

Loja abastecida, mix adequado, margem interessante, preço competitivo, cliente satisfeito, vendas crescentes: Como pôr em prática conceitos-chave e atingir metas

# Operação eficiente em sete lições

**N**a prática, dizem, a teoria é outra. O dito popular tem valido na vida empresarial também, e, talvez, até mais do que deveria. Operacionalizar decisões e atingir metas tem sido um entrave para as empresas. Um estudo da consultoria KPMG quantifica bem o problema: 75% das estratégias definidas pelos executivos das companhias jamais chegam a se concretizar, em larga medida por falhas variadas na operação.

O gap entre planejamento e execução acontece em todos os setores da economia, não sendo, portanto, uma exclusividade do varejo. Também não chega a ser uma novidade nem se trata de um problema exclusivamente brasileiro: em um artigo de 2008, publicado na prestigiosa *Harvard Business Review*, revista ligada à Harvard Business

School, Gary L. Neilson, Karla L. Martin e Elizabeth Powers relataram uma pesquisa tão interessante quanto reveladora.

Durante cinco anos, o trio convidou empregados de diferentes companhias a responder um questionário sobre as competências de suas organizações. Três em cada cinco empresas receberam classificação **fraca em execução** pelos seus funcionários. Não é pouca coisa, especialmente considerando-se que 125 mil pessoas responderam ao questionário, representando acima de mil companhias, localizadas em mais de 50 países, incluindo também agências de governos e entidades sem fins lucrativos.

Uma das explicações para a dificuldade de colocar em prática plenamente as estratégias traçadas pelas empresas é a crescente complexidade da economia e do mundo

SHUTTERSTOCK



negócios, nesse caso, com destaque para o varejo, talvez um dos segmentos de operação mais complexa. “Conforme as companhias tentam executar estratégias mais e mais intrincadas em operações cada vez maiores, mais complexas e mais descentralizadas, elas se confrontam com desafios muito além daqueles enfrentados em experiências anteriores”, escreveu em um artigo o vice-presidente de gestão de talentos e estratégia corporativa da Canadian Blood Services (CBS), Andrew Pateman.

Ele sabe o que diz quando fala em complexidade de operações. O ex-executivo de consultorias como PricewaterhouseCoopers e Palladium Group hoje lidera uma organização

*O varejo é particularmente suscetível a esse tipo de dificuldade não apenas por ter de gerir operações complexas, mas também pela cultura do segmento. A ideia de que o supermercado é ainda uma espécie de entreposto comercial moderno, em que importa ter espaço e comprar bem para vender bem, também contribui para retardar um aperfeiçoamento operacional*

#### MUNIZ, DA TELOS RESULTADOS:

Metodologia de gestão operacional para atingir metas

sem fins lucrativos, situada em Ontário (Canadá), que atua em todo o país gerenciando estoques de banco de sangue, equipamentos, campanhas de doações e voluntários.

### É mais simples do que parece

No Brasil – e no varejo – não é diferente, pelo contrário.

Além da questão do ambiente de negócios, apontada por Pateman, falta planejamento, estabelecimento de metas claras, com prazos e responsabilidades (e não só nos níveis gerenciais, mas também no chão de loja), processos, métodos, controle e reparação de erros.

À reportagem de *SuperVarejo*, os especialistas deram exemplos bastante reveladores: um repositor deve saber com clareza qual é sua responsabilidade, suas metas diárias, semanal, mensal; de que forma o alcance dessas metas ajuda o líder direto dele a atingir os próprios objetivos (e assim por diante na hierarquia da organização); qual é o procedimento de reposição esperado (com qual frequência verifica a gôndola em seu setor, com qual frequência reabastece, qual é o melhor modo de abrir e armazenar caixas, qual é a forma mais adequada para colocar os produtos na gôndola, de que forma controla o estoque, como informa estoque baixo, para quem, como e a quem comunica ruptura etc.); qual é o procedimento de reparo de erros; quais são os manuais de sua área; e onde anota erros e propostas de solução, entre outras questões operacionais, que vão passando despercebidas no cotidiano, acarretando impactos negativos evidentes nas margens, na rentabilidade, nas vendas, no abastecimento e na satisfação do cliente. “Dito assim, pode parecer um problema muito grande e complexo, mas a solução é mais simples do que parece”, avalia o fundador da Telos Resultados e ex-consultor da Falconi, Luiz Muniz, que desenvolveu um método próprio de eficiência operacional.

A reportagem ouviu consultores de diversas áreas, que estudam a operação e os gaps de execução, para apurar o que o supermercadista pode fazer, na prática, para ter uma operação mais eficiente e condizente com suas metas estratégicas.

### Mais tempo para planejar

Em geral, emprega-se mais tempo executando do que planejando, mas um bom planejamento e uma boa gestão economizam tempo de execução. Muniz, da Telos, explica que a metodologia de gestão operacional que ele aplica,





FOTOS: DIVULGAÇÃO

**IKEMORI, DA KPMG:** consultor externo pode ajudar a estruturar processos

*Recomenda-se que os planejamentos sejam feitos anualmente e revistos a cada seis meses*

*Em português: Planeje, execute, verifique e aja em caso de erro*

chamada PDCA, acrônimo de *plan, do, check e act*, tem um processo bastante detalhado de planejamento, que serve para todos os níveis hierárquicos e decisórios da loja/rede, desde a presidência até a liderança de seção, bem como para todo o nível de ação, da estratégia à operação.

Planejar deve incluir etapas como definição de metas, de prazos e de responsabilidades, bem como um plano de ação. Quanto mais descritivas e objetivas forem essas etapas, tanto mais fácil será concretizá-las. Por exemplo: em vez de planejar crescer mais, é preciso definir com o máximo de detalhes o que significa esse crescimento: mais vendas? Mais lucratividade? Mais lojas? Uma operação on-line? Maior abrangência de clientes? Uma vez definido o **quê**, é a vez de quantificar (lucrar quanto a mais, por exemplo) e definir o **como**, que significa, continuando o exemplo da lucratividade, encontrar e escolher as (muitas) oportunidades em que se possa ampliar as margens.

Começando amplo, para toda a organização, e definindo as metas gerais da companhia, o planejamento precisa necessariamente ser subdividido em departamentos e níveis hierárquicos até chegar ao mínimo centro de comando possível. Por exemplo, se uma seção tiver dois líderes, é preciso considerar cada um deles como um centro independente de decisão. Para exemplificar, considere-se, ainda, um planejamento hipotético em que a meta principal seja o aumento de lucratividade e que esse aumento tenha de ser alcançado, prioritariamente, com melhor

abastecimento e redução de custos na refrigeração.

O subplanejamento das áreas de compras, abastecimento, estoque e reposição em loja serão diferentes e terão metas também diferentes daquelas definidas no subplanejamento da equipe de seções que se utilizam da refrigeração. E será qualificar, quantificar, colocar prazos e fazer um plano de ação (indicando o “como fazer”, o “quem fará”) em cada um desses casos.

### Metas objetivas, com prazos e “donos”

Se planejar é o começo de uma execução eficiente, é preciso chamar a atenção para o que talvez seja o conceito mais importante nesse planejamento: a definição de metas, que devem conter obrigatoriamente um objetivo, um valor e um prazo. Por essa perspectiva, uma meta seria algo como aumentar em 15% o lucro da rede até dezembro de 2017. Nada menos objetivo do que isso. A uma – ou mais – meta geral, vão sendo acrescentadas as metas específicas de cada setor da empresa e de cada nível hierárquico.

As metas mais operacionais são, portanto, o meio como a corporação vai conseguir alcançar as metas mais estratégicas. Se uma das metas for, por exemplo, elevar o nível de serviço ao cliente, ela certamente envolverá redução de ruptura que, no nível operacional, redundará em metas específicas para o recebimento da loja, para a equipe de repositores e para o líder de cada uma das seções. Um planejamento com metas bem definidas contemplará plano de ação para curto, médio e longo prazos.

Outros dois pontos importantes: primeiro, a meta precisa ser quebrada, não apenas em seções e centros de decisão menores, mas em unidades menores de tempo. Ou seja, é preciso definir metas diárias, semanais, mensais e anuais – pelo menos. “Cada empresa e cada loja devem fazer a divisão que faça mais sentido. Há lojas em que as metas de cada seção e de cada líder são divididas por turno”, explica Muniz.

Segundo, é preciso que a meta tenha um responsável. Quem vai responder por determinado objetivo? Essa lógica deve ser aplicada, assim como o planejamento, a todos os níveis hierárquicos, todas as seções ou todos os departamentos, todas as quebras e verticalizações possíveis. Em uma hipotética meta de redução de ruptura, cada líder do recebimento, por exemplo, deve ter suas próprias metas e responder pelo alcance ou não delas, confluentes para o alcance da meta geral do setor, da loja, da rede.

### Execução em pequenos lotes

Com um planejamento bastante pormenorizado e abrangente, a execução é mais racional e padronizada, o que facilita enormemente a implementação das estratégias e dos objetivos definidos. Basta imaginar que **todos os líderes de todas as lojas de uma rede** terão, ao fim do processo de planejamento e definição de objetivos, metas quantificáveis por turno, por dia, por semana, por mês, por ano e assim por diante, incluindo períodos de tempo que forem mais adequados às metas da rede. A recomendação de Muniz, da Telos, é que a execução comece com treinamentos da equipe. “O treinamento tem de ser na prática”, diz ele, “na loja, na

*Por líderes entenda-se todos os colaboradores com poder de decisão em suas esferas de atuação. Trata-se, portanto, de metas principalmente operacionais, não apenas de decisões estratégicas*

função do líder e dos colaboradores, com metas reais e no cotidiano.”

Ao contrário dos treinamentos mais usuais, a equipe não sai da loja para uma sala de aula, mas vai recebendo apoio e informações na execução de suas funções, na medida em que vão surgindo dúvidas e necessidades de pormenorizar ainda mais determinadas definições. Seguindo as metas definidas, é necessário que, na execução, os líderes reúnam-se com suas equipes diariamente para checar se as metas definidas para aquele dia foram cumpridas. Deve ser uma reunião rápida, de checagem mesmo e troca de impressões sobre o que saiu do programado e não funcionou e o que deu certo.

Como as metas estarão bem subdivididas entre as equipes, os colaboradores de cada equipe e no tempo, essa checagem rotineira será muito mais fácil e rápida do que normalmente são as reuniões desse caráter. Semanalmente, os líderes e gerentes fazem uma reunião mais abrangente, sem as equipes, em que levam seus balanços e as sugestões de solução colhidas com os funcionários nos encontros diários. O procedimento se repete nas outras quebras temporais, ou seja, mensalmente e anualmente, envolvendo cada vez outros níveis hierárquicos.

Desse modo, erros, desvios e dificuldades não vão se acumulando e empacando a execução das metas. Ao contrário, vão sendo resolvidos com soluções surgidas nas próprias equipes e enquanto os obstáculos ainda são pequenos e manejáveis. Para o vice-presidente do Lean Institute Brasil, Flávio Picchi, a eficiência e a produtividade não têm a ver com a realização de

## Consultoria nos processos

Para estruturar processos complexos e detalhados que deem conta das operações de forma pormenorizada, como requer uma estratégia operacional eficiente, pode ser necessário lançar mão de uma consultoria externa, avalia o sócio da KPGM Marcio Ikimori.

Para ele, um especialista pode ajudar na montagem de manuais e mesmo na estruturação de processos que não sejam sobre temas cotidianos ou tão corriqueiros do varejo.

Além disso, um olhar de fora pode identificar mais facilmente problemas que, para quem está tocando a operação, parecem naturais no negócio.

grandes quantidades de trabalho de uma vez. Ao contrário, ser eficiente requer fazer constantemente um pouco por vez.

“Pensando no abastecimento, por exemplo, é muito mais eficiente organizar compras na medida da necessidade, quando os estoques das lojas chegam no nível que o varejista define como o ideal para comprar, tendo em vista o tempo de entrega da indústria, do que estabelecer um padrão de reposição mais longo e pré-definido, em que se depende muito de projeções e são maiores as chances de erro”, avalia ele. A execução, por mais que planejada – e até justamente por isso –, vai se construindo em um processo mais orgânico, em que acertos e erros se compõem em uma cultura de melhoria constante.

### Cultura do *kaizen*

O Lean Institute divulga e ensina a empresas a filosofia de trabalho nascida nas fábricas da montadora japonesa

**MAIA, DA TOTVS:** Tecnologia é útil para evitar o retrabalho



Toyota. Dentre os princípios que norteiam esse modo de gerir companhias, está o conceito de *kaizen*. Proveniente do japonês, essa palavra significa melhoria ou mudança para melhor. Segundo Picchi, melhorar sempre é um valor que precisa ser o foco dos funcionários, orientados sempre a observar as suas rotinas, as suas seções, os seus trajetos, desenvolvendo um ritmo de trabalho que facilite a correção de erros e o ajuste dos processos.

Ao realizar uma tarefa determinada com atenção e tendo a melhoria como valor, o próprio funcionário será capaz de perceber que certos processos ou rotinas talvez precisem de ajustes, melhorias, adaptações. Também estará apto a propor as mudanças que julgar necessárias. E isso em um nível operacional, não estratégico. No supermercado Madrid, com duas lojas em São Paulo, alguns funcionários notaram que muitos clientes de uma das unidades falavam inglês ou outros idiomas. Frequentemente, diferentes colaboradores eram abordados em outras línguas para dar informações. Conversando entre si sobre essa questão, os funcionários aproveitaram uma reforma para sugerir à direção que as placas sinalizadoras novas fossem bilíngues.

**75%** das estratégias definidas pelas empresas jamais chegam a se concretizar na prática

**80%** das soluções para problemas, erros e questões críticas do negócio podem ser encontradas com a equipe operacional das companhias

**Três em cada cinco** empresas são consideradas fracas em execução pelos seus funcionários

Fontes: Consultores, KPMG, Harvard Business Review

Esse “sempre que preciso”, claro, vai variar de loja para loja, de rede para rede, de formato para formato etc.

Outro exemplo? Picchi comenta sobre a seção de frios do supermercado, sugerindo que os funcionários estejam de olho sempre na quantidade de bandejas com frios fatiados para repor sempre que preciso. O olhar atento pode ajudar não apenas para não deixar faltar o produto, mas também para calibrar o “sempre que preciso” de acordo com a demanda, variável.

### Conhecimento e resultados vêm da equipe

Faz muito sentido facilitar a observação e a participação da equipe, desde o chão de loja, na identificação e resolução de problemas. De acordo com Muniz, da Telos, 80% das soluções estão na própria operação, uma vez que é a equipe que lida com acertos e erros no dia a dia. É precisamente por isso que as equipes devem participar do planejamento de metas de suas áreas de atuação e que a execução, que acontece concomitantemente com a checagem de erros e uma prática de melhoria constante, depende da participação do colaborador.

“As reuniões de checagem [citadas alguns parágrafos acima] fazem sentido porque a equipe se reúne para identificar questões e propor soluções, que serão debatidas nos outros encontros periódicos em todos os níveis hierárquicos da organização”, diz Muniz. Em vez de a diretoria investir apenas em pesquisa, consultoria e nas tentativas de encontrar, isolada, soluções, a gestão da rede vai direto à fonte: a própria equipe.

### Bons processos

O nível de detalhamento das metas e dos planejamentos precisa estar espelhado também nos processos das empresas. Processos esses, aliás, que devem ser escritos, conter manuais, procedimentos claros e facilmente encontráveis. “Quais são as atribuições de cada função, por exemplo? Como e quando deve ser feita a reposição de cada seção numa loja? De que forma a caixa deve ser transportada do estoque até a gôndola? Como e com quais ferramentas a caixa deve ser aberta? Primeiro o repositor arruma a prateleira e depois coloca os produtos a acrescentar na reposição ou vice-versa?”, exemplifica o diretor da KPMG, Paulo Ferezin.

Atribuições, responsabilidades, metas gerais e informações sobre a participação de cada seção na conquista desses objetivos estratégicos devem estar de algum modo contemplados nesses processos, para que facilitem de fato a execução pela equipe. Com um bom planejamento, metas claras e um plano

## O lugar da tecnologia na eficiência da operação

Poucos âmbitos da vida das pessoas avançaram tanto quanto a tecnologia. O impacto nos negócios é tão evidente – e assombroso – que consultorias como a PwC falam em indústria 4.0 quando avaliam as mudanças advindas de um mundo cada vez mais digital.

A *Amazon*, um dos maiores cases do varejo mundial, por exemplo, chacoalhou o mercado quando lançou, recentemente, a Amazon Go, uma plataforma inteiramente nova de compras, física (antes a varejista era totalmente baseada na internet), em que o cliente pega o que quiser e a tecnologia instalada na loja identifica o que o consumidor retirou da (ou devolveu para a) prateleira, faz as contas de quanto a cesta custou e manda a conta, por smartphone, para ser paga depois. Dá para imaginar uma loja de supermercado totalmente autosserviço, literalmente? A *Amazon* imaginou. E fez.

Com tantos avanços disruptivos em tantas frentes, é de se esperar que a tecnologia facilite também a operação das lojas, os controles, a elaboração de processos mais acurados e o conhecimento mais efetivo dos clientes, cujas necessidades devem cada vez mais orientar as decisões estratégicas das redes.

Walter Sabini Júnior, sócio-fundador da FX Retail Analytics, empresa que tem entre seus clientes a rede de roupas femininas Marisa, explica que conhecer com os mesmos detalhes o consumidor que vai às lojas físicas quanto aqueles que compram on-line já é possível e que são nessas informações que o varejista poderá incrementar sua eficiência operacional.

“O que a tecnologia faz é fornecer dados. Que podem ser usados para treinar a equipe, para conhecer o vendedor mais atento, para identificar a causa dos erros e corrigi-los. Se as vendas caem, caem por quê? Se sobem, sobem por quê? Qual a loja mais rentável? E a que mais converte vendas? Todas essas informações, que vão municiando decisões e melhorando a acurácia dos processos, para todos os níveis gerenciais, erma mais comuns no ambiente digital, mas estão à disposição do varejo físico também”, diz ele.

Já o vice-presidente de distribuição e varejo da TOTVS, Ronan Maia, destaca ferramentas de automação do fluxo de trabalho, ferramentas de acompanhamento da operação “ao vivo” e sistema de gestão que integram soluções e evitam retrabalho como exemplos de como a tecnologia pode ser útil na gestão operacional.

Mas ambos os especialistas, no entanto, fazem um alerta: a tecnologia ajuda, não resolve. É preciso não apenas pessoas capazes de analisar a profusão de dados produzidos pela automação, mas também lideranças que possam solucionar problemas e pontos críticos identificados e trazidos à luz pelos softwares e hardwares. “A tecnologia mostra onde está o erro, a oportunidade de melhorar; muitas vezes, no entanto, o supermercadista não está preparado para corrigir o erro”, avalia Sabini Júnior.

de ação à altura, criar processos e manuais certamente será uma consequência. De todo modo, para temas que são menos corriqueiros é possível que seja necessária a ajuda de uma consultoria externa para realizar a tarefa. “Um olhar de fora sempre ajuda a identificar pontos que passariam despercebidos”, avalia o sócio da KPMG Marcio Ikemori.

### Olho nos indicadores

Outro ponto importante: os indicadores. Há vários deles relevantes no varejo – a ruptura, os índices de quebra operacional, o lucro bruto, o lucro líquido, a margem, a rentabilidade, o volume de vendas e o ROI, por exemplo – e é recomendável que eles de algum modo estejam presentes na execução desde o planejamento. A relevância deles vai variar, claro, de acordo com as metas e os pontos críticos de cada rede, de cada loja, de cada seção, de cada operação

em particular. No entanto, esses indicadores são parte norteadora para que o supermercadista que saiba para onde vai, possa compartilhar com os colaboradores seu destino e verifique o caminho certo.

Há uma célebre frase atribuída a Albert Einstein (mas ainda sem autoria claramente definida) que diz o seguinte: “Nem tudo o que pode ser contado conta; nem tudo o que conta pode ser contado”. Na dúvida, porém, é bom ficar de olho naquilo que possa ser medido e quantificado, ao menos quando o assunto é ter uma operação mais eficiente. ▮