamente um projecto de RUN não tem componente de inovação e são os projectos de Improve que mais têm inovação mas às vezes projectos de Improve business também podem não ter inovação. Por exemplo, um projecto que é desenvolver um novo sistema de informação é um Improve business que não tem inovação.

Mas normalmente a Inovação é em sentido ascendente na classificação em cima. Com esta classificação concentrada a nível da DDI facilita a concentração de esforços a nível de orçamentação e de "Push da Inovação".

Para além de tudo o que foi dito, esta concentração de lista de projectos/desenvolvimentos na DDI, ajuda a criar sinergias internas e externas, mostrar e dar a conhecer ao mercado o que se faz."

- **Projecto KAIZEN na SD:**

E1: "A **Melhoria Contínua** na empresa é vista como **Inovação Incremental**, independentemente da abordagem e dos conceitos teóricos, o exemplo disso é o caso excepcional que existe na empresa que é o Kaizen, é um projecto aplicado às lojas que de facto mudou mentalidades, a forma como se envolve e como os colaboradores se sentem envolvidos, criou milhares e milhares de ideias e protótipos que transformaram radicalmente a forma como se opera nas lojas. As lojas da SD tem a era **Pré-Kaizen** e **Pós-Kaizen**, uma pessoas que entre agora num armazém de uma loja e que tenha entrado à 3 anos atrás não reconhece o espaço pois está totalmente diferente, para melhor.

Independentemente dos processos e da metodologia Kaizen, o segredo do sucesso foi o envolvimento das pessoas e para a empresa foi uma mudança cultural forte, porque são uma empresa tradicionalmente com uma matriz cultural portuguesa, que tem associado uma certa hierarquização, e não era normal à uns anos atrás ir perguntar à senhora da caixa ou ao senhor da reposição se tinham alguma ideia sobre a gestão da empresa, e o Kaizen teve o mérito, entre outros, de ter introduzido isso na companhia. Pela primeira vez, em escala com o Kaizen começaram a fazer isso e o que constataram foi uma adesão fantástica das pessoas, que se mobilizaram e motivaram, e espontaneamente, em alguns casos, criaram grupos de trabalho para implementar algumas ideias. Neste momento o grosso foi nas lojas mas estão a começar a implementar na empresa, em algumas áreas inclusive a área financeira e administrativa. O que só comprova o êxito do projecto Kaizen, como se fosse uma onda que fosse abarcando a empresa. As lojas já estão mais avançadas mas ainda não foram delineados os procedimentos, para todas o que vai gerar mais uma revolução que está só no início. Existem casos de chefes de lojas que fizeram autênticos Planos de Negócios em Word muito bem fundamentados

para a captação de água e para uso na loja. As pessoas têm orgulho e brio em participar na construção de algo melhor e esforçam-se por isso."

- **Breve História da Empresa e do Aparecimento da DDI:**

E1: "A DDI apareceu em 2006, foi um spin off da Direcção de Sistemas e Informação e da parte da Direcção Comercial e Operações (pessoas afectas ao desenvolvimento do negócio), com o primeiro intuito de aglutinar a área de desenvolvimento do negócio mas como nessa altura já se começava a falar em Inovação passou a chamar-se assim. O objectivo era de criar sinergias e boas práticas concentrando as áreas de desenvolvimento da empresa numa só direcção. Neste momento são 32 pessoas entre Porto e Lisboa."

- **Clima de Inovação na SD – papel da DDI**

E1: "A nível da empresa SD, uma das linhas estratégicas anunciadas na direcção de quadros tanto no ano passado como este ano, a Inovação fez parte dessas linhas estratégicas, em conjunto com **Crescimento** (Internacionalização), **Eficiência** e **Inovação. "**

- **Projectos implementados e a decorrer e no Longo Prazo;**

E1: "A questão aqui era saber os projectos directos da DDI mas como foi explicado em cima eles são facilitadores da inovação, pelo que consideram que a inovação está em toda a parte na empresa e como exemplos de projectos inovadores concretos foram dados inúmeros exemplos que foram apresentados pela empresa nas 4ª´s Jornadas de Inovação da FIL – mostra de resultados de Inovação, apresentaram 20 projectos das centenas que existem e quase todos mais ou menos recentes, tais como:

<u>Área da Qualidade e Segurança Alimentar:</u>

a. **Clube dos Produtores:** foi uma inovação forte e já tem 10 anos, em que diz que par haver qualidade nos produtos é necessário trabalhar em parceria com os produtores via Clube dos Produtores, poucos empresas faziam isto à 10 anos atrás. Tem o papel de controlo de qualidade desde a origem e também uma vertente social, i.é., uma vontade de ajudar a indústria agro-alimentar portuguesa e os clientes apreciam. – É uma **Inovação Organizativa**;
b. **Centro de Processamento de Carnes (em Santarém):** é também um dos projectos mais antigos e partiu da ideia de verticalizar o negócio das carnes, para garantir a qualidade ao longo da cadeia do ciclo de vida dos produtos e da rastreabilidade;
c. **Transportes:** tecnologia associada aos transportes para garantir a qualidade desde os entrepostos até às lojas;
d. **Missão Frescos:** ligada à placa de vendas, etiquetagem e forma organização dos frescos;
e. **Escola de Perecíveis:** sustentar o conhecimento que temos para melhorar as competências internas no tratamento dos perecíveis – está a organizar-se uma Academia/Universidade em torno do conhecimento dos perecíveis com um investimento forte - **Inovação Organizativa**

Comunidades – Marketing, na perspectiva de Responsabilidade Social e Ambiente:

- **Loja Estremoz –** loja piloto onde se testou a diminuição do consumo de àgua e energia e depois foi aplicado a outras lojas
- **Sacos Oxo-Biodegradáveis**
- **Missão Sorriso**
- **Rock Rendez Worten**
- **Corrida da Mulher**

Eficiência

- **Leilões Electrónicos –** compram milhões de euros usando esta plataforma, poupando dinheiro e tempo

- **Eficiência Logística**
- **Kaizen no Retalho**
- **Depreciados –** sistema tecnológico mais eficiente para controlar o prazo de validade dos produtos
- **Picking no Continente On-line –** é o primeiro pedido de patente que têm na empresa, com o desenvolvimento de um novo sistema de picking baseado numa tecnologia e num novo carrinho

Serviço:

- **Portal Móvel –** tecnologia desenvolvida por eles de mobilização de informação e acessos, por PDA´s e por impressoras portáteis;
- **Siga as Cores –** semáforo nutricional;
- **Cartão no Telemóvel –** é uma inovação a nível mundial, a tecnologia (SMS) não é nova mas a utilização dessa forma é inovadora;
- **Sistema de Atendimento Loop**
- **Postos de Escuta Multimédia –** a tecnologia foi desenvolvida pela empresa, a oferta no mercado era fraca e por isso desenvolveram eles o produto

Anexo 7 – Transcrição da entrevista Semi - Estruturada 2

Dia: 27/02/2010
Local: Gabinete do Director do Continente de Braga, em Braga
Duração: 3h
Entrevistado: E2

- **História da Implementação do Kaizen: Objectivos e funcionalidades:**

E2: " O projecto iniciou em 2007, através do departamento de RH que lançou o repto ao instituto Kaizen. A loja piloto foi a loja de Gulpilhares, esta foi visitada pelos Administradores e os directores para depois se fazer o "roll-out".

Os directores, à semelhança do que se fez em no continente de Gaia, tiveram de ir visitar o *Gemba*: Armazém e Placa de vendas. O desafio foi antes do Continente abrir (5h da manhã) parar e olhar para as pessoas que estão a fazer todo o trabalho de reposição e retaguarda, em grupos e com um cronómetro na mão, uns cronometravam os Mudas e outros o Valor Acrescentado. Valor Acrescentado é o que o cliente está a disposto a pagar pelo produto, i.é., o simples gesto de colocar o produto na prateleira, o resto é desperdício.

O Cliente quando entra na loja o que está disposto a pagar é o produto na prateleira, e é o que o cliente vê. Enquanto cliente eu quero chegar, pegar e andar, tudo o que está na retaguarda, a montante para o cliente não interessa.

Depois deste trabalho no G*emba*, juntaram-se todos a desenhar em flipcharts as conclusões dos trabalhos, os circuitos dos operadores (diagrama de sphargetti) e somaram todos os desperdícios. Chegaram à conclusão neste exercício que o simples facto do acto de colocar os produtos na prateleira tinha desperdícios de + 90%. Isto teve um impacto muito forte, mesmo sabendo que há desperdícios que vão existir sempre.

O sentimento no final desse dia de Workshop é que tinham muito desperdício e muita coisa a melhorar.

Outra das coisas que se aperceberam era de que nunca imputavam a responsabilidade dos desperdícios ao seu trabalho. O Paradigma que reinava era o seguinte: tenho isto mal mas se isto viesse direito da Modis (a montante), se os sistemas estivessem mais

desenvolvidos, …, as coisas seriam muito melhores, os problemas eram imputados ao exterior e não dentro de portas.

Tinham consciência que eram e continuam a ser a melhor empresa de distribuição do país, e já tinham muitas normas e procedimentos instituídos.

A grande alteração trazida pelo instituto Kaizen foi: vamos organizar-nos e olhar para dentro, para os processos internos esquecendo tudo o resto, olhar para aquilo que podemos controlar, …

O instituto Kaizen não trouxe soluções, vieram fazer de "campainha", dizer tu tens isto mal, tens muito desperdício,…apontaram e mostraram o que estavam a fazer mal. A reacção de certa "arrogância" de quem é líder de mercado, e já faz muitas coisas bem e melhor que outros, responderam ao instituto Kaizen para lhes ensinarem como deveriam fazer. Eles disseram-lhe que não vieram ensinar nada, e não estavam ali resolver os problemas da Sonae nem explicar como eles teriam de resolver os seus próprios problemas. Disseram-lhes que tinham muitas oportunidades de melhoria e incutiram-lhes a necessidade de resolver esses problemas e que a Sonae sabia como os resolver teriam era de os por em prática.

Começaram pelo Bazar, Têxtil e Alimentar (Gaia). E numa segunda fase a loja da Covilhã os Perecíveis. E depois zonas comuns e manutenção.

Quando os pilotos acabaram, os directores dirigiam-se aos Continentes para ver, quando foram ao Continente de Gaia o impacto foi brutal, foi o inicio do Kaizen (5 S´s) – ferramenta base do Kaizen (Limpeza, Arrumação, Triagem,…).

O director com a equipa reorganizaram o Armazém todo, limparam, fizeram a triagem e organizaram, parecia outro.

Na fase inicial foi TOP DOWN, explicar muito bem o que se queria, a liderança e a comunicação tinham de ser muito fortes e pró-activa. Os líderes tinham de ser contagiantes e apaixonados pelo que estavam a dizer e acreditar muito para conseguir incutir isso nas pessoas. Explicar muito bem e com muita simplicidade os objectivos. Tinha que existir uma afinação grande entre a estratégia e a parte operacional, que correu bem. Numa fase inicial foi complicado dizer às pessoas, agora temos de tirar isto tudo para organizar melhor, os directores tiveram de tirar gravata e sapatilhas para dar o exemplo, envolver e falar com as pessoas foi a chave do sucesso.

Exemplo: Chamaram os operadores do não-alimentar e estava um operador de férias, todos os operadores davam a sua opinião de onde deveria ficar a sua mercadoria, para o desenho do Layout do Armazém; cada um lutava pelo seu espaço no armazém, uns porque a mercadoria era mais pesada deveriam ficar mais próximo da porta pois demoravam muito tempo, já existia aqui um pouco do conceito de produtividade. Destruiram tudo, refizeram o armazém de novo, criaram novos racks, pintaram racks, tirar as paletes do armazém e reorganizaram o layout do armazém todo em todas as lojas. Quando estava tudo espectacular fizeram a apresentação final à equipa (antes e depois), quando o director perguntou se ainda melhoravam mais alguma coisa o senhor que estava de férias disse muito timidamente à frente de 30/40 pessoas que não achava bem. O colaborador retirou um pequeno papel com o desenho do que para ele seria o layout perfeito do armazém, e depois de 15 dias de muitas horas de trabalho, refizeram o armazém novamente. Em 10 minutos destruiu horas de trabalho, a conclusão era que aquele senhor fazia falta. Voltaram a destruir tudo e refazer tudo novamente, este exemplo serviu como exemplo e bola de neve para o resto da loja, foi como um rastilho. A partir daquele instante não existia um director ou um operador que não estivesse atento à opinião de quem quer que fosse. Todos fazem falta, quando se entende o todo. Se fosse uns meses antes não estariam tão atentos ao que ele teria para dizer mas como envolveram tanto as pessoas, as sugestões eram ouvidas e colocadas em prática. Mudança importante do Kaizen: ouvir os colaboradores, seja a senhora da limpeza à caixa, todos interviram e falaram o que antigamente seria impensável pois diriam quem é este senhor para vir para aqui mandar.

Ideias do Kaizen: envolver todas as pessoas, ouvir e estar atento as pessoas, partir paradigmas, ideias à primeira vista nos possam parecer tolas não o são de todo, existe sempre um fundamento, o preconceito que existia foi eliminado, parar e ouvir e perceber porquê, todas as ideias vindo de quem quer que venham deve-se parar e ouvir coisa que não se fazia no passado.

Utilizavam já os 5 porquês, para saber a causa raiz dos problemas e das ideias.

Existiu também uma competição saudável, como se fosse um contágio, que contagiou os directores que pintaram e reorganizaram o seu próprio escritório, envernizaram as portas, toda a gente andava com vassouras e pincéis. E o que ajudou também foi a gestão visual.

Isto foi um ciclo de melhoria e a questão a seguir era de como manter este ciclo e passar para outro. Aqui foi fundamental a Gestão Visual. Existe sinalética por toda a retaguarda, até no próprio escritório do director existe sinalética para: agrafador, conjunto de secretária, furador, computador, caixote do lixo, teclado, dístico poupe energia, arquivo,…

Mas isto é necessário? Toda a gente sabe o que é um agrafador, um bengaleiro, um teclado,…e parece uma tontaria colocar toda esta sinalética mas por exemplo a senhora da limpeza quando fosse limpar não tinha problemas em tirar as coisas do sitio para limpar pois depois iria saber exactamente onde voltar a colocar. "Um local para cada coisa, cada coisa no seu local."

A Gestão Visual contraria um pouco da cultura tanto da Sonae como mesmo a cultura portuguesa, foi um acrescento à cultura Sonae. Encheram os armazéns de sinalética, vem o funcionário com uma palete, antigamente via um espaço vazio e colocava lá a palete, agora a palete diz Água e ele vai colocar no sítio onde diz água.

Qualquer pessoa que não seja daquela área, sabe exactamente um colocar o produto em causa, para além de que se alguma coisa estiver fora de sitio salta logo à vista.

Gestão Visual foi aplicada em conjunto com a Normalização, sempre que se chegava a um procedimento havia que Normalizar para que todos fizessem igual.

Triângulo: 5´S, Gestão Visual e Normalização – fundamental para manter a melhoria continua

Aquilo que fizemos bem, tem de ser segurado com um calço (Norma) – estabilizar um processo, para cada processo existe uma Norma., que segura a Melhoria alcançada. O calço não deixa a melhoria descair

O Kaizen é um processo de Melhoria Continua, melhoria day by day, tem de ser todos os dias a fazer Melhoria Continua, e está sempre a pôr-se em questão sempre que há melhoria temos de ver se a Norma anterior está bem ou mal, se está actualizada ou desactualizada.

Graficamente, a qualidade seria a Vertical e Horizontal significava manter e qualidade e introduzir uma nova Norma ou melhorar a existente.

Segredo melhorar todos os dias envolvendo todas as pessoas, e líderes apaixonados. E as ferramentas para trabalhar. Como este processo criou uma enorme abertura, surgiram milhares de sugestões de melhorias vindas de toda a parte. Aconteceu-me o seguinte:

seguia à frente, como líder do projecto e de repente foi completamente ultrapassado, era a última pessoa, as pessoas invadiam o seu gabinete com ideias e sugestões e ele não conseguia acompanhá-los, foi impressionante. Diariamente era chamado para ver as novas melhorias e era abordado constantemente para dar os Parabéns às pessoas, as pessoas ficavam sentidas se ele não parava e não ia ver. Nas reuniões operacionais do Bom dia (antes da loja abrir) e Boa tarde (por volta das 16h em que assisti e Braga), em que se juntam os responsáveis (chefes de departamento e sessão) das várias áreas e fazem um ponto de situação sobre o decorrer das vendas, o absentismo, problemas e na altura do Kaizen sobre as melhorias implementadas. Depois deste briefing desmultiplicam cada um dos responsáveis para as suas equipas. É uma forte de motivação das equipas, de envolvimento e de sentir as pessoas e o ambiente.

Em 2009, a empresa decidiu fazer um ponto de situação afim de averiguar como estão. Estavam no nível 1 do Kaizen, fizeram um ponto de situação do antes e depois do Kaizen. Estavam maravilhados com os resultados obtidos mas alguém do instituto Kaizen disse: Alto…ainda há muito para fazer!

A Melhoria Continua é continuar sempre a melhorar em qualidade, por isso há que olhar para os armazéns e continuar a melhorar. Evolução qualitativa no gráfico.

Momento de Certificação – têm um book gigante com uma série de parâmetros para cumprir com o que lá estava desenhado.

Definição Objectivos: Muito Bons nos 5´S; Gestão Visual e Normalização e nas ferramentas para resolver problemas mais graves: Kobetsu Kaizen e problemas mais pequenos 3´C´s. E Standard Work que veio revolucionar, dizem respeito à melhoria de processos que dizem respeito só à produtividade. Isto significa focar nos processos existentes e melhorá-los, e retirar tudo o que é desperdício desses processos, isto é produtividade.

Nesta auditoria era composta por alguns items importantes: Cultura (como estava a SIMK, valores, cultura Sonae); Organização (o que nós vemos, gestão visual); Processos (como estão os processos; Estão a usar-se as ferramentas aprendidas;)

Os meses que antecederam a Auditoria foram preocupantes, pois as pessoas pensaram que estavam a ser avaliadas e ficaram com algum medo e preocupação, principalmente nos pontos de conhecimento e envolvimento. Esta fase de estudo e mais cientifica as pessoas ficaram com mais receio pois tinham de saber o que significava 5 S´s,…Mas

rapidamente as pessoas se envolveram, andava toda a gente com cabulas no bolso, glossário do Kaizen, outros fizeram uns dísticos nas escadas. E o objectivo era fazer uma avaliação ao Kaizen e não uma avaliação às pessoas., o resultado da auditoria serviria como luzes para perceber o estado das coisas e o que ainda se poderia melhorar. Hoje toda a gente sabe esta linguagem técnica, ficaram a saber o que é e como utilizar. Isto alinhou as pessoas e ficaram a falar todos a mesma linguagem, passaram a utiliza-las no dia a dia com destreza e facilidade, sem estar a pensar que ferramentas utilizar de uma forma mais intuitiva. Rapidamente na nossa cabeça existe um esquema para resolver problemas de uma forma intuitiva, o Kaizen só organiza essa forma de pensar no trabalho. Ainda é difícil fazer esse desmonte do problema de uma forma rápida e intuitiva."

- **Perceber a história / cultura do Continente de Braga:**

E2: " Passou por dois processos muito fortes, o primeiro processo foi de mudança de insígnia de 2007 para 2008, era Carrefour, houve nessa altura um *boom* de formação para que as pessoas assimilassem as novas ferramentas e formas de trabalhar. Mantiveram todos os colaboradores e integraram até promotores e repositores externos que o Carrefour trabalhava na família continente.

As pessoas trabalharam como Carrefour durante 18 anos e isso não se apaga de um dia para o outro. De qualquer maneira as pessoas reagiram muito bem e foram muito bem acompanhadas. Em 15 dias fizeram a passagem no terreno da imagem do Carrefour para Continente, os artigos, mensagens visuais, fardamento, tudo, foi uma passagem fantástica e muito bem conseguida.

Não entraram logo no Kaizen, pois passaram os meses que se seguiram em formação, algumas pessoas passaram uma temporada noutras lojas Continente que sempre foram continente para beber desta nova organização. Havia aqui uma grande diferença pois a gestão no Carrefour era loja a loja (descentralizada) e na Sonae é centralizada. Foram constituídas equipas só para ajudar neste processo.

Hoje já não há diferenças nenhumas entre as lojas Ex. Carrefour e Continente. Segundo o director, hoje está tudo alinhado, desde a maneira de trabalhar, até à cultura, valores e saberes Sonae. Não existe aqui nenhum GAP (Hiato).

No fim de 2008, inicia-se o Kaizen nestas lojas, e foi rápido e fácil, primeiro porque se pegou na equipa e fez-se benchmarking do que já estava implementado. Já entrou numa fase em que já existia muita coisa implementada, e eles foram beber informação e conhecimento do que já existia sem ter de passar por toda a fase de piloto e testes, de pensar todos os processos. Nalguns processos conseguiram fazer "Copy Paste", naqueles que se adequavam a sua loja, noutros refizeram e melhoraram. Mas já entraram sobre algo construído, já existia um tronco, enquanto que outras lojas tiveram de o desbravar e ir construindo, eles já tinham algum trabalho feito.

Depois de terem feito benchmarking foi mais fácil envolver e motivar as pessoas e dizer nós temos capacidades e competências para fazer melhor.

A loja acolheu muito bem o Kaizen, e no processo de certificação foi distinguida com distinção.

Uma característica da loja ser Ex Carrefour implica ter mais IT´s (Instruções de Trabalho), mais normas para que as pessoas estejam orientadas, e existem algumas normas e procedimentos que ainda não estão bem enraizados. Mas as pessoas estão despertas graças ao Kaizen para isto, qd surge um problema novo que não tenha uma IT, rapidamente as pessoas tendem a faze-la.

Falamos de aproximadamente 400 FTE´s, incluindo pessoas de limpeza, segurança, repositores, etc serão efectivos cerca de 330 pessoas."

- **Quais as principais alterações: Antes e Depois do Kaizen:**

E2: " O objectivo de aumentar a produtividade, ou seja, em vez de 2 paletes agora poder repor 4 paletes é aproveitar o tempo que sobra (ganho), é ter pessoas mais disponíveis para o Cliente! Ou seja, perder o mínimo tempo na retaguarda, o ideal seria tempo nenhum, em utopia o cliente retirava um perfume e haveria reposição automática do produto (como numa farmácia), e os operadores na placa de vendas estivessem a "namorar" com os Clientes.

Um hipermercado é um espaço grande e frio mas hoje em dia é necessário apostar em conhecer as necessidades do cliente diário. Hoje em dia o tempo que se perde com os clientes é reduzido pois perde-se a fazer a reposição dos produtos na prateleira. Ao diminuir o tempo de reposição ganha-se tempo para estar com os clientes –

Produtividade – reduzir o hiato entre o Muda e o valor acrescentado, e o Cliente está disposto a pagar mais por o valor acrescentado que reside no acompanhamento e conhecimento do cliente, saber o que o cliente gosta mesmo qd falamos de um hipermercado gigante, isto vai fazê-lo distanciar da concorrência.

O objectivo é que ao entrar num hipermercado o cliente não se sinta perdido e tenha pessoas disponíveis para o acompanhar e ajudar a saber onde estão os produtos que procura.

Uns dos itens que faltava na cultura Sonae, e que foi incutida um pouco pelo Kaizen, foi a medição, é necessário medir, não podemos organizar e melhorar o que não medimos. Isto ainda é uma oportunidade de melhoria pois ainda não se consegue medir com exactidão.

É uma lacuna que ainda têm e todas as ferramentas Kaizen pedem medições. Falar com dados é muito importante, mais objectivos e outros subjectivos.

Medição: diminuição do índice de ruptura, diminuição da sinistralidade

Exemplo Sinistralidade:

Tinham alguns colaboradores com tendinites e entorses, operadores que transportavam paletes de açúcar que estavam na ponta do armazém e percorriam o 50 metros no armazém e mais 50 metros na loja toda até chegar ao corredor do açúcar, este circuito correspondia a 100 metros, em 8 horas de trabalho, carregava 20 000 kilos ao longo de 100 metros, este operador chegava ao final do dia com uma dor enorme nas costas. Com o Kaizen e a reestruturação do armazém esse operador disse que queria o Açúcar ao lado da porta, e passou a repor 5 paletes de açúcar mais outro artigo que normalmente não era reposto, causava ruptura, percorrendo somente os 50 metros da loja.

Ganhos:

- Conseguiu repor + um artigo para além do que já repunha, equivale a um cliente satisfeito pois o artigo que procurava estava lá, maior valor acrescentado/negócio – aumentou a venda
- O artigo que normalmente não era reposto ocupava espaço no armazém, numa conta de exploração de gestão é valor, é um custo – reduziu o custo
- Reduziu a sinistralidade e absentismo: esse operador metia baixa 2x por ano pois não aguentava com dores nas costas, de 2x passou a ir só uma vez – redução de custo de mão de obra

- Se porventura a baixa fosse prolongada, teriam de contratar uma nova pessoa, que iria implicar custos administrativos e formação;
- O porta paletes que o operador transportava que antigamente percorria 100 metros agora só percorre 50 metros, as rodas da paletes terão o dobro da durabilidade, ou seja, o material terá de ser substituído mais tarde;
- Com a poupança no porta paletes podem comprar um porta paletes mais caro, com mais qualidade e com umas rodas mais fofinhas, também não estraga tão facilmente a tijoleira do chão do Continente e não terá de se chamar ninguém para compor;
- Outra coisa hipotecar o futuro, o operador tem 45 anos e se continuasse a fazer essas deslocações daqui a + 5 anos, teria 50 anos e não iria continuar a conseguir carregar este peso e estas distancias pois não poderia fazer esforços físicos, teria de ser realocado noutro sitio e para isso acontecer alguém teria de sair;

As interligações e questões que se colocam com o simples facto de se alterar o circuito de reposição de um operador. Esta é a visão do negócio, de quem está no *Gemba* e tem de analisar os processos.

Ser mais competentes, implica melhorar os processos para obtermos mais qualidade e muito mais bem feitas.

Exemplos do Antes e Depois do Kaizen:

Exemplo da Caneta: Uma vez que ele observava a linha de caixa, e reparou que uma cliente pediu uma caneta para preencher o cheque, a operadora não tinha e pediu à colega de trás, esta parou o seu trabalho e pediu à outra e os clientes à espera para serem atendidos por causa de uma caneta. A partir desse dia cada uma das operadoras teve uma caneta com um feltro no seu local de trabalho.

Exemplo do Escadote: Posto de Venda é recorrente os clientes pedirem para ver artigos nas prateleiras de cima: antigamente a funcionaria ía a correr para o Armazém para ir buscar o escadote, e muitas vezes chegava lá e o escadote estava noutra sessão, teria de andar a correr o continente todo a saber onde estava. Quando chegava novamente ao cliente ou já não estava lá ou então já não queria o artigo. Solução depois do Kaizen: escadotes com rodinhas, no inicio do Armazém e divididos por áreas.”

- **Quais principais resistências / dificuldades:**

E2: "Na fase inicial foi TOP DOWN, explicar muito bem o que se queria, a liderança e a comunicação tinham de ser muito fortes e pró-activa. Os líderes tinham de ser contagiantes e apaixonados pelo que estavam a dizer e acreditar muito para conseguir incutir isso nas pessoas, pois as pessoas pensavam ser mais um projecto, entre os muitos que já tinham vivido.

Os meses que antecederam a Auditoria/Certificação foram preocupantes, pois as pessoas pensaram que estavam a ser avaliadas e ficaram com algum medo e preocupação, principalmente nos pontos de conhecimento e envolvimento. Esta fase de estudo e mais científica, as pessoas ficaram com mais receio pois tinham de saber o que significava 5 S´s. Mas rapidamente as pessoas se envolveram, andava toda a gente com cabulas no bolso, glossário do Kaizen, outros fizeram uns dísticos nas escadas.

Outra preocupação prendeu-se com o receio inicial por parte dos colaboradores, quando se fala em produtividade, pois aumentar a produtividade pode ser sinónimo de despedimentos, fazer mais (trabalhar mais) com menos recursos."

- **Houve alguma área do continente que tivesse corrido menos bem:**

E2: "Não, isso não se coloca dessa forma, há áreas mais complexas do que outros e por isso de mais difícil implementação, mas nada tem haver com as pessoas ou com o Kaizen mas sim com as especificidades da área. Por exemplo, Perecíveis."

- **Projectos futuros:**

E2: "Em 2010 começamos uma nova fase: Consistência. No início de Janeiro (que assisti 11/01) voltaram a fazer um novo ponto de situação. Chegaram à conclusão que não estavam bem, agora são muito mais críticos e atentos aos pormenores, e desprovidos de paradigmas. Alguns novos projectos a decorrer: LIA, LINA, etc.

Não vão avançar já para o Nível 2 pois querem alcançar a consistência do nível 1.

SIMk – é o sistema próprio do Continente para abranger as melhorias Kaizen, e são os primeiros no mundo a nível do sistema de distribuição alimentar. Composto por os 4 principais eixos, transversal a estes eixos têm a CERTIFICAÇÃO."

Anexo 8 – Transcrição da Entrevista Semi - Estruturada 3

Dia: 03/03/2010
Local: Gabinete do Director do Continente de Matosinhos, em Matosinhos
Duração: 1h30
Entrevistado: E3

- **História da Implementação do Kaizen: Objectivos e funcionalidades:**

E3: "O primeiro contacto com o Kaizen, foi a apresentação do que é o Kaizen pelo instituto Kaizen, e a 1º impressão do director foi que aquilo nada tinha haver com a distribuição mas mais com a indústria e as linhas de produção. O instituto mostrou muitos casos da indústria e na distribuição o que se assemelhava mais a indústria no Continente seria a padaria.

Ele tem dificuldade em incutir algo às pessoas quando as coisas não se percebem muito bem ou não se acredita muito nelas.

Na distribuição existe a variabilidade e picos, e o contacto com os clientes, que não existe na Indústria nem numa linha de produção. Há condicionantes externas ao trabalho feito no retalho, e esta foi a parte do processo que mais lhe custou a perceber a aplicabilidade. Se as coisas forem feitas de uma maneira consistente, que as pessoas percebam exactamente o que é e para que vão fazer os trabalhos, torna-se mais fácil e perduram. Deu os parabéns À DRH de formação.

Em 2007, tiveram a fase de implementação, que foi a parte mais envolvente de perceber o que se fazia mal e se podia melhorar, organização dos espaços e perceber a vantagem de toda a gente saber onde estão as coisas. A vantagem imediata foi as pessoas perceberem que tinham mais qualidade no posto de trabalho. As pessoas sentirem-se mais autónomas a desempenhar as tarefas, terem o posto de trabalho mais limpo e organizado. As pessoas sentirem-se mais confortáveis para substituir outras pessoas pois tinham os procedimentos escritos.

O Kaizen processa-se tendo por base os operadores e não pode acontecer do director para os operadores mas dos operadores para o director, e daí depende o sucesso da filosofia.

O director serve de facilitador entusiasta, as ideias têm de vir debaixo dos colaboradores. Um ponto fundamental: pequenas melhorias todos os dias.

Truque do Kaizen segundo o director: é não deixar morrer a chama e todos os dias melhorar um bocadinho. Aproveitar as ideias de toda a gente e implementar pequenas coisas todos os dias.

Isto mudou um pouco o paradigma, a forma de fazer as coisas, pois estavam habituados a fazer as coisas de forma empírica.

Um exemplo foi o arquivo, que na loja de Matosinhos estava acumulado há cerca de 20 anos, e estava todo por arranjar, todo amontoado;

A primeira fase dos 5´S´s foi a fase de arrumar a casa em que conseguiram colocar a casa em ordem, organizando e separando o arquivo.

Isso trouxe um *boom* enorme de melhorias transversal a toda a loja desde a retaguarda até aos escritórios dos Recursos Humanos.

As pessoas envolvem-se mais quando percebem o benefício directo que podiam usufruir com isso: qualidade nos processos, no posto de trabalho e na operação.

Trabalham com pessoas com pouca escolaridade que valorizam o resultado imediato e visível, nem têm visão de LP para estar à espera do resultado 1 ano depois. E as pequenas melhorias têm resultado na hora, outro segredo do Kaizen é que não é complexo, é uma metodologia intuitiva e simples, e as pessoas facilmente percebem.

A parte inicial é mais simples, quando entraram em ferramentas mais complexas como Kobetsu Kaizen foi mais complicado as pessoas perceberem, mesmo agora em 2010 ainda estão numa fase de consolidação. Porque são ferramentas que ajudam a combater problemas mais complexos, de difícil resolução e que podem ocupar mais tempo, cerca de 5 a 6 meses para as chefias trabalharem com os operadores. E o Standard Work que se aplicam a problemas de produtividade, como por exemplo: os operadores vão muitas vezes à decoração pedir cartazes, a ideia é de como se poderá reduzir o tempo de andar de lá para cá. E os operadores têm outra ferramenta que utilizam que é os 3C´s, ferramenta mais simples para resolver os problemas deles do dia a dia.

A grande dificuldade sentida foi as pessoas aprenderam os conceitos, em reter os conceitos, tiveram de dar horas e horas de formação.

A grande maioria dos RH só têm o 9º ano de escolaridade e a 4ª classe, e tiveram alguma dificuldade em fazer passar os conceitos.

Mas se querem entrar no 2º fase têm de fazer um forcing para absorver todos estes conceitos da 1 fase e poderem entrar numa 2º fase.

Com a certificação Kaizen, ficaram classificados em 1º lugar na Direcção de Operações do Norte, com muito custo pois a maioria dos RH são muito antigos e já trabalham à muito tempo no Continente.

Fui muito difícil para estas pessoas absorverem todos estes conceitos novos, houve aqui um trabalho árduo de formação. Houve aqui uma série de peripécias, pessoas com uma motivação enorme que chegaram a perder a fala com os nervos no dia da certificação. As pessoas estudavam na hora de almoço, ao mesmo tempo que foi um processo tenso também existiu muita solidariedade e trabalho em equipa, gerou-se uma onda de solidariedade e entre ajuda, as pessoas levaram o processo mesmo a sério.

Estão agora na fase de consolidação e é uma parte mais académica e que as pessoas acham mais chata pois não é tanto operacional.

Existe uma equipa específica de nivelamento, para servir de cola para todas as equipas dentro do Continente, para que estejam todos +/- no mesmo nível ou patamar de conhecimento, pois existem diferenças entre as equipas, umas estão mais motivadas e empenhadas que outras. Equipa de Nivelamento – é uma equipa de chefias que periodicamente vai ver o estado do Kaizen área a área e reporta na reunião de direcção os melhores exemplos para que se possam replicar para os que estão mais atrasados."

- **Perceber a história / cultura do Continente de Matosinhos:**

E3: " O Continente de Matosinhos foi o primeiro continente em Portugal, com um peso grande na companhia. Vai fazer 25 anos em Dezembro. É uma loja de retalhos, que foi crescendo sem ter espaço para o fazer, foram sendo acrescentadas novas zonas conforme foram precisando. A única coisa que se mantém original foi o chão e as paredes, o resto foi tudo sendo remendado. Têm uma retaguarda exígua e ergonomicamente má.

É uma loja que trás o peso da história, e que numa série de coisas ainda não adoptou muitos conceitos de retaguarda e apesar disso conseguiu fazer um óptimo trabalho. Desde operadores a pintar o chão, a mudar racks, a ensinar e estudar conceitos, o Kaizen gerou um clima de trabalho muito engraçado.

Vantagem de ser uma loja antiga é que os RH têm muita experiência e pessoas que vestem a camisola hoje como se fosse o primeiro dia de trabalho, com um orgulho enorme e o peso da responsabilidade. Quem trabalha ali à 25 anos aquilo já faz parte da família, e como foi a primeira loja passou por muitos processos, isso tem coisas boas e más.

É uma loja com carisma, ainda hoje têm clientes que continuam a ir lá todos os dias, muitos dos que hoje são administradores da companhia passaram pela loja, tem uma visibilidade grande, está ao lado dos escritórios centrais, com uma exposição permanente.

Estão agora na fase de consolidação e é uma parte mais académica e que as pessoas acham mais chata pois não é tanto operacional.

Com a certificação Kaizen, ficaram classificados em 1º lugar na Direcção de Operações do Norte, com muito custo pois a maioria dos RH são muito antigos e já trabalham à muito tempo no Continente. Cerca de 80% dos colaboradores têm em média 50 anos. Na loja é toda a gente efectiva e já trabalham lá desde a abertura do Continente em 1985. Cerca de 60% das pessoas têm mais de 20 anos de casa. É dos maiores Continentes com cerca de 595 FTE´s, e em vendas é o 2º melhor continente do país."

- **Quais as principais alterações: Antes e Depois do Kaizen:**

E3: " Hoje já não se lembra como era o armazém à 3 anos atrás, com as muitas melhorias que já foram implementadas, até então.

As principais alterações a nível dos Clientes, foram:

- Prestar melhor serviço aos clientes: a nível das Caixas existe o serviço de Kanban e um porta chaves com algumas etiquetas de alguns produtos para permitir não parar de atender o cliente; por outro lado se um operador tiver de procurar alguma coisa ao armazém está tudo muito bem identificado; não precisa de ficar meia hora a procurar.
- Processos de qualidade alimentar são muito mais controlados
- Tempo de resposta de artigos que faltam na loja é muito menor; significa que o cliente é servido mais rapidamente; tempo de espera e de reposição de um artigo é muito menor;

- Existiram pequenas melhorias que num bolo ajudam para que o serviço prestado ao cliente seja melhor;

Os resultados que conseguem medir são do género: o de saber quanto tempo é que o cliente ficava à espera do rolo da máquina na Caixa quando este acabava e agora não espera. Conseguem medir alguns tempos de espera que agora são menores.

Por Exemplo:

Decidiram em alguns corredores não repor à palete, repor ao carrinho como por exemplo a perfumaria pois não se justificava levar a palete e incomodava os clientes.

Diminuíram rupturas, artigos sem etiquetas, limpeza, …"

- **Quais as principais resistências / dificuldades:**

E3: " Existe alguma resistência à mudança para além de serem pessoas com alguma idade, já assistiram a muitos projectos que começaram e acabaram e outros que deram imenso trabalho e depois pouco resultado. As pessoas pensaram no Kaizen lá vem mais um que não vai dar em nada, por isso teve de ser muito bem explicado. Este foi acolhido bem por ser simples e se perceber as melhorias para eles (operadores) e tiveram participação activa e isso ajuda a que as coisas corram melhor. E não excluiu ninguém, não foi só para as chefias ou directores mas sobretudo para os operadores.

A fase da certificação, em que as pessoas tiveram de aprender os conceitos do Kaizen para as auditorias gerou uma certa tensão e preocupação nas pessoas."

- **Houve alguma área do continente que tivesse corrido menos bem:**

E3: " Na opinião do director não houve áreas que acolheram melhor ou pior o Kaizen, há sim áreas com processos mais complexos, em que a aplicação foi mais difícil mas somente por esse motivo. Quantos mais processos tiver uma área mais difícil é de implementar. Por exemplo os perecíveis – foi a área mais complexa porque têm produtos muitos diferentes e muitos processos, mas foi a que obteve melhor resultado.

As áreas com menos processos e mais simples conseguem andar mais rápido e ter resultados mais rapidamente, como por exemplo: as Caixas."

- **Em que medida a cultura Sonae ajudou a nível do processo Kaizen:**

E3: "Ajudou imenso, agarrar desafios e fazer, é uma característica da cultura Sonae. Bem como o Orgulho de ultrapassar um desafio e fazer mais e melhor do que é pedido. E o Kaizen ajuda a combater inércias e a vencer barreiras e bloqueios mentais que possam existir. Valoriza sempre o que está mal feito, para melhor. O que está bem feito, devia estar. Foco no que está mal. E o Kaizen veio dizer: Não culpes e não julgues, responsabiliza. (Kaizen). Não apontar o dedo, responsabilizar a equipa. Kaizen é uma investigação contínua aos processos e métodos de trabalho. Existia já uma base e uma predisposição no "ADN" da cultura Sonae, que tornou mais fácil a implementação do Kaizen."

- **Projectos futuros:**

E3: A Fase 2: que envolve processos mais complexos e mais profundos com ferramentas mais rebuscadas, mas não ainda este ano que é de consolidação. Os projectos que se seguem e alguns já estão a acontecer são: LIA (alimentar) – investigação operacional; LINA (não-alimentar); PULL (indicadores base para gerir uma loja só numa folhinha – tableaux de bord);

Em conclusão: o Kaizen é trabalhar melhor de forma mais eficiente, menos esforço e mais qualidade. É um casamento para toda a vida, com momentos altos e baixos, bons e maus. E tentar manter a chama e o nivelamento, não deixar desmotivar. É necessário alguma gestão das expectativas dos colaboradores quanto aos resultados de algumas melhorias pois podem desmotivar, o director tem de ter um papel de motivador e controlador. Mesmo perante resultados menos bons é necessário bater nas costas e dizer para não desistir.

Anexo 9 – Transcrição da Entrevista Semi – Estruturada 4

Dia: 25/04/2010

Local: Modelo de Vila do conde, em Vila do Conde

Duração: 2h00

Entrevistado: E4

Nota – esta entrevista não foi gravada, pois estivemos sempre a circular pela loja e pelo armazém e estive sempre a tirar fotografias

- **História da Implementação do Kaizen: Objectivos e funcionalidades:**

E4: Explicou que foi o Instituto Kaizen que, em 2007, introduziu este projecto nas nossas lojas, contratado pela Direcção de Formação para trabalhar os seus conceitos de Melhoria Contínua na nossa Sonae. Esta empresa de consultoria ensinou-nos os fundamentos do Kaizen, uma filosofia de vida Japonesa que, no contexto empresarial, se traduz numa filosofia e metodologia de trabalho que visa envolver todos os colaboradores da empresa na melhoria dos seus processos e procedimentos, com vista à melhoria contínua.

A missão era a de: 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.

- **Perceber a história / cultura do Modelo de Vila do Conde:**

E4: O Modelo de Vila de conde conta com 90 pessoas, existe há cerca de 13 anos e é dos melhores modelos a nível de vendas.

- **Quais as principais alterações: Antes e Depois do Kaizen:**

E4: Foi uma ajuda enorme os Planos de Trabalho Dinâmicos, embora nem sempre têm pessoal para alimentar o plano diariamente, ajudam a organizar e planear o trabalho de cada colaborador e cada um pode ver através de um quadro o que tem que fazer. As ferramentas dos 5´S´s e da gestão visual foram um sucesso, as pessoas aderiram muito bem e sentiram-se motivadas ao ver os resultados destas ferramentas.

Na gestão visual, todos os indicadores importantes para a operação da loja devem estar expostos de forma visual. Os processos devem ser transparentes para todos e de fácil

controlo. Devem existir indicações visuais que permitam uma gestão mais fácil das operações da loja.

A nível dos 5´S´s, quando se implementa esta técnica consegue obter melhorias a vários níveis: os problemas tornam-se visíveis, elimina-se vários tipos de MUDA e obtém-se um melhor ambiente de trabalho.

Outras das mudanças sentidas para além da organização e limpeza do armazém, também se aumentou a segurança e a higiene no trabalho. Passaram a fazer a reposição do material na loja na parte da tarde, pois repararam que é na altura em que há mais clientes na loja.

Uma mudança significativa no armazém, foi a de para além das etiquetas a indicar onde estão os produtos, a utilização de sinalização colorida para identificar as mercadorias com maior ou menor rotação, como podemos ver:

a. **Cor Vermelha:** mercadoria com pouca rotação (mercadoria que está na prateleira mais alta)
b. **Cor Verde:** mercadoria com muita rotação (mercadoria junto ao chão)
c. **Cor Amarelo:** mercadoria com média rotação (mercadoria patamar intermédio)

Uma melhoria implementada com o Kaizen, e de extrema utilidade foi o facto de se ter adoptado um cartaz na mercadoria e com a indicação da última vez que a mercadoria foi à loja.

- **Quais as principais resistências / dificuldades:**

E4: As principais dificuldades, advém do facto das próprias especificidades do negócio do retalho em si, não é como na indústria (fábrica) não existe um fluxo contínuo. Existe muito mais variabilidade, por exemplo, quando se fazem as campanhas dos 50%, vai alterar completamente a disposição dos produtos em stock, vai ser necessário pedir produtos extra para essas campanhas, logo, vai alterar a rotação dos produtos e a logística interna. Esta situação no caso do Modelo sente-se mais pois o espaço do armazém é mais pequeno que nos continentes, e todos os espaços estão

destinados a uma função específica, quando por algum motivo tem de se alterar transforma todos os processos seguintes.

Outras das dificuldades encontradas prende-se com a rotação de pessoal na loja, é muito intensa, trabalham muito com part-time, pelo que obriga a que estejam constantemente a dar formação e a introduzir os conceitos Kaizen.

Uma limitação existente e que se sente mais no modelo, pois não tem muito espaço para fazer o despicking da mercadoria, tem haver com a mercadoria recebida da Modis, as paletes que chegam trazem um conjunto de materiais que não estão separados nem por família, nem por corredor. Esta continua a ser uma limitação mesmo com a introdução do Kaizen, pois não é bem um problema interno mas a externo, com implicações na eficiência da loja.

Relativamente às ferramentas, as iniciais como os 5´S´s e a Gestão visual funcionaram muito bem, mas as ferramentas mais rebuscadas como o KK´s e o Standard Work, as pessoas estão a ter mais dificuldades em perceber e ver os resultados.

- **Houve alguma área do continente que tivesse corrido menos bem:**

E4: Não propriamente, houve algumas que aderiram melhor, porque têm processos mais simples como foi o caso das caixas.

Anexo 10 – Transcrição da Entrevista Semi - Estruturada 5

Dia: 15/05/2010
Local: Gabinete e pela loja na área dos perecíveis
Duração: 1h00
Entrevistado: E5

- **Conte-me como foi a passagem da insígnia Carrefour para Continente:**

E5: " Trabalho há cerca de 22 anos na Sonae, tendo já passado por várias lojas Sonae, fui trabalhar para o Continente de Braga em 2008, logo após a passagem para Sonae.

Quando fui para lá acompanhou todo o processo de passagem de insígnia tendo por isso notado algumas diferenças, pois ao longo destes anos bebeu e incorpora a cultura Sonae. As principais diferenças prenderam-se sobretudo com os procedimentos relativos na área de perecíveis às normas de auto controle e rigor a nível de qualidade, por outro lado o Carrefour tinha uma gestão descentralizada e na Sonae é centralizada, e daí advieram muitas diferenças. Esta mudança foi forte e constituiu para e ele e toda a equipa um verdadeiro desafio, tiveram de ser dar muita formação e escrever muitos procedimentos, o Kaizen ajudou muito neste sentido.

- **História da implementação do kaizen:**

E5: Mal a loja passou para Continente, passou também a implementar o Kaizen, e notei uma diferença grande relativamente à loja de onde vinha, pois embora a loja fosse muito bonita e com uma enorme placa de vendas, a nível do armazém, este era muito sujo, com muitas paredes em cimento, e foi uma luta a remodelação e a implementação da primeira ferramenta dos 5S´s, mas ao mesmo tempo ajudou a mudar mentalidades e a motivar a equipa de perecíveis. Não existia a ideia de existir "um local para cada coisa, cada coisa no seu local", estava tudo desorganizado e com esta máxima as coisas

passaram a estar no sitio devido, e as pessoas começaram a sentir as melhorias que daí advinham e começaram a entusiasmar-se.

Precisaram de arrombar, desmontar, pintar e até mesmo deitar fora muito material. Por exemplo na padaria, tiveram mesmo de deitar fora algumas máquinas (já estavam obsoletas) e substituir por outras novas. Foi uma mudança radical, as máquinas já estavam muito desgastadas, existia muita ferrugem, muito lixo e já não dava mesmo para utilizar.

Para a padaria e os padeiros isto foi um pouco complicado, de repente chegou um novo chefe a dizer que era preciso substituir isto e aquilo e eles pensaram que o seu lugar estava em risco.

A padaria, a nível da área dos perecíveis foi a que sofreu a maior mudança com o Kaizen, tanto a nível de procedimentos quanto de maquinaria.

A área dos perecíveis contempla a padaria e pastelaria, charcutaria, Take away, peixaria, frutas e legumes e talho. A padaria/pastelaria é a única sessão que tem fabrico, e muita transformação e requer por isso mais cuidado, outras sessões como o talho tem pouca transformação.

As mudanças foram lentas e progressivas, até se introduzirem no dia a dia dos trabalhadores, hoje já estão a velocidade de cruzeiro.

A gestão visual e o plano de trabalho dinâmico ajudou muito a sistematizar a informação, dizer qual a função a desempenhar no dia a dia e planear o trabalho.

Na padaria houve que definir qual o principio, o meio e o fim de cada tarefa de fabrico. Houve muita formação e um local *Meeting Point* onde fazem diariamente as reuniões com as equipas de trabalho para desmultiplicar as tarefas, têm o computador com o programa do Kaizen e onde dão muita da formação. Existe um acompanhamento pormenorizado e individualizado a toda a equipa no âmbito do Kaizen.

- **Principais melhorias a nível do Kaizen: Antes e o Depois:**

E5: "As primeiras melhorias tiveram a ver com a arrumação, limpeza, organização e aspecto visual do armazém e da placa de vendas. De seguida sentiram uma melhoria a nível dos processos e dos procedimentos. Maneiras mais rápidas de fazer uma determinada tarefa.

A primeira impressão foi a de uma melhoria a nível da qualidade de trabalho: mais limpo, maior triagem e organização, isto serviu de motor de arranque para o projecto Kaizen.

O 3 C´s (Causa, Caso, Contra- medida) também está a ser implementada pelos colaboradores no terreno quando encontram um problema e estudam a melhor solução a implementar. Serve essencialmente para resolver problemas rápidos.

As ferramentas KK e Standard Work são mais complexas e não foram tão bem assimiladas quanto as primeiras.

O Kaizen veio estruturar os problemas no trabalho, agora é difícil olhar para trás e perceber as melhorias implementadas, se pudéssemos ver um filme com certeza iríamos perceber as inúmeras melhorias trazidas pelo Kaizen.

A área de perecíveis sempre foi critica para a Sonae MC, é uma área que requer muita higiene, atenção aos prazos e validades. O atendimento ao cliente é fundamental, pois faz a diferença nestes produtos, a forma de cortar um bife ou o fiambre, o aspecto das frutas e legumes, faz a diferença para o cliente. Existe a possibilidade nesta área de fazer diferente e de marcar a diferença quando temos gosto.

As melhorias trazidas pelo Kaizen, apesar de ser difícil medir, é possível perceber que foram percebidas pelos clientes.

Como o objectivo do colaborador é o atendimento ao cliente, e quando se libertam os colaboradores com tarefas de retaguarda, eles vão ter mais tempo para dedicar ao cliente, são colaboradores mais motivados e empenhados pelo que isso passa para o cliente.

Agora não teria qualquer problema em convidar os clientes para visitar a nossa retaguarda, quando antigamente existia algum receio de o fazer. O cliente neste momento poderia entrar e ver, com toda a confiança, a retaguarda da loja, mostraria com todo o orgulho e confiança. Antigamente tudo estava mais desorganizado e menos limpo, hoje já não é assim.

O cliente com certeza sentiu e com tempo, vamos ver as vendas a aumentar e os clientes mais satisfeitos.

Algumas das melhorias fotografadas aquando da visita à loja, houve substituição do tecto, e pintura das paredes e do tecto e melhor acondicionamento dos alimentos nas câmaras frigoríficas:

- **Quais as principais Dificuldades/Resistências:**

E5: "As dificuldades sentidas foram mais a nível burocrático, como são operacionais gostam mais de estar no terreno, de estar com os clientes, a parte de saber os conceitos, do "papel" já custa mais um pouco.

Outra dificuldade teve a ver com a medição da tarefa, para fazer um diagnóstico temos de saber, temos de saber quanto tempo é que demoramos a fazer determinada tarefa, para saber como podemos melhorar.

Houve algum medo quando lhe apresentaram o Kaizen e se percebeu que iria trazer consigo alguma mudança, mas quando começaram a vislumbrar as melhorias que poderiam obter a equipa "comprou" logo a ideia, porque foi logo aplicado no terreno e sentiram os efeitos práticos no seu dia a dia de trabalho. Não foi uma formação ou um projecto igual aos outros, as pessoas motivaram-se imenso com as melhorias no terreno.

Não sentiu nenhuma diferença entre os Kaizen implementados noutros continentes que assistiu e em comparação com a equipa de Ex. Carrefour ali em Braga. Bem pelo contrário, em Braga eles estavam ávidos de melhorias, sentiam que tinham de melhorar a sua retaguarda, que estava bastante desorganizada.

Trabalham cerca de 80 pessoas na equipa de perecíveis, desde os 18 até aos 45 anos. A maioria com 12º ano de escolaridade e outros com formação universitária."

- **Como vê a cultura Sonae e o Kaizen:**

E5: "Acho que a cultura Sonae e o Kaizen interligaram-se uma com a outra, pois a cultura Sonae já é uma cultura de exigência e profissionalismo, e o Kaizen veio complementar isso, veio refinar mais um pouquinho.

O Kaizen veio dar aquele empurrãozinho e conseguimos alargar os nossos horizontes e demos passos muito importantes. A Sonae foi o primeiro grupo da distribuição a arriscar no Kaizen, e acho que ganhamos muito, estamos num patamar acima da média.

Acho que devemos manter a humildade da liderança mas acho que reforçamos mais com este projecto a liderança já conquistada, principalmente na área de perecíveis. A humildade e acharmos que temos sempre coisas a melhorar já está nos genes da Sonae."

- **Projectos Futuros:**

JP: "A reestruturação da retaguarda foi elaborada por toda a equipa, gastou-se algum dinheiro nesse sentido mas mais importante que o dinheiro e as mudanças físicas foi a mudança de mentalidade, a mudanças de atitude perante as coisas. O kaizen e agora o SIMk é uma melhoria contínua, não tem fim, o que nos parece bem hoje, amanhã já não nos parece bem. É preciso sempre renovar, ou mudar alguma maquina, aparece sempre alguma coisa, diariamente, para melhorar.

Dos 22 anos de casa, e dos vários projectos que tive até hoje, foi o Kaizen que mais mexeu connosco, com a parte operacional. Tivemos sempre muita formação e vários projectos mas nenhum fazia aquele "clique" na retaguarda e a nosso trabalho é toda na retaguarda, e não houve até então nenhum projecto que mudasse tanto a retaguarda como o Kaizen. De todos os projectos que tive na empresa este foi, sem dúvida, o número um. É, sem dúvida, de momento porque no futuro não sei, a melhor ferramenta para trabalhar. "

Adoro correr atrás de ideias novas, e a inovação como filosofia de vida. Espero que as pessoas novas que estão a aparecer agora na distribuição tragam novos e bons projectos. Para já e como não tem fim, a melhoria continua é sem dúvida do melhor que existe.

Anexo 11 – Transcrição da Entrevista Semi - Estruturada 6

Dia: 15/05/2010
Local: No área do Bazar no Continente de Braga
Duração: 1h30
Entrevistado: E6

- **Conte-me como foi a passagem da insígnia Carrefour para Continente:**

E6: "Já trabalho na distribuição há cerca de 19 anos, trabalhava no Carrefour quando se deu a passagem de insígnia para Continente, no início, ficamos um pouco apreensivos pois não sabíamos muito bem como ia correr, mas depois com a integração tudo foi mais fácil. Existiam diferenças nomeadamente de gestão, no Carrefour estava tudo mais descentralizado na loja, enquanto que no Continente a gestão é centralizada, a loja tem pouca autonomia. No Carrefour fazíamos a negociação com os fornecedores, as compras e geríamos as campanhas. Outra das grandes diferenças é que as pessoas estavam mais divididas por sessões, dentro do Bazar eu estava responsável por tudo que disse-se respeito às utilidades (que é uma sessão do Bazar), enquanto que no continente a distribuição é diferente, eu sou chefe de fluxos, existe um chefe das vendas e outro responsável pela área do Bazar toda que compreende diversas sessões. Mas por outro lado, apesar da área ser maior, não fazemos toda a parte de escritório, compras e negociação com fornecedores.
No entanto, a adaptação foi rápida mas acompanhada pelo que tudo acabou por correr bem."

- **Como foi a implementação do Kaizen:**

E6: " O Kaizen foi a grande inovação e diferença relativamente ao Carrefour. Foi quase em simultâneo a passagem para a Sonae e a imersão no Kaizen. O Kaizen foi bom porque ajuda muito na organização, e a organização ajuda na produtividade e é esse um dos grandes objectivos do Kaizen. Houve ganhos de tempo e qualidade no trabalho.

Houve algum receio inicial à mudança, mas quando começaram a ver os resultados acabaram por perceber as vantagens, que cada coisa tem o seu local e que é mais rápido efectuar certas tarefas."

- **Descrição da área do Bazar:**

E6: "É toda a parte não alimentar, contempla a parte da casa, jardim, desporto, bricolage, livraria e papelaria. É uma área bastante diversa, comigo trabalham 15 pessoas na parte dos Fluxos, nas vendas trabalham 3 pessoas mais a chefia e a parte do aprisionamento com 3 pessoas e o chefe de área. No total são 22 pessoas.
As pessoas com mais escolaridade absorvem os novos projectos de uma forma mais positiva."

- **As Principais / Dificuldades sentidas com a implementação:**

E6: " Foi uma coisa muito rápida e um bocadinho difícil, no início, para algumas pessoas perceberem o que era o Kaizen. As coisas mais práticas de organização, limpeza e triagem foi mais fácil, mas o que envolvia mais esforço mental e de pensar os processos e fazer medições foi um pouco mais complicado.
Continua a haver muita formação para não baixar a chama, e o Kaizen é melhoria contínua pelo que todos os dias temos de inovar e arranjar novas soluções.
A auditoria /certificação, de início, também não foi muito bem encarada pelas pessoas mas depois correu bem."

- **Principais melhorias a nível do Kaizen: Antes e o Depois:**

E6: "A nível do fluxo contínuo dos stocks falado no Kaizen, principalmente quando há campanhas sazonais, como, no caso do Bazar, quando acaba a campanha o produto tem de ir para armazém, e o armazém não estica. O Kaizen trouxe a obrigatoriedade das devoluções, quando acabam as campanhas, o material que sobrar vai para um sítio específico para ser devolvido, para uma pessoa ter noção a nível visual que aquele artigo é para descontinuar.
As melhorias foram a nível de organização essencialmente, haver um local para cada coisa e estar tudo sinalizado, a gestão visual foi muito importante.

E sobretudo ajuda a disciplinar as pessoas, as pessoas têm mesmo de colocar as coisas no sítio certo.

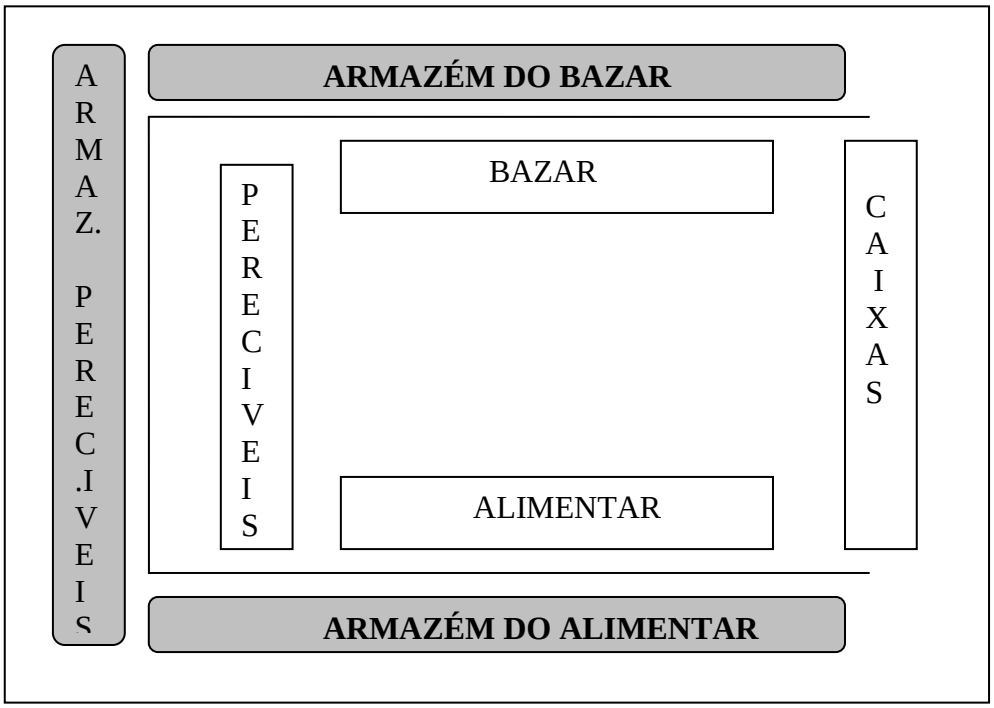
Outra melhoria prende-se com a informação sempre disponível para os funcionários verem. A informação fica sempre visível para eles poderem consultar.

As pessoas acolheram muito bem o Kaizen, o saber que existe um local específico para cada coisa, isto já existia um pouco mas agora está mais claro."

O Kaizen significou o envolvimento das pessoas, e realmente conseguiu-se atingir a produtividade nalguns processos.

É necessário ir à procura das coisas, dos problemas que, se calhar não pensávamos neles. Por exemplo, antigamente, no Carrefour a mercadoria vinha por fornecedor, e separado por secção (por corredor), agora com a Modis (Sonae) a mercadoria vem toda misturada, pois numa palete vem a mercadoria de todas as secções. As pessoas que estão no armazém separam a mercadoria por corredor (Despicking), e depois é reposto para a loja, as pessoas que fazem a reposição levam a mercadoria específica daquele corredor e perdem menos tempo. Foi um ganho em produtividade. "

Outras das melhorias teve a ver com o layout do armazém, para que as coisas estivessem mais ao alcance das pessoas, os armazéns colocam-se imediatamente atrás da sessão respectiva, por exemplo, com o layout da loja e algumas sessões:



- **Projectos a decorrer e futuros:**

E6: " O Picking, faz parte da logística interna[31], é feito por um colaborador que "pica" as faltas de produtos nas lojas, tem umas listagem com a quantidade do artigo e como cada artigo tem a quantidade que cabe em linear (prateleiras), ele vai dizendo mediante esse calculo que quantidade de artigo falta na loja. Essa listagem vai ser entregue à pessoa do armazém, e a pessoa do armazém vai retirar dos racks para carrinhos – células de picking, para as pessoas da reposição levarem para a loja.

Também estamos a implementar, a pessoa do armazém que vai ficar no fecho, deixar as paletes já no corredor, para a pessoa da reposição da manhã só tenha que colocar os produtos na prateleira. Porque o que a pessoa da reposição faz para além de estar a repor na prateleira é MUDA, temos de diminuir os MUDAS. O material que sobra e que não é reposto retorna para o armazém e também este material é considerado MUDA.

O futuro, para além destes projectos que estamos agora a fazer, é continuar sempre a inovar com o Kaizen e a ter novas ideias.

É preciso não deixar cair as melhorias e estar constantemente alerta. Uma pessoa chega à conclusão que por muito pouquinho que seja ajuda muito. Por exemplo, nas utilidades, os pratos trazem muitos papéis na palete, através de medições reparamos que se desembalassem no armazém e fosse somente o prato para a loja ganhava-se mais tempo. Na loja, os clientes estão constantemente a interromper e perde-se mais tempo. Esta pequena mudança tem impactos enormes a nível da produtividade. São estas pequenas coisas que fazem com a produtividade seja realmente diferente.

A mercadoria no armazém estar organizada e sinalizada, é mais fácil o operador ir directamente ao sitio certo e não perder tempo a procurar a mercadoria nos racks. Qualquer pessoa chega ali ao rack das utilidades e facilmente encontra os copos com pé e sem pé por exemplo. Mesmo uma pessoa que venha de fora identifica onde estão as coisas, pois os racks estão sinalizados.

Implementou-se mais a inter ajuda (mudança de mentalidade), antes cada colaborador repunha o seu corredor, agora se acaba mais rápido ou mais cedo o corredor vai ajudar o colega que ainda não acabou, visão maior do conjunto."

[31] Ver nota explicativa – Nota 1 (explicação de Picking) e Nota 2 (explicação da Logística interna)

Nota 1 – **Explicação do Picking**: A célula de picking é uma forma de organização da mercadoria em armazém, necessária para concretização dos objectivos da Logística Interna. É o local onde é armazenada a mercadoria já separada por categoria e pronta para se efectuar o picking (sem caixas de fornecedor). A célula Logística é o local onde é armazenada a mercadoria que não tem espaço na célula de picking ("armazém")

Nota 2 – Explicação da Logística Interna: A Logística Interna (LI) é um conjunto de ferramentas aplicadas na loja, com o objectivo de optimizar o fluxo de artigos desde o armazém até à placa de vendas. Os ganhos foram a diversas níveis:

- Aumento da produtividade dos operadores que efectuam a reposição, reduzindo o MUDA de movimentação destas pessoas e concentrando todos os desperdícios de transporte (MUDA) num ou em mais operadores logísticos normalizados;

- Redução do MUDA de transporte de artigos, eliminando o retorno de artigos ao armazém após a reposição, uma vez que serão conhecidas as quantidades a enviar para o linear;

- Optimização dos fluxos através da melhoria e normalização dos métodos de transporte;

- Melhoria da gestão da retaguarda e maior fluxo na operação;

Anexo 12 – Transcrição da Entrevista Semi - Estruturada 7

Dia: 15/05/2010
Local: Serviços de Caixas, Continente de Braga, em Braga
Duração: 1h00
Entrevistado: E7

- **Conte-me como foi a passagem da insígnia Carrefour para Continente:**

E7: "Trabalhava no Carrefour, eram empresas diferentes, uma de origem francesa e outra nacional, o conhecimento geral da sessão é muito semelhante mas os procedimentos e os processos são diferentes. Tivemos quase que começar do zero. Tivemos algum apoio da Sonae e acho que nos integramos bem, os novos procedimentos estavam disponíveis para consulta e foi um desafio para nós e desde aí mudamos muito, foi uma mudança quase de 360º graus, e em muitas das coisas para melhor. Por exemplo o Kaizen foi uma mudança para melhor, para nós foi muito bom, a nível de organização, foi-nos dado mais condições, por exemplo, no armazém onde guardo os meus consumíveis, rolos, máquinas, etc e o espaço que tínhamos antes estava todo abandalhado, não tínhamos muitas condições, e guardavam-se coisas no economato porque podiam vir a fazer falta.

A uma coisa que agora é muito mais fácil, eu faço a encomenda dos consumíveis e temos uma ferramenta que é o Retek, que em 2 dias temos a mercadoria, nunca preciso de ter grande stock, e o que isso origina que tenha sempre mais espaço liberto que posso utilizar de outra maneira. Existe também uma grande rotação entre as pessoas e as tarefas que não existia no Carrefour."

- **Como foi a implementação do Kaizen:**

E7: "Começamos no princípio de 2009 com o Kaizen e deitamos muita coisa fora com a triagem. Quando nos deram as ferramentas de organização foi muito bom, pois a nossa casa estava muito desorganizada, quer em termos de no armazém, nos escritórios e no posto de trabalho das pessoas e agora tem condições que não tinha antes. Depois fizeram-se muitos procedimentos, há procedimentos para tudo e isso é uma mais valia. Gostamos desta mudança, e ainda estamos a aprender, estamos sempre em mudança."

- **As Principais / Dificuldades sentidas com a implementação:**

E7: "No início causou alguma expectativa, pois ouvíamos falar "kaizen" "Standard Work" palavrões que não estávamos habituados a ouvir. Depois fomos incutindo e interiorizando isto da melhoria contínua."

- **Principais melhorias a nível do Kaizen: Antes e o Depois:**

E7: "Ganhamos muito, agora qualquer pessoa que venha cá, por exemplo um colaborador novo, com a gestão visual, os procedimentos, a arrumação, rapidamente ele se sente em casa mesmo que nós não estejamos cá. Mesmo que seja preciso alguma informação rapidamente ele pode consultar na parede, a facturação do dia e outras informações úteis. Se eu disser: - o (Fábio) vai ali aos escritórios buscar o impresso das encomendas, ele vai logo saber rapidamente porque está identificado.

O Kaizen veio ajudar muito.

A nível de pessoas e caixas são os mesmos, o que se implementou para as operadoras foi as gavetas, todo o material necessário para a boa execução das suas tarefas, tudo direitinho com etiquetas e também têm um liquido para limpar as caixas. Têm também lá um manual de procedimentos relacionados com os pagamentos e as promoções que estão em vigor, temos tudo à mão o que é necessário para a tarefa que não tínhamos antes do Kaizen, fomos construindo.

Agora, à medida, que vamos tendo formação, porque nem todos os operadores estão no mesmo nível de conhecimentos a nível dos conceitos do Kaizen, vamos melhorando. Os operadores gostam do Kaizen, no princípio foi um pouco complicado porque era uma coisa nova, e os operadores estavam reticentes, mas nós dizíamos vamos experimentar e ver se ganhamos ou não produtividade, agora estão muito confiantes e envolvidos com o Kaizen. Têm mais autonomia e a ideia de que se pode sempre melhorar, e sem eles próprios que me vêm dizer que devíamos melhorar nisto e fazer mais uma IT e OPL sobre outra coisa e isto é muito bom sentir a motivação dos operadores. Existe maior responsabilização.

Isto é como a nossa casa, em nossa casa também gostamos de a ter arrumada e organizada, para que entendessem o exemplo dos 3 C´s e dos 5 S´s. Somos cerca de 94 pessoas e 46 caixas. "

Anexo 13 – Transcrição da Entrevista Semi - Estruturada 8

Dia: 07/09/2010
Local: Via e-mail
Entrevistado: E8

- **Houve alguma modificação na equipa da área de perecíveis antes e depois da implementação do Kaizen? Por exemplo a nível do número de pessoas e nas suas funções/cargos. Quantas pessoas perfazem a área de perecíveis?**

E8: " Não houve modificações na equipa da área de perecíveis. O nº de pessoas permanece e com a implementação do Kaizen pretendemos apenas que os colaboradores utilizem o tempo ganho na retaguarda para o utilizarem no atendimento ao cliente e não reduzir o nº de funcionários."

- **Considerei que o objectivo geral da área de perecíveis é: Vender os produtos da área de frescos com a melhor qualidade possível, ao melhor preço! Está correcto? O objectivo alterou-se com a introdução do Kaizen?**

E8: " Está correcto e o objectivo mantém-se. O Kaizen não prejudicou a organização funcional dos perecíveis que garante o objectivo mencionado. Muito pelo contrário. Com o Kaizen através de processos mais simples e uma melhor organização e acondicionamento da mercadoria, conseguimos uma melhor qualidade dos produtos e pretendemos, sempre dentro do possível tendo em conta os factores exteriores à empresa, ter a melhor qualidade aos preços mais baixos."

- **Divisão do trabalho: A divisão na área de perecíveis é a nível de divisão Horizontal: 6 níveis funcionais e a nível da Divisão Vertical: 3 níveis hierárquicos – Esta divisão manteve-se aquando da implementação do Kaizen?**

E8: " Sim. Chefe de Departamento, 6 secções (Talho, Peixaria, Frutas & Legumes, Charcutaria, Take Away e Padaria) com o respectivo coordenador/operador principal de área e os colaboradores adjacentes a cada secção."

- **Estrutura do trabalho: Identifique por favor as mudanças e reajustamentos que existiram após o Kaizen a nível da organização das pessoas e das suas tarefas? Podia-me dar exemplos concretos do antes e depois do kaizen.**

E8: " Antes do Kaizen havia um plano do trabalho que tinha que ser feito mas não especificava a pessoa que tinha que o executar o que por muitas vezes levava a incumprimentos. Com o Kaizen todas as tarefas passaram a ter todos os dias uma pessoa especifica para a sua execução. Na prática as tarefas que executávamos antes do Kaizen permaneceram na sua maioria mas com uma melhor organização das pessoas e processos mais simples, passamos a garantir a execução das mesmas com menor gasto e tempo.

Exemplo: Antes estava definido que todas as áreas tinham que ser limpas todos os dias, mas não estavam definidas as pessoas que tinham que o fazer. Com o Kaizen, todos os dias, as pessoas que têm que proceder às limpezas das suas áreas já estão definidas e têm o apoio de ferramentas Kaizen por nós criadas para simplificar os processos de limpeza de cada área."

- **A nível de Regras, que regulamentos escritos e não escritos regiam a área de perecíveis antes do Kaizen? O trabalho era realizado de forma diferente, antes e depois do Kaizen? O que o Kaizen introduziu a mais nesta matéria?**

E8: " Antes do Kaizen os únicos regulamentos que regiam a área de perecíveis eram os procedimentos internos da empresa. Os procedimentos definem o objectivo e a forma de chegar até ele, mas são muito vagos na explicação o que fazia com que os colaboradores, mediante a interpretação que tivessem dos mesmos, adoptassem métodos de trabalho diferentes não tendo todos a mesma produtividade. 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 da 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 especificas e bem sinalizadas para todo 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."

- **Instrumentos/Artefactos: Existiam Guidelines e planos de trabalho antes do Kaizen? Escritos e conhecidos por todos? E depois do Kaizen o que sucedeu? O que mudou a nível de organização, alteração ou mesmo compra de tecnologia e materiais?**

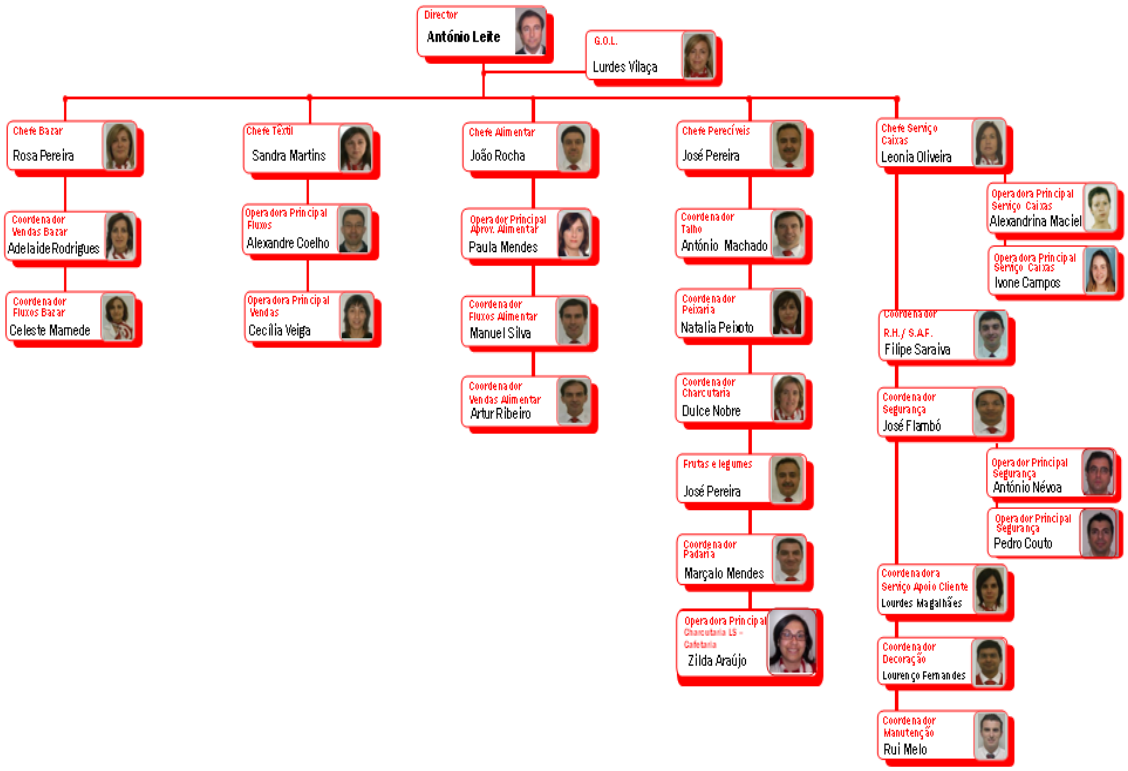
E8: " Sim, já existiam Guidelines e planos de trabalho antes do Kaizen. Nem todos eram escritos e havia alguma falha de comunicação na transmissão dos mesmos. Com o Kaizen houve um aperfeiçoamento desses planos e passou a ser obrigatória a exposição destes bem como a organização diária dos mesmos através do Plano de Trabalho Dinâmico (PTD). No PTD é colocada diariamente a informação sobre as tarefas que cada colaborador tem que efectuar. Foi estruturado de forma a haver o mínimo de falhas possível e rentabilizar da melhor forma o trabalho de cada colaborador aumentando a sua produtividade. Com uma boa organização de trabalho há uma maior rentabilização dos consumíveis havendo uma redução nos gastos com os mesmos. Também foi possível reduzir o nº de máquinas através de uma boa gestão do tempo que cada colaborador precisa para as utilizar o que se reflectiu numa redução de custos energéticos que também é benéfico em termos ambientais que é outro dos nossos objectivos. No que diz respeito a tecnologia, tentamos ter sempre a mais recente possível mediante o orçamento que temos para esse efeito, pois quanto melhor a tecnologia, melhor é a rentabilidade do trabalho dos nossos colaboradores."

- **Quais dos pontos, identificados em cima, os que suscitaram maior "tensão" (se existirem)? Quais as perspectivas futuras a nível da área dos perecíveis?**

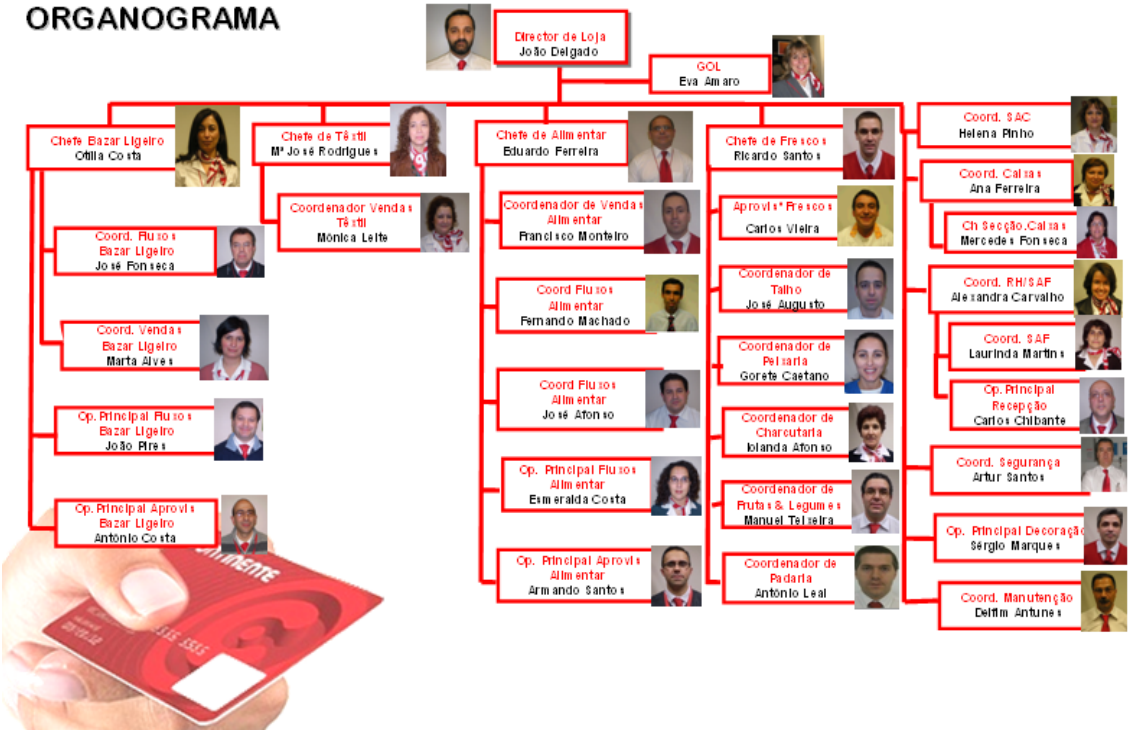
E8: " Nenhum dos pontos em cima suscita "tensão". O Kaizen é uma metodologia de trabalho para ser aplicada no dia a dia. O objectivo não é atingir a perfeição imediata mas sim melhorar todos os dias de forma contínua pois não é possível atingir a perfeição porque o que é certo hoje, pode estar incorrecto amanhã. Por isso praticamos o Kaizen todos os dias sem pressas e ouvindo os conselhos e opiniões de todos os colaboradores. Quanto a perspectivas futuras, a ideia é a mesma, ou seja, melhorar todos os dias para que os nossos colaboradores tenham mais tempo para passar no

atendimento com o cliente, que é a nossa razão de ser, tentando ter sempre a melhor relação qualidade/preço nos produtos que vendemos.”

Anexo 14 – Organograma do Continente de Braga



Anexo 15 – Organograma do Continente de Matosinhos



Anexo 16 – Organograma do Modelo de Vila do Conde

Directora de Loja
Margarida Jâcome

OP.P.RH Administrativo
Emília Garcia

OP.P.de Caixas
Sandra Coelho

Decorador
Fernando Veloso

Coordenador Alimentar
Agostinho Lopes

Op.P.Aprov. Alimentar
Deolinda Silva

Op.P.Fluxos Alimentar
João Nunes

Coordenador Não Alimentar
Ilda Santos

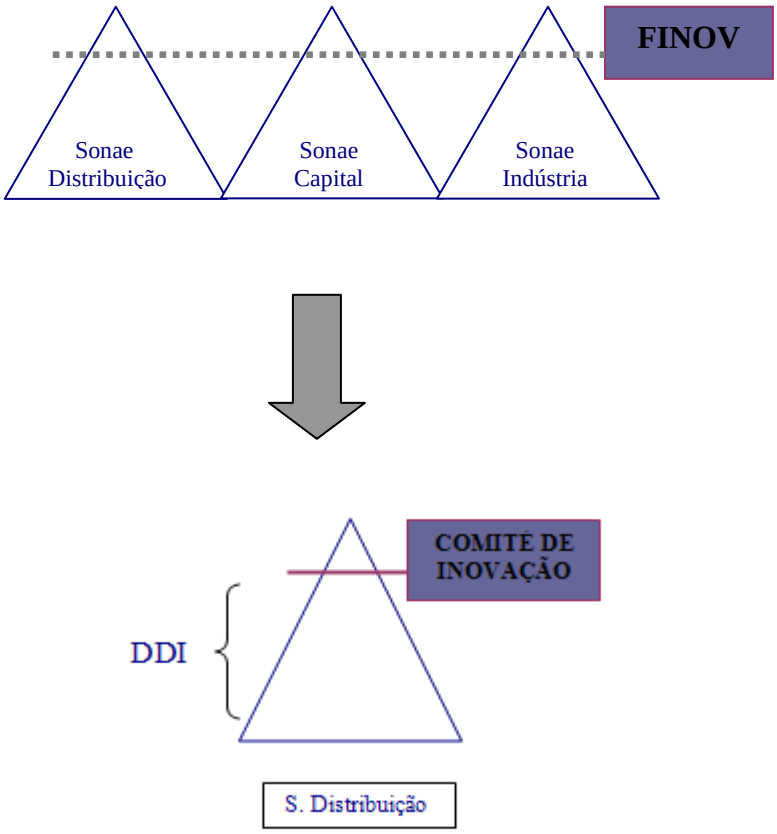
Op.P.Aprov. Não Alimentar
Blandine Gomes

Coordenadora Perecíveis
Angélica Duarte

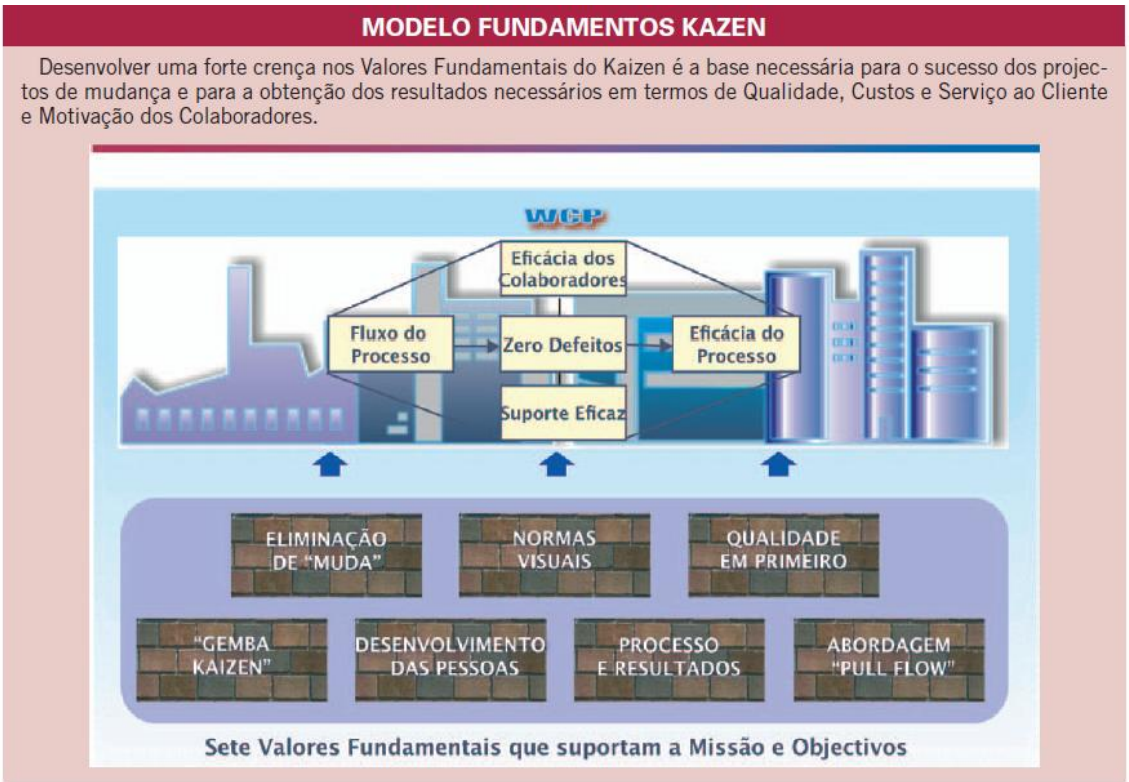
OP.P.Aprov. Perecíveis
Carla Santos

Anexo 17 – Quadro de Gestão da Inovação

A nível esquemático temos o, FINOV – Fórum de Inovação (a nível de todas as Holdings) e o Comité de Inovação da Sonae Distribuição:

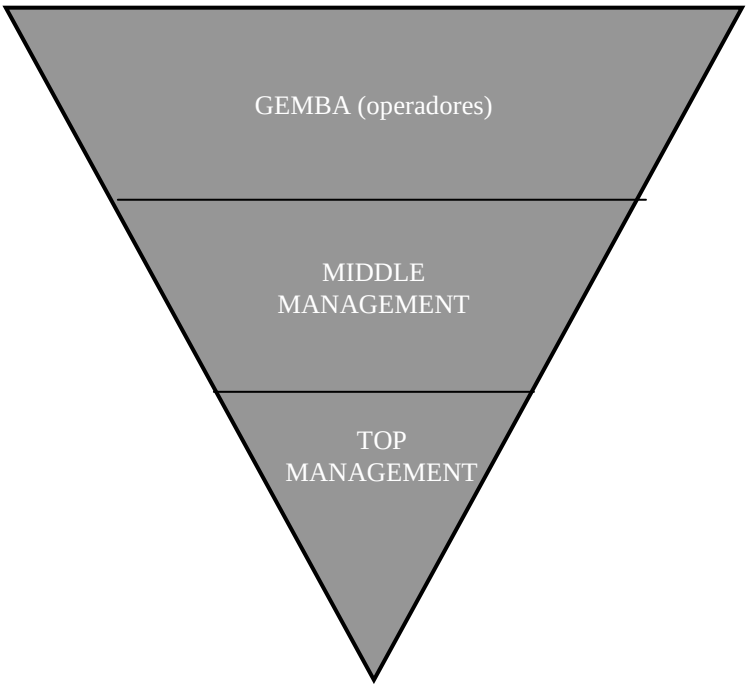


Anexo 18 – Modelo de Fundamentos do Kaizen



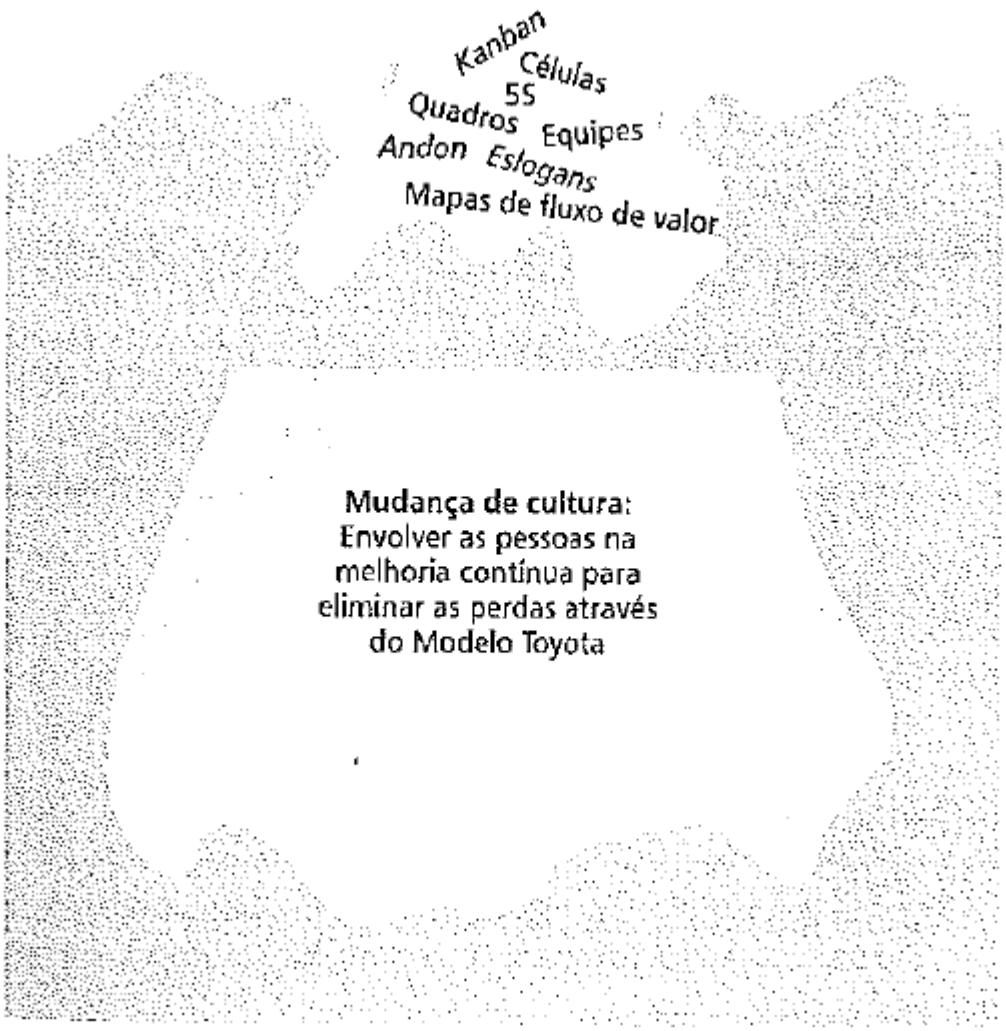
Fonte: Instituto Kaizen

Anexo 19 – Representação da Pirâmide invertida da empresa *Kaizen*



Fonte: adaptado de Imai (2010)

Anexo 20 – Representação do *Iceberg* da "Cultura Kaizen"



Fonte: O Modelo Toyota (Liker, 2005)

Anexo 21 – Quadro de melhorias relacionadas com as componentes do SA

MELHORIAS COM O KAIZEN	DIVISÃO DO TRABALHO (ESTRUTURA)	REGRAS (CULTURA)	ARTEFACTO (TECNOLOGIA)
- **ARMÁRIOS PARA ARMAZENAMENTO CONSUMÍVEIS E EPI´S – Equipamento de Protecção Individual para colaboradores e visitantes:** a colocação de portas em acrílico nos armários e a colocação de lamelas e fecho das zonas laterais dos rack's permite uma melhor gestão visual e a protecção dos consumíveis armazenados nas secções.			
"UM LOCAL PARA CADA COISA, CADA COISA NO SEU LOCAL" - Kit por Operador com material necessário para o desempenho das suas funções - Identificação da Bancada para Aves e respectivas facas - Colocação de etiquetas de Autocontrolo à entrada das câmaras, evitando perdas de tempo na procura. - Colocação de placas em inox perfuradas a fim de evitar a deformação na base dos queijos			
- "Organização do posto de trabalho em sistema de "Cockpit": - Junto da balança encontra-se todo o material necessário para embalamento do produto, agilizando o Serviço ao Cliente			
- **GESTÃO VISUAL E NORMAS:** Informação e EPI necessário disponível nas portas das câmaras			
- **DEFINIÇÃO DE LAYOUT:** Definição do Layout dos vários espaços de cada secção; Colocação desta informação em local visível junto de cada espaço.			
- **ONE POINT LESSON (OPL´S) – Lição Ponto-a-Ponto:** Utilização de OPL´s para auxiliar e normalizar a realização de operações/tarefas. Afixação no local de execução da operação/tarefa. - Utilização de OPL´s para auxiliar e normalizar a utilização de equipamentos e a realização de tarefas. - Colocação de OPL´s relacionadas com a utilização de equipamentos e com Segurança Alimentar junto às áreas de trabalho.			
- Criação e afixação de NORMAS na área dos Perecíveis, em local visível para todos			
- **NORMAS DE LIMPEZA POR SECÇÃO:** Normas de Limpeza de Equipamento Máq. Fatiar Automática - Charcutaria			
- **DESENVOLVIMENTO DE MEIOS E EQUIPAMENTOS** - **Carro de Triagem de Frutas e Legumes**: Dotado de tampo para evitar maus aspectos ao Cliente, e com rodas e pega, para facilitar a mobilidade e manuseamento deste a loja até ao armazém, por parte do operador; - **Carro de Reposição para Frutas & Legumes:** Adaptou-se um carro de reposição (tipo cash) e desenvolveu-se uma estrutura adequada para a reposição de Frutas & Legumes. Estrutura preparada com suporte para colocação de: borrifador e sacos do lixo. ➢ Carro de Cartão e Plástico ➢ Colocação de rodas nas mesas do Talho, permitindo uma melhor higienização			

- QUADRO PDCA			
- PLANO DE TRABALHO DINÂMICO POR SECÇÃO: -Nome Operador; Tarefa: Horário de Execução. - Código de Cores para identificar estado de execução da tarefa			
- GESTÃO DE CONSUMÍVEIS – Sistema Kanban: A) Colocação de um alerta visual relativo à necessidade de abastecimento de sacos para embalamento do produto, sem criar ruptura do consumível B) Criação de um Kanban em Inox, que dá indicação do ponto de encomenda de um consumível, evitando a contagem manual do consumível para encomenda = aumento de produtividade no desempenho da tarefa			
- Quadro com Auditoria 5S de Todas as Secções de Perecíveis e respectivos Planos de Acções.			
- TARAS - LIMITES DE CARGA e OPL			
- GESTÃO VISUAL APLICADA ÀS BALANÇAS: Gestão visual de teclagem nas balanças, tendo em conta o TOP de vendas ou o lay-out do balcão de atendimento			
➢ **INSTRUÇÕES E PROCEDIMENTOS DE HACCP:** 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.			
- IT's (Instruções de Trabalho): desenvolvida na secção de Talho para utilização da Máquina de Cortar Ossos.			
- INFORMAÇÃO PARA O CLIENTE			
- Organização da Retaguarda dos Perecíveis			
- Câmaras e Áreas de Produção e Matéria-prima; Rastreabilidade; Sinalética			

Legenda: corresponde à componente do Sistema de Actividade.