

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ELADIAN BATISTA RODRIGUES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: REALIZANDO O HORIZONTE
PLANEJADO, MODELAGEM HÍBRIDA DA APLICAÇÃO DE
BALANCED SCORECARD E HOSHIN KANRI.**

MARÍLIA

2013

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ELADIAN BATISTA RODRIGUES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: REALIZANDO O HORIZONTE
PLANEJADO, MODELAGEM HÍBRIDA DA APLICAÇÃO DE
BALANCED SCORECARD E HOSHIN KANRI.**

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Dani Marcelo Nonato Marques

MARÍLIA

2013

Rodrigues, Eladian Batista.

Planejamento estratégico: realizando o horizonte planejado, modelagem híbrida da aplicação de Balanced Scorecard e Hoshin Kanri. / Eladian Batista Rodrigues; Orientador: Dani Marcelo Nonato Marques. Marília, SP: [S/N], 2013.

42 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Curso de Engenharia de Produção, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, Marília, 2013.

CDD 658.142



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Engenharia de Produção.

Eladian Batista Rodrigues - 45052-9


TÍTULO "Planejamento estratégico: Realizando o horizonte planejado,
modelagem híbrida da aplicação de Balanced Scorecard e Hoshin Kanri. "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em
Engenharia de Produção da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Nota: 9,5

ORIENTADOR: 
Dani Marcelo Nonato Marques

1º EXAMINADOR: 
Danilo Correa Silva

2º EXAMINADOR: 
Leandro Menegatti Baraldi

Marília, 07 de dezembro de 2013.

A Deus, por me conceder o dom da vida;

*Ao meu Mestre Dr. Celso Charuri por me
guiar na retirada dos véus;*

*À minha Mãe por ter sido sempre exemplo de
Fortaleza e Amor.*

Aos Amigos e Familiares.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a oportunidade de aqui estar me manifestando, neste universo, neste planeta, nesta dimensão, agradeço a DEUS o dom da Vida.

Agradeço ao Mestre Dr. Celso Charuri pela continua retirada dos véus e ampliação de minha consciência, por me dar princípios absolutos e me ajudar a reconhecer a grandiosidade do Todo.

Agradeço a minha Mãe Adir Batista Rodrigues, por ser eterno exemplo de Fortaleza, sabedoria, inteligência, Amizade e Amor.

Agradeço a meu padrinho Aldo e minha madrinha Vera por terem me apoiado e ajudado com o sonho de minha graduação.

Agradeço a Professora Neusa Machado Apóstolo, por ter cuidado de minha vida acadêmica desde a pré-escola e ter me acompanhado em minha caminhada.

Agradeço ao Professor Dr. Dani Marcelo Nonato Marques pelas sábias orientações e direcionamento assertivo na estruturação deste trabalho bem como minha maturação acadêmica profissional.

Agradeço aos meus Amigos pelo incentivo, companheirismo e aliança no Objetivo.

*“O despertar da Vida é feito com o despertar da
Mente que, usando a sua virtude, a Meditação, faz
com que o homem perceba que está vivo, como
parte integrante da Vida.”.*

Dr. Celso Charuri.

Rodrigues, Eladian Batista. **Planejamento Estratégico: Realizando O Horizonte Planejado, Modelagem Híbrida Da Aplicação De Balanced Scorecard E Hoshin Kanri.** 2013. 42 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha” Marília, 2013.

RESUMO

A realização do horizonte planejado é fator determinante no sucesso das organizações, elemento vital da estrutura organizacional. Porém é perceptível a falta de acurácia no acompanhamento do realizado bem como realização de ajustes no curso do mesmo. Conhecer e explorar a utilização de conceitos, ferramentas e filosofias que viabilizem o melhor acompanhamento do horizonte planejado se faz necessária, conceitos de gerenciamento como *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri* dentre outras ferramentas. Esse trabalho irá propor um modelo de referencia, utilizando a metodologia *Enterprise Knowledge Development (EKD)*, dos mecanismos da realização do planejamento estratégico das empresas e seus desdobramentos, fatores responsáveis pela viabilização da realização do planejado que será feito sob o arcabouço teórico levantado na revisão bibliográfica, um modelo de aplicação híbrido dos conceitos de *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri* com apoio de outros conceitos amplamente aplicável a qualquer organização ou nível de organização sendo ainda acessível e compreensível por qualquer colaborador. Como resultado existirão 5 sub modelos em EKD que possibilitem a visão dos diversos aspectos da hibridização das duas técnicas de gerenciamento e suas aplicações em qualquer tipo de organização.

.Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Enterprise Knowledge Development. Balanced Scorecard. Hoshin Kanri.*

Rodrigues, Eladian Batista. **Planejamento Estratégico: Realizando O Horizonte Planejado, Modelagem Híbrida Da Aplicação De Balanced Scorecard E Hoshin Kanri.** 2013. 42 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha” Marília, 2013.

ABSTRACT

The realization of the planned horizon is a determining factor in the success of organizations, a vital element of the organizational structure. But it is noticeable the lack of accuracy in the tracking and adjustments in the course of it. Know and explore the use of concepts, tools and philosophies that enable better monitoring of the planned horizon is necessary, management concepts such as Balanced Scorecard and Hoshin Kanri among other tools. This research will propose a reference model using the methodology Enterprise Knowledge Development (EKD), the mechanisms of implementation of corporate strategic planning and its consequences, factors responsible for enabling the realization of planned to be done under the theoretical framework raised in the review literature , a model for application of hybrid concepts of Balanced Scorecard and Hoshin Kanri with support from other concepts broadly applicable to any organization or level of organization and still accessible and understandable by any employee . As a result there will be 5 EKD sub models that enable the views of various aspects of the hybridization of the two management techniques and their applications in any type of organization.

Keywords: strategic Planning. *Enterprise Knowledge Development. Balanced Scorecard. Hoshin Kanri.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A relação entre os submodelos do EKD.....	16	
Figura 2 - Conceituação do Gerenciamento pelas Diretrizes	20	
Figura 3 - Relacionamento entre o gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento da rotina do trabalho do Dia-a-Dia.	21	
Figura 4 - Sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes pelo método PDCA.	22	
Figura 5 - O Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para tradução da estratégia em termos operacionais.....	25	
Figura 6 - O Balanced Scorecard como estrutura para Ação Estratégica	26	
Figura 7 - Ponto de criação do modelo híbrido	29	
Figura 8 - Fluxo do processo de gerenciamento.....	31	
Figura 9 - Modelo EKD Híbrido de Objetivos Balanced Scorecard e Hoshin Kanri.....	ERRO!	
INDICADOR	NÃO	DEFINIDO.2
Figura 10 - Modelo EKD Híbrido de REGRAS DE NEGOCIO, Balanced Scorecard e Hoshin Kanri.	354	
Figura 11 - Modelo EKD Híbrido de Conceitos, Balanced Scorecard e Hoshin Kanri.	35	
Figura 12 - Modelo EKD Híbrido de Processos, Balanced Scorecard e Hoshin Kanri.....	37	
Figura 13- Modelo EKD Híbrido de Atores e Recursos, Balanced Scorecard e Hoshin Kanri.	39	

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARM: Actors and Resources Model

BPM: Business Process Model

BRM: Business Rules Model

BSC: Balanced Scorecard

CM: Concepts Model

EKD: Enterprise Knowledge Development

GM: Goals Model

SUMÁRIO

Introdução	12
Capítulo 1– Revisão Bibliográfica	18
1.1. Planejamento Estratégico	18
1.2 Hoshin Kanri Aplicado As Organizações, A Inovação Do Gerenciamento Pelas Diretrizes.	19
Soluções Lean, Provisão X Consumo	23
1.3 Balanced Scorecard, A Mensuração Do Realizado.	24
Capítulo 2 – Conceituação	29
Cápítulo 3 - Resultados.....	32
3.1 Modelo De Objetivos (GM).....	32
3.2 Modelo De Regra De Negócio (BRM)	33
3.3 Modelo De Conceitos (CM)	35
3.4 Modelos De Processo (BPM).....	36
3.5 Modelo De Atores E Recursos (ARM)	38
4. CONCLUSÃO	40
Referências	41

Introdução

Figuramos hoje um mercado globalizado, onde a concorrência entre as organizações é autorregulada, onde organizações mais estruturadas têm mais chances de sucesso e é por este fator que é evidente a necessidade de que mesmo as menores empresas possuam planejamentos estratégicos.

A estrutura de consumo da sociedade reivindica a cada dia, mais inovação nos produtos, eficácia na manufatura em escala e excelência na qualidade, portanto não existe mais espaço para organizações não flexíveis a intempéries e demandas do mercado, ou seja, a organização que não consegue se adaptar esta fadada a falhar.

Neste trabalho serão expostos conceitos de gerenciamento que possibilitem flexibilizar e garantir a realização de um horizonte planejado eficiente, adaptado às necessidades de mercado e pronto para garantir os resultados esperados para os mais diversos níveis de organização. Sendo assim será abordado o método *Hoshin Kanri* que visa o gerenciamento pelas diretrizes e o método *Balanced Scorecard* de gerenciamento estratégico.

Como forma de modelar tais conceitos de gerenciamento, será usada a metodologia EKD (*Enterprise Knowledge Development*). Assim será possível a criação de um modelo híbrido de conceitos que esclarece os mais diversos aspectos das técnicas de gerenciamento abordadas.

Toda organização possui objetivos a serem alcançados, objetivos esses que uma vez atingidos proporcionam estabilidade, crescimento e evolução a empresa em seus diversos âmbitos. Então neste ponto depara-se com um fator determinante do processo direcionador de sucesso das organizações, a necessidade de um planejamento real e eficiente, fidedigno a informações e linhas lógicas de estratégia, um planejamento científico. O estabelecimento de metas claras, diretrizes específicas e objetivos comuns em todos os níveis hierárquicos da empresa possibilita que se torne realizado o horizonte planejado.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas da era da informação que são bem sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais, são as em que a especialização funcional integra os processos de negócios baseados em clientes consumidores, a produção em massa os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, personalizados. A partir do momento em que uma organização investe na aquisição dessas capacidades, seu êxito ou falha não podem ser motivados ou medidos pelo modelo tradicional financeiro já que tal modelo foi desenvolvido na era industrial e tem como foco medir acontecimentos passados, mas não os investimentos em capacidades que produzem valor futuro. Considerando as técnicas de gerenciamento que auxiliam no alinhamento vertical e horizontal das empresas como o *Balanced Scorecard* e o *Hoshin Kanri*, será criado um modelo guiado pela metodologia *Enterprise Knowledge Development* (EKD) que demonstre a possível hibridização conceitual destas para aplicação nas organizações e os pontos de estrangulamento onde deve ocorrer o ajuste dos objetivos e metas das entidades, ou seja, onde deve se iniciar a mudança e os ajustes no curso da organização visando alcançar o horizonte planejado tendo como bússola as técnicas de gerenciamento.

Planejamento estratégico é tema conhecido em diversos níveis nas organizações, cada qual com suas especificidades e determinações alinhadas a sua realidade, a realização de um planejamento de longo e curto prazo é segundo Falconi (2004, p. 10), ”a mais importante tarefa da administração de uma empresa”, é de fundamental significado que seja transformado em realidade o planejado com maior eficiência possível, sendo perceptível o insucesso das empresas que não conseguem concretizar o planejado ou ainda ajustar sua realidade e seu horizonte em função da dinâmica do mercado. Como é possível controlar e validar se o planejado está se concretizando? E ainda, como aplicar os conceitos de gerenciamento abordados?

Este trabalho buscará esclarecer possibilidades de controle e validação do planejado através da exposição em modelo híbrido na metodologia EKD dos conceitos de gerenciamento pelas diretrizes e pela estratégia.

Este trabalho tem como objetivo propor modelo híbrido de conceitos em EKD que demonstre como desdobrar visão, objetivos e as estratégias no sentido de alcançar o horizonte planejado da organização e ainda os pontos de validação e ajuste dos objetivos e metas, ou seja, onde deve se iniciar a mudança e a correção no curso da organização segundo aplicação dos conceitos de *Hoshin Kanri* e *Balanced Scorecard*.

É facilmente perceptível que, pode se ter o melhor planejamento existente no mercado, porém de nada ele adiantara se não for cumprido com controle e acurácia necessária para seu sucesso. Partindo desse principio poderá se analisar diversas ferramentas necessárias para que aconteça de forma controlada e ajustável a operacionalização do horizonte planejado.

Logo se vê que as empresas com maior capacidade adaptação as adversidades e características de mercado tem maior chance de êxito em seus objetivos, portanto entender como se desdobra, se controla e ajusta o horizonte de planejamentos de uma organização bem como as técnicas de gerenciamento possíveis na gestão da organização é fator imprescindível no panorama atual do mercado competitivo.

Após realizar pesquisa bibliográfica referente a filosofias, mecanismos e ferramentas de controle de horizonte planejado será feito um modelo em EKD, que é a metodologia de modelagem organizacional, uma representação da estrutura, atividades, processos informações, recursos, pessoal, comportamento, objetivos e das restrições das organizações comerciais, governamentais ou de qualquer outra natureza. A metodologia ajuda a compreender as complexas interações entre as organizações e as pessoas.

Segundo Pádua *et al* (2003) o EKD inclui em sua estrutura primordial um conjunto de atividades e técnicas de descrição, a participação de *stakeholders* e um conjunto de diretrizes para o trabalho. Sendo considerado um *stakeholders* todo e qualquer integrante da instituição interessado na obtenção do resultado pretendido. As técnicas de descrições alinhadas fornecem um grupo de modelos, que são fonte descritiva do sistema a ser analisado ou construído e a organização com a qual será operacionalizado. A abordagem EKD envolve tipicamente a alta administração, gerentes estratégicos e colaboradores do nível operacional, cada qual analisando seu nível de operação e ao mesmo tempo a visão holística do sistema.

Segundo Bubenko *et al* (1998, pg. 10)

Pode-se usar o *enterprise model* para descrever e analisar a situação atual de uma empresa ou de descrever e analisar as possíveis situações futuras de uma empresa. Além disso, podem-se analisar os processos de negócios existentes em matéria de metas futuras para ver as necessidades de melhoria, reestruturação e mudanças. *Enterprise Modelling* é uma técnica estruturada para descrever diferentes aspectos de uma empresa.

Bubenko *et al* (1998, pg.19) ainda esclarece sobre as resultantes esperadas no processo de modelagem

As resultantes do processo EKD são uma série de modelos conceituais que examinam uma empresa e suas necessidades a partir de uma série de perspectivas inter-relacionadas. Estes modelos são abstrações do mundo físico. Para uma determinada empresa, estes modelos associados constituirão o Enterprise Model. Aliado a esses modelos deverão existir informações relevantes que sugeream a avaliação de métodos alternativos das situações operacionais, tais informações incluem critérios de avaliação, as escolhas disponíveis, os parâmetros de medição e os argumentos a favor e contra registrado sobre as escolhas. Em qualquer fase do seu desenvolvimento, o enterprise model pode servir como meio de compreensão e comunicação entre os participantes ou entre os participantes e outras partes interessadas no processo EKD. Será um ponto de referência comum em muitas áreas diferentes, sua posse não vai limitar-se a aplicações específicas ou grupos específicos. Vai ser independente de qualquer tecnologia de modo a que o mesmo modelo pode ser implementado em várias plataformas de tecnologia, e o modelo será válido, independentemente de alterações à tecnologia. O modelo precisa ser mudado, só quando a situação e o contexto em que existe a empresa e os processos mudarem. Ele pode ser usado como um meio de avaliar as opções, de modo que os custos de cada opção potencial podem ser avaliados, assim como para documentar todos os aspectos intangíveis da organização. A “stopping rule” para o desenvolvimento do enterprise model, é um conjunto de modelos, descritos com grandeza de detalhes suficiente para que possa ser usado como uma base para o trabalho contínuo de aplicação das sugestões dos modelos, ou utilizando-se como uma base para a continuação do problema pra resolução em outros meios.

Conforme Bubenko *et al* (1998) EKD é composto por seis submodelos que viabilizam a compreensão de diversas perspectivas da organização, sendo todos esses modelos inter-relacionados e quando associados representam o panorama da empresa, atual, futuro ou as condições desejadas. Sendo eles:

- *Goals Model* (GM) Modelo de Objetivos: Como o próprio nome diz, este modelo representa os objetivos da organização, situações que deseja realizar ou evitar e ainda pode apresentar oportunidades ou ameaças ao atingimento destes objetivos.

- *Business Rule Model* (BRM) Modelo de regras de negócio: Este modelo exhibe as regras internas e externas que interferem diretamente no processo de negócio bem como no atingimento dos objetivos da organização.

- *Concepts Model (CM)* Modelo de Conceitos: Representa todos os conceitos, técnicas e metodologias de utilização necessária para que sejam atingidos os objetivos, bem como fenômenos e outros atributos e relações.

- *Business Process Model (BPM)* Modelo de Processos de negócio: Mostra os processos da organização bem como os fluxos de interação da informação e dos materiais, desde seu *input* até seu *output*.

-*Actors and Resources Model (ARM)* Modelo de Atores e Recursos: utilizado para demonstrar todos os participantes (atores) nos processos bem como os recursos e papéis vinculados a eles.

-*Technical Components and Requirements Model (TCRM)* Modelo de Componentes e Requisitos Técnicos: Utilizado quando se busca criar um sistema ou cadeia produtiva com base nos modelos, identifica todos os recursos tecnológicos associados.

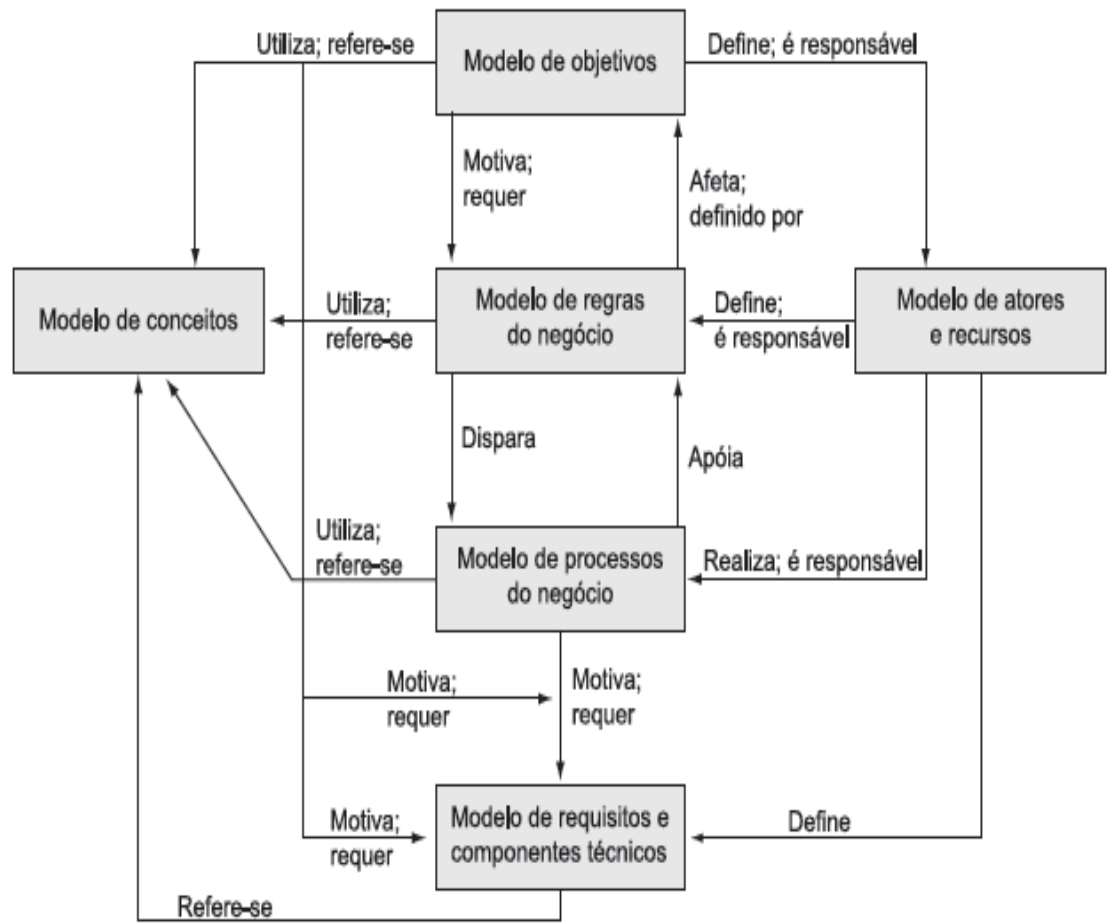
Cabe ressaltar que neste trabalho não será utilizado o modelo TCRM visto que não tem como objetivo a criação de sistemas.

Bubento *et al* (1998, p.22)diz quanto a interação do sub modelos

Há, entretanto, as limitações na forma como sub modelos e suas relações podem ser preenchidos. Estes são controlados por uma regra estatística, assim como as regras de consistência dinâmicas, que controlam as transições de estado permitidas. Estas são necessárias uma vez que permitem a análise e comparação.

Na figura 1 a, vê-se a representação da intercomunicação dos modelos supracitados.

Figura 1: A relação entre os submodelos do EKD.



Fonte: Bubenko et al (1998, p. 22).

Será realizada pesquisa bibliográfica revisando conteúdo sobre o conceito e aplicação das ferramentas: *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*. Técnicas de gerenciamento estas utilizáveis em qualquer tipo de organização independente de seu porte. A aplicação híbrida dos mesmos será demonstrada através de 5 modelos, modelo de objetivos, modelo de regras de negócio, modelo de conceitos, modelo de processos e modelo de atores.

Se realizara neste trabalho pesquisa exploratória bibliográfica, portanto, ao utilizar esse método de pesquisa serão levantadas as informações necessárias dos conceitos e métodos que serão aplicados para resposta por meio de um modelo na metodologia EKD ao problema de pesquisa.

Koche (2009, p.122) afirma que

A pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o

investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação. O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa.

Os dados serão analisados em âmbito qualitativo, visto que tal técnica se baseia na metodologia dedutiva, com caráter conclusivo, estuda ações e intervenções e fornece dados para provar hipóteses. A análise será baseado nas seguintes etapas:

- a) Seleção;
- b) Classificação;
- c) Codificação;
- d) Representação;

Capítulo 1 – Revisão Bibliográfica

Esta pesquisa traz uma revisão bibliográfica de conceitos e técnicas nas áreas de planejamento estratégico e gerenciamento, abordando metodologias e ferramentas como *Balanced Scorecard* (BSC), Gerenciamento Pelas Diretrizes - *Hoshin Kanri*, Soluções Enxutas - *Lean Solutions*.

Esta abordagem e contextualização se faz necessária para criação de uma macro visão das metodologias possíveis e de sua composição para uma melhor gestão do horizonte planejado pelas organizações e criação dos modelos em EKD.

1.1. Planejamento estratégico

Thompson e Strickland (2003, p. 1) definem estratégia como “conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa”. Ainda afirmam que “A estratégia, em verdade, é o planejamento do jogo de gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.”

Thompson e Strickland (2003, p. 4) definem quatro níveis diferentes de gerentes de estratégia na organização sendo

O diretor executivo e outros executivos de alto nível corporativo que têm a responsabilidade principal e autoridade pessoal para tomar decisões estratégicas que afetam o negócio como um todo e a coleção dos negócios individuais em que a empresa possa ter se diversificado.

Os gerentes que têm responsabilidade de lucros e perdas de uma unidade de negócios específica a quem foi delegado um papel de liderança maior na formulação e implementação da estratégia para aquela unidade.

Gerentes de áreas funcionais dentro de certa unidade de negócios que tem autoridade direta sobre uma parcela maior do negócio (fabricação, comercialização e vendas, finanças, P&D, pessoal) e cujo papel é apoiar a estratégia geral da unidade de negócios com ações estratégicas em sua própria área.

Gerentes de unidades operacionais maiores (fábricas, distritos de vendas, escritórios locais) que têm responsabilidade local pelo desenvolvimento dos detalhes do esforço estratégico em sua área e para implementação e execução de sua parte no plano estratégico geral no nível mais baixo.

Tiffany e Peterson (1998, p. 9) realizam afirmação que diz “O planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o que é certo e errado em relação ao futuro. O planejamento estratégico é um processo que prepara você para o que está por vir.”

Ligado diretamente ao processo de estratégia da organização está a definição de missão da organização que Tiffany e Peterson (2003, p. 22) explicam quem “A declaração de missão de sua empresa visa a comunicar internamente e externamente o propósito de seu negócio. Define quem você é e o que faz.”

Ainda nestes aspectos liga-se a definição de declaração de valores que é especificada por Tiffany e Peterson (2003, p. 40) como “um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e operações de uma empresa, independente de seu porte.”.

A declaração de visão da organização junto às outras definições auxilia na elaboração da estratégia da organização, Tiffany e Peterson (2003, p. 52) definem visão como “conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde sua empresa está caminhando ou traçam um quadro do que sua empresa deseja ser.”.

São demasiados os fatores que corroboram para criação de um planejamento de uma empresa Thompson e Strickland (2003, p. 67) afirmam que

O entrelaçamento destes fatores e a influencia que cada um exerce sobre o processo de elaboração de estratégia varia de empresa para empresa. Não existem duas escolhas estratégicas feitas exatamente no mesmo contexto; mesmo dentro de uma indústria os fatores situacionais diferem de tal modo de empresa para empresa que cada empresa busca sua própria estratégia. É por isso que o ponto de partida na elaboração de estratégia é o dimensionamento de todos os fatores situacionais, internos e externos.

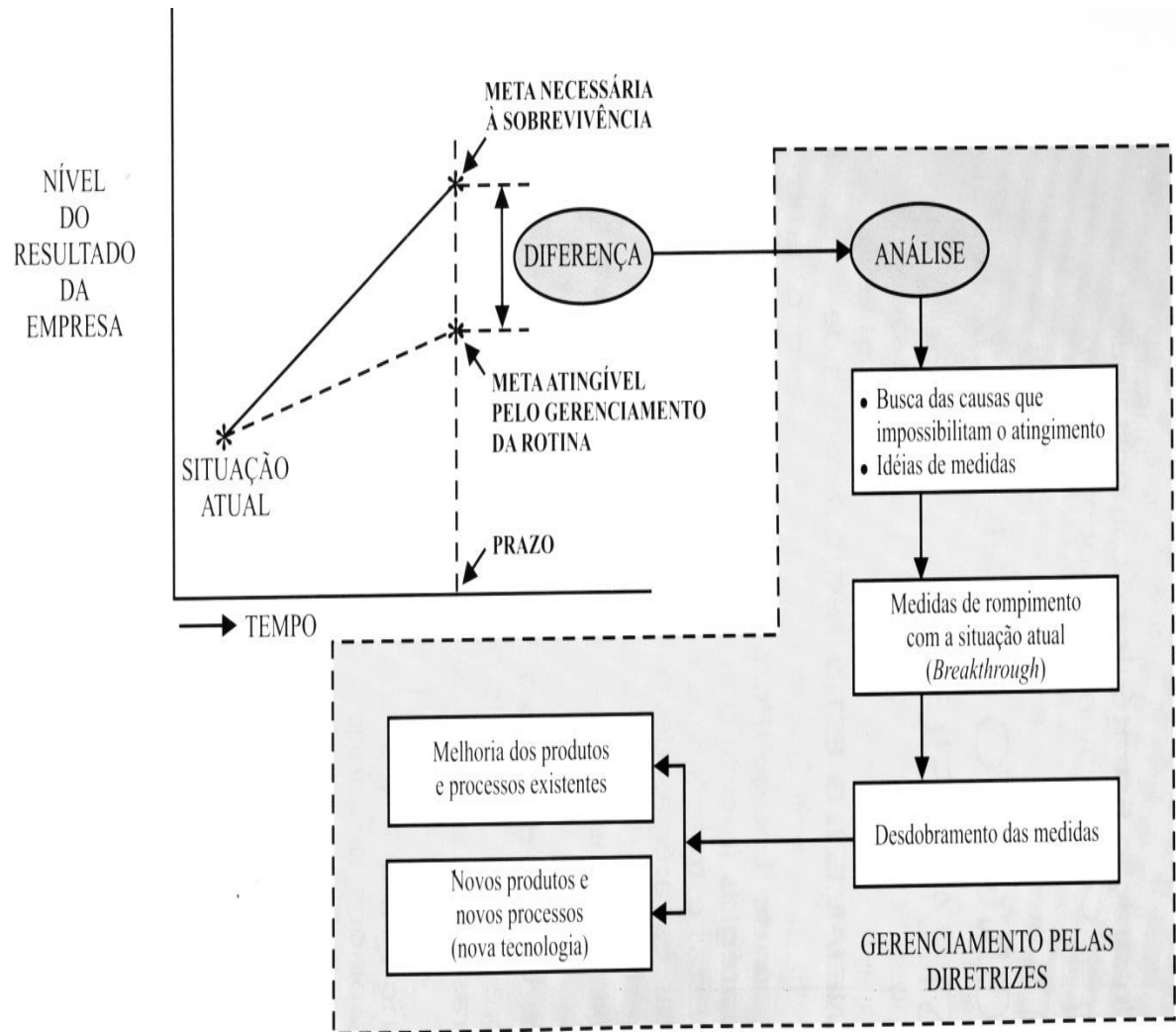
1.2 Hoshin Kanri aplicado as organizações, a inovação do gerenciamento pelas diretrizes.

Conforme Campos (1996) no panorama atual onde as organizações têm sido forçadas a fazer grandes mudanças em sua estrutura para se adequar as demandas de mercado é de vital significado que durante seu planejamento estratégico uma empresa considere a inovação de sua estrutura organizacional e produtiva junto a inovação de sua linha de produtos. Portanto um planejamento estratégico adequado e flexível as demandas do mercado é a tarefa mais importante da administração executiva e das camadas gerenciais, o gerenciamento pelas diretrizes visa transformar tais estratégias da organização em realidade.

Para Facolni (1996, p. 31) “quando as exigências do mercado e o desempenho dos concorrentes crescem mais rapidamente que a capacidade de melhoramento do Gerenciamento de Rotina em sua organização, é necessário introduzir o Gerenciamento pelas Diretrizes, para responder a estes desafios.”. Cabe esclarecer que o gerenciamento de rotinas é a base do trabalho do dia-a-dia de uma empresa, o faturamento é fruto do trabalho executado com este gerenciamento, que tem como prioridade a manutenção da confiabilidade, a melhoria da competitividade e de níveis de controle e resultado.

Na figura 2, pode-se verificar a conceituação do gerenciamento pelas diretrizes.

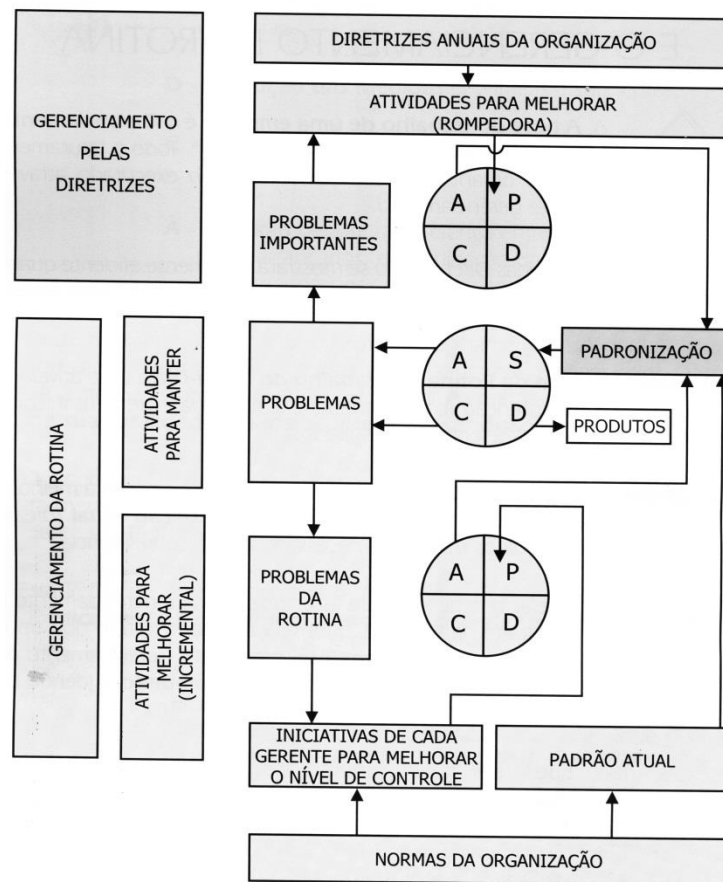
Figura 2: Conceituação do Gerenciamento pelas Diretrizes



Fonte: Campos, (2004, p. 33).

De acordo com Falconi (1996) o *Hoshin Kanri*, busca a melhoria da organização promovendo o rompimento da situação atual para atingir os resultados necessários para sua adaptação e sobrevivência. Na figura 3, verifica-se o relacionamento entre o gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia.

Figura 3: Relacionamento entre o gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento da rotina do trabalho do Dia-a-Dia.

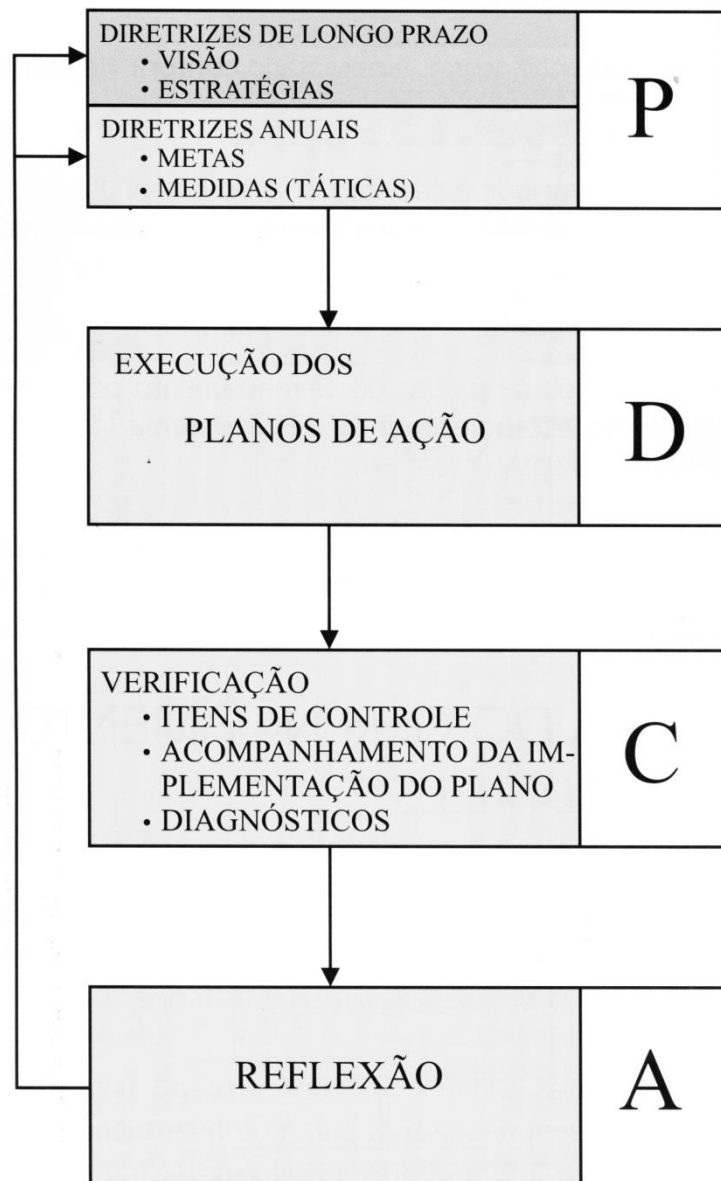


Fonte: Campos, (2004, p. 38).

Ainda segundo Campos (1996, p. 39), o Gerenciamento Pelas Diretrizes é centrado na concepção de que os resultados são conseguidos pela atuação criativa e dedicada das pessoas, sendo este implementado para conduzir mudanças que se fazem necessárias para que os resultados possam ser atingidos, baseando-se na inovação, uma busca permanente da melhor forma de se fazerem as coisas. Utiliza-se do método PDCA, pois tal método operacionaliza as diretrizes da organização, simplificada e podem-se interpretar o PDCA como: Planejar, Executar, Verificar e Refletir.

Na figura 4, vê-se a atuação do PDCA no sistema de gerenciamento pelas diretrizes.

Figura 4: Sistema de Gerenciamento pelas Diretrizes pelo método PDCA.



Fonte: Campos, (2004, p. 40).

Lopez (2010) argumenta quanto a estruturação do *Hoshin Kanri*

Erro fatal de muitas organizações é desdobrar a estratégia antes que a chamada “casa Hoshin” esteja construída de forma consistente e lógica. Como desdobrar a estratégia se a empresa não sabe para onde vai? Assim alguns pré-requisitos são fundamentais para garantir o sucesso do processo de desdobramento da estratégia, e os mesmos garantem a solidez da casa *Hoshin*:

1. Qual nosso *Hoshin* ou Visão – será o guia para a organização. A cada ação deve-se perguntar se a mesma está alinhada com a visão de futuro da organização. Ela representa o norte verdadeiro da bússola.

2.Qual a nossa Missão – e a razão de ser da empresa. Deve externar a todos quais os objetivos voltados a resultados, funcionários, comunidade, clientes e colaboradores.

3.Quais são nossos valores – eles guiarão cada uma das ações. Não basta descrevê-los e colocá-los na parede, mas e sim fundamental, que sejam realmente praticados por todos os níveis da organização.

4.Como vamos gerir nossos processos – quais os sistemas de gestão que serão praticados. Teremos os conceitos do Lean como base de nosso sistema de gestão?

Estes quatro pontos darão a sustentação para a aplicação de um processo de desdobramento da estratégia estruturado com maiores chances de ser bem sucedido.

Todavia, este é apenas o início de um processo sistêmico de *Hoshin Kanri*. Outros pontos devem ser tomados em consideração para que o processo possa ser conduzido e tenha sustentabilidade.

Conforme Falconi (1996), o gerenciamento pelas diretrizes possibilita uma maior capacidade de adaptação as situações de mercado bem como readequação do horizonte planejado de curto e médio prazo visando o atingimento do planejado em longo prazo; Este método possibilita a clara identificação dos problemas a ser solucionados e recursos necessários para o atingimento das metas da empresa.

Soluções Lean, Provisão x Consumo.

Segundo Womack e Jones (2006, p. 239) vivemos uma era de consumo de massa facilitado pela produção em massa, mundo em que a variedade de produtos toma o lugar do verdadeiro desejo do cliente.

Womack e Jones (2006) argumentam que a provisão *Lean* busca uma produção enxuta com uso adequado dos recursos disponíveis, com qualidade adequada mais ideal possível, a missão precisa e fidedigna e tempo perfeito criando a agregação ideal de valor ao produto ou serviço e que o consumo *Lean*, visa o atendimento completo com qualidade e precisão das necessidades do cliente, se utilizando de sete premissas básicas para que este se realize unindo a visão do provedor e do consumidor, sob a ótica do cliente, ou seja, ele possibilita que o gestor ou colaborador enxergue o *gemba* do cliente, permite que se veja o fluxo total de agregação de valor não só pela ótica de quem produz, mas também pela ótica de quem consome.

Conforme Womack e Jones (2006) as premissas podem ser enumeradas em:

1. Resolva nossos problemas completamente.
2. Não desperdice nosso tempo.
3. Forneça exatamente aquilo que queremos.
4. Forneça valor onde queremos.
5. Forneça valor quando queremos.
6. Forneça o valor que realmente desejamos, não apenas as opções existentes.
7. Resolva nossos problemas completos permanentemente.

Verifica-se então que no mercado atual, de nada adianta um planejamento” empurrado” pela organização ao consumidor.

Womack e Jones (2006) dizem que as organizações devem saber atender as expectativas dos consumidores e para isso devem saber quais são essas expectativas. *Lean Solutions* possibilita a intercomunicação entre provedores e consumidores criando um fluxo de informações que viabilize um incremento da qualidade produtiva, elementos de interferência direta no planejamento estratégico da empresa.

2.3 *Balanced Scorecard*, a mensuração do realizado.

Kaplan e Norton (1997, p. 08), identificam a funcionalidade e os objetivos do BSC

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras de desempenho passado com medida dos vetores que motivam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa, sendo os objetivos e medidas focalizados em desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

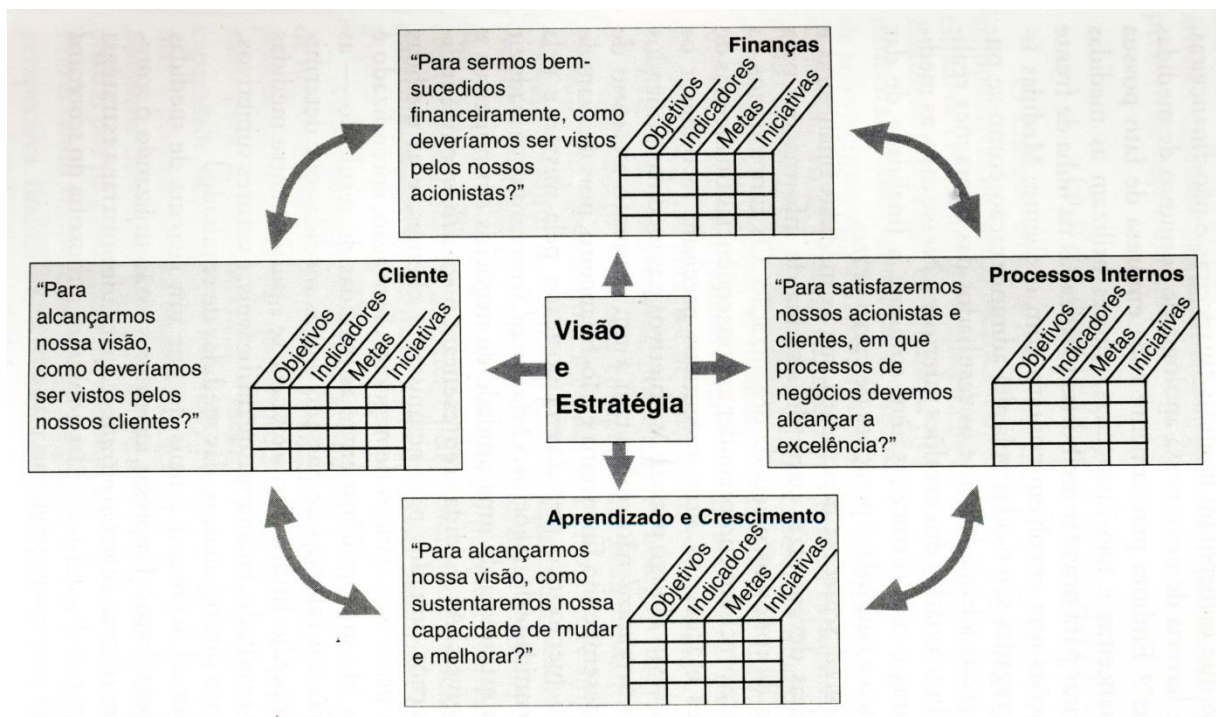
Para Kaplan e Norton (1997) o BSC possibilita a administração analisar e avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para seus clientes, atuais e futuros, e ainda indica como podem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos tentando atingir a melhora do desempenho no futuro.

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997, p. 09), vemos que

o *Balanced Scorecard* capta as atividades críticas de geração de valor criadas por funcionários e executivos capazes e motivados da empresa. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo.

Kaplan e Norton (1997) argumentam que os objetivos e as medidas utilizados no BSC não são limitados a algumas medidas aleatórias de âmbito financeiro ou não financeiro, pois são derivados de um processo *top-down* hierárquico norteado fidedignamente pela missão e a estratégia da organização, sendo assim pode-se dizer que *Balanced Scorecard* fornece a estrutura necessária para a transcrição da estratégia da empresa em termos operacionais. Evidencia-se este processo na figura 5.

Figura 5 : O Balanced Scorecard fornece a estrutura necessária para tradução da estratégia em termos operacionais



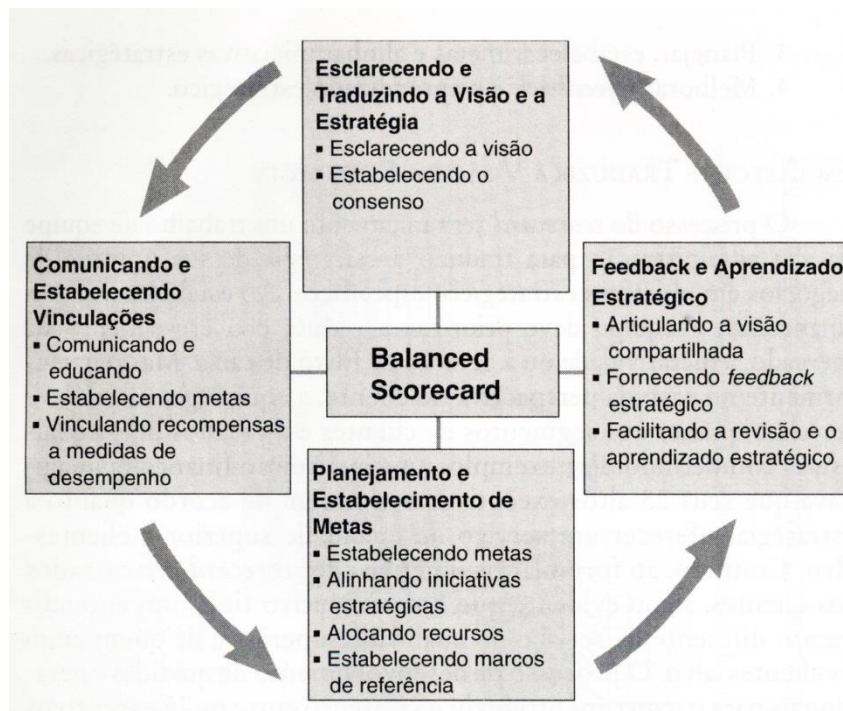
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 76)

Segundo Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* tem quatro pilares filosóficos básicos os quais possibilitam gerenciar processos críticos, sendo eles:

1. Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.
2. Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas.
3. Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas.
4. Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

A figura abaixo evidencia o ciclo do BSC como estrutura para ação estratégica, o processo de estruturação de seus pilares filosóficos que possibilita o gerenciamento estratégico a fim de realizar o horizonte planejado.

Figura 6: O Balanced Scorecard como estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 77)

Kaplan e Norton (1997, p.21) dizem que

Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. Infelizmente muitas empresas defendem estratégias baseadas no relacionamento com clientes, competências essenciais e capacidades organizacionais, enquanto motivam e medem o

desempenho apenas com medidas financeiras. O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro ao longo prazo.

A estruturação do BSC ocorre seguindo seus pilares filosóficos orientados por quatro perspectivas, Kaplan e Norton (1997, p. 25) definem

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

Referente a perspectiva financeira Kaplan e Norton (1997, p. 26) afirmam que

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados a lucratividade [..].

Sobre a perspectiva do cliente Kaplan e Norton (1997, p. 26) evidenciam que o BSC possibilita que a alta administração identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio irá competir e quais as medidas de desempenho da unidade nesses segmento alvo, sendo exemplo as medidas de satisfação do cliente, *market share* no segmento alvo dentre outros.

Na perspectiva dos processos internos são identificados processos críticos nos quais se devem buscar excelência, Kaplan e Norton (1997, pg. 27) afirmam que

“A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras incorporando medidas baseadas no tempo e qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.”

Sobre a perspectiva do aprendizado e crescimento Kaplan e Norton (1997, p. 29) afirmam que

Identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo. A perspectiva interna e do cliente identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos utilizando tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

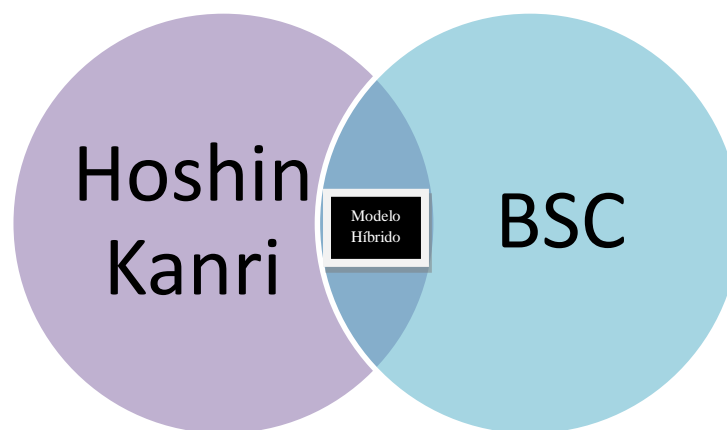
Segundo Kaplan e Norton (1997) através dos processos baseados nas quatro perspectivas expõem-se as lacunas a serem preenchidas para que a organização alcance seus objetivos, onde deve acontecer a melhoria a exemplo de fatores como, colaboradores, sistemas e equipamentos.

Capítulo 2

2.1 Conceituação

O *Balanced Scorecard* possui princípios semelhantes ao *Hoshin Kanri*, o que possibilita a intercomunicação entre as duas técnicas, conforme definições de Kaplan Norton e Falconi apontadas no capítulo 2. A aplicação híbrida dos dois conceitos pode criar vantagens e aperfeiçoar os resultados esperados visto que cada técnica possui particularidades que quando alinhadas criam um conjunto harmônico de gerenciamento, o que também possibilita flexibilidade por parte da organização quanto a sua linha de ação e objetivos. A figura 7 demonstra conceitualmente a interação das técnicas, sendo que o modelo híbrido contempla os pontos comuns entre o BSC e o *Hoshin Kanri*.

Figura 7: Ponto de criação do modelo híbrido



Fonte: o autor

Gerenciamento pela estratégia e gerenciamento pelas diretrizes buscam atender um objetivo comum, garantir a sobrevivência e o sucesso da organização através da manifestação precisa de sua missão, visão e de seus objetivos de desenvolvimento, ou seja, cumprir de forma clara a rota de crescimento traçada a curto, médio e longo prazo. Ambos desdobram a visão, missão e estratégia da organização em termos operacionais apoiados por ferramentas e pilares filosóficos, que contribuem para um ciclo estratégico mais eficiente assim retratado por Kaplan e Norton (1997, pg. 25; Lopez, 2010; Falconi, 1996).

Quanto às ferramentas conceituais e métodos aplicados na utilização de ambos, é claramente perceptível grande variedade, o que cria a possibilidade de maior adaptação às realidades da organização, o que não demanda grandes alterações imediatas quanto a administração dos ativos tangíveis e intangíveis da entidade, possibilitando a reestruturação

organizacional adequada a visão da organização. Dentre as ferramentas e conceitos comumente utilizados estão, PDCA, Gerenciamento interfuncional, *Brain Storming*, *5 W 1 H*, *5S*, Diagrama de *Ishikawa*, Ciclos de *Feedback*, conceito *supply chain*, *Lean*, Qualidade Total dentre outros, porém a utilização dos mesmos não restringe a participação de outras técnicas, muito pelo contrário expande ainda mais as possibilidades de ferramentas a serem utilizadas.

O gerenciamento através do BSC e *Hoshin Kanri* segue uma estrutura *top down*, que respeita a cadeia hierárquica, porém esclarece a obrigatoriedade da comunicação clara da visão objetivos e estratégias da organização para todos os níveis da entidade, buscando a integração de todos os colaboradores, ou seja, a dedicação integrada da força motriz rumo aos objetivos estabelecidos. O *feedback* estratégico a ser realizado em toda a organização possibilita a ampliação do panorama atual, identificação de possíveis ameaças, problemas e oportunidades fomentados pela interação com todos os colaboradores. A figura 8 demonstra conceitualmente o fluxo do processo de gerenciamento de acordo com as metodologias, onde a fonte da movimentação é a alta administração, delegando metas aos gestores que atribuem execuções aos colaboradores.

Figura08: Fluxo do processo de gerenciamento.



Fonte: o autor

Gerenciar pela estratégia e pelas diretrizes tem sua base de ação no planejamento estratégico da organização, ou seja, o planejamento é o mapa a ser utilizado para o atingimento dos objetivos, logo estes estão entrelaçados e dependentes entre si. Estes métodos permitem uma análise acurada das resultantes de curto, médio e longo prazo das ações da

organização visando atingir seus objetivos. A criação dos modelos em EKD demonstra os aspectos e objetivos do gerenciamento através do *Balanced Scorecard* e do *Hoshin Kanri*, cria através de submodelos segmentados um panorama da possibilidade de utilização híbrida dos dois métodos de gerenciamento, e representa claramente a interação dos mesmos com a diversidade de aspectos inerentes as organizações.

Cada técnica quando aplicada individualmente em sua totalidade já traduz ganhos e inovações para as organizações, bem como melhora no gerenciamento da estratégia, porém quando se demonstra através da modelagem as características harmônicas das duas técnicas vê-se a possibilidade da criação de um esforço único na utilização dos mesmos, ampliando ainda mais as melhoras esperadas. O modelo híbrido em EKD evidenciará não somente os aspectos de cada método de gerenciamento, mas também será mapa de análise e interpretação dos mesmos, visto seu fácil entendimento e sua clareza na demonstração das facetas analisadas.

Por meio de um processo reverso, partindo das regras de modelagem em EKD criou-se ambientes de foco em cada aspecto dos submodelos possibilitando a transformação de um ambiente desalinhado de informações e conceitos acadêmicos em um ambiente alinhado, à representação de cada fase do processo através dos modelos possibilita por união e composição a representação da visão holística do processo, ou seja, ao focar em cada ponto pode-se aprofundar a visão sobre ele o que possibilita a hibridização dos conceitos, dado que, o objetivo das técnicas é o mesmo: garantir o sucesso da organização através da realização do horizonte planejado.

Partindo dos focos específicos dos modelos, busca-se em cada ambiente conectar os conceitos, métodos e técnicas presentes na base bibliográfica dos assuntos, sempre considerando a necessidade de flexibilidade da aplicação dos mesmos vistos que o ambiente não acadêmico é dinâmico e autorregulado pelo mercado.

Se considerados fossem todos os aspectos conceituais sobre o gerenciamento pelas diretrizes e gerenciamento pela estratégia com toda certeza a complexidade do mesmo extrapolaria a fácil compreensão e aplicação, logo, sendo considerados aspectos estruturais dos métodos de gerenciamento cria-se mobilidade na aplicação híbrida e viabilização na implantação em qualquer tipo de organização.

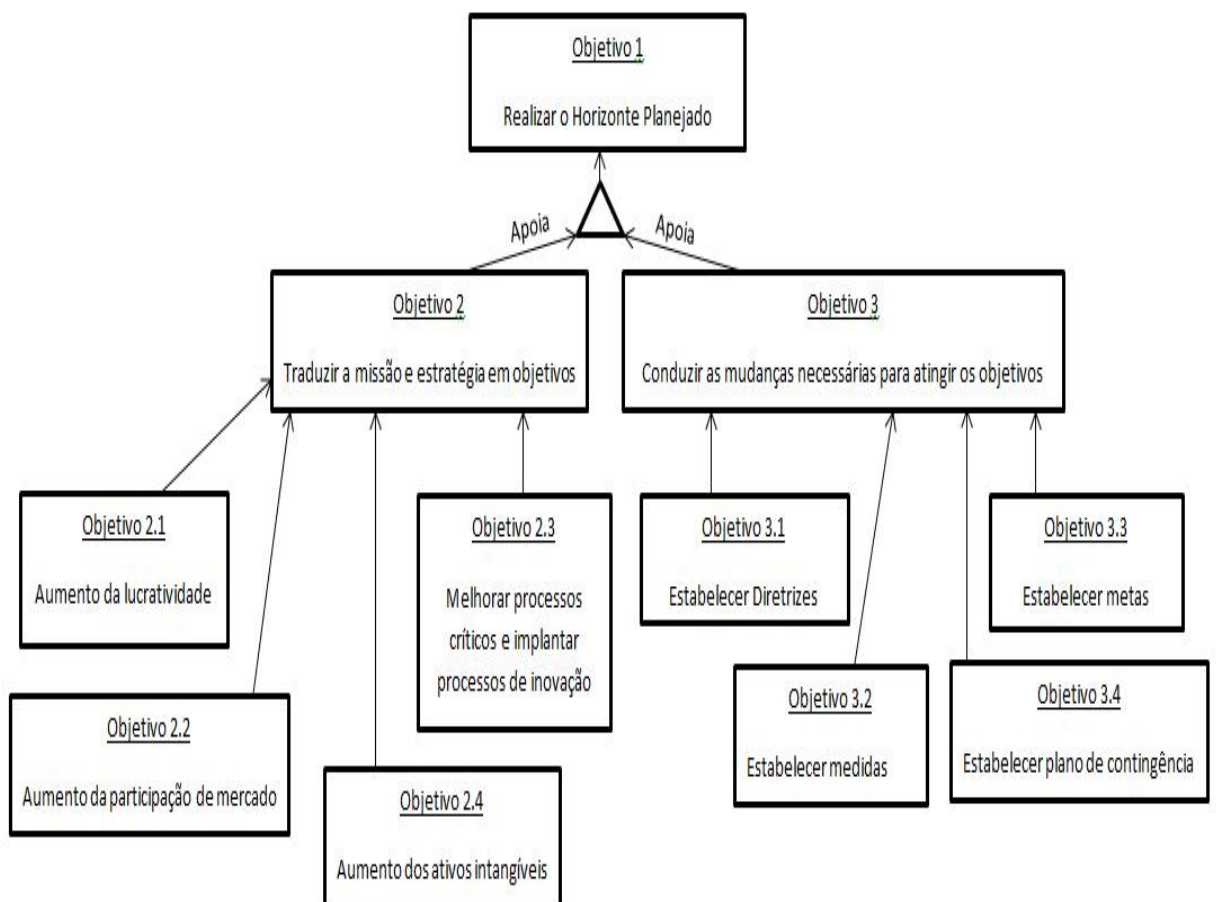
3. Resultados – Modelos híbridos

Os modelos híbridos de Objetivos, Regras de negócio, Conceitos, Processos e Atores e recursos representam facetas do panorama conceitual de aplicação das técnicas de gerenciamento pelas diretrizes e pela estratégia, o que possibilita uma análise mais complexa e detalhada dos fatores de influencia proporcionando maior acurácia em sua realização bem como na realização do horizonte planejado.

3.1 Modelos de Objetivos (GM)

Na figura 9 é mostrado o modelo híbrido de objetivos *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*, tendo como objetivo mestre a realização do horizonte planejado. Desdobra se então o objetivo mestre em dois sub objetivos que oferecem suporte a sua concretização objetivos dois e três.

Figura 9: Modelo EKD Híbrido de Objetivos *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*.



Fonte: o autor

O objetivo dois é desdobrado em quatro sub objetivos, atrelados a visão das perspectivas do BSC, sendo o objetivo 2.1 atrelado a perspectiva financeira, o 2.2 a perspectiva do cliente, 2.3 a perspectiva dos processos internos e 2.4 atrelado a perspectiva de aprendizado e crescimento.

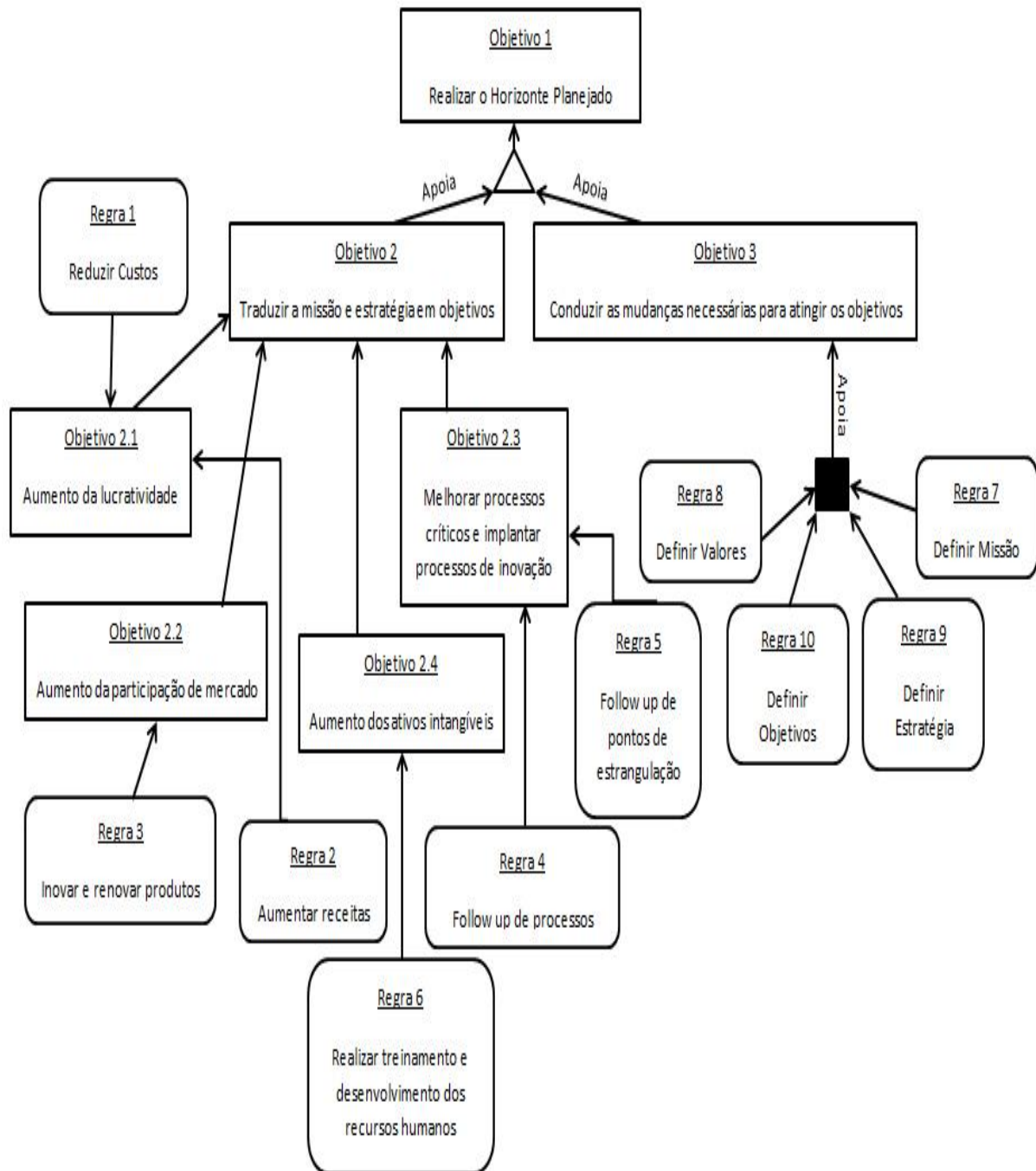
Partindo do objetivo três verifica-se o desdobramento em quatro outros sub objetivos associados ao método *Hoshin Kanri*, sendo a definição de diretrizes diretamente associadas à alta administração no objetivo 3.1, o desdobramento destas diretrizes em metas no objetivo 3.3 relacionado aos executivos e gerentes e ainda no objetivo 3.2 estabelecer medidas para o realizado direcionado ao corpo gerencial e o objetivo 3.4 estabelecer plano de contingência buscando prever situações desastre integrando todo o corpo colaborativo da organização.

3.2 Modelo de Regra de Negócio (BRM)

Na figura 10 vê se o modelo híbrido de regra de negócio associando BSC e *Hoshin*, que é ligado diretamente aos objetivos, sendo ligados ao objetivo 2.1 a regra um e dois que seguem a visão da perspectiva financeira do BSC, ligado ao objetivo 2.2 esta a regra três que é ligada a perspectiva dos clientes do BSC, ao objetivo 2.3 esta ligada a regra quatro e cinco referente a perspectiva dos processos internos, ligada ao objetivo 2.4 esta a regra seis referente a perspectiva do aprendizado e crescimento. Todas estas regras são associadas a aspectos internos da utilização do BSC e determinam em conjunto as regras para o atingimento do objetivo dois e concomitantemente as regras para atingimento do objetivo mestre.

Já quanto ao objetivo três existem quatro regras que agregadas totalmente apoiam e conduzem ao atingimento deste objetivo, sendo interdependentes entre si e quesitos obrigatórios para o gerenciamento por diretrizes, ou seja, todas devem ser cumpridas, e juntas apoiam a realização do objetivo três.

Figura 10: Modelo EKD Híbrido de Regras de Negócio, *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*.



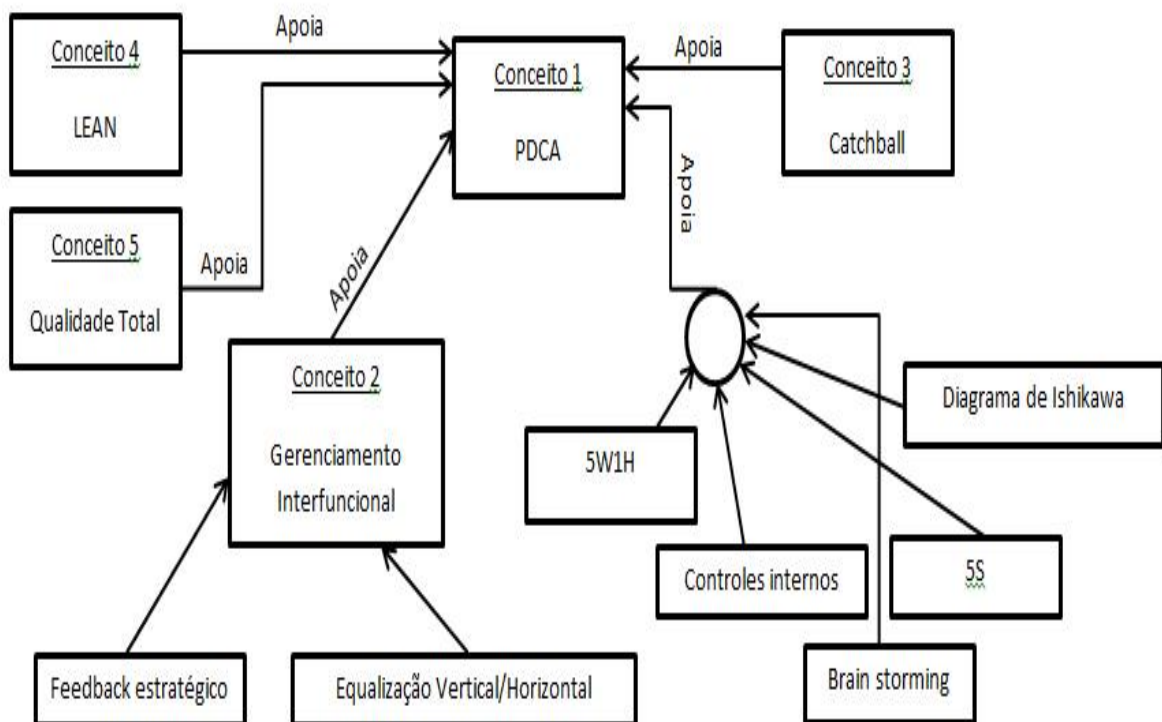
Fonte: o autor.

3.3 Modelo de Conceitos (CM)

Na figura 11 tem-se o modelo híbrido de conceitos do *Hoshin Kanri* e BSC, onde se demonstra todos os conceitos necessário ao apoio da implementação e execução dos mesmos. Como conceito mestre temos a técnica PDCA que supina toda a estrutura de gerenciamento BSC/*Hoshin*, visto que facilita o ciclo estratégico e permite o método de análise de resultados de curto, médio e longo prazo com maior flexibilidade. O conceito um é apoiado pelo conceito dois de gerenciamento interfuncional e suas ferramentas visando o atingimento das metas através da colaboração entre as diversas áreas e camadas da organização.

Ainda a agregação parcial ou total de ferramentas como 5W1H, 5S, Ishikawa dentre outros que apoiam a técnica PDCA, porém cabe salientar que tal técnica permite a utilização de diversas outras ferramentas não estando limitada a utilização apenas das citadas no modelo. Apoiado também pelo conceito de *Catchball* que envolve um ciclo de *feedback* estratégico entre todos os colaboradores, *Lean* e Qualidade total, ainda que destes sejam usados apenas aspectos inerentes as realidades das organizações alvo.

Figura 11: Modelo EKD Híbrido de Conceitos, Balanced Scorecard e Hoshin Kanri.



Fonte: o autor

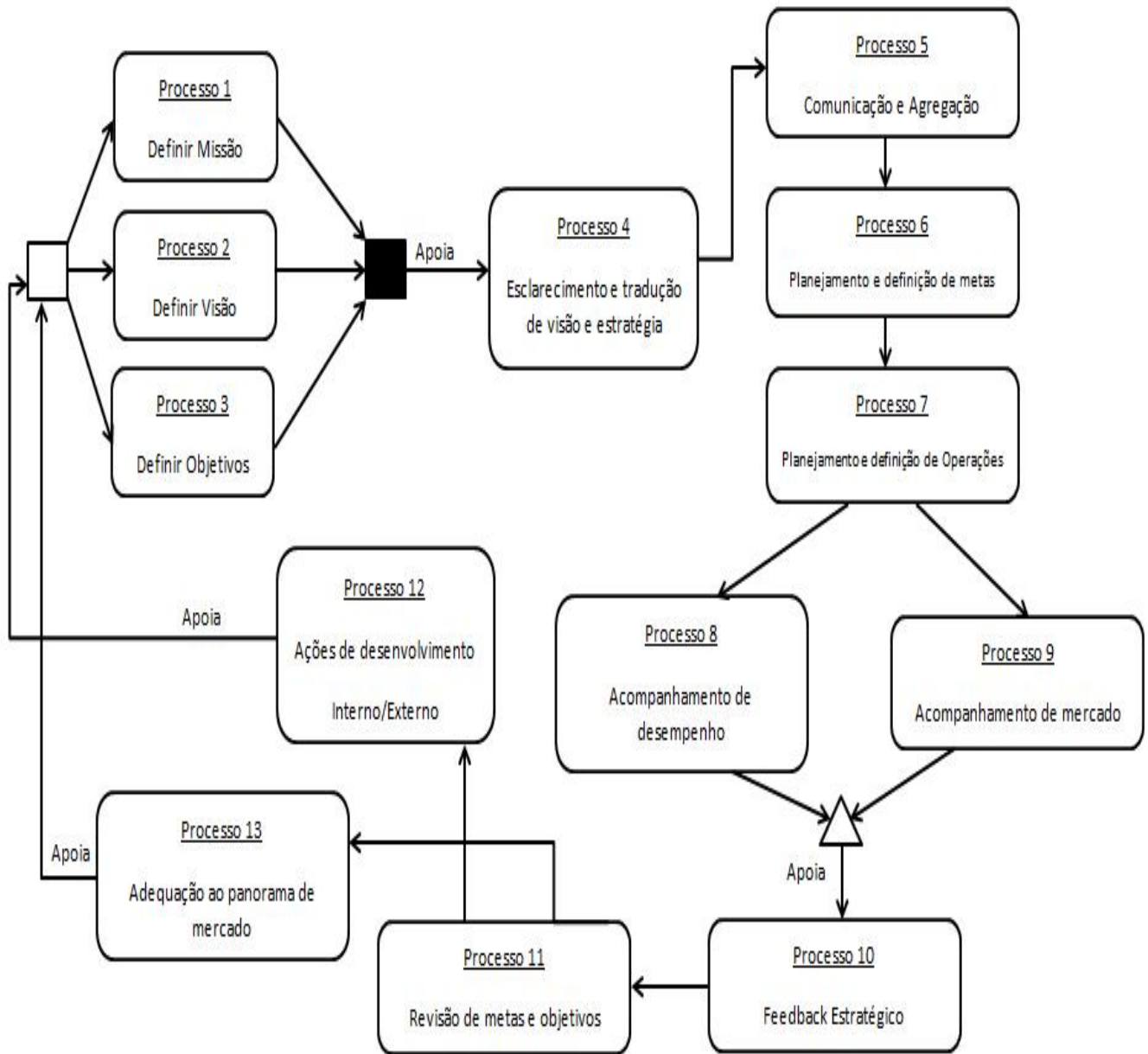
3.4 Modelos de Processo (BPM)

O modelo híbrido de processos atrelados ao *Hoshin* e ao BSC segue uma linearidade harmônica, onde apresentam como processos 1, 2 e 3 as necessidades básicas no primeiro passo da estratégia tanto para o gerenciamento pelas diretrizes bem como pelo gerenciamento pelas estratégias. Os processos iniciais agregados possibilitam a realização com excelência do processo quatro, que será a fundação de toda a estrutura do modelo de processos híbrido.

Os objetivos 5 6 e 7 viabilizam a estratégia em si bem como a equalização da informação nos diversos níveis da organização, definindo metas e definindo as operações necessárias para o cumprimento das metas o que culmina em dois processos de acompanhamento, um interno em outro externo que juntos apoiam o processo 10 que viabiliza o fluxo de informação dentro da organização.

O processo 11 possibilita o reconhecimento do desempenho da organização e os fatores que o influenciam, sendo assim culmina em dois processos, um de adequação a realidade do mercado e outro de ações de desenvolvimento interno que viabilizem alcançar o horizonte planejado e que ainda abrem a possibilidade de revisão dos processos iniciais.

Figura 12: Modelo EKD Híbrido de Processos, *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*.



Fonte: o autor

3.5 Modelo de Atores e Recursos (ARM)

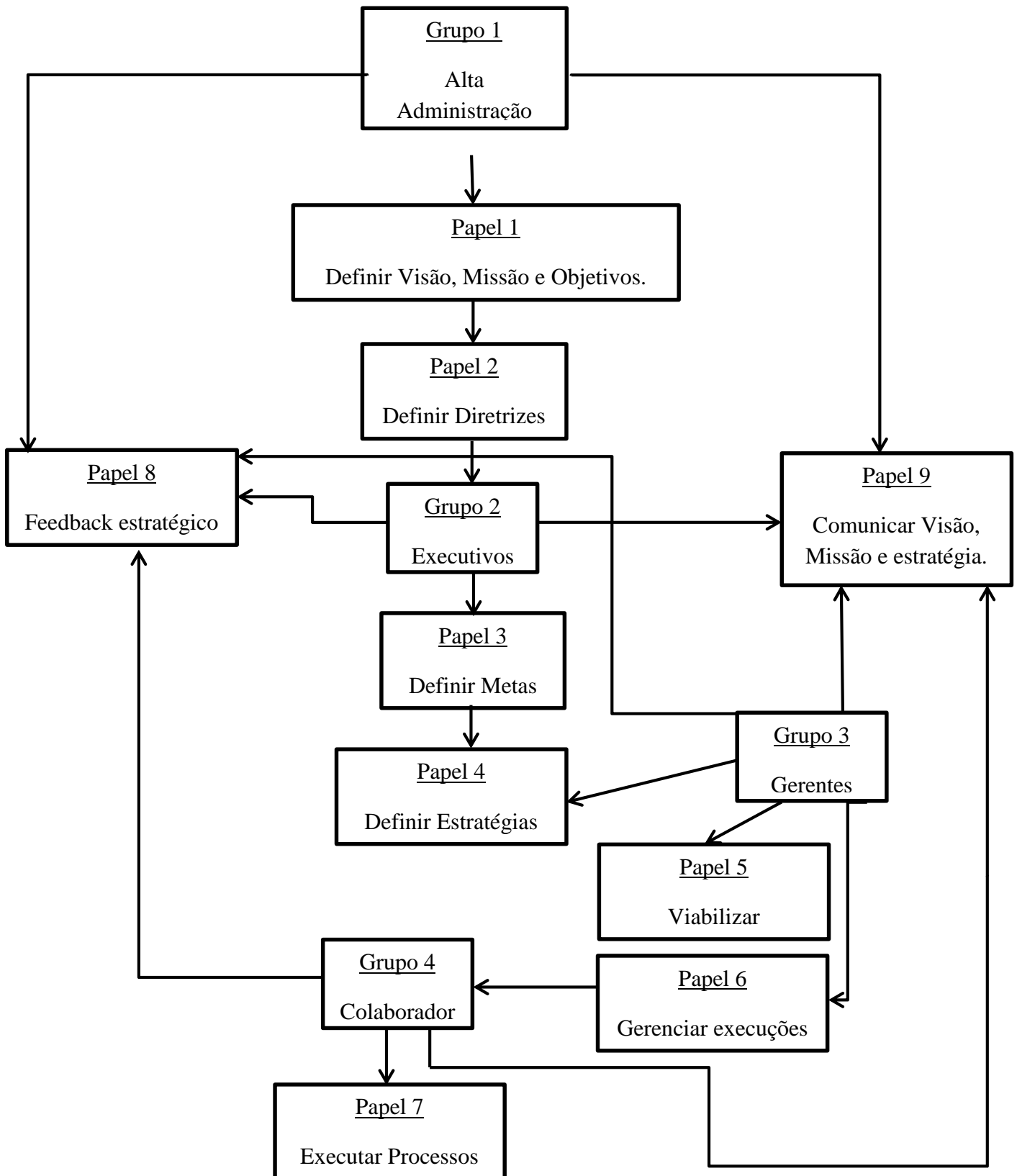
O modelo híbrido de atores e recursos do BSC e *Hoshin* segue um processo *top down* de fluxo de informação e distribuição de papéis, sempre aplicados em grupos ou classes de colaboradores. Partindo do grupo um, a alta administração, tem o papel de definir visão, missão e objetivos da organização e ainda desdobra-los em diretrizes para o grupo seguinte os executivos que por sua vez devem desdobrar as diretrizes em metas e estratégias alinhando as estratégias junto ao grupo dos gerentes.

O grupo dos gerentes será responsável, por além de auxiliar na elaboração de estratégias controlarem a execução das operacionalizações destas e viabilizar a realização do planejado com quaisquer que forem os recursos a sua disposição.

O grupo dos colaboradores é responsável por realizar as execuções, porém como todos os outros devem agregar os conhecimentos de visão missão e objetivos da organização e também devem realizar *feedback* estratégico do seu ponto de vista.

Cabe salientar que todos os níveis devem ter conhecimento sobre a visão, missão e objetivos da organização bem agregados e ainda todos os níveis devem possuir alguma forma de *feedback* visando viabilizar a visualização holística dos processos através do ciclos estratégicos.

Figura 13: Modelo EKD Híbrido de Atores e Recursos, *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*.



4. CONCLUSÃO

A criação dos modelos híbridos em EKD baseados nos conceitos de gerenciamento pelas diretrizes e gerenciamento estratégico, *Hoshin Kanri* e *Balanced Scorecard*, foi bem sucedida dado ao alinhamento filosófico dos dois conceitos, que visam através da definição de visão, missão, objetivos e valores da organização traçar os rumos de desenvolvimento da mesma.

Juntos, os dois conceitos almejam a corroboração horizontal e vertical a organização, um fluxo adequado e harmônico de informação que possibilite a interação estratégica entre todas as camadas bem como motivação o desenvolvimento interno na estrutura.

Ao aplicar os conceitos abordados hibridamente a uma entidade de qualquer porte, seria possível grande avanço na estratégia bem como na realização do horizonte planejado, garantindo maior acurácia e adaptação as intempéries do mercado.

O ciclo de *feedback* estratégico cria maiores chances desenvolvimento dos ativos intangíveis da organização e até mesmo os tangíveis, visto que possibilita a circulação da informação de forma eficaz bem como reforço constante do posicionamento da organização, ou seja, uma visão holística integrada dos processos.

Quanto ao EKD como metodologia de modelagem, cabe salientar a alta qualidade das resultantes da utilização da metodologia, vista a concisa definição de regras para criação dos modelos bem como a variedade proporcionada pelos focos direcionados nos sub modelos.

Os 5 sub modelos obtidos como resultado quando associados demonstram claramente os aspectos da aplicação híbrida dos métodos de gerenciamento o que viabiliza a implantação conceitual híbrida de Hoshin e BSC em qualquer tipo de organização.

Logo, o planejamento estratégico, associado ao BSC e *Hoshin* como conceitos de gerenciamento, tem maiores chances de sucesso ao longo prazo visto a capacidade de adaptação viabilizada pelos conceitos bem como maior interatividade entre todos os âmbitos organizacionais consolidando a estrutura e a direção da organização, cada passo rumo ao planejado seria concreto.

REFERÊNCIAS

- BUBENKO Jr.; et al. **EKD user guide/ Dpt of computer and systems sciences. Stockholm: Royal Institute of Technology, 1998.**
- BULGACOV, Sergio (Org.); **Manual de gestão empresarial/** São Paulo: Atlas, 1999.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri)** / Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas/** Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho; **Pesquisa em ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas** / São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ECO, Umberto. **Como se faz uma tese** / São Paulo: Perspectiva, 1999.
- HOSHIN KANRI – Desdobrando a estratégia em sua organização, 2010. Lopez, Cid Fontana. Disponível em:** <http://www.lean.org.br/artigos/125/hoshin-kanri---desdobrando-a-estrategia-em-sua-organizacao.aspx>. **Acesso em 12 Set. 2013.**
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.; **A ESTRATÉGIA EM AÇÃO: Balanced Scorecard/** tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho – Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Koche, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação á pesquisa** / 24. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- MARQUES, Dani Marcelo Nonato ; orientador: Fábio Muller Guerrini. **Implantação de um sistema MRP em um ambiente de produção enxuta com alta diversidade de componentes e sazonalidade / – São Carlos . 2008 Dissertação (Mestrado – Programa de pós graduação e área de concentração em Engenharia de Produção) – Escola de engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.2008.**
- Slack, Nigel. Chambers, Stuart. Johnston, Robert. Betts, Alan; **Gerenciamento de operações e de processos** /tradução Sandra de Oliveira – Porto Alegre: bookman, 2008.
- THOMPSON, Arthur A., Jr. STRICKLAND III A.J. ; **Planejamento estratégico: elaboração implementação e execução** / tradução Francisco Roque Monteiro Leite – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- TIFFANY, Paul. PETERSON, Steven D. ; **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz** / tradução Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.