

## O conceito Hoshin Kanri aplicado no gerenciamento da cadeia de suprimentos

### The concept Hoshin Kanri applied in supply chain management

---

Andrei Bonamigo\* – [andreibonamigo@gmail.com](mailto:andreibonamigo@gmail.com)  
Carlos Manuel Taboada Rodriguez\* – [carlos.taboada@ufsc.br](mailto:carlos.taboada@ufsc.br)

\*Universidade Federal de Santa Catarina – (UFSC), Florianópolis, SC

---

#### Article History:

Submitted: 2016 - 11 - 20

Revised: 2017 - 01 - 04

Accepted: 2017 - 01 - 05

---

**Resumo:** A maturidade e eficiência da operacionalização da estratégia entre duas ou mais empresas apresenta forte relação e direcionamento dos esforços com o desdobramento das diretrizes definidas por seus atores que junto cooperam na cocriação de valor. A partir de lacunas teóricas encontradas na literatura, este estudo objetiva analisar as contribuições para a orientação das alianças estratégicas utilizando o conceito Hoshin Kanri para desdobrar e coordenar a estratégia estabelecida pelos elos que atuam de forma cooperada em ecossistemas de negócios. Verificou-se que o conceito Hoshin Kanri apresenta potenciais contribuições para a orientação da aliança de negócios, por meio do desdobramento das diretrizes pré-estabelecidas pela aliança, e uma melhor interação entre as interfaces dos atores que formam a aliança e negócios.

**Palavras Chave:** Cadeia de Produção; Aliança estratégica; Ecossistema de negócios; Hoshin Kanri.

**Abstract:** The maturity and efficiency of the strategy operationalization between two or more companies presents a strong relation and direction of the efforts with the unfolding of the guidelines defined by its actors that together cooperate in the value co-creation. Based on theoretical gaps found in the literature, this study aims to analyze contributions to the strategic alliances orientation using the Hoshin Kanri concept to deploy and coordinate the strategy established by the cooperative links in business ecosystems. It was found that the Hoshin Kanri concept presents potential contributions to the orientation from the business alliance, by means of unfolding the guidelines pre-established by the alliance, and a better interaction between the interfaces of the actors that form the alliance and businesses.

**Key Words:** Production chain; Strategic Alliance; dairy business ecosystem; Hoshin Kanri.

## 1. Introdução

A busca por vantagens competitivas, diferenciação para o mercado consumidor, preços baixos, produtos de qualidade e melhores níveis de serviços oferecidos ao cliente são fatores fundamentais para qualquer cadeia de produção se manter competitiva. Esse enfoque permeia por toda a cadeia de suprimentos, por ser uma rede de organizações conectadas e interdependentes entre si que trabalham para melhor gerenciar o fluxo de materiais e informações de fornecedores para usuários finais (Christopher, 2013).

A necessidade de respostas cada vez mais rápidas às demandas geradas na ponta da cadeia, levou as empresas a buscar estruturas cada vez mais flexíveis, que possuam habilidades necessárias ao novo cenário criado. Esse fator, faz com que cada vez mais as empresas sejam pressionadas a atuarem de forma colaborativa, por meio da integração de informações, conhecimento, tecnologia, relações sociais e estruturais da cadeia de produção, de modo que juntas possam interagir e cocriar valor (Moore, 1993, Arbach *et al.*, 2004; Moore, 1996; Ferrell e Hartline, 2008;).

Nas cadeias de abastecimento, as deficiências encontradas de forma direta ou indireta, apresentam dificuldades para atender as necessidades dos consumidores, de modo que dificulta a gestão de situações de demanda excepcionais, tais como campanhas promocionais, demanda sazonal e lançamentos de produtos, onde a demanda é menos previsível (Ehrenthal, Honhon e Van Woensel, 2014; Taylor e Fearnle, 2009).

Neste aspecto, a formação de alianças estratégicas (AE) permite a integração dos atores da cadeia de suprimentos, de modo que possa se obter ganhos e posição competitiva, compensação de forças e fraquezas. As AE abrangem uma variedade de modalidades flexíveis de cooperação entre as organizações, a partir da cooperação de longo prazo e de acordos formais e informais (Chand e Katou, 2012).

Diante da problemática levantada, o estudo apresenta uma reflexão do conceito *Hoshin Kanri* como alternativa para integrar e orientar as AE nos ecossistemas de negócios.

## 2. Cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos, é considerada uma rede de organizações conectadas de forma interdependente que operam em conjunto ao fluxo de materiais e informações de fornecedores para usuários finais. Esta envolve o planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas no fornecimento e aquisição, conversão, introdução de novos produtos, novas tecnologias nos processos de negócios e todas as atividades de gestão logística (Sampaio e Csillag, 2010; CSCMP, 2013).

Para Arbache, Santos, Montenegro e Sales (2004), a aplicação do SCM (*Supply Chain Management*) permite um melhor gerenciamento do fluxo, desde o fornecimento de matéria-prima (fornecedor) até o encerramento da venda do produto acabado ao consumidor final, na instalação do varejista (um supermercado, por exemplo), conforme apresenta a Figura 1.

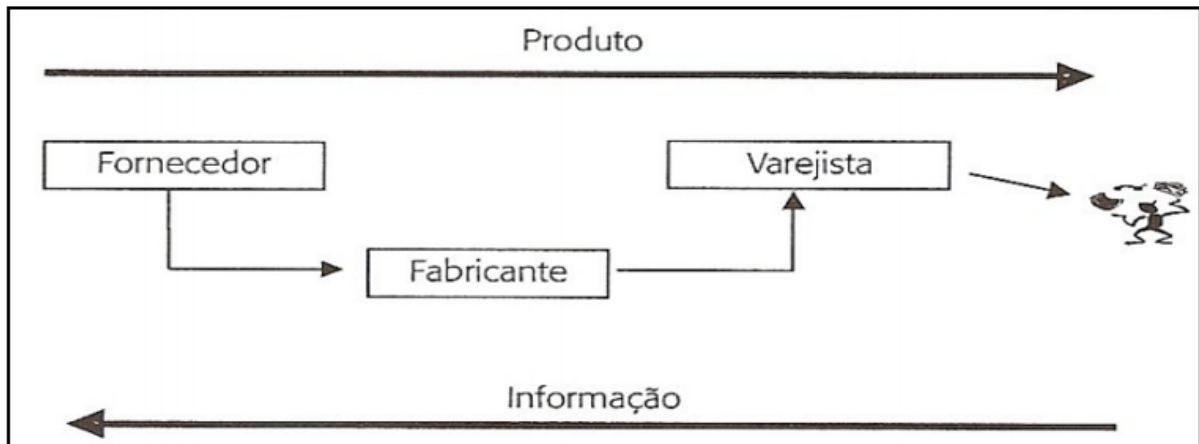


Figura 1 - Cadeia de Suprimentos genérica

Fonte: Arbache, Santos, Montenegro e Sales (2004, p.97)

O SCM eficaz pode resultar em melhorias no desempenho das empresas. Para Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan e Rao (2006, p. 107), esta pode levar a um aumento da vantagem competitiva e melhorar o desempenho da organização. Da mesma forma, Frohlich e Westbrook (2001, p. 193), aponta que uma "maior extensão de fornecedor e integração com o cliente terá as maiores taxas de melhoria de desempenho".

Para Martins (2002), o gerenciamento da cadeia de suprimentos nada mais é do que administrar o sistema de logística integrada da empresa, ou seja, o uso de tecnologias avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores, visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente.

### 2.1. Estratégia e alianças estratégicas

A estratégia é um plano, uma direção, um curso de ação para o futuro, um caminho para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). De acordo com Hamel e Prahalad (1995), estratégia é como pensar, é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos. A essência da estratégia reside, segundo Quinn (2001), na construção de uma atitude forte e ao mesmo tempo flexível, que permite a organização a alcançar suas metas, mesmo que as forças externas interajam de forma imprevisível.

Na realização de estratégias globais, segundo Porter (1989), as organizações que firmam alianças viabilizam uma gama de vantagens, como: economia de escala ou de aprendizado, trânsito em mercados locais, acesso às tecnologias ou também repartir riscos. Para Barney (2011), as alianças estratégicas tendem a formar, com a finalidade de gerar vantagens e posições competitivas para seus integrantes de forma que proporcione ganhos para os integrantes da aliança e na geração de valor para o cliente, razão para a formação da parceria e cooperação. A integração e envolvimento dos atores da cadeia, demandam investimentos e comprometimento, com base em três fatores chaves propostas por Ferrell e Hartline (2008), dentre eles a:

- ✓ Conectividade, que assegura que as informações podem ser processadas em tempo real pelos agentes da rede;
- ✓ Compatibilidade, ou seja, a adequação e cumprimento com objetivos e metas entre as empresas da rede, em que todas devem estar dispostas a trabalhar juntas e realizar uma missão e visão em comum; e
- ✓ Colaboração, que compreende o reconhecimento da interdependência mútua entre membros, o que pode ir além das obrigações contratuais, para estabelecimento de princípios, processos e estruturas que promovam entendimento compartilhado.

De acordo com Bowersox e Closs (2001) fatores como metas imprecisas, nível inadequado de confiança, promessas infundadas de nível de serviço, incompatibilidade no relacionamento, estrutura operacional fraca e mensuração inadequada são variáveis de insucesso nesse conjunto. Ainda nesse sentido, Ballou (2001) e Bowersox e Closs (2001), apontam que as alianças apresentam dificuldades para serem formadas, além de serem caracteristicamente frágeis e fáceis de dissolver-se. Esses problemas originam-se, em geral, da inexistência de relação planejada das partes, da falta de compartilhamento de valores, metas e da falta de estratégias corporativas comuns (de Oliveira *et al.*, 2011).

Já Teece (1992), aponta que as AE compreendem dois ou mais parceiros que compartilham o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo seus recursos e suas capacidades em atividades coordenadas, envolvendo ou não participação acionária. É importante destacar a possibilidade de participação acionária porque alguns casos podem se entender o conceito de aliança estratégica como um simples acordo comercial, o que levaria a um entendimento limitado de uma AE (Kayo Kimura *et al.*, 2009).

## 2.2. *Hoshin Kanri e o desdobramento da estratégia*

Para alcançar os resultados planejados as estratégias não só devem ser bem formuladas, mas também precisam ser implementadas com eficácia. Mahazril Aini *et al.* (2012), apontam que além de ter um bom planejamento estratégico, as metas e objetivos definidos pelo conjunto de organizações podem ser alcançados se houver uma contribuição da liderança, membros de cada organização e a cultura organizacional de cada agente integrante devem ser administrada para possibilitar que os colaboradores da empresa trabalhem juntos e orientados para realizar a estratégia definida pelo grupo de empresas (Wright *et al.*, 2007).

Yip e Johnson (2007) alertam que a implementação da estratégia é um processo dinâmico, inclusive com necessidade de ajustes ao longo da implementação. Os planos estabelecidos devem sustentar os meios de comunicação na organização e interorganização, permitindo que as pessoas entendam a estratégia e suas consequências e sirvam como elemento de controle, já que especificam qual comportamento é esperado de um determinado departamento ou indivíduo, para colaborar na realização da estratégia (Mintzberg, 1994; Schrippe *et al.*, 2013).

O processo de gestão que engloba o desdobramento e gerenciamento da estratégia da empresa realiza o papel de coordenar as atividades operacionais da organização para o alcance dos objetivos definidos, ou seja, o *Hoshin Kanri*. A palavra "*Hoshin*" refere-se a estratégia de longo prazo definida pela direção, e a palavra "*kanri*" refere-se a um sistema de controle para o processo de gestão (Watson, 2000). Em outras palavras, *Hoshin kanri* pode ser descrito como um sistema de foco estratégico para o controle e orientação da gestão de uma empresa ou mesmo seu inter-relacionamento ao atuar em conjunto (Yang e Su, 2007).

O controle e orientação do plano estratégico da organização devem ser integrados com o nível macro de fluxo para identificar as oportunidades de melhoria necessárias (Cundney, 2009). Segundo Watson (2000) uma das principais características do *Hoshin Kanri* é o processo em cascata, chamado "*catchball*", que envolve a comunicação contínua nos diversos níveis da empresa, fator essencial para o desenvolvimento de metas e planos de ação, neste sentido, o "*catchball*", é um processo necessário para o sucesso na implementação do *Hoshin Kanri*.

A comunicação por meio do "*catchball*", ocorre por duas vias que é de cima para baixo no fluxo em direção estratégica e *bottom-up*, ou seja, de baixo para cima na estrutura de

gestão hierárquica existente na matriz de processo. Esse duplo fluxo de direção, permite envolver todas as partes da organização de forma sistemática (Cundney, 2009).

Para Emiliani e Stec (2005) o *Hoshin Kanri* apresenta aplicabilidade no desdobramento da estratégia, como fator chave para relacionar a janela entre o planejamento estratégico e sua operacionalização. Nesse sentido, Reverol (2012) aponta que é importante ressaltar que *Hoshin Kanri*, ao contrário de outras metodologias de implantação da política organizacional (por exemplo, gestão por objetivos), é distintivo na medida em que utiliza o processo "*catchball*" para facilitar a comunicação dentro e entre os departamentos. O processo exige que todos os níveis de *catchball* da organização discutam (verticalmente e horizontalmente) como eles podem ajudar uns aos outros para alcançar seus objetivos departamentais.

Conforme apresentado por Ayala (2010) na literatura podem-se encontrar diferentes modelos para a implementação do *Hoshin Kanri*, o autor faz menção a cinco modelos principais, dentre eles: os modelos de Akao (1997), Wood e Munshi (1991) e Campos (1996), que apresentam o *Hoshin* como parte da Gestão da Qualidade Total (TQM) e os modelos de Dennis (2007) e Jackson (2006), que apresentam o método focado ao contexto da produção enxuta. A justificativa de escolha destes autores encontra-se no fato de que Akao (1997) foi o criador da sistematização formal do *Hoshin Kanri*.

Wood e Munshi (1991) apresentam um modelo com as mesmas características que o modelo de Akao (1997), mas conseguem expressá-lo de uma maneira mais simples, mostrando também a ligação existente entre o *Hoshin Kanri* e o gerenciamento da rotina do dia-a-dia. Já Campos (1996) foi pioneiro no Brasil e foi através de quem este método se fez mais conhecido no país, tendo presente que seu livro foi publicado no Brasil mesmo antes da publicação da tradução em português do livro de Akao, em 1997. Neste trabalho adotou-se o modelo proposto por Akao (1997) e com algumas contribuições de Campos (1996).

Campos (1996) apresenta de forma sucinta em seu fluxograma o sistema de gerenciamento pelas diretrizes, correlacionando-o com o ciclo PDCA, que compreende: o Planejamento (P), que diz respeito à descrição do problema, à determinação das metas a serem cumpridas, e a seleção de métodos para atingi-las, a Execução (D) no que se refere a implementação das ações planejadas, a Checagem (C), que compreende a etapa de avaliação do alcance dos objetivos estabelecidos na fase de planejamento e Ação corretiva (A), se os objetivos foram atendidos, os procedimentos adotados para seu alcance devem ser

padronizados, caso contrário, deve-se determinar qual a causa principal do insucesso e retornar à etapa de planejamento. O ciclo deve continuar até que não sejam necessárias mais melhorias e reflexão do aprendizado.

### 3. Metodologia

O presente estudo busca apresentar uma reflexão do conceito *Hoshin Kanri* como contribuinte para integrar e orientar as AE no ambiente de negócios. Para atender os objetivos deste trabalho, o estudo em um primeiro momento partiu de uma pesquisa bibliográfica, proposta por Conforto, Amaral e Silva (2011), nas bases: Scopus, Scielo, Emerald e Web of Science. Foram utilizadas as seguintes *strings* de busca: *strategic alliance; supply chain; hoshin kanri; strategy deployment* e SCM, com auxílio de operadores booleanos (“OR”; “AND”; “NOT”).

Foi encontrado um total de 794 trabalhos, após a análise dos títulos, resumos e palavras chave, resultou um total de 12 trabalhos para a leitura completa. Em seguida, foi realizada uma pesquisa exploratória em livros, dissertações de mestrado e teses de doutorado na busca de prestar suporte a proposta do estudo, nesta etapa, resultaram mais 7 trabalhos relacionados ao tema. Totalizando um total de 19 trabalhos encontrados para desenvolver o presente estudo.

Como critério de inclusão, foram considerados trabalhos que apresentaram relação direta ou indireta com o tema em estudo. Para os trabalhos que não demonstram ligação alguma com o estudo, efetuou-se a exclusão.

### 4. Orientação da aliança estratégica a partir do conceito *Hoshin Kanri*

Para fins de representação da proposta, utilizou-se varejo de um ecossistema de negócios qualquer, como coordenador do sistema, passando pela coordenação interna de cada empresa integrante da aliança, chegando até as equipes de trabalho para implementação e operacionalização. O bidirecionamento via setas representam o processo de negociação usado para definir as metas, índices e formas de revisão dos planos de ação estabelecidos.

O plano estabelecido, objetiva coordenar todos os elos integrantes da cadeia de suprimentos, a partir do compartilhamento da mesma visão do negócio, de forma que perpetuem as estratégias previamente definidas dentro dos limites internos de suas estruturas, mas com enfoque (visão) global, de modo que se possa assegurar que todos os elos estão trabalhando em prol dos objetivos e estratégias definidos previamente.

Embora o elo dominante seja o varejo, ocorre um direcionamento com todos os processos que impactam no aumento de agilidade e valor agregado para o cliente, nesse processo o coordenador da aliança, tem o papel de favorecer incrementos em todos os elos, para reduzir os estoques no canal, definir o sortimento e precisão dos níveis de serviços ofertados pelos integrantes da AE. Este direcionamento e acompanhamento deve acontecer de forma cíclica, para que possíveis desalinhamentos possam ser gerenciados.

Através da definição de estratégias e objetivos pré-definidos pelos integrantes da aliança, o conceito *Hoshin Kanri* promove a facilitação da comunicação, disseminação e implementação da política estabelecida a priori para todos níveis da estrutura dos atores que compõem a aliança estratégica. O *Hoshin Kanri* também permite a capacidade de alinhamento de metas de forma cíclica, diante que o “*catchball*”, que envolve a comunicação contínua, fator essencial para o desenvolvimento de metas e planos de ação entre toda a cadeia de suprimentos sob orientação do elo dominante, neste exemplo ilustrativo, o varejo.

O “*catchball*” canaliza o envolvimento de todos os participantes do processo e oportunizar a incorporação de ideias para frente e para trás em cada elo da cadeia, de modo que contribua para o alcance da estratégia pré-estabelecida. A intenção é obter uma visualização verdadeira da capacidade organizacional, e focar a organização ou mesmo os elos integrantes da aliança nas áreas onde estão os maiores obstáculos ou oportunidades, relativos ao alcance dos objetivos (Cowley e Domb, 1997).

O processo sucinto do sistema de gerenciamento via *Hoshin Kanri*, correlacionando-o com o ciclo PDCA no gerenciamento da cadeia de suprimentos a partir do elo de orientação, se apresentaria conforme ilustra a Figura 3.



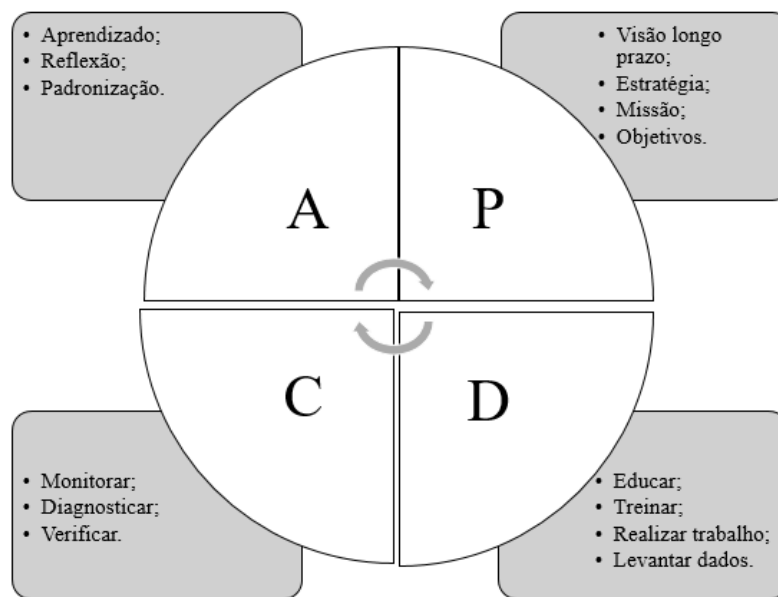


Figura 3 - Processo sucinto do sistema via *Hoshin Kanri*  
 Fonte: Adaptado de Campos (1996)

A partir da identificação da situação atual em que o sistema se encontra, efetua-se a definição da visão de longo prazo, o plano de médio prazo e o diagnóstico do varejo (elo dominante no exemplo), como elementos comumente encontrados na formulação do plano estratégico. Já o plano anual das diretrizes com a escolha do objetivo, o desdobramento das diretrizes, seu controle, verificação e atuação para correção do plano anual são considerados como elementos específicos do gerenciamento pelas diretrizes (Silva, Costa Neto, 2000).

A ênfase desse sistema, parte da meta anual da aliança, diante que a partir do estabelecimento da visão de longo prazo, estratégias, missão e objetivos definidos, desencadeiam as demais etapas compostas no PDCA.

O coordenador da aliança assume a responsabilidade de gerenciar, orientar e alimentar o sistema de forma contínua a partir dos dados recebidos pelos elos a jusante e a montante, como forma de promover a conectividade, compatibilidade e colaboração de todos os integrantes da Aliança Estratégica.

## 5. Considerações finais

O presente estudo objetivou apresentar uma reflexão do conceito *Hoshin Kanri* como alternativa para integrar e orientar as AE nos ecossistemas de negócios. Diante dos esforços competitivos dos agentes da cadeia de valor, a formação de AE é um mecanismo que demonstra aplicabilidade, por contribuir na rentabilidade, adaptabilidade a novas tecnologias, fortalecer as operações, ações que viabilizam a penetração em novos mercados, aumento do nível de serviço ao cliente e redução de custos de estoque.

Por meio do estudo, verificou-se que a interação entre os atores do ambiente de negócios, quando junto desdobram suas estratégias, ou seja, quando atuam de forma cooperada e compartilham da mesma visão, reduzem os esforços, como maior agilidade, flexibilidade, qualidade de produtos e serviços oferecidos aos clientes.

O conceito *Hoshin Kanri*, se apresentou como alternativa para alcançar a performance desejada em AE, pelo alinhamento dinâmico de diversas metas simultâneas e readequadas de forma continuada em toda a cadeia de suprimentos. Já o PDCA, aplicado de forma cíclica, desencadeia a concretização do processo de melhoria de forma continuada. Em relação ao fluxo de informações proposto pelo *catchball*, são lançadas como uma bola horizontalmente para cima e para baixo em toda a organização e interorganização, como estímulo a comunicação em todo o sistema integrante da AE.

Sendo assim, o desdobramento da estratégia por meio do *Hoshin Kanri*, pode interferir de forma positiva na orientação das diretrizes definidas pela aliança, em todos os atores integrantes da AE. A partir deste estudo, sugere-se explorar o conceito apresentado com maior profundidade e na construção de um modelo de gestão para orientação e implementar o conceito em cadeias de suprimentos orientadas por uma AE.

## REFERÊNCIAS

- Akao, Y. (1997). *Desdobramento das Diretrizes para o Sucesso do TQM*. Porto Alegre: Artes Médicas
- Arbache, F. S., Santos, A. G., Montenegro, C., & Sales, W. F. (2004). *Gestão de logística, distribuição e trade marketing*. Rio de Janeiro: FGV.
- Ayala, N. F. (2010). *A utilização do Hoshin Kanri para o desdobramento da estratégia no contexto da produção enxuta*. Dissertação de mestrado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre.
- Ballou, R. H. (2001). *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann.
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Bowersox, D J., & Closs, D. J. (2001). *Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Campos, V. F. (1996). *Gerenciamento pelas diretrizes*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.
- Chand, M., & Katou, A. A. (2012). Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry: A cross-national study. *Journal of World Business*, 47(2): 167-177.
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). *Lombard. Supply Chain Management*. Disponível em: [www.cscmp.org](http://www.cscmp.org). Acesso em: jun. 2015.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. D. (2011). Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In *Anais Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produtos*.

- Christopher, M. (2013). *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor*. 4ª Ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Cundney, E. (2009). *Using Hoshin Kanri to Improve the Value Stream*. Productivity Press, New York.
- de Oliveira, M. A. M., Rodrigues, L. C., & Ribeiro, L. D. R. (2011). Alianças estratégicas como vantagem competitiva no cenário logístico globalizado. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 3(2): 171-192.
- Dennis, P. (2007). *Fazendo acontecer à coisa certa: um guia de planejamento e execução para líderes*. São Paulo: Lean Institute Brasil.
- Ehrental, J.C.F., Honhon, D., & Van Woensel, T. (2014). Demand seasonality in retail inventory management”, *European Journal of Operational Research*, 238(2): 527-539.
- Emiliani, M., & Stec, D. (2005). Leaders lost in transformation. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5): 370-387.
- Frohlich, M.T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies”, *Journal of Operations Management*, 19(2): 185-200.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Jackson, T. L. (2006). *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*. Productivity Press.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Kayo, E. K., Kimura, H., Patrocínio, M. R., & Neto, L. (2009). O. Aquisições, Joint Ventures ou Outro Tipo de Aliança? Uma Análise dos Determinantes da Estratégia de Expansão de Empresas Brasileiras. *IV Encontro de Estudos em Estratégia*. Recife.
- Mahazril' Aini, Y., Hafizah, H. A. K., & Zuraini, Y. (2012). Factors Affecting Cooperatives' Performance in Relation to Strategic Planning and Members' Participation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(0): 100-105.
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning Part II: New Roles for Planners. *Long Range Planning*, 27(3): 22-30.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: The New Ecology of Competition, *Harvard Business Review*, 71(3): 75-83.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Harper Collins Publishers, New York: NY.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Tradução Elisabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus.
- Quinn, J. B. (2001). Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. Tradução: James Sunderland Cook, 3. ed. Porto Alegre: Bookmann.
- Reverol, J. (2012). Creating an Adaptable Workforce: Using the Coaching Kata for Enhanced Environmental Performance. *Environmental Quality Management*, 22(2): 19-31.
- Sampaio, M., & Csillag, J. M. (2010). Integração da Cadeia de Suprimentos da Indústria Farmaceutica. *Revista de Administração e Inovação*, 7: 109-130.
- Schrippe, P., Back, L., Weise, A. D., & Kovaleski, J. L. (2013). Planejamento Estratégico: análise SWOT e matriz BCG aplicadas em um centro esportivo wellness e fitness. *Revista Espacios*, 34: 1-14.
- Silva, R S., & Costa Neto, P. L. (2000). Abordagem sistêmica do gerenciamento pelas diretrizes: conceituação e aplicação. *Gestão & Produção*. 7(1): 43-55.
- Taylor, D.H., & Fearn, A. (2009). Demand management in fresh food value chains: a framework for analysis and improvement. *Supply Chain Management*, 14(5): 379-392.
- Watson, G. H. (2000). *Strategy realization through collaborative action*, White paper, Business System Asia Pacific.

Wood, G. R., & Munshi, K. F. (1991). Hoshin Kanri: a systematic approach to breakthrough improvement. *Total quality management*, 2(3): 213-226.

Wright, P.; Kroll, M. J.; Parnell, J. (2007). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.

Yang, T., & Su, C. (2007). Application of hoshin kanri for productivity improvement in a semiconductor manufacturing company. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(6): 761-775.

Yip, G., & Johnson, G. (2007). Transforming Strategy. *Business Strategy Review*. 18(1): 15.



This journal is licenced under a Creative Commons License. Creative Commons - Atribuição-CompartilhaIgual 4.0 Internacional.