

O valor das melhorias internas na busca pela eficiência

por Carlos Alberto Correa

Já há algum tempo, inovar e buscar formas de melhorar produtividade e eficiência são essenciais para manter as empresas atualizadas e competitivas, preparadas para o desafio de continuar conquistando clientes, melhorando sua posição no mercado e tornando-se mais resilientes. E, uma parte importante desse processo deve ser feita olhando para dentro de casa, avaliando os procedimentos e a maneira como conduzimos nossas tarefas e gerenciamos nossas equipes. É preciso revisitar a maneira como lideramos nossas Companhias para repensar nossa forma de fazer das entregas mais básicas às mais complexas.

Foi assim que iniciamos em 2014, na Sonae Sierra Brasil, a implantação de um novo projeto para desenvolver uma cultura de melhoria contínua que estimulasse as competências dos colaboradores, criando novas maneiras para realizar as tarefas do dia a dia de forma a simplificar o trabalho, otimizando tempo e ganhando eficiência.

Desde então, o **Improving Our Work** passou a fazer parte da nossa rotina. O **IOW** é um projeto inovador e transversal para toda a empresa, que permite a melhoria de resultados e maior competitividade, sem grandes investimentos. A mudança cultural proposta pelo programa está diretamente relacionada a algumas das características mais importantes da companhia: geração de ideias e projetos, criatividade, eficiência, motivação e criação de valor. Tanto no escritório central quanto nos shoppings que administramos, o programa envolve todas as áreas e equipes. O primeiro passo do projeto consiste na organização dos espaços, levando em conta a organização de materiais e áreas de trabalho, seguido por organização das equipes, padronização do conhecimento e melhoria dos processos.

Mas, na prática, o que conseguimos mudar adotando esses passos? Muitas melhorias foram conquistadas a partir de mudanças simples. O programa foi iniciado em junho 2014, em forma de piloto no escritório central, em dois

shoppings da empresa e, ao longo de 2015, foi disseminado aos demais empreendimentos.

Os resultados alcançados desde o início do projeto foram surpreendentes: mais de R\$ 5 milhões de economia em benefícios diretos, como por exemplo, a redução de estoques e de gastos com serviços externos além de receitas com locações de novos espaços que surgiram após a organização de materiais e áreas de trabalho e, cerca de R\$ 2,5 milhões de economia em benefícios indiretos, que incluem horas poupadas e melhoria de serviços. Em um único processo, que ocupava 30 horas por mês da equipe, após a implementação de melhorias, o tempo total foi reduzido para 6 horas por mês, o que representa otimização de 80% do tempo.

Baseado na prática japonesa Kaizen de melhoria contínua, os resultados do projeto IOW refletem um dos princípios mais importantes dessa metodologia: "todas as pessoas, todos os dias, todas as áreas". Em outras palavras, o comprometimento diário de todo o conjunto é o que garante o sucesso da iniciativa e os progressos devem ser implementados mesmo que ainda possam ser melhorados no futuro. A filosofia básica é que "mais vale uma melhoria imperfeita que uma perfeição adiada". Além disso, o conhecimento adquirido por cada colaborador é dividido com os demais e extrapola sua vida profissional, passando a ser também utilizado nas mais diversas atividades pessoais do seu dia a dia, ampliando ainda mais os benefícios gerados.

Carlos Alberto Correa é CFO e diretor de Relação com Investidores da Sonae Sierra Brasil, empresa especialista em shopping centers.