

EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA: IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS DE FALHA A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO

ARTIGO A SER SUBMETIDO AO PERIÓDICO GESTÃO & PRODUÇÃO

MATEUS HEXSEL SCHROEDER (mateushs@gmail.com)

CLÁUDIO JOSÉ MULLER (cmuller@producao.ufrgs.br)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

RESUMO

A estratégia está há tempos em voga no meio empresarial. Muito se fala sobre o que é estratégia e como planejá-la. Porém, tão importante quanto uma estratégia bem definida e planejada é executar tal estratégia. Sendo assim, este artigo propõe um estudo de caso para investigar quais fatores podem influenciar a execução das diretrizes estratégicas de uma empresa. Esta pesquisa está estruturada, primeiramente, com uma introdução do assunto e sua importância no cenário atual. Com o embasamento teórico, é proposta uma identificação e explicação de conceitos, métodos e ferramentas que podem impactar na execução da estratégia. Com o objetivo de entender como funciona a prática, foi criado e aplicado um questionário com perguntas que testam a teoria estudada nesse artigo. Os resultados mostram que ferramentas para desdobramento da estratégia melhoram sua gestão, necessitando, entretanto, de outros fatores para que o que foi desdobrado seja de fato executado.

Palavras-Chave: estratégia, implementação da estratégia, execução da estratégia.

STRATEGY EXECUTION: IDENTIFICATION OF POINTS OF FAILURE FROM A CASE STUDY

ABSTRACT

The strategy is long in vogue in the business. Much is said about what strategy is and how to plan for it. But as important as a well-defined and well-planned strategy, is how to run such a strategy. Thus, this paper proposes a case study to investigate which factors may influence the performance of a firm's strategic guidelines. This research is structured, firstly, by an introduction to the subject and its importance in the current scenario. Based on theoretical considerations, an identification and explanation of concepts, methods and tools that can impact the implementation of the strategy is proposed. In order to understand how the practice works, is established and applied a questionnaire to test the theory. The results show that the

strategy deployment tools improve its management, however, other factors need to be considered to what is deployed be actually executed.

Key-Words: strategy, strategy implementation, strategy execution

1. INTRODUÇÃO

Para ter rentabilidade, uma empresa deve sobressair-se em meio à concorrência ou, na melhor das hipóteses, não ter qualquer concorrente. Porter (2011) observa que as empresas devem competir para serem únicas; não para serem as melhores. Em tal contexto, a existência de uma estratégia organizacional aparece como aspecto essencial para obtenção de resultados e vantagem competitiva. Conforme Porter (2011), o principal foco de uma corporação deve ser a estratégia.

É muito usual que as organizações contemporâneas tenham uma estratégia definida. Tal fato pode ser verificado pela existência da identidade organizacional (Missão, Visão e Valores) em diversas empresas; aspectos que respaldam a cultura da corporação e norteiam as decisões de longo prazo.

Bossidy e Charan (2004) afirmam que a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais sua habilidade em executar. Ainda ressaltam que a ausência da execução é um grande obstáculo ao sucesso e a razão da maioria dos fracassos, que são erroneamente atribuídos a outras causas.

Conforme Mankins e Steele (2005), as empresas normalmente realizam apenas cerca de 60% do valor potencial de suas estratégias. Os autores apontam que os gestores tendem a criar novas estratégias, quando a execução é o verdadeiro ponto fraco.

Hrebiniak (2005) afirma que os administradores são excelentes em elaborar e planejar estratégia, porém carecem de capacidade para implementá-la e fazê-la funcionar. Ainda de acordo com o autor, executar é essencial para o sucesso. Neilson et al. (2008) acrescentam que uma estratégia brilhante, um produto de sucesso ou uma tecnologia avançada podem colocá-lo no mapa competitivo. Porém, somente uma execução sólida mantém a organização nele.

Os fundamentos de uma boa execução da estratégia começam com o esclarecimento das responsabilidades de cada colaborador (e quem toma cada decisão) e a garantia de que a informação flua até onde ela precisa chegar (NEILSON et al., 2008). Corroborando com a ideia anterior, Mankins e Steele (2005) revelam em seus estudos que, entre os principais motivos para a perda de desempenho estratégico, está a má comunicação da estratégia.

Este trabalho tem por objetivo verificar as principais causas e deficiências da empresa em estudo no que tange à execução de suas diretrizes estratégicas. Dessa forma, o trabalho visa contribuir com esta empresa, melhorando assim seu atendimento a resultados através de uma sólida implementação e execução da sua estratégia organizacional.

O presente estudo está dividido em cinco seções. A primeira consiste na introdução do tema abordado, problemática, objetivos e justificativa. A segunda apresenta uma fundamentação teórica, sendo esta feita por meio de uma revisão da literatura existente a respeito de estratégia. Em seguida, na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na quarta são mostrados os resultados do trabalho e uma discussão acerca de tais resultados é realizada. Por fim, são descritas as conclusões geradas pelo presente estudo.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção é desenvolvida uma revisão da teoria existente sobre estratégia. Primeiramente, deseja-se entender o que é estratégia organizacional. Em seguida, a revisão teórica divide-se em planejamento estratégico, desdobramento da estratégia e execução da estratégia. Em seguida, é feita uma conclusão acerca da teoria revisada.

2.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa (PORTER, 1996). Conforme o autor, estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Isto significa escolher um conjunto diferente de atividades para oferecer uma combinação única de valor. O autor acrescenta que a essência da estratégia é escolher e executar atividades de forma diferente que seus rivais fazem. De acordo com Johnson et al. (2008), estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, obtendo vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*.

Rezende (2008, p. 18) define o planejamento estratégico (PE) como um “processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização”. Müller (2003) aponta que não se pretende adivinhar o futuro com o planejamento estratégico, mas sim traçar objetivos futuros viáveis e definir ações para alcançá-los.

De acordo com Palmatier (2008), planejamento estratégico é o processo de tornar presentes decisões empresariais, sistematicamente, e com o maior conhecimento possível do seu futuro; organizando os esforços necessários para conduzir tais decisões e medindo os resultados destas contra as expectativas, através de uma retroalimentação organizada. O autor acrescenta que três questões fundamentais devem ser respondidas com o PE: i) quem nós somos? ii) para onde queremos ir? (visão e definição de metas) iii) como nós vamos chegar lá? (desenvolvimento e desdobramento da estratégia).

Para que o Planejamento Estratégico seja colocado em prática, a comunicação da estratégia deve ser traduzida e conduzida a todos os níveis da organização. Esta demanda é suprida através de ferramentas para o desdobramento da estratégia, entre as quais se destaca o *Hoshin Kanri* com o auxílio do Relatório A3.

2.2 DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

2.2.1 HOSHIN KANRI

Hoshin Kanri é uma abordagem sistemática que permite às organizações desenvolver e implementar planos operacionais de forma focada, alinhada e integrada que eliminam o gap entre formulação e implementação da estratégia (KUNONGA et al., 2010). Também conhecido como Planejamento *Hoshin*, Gerenciamento Pelas Diretrizes ou Desdobramento das Diretrizes, o *Hoshin Kanri* é uma abordagem sistemática que integra as atividades diárias de toda uma organização às suas metas estratégicas (AKAO, 1991). O autor acrescenta que o propósito final do desdobramento das diretrizes é criar a garantia da qualidade por toda a empresa, que está baseada na filosofia de que a qualidade é suprema e que assume uma abordagem orientada para o cliente.

Ayala (2010, p. 64), em uma tentativa de unificar conceitos, define o *Hoshin Kanri* como “um sistema de gestão que permite desdobrar as estratégias de médio prazo, focando os esforços dos funcionários e as melhorias dos processos nas metas importantes para a organização, de modo a criar valor para o cliente e expandir a garantia da qualidade por toda a empresa”.

Ho, em japonês, significa direção, *Shin* refere-se ao foco, *Kan* refere-se a alinhamento e *Ri* quer dizer razão (HUTCHINS, 2008). O autor faz uma analogia do *Hoshin Kanri* com a forma como limalhas de ferro alinham-se sobre um pedaço de papel se um ímã é colocado sob

o papel. Os pedaços de limalha de ferro são comparados aos funcionários, todos focados na visão e objetivos da organização.

Witcher e Butterworth (1999) apresentam quatro fases interativas para o *Hoshin*, oriundas do Ciclo *Plan, Do, Check, and Act* (PDCA - Planejar, Executar, Checar e Agir) proposto por Deming: Foco - focaliza a atenção de uma organização na sua direção corporativa através da criação anual de poucas prioridades estratégicas vitais; Alinhamento – alinha estas prioridades com planos e programas locais; Implementação - integra-os com a gestão da rotina; Revisão - prevê uma revisão estruturada do seu progresso.

2.2.2 O RELATÓRIO A3

De acordo com Sobek e Smalley (2010), em seu livro *Entendendo o Pensamento A3*: um componente crítico do PDCA da Toyota, o relatório A3 é uma ferramenta que busca implementar a gestão PDCA e ajuda a levar os autores do relatório a uma compreensão mais profunda do problema ou da oportunidade. Ele recebe esse nome porque, originalmente, parte da comunicação na Toyota entre suas várias localizações e países era feita por fax, e esse era o maior tamanho de papel que cabia nas máquinas de fax: 27,5 cm x 42,5 cm (LIKER; MEIER, 2007).

O relatório A3 tem a seguinte estrutura básica: i) estabelecer o contexto do negócio ou a importância específica de um problema ou questão; ii) descrever a situação atual do negócio ou problema; iii) identificar o resultado esperado; iv) analisar a situação para estabelecer relações de causa; v) propor contramedidas; vi) determinar um plano de ação para executar as contramedidas; vii) mapear o processo de acompanhamento. Porém, o A3, desempenha mais do que um papel puramente prático (SHOOK, 2009).

Shook (2009) aponta o A3 como um mecanismo para que os gerentes orientem as pessoas em análises de causa-raiz e pensamento científico, além de alinhar os interesses dos indivíduos e departamentos em toda a organização, incentivando diálogos produtivos e ajudando as pessoas a aprenderem umas com as outras. O autor acrescenta que empresas têm utilizado a ferramenta A3 para tomar decisões, distribuir autoridades para os níveis necessários para boas decisões, alinhar pessoas e times em metas comuns e aprender com a melhoria constante. A mentalidade por trás do relatório A3 pode ser dividida em sete elementos, como sugerem Sobek e Smalley (2010): i) processo de raciocínio lógico; ii) objetividade; iii) resultados e processos; iv) síntese, destilação e visualização; v) alinhamento; vi) coerência interna e consistência externa; vii) ponto de vista sistêmico.

Dadas as ferramentas para desdobrar e comunicar a estratégia aos diversos níveis organizacionais é necessário que metas e projetos desdobrados sejam executados. Na sequência deste trabalho, comenta-se a importância da execução da estratégia e fatores que podem impactar na mesma.

2.3 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Quando as empresas falham ao cumprirem suas promessas, a explicação mais frequente é que a estratégia do CEO estava errada. Porém a estratégia não é por si só, a causa. As estratégias dão erradas mais frequentemente porque não são bem executadas (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Hrebiniak (2005) argumenta que uma série de fatores habituais como política, inércia e resistência à mudança podem influenciar negativamente na execução da estratégia, sendo esta última, a chave para o sucesso. Ainda, de acordo com Bossidy e Charan (2004), a execução é “um processo sistemático de discussão exaustiva dos “comos” e “quês”, questionando, levando adiante o que foi discutido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução” (p. 31). Acrescentam ainda que, em sua forma fundamental, a arte de executar é uma forma sistemática de expor a realidade e agir sobre a mesma.

Tendo provado que o foco principal de uma organização deve ser os esforços para a execução da estratégia, parte-se para um estudo de alguns dos tópicos que auxiliam a organização em aumentar seu nível de execução: Gestão de Projetos, Gerenciamento da Rotina e Gestão da Mudança.

2.3.1 GESTÃO DE PROJETOS

Para Kronmeyer e Kliemann (2005), a estratégia de mudança e inovação nas empresas é implementada através de projetos, justificando a necessidade de uma gestão robusta dos mesmos. As ações de execução da estratégia sempre podem ser traduzidas em projetos e assim administradas, com prazo, escopo, produto e qualidade definidos (ARANTES et al., 2008).

A definição de gestão projetos do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para projetar atividades para atingir os requisitos do projeto” (LEWIS, 2007). O propósito da gestão de projetos é prever ou prever tantos perigos e problemas quantos forem possíveis e planejar, organizar e

controlar atividades de forma que os projetos sejam completamente bem-sucedidos, apesar de todos os riscos. Este processo deveria começar bem antes de que qualquer recurso seja comprometido, e deve continuar até que todo trabalho seja concluído (LOCK, 2007). Arantes et al. (2008) ressaltam que a gestão de projetos está baseada em princípios gerais da administração, tais como negociação, solução de problemas, política, comunicação, liderança e estruturação organizacional.

2.3.2 GERENCIAMENTO DA ROTINA

Segundo Campos (1998), é difícil gerenciar bem se as funções operacionais não funcionam bem. Para tal, existe o Gerenciamento da Rotina, que está diretamente conectado ao Gerenciamento pelas Diretrizes (*Hoshin Kanri*) e fornece a base para a execução da estratégia organizacional (SCHMIDT; PEDROZO, 2004). Pela ótica de Campos (1994), o Gerenciamento da Rotina é o conjunto de ações e verificações conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações atribuídas a cada indivíduo e cada empresa.

Campos (1998) resalta a importância do Gerenciamento da Rotina, devido ao fato de o mesmo estar focado na perfeita definição de autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; na padronização dos processos e do trabalho; na monitoração dos resultados destes processos e sua comparação com as metas; na ação corretiva no processo a partir dos desvios encontrados nos resultados quando comparados com as metas; num bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas e na busca contínua da perfeição.

O Gerenciamento da Rotina tem por objetivo fornecer meios para que cada departamento ou setor da empresa conduza suas atividades competentemente. Assim, os níveis hierárquicos superiores podem desempenhar suas funções, que se constituem na monitoração do mercado e da concorrência e pensar o futuro e a sobrevivência da empresa. (CAMPOS, 1994).

O Gerenciamento da Rotina é um fundamento para a gestão das organizações, devendo ser conduzido com o máximo cuidado, dedicação, prioridade, autonomia e responsabilidade (CAMPOS, 1998). Para Bossidy e Charan (2004), a estratégia das empresas não é mais algo inalterável. Os autores acrescentam que uma boa estratégia sempre estará em análise e revisão, de acordo com o que estiver acontecendo. À medida que a estratégia muda, as operações e pessoas da empresa também devem mudar.

2.3.3 GESTÃO DA MUDANÇA

Segundo Hrebieniak (2005), uma execução bem-sucedida requer uma gestão de mudança eficaz. A palavra mudança, em uma organização, pode significar desde uma alteração de posicionamento no mercado em que está inserida, mudança em sua função social, modificação em seu direcionamento estratégico, com uma possível alteração em sua missão, até uma mudança em sua cultura (LOPES et al., 2003).

De acordo com Junqueira e Bichueti (2010), processos bem-sucedidos de mudança compartilham fatores comuns. Nesses casos, os autores identificam cinco passos que garantem o sucesso da execução da estratégia, a saber:

- 1) Visão da mudança: a cúpula deve liderar o desenvolvimento da visão, ou seja, aonde quer chegar com o processo de mudança;
- 2) Abordagem simples com mudança gradual da cultura: quanto mais simples (e capaz de serem absorvidas pelas equipes) forem as metodologias utilizadas para conduzir o processo de mudança, mas eficazes serão para o sucesso da implementação e da mudança da cultura empresarial;
- 3) Envolvimento adequado das equipes: o planejamento e implantação de mudanças requerem o envolvimento adequado de todos, em diferentes graus, de acordo com a posição que ocupam. O envolvimento da média gerência é fundamental para o processo de mudança;
- 4) Comunicação objetiva a todos os níveis da organização: múltiplos meios de comunicação devem ser utilizados. Comunicação presencial é fundamental;
- 5) Tempo para amadurecimento e absorção da mudança: toda empresa requer tempo para amadurecer e absorver a mudança

De acordo com França e Quelhas (2006), o verdadeiro problema na realização de mudanças está na resistência que as pessoas oferecem em relação às mesmas, porque elas não entendem os objetivos e o que se pretende com as mudanças propostas. Os autores salientam que a organização não se comunica com seu público interno com eficácia, sobre qual é a mudança, como e porque ela está sendo feita, e não expressa claramente as expectativas do desempenho no futuro.

Nesta seção, por um lado, são abordados o planejamento e o desdobramento da estratégia, ou seja, como formular a estratégia e fazer com que ela permeie os diversos níveis da organização. Por outro lado, são discutidos temas que tentam garantir que o que foi planejado

e desdobrado seja, de fato, executado. Na seção três, apresentam-se os procedimentos metodológicos do presente estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho realiza-se em uma empresa do ramo metal-mecânico, com matriz na Alemanha, líder do mercado na produção e venda de ferramentas motorizadas portáteis. A unidade onde este estudo foi realizado situa-se na cidade de São Leopoldo, faz uso de ferramentas para gestão da estratégia, tais como o *Hoshin Kanri* e o relatório A3 e executa 62% de seus objetivos estratégicos.

O estudo utiliza-se de uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador faz interpretações dos dados. Isso inclui o desenvolvimento da descrição de um cenário analítico de dados para identificar temas/categorias e tirar conclusões sobre seu significado, mencionando as lições aprendidas e oferecendo mais perguntas a serem feitas. Na análise de dados qualitativos, não é possível evitar interpretações pessoais (ROESCH, 1999).

Os objetivos do trabalho são de caráter explicativo e o procedimento utilizado para sua realização é o estudo de caso. O estudo de caso é um método de pesquisa fundamentado na comparação contínua dos dados coletados, que enfatiza o surgimento de categorias de caráter exclusivamente teóricos a partir de provas, e uma abordagem incremental para seleção dos casos e coleta de dados (EISENHARDT, 1989). Roesch (1999) aponta que o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Na primeira etapa do estudo de caso é realizada uma revisão teórica sobre estratégia organizacional, desdobramento e execução da estratégia. Nesta, busca-se investigar possíveis causas para a não execução da estratégia.

Em seguida, são criados quatro constructos a partir da literatura estudada na segunda seção do presente trabalho. Constructo, também chamado de conceito, constitui um vocabulário apropriado para favorecer o entendimento e a própria descrição do problema que está sendo estudado em um determinado campo (MARCH; SMITH, 1995). A partir dos constructos, é elaborado um questionário aberto.

É realizada então a coleta de dados, por meio de observações (nas quais o pesquisador toma notas sobre comportamento e atividades das pessoas no local de pesquisa) e entrevistas semiestruturadas (o pesquisador conduz face a face com os participantes, envolvendo poucas

perguntas não estruturadas, geralmente abertas, que pretendem extrair visões e opiniões dos participantes) utilizando o questionário criado, com duração de trinta minutos, sendo estas efetuadas na empresa em questão, pelo autor deste trabalho. Tais entrevistas são aplicadas a oito colaboradores, dentre os quais dois são operadores, dois são analistas, dois supervisores e dois gerentes.

Na sequência, é feita a análise dos conteúdos dos dados coletados, consistindo em examinar, classificar em tabelas ou combinar as evidências tendo em vista as proposições iniciais do estudo. Em seguida, os dados obtidos são reduzidos e é produzida uma narrativa sobre os mesmos. Por fim, são desenhadas as implicações teóricas do estudo.

A seguir, apresentam-se os quatro constructos criados. Os constructos são conceitos elaborados para facilitar o entendimento do problema e neste estudo são utilizados como base para construção do questionário aplicado.

Constructo Desdobramento

Mankins e Steele (2005) apontam que, entre os principais motivos para a perda de desempenho estratégico, está a má comunicação da estratégia. Desdobrar significa traduzir a estratégia do nível mais alto da organização aos demais níveis, em sequência, chegando até o nível mais elementar. Dessa forma, garante-se que a estratégia está sendo comunicada e que todos os departamentos e níveis estão trabalhando para os mesmos objetivos. O método para desdobramento da estratégia chamado *Hoshin Kanri*, através de uma integração entre as diretrizes estratégicas e as atividades diárias da empresa, melhora a comunicação da estratégia (AKAO, 1991).

A empresa utiliza o *Hoshin Kanri* - associado ao Relatório A3 - como método formal para desdobrar (e assim comunicar) suas diretrizes estratégicas aos diversos níveis organizacionais. Por meio de *checks* de atendimento a indicadores e execução de projetos percebe-se que, com o tempo de utilização, os funcionários compreendem melhor o método e os processos de desdobramento e execução tornam-se mais sólidos.

Segundo Hrebiniak (2005), a execução da estratégia merece a atenção da administração em todos os níveis da empresa. Tal fato justifica a necessidade do desdobramento da estratégia para os diversos níveis.

Na empresa em estudo, o *Hoshin Kanri* é operacionalizado por meio do Relatório A3. Shook (2009) aponta que empresas utilizam o A3 para tomar decisões, distribuir autoridades

para os níveis necessários e alinhar pessoas e times em metas comuns, como por exemplo, metas de longo prazo (estratégia).

A empresa estudada utiliza o A3 como ferramenta para operacionalizar o desdobramento da estratégia e fazer sua gestão nos departamentos dos diversos níveis (presidência, vice-presidência, gerência/ supervisão e áreas de apoio). Semestralmente são realizadas dinâmicas para verificar o grau de atendimento aos indicadores e de execução dos projetos que sustentam a estratégia. A mentalidade A3 está cada vez mais inserida na cultura da empresa, fornecendo a base à execução da estratégia.

De acordo com Hrebiniak (2005), faz-se absolutamente necessário na hora de executar a estratégia, que esta seja clara e que se transforme logicamente em metas de curto prazo. Este ponto é contemplado pela sequência de raciocínio lógico do A3.

Constructo Gestão de Projetos

Segundo Arantes et al. (2008), as ações de execução da estratégia podem ser traduzidas em projetos e assim gerenciadas, com prazo, resultado esperado, escopo e qualidade definidos. Ainda de acordo com os autores (p. 4) “é necessário coordenar os diversos projetos de iniciativas estratégicas da empresa, de forma a tornar a ação mais próxima possível da intenção, obtendo, assim, os melhores resultados”.

Na empresa em estudo, observa-se que os projetos não têm uma gestão padronizada. São definidos suportando as metas do nível superior, porém cada área gerencia seus projetos de forma diferente. Em diversas áreas, existem outros projetos acontecendo em paralelo com aqueles definidos no desdobramento da estratégia. Em muitos dos casos os projetos são apenas definidos, mas não são monitorados ou executados.

Portanto, o entendimento sobre o que é projeto pode impactar a execução da estratégia, visto que essa pode ser traduzida em projetos. Ainda, uma gestão de projetos faz-se necessária para que estes possam ser bem conduzidos e executados.

Constructo Gerenciamento da Rotina

De acordo com Schimdt e Pedrozo (2004), o Gerenciamento da Rotina fornece a base para a execução da estratégia organizacional e está diretamente conectado ao *Hoshin Kanri*. O Gerenciamento da Rotina tem por objetivo fornecer meios para que cada departamento ou setor da empresa conduza suas atividades competentemente. Assim, os níveis hierárquicos superiores podem desempenhar suas funções, que se constituem na monitoração do mercado e

da concorrência e pensar o futuro e a sobrevivência da empresa (CAMPOS, 1994). A sobrevivência da empresa pode ser entendida como estratégia.

Na empresa em estudo, as áreas fabris gerenciam sua rotina através do KPI (*Key Performance Indicators*), onde os indicadores-chave para o negócio são monitorados diariamente, e contramedidas são tomadas em caso de não-atendimento à meta. Já as áreas administrativas não possuem uma gestão padronizada de suas rotinas.

Hrebiniak (2005) acrescenta que, para alcançar metas de longo prazo (estratégia), é necessário gerenciá-las no curto prazo (dia-a-dia). Tal aspecto justifica a necessidade das atividades de rotina ser controladas e estabilizadas.

Constructo Gestão da Mudança

De acordo com França e Quelhas (2006), o real problema está na resistência que as pessoas oferecem à mudança, por não entenderem os objetivos das mudanças e nem as lacunas que estas pretendem tratar. Ainda salientam que a organização não se comunica com seu público interno com eficácia, sobre qual é a mudança, como e porque ela está sendo feita, e não expressa claramente as expectativas do desempenho no futuro.

No caso em estudo, as observações apontam que a comunicação das mudanças ainda é deficiente. Observa-se que novos programas corporativos ou diretrizes são comunicados, porém sem deixar claro onde se pretende chegar e qual *gap* estes pretendem eliminar.

Para realizar uma mudança, deve-se deixar claro, primeiramente, os resultados esperados. Em seguida, deve haver um diálogo entre os níveis para discutir a forma de obter tais resultados. Assim, cria-se a cultura de execução (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

4. RESULTADOS

O Quadro 1 apresenta as perguntas do questionário criado – com os respectivos constructos às quais pertencem. As linhas do quadro mostram as respostas ao questionário e as colunas representam cada entrevistado, com sua respectiva posição na empresa. Além do resumo das respostas, na última coluna consta uma análise no sentido de verificar o alinhamento dos entrevistados com relação a cada pergunta.

Construto	Pergunta	1 operador	2 operador	3 analista	4 analista	5 supervisor	6 supervisor	7 gerente	8 gerente	Observações
Desdobramento	Como a empresa comunica sua estratégia aos diversos níveis organizacionais?	Pelo desdobramento e A3	Comunicação interna e desdobramento dos A3	Murais, Intranet e o desdobramento pelo A3	<i>Hoshin Kanri</i>	<i>Hoshin Kanri</i>	Reuniões informativas, <i>Hoshin Kanri</i>	Canais de comunicação interna, <i>Hoshin Kanri</i>	Canais de comunicação interna, <i>Hoshin Kanri</i>	Comunicação da estratégia no geral converge
	A empresa utiliza algum método ou ferramenta para fazer isso?	Sim, <i>Hoshin Kanri</i> e A3	Sim, <i>Hoshin Kanri</i> e A3	Sim, <i>Hoshin Kanri</i> e A3	Sim, <i>Hoshin Kanri</i> e A3	Sim, <i>Hoshin Kanri</i> e A3	Sim, <i>Hoshin Kanri</i> e A3	Sim, <i>Hoshin Kanri</i> e A3	Sim, <i>Hoshin Kanri</i> e A3	Entrevistados alinhados
	Qual seu envolvimento no processo?	Execução dos Projetos do A3	Ajudar o supervisor	Execução dos Projetos do A3	Utilizar nosso A3, melhorar o uso da ferramenta	Construir e executar o A3	Construir e executar o A3	Alinhar recursos, fomentar o uso do A3	Construir e fazer do A3 minha ferramenta de gestão	Entrevistados alinhados
	Qual o benefício que você enxerga na aplicação desse método?	Projetos criados p/ eliminar <i>gaps</i> de indicadores	Não tenho esse conhecimento	Padronização, criação de um banco de dados	Visão compartilhada, construção dialogada, em conjunto	Envolve mais pessoas, visão ampla, deixa claro onde atuar	Clareza na definição de prioridades	Desdobramento simples, alinhamento de recursos e priorização	Facilidade em comunicar e ensinar, medir o grau de execução	Entrevistados enxergam os benefícios do método, com pequenas divergências

	Como as diretrizes de longo prazo são trazidas para o curto prazo?	Reuniões diárias na fábrica tentam resolver os problemas perto de quando acontecem	A matriz manda as metas para nós	PE da matriz serve como entrada p/ o A3 Mãe	Demandas da matriz, análise de prioridades e construção do A3 Mãe	Constrói A3 usando o norte da empresa, criam-se projetos em elementos menores	Por meio do A3 Mãe informações filtradas p/ horizonte menor	Cada ciclo de um ano do A3 deveria sintetizar uma etapa escalonada do PE da matriz	Por meio do A3 Mãe	Entrevistados não totalmente alinhados, Existem divergências
	Como seu departamento define os projetos a serem realizados?	Ferramenta A3, suportando o nível superior	Estão todos no A3	Ferramenta A3 e carteira de projetos	Raciocínio lógico do A3	Metas vêm do A3 de nível superior, analiso os gaps e defino projetos	Por demandas diretas à nossa área e análise de gap dos nossos indicadores	Projetos criados para eliminar gap dos indicadores críticos	Demandas diretas à área e análise de gap dos nossos indicadores do A3	Entrevistados alinhados no uso do A3 para definição de projetos
Gestão de Projetos	O que você entende por projetos?	Ação de longo prazo	Ação para criar algo novo	Atividade única com início, meio e fim e resultado esperado	Um plano que implementa algo novo	Atividade única com início, meio e fim e entrega definida	Atividade que visa conduzir a outro patamar	Atividade única com início, meio e fim e entrega associada	Atividade única com início, meio e fim p/ mudar algo	No geral, entrevistados sabem o que é um projeto com clareza
	Como seu departamento gerencia seus projetos?	Não sei, supervisor é quem faz	Não sei, supervisor é quem faz	Práticas do PMI	Reuniões mensais baseadas no A3 da área	Atividade diariamente e projetos semanalmente	Mensalment e verificam-se o prazo e status dos projetos do A3	Mensalment e verifico prazo, custo e resultado dos projetos	Campo Projetos do A3 gerenciado uma vez por semana e conforme demanda	Os entrevistados divergem com relação à gestão de projetos em suas áreas

	Qual a relação que existe, na empresa, entre projetos e estratégia?	Criar projetos serve pra me tornar mais competitivo	A nossa empresa realizar projetos para alcançar as metas que vêm da matriz	Os projetos são os meios para alcançar a estratégia	Acho que é fraca a conexão entre os dois	Com base na diferença entre estado futuro e atual são definidos projetos	Hoje, não se sabe ler a estratégia e definir um projeto claro pra ela	Pelo A3 se enxerga essa relação	Os projetos são os meios para alcançar a estratégia	Entrevistados entendem que os projetos são meios para alcançar a estratégia
Gerenciamento da Rotina	Como sua área gerencia a rotina?	KPIs diários, indicadores do A3	Indicadores principais controlados diariamente	Não temos uma gestão padrão da rotina	Não temos uma gestão padrão da rotina	KPIs diários, indicadores do A3	Cada um cuida de suas rotinas	KPIs diários, indicadores do A3	Nas áreas administrativas, cada pessoa gerencia as suas rotinas como achar melhor	Existe divergência entre os entrevistados na gestão da rotina
	Como sua rotina influencia (ou pode influenciar) a estratégia da empresa?	Conduzindo o KPI corretamente, melhora e posso trabalhar em projetos	Se a fábrica rodar bem, o supervisor pode conduzir os projetos	Minhas rotinas dão suporte para que os processos-chave possam conduzir suas atividades	Se minha rotina rodar com clareza, terei tempo para os projetos	A rotina pode formar a sustentação para os projetos serem feitos	Rotina controlada e estável me dá tempo para os projetos do A3	Manter rotina estável, resultado alavancado com projetos, rotina é a base	Tens que dominar e estabilizar a rotina para implementar as ações estratégicas	Entrevistados alinhados, entendendo que a rotina fornece a base à execução dos projetos estratégicos

Gestão da Mudança	Você tem conhecimento dos principais projetos e mudanças que a empresa está realizando?	Somente dos relacionados à fábrica	Somente de poucos que vejo acontecendo	Sim, porque fui atrás da informação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Entrevistados sabem dos principais projetos que a empresa está realizando
	Como esta informação chega até você?	Obras pela empresa, murais e A3 Mãe	Alguns pela supervisão e outros enxergo acontecendo na planta	Não chega até mim	Parte liderança, parte por contato com demais áreas da empresa e também no A3 Mãe	Por meio do A3, basicamente e pelo plano de comunicação	A informação que tenho é a que está no A3 Mãe	Sei disso porque me envolvo diretamente no <i>Hoshin</i>	Pelos A3, principalmente	A maioria dos entrevistados recebe a informação da mesma forma, existe uma divergência
	É claro o resultado esperado de tais mudanças?	Sim, é claro	Não fica claro	Não, não entendo por que certos projetos existem	Não. Na verdade, acho que nem para a alta administração fica claro	Não. Acho que a empresa carece em lançar projetos com entregas bem definidas	Não. As conexões entre as mudanças e seu resultado esperado é deficiente	É razoavelmente claro	É claro. Enquanto está influenciando o meu trabalho, eu entendo. Se não influencia, não preciso entender	Entrevistados divergem

Quadro 1 – Constructos, perguntas e respostas

Após coletar os dados, os resultados obtidos na prática são contrapostos com o que foi levantado na revisão teórica. Na seqüência, faz-se uma análise do que foi respondido em cada constructo.

As respostas obtidas das perguntas realizadas relativas ao constructo Desdobramento apontam que, de forma geral, as pessoas entendem que a empresa utiliza o método *Hoshin Kanri* – associado ao relatório A3 – para comunicar a estratégia organizacional aos diversos níveis, por meio do desdobramento simples que o mesmo propõe. O método é auxiliado pelos canais de comunicação interna, como murais, jornal interno, intranet e reuniões informativas. Esses canais mostram e explicam etapas do *Hoshin Kanri* que estão acontecendo (como *catchball* e *checks* de execução), quais são os indicadores do A3 da presidência da empresa (A3 Mãe) e quais projetos estratégicos a empresa está conduzindo. Fica claro o envolvimento das pessoas na utilização do método. No caso de entrevistados de nível operacional, o envolvimento é executar ou apoiar a execução dos projetos e nortear suas atividades diárias baseadas no A3 do departamento que este estiver inserido. Para os entrevistados que compõe a liderança da empresa (supervisores e gerentes), o envolvimento é maior. Eles são responsáveis por criar seus A3 com suas equipes, desdobrados do nível superior, e utilizá-los como sua ferramenta de gestão, monitorando os indicadores-chave e projetos estratégicos de sua área. Os entrevistados enxergam como benefícios principais na utilização do método na empresa a clareza na definição de prioridades, o desdobramento simples, fácil de comunicar e ensinar e a visão compartilhada. De modo geral, as pessoas entendem que o relatório A3 desempenha a função de transformar diretrizes mais amplas e de longo prazo – que vêm da matriz da empresa – em atividades específicas e de execução mais imediata. Além disso, outra função do A3 é verificada na prática da empresa: distribuir autoridades para os níveis necessários e alinhar times em metas comuns (SHOOK, 2009). O desdobramento da estratégia é operacionalizado pela ferramenta A3. Todos os campos do A3 são construídos suportando ao A3 do nível superior. Portanto, os projetos que as diversas áreas de diversos níveis definem, são sempre suportando alguma meta de um nível superior na estrutura de desdobramento. Aqueles que foram entrevistados enxergam o A3 como a ferramenta de gestão padrão da empresa, e de forma geral entendem sua utilização, corroborando com o que foi descrito no constructo.

O constructo Gestão de Projetos deu origem a três perguntas. Analisando as respostas para a primeira pergunta, os entrevistados sabem o conceito de projeto. Uma atividade com início, meio e fim e que serve para alavancar um resultado ou levar a situação a um patamar mais alto. Tal informação pode ser essencial na criação de um projeto, por levar em

consideração que o mesmo sempre tem um resultado esperado associado, ou um *gap* a ser eliminado. Uma vez definido os projetos, eles devem ser executados. Para tal, faz-se necessária uma gestão de projetos eficiente. Pelo que foi respondido, verifica-se que não existe na empresa uma gestão de projetos padrão, tanto para áreas fabris quanto para áreas administrativas. Esse ponto é identificado como oportunidade de melhoria. Ainda, a relação entre projetos e estratégia é clara para todos. As entrevistas mostram que, na visão da empresa, se existem metas estratégicas, projetos têm de ser criados e executados para que tal meta seja alcançada. Os achados não vão totalmente ao encontro do constructo, uma vez que, apesar do conceito de projeto e sua conexão com a estratégia serem compreendidos, não existe uma forma definida de monitorar os projetos e dessa forma garantir sua execução.

Como foi identificado na literatura – e é do entendimento de todos os entrevistados – a rotina fornece a base à execução das ações de estratégia. O que foi encontrado na prática diverge parcialmente do constructo: os achados das entrevistas mostram que, nas áreas fabris, existe uma gestão de rotina bem definida e padronizada: os KPIs são os indicadores críticos para o resultado da área e vêm do processo de desdobramento da estratégia, ou seja, os indicadores que as áreas fabris medem diariamente são os mesmos indicadores constantes no A3 de tais áreas. Com relação às áreas administrativas, os achados mostram que estas não fazem uso de gestão de rotina. Cada indivíduo controla suas atividades como lhe for mais conveniente. De acordo com as respostas, a rotina nas áreas administrativas é muito instável. Novas demandas surgem ao longo do dia, o que acaba prejudicando a execução das atividades rotineiras. Pode-se inferir que tal instabilidade é devida ao fato de que não existe uma forma definida de gerenciar a rotina.

O constructo Gestão da Mudança gerou três perguntas. As respostas mostram que os entrevistados sabem quais são as mudanças e os grandes projetos que a empresa está realizando. Este ponto corrobora com o constructo, porque a estratégia está de fato sendo comunicada aos colaboradores da empresa. A maioria dos entrevistados recebe a informação da mesma forma: por meio do A3 Mãe (documento onde está compilada a orientação estratégica, os indicadores, estado atual, futuro, análise de *gap*, projetos estratégicos e frequência de monitoramento da organização, no nível da presidência para o ano corrente). Existe uma oportunidade de melhoria que pode aumentar a aderência das pessoas e departamentos à estratégia da empresa. Identificou-se que a maioria das pessoas entrevistadas não sabe qual é o resultado esperado das mudanças e projetos que a empresa está conduzindo. Bossidy e Charan (2004) enfatizam que para se fazer mudanças, deve-se deixar claro, primeiramente, os resultados esperados de tais mudanças.

Percebe-se que o processo de desdobramento da estratégia – utilizando o *Hoshin Kanri* – já tem uma certa maturidade na empresa. Contudo, a utilização de método para a gestão de projetos, a definição de uma sistemática para as áreas administrativas gerenciarem suas rotinas e uma maior clareza na definição dos resultados esperados dos grandes projetos da empresa foram identificados como aspectos que podem aumentar o grau de execução da estratégia da empresa.

5. CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho foi investigar fatores que podem impactar na execução da estratégia de uma organização. Inicialmente, foi apresentado o cenário que deu base ao estudo juntamente com a necessidade e importância de executar as ações de estratégia, essenciais para manter a vantagem competitiva das empresas no longo prazo. Após revisar brevemente a literatura sobre estratégia, desdobramento e outros fatores que podem impactar na sua execução, foi criado um questionário aberto, tendo como respaldo os pontos principais encontrados na literatura. Foi então realizado o estudo de caso, com a aplicação de tal questionário, com o intuito de comparar a teoria com a prática. O presente estudo tem seu objetivo atendido na medida em que consegue levantar deficiências que a organização ainda tem com relação à sua gestão estratégica. Percebe-se que o processo de desdobramento da estratégia (utilização do método *Hoshin Kanri* com o auxílio do relatório A3) funciona de forma bastante satisfatória. Porém, fatores que sucedem o desdobramento, como gerenciamento de projetos e das atividades rotineiras ainda são falhos. Somado a tais aspectos, está a dificuldade que a empresa tem em deixar explícito o resultado esperado dos grandes movimentos que ela assume. Tais achados indicam que os esforços da empresa, para aumentar a execução de sua estratégia, devem ir ao sentido de definir um método para garantir que os projetos desdobrados sejam realizados, estabilizar as atividades rotineiras nas áreas administrativas e comunicar com clareza exatamente o que se espera das grandes mudanças que a empresa conduz.

REFERÊNCIAS

- AKAO, Yoji. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Bookman, 1991
- ARANTES, Ednir; ANSELMO, Jefferson; SENISE, Lígia; SIBINELLI, Patrícia. Gerenciamento de Projetos. **Promon Business & Technology Review**, Maio. 2008.
- AYALA, Néstor F.; **A utilização do *Hoshin Kanri* para o desdobramento da estratégia no contexto da produção enxuta**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS. Porto Alegre, 2010.
- BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução: a disciplina para atingir resultado**. Elsevier Brazil, 2004.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, Vol. 14, No. 4. pp. 532-550, Oct., 1989.
- FRANÇA, Sergio L. B.; QUELHAS, Osvaldo L. G. Modelo organizacional para a gestão de mudanças em organizações, XIII SIMPEP. **Anais**. Bauru – SP, Novembro de 2006.
- HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Bookman, (2005).
- HUTCHINS, David. ***Hoshin Kanri: The strategic approach to continuous improvement***. Gower, 2008.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa: Texto e Casos**, Bookman, 2008.
- JUNQUEIRA, Guilherme; BICHUETTI, José L. Gestão da mudança: Cinco passos para o sucesso. **Harvard Business Review**, jun. / 2010.
- KRONMEYER, O. R., Filho; KLIEMANN, F. J., Neto. Estratégia, Processos e Projetos – uma gestão orquestrada, XXV ENEGEP. **Anais**. Porto Alegre - RS, Out. / Nov. 2005.
- KUNONGA, Edward; WHITTY, Paula; SINGLETON, Stephen. The applicability of Hoshin Kanri for strategic planning and deployment in the public sector: A case study from NHS North East. W. S. Maney & Son Ltd. 2010. **Journal of Management & Marketing in Healthcare**. Vol. 3 N. 1. p. 87–97. Abr. 2010.
- LEWIS, James P. **Fundamentals of Project Management**. American Management Association, Worksmart, 2007.

LIKER, Jeffrey K., MEIER, David. **O Modelo Toyota - Manual de aplicação: um guia prático para a implementação dos 4Ps da Toyota**. Porto Alegre, Bookman: 2007.

LOCK, Dennis. **Project Management**. Ninth edition. Gower Publishing Ltd., 2007.

LOPES, Paulo C. B.; STADLER, Carlos C.; KOVALESKI, João L.. *Gestão da Mudança Organizacional*, Publ. UEPG, Ponta Grossa, jun., 2003.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard.. *Turning Great Strategy Into Great Performance*, **Harvard Business Review**, jul. – ago. 2005.

MARCH, S.T.; SMITH, G.F. Design and natural science research on information technology, **Decision Support Systems**, v.15, p.251-266, 1995.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFRGS. Porto Alegre, 2003.

NEILSON, Gary L.; MARTIN, Karla L.; POWERS, Elisabeth. *The Secrets to Successful Strategy Execution*. **Harvard Business Review**. Boston, Jun. 2008.

PALMATIER, George. *Strategic Planning: An Executive's Aid for Strategic Thinking, Development and Deployment*. **Outsourced Logistics**, 2008.

PORTER, Michael E. *What is strategy?* **Harvard Business Review**, Boston, v.74 nov. - dez. 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia é mais importante que crescimento**, disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/michael-porter-estrategia-e-mais-importante-do-que-crescimento/14403/> , acesso em setembro de 2011.

REZENDE, Denis A. **Planejamento Estratégico para Organizações Públicas e Privadas**. Brasport, 2008.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, Alberto S.; PEDROZO, Ivonete, F. *Gerenciamento da rotina na administração pública – um estudo de caso na secretaria de município das finanças da prefeitura municipal de Santa Maria – RS, XXIV ENEGEP*. **Anais**. Florianópolis, SC, Brasil, nov. de 2004.

SHOOK, John. *Toyota's Secret: The A3 Report*. **MIT Sloan Management Review**, 2009.

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

WITCHER, B.; BUTTERWORTH, R.. *Hoshin Kanri: How Xerox Manages*, *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 3, Elsevier Science Ltd., 1999.