

Barreiras e fatores críticos de sucesso para um bom desdobramento de estratégia

Ana Luísa Mota Godke (UFSC) anadogke@gmail.com

Julia Thomas Cuellar (UFSC) juliatcuellar@gmail.com

João Henrique Suleiman (UFSC) joaohenrique.suleiman@gmail.com

Resumo:

A importância da definição de uma estratégia para qualquer empresa já é consenso entre a grande maioria dos gestores. No entanto, ainda é grande a dificuldade de colocá-la em prática, juntamente com as atividades rotineiras de uma organização.

O presente artigo tem como objetivo retratar as principais dificuldades encontradas ao realizar a integração da estratégia com o cotidiano na empresa, ou seja, no momento de realização do desdobramento da estratégia. Fatores como a cultura da empresa, os líderes, o nível de conhecimento sobre o real problema, e o modelo de gestão utilizado foram alguns dos temas abordados e discutidos neste artigo. Para cada barreira apresentada, foram discutidas possíveis soluções para superá-las.

O levantamento das dificuldades foi feito pelos autores deste artigo por meio de experiência prática e estudo de literaturas relacionadas ao assunto, sendo apresentadas boas práticas de mercado para solucioná-las.

Palavras chave: Desdobramento da estratégia, *Hoshin Kanri*, Gerenciamento pelas Diretrizes.

Barriers and critical success factors for a good strategy deployment

Abstract:

The importance of defining a strategy for any company is a consensus among the vast majority of managers. However, it is still great difficulty putting it into practice, along with the routine of the institution.

This article aims to portray the main difficulties found when performing the integration strategy with daily life in the company at the time of realization of the strategy development. Factors such as company culture, current leaders, the level of knowledge about the real problem, and the management model used were some of the topics addressed and discussed. For each presented barrier, solutions were discussed to overcome them.

The survey of the difficulties was made by the authors of this article by means of practical experience and study of literature related to the subject, being presented good market practices to address them.

Key-words: Strategy deployment, *Hoshin Kanri*, Management by Guidelines.

1. Introdução

Toda empresa, para continuar competitiva no mercado, precisa de uma estratégia bem definida que a torne diferenciada para seus clientes, seja em custo, qualidade ou personalização do produto ou serviço (PORTER, 2011). No entanto, apesar da importância já

conhecida de ter uma estratégia bem definida, Markins e Steele (2005) afirmam que as empresas aproveitam somente cerca de 60% do potencial de sua estratégia, principalmente pela perda de foco gerencial ao longo do tempo.

Campos (1996) aponta que a maior dificuldade para alcançar os resultados esperados na elaboração de uma estratégia é a execução, ou seja, a operacionalização dos objetivos traçados em um planejamento estratégico. Com o propósito de solucionar tal dificuldade, a metodologia do *Hoshin Kanri*, ou Gerenciamento pelas Diretrizes, surge como uma forma já reconhecida de priorização de objetivos (MARSDEN, 1998).

Idealizada na empresa japonesa Bridgestone e com origens no Controle Total da Qualidade (TQC), o *Hoshin Kanri* é um sistema de gerenciamento que conecta todas as partes de uma organização através de um objetivo claramente definido (AKAO, 1991). Segundo Dennis (2007), o *Hoshin Kanri* pode ser entendido como “uma forma de alinhar e focar nossas atividades segundo as necessidades do nosso negócio”.

De maneira geral, o *Hoshin Kanri*, também chamado de Gerenciamento pelas Diretrizes (G.P.D.), busca traçar um objetivo a longo prazo e desdobrá-lo em objetivos menores que irão repercutir em todos os níveis hierárquicos da organização (CAMPOS, 1996). O cumprimento das atividades mais operacionais deve garantir o alcance do objetivo do nível imediatamente superior que, em conjunto, devem garantir o alcance de resultados da organização, assim como pode ser observado na Figura 1.

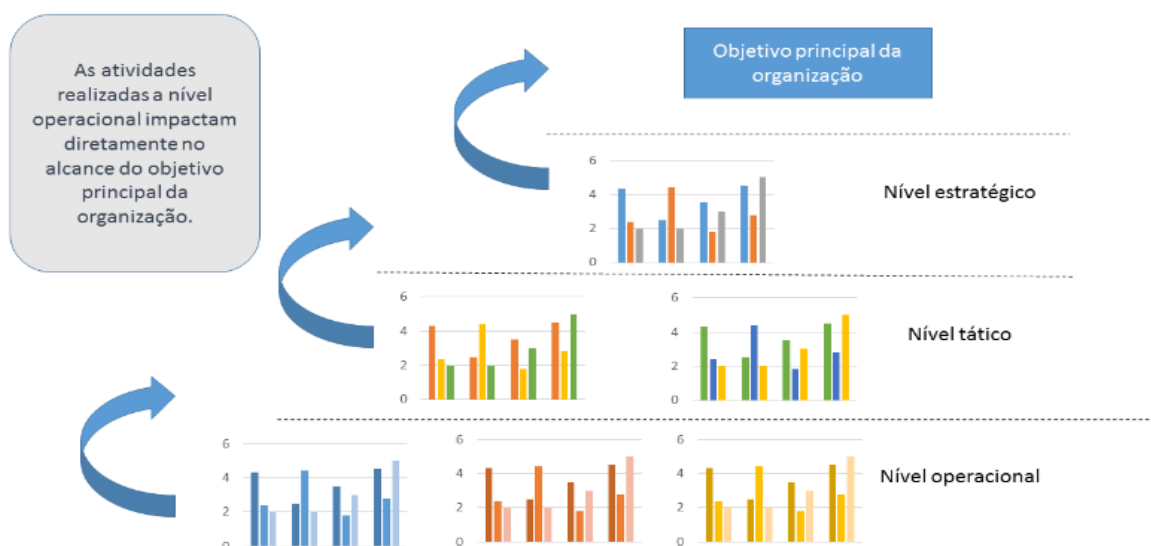


Figura 1 - Desdobramento da Estratégia. Fonte: elaborado pelos autores

No entanto, observa-se que por vezes a utilização da metodologia não traz os resultados esperados por parte dos gestores da empresa. O presente artigo tem como objetivo apontar as principais barreiras encontradas na realização do desdobramento da estratégia, que podem impedir a obtenção do máximo aproveitamento da metodologia, bem como os fatores de sucesso para contornar essas barreiras.

2. Barreiras para um bom desdobramento de estratégia

Embora a prática do desdobramento mostre resultados claramente positivos, nem todos conseguem aplicá-la. Existem diversos fatores que dificultam que os gestores consigam estabelecer boas diretrizes. Dentre eles estão uma liderança fraca ou desalinhada, uma meta pouco clara, inalcançável ou desmotivante, até mesmo a ausência de uma boa gestão visual pode impedir que o Gerenciamento pelas Diretrizes funcione em uma organização.

2.1 O papel da cultura

Em culturas disciplinadas, onde o planejamento é mais importante que a execução, o sucesso da aplicação dos conceitos do *Hoshin Kanri* é mais frequente (LOPEZ, 2010). Mais do que garantir que os planos de ação sejam executados dentro dos prazos estipulados, a disciplina facilita no acompanhamento das metas e dos resultados, suportando a atuação da liderança.

Entretanto, uma cultura menos disciplinada não inviabiliza o Gerenciamento pelas Diretrizes. Segundo Dennis (2007), se a organização adota um modelo mental que valoriza a opinião de todos os envolvidos, ela está apta a contar com a participação e o comprometimento dos colaboradores, aumentando as chances de sucesso do desdobramento.

Ou seja, mesmo que a organização não esteja inserida em uma cultura naturalmente disciplinada, é possível - através da mudança de modelo mental - fazer com que o Gerenciamento pelas Diretrizes seja um sucesso.

2.2 A influência dos líderes

Sem a presença e o envolvimento dos líderes, o Gerenciamento pelas Diretrizes não é possível. O primeiro passo, que é fazer uma análise estratégica da organização, deve partir da alta gerência e, só então, ser desdobrada para os demais níveis através de muitas discussões (LOPEZ, 2010). Nas demais etapas, mesmo na operacionalização, a presença do líder é essencial para acompanhar e reforçar a importância das diretrizes.

Além de presente e ativo, o líder deve ser como um professor (DENNIS, 2007). Muitas vezes as organizações contam com líderes diretivos e autoritários. Porém, esse perfil não colabora para que todos os níveis se sintam igualmente responsáveis pelo atingimento da meta. Geralmente, os colaboradores somente seguem ordens e não compreendem como suas atividades estão colaborando para o desempenho global da organização.

2.3 A importância do conhecimento do real problema

Muitas organizações falham no desdobramento do *Hoshin Kanri* por não realizarem ações que ataquem diretamente a raiz do problema (LOPEZ, 2010). Muitas vezes isso acontece porque as pessoas não analisam o problema a fundo e acabam o solucionando de maneira superficial. O resultado, é que ele volta a aparecer e acaba frustrando os gestores.

Somente conhecendo o real problema, e suas causas raízes, será possível estabelecer diretrizes, metas e planos de ações factíveis e eficazes.

2.4 O impacto do modelo de gestão da qualidade

Segundo Turrioni, Sousa e Costa Neto (2000), o modelo de gestão da qualidade adotado na empresa pode interferir no G.P.D - principalmente por conta do papel estabelecido pela diretoria. Quando a alta gerência não está envolvida na busca pela qualidade, dos processos e dos produtos, o impacto do *Hoshin Kanri* não é o mesmo. Conforme previamente citado, o primeiro passo para o Desdobramento pelas Diretrizes é dado pela alta gerência.

Essa metodologia de desdobramento está intimamente ligada à gestão da qualidade, desde sua origem. Com o objetivo de aumentar a capacidade de adaptação das empresas em relação às respostas do ambiente, o *Hoshin Kanri* nasceu como uma ferramenta de contra medida do TQC, estruturando-se como um dos pilares essenciais do Gerenciamento Total da Qualidade (TQM) (CAMPOS, 1992). Em 1954, Juran percebeu que era responsabilidade da gerência garantir que os empregados realizem as atividades de controle da qualidade (LEE; DALE, 1998).

Com a junção da Administração Por Objetivos (MBO) e a metodologia do PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), criada e aperfeiçoada por Deming e Juran, surgiu o termo "planejamento estratégico da qualidade" (WINIARSKI, 2008). Sendo assim, o ciclo PDCA foi o conceito base de desenvolvimento desse novo método (WINIARSKI, 2008), aprimorado por Juran em convite da *Japanese Union Of Scientists and Engineers* (JUSE) no trabalho de Deming em Controle Estático da Qualidade (LEE; DALE, 1998).

A metodologia pode se adaptar a diferentes necessidades do ambiente que a organização está, porém a filosofia e método base se mantém (WITCHER et al., 2008). Ou seja, pode-se utilizar outro modelo de gestão da qualidade que não o TQC, entretanto, o papel de diretoria deve ser igualmente ativo e presente.

2.5 A determinação de um objetivo falho

Uma vez que as estratégias são determinadas pela alta gerência muitas vezes a visão operacional não é levada em consideração. Ou seja, os gerentes muitas vezes estão separados da realidade, dos elementos operacionais objeto das estratégias a serem desdobradas por eles (AYALA, 2010). Isso acaba resultando em diretrizes pouco claras, inatingíveis ou até mesmo tão factíveis que se tornam desmotivantes.

É muito difícil estabelecer metas claras para todos os níveis hierárquicos e que sejam, de alguma forma, estimulantes para a realização do trabalho de cada um.

2.6 A falta de dinamismo

Muitas organizações acreditam que, uma vez com a estratégia bem desdobrada, será fácil atingir os objetivos traçados. Entretanto, Lopez (2010) aponta que não se pode prever tudo o

que acontecerá interna e externamente à empresa e, portanto, o Gerenciamento pelas Diretrizes deve ser dinâmico, como um grande ciclo PDCA.

Afim de garantir esse processo de melhoria contínua, o *Hoshin Kanri* deve ser suportado por dados reais e atuais da empresa. Muitas organizações também falham nesse momento, ao arquivar relatórios nos armários e dados nos computadores. É muito importante que as informações relevantes estejam à vista e de fácil compreensão.

3. Fatores críticos de sucesso para um bom desdobramento de estratégia

As barreiras previamente apresentadas não devem servir de desincentivo, mas sim como um alerta aos possíveis problemas que as organizações podem enfrentar ao iniciar o desdobramento de sua estratégia. Portanto, serão apresentadas possíveis formas de ultrapassar essas barreiras e aplicar com sucesso os conceitos do *Hoshin Kanri*.

3.1 Definir o modelo mental correto

O modelo mental proposto por Dennis (2007) defende uma liderança participativa que utiliza o método Socrático de ensino - perguntando “o que você acha” ao invés de “faça assim”. Além disso, ele estimula que as pessoas criem o hábito de ver com os seus próprios olhos, indo aonde as coisas acontecem e fazendo suas próprias análises. O estabelecimento de padrões visuais para as coisas importantes, bem como tornar os problemas visíveis também fazem parte deste modelo. Finalmente, a resolução de problemas usando métodos simples e com a participação de todos os envolvidos também é essencial.

Conclui-se portanto que, a adoção de um modelo onde todos se sintam responsáveis pelo atingimento da meta e dos resultados da empresa é de extrema importância.

3.2 Desenvolver líderes coach

Conforme previamente citado no modelo mental, o líder deve acompanhar seus liderados, como um treinador (do inglês, *coach*), e não simplesmente lhes repassar atividades. De acordo com Busato e Ferro (2016), o processo tradicional de *coaching* é uma interação sistêmica, onde o *coach* tem como objetivo que seu *coachee* (tutorado) aprenda com as situações e assim se desenvolva. Já o *lean coaching* possui uma abordagem similar, porém muito mais profunda nos aspectos de solução de problemas, através do método científico (abordado no item 3.3 deste artigo), visando o aumento da agregação de valor e eliminação dos desperdícios, mantidos pela cultura de melhoria contínua.

Nesse contexto, Verble (2014) afirma que há dois principais tipos de processos de *lean coaching*: correção e desenvolvimento. O processo de correção tem como foco evidenciar e corrigir problemas na tomada de decisão, no comportamento e desempenho do *coachee*, através de sinalizações de inconformidades, feedback de resultados e desafios de execução específicos. Já no processo de desenvolvimento, o foco concentra-se em criar senso crítico no *coachee* para que ele melhore a capacidade de solução de problemas. Neste caso, a

abordagem do *coach* é de criar reflexões mais intensas sobre o propósito, causa e consequência.

Segundo Ayala (2010), uma vez que os objetivos principais foram determinados, devem ser nomeados os líderes de desdobramento. Segundo Dennis (2007), o líder de desdobramento é aquele que desfaz os silos e traz à tona a interfuncionalidade entre os setores. Sua principal função é desfazer as “ilhas” formadas pelos departamentos da organização, melhorando o alinhamento entre eles e facilitando o atingimento do objetivo global da empresa.

3.3 Estimular análise das causas raízes

A solução de problemas em uma organização deve seguir um modelo padronizado e de fácil compreensão. Segundo Dennis (2007) deve-se utilizar uma abordagem simples, mas ao mesmo tempo robusta, que viabilize a participação de todos, criando vários “solucionadores de problemas”.

A ideia é que, para atingir os objetivos traçados, os colaboradores encontrarão problemas e eles devem estar aptos a solucioná-los da maneira correta. Solucionar problemas não deve ser responsabilidade única dos técnicos e engenheiros - todos devem estar preparados.

Geralmente, a abordagem utilizada é a do ciclo PDCA, associada com outras ferramentas como: os cinco Porquês, a folha A3, o diagrama de Ishikawa, entre outros. Essas ferramentas contribuem para que seja feita uma análise mais profunda do problema, afim de conhecer sua causa raiz e eliminá-la - evitando que o problema reapareça.

3.4 Relacionar a gestão da qualidade com o desdobramento da estratégia

Conforme apresentado anteriormente, o *Hoshin Kanri* surgiu e funciona muito bem quando associado ao modelo de gestão da qualidade do TQC, o qual trabalha com a execução do ciclo PDCA, combinado com o ciclo SDCA. A metodologia PDCA, vinculada à objetivos corretivos, se define pelas fases de Planejamento, Execução, Verificação e Ação de contramedidas. Já o SDCA é mais direcionado para objetivos preventivos - sendo composto pelas fases de Padronização, Execução, Verificação e Ação de inconformidades (PAVANI JÚNIOR, 2011).

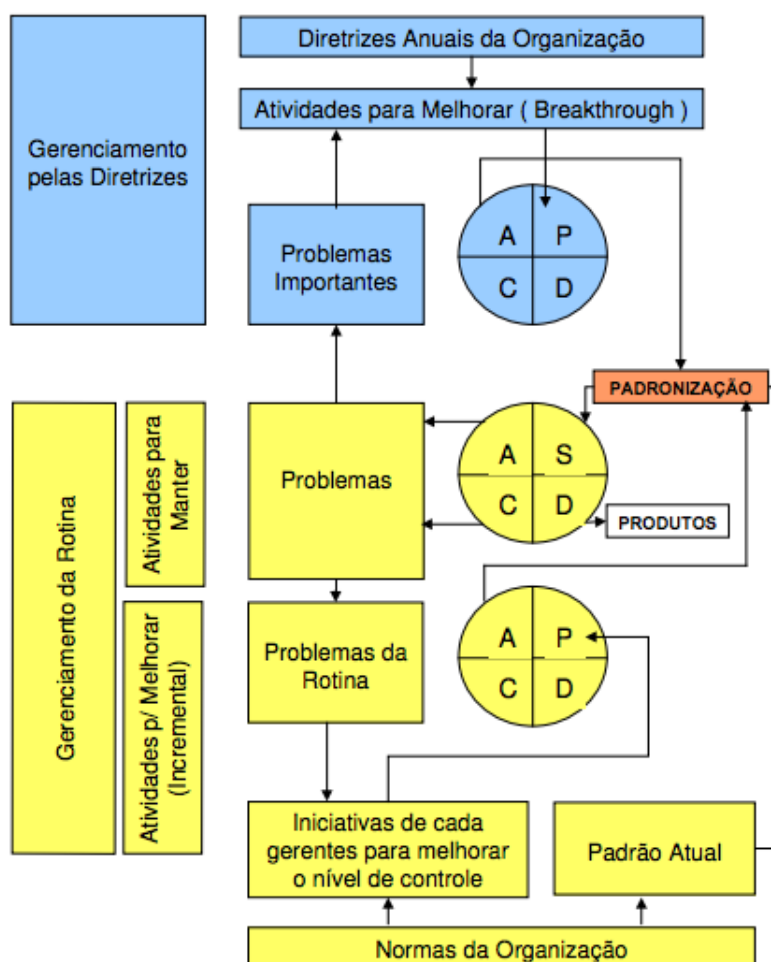


Figura 2 - Relacionamento entre o Gerenciamento pelas Diretrizes e o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. Fonte: CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas Diretrizes**: Hoshin Kanri. 4. ed. Nova Lima: Indg Tecnologia e Serviços Ltda., 1996., p. 38.

O importante é que o modelo de gestão da qualidade estabeleça métodos padronizados de resolução de problemas, baseados no PDCA, sempre prezando pela qualidade e eliminando os problemas na fonte, evitando que eles voltem a acontecer. Quanto mais competente no método for a equipe, tanto para manter como para melhorar, melhores serão os resultados alcançados (CAMPOS, 1996).

3.5 Determinar um objetivo claro

É imprescindível que a alta gerência vá aonde as coisas acontecem e colha dados reais para poder compreender a situação da organização. Só com base nesses dados, e trabalhando em conjunto com as pessoas, é que os gestores conseguirão determinar diretrizes estratégicas condizentes com a capacidade e as necessidades da empresa.

É importante ressaltar, entretanto, que o papel da alta gerência reside no planejamento e não na execução operacional desses objetivos (AYALA, 2010).

3.6 Acompanhar a gestão da rotina

Segundo Campos (1996), para sustentar um bom desdobramento é essencial que se acompanhe dados reais e atuais da organização. Só com eles será possível identificar em que ponto a empresa está em relação às metas traçadas e também eliminar as reais causas raízes dos problemas que dificultam o atingimento delas. Ou seja, o Gerenciamento pelas Diretrizes terá um próprio ciclo PDCA e um ciclo SDCA. Com isso, a alta gerência não poderá evoluir em seu planejamento sem um excepcional gerenciamento de sua própria rotina do trabalho.

Segundo Lopez (2010), para que essas informações sejam gerenciadas e anunciadas é necessário dispor de um bom sistema de gestão visual, com uma linguagem adequada à cada nível organizacional e um visual padronizado. Além disso, o autor defende que o sistema deve conter somente as informações necessárias, ser constantemente revisado e atualizado.

4. Conclusão

A realização de um bom desdobramento das diretrizes de uma empresa tende a implicar na obtenção de excelentes resultados, permitindo a manutenção de sua competitividade no mercado. No entanto, diversas variáveis estão envolvidas neste processo que, quando não bem administradas, podem prejudicar a implementação da metodologia.

Apesar de ser grande o desafio de gerenciar tais variáveis e ultrapassar as barreiras expostas no presente artigo, observa-se que grandes corporações utilizam a metodologia e atingem grandes resultados com ela. Como exemplo, podemos citar grandes nomes como P&G, XEROX, e Unilever dentre tantas outras empresas de diversos setores e diferentes portes.

Atentando-se às barreiras e aos fatores críticos de sucesso apresentados neste trabalho, os gestores podem mais facilmente implementar a metodologia do *Hoshin Kanri* em suas organizações- e assim, desfrutar de todas as vantagens que um bom alinhamento de objetivos entre níveis hierárquicos pode oferecer.

5. Agradecimentos

Os autores agradecem a colaboração e apoio prestados pelo GLean (Grupo de Estudos em Lean) da Universidade Federal de Santa Catarina. Sem a estrutura disponibilizada e os estudos realizados no grupo, o presente trabalho não poderia ter sido concluído.

Referências

AKAO, Yoji. *Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM*. Bookman, 1991

AYALA, Néstor Fabián. *A Utilização do Hoshin Kanri para o desdobramento da estratégia no contexto da produção enxuta*. 2010. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Ufrgs, Porto Alegre, 2010.

BUSATO, LÍrio; FERRO, José Roberto. *Usando o lean coaching em busca da gestão lean.* 2016. Disponível em: <<http://www.lean.org.br/artigos/461/usando-o-lean-coaching-em-busca-da-gestao-lean.aspx>>. Acesso em: 26 set. 2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento pelas Diretrizes: Hoshin Kanri.* 4. ed. Nova Lima: Indg Tecnologia e Serviços Ltda., 1996.

DENNIS, Pascal. *Fazendo acontecer a coisa certa: Um guia de planejamento e execução para líderes.* São Paulo: Lean Institute Brasil, 2007.

LEE, R.G; DALE, B.G *Policy Deployment: an examination of the theory.* International Journal of Quality & Reliability Management, v15, n5, pp 520-540, 1998.

LOPEZ, Cid Fontana. *Hoshin Kanri - Desdobrando a Estratégia em sua Organização.* 2010. Disponível em: <<http://www.lean.org.br/artigos/125/hoshin-kanri---desdobrando-a-estrategia-em-sua-organizacao.aspx>>. Acesso em: 24 set. 2016.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard.. *Turning Great Strategy Into Great Performance.* Harvard Business Review, jul. - ago 2005

MARSDEN, N. *The use of Hoshin Kanri planning and deployment systems in the service sector: An exploration.* Total quality management, v.9, n.4, p. 167-171, 1998

PAVANI JÚNIOR, Orlando et al. *Mapeamento e Gestão Por Processos - BPM.* São Paulo: M.books do Brasil Editora Ltda., 2011.

PORTER, Michael E. *Estratégia é mais importante do que crescimento.* 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/michael-porter-estrategia-e-mais-importante-do-que-crescimento/14403/>>. Acesso em: 24 set. 2016

TURRIONI, João Batista; SOUSA, Luis Gonzaga Mariano de; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. *Hoshin Kanri - uma análise da implementação em operações de manufatura no Brasil.* In: ENEGEP, 2000, Porto Alegre, Abepro.

VERBLE, David. *The Two Basic Forms of Coaching for Lean.* 2014. Disponível em: <https://www.lean.org/downloads/coachingwebinar_LEI_final.pdf>. Acesso em: 26 set. 2016.

WITCHER, B.J.; CHAU, V.S.; HARDING, P, *Dynamic capabilities: top executive audits and Hoshin Kanri at Nissan South Africa.* International Journal of Operations & Production Management, v.28, n.6, p.540-561, 2008.

WINIARSKI, P. *An Introduction to Hoshin Kanri,* 2008. Disponível em <<http://www.winenterprisesllc.com>>. Acesso em: 25 set. 2016.