

**Aplicação do Hoshin Kanri: foco, alinhamento e sinergia nos
desdobramentos das Diretrizes de uma Unidade Operacional do SESI Santa
Catarina**

**Implementation of Hoshin Kanri: focus, alignment and synergy in the
deployment of goals of an Operating Unit of SESI Santa Catarina**

Carlos Fernando Martins * – cfmartins07@hotmail.com
Arlette Senhorinha Röse ** – arlete.rose@sesisc.org.br
Ana Claudia de Souza Brognoli ** – ana.brognoli@sesisc.org.br
Sendi Locks Lopes ** – sendi.lopes@sesisc.org.br
Karine Ribeiro ** – Karine.ribeiro@sesisc.org.br

* Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina /Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial –
(FIESC/SENAI), Itajaí, SC
** Serviço Social da Indústria – (SESI), SC

Article History:

Submitted: 2016 – 10 – 17

Revised: 2017 – 02 – 08

Accepted: 2017 – 02 – 09

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo desenvolver novas práticas de gerenciamento do Desdobramento da estratégia para uma Unidade Operacional do SESI Santa Catarina para aumento de faturamento, redução de custos por meio de kaizens, projetos estratégicos para aumento de cobertura de mercado e desenvolvimento de pessoas. Esta unidade operacional iniciou sua jornada Lean em 2015 com a atividade de aprender a enxergar o fluxo de valor numa linha de serviços. Para dar continuidade à transformação Lean, de forma consistente, houve a necessidade de gerenciar toda a jornada Lean por meio de um plano maior: o Hoshin Kanri: conectar as iniciativas Lean à estratégia da empresa. Como resultado, a unidade alterou seu modelo de gestão, anteriormente focado nas áreas funcionais e, agora, com foco nos PDCA's voltados para o negócio. Cada equipe fez suas reflexões, analisou os desafios, alinhou expectativas e traçou um plano de iniciativas para um período de 12 meses. Estas equipes são responsáveis por executar as estratégias da empresa por meio de planos táticos e operacionais em um processo chamado como catchball, conectando todos os experimentos de Hoshin por meio do ciclo PDCA

Palavras-chave: Hoshin; A3; PDCA

Abstract: This article aims to develop new management practices of Operational Unit of SESI Santa Catarina, in order to increase revenue, cost reduction through kaizen, strategic projects for new market and development of people. The Lean journey started in 2015 with a value stream map and kaizens. To continue the Lean transformation, consistently, there was the need to manage the entire Lean journey through a master plan: the Hoshin KANRI was the tool to involve the employees in the Lean philosophy. This definition was the basis for the creation of PDCA teams, aligning the business elements to the true goals. As a result, the Operational unit changed its management model, previously focused on functional areas and now focusing on business. Each team reflected and analyzed their challenges, developed a plan initiatives for 12 months. Each team executes the

company's strategy, tactics and operational plan in a process called catchball, linking all experiments of Hoshin by PDCA cycles.

Key words: Hoshin; A3; PDCA

1. Introdução

A filosofia do Pensamento Enxuto (*Lean Thinking*) tem como maior propósito o lucro numa economia de crescimento lento, seja pelo aumento de receitas provenientes de produtos e/ou serviços de maior qualidade, seja por meio da redução de custos por meio da eliminação de desperdícios. De um lado, o aumento de receita com práticas como a qualidade assegurada por meio do *Jidoka*. De outro, a redução de custos por meio da produção *Just-In-Time* (JIT) e flexibilidade da mão de obra, termo em japonês conhecido como *Shojinka* (Monden, 2015). Estes três fundamentos, qualidade, JIT e *Shojinka*, alinhadas ao desenvolvimento humano, permeiam toda a estrutura do pensamento *Lean*, e para colocá-los em prática, há um conjunto de ferramentas conhecidas como ferramentas *Lean*, cada uma com um propósito específico.

Aplicar as ferramentas sem conexão com as necessidades de negócio e estratégia da empresa pode criar ganhos rápidos, mas que não se sustentam no longo prazo. O resultado é um fracasso na implantação do *Lean* com alcances pontuais e limitados, devendo-se, entre outros fatores possíveis, o alinhamento e coerências das estratégias definidas. Muitas organizações começam sua jornada *Lean* por meio de metodologias de política de desdobramentos como o *Hoshin Kanri* (Akao, 1991).

Neste contexto de estratégia *Lean*, este artigo tem como objetivo apresentar uma aplicação do desdobramento da estratégia com foco, alinhamento e sinergia utilizando um modelo de implementação do *Hoshin* na Unidade Regional (UR) do Serviço Social da Indústria (SESI-SC).

A relevância do estudo é dada pelo fato das maiores dificuldades de um Planejamento Estratégico está na sua execução. Além de preparar as estratégias, a alta direção necessitou implementar um *framework* no qual fosse capaz de mobilizar os esforços da empresa inteira a executá-las. Assim, o *Hoshin* pôde servir de alternativa para o desdobramento, seguindo o ciclo de criação de Foco, Alinhamento da estratégia com a execução, Integração da estratégia com a rotina e Revisão dos objetivos.

A pesquisa está estruturada em quatro seções: a primeira apresenta uma breve revisão da literatura sobre o tema em estudo. A segunda seção apresenta o método *Hoshin* aplicado

no caso em estudo. Na terceira seção são apresentados os resultados e, por fim, as considerações finais.

2. Revisão da Literatura

Todo pensamento Lean, pautado no Sistema Toyota de Produção (STP), está voltado para aumento de lucro numa economia de crescimento lento, seja por meio da qualidade assegurada, o que é base para o aumento de receitas, seja por meio da produção *Just-In-Time* (JIT) e flexibilização da mão de obra para a redução de custos (redução de desperdícios). Mondem (2015) aponta um conjunto de ferramentas para esse fim, mostrando na base, atividades de melhoria promovidas por pequenos grupos (*kaizen*).

O pensamento Lean se propagou pelo mundo e, com ele, um conjunto de ferramentas com as mais diferentes finalidades (Liker e David, 2007). Todavia, a grande questão que ainda permanece sem uma resposta definitiva é como os líderes empresariais devem entender e usar os princípios para criar valor e, com base neste valor, usar as ferramentas que mais lhe adequam em busca do resultado. Byrne (2014) comenta “não basta fazer Lean; é preciso ser Lean”. Ainda para Byrne, uma transformação *Lean* bem-sucedida deve se comprometer com três princípios de gestão:

- ✓ *Lean* é estratégia;
- ✓ Liderar a partir de cima;
- ✓ Transformar as pessoas.

No que diz respeito à estratégia, Lima (2015) assinala os três pilares fundamentais para se atingir os resultados:

- ✓ Missão, Visão e Valores;
- ✓ Objetivos Estratégicos;
- ✓ Alinhamento Organizacional.

Todavia, um problema comum para muitas organizações é fazer com que essas estratégias cheguem no nível operacional, tratando-se apenas de um exercício anual e que depois são engavetados (Butterworth e Witcher, 2001). Mintzberg (2004) fala a respeito chamado da falácia em que o planejamento e ação são separados.

Para lidar com essas dificuldades, Butterworth e Witcher (2001) propõe uma abordagem que ajudam a empresa no processo de implementação da estratégia baseado em 4 etapas: a) Foco: estabelecimento de poucos e vitais objetivos para a organização; b) Alinhamento: onde

o *Hoshin* assume a mais alta valia ao garantir o alinhamento entre estratégia e execução; c) Integração: integração das estratégias com a rotina e, por fim, d) a revisão do progresso. Os autores denominam de ciclo FAIR, uma adaptação do ciclo PDCA, fortemente usado pelas empresas Lean.

Se o *Lean* for a estratégia, naturalmente ele passa definir o alinhamento organizacional como consequência da estratégia definida, melhorando a eficiência dos processos de negócio e de apoio, estabelecendo uma estrutura organizacional para apoiar esses processos (fluxo contínuo) e definindo lideranças e suas responsabilidades. Nesta linha de raciocínio, o *Lean* passa a ser um modelo mental. As ferramentas são importantes, mas elas sozinhas não fazem nada. Devem constituir um sistema que mostram como as ferramentas se interligam para uma necessidade de negócio (Dennis, 2007).

Uma das ferramentas mais importantes para se obter comprometimento de toda a empresa e ter o alinhamento organizacional de acordo com os princípios *Lean* é o desdobramento da estratégia ou planejamento *Hoshin Kanri*. Para Byrne (2014), “é algo que recomendo implementar no início da sua jornada *Lean*”. Na visão de Witcher e Butterworth (2000), o *Hoshin* é um plano corporativo determinando anualmente que contempla objetivos vitais às organizações. Esse plano pode envolver um processo crítico como novas demandas de clientes, a necessidade de vencer a concorrência, ou mesmo melhorar as taxas de retornos dos ativos.

Há diferentes modelos no que diz respeito à implementação do *Hoshin*: um dos primeiros modelos é o de Akao (1991) que descreve que a alta direção deve estabelecer as estratégias, estabelecer um alinhamento com a gestão intermediária e operacional, num processo de negociação chamado de catchball. Alinhadas as partes, as equipes operacionais definem e executam os planos que são monitorados por seus superiores.

Outro modelo de implementação é de Witcher (2002) e Witcher (2003). Aqui, o autor descreve a aplicação do *Hoshin* em empresas inglesas, mantendo coerência com o modelo de Akio, mas observando que a forma de implantação é diferente em cada empresa, o que resulta em diferentes formas de gestão. Ainda de acordo com o autor, o ciclo PDCA do *Hoshin* começa com o A (*Act*) em que a alta administração estabelece os poucos e vitais objetivos da organização. Campos (2009) chama de pontos vitais da organização.

Já o modelo de Jackson (2006) estabelece sete iniciativas para o *Hoshin* dentro de empresas Lean: estratégia de longo prazo; estratégias de médio prazo; *Hoshin* anual; táticas,

atividades operacionais, *kaikaku* ou projetos de melhorias radicais e melhoria contínua, divididas em quatro equipes com diferentes horizontes de planejamento.

Para Jackson (2006), o *Hoshin* é a espinha dorsal das práticas do STP, o real segredo da Toyota que permite integrar as atividades de um fluxo de valor dentro de uma fábrica, escritório ou hospital; integrar fornecedores; lançar novos produtos ou serviços; gerenciar programas estratégicos; gerenciar a jornada *Lean* pela empresa; gerenciar projetos complexos, entre outros motivos. Toda essa gestão está centrada na aplicação dos ciclos PDCA de forma sistemática e, portanto, todo o pensamento A3 do STP (Sobek e Smalley, 2010), integrando os planos e execuções por todos os níveis da organização. Por fim, Dennis (2007) apresenta uma sistemática para fazer acontecer:

- ✓ Definir o norte verdadeiro. São os objetivos e metas da empresa para o próximo período de planejamento. (Foco);
- ✓ Definir os elementos de negócio como rentabilidade, entrega, satisfação de clientes, inovação, entre outros. Como base nestes elementos, definir os indicadores atuais e os necessários e apresentar o desempenho da empresa;
- ✓ Planejar por meio do desenvolvimento de A3, com liderança para cada um deles. (Alinhamento);
- ✓ Desdobrar o plano (catchball). (Integração);
- ✓ Checar e ajustar quando necessário. (Revisão).

Independente de a empresa ter um plano de longo prazo e políticas orçamentárias bem definidas, a abordagem de Dennis (2007) permite, a exemplo de outros modelos, um alinhamento por meio da prática de catchball, uma prática de desdobramento em que a visão da gerência é traduzida em atividades concretas por toda a empresa, implicando em “discussões francas, baseada na realidade, entre os diversos níveis da gerência e também dentro dos mesmos.” (Dennis, 2007).

De acordo com Thomaz (2015), não é possível dizer qual é o melhor modelo, mas que esses que se diferenciam pelos detalhes da metodologia. Assim, cabe a organização decidir pelo modelo que mais se adeque à sua realidade, sendo ainda possível integrar os diferentes aspectos de cada um e definir um modelo específico de implantação.

Com base nesta breve fundamentação, apresenta-se a seguir um caso de estudo, seguindo os passos metodológicos para a implantação do *Hoshin* de acordo com o Modelo de Dennis (2007), usando o ciclo FAIR proposto por Butterworth e Witcher (2001).

3. O Método Hoshin Kanri nos desdobramento das estratégias da empresa em estudo

O SESI-SC, entidade da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), tem como missão promover a competitividade da indústria catarinense de forma sustentável e inovadora, influenciando a criação de um ambiente favorável aos negócios e ao desenvolvimento humano e tecnológico. A visão é consolidar-se com a organização empresarial líder na promoção da competitividade da indústria catarinense. (SESI, 2016).

O SESI-SC está presente em todo o território catarinense, distribuído em 13 Unidades Regionais (URs), sendo a UR SUDESTE a primeira a iniciar a jornada *Lean* e traçar um planejamento a fim de obter alinhamento e engajamento dos colaboradores com forma de sustentar essa jornada. Neste contexto, a seguir, apresentam-se os seis momentos que configuram o plano Hoshin desta UR para 2016 embasado no modelo de Dennis (2007).

3.1. Primeiro momento: a definição do Norte Verdadeiro

O grande objetivo do *Hoshin* na UR foi desenvolver uma espinha dorsal para as práticas de gerenciamento *Lean* envolvendo, especialmente, as atividades de melhoria contínua (*Kaizen*). Para atingir esse objetivo, foi formada uma equipe de cerca de 20 colaboradores, juntamente com a direção, para discutir o planejamento *Hoshin* com base na visão, missão e valores do SESI-SC. Coube à equipe fazer os seguintes questionamentos:

- ✓ Quem somos?
- ✓ No que acreditamos?
- ✓ Para onde estamos indo?
- ✓ O que aprendemos?

Os elementos comuns que podem ser identificados no *Hoshin* da UR a fim de gerir o negócio e liderar pessoas para alcançar os resultados foram:

- ✓ Estratégia do Negócio para definir foco e alinhamento organizacional;
- ✓ Sistema de gestão: para garantir os resultados (gestão de metas);
- ✓ Gestão de pessoas para obter pertencimento (engajamento) das equipes;
- ✓ Liderança para alinhar esforços.

Na estratégia do negócio, a equipe, juntamente com a direção, estabeleceu um objetivo para os próximos três anos: estar entre as três melhores unidades regionais em termos de desempenho até 2018. No que diz respeito à missão, entregar soluções em saúde e bem-estar com valor percebido pela indústria.

Para a UR, o norte verdadeiro (aquilo que se acredita) para o ano corrente foi definido em quatro objetivos:

- ✓ Mercado
- ✓ Faturamento
- ✓ Custos e,
- ✓ Desenvolvimento de Pessoas.

De acordo com esses objetivos, traçaram-se metas claras para o ano corrente a fim de obter o entendimento de todos, conforme figura a seguir. Os valores monetários foram supridos por questão de sigilo da empresa.

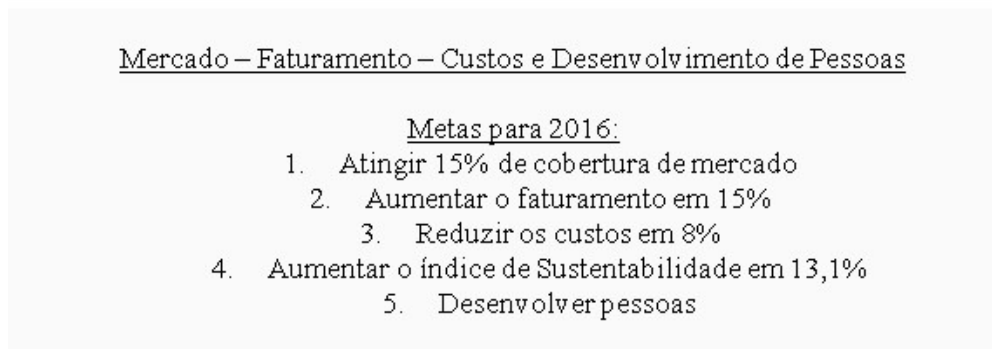


Figura 1 – Definição do Norte Verdadeiro

3.2. Segundo momento: a definição dos Elementos de Negócio

Com base no Norte Verdadeiro, definiram-se os elementos de negócio, uma espécie de alinhamento organizacional para apoiar as metas verdadeiras. O conjunto Missão, Visão e Valores, somados ao objetivo estratégico de estar entre as três melhores em PPR e este alinhamento organizacional formularam a estratégia de negócio da UR, seguindo os objetivos do Norte verdadeiro. Esses elementos tornaram-se a estratégia adotada para o ano vigente, definindo o foco de como ela se posicionará frente aos clientes, concorrentes e outras URs.

Para cada um desses elementos de negócio, foram definidas equipes de 4 a 5 colaboradores. O primeiro passo foi entender a situação, levantar os indicadores atuais, rever os processos, propor os indicadores necessários para fazer a gestão do negócio. A Figura 2 evidencia os elementos de negócio selecionados.

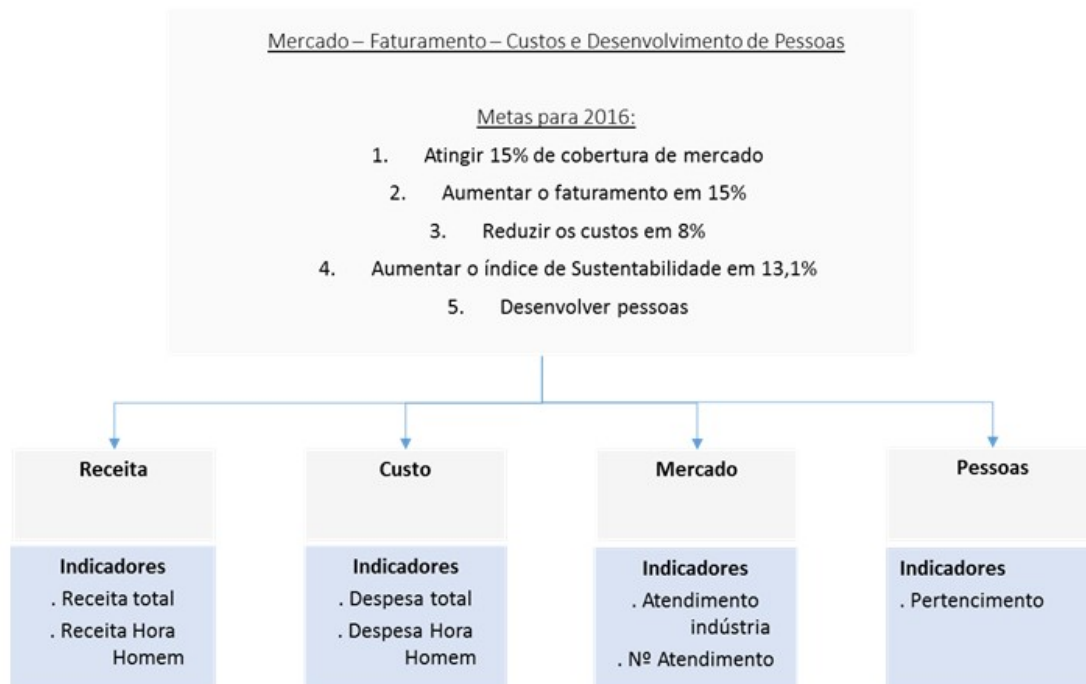


Figura 2 – Definição dos Elementos de Negócio

Receita, Custos, Mercado e Pessoas foram a estrutura do pensamento A3 e, com seus respectivos indicadores e líderes, definiram os A3 de estratégia da UR.

3.3. Terceiro momento: o alinhamento das necessidades de negócio com a estratégia.

O terceiro momento contemplou o alinhamento dos objetivos do plano com as prioridades definidas pela UR. Essas prioridades foram desdobradas da matriz SWOT, o que permitiu traçar os objetivos e as necessidades e expectativas das equipes envolvidas. Entre os pontos fundamentais destacam-se as fraquezas como: custos não competitivos, baixa sinergia entre as áreas e falta de indicadores de resolutividade. As ameaças estão na retração da indústria, redução dos compulsórios e concorrência agressiva.

Já os pontos fortes destacam-se a infraestrutura disponível, equipe interdisciplinar, desenvolvimento técnico e grande portfólio de produtos. Para as oportunidades citam-se a necessidade das indústrias em melhorar a produtividade/competitividade, as normas regulamentadoras e ampla abrangência de mercado.

Neste contexto, as metas do norte verdadeiro foram consideradas como alinhadas aos objetivos estratégicos da UR e formou-se a base para o desenvolvimento do plano usando o pensamento A3 para traçar táticas relevantes.

3.4. Quarto momento: desenvolvimento do Plano

O modelo mental aplicado para desenvolver o plano é apresentado na figura 3 com quatro etapas: conhecido o desafio, fazer análise de causa, priorizar e estabelecer um plano com itens fundamentais.

TEMA do A3	
1) Quais objetivos estratégicos que precisamos atingir esse ano? 2) Qual a nossa lacuna?	1) Quais nossas medidas para atingir esses objetivos (o que, quem, quando?). Atividades em nível macro e priorizadas.
1) O que fizemos neste ano que passou? O que funcionou? O que não funcionou? 2) Aprendemos?	
1) O que nos impede de atingir a meta colocada? (Causas e efeito)	1) Existe alguma questão não resolvida? 2) Necessidade de ajuda?

Figura 3 – Modelo de A3 de Estratégia

Foram desenvolvidos quatro temas de A3, conforme os elementos de negócio. Para cada A3, uma equipe multidisciplinar refletiu o que aconteceu na UR sobre o tema em questão, o que funcionou e o que não funcionou, os obstáculos para se atingir a meta de negócio e o plano de ação com iniciativas priorizadas.

Mais do que um conjunto de dados e informações analisadas, os A3 representaram um momento de engajamento das equipes, um senso de prioridade e comprometimento com os resultados. Uma mente *kaizen* decidida a mexer nos hábitos organizacionais em busca de novos desafios e processos de aprendizagem. A Figura 4 apresenta apenas o plano de iniciativas do negócio Receitas com subtração das metas por questões de sigilo.

As três primeiras iniciativas do plano anterior mostram três metas financeiras: A, B e C. A soma dessas metas desafiadoras compõe a meta desafio maior (meta do A3 de receita). Além disso, a equipe listou mais duas tarefas a fim de melhorar os processos de atendimento.

METAS	TAREFAS	QUEM	A b r	M a i	J u n	J u l	A g o	S e t	O t o	N o v	D e z
Atingir uma receita de R\$ A	Aumentar nº de contratos em novas indústrias	Juliano									
Atingir uma receita de R\$ B	Aumentar ticket médio.	Fabiane									
Atingir uma receita de R\$ C	Atender e desenvolver com novos produtos os clientes (novos produtos ou novas formas de entrega)	Márcio									
Ter um indicador base para verificar a solução do problema e satisfação do cliente	Criar um indicador de resolutividade com foco na demanda do cliente (testar ideias com um piloto)	Uiara									
Melhores serviços para o mercado, mais rápido. Tudo em 24 horas (num dia, noutro dia)	Kaizens no processo de elaboração e fechamento de propostas de eventos	Juliana (eventos)									

Figura 4 – Medidas do A3 de Receita

Como são atividades de médio prazo (máximo de 9 meses), essas atividades exigem desdobramentos, o que é mostrado no quinto momento do Hoshin a seguir.

3.5. Quinto momento: desdobrando o Plano

Com o plano pronto, as assinaturas por parte das lideranças mostraram a validação de todos os A3. A UR estava pronta para desdobrar suas estratégias. Para cada iniciativa colocada no A3, um plano de ação mais detalhado foi desenvolvido com prazos variando de uma semana a noventa dias em busca de uma meta alvo (meta intermediária) em direção ao desafio. O plano contempla ações mais detalhadas, num prazo mais curto, apresentando o que deve ser feito para se atingir a meta alvo. O caminho até a meta desafio pode ser composto de várias metas alvo. Para cada meta alvo, um plano de ação específico é criado apenas quando a meta alvo anterior tiver sido alcançada e a nova meta alvo definida.

A Figura 5 exhibe o plano de ação desdobrado para a iniciativa de aumentar o número de contratos em novas indústrias (novos clientes). Pode-se observar um prazo estabelecido com o líder da ação até 30 de Junho de 2016 para se atingir um alvo (Alvo1). Neste caso, foram planejadas ações voltadas para esta meta, criando uma equipe de forma dinâmica.

Iniciativa: Aumentar o número de contratos em novas indústrias/Meta: aumentar a receita em R\$ XX Responsável: Juliano		Objetivo/Meta do Plano: atingir uma receita de R\$ Alvo1 até 30/06		
Tarefa	Métrica	Quem?	Data de Início	Data de Conclusão
1. Mapear/segmentar e visitar o mercado para novos contratos	Mapear: 500 Redefinir: 100 Visitar: 70	Juliano	01/04	30/06
2. Coordenar o fechamento de contratos	R\$ Alvo1	Ana	02-05	30/06
Preparado por: Juliano Barreto				
Revisado em: 01/04				
Assinaturas:				

Figura 5 – Plano de Ação desdobrado

A Figura 6 revela esquematicamente como é o modelo de desdobramento da UR. No caso, apenas uma meta alvo é mostrado, sendo criadas dinamicamente na medida em que são atingidas e os aprendizados realizados.

O caminho em direção à meta alvo pode ser completamente conhecido (sem desafios e sem aprendizagens) ou estar além da previsibilidade, no qual há necessidade de se fazer previsões por parte das equipes responsáveis pelas iniciativas. Quando uma meta alvo está além deste limite, o caminho em direção a ela está cheio de complexidades e obstáculos. Para este caso, não há o que fazer senão ir experimentando, testando e se ajustando.

Para percorrer este caminho, a UR desenvolveu os ciclos de registros de PDCA para períodos semanais, definindo para cada passo (semana): o que se espera obter; o que se obteve com o passo que deu; reflexões e ajustes quando necessário definindo o próximo passo. São os pequenos experimentos de PDCA que faz as equipes evoluírem rapidamente. A Figura 7 demonstra um exemplo do registro.

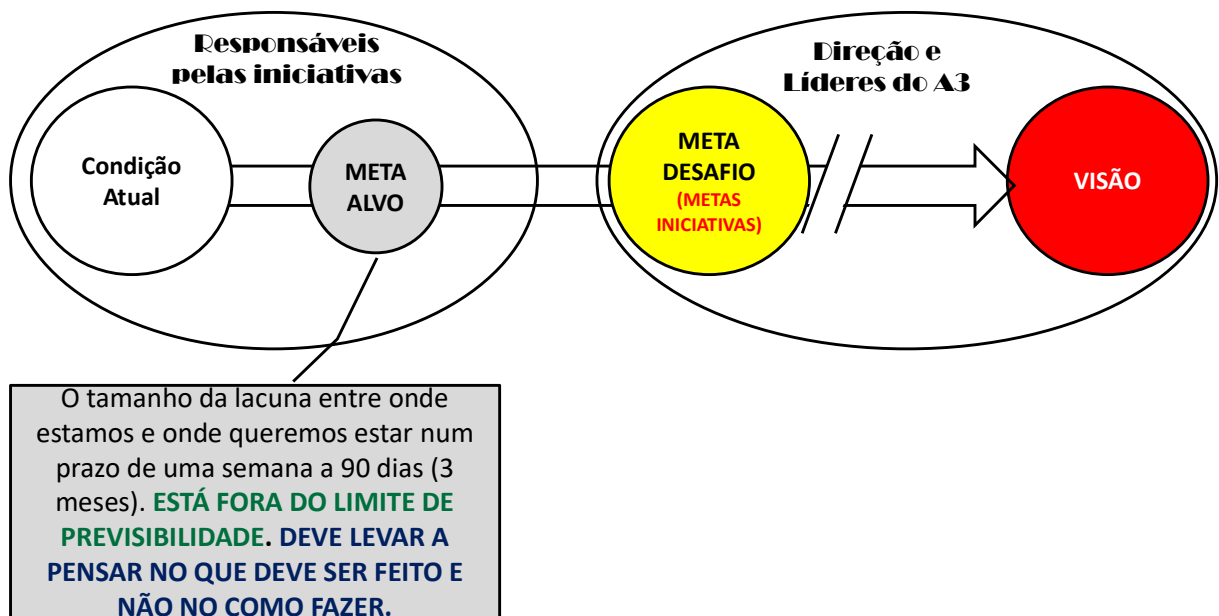


Figura 6 – Modelo de desdobramento

REGISTRO DE CICLO PDCA			
Data:		Meta Desafio:	
Meta Alvo:			
Passos:	O que se espera obter:	O que aconteceu?	O que Aprendemos?
1. Levantar uma Lista de 500 empresas sem contratos.	Ter um panorama das empresas da região	Obtivemos uma lista com mais de 500 empresas, porém com informações incorretas que ainda devem ser filtradas.	O mapeamento nos traz uma melhor visão para busca do aumento de contratos em novas indústrias.
2. Realizar um filtro/“limpeza” da lista das empresas levantadas.	Ter um panorama mais fidedigno das empresas da região.		

Figura 7 – Ciclo de Registro de PDCA.

A exemplo do plano de ação desdobrado, os passos são planejados a cada semana, de forma dinâmica. Na medida em que o “o que se espera obter” estiver fora da linha de previsibilidade, o campo “o que aconteceu” deve registrar situações diferentes daquelas planejadas. É exatamente aí que acontecem os aprendizados e é aí que as equipes devem se ajustar e definir o próximo passo com base naquilo que alcançou a aprendeu com o passo anterior.

3.6. Sexto momento: monitorando o Plano

A Figura 8 revela o modelo de desdobramento e monitoramento da UR com três níveis hierárquicos: corporativo, envolvendo direção e líderes dos A3 (frequência quinzenal); reunião das equipes de A3, envolvendo o líder do A3 e sua equipe (frequência semanal, um dia da semana antes da reunião corporativa); e os grupos de *Kaizens* (responsáveis pelos planos de ação e ciclos de registros de PDCA).

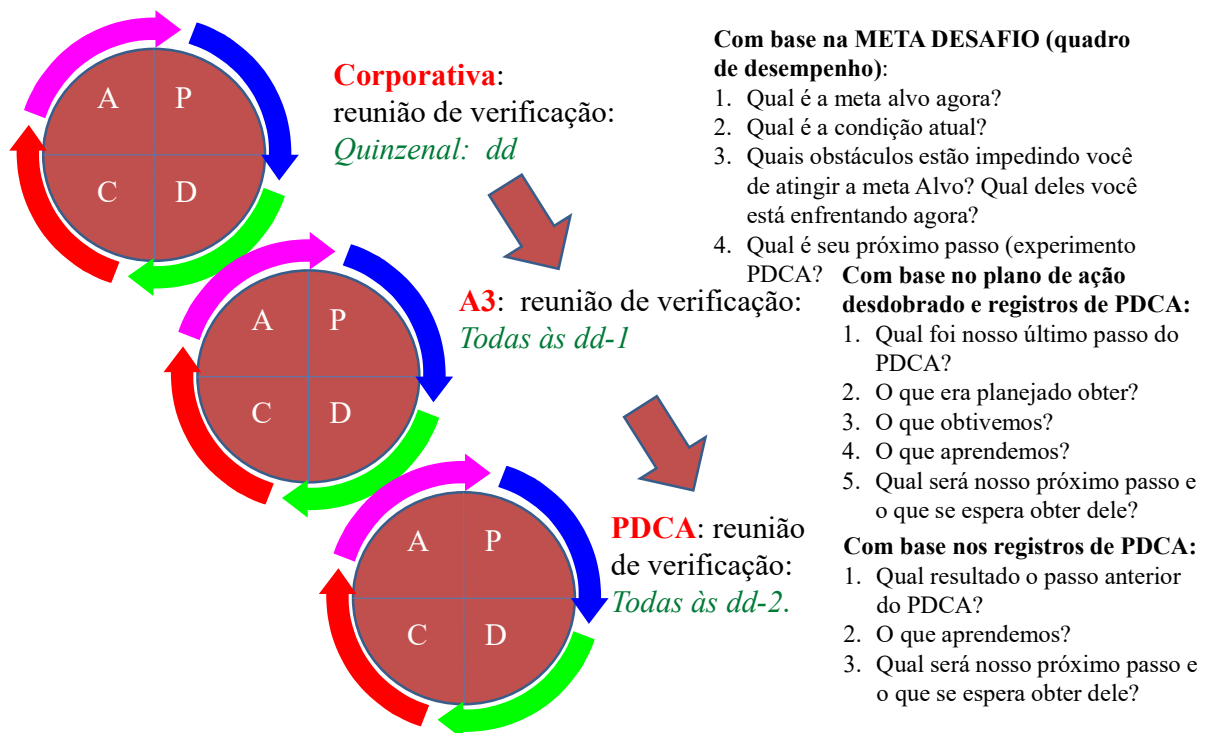


Figura 8 – Modelo de Desdobramento/monitoramento da UR.

Para monitorar todo o plano, a UR adotou uma gestão visual que reúne tudo num quadro, para cada elemento de negócio com indica a figura 9. O modelo apresenta, além do tema, o líder do negócio, a meta desafio, o A3 de negócio, o(s) indicador (es) de desempenho da equipe, os planos de ação em andamento e os fechados, além dos registros de ciclo de PDCA e comentários e/ou obstáculos encontrados durante os ciclos PDCAs.

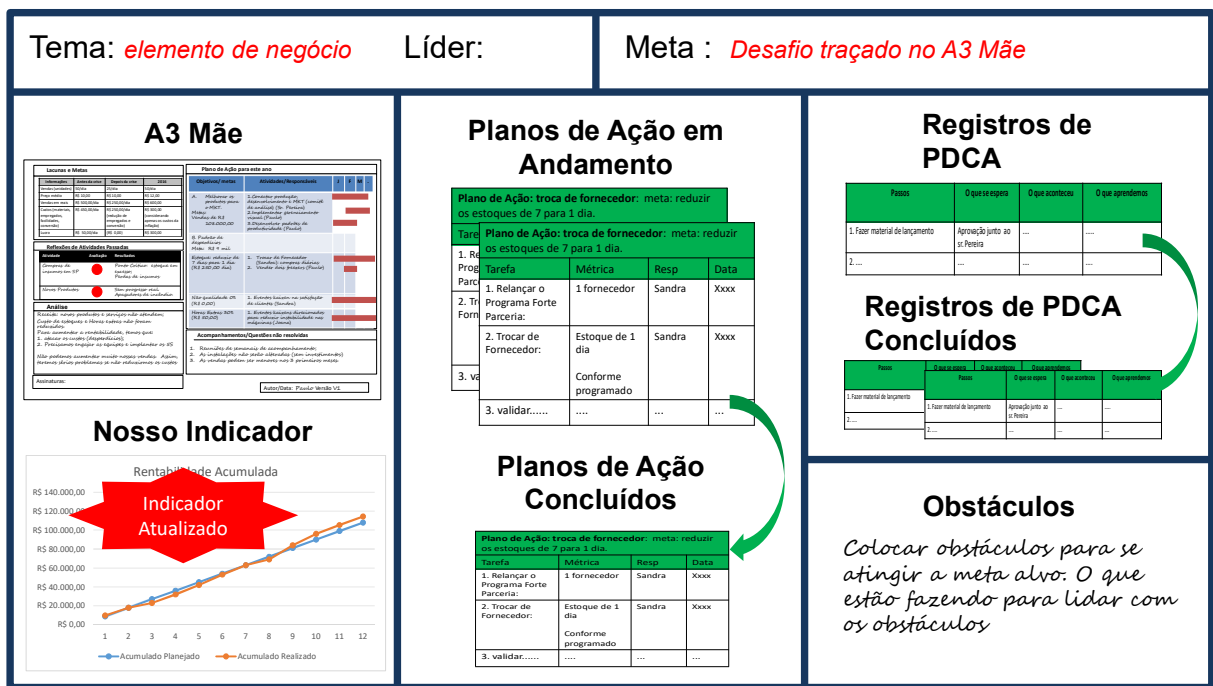


Figura 9 – Modelo de Gestão Visual da UR.

Este modelo de gestão ajuda as equipes a monitorarem seus planos e a corrigir desvios em busca das metas traçadas, a aplicar o método PDCA, refletir e aprender com os passos dados.

4. Resultados encontrados

Não há dúvidas das inúmeras contribuições da ferramenta Hoshin para a unidade do SESI analisada. Todavia, na visão da direção e de seus colaboradores, a grande contribuição está no desdobramento do plano orçamentário da unidade, ajudando a focar naquilo que é realmente importante para o ano vigente. A principal mudança aqui foi que, se antes o desdobramento era feito por área (coordenação funcional), com o Hoshin, o desdobramento deu-se por elemento de negócio (Receita, Custo, Mercado e Pessoas), independente das áreas em questão e com lideranças mais voltadas para processos.

Pode-se afirmar que ocorreu uma mudança na forma de fazer gestão na unidade com o desdobramento sistemático e científico de se atingir as metas colocadas e avançar rumo ao norte verdadeiro da unidade. Se antes do Hoshin o normal eram opiniões e planos de ação para se atingir as metas, virou para “o que precisamos fazer” com foco em alvos bem definidos, com supervisão padronizada da direção.

Como é um plano em andamento, resultados da última reunião padronizada das lideranças mostram alguns desafios ainda para este ano:

- ✓ O A3 de estratégia de Receita está com 97,4% da meta estabelecida para o período. Entre as iniciativas, aumentar o contrato com novas indústrias tem se tornado um desafio para a unidade, dada as dificuldades de agendamento junto às empresas. O gráfico a seguir apresenta a evolução do indicador Receita homem-hora. A meta definida é de R\$ 35,38.

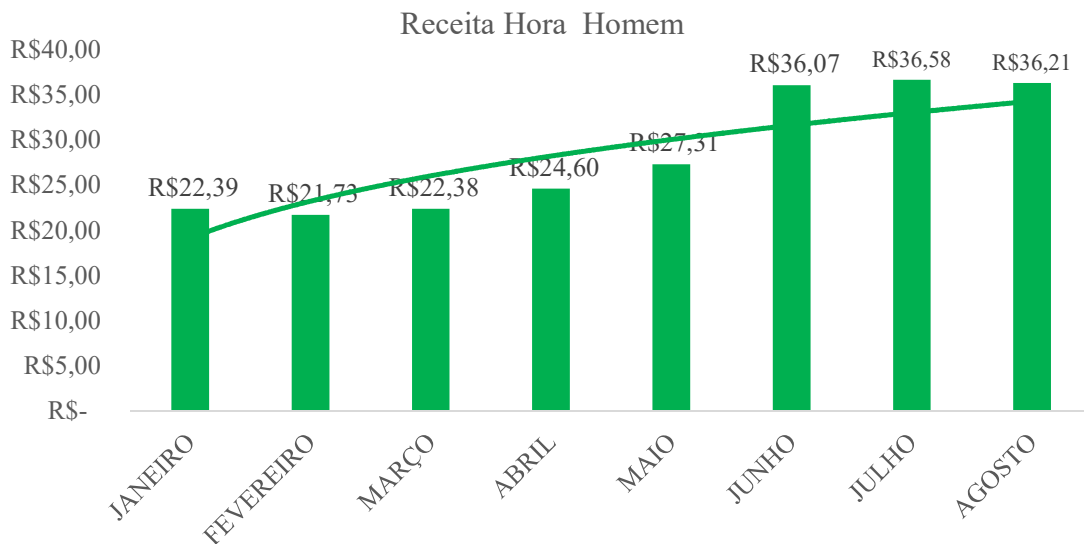


Figura 10 – Evolução Receita Homem Hora.

- ✓ No A3 de estratégia sobre Custos, o resultado está acima da meta (4%). Sobre o aprendizado até o momento, remete-se ao maior custo devido ao aumento da folha, custos de manutenção, logística e estoques. A própria direção tem assumido papel de liderança na gestão da logística, dado os desafios aqui encontrados;
- ✓ O A3 de Estratégia de Mercado já atingiu 70% da meta de cobertura de mercado. Comparado com o ano de 2015, isso significa um salto de 13%. A figura 10 apresenta o andamento das iniciativas estratégicas até o momento. A grande preocupação está na iniciativa de realização de eventos. A unidade ainda precisa de 2 novos eventos no período considerado.

TAREFAS	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Aval.	Comentários
1. Priorizar, definir estratégias de mercado da região e prospectar	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	● Bom	A prospecção-processo contínuo- segmentos escolhidos
2. Levantar as indústrias atendidas (terceiras) nos contratos vigentes	Realizado	Realizado								● Bom	Esta ação contribui com 16 CNPJ diferentes
3. Realizar eventos em regiões (meta: 4 eventos fora da região metropolitana)	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	● Fraco	Dois eventos realizado com 104 CNPJ novos atendidos
4. Credenciar profissionais para aumentar a capilaridade (Santo Amaro da Imperatriz; Rancho Queimado; Tijucas; Garopaba)	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	Planejado	▲ Razoável	Estamos avaliando o impacto do credenciamento na sustentabilidade do negocio

Planejado
 Bom
 Fraco
 Realizado
 Razoável

Figura 11 – Acompanhamento dos resultados do A3 de Mercado

- ✓ No que diz respeito ao A3 de Estratégia de Pessoas, o objetivo é criar um novo indicador chamado de Pertencimento, além desenvolver ações de comunicação e integração nas reuniões institucionais das áreas. Para o período considerado, a equipe realizou um levantamento de informações junto com os colaboradores para verificar como o trabalho de cada um impacta ou contribui na missão e visão do SESI e, com base nos resultados, promover melhorias, especialmente nas formas de comunicação. O grande desafio do grupo está em definir o que é Pertencimento, envolvendo fatores como: apropriação (quem se apropria, cuida), comprometimento com as metas, prioridades e mente *kaizen*. Para esta definição mais completa, a equipe levantou dados de clima organizacional e está promovendo debates e estudos a respeito do tema em questão. Ainda não se definiu uma forma de cálculo e análise do indicador de Pertencimento, tratando de um desafio para o A3 em questão.

Pode-se afirmar que a grande contribuição do *Hoshin*, além da definição do norte verdadeiro, está especialmente nas estratégias de desdobramento por meio da definição de situações alvo (conhecidos na UR como acampamentos) em direção à meta estratégica (desafio), todos administrados por meio de uma gestão visual (sala Obeya) que ajuda no comando e controle de todas as iniciativas do *Hoshin* da UR.

5. Considerações Finais

De um modo geral, empresas com estratégias de negócio bem definidas estão apoiadas em três pilares fundamentais: a missão, visão e valores; os objetivos estratégicos e o alinhamento organizacional. Esses três elementos focam no resultado final.

Embora a estratégia possa redefinir o negócio de forma integral, seu desafio está na execução dessas estratégias. Neste norte, o *Hoshin* pode ser uma parte preponderante nos desdobramentos deste plano. A visão é uma grande meta norteadora, mas longe demais para definir o que precisa ser feito. O *Hoshin* permite, não somente desdobrar as metas estratégicas, como repensar os recursos (infraestrutura e pessoas) a fim de obter alinhamento organizacional. O *Hoshin* aproxima a visão estratégica da empresa à sua operação. Neste contexto, a pesquisa realizada revela aspectos importantes que podem ser destacados:

- ✓ O ciclo PDCA pode ser adaptado para o ciclo FAIR (planejamento anual do Hoshin) em que o Foco corresponde à etapa A (Ação), momento da alta administração rever o planejamento passado e formular novas prioridades estratégicas para o ano seguinte. O Alinhamento corresponde à etapa P (Planejamento). Os planos são criados e desdobrados por meio do catchball. A Integração corresponde à etapa D (fazer), ou seja, os planos de ação são executados seguindo o ciclo PDCA e acompanhados por meio de uma gestão visual. Por fim, a Revisão corresponde à etapa C (verificação) do ciclo PDCA, tratando-se da revisão do ciclo anual do *Hoshin*;
- ✓ Conforme referido nas referências, o processo de catchball se constituiu na verdadeira integração dos colaboradores da empresa. O modelo apresentado no SESI constitui apenas dois níveis de hierarquia: a equipe de Hoshin formada pela direção e líderes dos A3 e as equipes operacionais, responsáveis pela execução dos planos;
- ✓ O Hoshin Kanri representou uma resposta à falácia do planejamento estratégico em que se coloca a separação entre planejamento e operação. O senso de apropriação das estratégias apoderou-se das equipes formadas;
- ✓ Quanto às dificuldades, refere-se, especialmente, a falta de padronização por parte dos líderes no acompanhamento em períodos de ciclos curtos de PDCA. Trata-se de um aprendizado observado pela direção que, quanto mais giro do PDCA tiver, mais flexível e rápida será a empresa às necessidades de mercado e de negócio.
- ✓ Outra dificuldade é que as metas ainda não estão atreladas diretamente à avaliação de desempenho dos colaboradores. A UR tem um plano orçamentário bem definido pelo

departamento regional em que as participações de resultado são baseadas nesse plano. As metas do *Hoshin* constitui um desafio a mais para a UR.

Por fim, uma reflexão que se faz é eu o *Hoshin Kanri* pode sustentar o Planejamento de médio e longo prazo, envolvendo colaboradores em busca de melhores desempenho. Permite um planejamento participativo com base em poucos e vitais objetivos para uma organização. A implementação do *Hoshin Kanri* na empresa permitiu confirmar o valor de uma boa estratégia e de um bom desdobramento, fazendo a unidade alcançar seus resultados orçados para o ano, além impulsionar a unidade para o ano seguinte.

REFERÊNCIAS

- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. New York: Portland Oregon, Productivity Press.
- Butterworth, R. & Witcher, B (2001). Realising the Vision: Translating Strategy into Action through Policy Management. *Journal of the Institution of British Telecommunications Engineers*, 2(4): 24-30.
- Byrne, A. (2014). *Lean Turnaround: a grande virada*. São Paulo: Lean Institute Brasil.
- Campos, V. F. O. (2013). *Verdadeiro Poder*. Nova Lima: Falconi, 2ª Ed.
- Dennis, P. (2007). *Fazendo acontecer a coisa certa*. São Paulo: Lean Institute Brasil.
- Jackson, T. L. (2006). *Hoshin kanri for the Lean Enterprise: developing Competitive Capabilities and Managing Profit*. New York: CRC Press.
- Liker, J. K., & David, M. (2007). *O Modelo Toyota: Manual de Aplicação*. Porto Alegre: Bookman.
- Lima, J. (2015). *Gestão e Cultura de Resultados*. São Paulo: Editora Gente.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. Rio Grande do Sul: Bookman.
- Monden, Y. (2015). *Sistema Toyota de Produção. Uma abordagem integrada ao just-in-time*. Porto Alegre: Bookman.
- SESI. (2016). Disponível em: <http://www.sesisc.org.br>. Acesso em: 15 mar. 2016.
- Smalley, A., & Sobek, D. K. (2010). *Entendendo o Pensamento A3. Um componente Crítico do PDCA da Toyota*. Porto Alegre: Bookman.
- Thomaz, M. F. (2015). *Balanced ScoreCard e Hoshin Kanri: Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia*. Lisboa: LIDEL.
- Witcher, B., & Butterworth, R. (2000). Hoshin Kanri at Wewlett-Packard. *Journal of General Management*, 25(4): 70-85.
- Witcher, B. (2002). Hoshin Kanri: A study of practice in the UK. *Managerial Auditing Journal*, 17(7): 390-396.
- Witcher, B. (2003). *Policy Management of Strategy (Hoshin Kanri)*. *Strategic Change*, 12: 83-94.



This journal is licenced under a [Creative Commons License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/). **Creative Commons - Atribuição-CompartilhaIgual 4.0 Internacional**