

**PRÁTICAS BASEADAS NOS PRINCÍPIOS DO HOSHIN KANRI PARA O  
DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA: um estudo de caso na Mineradora Alfa**

**VANESSA MIRANDA DE MORAES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

**LARISSA ALVES SINCORÁ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

**MARCOS PAULO VALADARES DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo suporte financeiro para execução desta pesquisa.

### **PRÁTICAS BASEADAS NOS PRINCÍPIOS DO HOSHIN KANRI PARA O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA: um estudo de caso na Mineradora Alfa**

#### **Introdução**

Este estudo empírico propõe investigar práticas baseadas nos princípios do Hoshin Kanri que contribuem para o desdobramento da estratégia. Para começar, foi empreendida uma breve viagem no tempo sobre os conceitos da Estratégia. O termo estratégia ganhou espaço no mundo empresarial na década de 1960, quando Chandler (1963) publicou o conhecido estudo sobre as grandes corporações dos Estados Unidos. Esse estudo sugeriu que a estratégia organizacional já estava presente na sociedade desde os primórdios da organização empresarial moderna.

#### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Nesse contexto, o principal objetivo do estudo foi identificar quais práticas do Hoshin Kanri contribuem para a implementação da estratégia em uma grande empresa mineradora, a partir da visão dos analistas de gestão. A presente pesquisa explorou o processo de desdobramento da estratégia, por meio do Hoshin Kanri, como processos que permitem a comunicação, conexão, compreensão, contribuição e controle para implementação da estratégia.

#### **Fundamentação Teórica**

Hoshin Kanri é uma implementação estratégica coletiva de vários níveis, bem como uma metodologia de planejamento que tem sido vista como um meio promissor de alcançar a coordenação horizontal e vertical da Estratégia de Operações (Ishikawa, 1990; Akao, 1991). O método apoia a comunicação e divulgação de questões estratégicas em toda a organização, informando as principais decisões que direcionarão as ações e, traduzindo a estratégia em planos de médio e curto prazo.

#### **Metodologia**

Foi desenvolvido um Estudo de Caso, a partir de uma abordagem metodológica qualitativa que permitiu o aprofundamento no tema. Para coleta de dados, (1) entrevistou-se analistas de gestão que suportam o processo de desdobramento da estratégia; (2) analisou-se documentos da empresa, a fim de capturar práticas que refletem a efetividade do Hoshin Kanri; e (3) procedeu-se com a observação participante em reuniões da corporação, com vistas a identificar práticas que contribuíssem para com a implementação da estratégia.

#### **Análise dos Resultados**

Destacam-se como os principais achados, as práticas de utilização do Hoshin Kanri que impactam positivamente na implementação da estratégia da Mineradora Alfa, a saber: (i) comunicação da estratégia, (ii) catchball horizontal, e (iii) conexão da estratégia com o gerenciamento da rotina. Contudo, destacam-se também práticas da utilização do Hoshin Kanri que apresentam desafios para a implementação da estratégia na empresa: (i) o prazo (ciclo anual), (ii) alinhamento bottom up, (iii) falta de clareza de metas coletivas, e (iv) reuniões de resultado separada da reunião de acompanhamento das ações

#### **Conclusão**

O Hoshin Kanri é um método que, teoricamente, proporciona a implementação da estratégia na estrutura organizacional, todavia, o amplo uso e discussão do Hoshin Kanri é um fenômeno ainda escasso na literatura de gestão, necessitando de mais estudos que avancem em sua investigação. Na empresa pesquisada o referido método está sendo implementado há pouco mais de dois anos, o que pode ser entendido como uma limitação da pesquisa, ao considerar o emprego do gênero de Estudo de Caso.

#### **Referências Bibliográficas**

Silveira, W. G.; Lima, E. P.; Deschamps, F.; Costa, E. G (2018). Identification of Guidelines for Hoshin Kanri Initiatives. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67 No. 1, pp. 85-110. Tennant, C. and Roberts, P. (2001). Hoshin Kanri: Implementing the catchball process. *Long Range Planning*, Vol. 34 No. 3, pp. 287-308. Witcher, B. J., & Sum Chau, V. (2007). Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit. *Management Decision*,

