



# Do planejamento à ação – uso da gerência pelas diretrizes

**U**m antigo provérbio japonês diz que “estratégia sem ação é sonhar acordado, mas ação sem estratégia é um pesadelo”. A definição de estratégias representa uma das mais importantes ações da gestão empresarial. Definir uma direção a ser seguida, ter uma orientação e um posicionamento frente ao ambiente é essencial para o sucesso das organizações. Não é tarefa fácil definir estratégias, o que envolve o conhecimento do ambiente e da realidade da organização e também a tomada de decisões claras sobre o que a empresa deve fazer e o que não deve fazer. Mais difícil ainda é fazer a estratégia sair do “planejamento” e passar a ser “prática” na empresa.

Muitos dirigentes empresariais reconhecem a importância do planejamento estratégico, mas observam pouco êxito na tradução de suas estratégias para resultados de negócio. Dedicam maior atenção na formulação de estratégias do que na sua condução na empresa, e, muitas vezes, elegantes exercícios de planejamento de estratégias são seguidos por pobres desdobramento e implementação. A questão que se apresenta é: como fazer para que a estratégia passe a ser realidade na organização?

## Tenho uma estratégia, e então?

Uma empresa possui uma estratégia quando estabeleceu um posicionamento frente ao ambiente em que está inserida, e tomou decisões sobre: quais clientes são alvo de sua atuação, e quais não são; quais produtos serão ofertados e quais não serão; e quais atividades serão realizadas para alcançar os resultados esperados e, ainda, quais não serão realizadas.

A implementação da estratégia não é uma questão trivial, sendo influenciada por um conjunto de fatores interdependentes que envolvem método, estilo de liderança, atitude das pessoas e comunicação. É importante entender que a implementação da estratégia não ocorre apenas pelo uso de um software ou apenas de métricas de desempenho organizacional. Depende de um Sistema de Gestão Estratégica.

## Conceito de gerência pelas diretrizes

A Gerência pelas Diretrizes (GPD), conhecida no oriente como Hoshin Kanri e no ocidente como Policy Deployment, é apresentada como um

efetivo método para organização do Sistema de Gestão Estratégica. A GPD é definida como sendo a forma como a gestão da empresa é desdobrada por toda a organização, sendo o instrumento de ligação da estratégia com os processos do sistema de operações em direção à visão de negócio da empresa.

O objetivo maior da GPD é promover o alinhamento da atuação da empresa em direção a sua visão de sucesso, tendo como objetivos básicos: 1) Alinhar a atuação de todas as pessoas por toda a empresa em direção aos objetivos principais da empresa. 2) Alinhar todas as atividades, processos e trabalhos que sejam relacionados à rotina quanto à melhoria, em direção aos objetivos principais da empresa; e 3) Alinhar rápida e efetivamente as metas e as atividades da empresa às rápidas mudanças do ambiente.

## A metodologia da gerência pelas diretrizes

A GPD faz uso do ciclo PDCA (P = Planejar; D = Desenvolver; C = Checar; e A = Agir corretivamente) para desdobramento da estratégia em três modos: Inovação – para desenvolvimento de ações que trazem novas mudanças; Melhoria – são alterações incrementais para melhoria do desempenho; Rotina – para gerenciamento dos processos (ciclo SDCA, igual ao PDCA em que o “S” significa padronização ou “standardization”).

“Hoshins” são definições dos resultados desejados para o ano, mais os meios de executar resultados desejados e medir as execuções. A GPD é baseada na definição de diretrizes, que são compostas de metas, mais métodos para alcançar as metas. Uma diretriz inclui cinco elementos:

Elemento	Exemplo
A diretriz em si	Ampliar a participação no mercado
Focalização dos meios (ou métodos)	Desenvolvimento de novo produto “X” Reduzindo o preço dos produtos “Y”
Medidas para mensurar o progresso	% do mercado atingido e faturamento global
Valor do objetivo - meta	Crescimento de 10%
Data do prazo final	Até dezembro de 2006

## Desdobramento das diretrizes

O desdobramento de diretrizes na GPD é feito de cima para baixo na estrutura hierárquica, porém, envolve negociação. O dirigente principal, baseado no planejamento estratégico da empresa, define as diretrizes para o ano seguinte, estabelecendo metas e métodos. Essas diretrizes são desdobradas para os setores pela negociação de seus coordenadores com o dirigente principal. São então, definidas diretrizes para cada setor, compostas de metas e métodos. Esse processo se repete para as seções, até chegar aos processos da empresa. O desdobramento envolve a negociação entre os níveis superiores e inferiores para desdobramento das diretrizes. É o chamado “cach ball” (bate-bola) para definição de metas e métodos para cada diretriz.

Fazer uso de um software para desdobramento de objetivos é importante, mas não suficiente, e pode facilitar a comunicação e a medição de resultados, gerando métricas importantes para a análise estratégica. É importante haver “tempo” para envolvimento e

explicação das estratégias às pessoas, para entendimento e comprometimento com as mesmas. Esse é um papel indelegável da liderança, criando um ambiente favorável para que as pessoas tenham atitude de fazer a estratégia acontecer. ■



**Luciano Raizer Moura**

Coordenador executivo do Prodfor, doutorando e mestre em Engenharia de Produção pela USP, professor do Centro Tecnológico da Ufes – CSTM, e diretor da Raizer Moura Consultoria.  
[luciano@raizermoura.com.br](mailto:luciano@raizermoura.com.br)

### Referências bibliográficas:

AKAO, Yoji. Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.  
CARVALHO, Marly M de; LAURINDO, Fernando J.B. Estratégias para a competitividade. São Paulo: Futura, 2003  
CASCELLA, VICTOR. Effective strategic planning. Quality Progress. Milwaukee: Nov 2002. Vol. 35, Num. 11; pág. 62  
MARKIDES, C. What strategy is e how do you know if you have one? Business Strategy Review. Vol 15. Summer 2004.  
MOURA, Luciano Raizer. Gestão Integrada da Informação: proposição de um modelo de organização baseado no uso da informação como recurso da

gestão empresarial. Dissertação de Mestrado. São Paulo:EPUSP, 1999.  
PORTER, Michael E. What is strategy? Harvard Business Review, Nov/Dez 1996.  
SUSSLAND, W. A.. Connecting the planners and doers. Quality Progress. Milwaukee: Jun 2002. Vol. 35, Num. 6.  
TENNANT, C.; ROBERTS, P. Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment. Knowledge and Process Management. Chichester: Oct/Dec 2001. Vol. 8, Num. 4.  
TRIBUS, MYRON. Policy Deployment. October 26, 1997. [http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/pol\\_dep.pdf](http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/pol_dep.pdf)

# LUMAC

## ANDAIMES



A **LUMAC Andaimes Industriais** atua nos setores de Mineração, Siderurgia, Papel/Celulose e Petrolífero, entre outros, tendo como principais clientes empresas de renome internacional, como: Samarco, CST e Cia Vale do Rio Doce (CYRD).



Rua Acre 5/N - Mar Azul - Aracruz/ES

**Telefax: (27) 3250-3060**

[lumac@terra.com.br](mailto:lumac@terra.com.br)