

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO HOSHIN KANRI PARA A GESTÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO NO CEARÁ

Felipe do Nascimento Pereira - felipenascimentop@gmail.com
CENTRO UNIVERSITÁRIO SETE DE SETEMBRO – UNI7

Alan Bessa Gomes Peixoto - alan.peixoto@uni7.edu.br
CENTRO UNIVERSITÁRIO SETE DE SETEMBRO – UNI7

José Ribamar Oliveira Cavalcante Júnior – jose.ribamar@uni7.edu.br
CENTRO UNIVERSITÁRIO SETE DE SETEMBRO – UNI7

Área: 64. ENGENHARIA ORGANIZACIONAL

Sub-Área: 6.1 - Gestão Estratégica e Organizacional

Resumo: A MAIOR PARTE DAS ORGANIZAÇÕES DO MUNDO ENFRENTAM A NECESSIDADE DE ESTAR ALINHADOS COM SUAS RESPONSABILIDADES DE GESTÃO. DIVERSAS FERRAMENTAS ESTÃO DISPONÍVEIS E APRESENTAM RESULTADOS, EM MUITOS DOS CASOS, SATISFATÓRIOS. POUCAS SÃO AS FERRAMENTAS QUE TRAZEM A CAPACIDADE PLENA DE INTEGRAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS DESDOBRAMENTOS E EXECUÇÃO, POR ESSA RAZÃO O TRABALHO APRESENTA O CONCEITO E APLICAÇÃO DO HOSHIN KANRI EM UMA EMPRESA QUE NÃO ADOTA O SISTEMA LEAN PRODUCTION. ESSA METODOLOGIA DEMONSTRA RESULTADOS EXCEPCIONAIS QUANDO EM CONVERGÊNCIA COM O SISTEMA LEAN, PORÉM MESMO SEM A UTILIZAÇÃO DESSA METODOLOGIA, SUA APLICAÇÃO ISOLADA TEM EXTENSO PODER DE TRANSFORMAÇÃO E ASSISTÊNCIA NO AMADURECIMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO. O PRESENTE ESTUDO ANALISA A UTILIZAÇÃO DO HOSHIN KANRI EM UM GRANDE GRUPO DO SETOR ALIMENTÍCIO NO CEARÁ, QUE PASSOU RECENTEMENTE PELA IMPLEMENTAÇÃO DA FILOSOFIA DENOMINADA DE GESTÃO PELAS DIRETRIZES E SEUS RESULTADOS PRÁTICOS E PONTOS DE MELHORIA.

Palavras-chaves: DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS; GESTÃO PELAS DIRETRIZES; HOSHIN KANRI; PRODUÇÃO ENXUTA; PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

ANALYSIS OF THE USE OF HOSHIN KANRI FOR STRATEGY MANAGEMENT IN A FOOD SECTOR COMPANY IN CEARÁ

Abstract: *MOST ORGANIZATIONS IN THE WORLD FACE THE NEED TO BE ALIGNED WITH THEIR MANAGEMENT RESPONSIBILITIES. SEVERAL TOOLS ARE AVAILABLE AND HAVE RESULTS IN MANY OF THE SATISFACTORY CASES. FEW ARE THE TOOLS THAT BRING THE FULL CAPACITY FOR INTEGRATION BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND ITS UNFOLDING AND EXECUTION, FOR THIS REASON THE WORK PRESENTS THE CONCEPT AND APPLICATION OF HOSHIN KANRI IN A COMPANY THAT DOES NOT ADOPT THE LEAN PRODUCTION SYSTEM. THIS METHODOLOGY SHOWS EXCEPTIONAL RESULTS WHEN IN CONVERGENCE WITH THE LEAN SYSTEM, BUT EVEN WITHOUT THE USE OF THIS METHODOLOGY, ITS ISOLATED APPLICATION HAS EXTENSIVE POWER OF TRANSFORMATION AND ASSISTANCE IN THE MATURATION OF MANAGEMENT PROCESSES. THE PRESENT STUDY ANALYZES THE USE OF HOSHIN KANRI IN A LARGE GROUP IN THE FOOD SECTOR IN CEARÁ, WHICH HAS RECENTLY UNDERGONE THE IMPLEMENTATION OF THE PHILOSOPHY CALLED MANAGEMENT BY THE GUIDELINES AND ITS PRACTICAL RESULTS AND POINTS FOR IMPROVEMENT.*

Keywords: *STRATEGY UNFOLDING. MANAGEMENT BY GUIDELINES. HOSHIN KANRI. LEAN PRODUCTION. STRATEGIC PLANNING.*

1. INTRODUÇÃO

O mundo experimenta sua maior crise econômica das últimas décadas. A maioria das nações está agindo para a readequação de suas economias fragilizadas e retomada do ritmo de crescimento.

Apesar do otimismo e reformas anunciadas pelos últimos governantes, a necessária recuperação econômica parece estar longe de se firmar no Brasil. Os números apresentados nos anos de 2013-2017 demonstram regressão do PIB em mais de 9% e elevadas taxas de desemprego que chegaram a 13% ao final de 2016 (MELLO, SABADINI e BRAGA, 2019).

Estes números foram mantidos nas últimas divulgações do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que estabilizou o desemprego em 12% em julho de 2019 segundo dados recentes. Essas informações apresentadas demonstraram leve melhora no cenário nacional, mas não suficientes para considerar recuperação econômica para o último trimestre de 2019 ou para o começo do ano de 2020 (IPEA, 2019).

Essa conjuntura demonstra os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras. As organizações que não conseguem entender os códigos econômicos acabam por entrar na espiral da crise e ruir suas estruturas de forma acelerada. Nesse contexto, o presente trabalho traz as dificuldades enfrentadas pelas empresas alimentícias e suas alternativas para contornar esse cenário desafiador.

Segundo dados apresentados pela Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados (ABIMAPI) os números de vendas e consumo de 2017 e 2018 demonstram estagnação nesses segmentos (ABIMAPI, 2019).

Este cenário convida as empresas do setor a aplicarem medidas mais rígidas de controle de custos, investimentos em publicidade, redução de portfólio deficitário, redução de estoques, diminuição de pessoal, readequação de capacidades ociosas nas indústrias, entre outras alternativas para conferir mais saúde financeira e competitividade em mercados que o poder de compra dos consumidores está reduzido.

Nesse sentido as organizações precisam se cercar de métodos de planejamento estratégico e desenvolver sua capacidade gerencial. Esses métodos atuam diretamente nos rumos organizacionais e precisam se comunicar não apenas com as necessidades presentes e futuras, mas também como as metas e objetivos que serão perseguidos.

Deve-se entender por essa abordagem que as organizações são seres com vida e dinâmica complexas, sofrendo diversas interações no ambiente em que atuam e por essas

razões, devem sempre estar em pleno aperfeiçoamento.

É de suma importância que a alta gerência esteja empenhada na disseminação dos conceitos e práticas da GPD, essa filosofia por ter sua origem no Japão, traz uma forte carga de disciplina e exemplo a ser seguido por todos. Sem isso, é provável que não se alcance os resultados esperados por falta de comprometimento nos muitos níveis hierárquicos.

O objetivo central da GPD é a de poder garantir a sobrevivência da organização. Utiliza-se a constante necessidade de garantir a qualidade em todas as etapas dos processos dentro da empresa. Desta forma pretende-se alcançar a plena satisfação dos clientes (CAMPOS, 2004).

Consegue-se perceber que essa metodologia precisa ser levada a sério por todos os envolvidos na estrutura empresarial e consecutivamente desmembrada para entendimento e obtenção dos resultados positivos que serão sustentação para a sobrevivência e manutenção das atividades empresariais.

Por todos esses pontos apresentados, justifica-se a necessidade e importância de analisar o processo de aplicação da GPD na diretoria de logística do grupo Alpha e avaliar os ganhos obtidos e esperados por essa metodologia.

O trabalho presente tem como objetivo geral analisar a utilização dos conceitos do *Hoshin Kanri* para a alavancagem dos indicadores logísticos na diretoria de Logística do Grupo Alpha, além de entender como a GPD consegue ser o balizador e norte para a aplicação dessas estratégias. A análise apresentada está fundamentada nos objetivos específicos teóricos que descreve as ferramentas *Hoshin Kanri* e GPD, além de apresentar três objetivos específicos empíricos que visam: descrever as estratégias na diretoria de Logística do Grupo Alpha, identificar os indicadores utilizados e apontar as melhorias nos indicadores de GPD.

O pesquisador como participante do processo de implementação da GPD na diretoria de Logística do grupo Alpha, percebeu a necessidade de aprofundamento teórico do assunto e análise de possíveis acertos e erros no caso prático em questão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Hoshin Kanri, ou planejamento *hoshin*, é o sistema nervoso da produção *Lean*. O Planejamento *hoshin* é o processo de curto prazo (um ano) e de longo prazo (de três a cinco anos) usado para identificar e tratar das necessidades administrativas mais cruciais e desenvolver a competência das equipes, o que é alcançado ao alinhar os recursos da empresa em todos os níveis e ao ampliar o ciclo PDCA para que se consigam, de forma contínua,

resultados fundamentais (DENNIS, 2008).

A abordagem da Toyota ao desafio universal de promover uma ação coordenada, dirigida, em toda a organização atende pelo nome de *Hoshin Kanri*. Traduzida literalmente, a expressão *hoshin* significa “bússola”, ou “indicador de rumo”; *kanri*, por sua vez, quer dizer “administração”, ou “controle”. *Hoshin* é o termo empregado para designar os planos e metas anuais da empresa como um todo. *Hoshin Kanri* consiste no processo de estabelecer objetivos e metas e, o que é mais importante, os planos concretos para seu atingimento. Trata-se de outro exemplo de liderança pessoal orientada pela liderança institucional. Mas, como veremos, também esse processo só funciona graças ao elevado nível de liderança pessoal desenvolvido pela Toyota (LIKER, CONVIS, 2013, p. 135).

Todo o processo é permeado por amplo e necessário processo de consenso conhecido como *Catchball* (pegar a bola), esse processo é o que garante que o planejamento *hoshin* não seja apenas a visão da gerência sênior e sim uma soma de opiniões e integração entre todos os níveis, assim ele é amplamente debatido e ao fim do processo de consenso por todos aceito que irão buscá-lo durante os meses e anos que se seguirão (DENNIS, 2008).

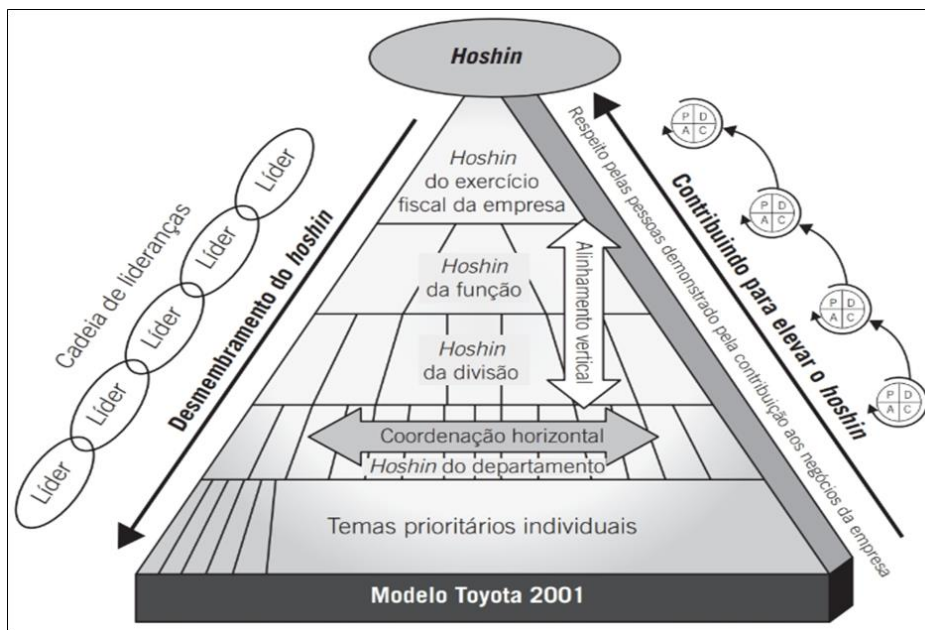
“São seis os componentes primários do hoshin. O primeiro deles é a visão da empresa – a visão de longo prazo sobre qual será sua meta principal, o que ela representa e o que ela quer ser. O hoshin anual complementa os valores da empresa. Em conexão com tudo isso, o hoshin também considera as metas anuais específicas, os meios para concretizar essas metas, as métricas para mensurar o progresso, o valor alvo para essa métrica e o prazo final e o acompanhamento (MORGAN, LIKER, 2008, p 284)”.

Existe no processo de planejamento do Hoshin Kanri dois movimentos atuantes e com amplitudes diferentes. Um é chamado de diretrizes Top-Down (de cima para baixo) no sentido vertical que apresenta os objetivos da alta gerência, posteriormente ele segue o sentido horizontal na hierarquia e aborda o desdobramento desses objetivos usando pensamentos inovadores sobre como podem concretizá-los. Faz-se necessário perceber a indispensável contribuição de lideranças esclarecidas e atuantes em todo o processo de desdobramento dos dois movimentos expostos, sem eles possivelmente o processo será ineficaz e com resultados pouco consistentes no que diz respeito a maturidade e constância do pensamento da melhoria contínua. Esse é um dos grandes erros em transportar esse tipo de planejamento para organizações que não tem os mesmos cuidados com o desenvolvimento das lideranças e sua capacidade de entender e replicar esses desdobramentos com foco não apenas no resultado

setorial ou pessoal, mas de todo a companhia.

A figura 1 evidencia como o Hoshin Kanri é realizado com movimento descendente até a base da organização como um grande triângulo que relaciona objetivos gerais no nível da alta gerência com ações concretas adotadas e mensuradas pelas equipes de trabalho.

FIGURA 1 - *Hoshin Kanri*: gestão dirigida vertical e horizontalmente



Fonte: LIKER; CONVIS, (2013)

Dessa forma, o *Hoshin Kanri* une a liderança em uma cadeia rígida de definição e atingimento de metas. Verticalmente, as metas se espalham em direção à base da organização e se transformam em pensamentos inovadores sobre como concretizá-las. Horizontalmente, diferentes funções coordenam seus planos para alcançar os objetivos gerais. Vertical e horizontalmente, contudo, essa corrente é apenas tão forte quanto o elo mais fraco da cadeia de liderança, sendo esse o motivo pelo qual a Toyota trabalha com tanto afinco no desenvolvimento da liderança (LIKER, CONVIS, 2013).

O conceito de GPD amplamente utilizado no ocidente é semelhante ao praticado nas organizações orientais e atualmente em todo mundo conhecido por *Hoshin Kari*. Um ponto que evidencia as diferenças entre as duas metodologias é o conjunto de valores apresentadas pela filosofia oriental, ela está intimamente ligada a conceitos como *Kaizen*, *Just-in-Time*, *Muda* entre outros, isso torna-a um complexo conjunto filosófico que habitualmente não é aderido pelas organizações não orientais. A GPD traz proposta menos complexa no quesito conjunto de pensamentos embarcados, porém mais prática em sua implementação.

Esse tipo de método tem em seu cerne que irá ser gerenciado pela ferramenta e conceitos do PDCA, assim não se introduz nada de novo ao usar esse tipo de gerenciamento, porém a forma que se busca alcançar os resultados é modificada ampla e irrestritamente. Esse tipo de abordagem propõe por exemplo que ao não alcançar uma meta, necessário é mergulhar de forma completa nos problemas e corrigi-los de forma rápida e definitiva. O Gerenciamento pelas Diretrizes tem como objetivo central a elevação do nível de maturidade dos quadros da organização, gerando resultados mais favoráveis e resoluções de problemas mais consistentes e duradores (CAMPOS, 1996).

Após a escolha da GPD é necessário que a alta gestão trace algumas etapas: Diretriz principal de alta prioridade, meta a ser alcançada e procedimento a ser seguido para o cumprimento das metas da alta administração. Unidos do entendimento das etapas a serem seguidas existe o processo de ampla disseminação da cultura do Controle da Qualidade Total (TQC), orientada pela necessidade de melhoria contínua das rotinas de trabalho e entendimento dos quadros organizacionais de suas responsabilidades e importância para o atingimento das metas e alcance dos resultados esperados. Todas essas etapas e momentos devem ser amplamente divulgados, estudados e debatidos para gerar uma maturação dos que serão responsáveis por executar as diretrizes da alta gestão (CAMPOS, 2004).

O processo de desdobramento das diretrizes é realizado seguindo uma lógica necessária para o sucesso do método. O chefe de departamento desenvolve suas metas baseadas nas diretrizes da alta administração, no passo seguinte a análise de processo utiliza fatos e dados que darão origem de três a cinco medidas prioritárias que serão fundamentais para conseguir alcançar os resultados. Utiliza-se nesse processo estudos com dados do ano anterior, mudanças do meio ambiente e a visão estratégica do gestor em questão, esses dados são filtrados com uma análise por um diagrama de Pareto ajudando a priorizar os pontos mais representativos.

Deste modo, consegue-se perceber quão relevante e promissor essa metodologia pode ser se bem empregada, usando os marcos e etapas expressas pelas literaturas, pontos que são definidores para uma boa execução e principalmente para resultados em todos os prazos que a organização possa necessitar.

3. MÉTODO

A pesquisa utilizou de forma prioritária de pesquisa exploratória-descritiva como objetivo de torná-lo mais compreensível e construir hipóteses, proporcionando assim o

aperfeiçoamento de ideias (GIL, 2010). A pesquisa presente é qualitativa, pois utiliza a percepção e experiências de atores que vivenciam o processo em questão (PRODANOV, FREITAS, 2013, p. 70).

A empresa estudada e sua determinada área pesquisada foi escolhida com objetivo de avaliar o processo de GPD e como sua implementação e desdobramentos conseguiu aperfeiçoar a capacidade de gestão nas diversas áreas logísticas. A população usada como amostra no estudo de caso foi parcela dos colaboradores que tem acesso a métrica de GPD em suas determinadas subáreas da diretoria de logística através de visitas.

Após delimitação dos assuntos e aspectos que seriam abordados pelo pesquisador, realizou-se visitas aos responsáveis diretos das diversas áreas da diretoria de logística, visando aprofundar a utilização das metodologias da GPD e suas avaliações sobre cada tema proposto.

Os dados foram coletados no último trimestre de 2019, usando como referência a implementação da GPD nos anos de 2018 e 2019 na diretoria de Logística do grupo Alpha.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

O estudo de caso foi realizado em empresa do setor alimentício que apresenta liderança de mercado a nível nacional. O grupo apresenta fábricas e centros de distribuição em quase todas as regiões do Brasil e conta com mais de 14.000 colaboradores divididos nos diversos estados do país. A empresa estudada implementou processo de GPD nos últimos anos e passa por consolidação dessa metodologia. São objetivos estratégicos da companhia:

- Expandir a sua liderança de mercado, priorizando as regiões onde o grupo ainda não possui a liderança de vendas e manter a posição das localidades onde o grupo já possui a liderança nas vendas.
- Melhorar sua eficiência operacional, ou seja, evoluir em processos e aumentar sua produtividade, otimizando sua infraestrutura e cadeia produtiva, além de aumentar sua eficiência em distribuição em âmbito nacional. Um grande desafio é controle de custos melhorando assim sua lucratividade.
- Crescer e desenvolver o portfólio de produtos, modernizando os produtos oferecidos. Constante estudo e aprofundamento para entrar em nichos ainda não explorados no setor alimentício que possam apresentar sinergias com os praticados pelo grupo.
- Ampliar a busca e investimentos para aumento de capacidade produtiva e atendimento da demanda de mercado, modernização dos parques existentes para gerar mais produtividade e melhores níveis de custos. Sempre que favorável e oportuno para os negócios da

empresa fazer valer a continua possibilidade de aquisições para sua expansão em mercados com potencial de crescimento.

- Manter a Constante e regular politica de distribuições de dividendos e acima do mínimo exigido pelo grupo, sem correr qualquer risco de afetar suas qualidades operacionais e estratégicas.

O grupo Alpha desenvolve seu direcionamento estratégico para o período que compreende cinco anos. Esse plano é revisado sempre que necessário para estar atualizado com as mais diversas situações. A alta liderança do grupo Alpha composto por quase todas as áreas, fica a cargo do desenvolvimento e atualização dessas diretrizes com objetivo de adequar as direções perseguidas pela organização.

Além dessa imprescindível ação, a cada exercício seguinte é realizada a reunião dos líderes de diversas áreas com objetivo de criar o Planejamento Estratégico, ele será a direção a ser perseguida por todos no ano seguinte. Abordam-se cenários futuros, as oportunidades e ameaças que são esperadas nesse novo período, além disso esse fórum subsidia a elaboração do orçamento, este vinculado as diretrizes traçadas pelo Plano Estratégico.

Após as definições realizadas nessa etapa são apresentadas as metas a serem perseguidas durante o ano, bem como consenso do orçamento que se tornará o número oficial do próximo período. As metas apresentadas serão desdobradas para cada vice-presidência e posteriormente diretorias, estas últimas serão responsáveis pela execução após desdobramento das metas ao longo do ano.

As estratégias perseguidas em todo o grupo são cascadeadas seguindo o foco planejado para cada subárea. As diretrizes cunhadas em processo de definição estratégica pela alta liderança é desmembrada em pequenas partes e seus respectivos resultados desejados definidos. Não é adotado na organização de forma ampla e como exposto na literatura o processo definido por *catchball*, que oferece a possibilidade de debate na construção das metas/medidas para perseguição dos resultados. No grupo esse ponto normalmente é definido pelos responsáveis por cada área e em seguida debatido entre a média liderança e posteriormente apresentada para análise do setor responsável pela consolidação dos indicadores e pela alta liderança da área medida. Os dois últimos apresentam a concordância ou não dos números apresentados e tomam a definição em conjunto.

Normalmente esse processo acaba por não abranger as áreas periféricas da companhia, gerando assim certo descontentamento e/ou desconhecimento dos objetivos traçados para o ano, isso dificulta aos responsáveis diretos e indiretos de aderirem de forma irrestrita no processo de alcance das metas.

Após o processo de desmembramento, existe a divulgação para as áreas que serão impactadas e começam as etapas de planejamento e execução das medidas que darão ao longo dos meses e anos os resultados planejados para a organização. Essas metas são acompanhadas de forma constante através de reuniões mensais e divulgação dos resultados e definição de planos de ação para corrigir possíveis falhas ou baixo atendimento dentro do período. Para os gestores, o processo denominado de árvore de indicadores é divulgado de forma ampla para todas as áreas e impresso em formato A3 com o status atual do mês anterior.

O grupo utiliza ferramentas de qualidade (PDCA, espinha de peixe, Pareto,...) com objetivo de resolução de problemas e melhoria dos processos de produção e distribuição dos produtos. Somada a essas ferramentas a empresa fez a implementação do conceito de GPD que está no momento de maturação de sua curva de aprendizado. A organização apresenta em sua estrutura além das ferramentas citadas, constante aplicação em inovações conceituais e de modificação de estrutura e metodologia de trabalho. Investe-se na padronização dos processos e atividades com objetivo de aumentar ganhos competitivos e reduzir custos.

Após ampla análise da estrutura organizacional e suas particularidades, percebeu-se que existe muita resistência na implementação de novas metodologias e ferramentas, principalmente quando estas estão sendo utilizadas como balizadores para o alcance de metas setoriais e de resultados globais para a companhia.

É de fácil identificação ao aprofundar-se que a implementação da GPD ocorreu de cima para baixo (Top-Down), não gerando a integração e convencimento necessários com os colaboradores, estes em diversas situações não entendiam de forma ampla a possibilidade de obter resultados com a utilização da metodologia e alguns simplesmente não aderiram a proposta. Conforme citado na literatura sobre Hoshin Kanri e Gestão pelas Diretrizes, foi identificado carência nos primeiros passos da implementação, na etapa logo após a definição da diretriz do Presidente não foi investido tempo e fortalecimento da confiança entre empresa e colaboradores, ou seja, não houve entusiasmo ou estímulo para que todos aderissem aos desafios e assim perseguissem com determinação as metas traçadas.

Em diversas situações, a ausência de alinhamento entre os níveis organizacionais, geram medidas e metas difíceis de serem alcançadas, logo que a etapa conhecida como *catchball* não é realizada da forma expressa na literatura. Pontos em que se aparam arestas não são realizados, tudo isso pode ao longo do ano prejudicar o atendimento das metas propostas. Esse último ponto é de suma importância para a definição de medidas e metas que possam ser realmente alcançadas, a partir do próprio processo de definição das metas e medidas tem início a construção do entendimento e planejamento que serão executados ao

longo do ano. Alguns casos de medidas inviáveis são abortadas ou modificadas nessa etapa do processo, assim como amplamente expresso na literatura abordada anteriormente.

O processo de implementação da GPD foi capaz de proporcionar ao grupo Alpha alinhamento de quais metas devem ser perseguidas ao longo do ano. Essa consolidação dos objetivos facilitou a definição dos indicadores e entendimento de quais canais e rumos deveriam ser perseguidos de forma setorizada e com indicadores específicos para cada tipo de atividade. A liderança, de posse desses objetivos é capaz de buscar o engajamento dos envolvidos na execução das metas e dirigir quais rumos e táticas serão tomadas para melhorar ou manter resultados.

A criação das reuniões de acompanhamento dos resultados definidos e esperados pela GPD é fator de extrema relevância no processo de amadurecimento da organização, foi percebido por diversos envolvidos a importância e quão necessário é o alinhamento e constante busca pela realização dos resultados almejados no ciclo de planejamento.

Apesar dos diversos pontos de melhoria apresentados na seção anterior, identifica-se diversas melhorias que tendem a ajudar no processo de evolução da companhia e obtenção dos resultados propostos de forma constante e definitivos.

Após a análise minuciosa das desvantagens e problemas enfrentados na implantação e condução do processo de Gestão pelas Diretrizes, foi desenvolvido um plano de ação com objetivo de sanar falhas e melhorar o método utilizado pelo grupo Alpha.

A ferramenta para análise e desenvolvimento do plano de ação utilizada nesse caso foi a da matriz 5W2H, ela apresenta uma grande capacidade de entendimento e planejamento para execução corretiva de problemas identificados nas organizações.

A tabela 1 disponível no apêndice A, pretende demonstrar as ações sugeridas pelo autor para a melhoria dos resultados do Grupo Alpha, no sentido de melhor adequação ao desdobramento da estratégia definida pela alta administração da empresa. O objetivo deste plano é fortalecer o envolvimento das diversas áreas da empresa, promover o *catchball* e garantir maior envolvimento de todas as áreas da empresa, além de fortalecer a cultura Lean.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seguindo o objetivo expresso na introdução, foi apresentado o processo de Gestão pelas Diretrizes recentemente implementado no grupo Alpha e como ele pode ser capaz de obter resultados positivos nos indicadores da diretoria de logística. Foram aprofundados diversos aspectos da metodologia Lean e sua relação com os conceitos do Hoshin Kanri, ferramenta conhecida no ocidente por Gestão pelas Diretrizes.

Foi analisado a utilização da Gestão pelas Diretrizes em uma organização que não utiliza o método Lean como sua filosofia central. Isso acarreta em diversos descolamentos entre a literatura e o caso estudado, esse motivo pode ser gerador de resultados diferentes dos esperados em seu projeto inicial. A empresa apresentou dificuldades na aplicação dessa metodologia, esses pontos não são expressados com clareza nos livros sobre o assunto. Essas experiências serviram para instruir outras organizações que tenham necessidades e dificuldades semelhantes.

A adequação realizada pelo grupo Alpha na implementação dessa metodologia é relevante, pois serve de balizador para demais organizações que utilizam o mesmo tipo de processo e tem necessidades semelhantes. Desta forma, consegue-se perceber a importância da mensuração prática desse trabalho como repositório para empresas que decidam seguir a mesma abordagem.

Toda essa estrutura de pensamento tem como objetivo central criar um modelo de gestão sustentado e embasado pelo total comprometimento dos colaboradores de todos os níveis organizacionais, sempre proporcionando as capacitações, escopos de trabalho e funções bem definidas para todos os responsáveis por sua execução e por consequência um processo de medição dos resultados atingidos bem estruturado.

É de fácil identificação no processo de GPD implementado no grupo Alpha, diversas dessas características apresentadas, gerando um maior nível de estruturação das metas e quais direcionamentos devem ser perseguidos ao longo do exercício. Ponto relevante é a capacidade de acompanhamento dos resultados e sua rápida reação em correções necessárias.

A experiência do grupo Alpha mostra certo descolamento da literatura estudada e algumas deficiências na capacidade de mobilização e engajamento dos grupos de trabalho, a falta do etapa denominada de *catchball* (alinhamento dos objetivos e metas da empresa com as ações das pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização) são alguns dos pontos de melhoria que devem ser atacados ao longo do tempo, visando assim a evolução e a obtenção de resultados ainda mais consistentes e sustentados.

Com base no que foi apresentado consegue-se entender as muitas oportunidades e desafios propostos pela metodologia da GPD e ressaltar que esse processo precisa ser contínuo e pautado na união dos esforços e crescimento organizacional, pontua-se que as organizações que adotam o método Lean já trazem muitos dos pontos que serão fundamentais para essa implementação, logo o caminho tracejado é amplo e de importante aprofundamento para todas as empresas que desejem buscar esse nível de maturidade.

REFERÊNCIAS

- ABIMAPI. **Vendas Mercado Nacional. Estatísticas.** São Paulo, Disponível em: <https://www.abimapi.com.br/estatistica-abimapi.php>. Acesso em: 03 out 2019.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento Estratégico.** 2º ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016
- CAMPOS, V. F. **Controle da qualidade total no estilo japonês.** 8. ed. Nova Lima: Editora INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes.** Editora Littera Maciel Ltda, 1996.
- DENNIS, P. **Produção Lean Simplificada.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS. F. M. **Competências habilitadoras da melhoria contínua:** estudo de casos em empresas do setor automobilístico e de bens de capital. Gest. Prod., São Carlos: v. 22, n. 4, p. 725-742, 2015.
- IPEA. **Mercado de Trabalho, Seção VIII. Carta de Conjuntura. Brasília,** nº 43, p.1-26, 2º trimestre de 2019. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/190618_cc_43_mercado_de_trabalho.pdf. Acesso em: 03 out 2019.
- LIKER, J. K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2007.
- LIKER, J. K.; CONVIS L. G. **O Modelo Toyota de Liderança Lean: Como Conquistar e Manter a Excelência pelo Desenvolvimento de Lideranças.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2013.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5º ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.
- MORGAN, J. M.; LIKER, K. J. **Sistema Toyota de desenvolvimento de produto: integrando pessoas, processo e tecnologia.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2º ed. Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.

APÊNDICE A - Plano de Ação a ser implementado no grupo Alpha

TABELA 1 – Plano de Ação

5W					2H	
O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto Custa? (How Much?)
Criar o processo conhecido de <i>catchball</i>	Para desenvolver medidas e metas mais próximas das reais necessidades da empresa, além de serem possíveis de serem alcançadas após mensuração dos envolvidos em diversos níveis organizacionais	Matriz, unidades produtivas e centros de distribuição do grupo	Gerentes de Logística, Coordenadores de Logística, analistas de logística das unidades	01/10/2019 até 15/01/2020	Fazer rodadas de reuniões com aplicação do conceito <i>catchball</i> , definir e avaliar importância das medidas propostas e suas reais possibilidades de êxito por parte de todos os envolvidos	Sem custo previsto
Aplicar a metodologia conhecida como <i>Kaikaku</i>	Criar um processo que gera mudanças radicais em pequena escala em áreas de necessidade da organização	Matriz, unidades produtivas e centros de distribuição do grupo	Coordenadores de Logística, analistas de logística das unidades	15/01/2020 até 25/05/2020	Criar o planejamento de melhorias conhecido por <i>Kaikaku</i> , definindo em seu planejamento quais atividades serão atacadas, além de montar o cronograma para cada uma delas.	Sem custo previsto
Criação de times Estratégicos	Ser capaz de traduzir o <i>Hoshin</i> do presidente usando o horizonte de médio e longo prazo	Matriz e Gerências regionais	Vice-Presidência, Diretoria e Gerentes corporativos	01/10/2019 até 01/03/2020	Criar times estratégicos e definir ações a curto e médio prazos, em períodos de 24 a 60 meses. Serão capazes de modificar as estratégias da empresa em horizontes temporais mais longos	Sem custo previsto
Criação de times táticos	Ser capaz de traduzir o <i>Hoshin</i> do presidente	Matriz e Gerências regionais	Diretoria, Gerentes de Logística Regional e Coordenadores	01/10/2019 até 01/03/2020	Criar times táticos e definir ações a curto e médio prazos, em períodos de 6 a 18 meses. Serão capazes de atuar em novas habilidades específicas e aplicar novas tecnologias e metodologias na organização	Sem custo previsto
Criação de times Operacionais	Executar os planos definidos pelos times táticos, após desdobramentos do <i>Hoshin</i> anual	Matriz, unidades produtivas e centros de distribuição do grupo	Coordenadores de Logística, analistas de logística das unidades	01/01/2020 até 01/04/2020	Criar times operacionais que desenvolvam projetos em períodos de 3 a 6 meses após o desdobramento do <i>Hoshin</i> anual. Aplicar novas tecnologias e metodologias para a padronização de processos de funções específicas	Sem custo previsto
Implementar treinamentos para aprofundamento o sistêmico sobre Gestão pelas Diretrizes	Capacitar os colaboradores das diversas áreas para alcançar a excelência na aplicação do Gestão pelas Diretrizes	Matriz, unidades produtivas e centros de distribuição do grupo	Gerentes Regionais	até 20/02/2020	Implementar treinamentos para aprofundamento sistêmico com equipes de liderança, analistas e assistentes de forma mensal até total abrangência dos colaboradores das unidades	R\$ 4.000,00 para coffee brake e materiais personalizados para os participantes
Implementar campanha de divulgação do conceito de Gestão pelas Diretrizes	Desconhecimento e falta de comprometimento com a cultura da Gestão pelas Diretrizes, ausência de engajamento e participação dos colaboradores para execução e alcance dos resultados planejados	Matriz, unidades produtivas e centros de distribuição do grupo	Diretoria de Logística	até 31/01/2020	Implementar campanha de divulgação do conceito de Gestão pelas Diretrizes e sua importância para o alcance das metas perseguidas pelo grupo Alpha email e presencialmente nas unidades	R\$ 1.500,00 para Banners e adesivos de ativação
Realizar palestras de instrução sobre conceito e importância da metodologia Gestão pelas Diretrizes	Propagar a cultura da Gestão pelas diretrizes nos diversos níveis hierárquicos na organização	Matriz, unidades produtivas e centros de distribuição do grupo	Gerentes de Logística e Coordenadores de Logística das unidades	até 10/03/2020	Planejar palestras nas unidades com profissionais da área de gestão conceituando de forma simples e didática a importância da metodologia e o engajamento de todos para o alcance dos resultados	R\$ 15.950,00 para pagamento de coffee brake e pagamento de
Engajar equipes de execução no processo de definição das medidas e metas	Falta de comprometimento dos colaboradores de diversos níveis hierárquicos com a cultura da Gestão pelas Diretrizes	Matriz, unidades produtivas e centros de distribuição do grupo	Gerentes de Logística e Coordenadores de Logística das unidades	01/10/2019 até 15/01/2020	Fazer rodadas de reuniões aprofundando a estratégia para os próximos trimestres e como estas metas serão desmembradas para unidade e sua consecução futura. Utilizar a ferramenta de brainstorm para pensar agregar novas ideias e posteriormente seleção	Sem custo previsto
Aplicar a metodologia conhecida SPDCA	Ser capaz de integrar as diferentes ferramentas do <i>Lean</i> na organização, abordando os diferentes períodos (curto, médio e longo prazo)	Matriz e Gerências regionais	Diretoria, Gerentes de Logística Regional e Coordenadores	01/10/2019 até 01/03/2020	Aplicar a metodologia SPDCA nos diversos níveis hierárquicos e de forma continuada	Sem custo previsto

Fonte: Autor, (2020)