



VII Congresso de Sistemas LEAN

"Contribuições do Lean à gestão em tempos de crise"

Um Método de Desdobramento de Estratégias por meio do Hoshin Kanri: foco, alinhamento e sinergia na implantação das estratégias Lean de uma empresa de Iates

Carlos Fernando Martins (SENAI/SC) - cfmartins@sc.senai.br

Roberto Paiao (Azimut yachts) - roberto.paiao@azimutyachts.com.br

Resumo:

Objetivo(s): Este artigo tem como objetivo mostrar uma integração entre o *Balanced Scorecard* e Hoshin Kanri para uma empresa de Iates de luxo. Para atingir esse objetivo, um método composto de cinco momentos foi aplicado, combinando as atividades de longo (iniciativas estratégicas), médio (Hoshin) e curto prazo (ciclos PDCA) para o caso estudado.

Metodologia/abordagem: Modelos de integração entre objetivos organizacionais e Hoshin Kanri foram explorados e uma aplicação prática foi realizada por meio de uma abordagem experimental numa empresa de produção de Iates, que tinha já iniciado sua jornada enxuta há dois anos. A aplicação consistiu das seguintes etapas: a definição das estratégias da empresa para os próximos 3 anos e a mensuração por meio do *Balanced Scorecard*; a construção de táticas relevantes mediante uma matriz que correlaciona estratégias, táticas, melhoria de processos e resultados financeiros da empresa; o desenvolvimento de A3 Táticos contemplando o Plano Hoshin para o ano náutico de 2017/2018 e, por fim, os ciclos de PDCA. Trata-se pois, de um método indutivo, partindo-se de um caso particular a fim de chegar no método proposto genérico.

Resultados: Um alinhamento entre planejamento e execuções das estratégias da empresa estudada, criando foco, alinhamento, integração das equipes e proposta de revisão por meio de ciclos de PDCA. Também, no final do artigo, apresenta-se um *Roadmap* para integração do BSC com o Hoshin Kanri que poderá ser usado para auxiliar outras empresas a executar suas estratégias por meio do Hoshin.



Implicações práticas: Este artigo apresenta um método de como as empresas podem integrar seus planos estratégicos com as execuções por meio do Hoshin. Trata-se de um framework em que as empresas podem, dinamicamente, gerenciar suas ações em direção aos objetivos organizacionais traçados. Num movimento down-up, permite mostrar aos que executam kaizens, como as melhorias impactam nas estratégias da empresa, dando importância às atividades operacionais.

Palavras-chave: Hoshin Kanri, Estratégia, A3, Balanced Scorecard

Abstract:

Aims(s): This article aims to present an integration between the Balanced Scorecard and Hoshin Kanri for a luxury yacht company. To achieve this objective, a method composed of five moments was applied, combining the activities of long-term (strategic initiatives), medium-term (Hoshin) and short-term (PDCA cycles) for the case studied.

Methodology: Integration models between organizational objectives and Hoshin Kanri were explored and an experimental approach was executed in a yacht production company, which had already started its lean journey two years ago. The application consisted of the following steps: the definition of the strategies of the company for the next 3 years and the measurement using the Balanced Scorecard; The construction of relevant tactics through a matrix that correlates strategies, tactics, process improvement and financial results of the company; The development of Tactical A3 contemplating the Hoshin Plan for the nautical year of 2017/2018 and, finally, the PDCA cycles. It is, therefore, an inductive method, starting from a particular case in order to generate a generic method.

Results: An alignment between the plan and execution of the strategy of the case, creating focus, alignment, integration of teams and revision through PDCA cycles. Also, this article shows a Roadmap for integrating BSC with Hoshin Kanri that can be used to help other companies execute their strategies through Hoshin.

Practical Implications: This article presents a method for how companies can integrate their strategic plans, executions and Hoshin. It is a framework in which companies can dynamically manage their operational activities towards the organizational objectives. In a down-up movement, it allows to show how the improvements impact the company's strategies, giving importance to the operational activities executed by Kaizen teams.

Keywords: Hoshin Kanri, Strategic, A3, Balanced Scorecard

1. Introdução

Não é incomum encontrar empresas implantado o Lean com responsabilidades relegadas ao nível operacional. Neste caso, a implantação torna-se mais um programa com



início, meio e fim. Isso quando o “programa Lean” chega ao fim, pois muitas práticas são iniciadas, mas logo são substituídas pelo programa da vez, caindo num verdadeiro descrédito.

Em linhas gerais, aplicar as ferramentas Lean sem conexão com as necessidades de negócio e as estratégias da empresa, pode criar ganhos rápidos, mas que não se sustenta no longo prazo. O resultado é um fracasso na implantação do Lean com alcances pontuais e limitados, devendo-se, entre outros fatos, a falta de alinhamento e coerências das estratégias definidas. Diante desta realidade, muitas organizações começam sua jornada Lean por meio de metodologias de política de desdobramentos como o *Hoshin Kanri*. (AKAO, 1991).

Todavia, mesmo começando a jornada Lean com o Hoshin (visão de curto prazo de 6 a 18 meses), não impede o fracasso da iniciativa se a mesma não estiver conectada às estratégias da empresa. Assim, buscar a eficiência operacional por meio da implantação de práticas Lean como um objetivo organizacional é um meio de direcionar esforços e recursos das empresas em um horizonte de planejamento de médio e longo prazo.

A Sustentação do Lean no Planejamento estratégico da empresa afeta todos as práticas de negócio da empresa e de processos dentro da organização. Assim, a empresa não deve focar apenas nas práticas Lean de chão de fábrica, mas entendê-lo e usá-lo como filosofia de gestão na melhoria de todas as relações entre as partes interessadas (clientes, fornecedores, sócios, colaboradores e sociedade).

Em linhas gerais, uma cultura Lean de longo prazo requer um entendimento completo e profundo dos princípios do pensamento Lean e a definição formal de uma visão de onde se quer chegar, requisitando uma mudança significativa no modelo de negócio da empresa. É fundamental que a liderança entenda e se envolva com a ideia da visão Lean, criando valores de diferentes formas para as partes interessadas.

Neste contexto de estratégia Lean, este artigo tem como objetivo mostrar uma integração entre o *Balanced Scorecard* e Hoshin Kanri para uma empresa de Iates de luxo.

A relevância do estudo é dada pelo fato das maiores dificuldades do Lean está na sua sustentação em longo prazo, na falta de uma definição de uma infraestrutura básica para iniciar uma iniciativa Lean envolvendo, a estrutura organizacional da empresa, incentivos,



políticas, sistemas de negócios e processos operacionais alinhados e gerenciados para sustentar a implementação bem sucedida de princípios e práticas enxutas.

O artigo está estruturado em três seções: a primeira apresenta uma breve revisão da literatura sobre o tema em estudo. A segunda seção apresenta o desenvolvimento do método aplicado no estudo de caso, apresentando um *roadmap* para desdobrar as iniciativas estratégicas em planos táticos relevantes (*Hoshin Kanri*). Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2. Revisão da Literatura

A premissa básica para uma implantação bem sucedida do Lean em uma empresa é que a alta direção exerça um papel de destaque na condução das iniciativas. Sem esse envolvimento, o Lean pode se tornar mais um programa de curto prazo com pequenos ganhos. Neste caso, em vez de atuar como sistema voltado às necessidades de Negócio, o Lean é visto com múltiplas ferramentas atuando de forma fragmentada e sem direção. (DENNIS, 2007).

Neste contexto, a implantação do Lean deve estar alinhada ao modelo de gestão da empresa que, na visão de Lima (2015), o valor maior deste modelo está em mobilizar as pessoas para o desempenho desejado com foco na obtenção dos resultados e vantagem competitiva.

Para lidar com o Lean de forma mais abrangente, vários autores adotam algumas terminologias como *Lean Management*, *Lean Enterprise* ou mesmo *Hoshin Kanri*. (WITCHER, 2002; WITCHER, 2003; JACKSON, 2006; WOMACK, 2008; KEYTE, LOCHER, 2016; BALLÉ, JONES, CHAIZE, FIUME, 2017). Independente da forma que se chame, o Lean deve estar atrelado às necessidades de negócios da empresa, e para que se tenha comprometimento das pessoas com a causa, a liderança é fundamental.

Para Byrne (2014), uma transformação Lean bem-sucedida deve se comprometer com três princípios de gestão:

- a) Lean é estratégia;
- b) Liderar a partir de cima;
- c) Transformar as pessoas.



Em se falando de estratégia, 9 entre 10 empresas falham na introdução e implementação da estratégia por diversas causas:

- a) A estratégia é desconhecida ou pouco clara para 95% de todos os colaboradores;
- b) 85% de todos os gerentes gastam menos de uma hora por mês discutindo estratégia;
- c) 60% de todas as empresas não conectam o orçamento à estratégia
- d) Apenas 25% de todos os funcionários têm bônus de desempenho que estão vinculados à estratégia. (NORTON, 2007; FRANGOS, 2002).

Portanto, não é de se surpreender porque muitas empresas falham em suas iniciativas Lean. A falta de um modelo de gestão e suas práticas como responsabilização, trabalho em equipe, meritocracia, formação de colaboradores e melhoria contínua, não fazem parte da cultura da empresa. (LIMA, 2015).

Para Kaplan e Norton (2001), a única maneira de criar valor de forma sustentável é mediante a estratégia. Foco, mudança no status quo, busca da visão, mensuração e proposição de valor compõem a definição de estratégia pelos mesmos autores.

Desta forma, uma importante ferramenta para definir as vantagens competitivas de uma empresa é por meio do *Balanced Scorecard* (BSC) que, tomando como referência as estratégias da empresa, define os indicadores mais importantes e que demonstram o sucesso da organização em longo prazo. (NORTON; KAPLAN, 2004).

Se de um lado empresas que não possuem estratégia não possuem uma orientação a seguir, por outro, muitas empresas que definem essas estratégias não conseguem ou têm alguma dificuldade de executá-las. É neste ponto que o Hoshin pode ajudar. Quando a estratégia é entendida e vista como um esforço coletivo de toda a empresa, o Hoshin é um modo efetivo de gestão para se alcançar os resultados. (WITCHER, 2014).

De acordo com Tennant e Roberts (2001), o *Hoshin Kanri* é um framework organizacional que apresenta quatro atividades básicas:

- a) Fornecer foco à organização definindo, anualmente, as poucas estratégias prioritárias;
- b) Alinhar estratégias prioritárias com planos e programas operacionais;
- c) Integrar prioridades estratégicas com o gerenciamento da rotina;



Jackson (2006) usa o formulário A3 para descrever as táticas, chamando-o de A3-T ou A3 Tático). Neste caso, cada A3 permite contar uma história da tática relevante, num formato que se inicia no contexto da tática, situação atual, análise, proposta e plano de ação. Smalley e Sobek (2010) chamam de A3 de proposta.

Neste caso, a proposta de Thomaz (2015) estabelece que cada objetivo organizacional contido no BSC deve ser colocado ao lado esquerdo do X na referida matriz. As táticas devem ser estabelecidas e priorizadas de acordo com cada objetivo, formando um conjunto de A3 táticos. O autor alerta que se o BSC conter muitos objetivos, o número de táticas poderá ser ainda maior, levando a um plano pesado e de muitos desdobramentos, o que poderá levar a uma paralisia da empresa.

Neste contexto de integração entre BSC e Hoshin, Witcher e Chau (2007) apresentam 4 fases que mostram como o BSC e o Hoshin se complementam por meio da execução das estratégias definidas: foco; alinhamento; integração e revisão (FAIR). Na fase foco a liderança define as prioridades do Hoshin baseada nos temas estratégicos e planos de médio prazo. A fase de alinhamento envolve acordar os planos em todos os níveis hierárquicos da empresa, em que times e colaboradores devem concordar com suas contribuições no plano Hoshin. Essa fase é também conhecida por *catchball*. A integração consiste em girar o ciclo PDCA em busca dos resultados. Por fim, a revisão, no qual se refere de como a alta gestão está gerenciando a empresa como um todo, incluindo o Hoshin.

3. Método de Desdobramento de Estratégias por meio do Hoshin Kanri

A Azimut é uma empresa de fabricação de Iates localizada em Santa Catarina. A matriz está localizada em Turim, na Itália, com sua fundação em 1969. A estratégia global consiste em estar presente em todo o mundo, criando relacionamentos duradouros com seus clientes e atendendo às suas exigências. No Brasil, fundada em 2010, conta com uma área de mais de 20 mil m², fabricando diversos tipos de Iates com padrões de excelência mundial. O estaleiro, único representante da empresa fora da Europa, tem previsão de crescimento de 15 a 20% ao ano e aposta nas exportações: a meta é expandir para o mundo embarcações de luxo com DNA italiano, mas produzidas no Brasil.



Com tantos desafios, além de aumentar as vendas, foco na eficiência dos processos passou a ser preponderante para a empresa a fim de melhorar a qualidade e reduzir custos. Assim, a Azimut iniciou sua jornada Lean em 2015 com várias atividades como melhoria do fluxo e produção puxada. Para assegurar esses dois princípios, muitos kaizens e definição de trabalhos padronizados foram realizados ao longo da jornada.

Em 2016, a empresa, em um processo *Hansei* (reflexão profunda), reviu sua jornada Lean, aprendeu com os erros e acertos na implantação de ferramentas enxutas, mas não conseguiu responder aonde queria chegar (desafio). De um lado, as estratégias da empresa de médio e longo prazo. De outro, a iniciativa Lean com ganhos de curto prazo sem um direcionamento, o que fragmentou todo o processo em iniciativas pontuais.

Nesta encruzilhada entre ter o *Lean* como mais um programa ou assumi-lo como filosofia de gestão, ou seja, um modo de ser, a empresa decidiu rever suas estratégias baseada em duas opções: criar um plano de 12 meses para alinhar as estratégias Lean por meio da atividade Hoshin Kanri com foco em elementos do negócio como vendas, custos, qualidade e prazos. A segunda opção foi conectar as estratégias já definidas pela Matriz, balizadas pela filial, como um plano de negócio de médio prazo de 3 anos, e desdobrar essas iniciativas por meio do Hoshin Kanri para um prazo de 1 ano a fim de desenvolver competitividade da Azimut Brasil, alinhando a trajetória de negócio à estratégia de médio e longo prazo. Tudo o que a empresa precisava era entender o método de desdobramento das estratégias e como conectá-las às práticas de PDCA do dia a dia de forma a dar uma orientação às iniciativas Lean, ou seja, aonde se deseja chegar.

Neste contexto, a seguir, apresentam-se os cinco momentos que configuram o método validado no caso estudado, considerando o Planejamento Estratégico já definido com visão, missão e valores, análise de ambiente e objetivos e iniciativas estratégicas representado pelo que a empresa chama de sistema Élika.

Obviamente, por questões de sigilo, apresentar-se-á o método com algumas iniciativas, sem adentrar nos detalhes estratégicos da empresa, atendendo ao objetivo deste artigo.

3.1 Primeiro momento: definindo o *Balanced Scorecard* (BSC)



Com base no modelo de negócio da empresa em relação a cenários futuros, dos recursos disponíveis, competências e análise de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, a empresa estabeleceu algumas alternativas estratégicas com base em quatro questões principais:

- a) Que ameaças a empresa que minimizar? Resposta: variação cambial. Muitos dos produtos que compõem um Iate são importados, o que torna a empresa vulnerável à variação cambial;
- b) Que oportunidades a empresa quer aproveitar? Resposta: mercado externos
- c) Que pontos fortes a empresa quer explorar? Resposta: capacidade de lançar novos produtos no mercado;
- d) Que fraquezas a empresa quer superar? Resposta: forte dependência de fornecedores, especialmente de produtos importados. Foco na redução de custos para aumento do EDITDA (Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização). Além disso, atingir a excelência em qualidade de produção.

Traduz-se essas questões e respostas em fatores chave de sucesso para vantagem competitiva da Azimut (alguns como exemplificação):

- a) Vendas: aproximação com o cliente;
- b) Produção: qualidade e flexibilidade da produção;
- c) Recursos Humanos: competências;
- d) Distribuição: logística e verticalização.

Com base nesses fatores chave de sucesso, apresenta-se o desdobramento dos objetivos estratégicos (visão simplificada) nas perspectivas de valor com as respectivas iniciativas estratégicas, conforme figura 2. Foram omitidas as medidas e metas.

3.2 *Segundo momento: a construção das Táticas relevantes*

O desdobramento das iniciativas estratégicas da Azimut em táticas relevantes contempla o planejamento Hoshin da empresa. Um plano de 12 meses constituindo o ano náutico de Setembro de 2017 a Setembro de 2018.



Figura 2 – BSC da Azimut

Perspectiva Financeira			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Aumentar o EBIDTA			1. Implementar o Sistema Élika 2. Lançar novos produtos no mercado
Perspectiva do Cliente e do Mercado			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Aumentar <i>Market Share</i>			3. Implantar um novo modelo de vendas / Aproximação do cliente
Perspectiva do Processo			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Aumentar a qualidade Aumentar a produtividade			4. Implementar o Sistema Élika (qualidade) 5. Verticalizar Processo
Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento			
Objetivos	Medidas	Metas	Iniciativas
Zero acidente			6. Implementar o Sistema Élika (Recursos Humanos)

Fonte: dos autores (2017)

Para fazer esse desdobramento utilizou-se a ferramenta A3-X, com toda a liderança da empresa contribuindo para criar foco e sinergias no desenvolvimento do plano Hoshin alinhado com as estratégias. Além disso, foram criadas medidas de melhoria de processos e respectivas metas para cada tática relevante e responsabilidades a fim de balancear as capacidades dos recursos humanos envolvidas. A figura a seguir apresenta o modelo A3-X da Azimut, omitindo-se as metas e algumas medidas de melhoria de processos.

Figura 3 – Definição do A3-X

A3-X+A1:AA15F15A1:A1:AA17																					
Correlação				Correlação/Contribuição						Responsabilidade											
2	0	1	0	Estrategia de penetração no mercado (São Paulo, America Latina, Mundial)	2	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	0	0	0	1	1
2	0	0	0	Criar sistema CRM no ambito Brasil	2	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	1	1
1	2	0	2	Implementar as práticas Lean (Élika)	0	1	2	2	2	1	1	0	0	1	1	0	1	2	1	0	0
0	2	0	1	Criar um SGQ no campo produto em garantia	2	0	2	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0
1	2	0	1	Desenvolvimento organizacional Humano	0	1	2	2	2	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0
0	1	1	2	Maximizar Verticalização / Implementação Supply Chain	0	1	1	0	0	2	1	0	0	1	2	0	0	1	0	1	0
0	2	2	2	Criar metodologia PMI (desenvolvimento de projetos/BOM)	0	2	2	2	1	2	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1
Implantar um novo modelo de vendas / Aproximação do cliente Implantar o sistema Élika (14 pás-Comercial e Produção) Lançar novos produtos no mercado Verticalização do processo												equipe Carlos Nass Anderson Guilherme Allan Renne Hemerson Rea Daliane Rodrigo André Paiva André Silva Roberto Galatti									
	G	R	C	R	2018	2019	2020	Aumentar Market share	Lançar novos modelos	Qualidade World Class	Aumentar Produtividade		Segurança, acidente zero	Attingir a efetivação da localização de materiais prima em 30% da BOM (de 20% para 30%)							
	2	2	2	2	EBITA			1	1	1	1		1	1	Legenda 2 = Forte Correlação ou Líder de Time 1 = Importante Correlação ou membro de equipe Permanente Fraca Correlação ou membro de equipe Temporário 0 =						
					Margem de Contribuição									1							
					Margem Operacional									1							
														2							
	Correlação				Correlação / Contribuição																

Fonte: dos autores (2017)



Como a empresa é de pequeno porte em termos de estrutura/departamentos, fez-se apenas a matriz A3-X de primeiro nível, ficando cada responsável por construir um A3 tático, também chamado de A3 mãe conforme mostra a parte superior da matriz A3-X na figura anterior. Assim, táticas como criar Estratégia de penetração no mercado (São Paulo, América Latina, Mundial), criar sistema CRM no âmbito Brasil, Implementar as práticas Lean (Élika), entre outras, são temas de A3 que foram desdobrados das iniciativas estratégicas. O conjunto de A3, correlacionado com as medidas de desempenho e responsabilidades, formam o plano Hoshin para 2017/2018.

3.3 Terceiro momento: o desenvolvimento do A3 Tático (A3 mãe).

Toda a construção das táticas relevantes foi baseada no pensamento A3 e, portanto, descritas em relatórios A3. O líder de cada A3, juntamente com sua equipe identificada na matriz A3-X, foram os responsáveis por alinhar as metas das estratégias à tática num processo chamado de *catchball* (alinhamentos), demonstrando que as estratégias não são *top-down*.

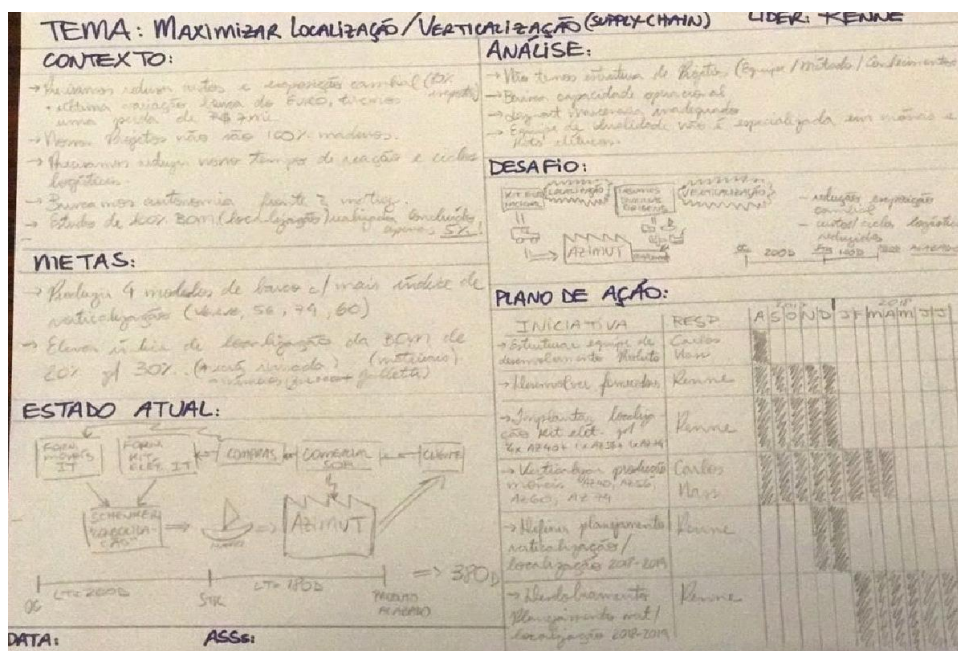
Neste momento, cada equipe teve a responsabilidade de montar a história da sua tática ou tema e explicar os motivos de se estar trabalhando nela (seus impactos no negócio da Azimut). A figura 4 apresenta um A3 da tática Maximizar Localização/Verticalização (eficiência do *Supply Chain*), que serve de modelo para todas as demais táticas. Importante se faz colocar que o objetivo aqui não é apresentar as táticas da empresa (alguns aspectos ilegíveis por questões de sigilo) e sim como a mesma conta sua história para cada um dos seus planos.

Algumas informações são relevantes ao observar o A3 a seguir:

- a) Todos os A3 táticos seguem o mesmo formato (contexto, metas, estado atual, análise, desafio (também pode-se chamar de propostas ou estado futuro) e plano de ação;
- b) Todas as táticas apresentam um líder. Esse líder faz parte da equipe Hoshin da empresa;
- c) Todas as táticas são assinadas mostrando alinhamentos com a direção;
- d) Todos os A3 são escritos de próprio punho a fim de dar maior identificação e propriedade (senso de pertencimento) ao autor.



Figura 4 – A3 Tático – Maximizar Localização/Verticalização.



Fonte: dos autores (2017)

Outro ponto importante a ser observado no modelo da empresa de contar a história da sua tática desdobrada da estratégia foi o uso da ferramenta de mapeamento de fluxo de valor para caracterizar o estado atual e futuro com objetivo de dar um direcionamento do novo padrão pretendido para o processo de *Supply Chain*. Para estes casos, o Mapa de Fluxo de valor não foi usado como uma análise de ambiente do negócio da Azimut e, portanto, não serviu como fonte de informações para a definição das estratégias de médio prazo. Em linhas gerais, o mapa, no conceito da Azimut, é uma ferramenta *Lean* para definir os desafios da jornada dentro de um horizonte de planejamento de 12 meses.

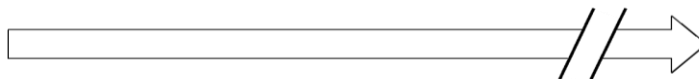
3.4 Quarto momento: a definição da Condição Alvo

A definição de condições alvo em direção ao desafio (fluxo futuro) é o desdobramento da tática em prazos menores (uma semana a noventa dias). Representa o processo detalhado. Este modelo está sendo usado pela empresa a fim de transformar os objetivos táticos em medidas e metas mais operacionais. Quando o fluxo de valor futuro é a direção, a condição alvo torna-se uma parte do fluxo (processo) do qual se deseja atingir um novo padrão de desempenho. Quando apresenta-se o desafio como uma proposta de melhoria mais literal, a condição alvo torna-se um objetivo/meta alvo em prazos menores. O objetivo é sempre o



mesmo: caminhar em alvo em alvo até atingir o desafio colocado, conforme pode ser visualizado na figura 5.

Figura 5 – Desdobramento do Desafio em Condições Alvo.



Fonte: dos autores (2017)

Tanto na definição do desafio quando nas condições alvo, indicadores financeiros não são boas métricas. Os colaboradores podem (e farão) encontrar maneiras para se atingir o resultado sem melhorar o sistema. Neste contexto, para a Azimut, desafios (propostas) e Condição Alvo têm métricas que devem ser expressas em termos operacionais. O modelo usado para descrever a condição alvo é apresentado na figura 6.

As métricas de saída (último parâmetro de saída da condição alvo) da figura 6, são alvos em direção à meta traçada na matriz A3-X (medidas de melhoria de processos). No caso da tática de *Maximizar Verticalização/Localização (Supply Chain)*, como exemplo, uma medida de melhoria de processo é a atingir uma efetivação da localização de 20% para 30% da lista de materiais em 12 meses. Uma condição alvo de 60 dias prevê uma efetivação de 23%. Para tal, um novo padrão de processo de aquisição para alguns itens está em desenvolvimento para atingir o alvo colocado.

Figura 6 – Parâmetros de uma Condição Alvo.

Fonte: dos autores (2017)

O trabalho mais difícil em se estabelecer a condição alvo está em definir também um desafio, ou seja, algo além do conhecimento da equipe, que não seja impossível, mas também



que não seja fácil. Envolve aprendizagem, adaptação e crescimento, e entre a condição atual e a alvo é que se tem o ciclo de registro de PDCA.

3.5 Quinto momento: o Giro do PDCA em direção à Condição Alvo

O modelo de trabalho da Azimut para girar o PDCA consiste em definir inicialmente a condição alvo, conforme quarto momento. Neste contexto, os líderes têm a responsabilidade de definir alvos desafiadores, capazes de engajar e motivar as equipes a trabalharem em uma só direção e de forma científica por meio de ciclos de PDCA. Para manter registros, a empresa usa o modelo a seguir conforme figura 7.

Quando o resultado (o que aconteceu) for como previsto (o que se espera obter), apenas confirma o que a equipe estava pensando. Quando o resultado é diferente do que a equipe esperava, então porque se aprendeu algo novo. Isso força a equipe a explorar mais os fatos e a buscar mais dados. Força novas interpretações e a novas caminhadas pelo gamba.

O ciclo de PDCA apresentado na figura anterior não procura a perfeição, mas dividir erros e acertos num processo contínuo de aprendizagem. A regra é que se sabe pouco do que será enfrentado a caminho do alvo, qual a melhor ferramenta Lean a usar. No entanto, a equipe é capaz de criar o processo de aprendizagem de modo que se possa saber muito durante a jornada.

Figura 7 – Ciclo de Registro de PDCA.

REGISTRO DE CICLO PDCA (ciclo quinzenal)			
Data: dd/mm/aa		Meta Desafio: atingir uma efetivação da localização de 20% para 30% da lista de materiais em 12 meses.	
Meta Alvo: 23% de efetivação em 60 dias			
Passos:	O que se espera obter:	O que aconteceu?	O que Aprendemos?
Localizar fornecedores para o material X	4 localizações definidas e implantadas		

Fonte: dos autores (2017)

De forma subentendida ao modelo de desdobramento das estratégias da Azimut está o desenvolvimento inicial de um sistema de gerenciamento Lean, composto, atualmente, de dois elementos básicos:



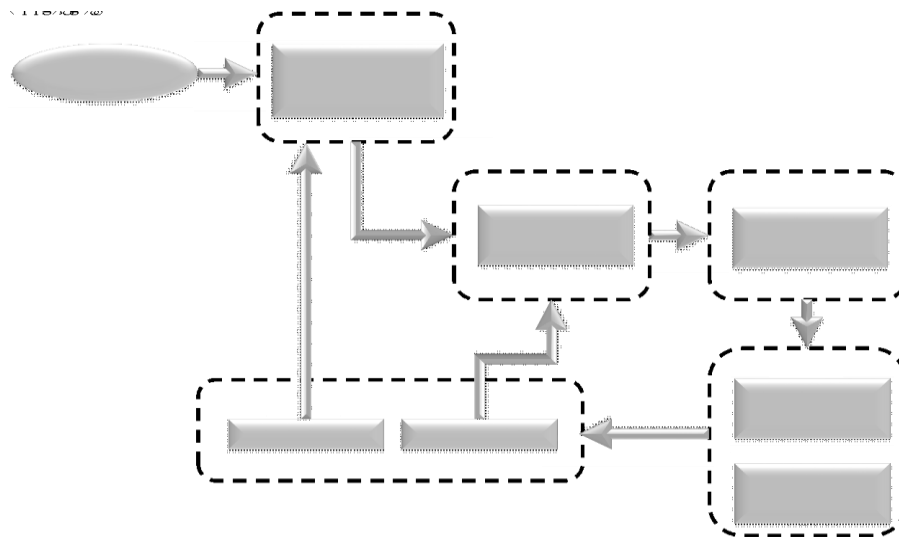
- a) A padronização da liderança, seja nas reuniões de kaizen, seja nas reuniões de Hoshin
- b) A gestão visual como um elemento de comunicação.

Para a empresa, esses dois elementos são parte preponderante da estratégia empresarial e do Hoshin Kanri.

Mediante aos momento apresentados, a figura 8 apresenta um *roadmap* para o desdobramento de estratégias por meio do Hoshin Kanri, contemplando estratégia, elaboração da Matriz A3-X (focar), desenvolvimento dos A3 Táticos (alinhar), definição de condição alvo e PDCA (integrar) e o quadro 1 apresenta a descrição de cada etapa, equipe necessária e o produto de saída.

Para empresas com níveis hierárquicos maiores como grandes departamento, pode-se necessitar de uma Matriz A3-X desdobrada da Matriz A3-X mãe. Neste caso, forma-se uma estratégia filha como táticas, melhorias e resultados específicos para aquele departamento.

Figura 8 – Roadmap para o desdobramento de estratégias por meio do Hoshin Kanri.



Fonte: dos autores (2017)

Quadro 1 – descrição do *Roadmap* do desdobramento

Etapa	Descrição	Equipe	Produto de Saída
Preparação	Treinamentos com toda a liderança da empresa e análise de cenários	Lideranças (alta e média gerência)	Matriz SWOT
1. BSC	Criação do BSC, alinhado à visão, missão e valores	Lideranças (alta e média gerência)	Mapa Estratégico (objetivos e iniciativas)
2. Matriz A3-X	Matriz que relaciona as estratégias, táticas, melhorias de processos e resultados financeiros. Definição de responsabilidades	Lideranças (alta e média gerência)	Plano Hoshin
3. A3 Táticos	Desdobramento da estratégia em um plano tático, apresentando contexto, situação atual, metas do Hoshin, desafio e plano de ação	Hoshin	Desafio Futuro; plano de Ação contemplando iniciativas do que precisa ser feito (prioridades)
4. Condição Alvo PDCA	Descrição de como é o padrão do processo para atingir os resultados desejados. Necessidade de medidas operacionais Ciclos de experimentação e aprendizagem para alcançar a condição alvo desejada	Equipes Operacionais Equipes Operacionais	. Alvo a ser alcançado num prazo de uma semana a três meses. . Método de aprendizagem para avançar em direção ao alvo.
5. Revisão	Revisão periódica da estratégia e do Hoshin	Lideranças (alta e média gerência)	Atualização do BSC e Matriz A3-X

Fonte: dos autores (2017)

3. Considerações Finais

Uma das questões mais ignoradas pelas organizações que implantam práticas Lean é saber para onde vão. Em não sabendo, em não tendo propósito, qualquer caminho serve. O Lean passa a ser entendido como uma profusão de ferramentas isoladas com ganhos de curto prazo. Neste contexto, integrar o Lean aos objetivos organizacionais da empresa é parte preponderante para uma implantação bem sucedida do Lean.

É nesta perspectiva que, em busca da excelência, a liderança deve abordar os objetivos organizacionais de um ponto de vista dos processos internos (iniciativas estratégicas). Entre outras metodologias, o Lean é uma filosofia de gestão voltada para aumentar a eficiência de toda a cadeia de suprimentos, atendendo tanto aos requisitos dos clientes em termos de rapidez, confiabilidade e qualidade, quanto aumentar as margens de lucro do negócio. Se o Lean não estiver contemplado na perspectiva de processos do BSC, ficará relegado ao operacional, perdendo força ao longo da jornada.



Além disso, se a organização não tiver um método de desdobramento das iniciativas do BSC, poderá abrir uma lacuna entre o plano e a execução, gerando confusão e desalinhamento entre a alta gestão e as equipes táticas e operacionais.

No caso deste artigo, a integração das estratégias às táticas relevantes (Hoshin) permitiu à empresa o exercício de desenvolver equipes com algumas características como:

- a) Foco em resultados;
- b) Foco no cliente;
- c) Trabalho em equipe;
- d) Autonomia das equipes de trabalho;
- e) Liderança participativa.

Para a Azimit, o Hoshin representou uma forma de alinhamento das estratégias, do plano orçamentário anual, da criação de uma estrutura (Matriz A3-X) e de um “dono” das táticas anuais.

Citam-se alguns elementos importantes na construção dos desdobramentos das diretrizes da empresa em questão:

- a) Diretrizes essenciais ao negócio;
- b) Plano construído com a participação das lideranças equipes táticas;
- c) Gestão orientada para aquilo que é importante (iniciativas estratégicas)
- d) Autonomia das equipes para executar seus planos;
- e) Forte participação da direção;
- f) Controle naquilo que realmente é importante.

O resultado desses elementos foi o desenvolvimento de um *roadmap* capaz de ajudar outras empresas que desejam entrar nesta jornada. Por certo, há um caminho de experiências e aprendizagens a ser percorrido em busca da excelência. O foco sempre deve ser os resultados, mas os meios para alcançar esses resultados são os processos. E a gestão do BSC, da Matriz A3-X e seu desdobramento no Hoshin Kanri, não passa de um grande processo de governança da Azimut.



REFERÊNCIAS

AKAO, Yoji. **Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM**. New York: Portland Oregon, Productivity Press, 1991.

BALLÉ, Michael; JONES, Daniel; CHAIZE, Jacques; FIUME, Orest. **The Lean Strategy. Using Lean to create Competitive Advantage, Unleash, Innovation, and deliver Sustainable Growth**. New York: McGraw-Hill Education, 2017.

BYRNE, Art. **Lean Turnaround: a grande virada**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2014.

DENNIS, Pascal. **Fazendo acontecer a coisa certa**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2007.

FRANGOS, C. **Balanced Scorecard. Aligning Human Capital with Business Strategy: Perspectives from Thought Leaders**. Balanced Scorecard Report, 2002.

JACKSON, Thomas L. **HOSHIN KANRI for the Lean Enterprise: developing Competitive Capabilities and a Managing Profit**. New York: CRC Press, 2006.

NORTON, David P. **Strategy Execution—A Competency that Creates Competitive Advantage**. Palladium Group, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: editora Campus/Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: editora Campus/Elsevier, 2001.

KEYTE, Beau; LOCHER, Drew A. **The Complete Lean Enterprise. Value Stream Mapping for Office and Services**. Flórida: CRC Press, 2016.

LIMA, João. **Gestão e Cultura de Resultados**. São Paulo: Editora Gente, 2015.

SMALLEY, Art. SOBEK, Durward K. **Entendendo o Pensamento A3. Um componente Crítico do PDCA da Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2010.



TENNANT, Charles; ROBERTS, Paul. **Hoshin Kanri: implementing the catchball process**. Long Range Planning, v. 34, n. 3, p. 287-308, 2001.

THOMAZ, Manuel Fernandes. **Balanced ScoreCard e Hoshin Kanri: Alinhamento Organizacional e Execução da Estratégia**. Lisboa: LIDEL, 2015.

WITCHER, B. J. **Hoshin kanri. Perspectives on Performance**, v. 11, n. 1, 2014.

WITCHER, Barry J.; CHAU, Vinh S. **Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit**. Management Decision, v. 45, n. 3, p. 518-538, 2007.

WITCHER, Barry J. **Policy Management of Strategy (Hoshin Kanri)**. Strategic Change, 12: 83-94. 2003.

WITCHER, Barry J. **Hoshin Kanri: A study of practice in the UK**. Managerial Auditing Journal, 17(7): 390-396. 2002.

WOMACK, James. **Das ferramentas enxutas (lean tools) ao gerenciamento enxuto (lean management): a situação da mentalidade lean em 2007**, 2008. Disponível em [https://www.lean.org.br/artigos/345/das-ferramentas-enxutas-\(lean-tools\)-ao-gerenciamento-enxuto-\(lean-management\)-a-situacao-da-mentalidade-lean-em-2007.aspx](https://www.lean.org.br/artigos/345/das-ferramentas-enxutas-(lean-tools)-ao-gerenciamento-enxuto-(lean-management)-a-situacao-da-mentalidade-lean-em-2007.aspx). Acesso em: 24 de jul. 2017.