



**BALANCED SCORECARD E HOSHIN KANRI: PROPOSTA DE
INTEGRAÇÃO E CONCEÇÃO DE UM MODELO APLICADO A
UMA EMPRESA GRÁFICA**

por

Joana Guimarães de Sousa

Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientada por

João Pedro Figueiredo Ferreira de Carvalho Oliveira

2016

Nota Biográfica

Joana Guimarães de Sousa nasceu a 6 de janeiro de 1988, na cidade de Santa Maria da Feira.

Em 2006, concluiu o 12º ano na área Económico-social na Escola Secundária de Santa Maria da Feira, com média de 15 valores.

Licenciou-se em Gestão pela Faculdade de Economia do Porto, em janeiro de 2011, com média de 12 valores. Realizou ainda um semestre de estudos na Dinamarca no âmbito do programa ERASMUS.

Em 2011 iniciou o seu percurso profissional como técnica administrativa de compras numa empresa produtora de embalagens em cartão, inserida nas indústrias gráficas. Em 2012, na mesma empresa, integrou-se no projeto de implementação do novo ERP (SAP) como *Key User* dos módulos de Logística e Financeira, passando a executar funções de consultoria interna. Apesar de desde esse ano apoiar a área financeira e de controlo de gestão, foi em 2015 que passou a exercer, na íntegra, funções de *Controller* no Departamento de Controlo de Gestão, funções que mantém atualmente.

Como estudante trabalhadora, iniciou em 2013 o Mestrado em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia do Porto. Em 2016 concluiu a parte curricular do mestrado, no âmbito do qual é apresentada a presente dissertação.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador Professor João Oliveira a dedicação, a disponibilidade e o interesse demonstrado ao longo de todo o projeto. Sem os seus conselhos, os seus conhecimentos, a sua capacidade crítica e as suas palavras positivas, este projeto não teria sido possível.

À empresa GRÁFICAN^o1 agradeço por me ter dado a oportunidade de me envolver e contribuir para o projeto de implementação do HK, tendo-me prestado o apoio necessário e disponibilizado toda a informação necessária para a concretização deste projeto.

Aos meus amigos e, especialmente, à minha amiga Gorete, agradeço o apoio, os conselhos e a motivação, fundamentais para a conclusão deste projeto.

Ao meu namorado Rui Neto um especial obrigado por todo o carinho, a compreensão, o apoio, a paciência demonstrada e, essencialmente, por acreditar em mim e fazer com que eu queira ser sempre melhor.

Para finalizar, agradeço à minha família que me acompanhou e apoiou durante todo o meu percurso, e sem a qual nada disto seria possível.

Resumo

Face às crescentes exigências dos mercados, tornou-se prioritário, por parte das organizações, o uso de ferramentas que possibilitem implementar e executar a sua estratégia de forma eficiente e eficaz, desde a gestão de topo até ao nível operacional. É neste contexto que surgiram duas ferramentas, o *Balanced Scorecard* (BSC) e o *Hoshin Kanri* (HK). A literatura aborda, quase exclusivamente, as duas ferramentas de uma forma separada, sendo muito poucos os estudos sobre a possibilidade de integração das mesmas – lacuna que este trabalho pretende colmatar através da realização de um projeto para a sua implementação conjunta, criando sinergias para a operacionalização da estratégia numa organização inserida nas indústrias gráficas.

O modelo integrado de BSC e HK constitui uma ferramenta que assimila os pontos fortes de cada metodologia, permitindo um alinhamento participativo da estratégia definida a todos os níveis operacionais, contribuindo, assim, para uma execução da estratégia mais eficaz.

Sendo a primeira vez que a organização em causa adota uma ferramenta estratégica, foi desenvolvida e efetivamente implementada apenas uma ferramenta (HK), tendo a conceção do BSC e sua integração com o HK sido apenas propostos. Concluiu-se que, apesar de ser possível e haver vantagens em aplicar os modelos de BSC e HK de forma integrada numa organização, o uso simultâneo destas duas ferramentas exige um elevado esforço de recursos e tempo, como também alguma maturidade das organizações em termos de gestão estratégica. Deste modo, as duas ferramentas assumiram-se, nesta organização, como alternativas, e não como complementares. Conclui-se também sobre a importância dos consultores nos processos de decisão e implementação de ferramentas de gestão e sobre a necessidade de fazer uma implementação considerando as especificidades das organizações, exigindo a adaptação das recomendações da literatura a essas especificidades.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, *Hoshin Kanri*, Gestão Estratégica, Desdobramento da Estratégia.

Abstract

Given the growing market demands, organizations felt as a priority to use tools to enable implementing and executing strategy effectively and efficiently, from top management to the operational level. It is in this context that two tools have emerged, the Balanced Scorecard (BSC) and the Hoshin Kanri (HK). The literature almost exclusively approaches the two tools separately, since there are very few studies on the possibility to integrate them. It is this gap that this work aims to bridge through the completion of a project leading to its joint implementation, creating synergies for the operationalization of a strategy in an organization from the printing industry.

The integrated model of BSC and HK is a tool that assimilates the strengths of each methodology, allowing a participatory alignment of the strategy defined at all operational levels, thus contributing to a more effective implementation of strategy.

Since this is the first time that the case organization has adopted a strategic tool, only one tool (HK) was developed and effectively implemented, while the design of the BSC and its integration with HK was only proposed. It has been concluded that, although it is possible and there are advantages in applying models of BSC and HK seamlessly in an organization, the simultaneous use of these two tools requires a great effort in time and resources, as well as some maturity in terms of strategic management. Therefore, the two tools were perceived in this organization as alternatives, not as complementary. Further conclusions include the importance of consultants in decision-making and implementation of management tools and the need to implement such tools taking into account organizational specificities demanding the adaptation of literature recommendations to such specificities.

Key words: Balanced Scorecard, Hoshin Kanri, Strategic Management, Deployment Strategy.

Índice

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas	ix
Abreviaturas.....	x
Capítulo 1 – Introdução	1
Capítulo 2 - Análise do enquadramento teórico	4
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	4
2.1.1 Origens e Estrutura	4
2.1.2 Perspetivas	5
2.1.3 Mapa Estratégico	7
2.1.4 Fatores Críticos de Sucesso do <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.1.5 Reflexão sobre <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.2 <i>Hoshin Kanri</i>	9
2.2.1 Breve síntese histórica.....	9
2.2.2 Definição e Método	10
2.2.3 Modelos de Implementação.....	11
2.2.4 Reflexão sobre <i>Hoshin Kanri</i> e os diversos modelos de implementação.....	20
2.3 <i>Balanced Scorecard e Hoshin Kanri</i>	21
2.3.1 Combinação entre <i>Balanced Scorecard e Hoshin Kanri</i>	21
2.3.2 Reflexão sobre <i>Balanced Scorecard e Hoshin Kanri</i>	24

Capítulo 3 – Enquadramento, objetivos e metodologia de investigação.....	25
3.1 Enquadramento geral	25
3.2 Motivação para o projeto empírico	27
3.3 Objetivos práticos e teóricos do projeto.....	28
3.4 Técnicas de Recolha e Geração da Informação	29
Capítulo 4 - Caso de Estudo.....	33
4.1 Apresentação da Empresa	33
4.2 Desenvolvimento e Implementação do <i>Hoshin Kanri</i> – Fases 1 a 3.....	40
4.2.1 Fase 1 – Preparação	41
4.2.1.1 Revisão de Documentação.....	42
4.2.1.2 Apresentação do Modelo HK	42
4.2.1.3 Constituição de Equipas.....	42
4.2.2 Fase 2 - Estratégia de Longo-prazo	44
4.2.2.1 Visão e Missão.....	45
4.2.2.2 Valores e Competências.....	46
4.2.2.3 Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas de Longo-prazo.....	47
4.2.3 Fase 3 - Estratégia Anual.....	50
4.2.3.1 Ciclo FAIR: Fase Focus.....	51
4.2.3.2 Ciclo FAIR: Fase Alignment	57
4.2.3.3 Ciclo FAIR: Fase Integration.....	74
4.2.3.4 Ciclo FAIR: Fase Review	74
4.3 Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> – Fase 4.....	79
4.4 Comparação do <i>Balanced Scorecard</i> e o <i>Hoshin Kanri</i> – Fase 5.....	84
4.5 Integração do <i>Balanced Scorecard</i> e <i>Hoshin Kanri</i> – Fase 6	92
4.6 Discussão teórica baseada na experiência empírica.....	94
4.6.1 Desenvolvimento e Implementação do HK.....	94

4.6.2 Desenvolvimento do BSC	97
4.6.3 Comparação das ferramentas de BSC e HK.....	98
4.6.4 Integração de BSC e HK	99
Capítulo 5 – Conclusões, limitações e pistas para investigação futura	101
Bibliografia	104

Índice de Figuras

Figura 1- <i>Balanced Scorecard</i> , 1996	5
Figura 2- Ciclo FAIR versus Ciclo PDCA	13
Figura 3- Guião para aplicação do HK para Jackson (2006).....	14
Figura 4 - Matriz X A3	18
Figura 5 - Matriz X A3 de 1º nível	19
Figura 6 - Desdobramento de HK a partir da rotação da Matriz X	20
Figura 7- Relação entre BSC e HK.....	23
Figura 8 - Integração de BSC e HK segundo Witcher e Chau (2007).....	23
Figura 9 - <i>Roadmap</i> de suporte ao desenvolvimento do BSC e HK.....	30
Figura 10 - Organograma da GRÁFICANº1	35
Figura 11 - Fluxo de atividades da empresa GRÁFICANº1.....	37
Figura 12 - <i>Roadmap</i> de suporte à Fase 1 - Preparação.....	41
Figura 13 - Constituição das Equipas na GRÁFICANº1	43
Figura 14 - <i>Roadmap</i> de suporte à Fase 2 - Estratégia de Longo-prazo.....	44
Figura 15 - Valores e Competências da GRÁFICANº1	47
Figura 16 - Posicionamento Estratégico da GRÁFICANº1	48
Figura 17 - <i>Roadmap</i> de suporte à Fase 3 - Estratégia Anual.....	50
Figura 18 - Matriz X do CEO da GRÁFICANº1	53
Figura 19 - Matriz X do CFO da GRÁFICANº1	59
Figura 20 - Matriz X do CSMO da GRÁFICANº1	64
Figura 21 - Matriz X do COO da GRÁFICANº1	68
Figura 22 - Matriz X do CIO da GRÁFICANº1	71
Figura 23 - Monitorização da Iniciativa I.9 da Matriz X do CEO.....	78
Figura 24 - <i>Roadmap</i> de suporte à Fase 4 – Desenvolvimento do BSC.....	80
Figura 25 - Mapa Estratégico da GRÁFICANº1	81
Figura 26 - <i>Roadmap</i> de suporte à Fase 5 – Comparação do BSC e HK	85
Figura 27 - Mapa Estratégico da GRÁFICANº1 com os Objetivos do HK	87
Figura 28 - <i>Roadmap</i> de suporte à Fase 6 – Integração do BSC e HK.....	92

Índice de Tabelas

Tabela 1 - As sete iniciativas propostas por Jackson (2006)	15
Tabela 2 - Plano de suporte ao desenvolvimento do BSC e HK	31
Tabela 3 - Quadrante 1 da Matriz X do CEO: Objetivos Estratégicos a 3 anos	54
Tabela 4 - Quadrante 2 da Matriz X do CEO: Objetivos Anuais 2016	54
Tabela 5 - Quadrante 3 da Matriz X do CEO: Iniciativas 2016	55
Tabela 6 - Quadrante 4 da Matriz X do CEO: Métricas e Metas 2016.....	55
Tabela 7 - Quadrante 1 da Matriz X do CFO: Objetivos Estratégicos 2016	60
Tabela 8 - Quadrante 2 da Matriz X do CFO: Objetivos Anuais de 2016.....	60
Tabela 9 - Quadrante 3 da Matriz X do CFO: Iniciativas 2016.....	61
Tabela 10 - Quadrante 4 da Matriz X do CFO: Métricas e Metas 2016.....	62
Tabela 11 - Quadrante 1 da Matriz X do CSMO: Objetivos Estratégicos 2016.....	65
Tabela 12 - Quadrante 2 da Matriz X do CSMO: Objetivos Anuais 2016.....	65
Tabela 13 - Quadrante 3 da Matriz X do CSMO: Iniciativas 2016	65
Tabela 14 - Quadrante 4 da Matriz X do CSMO: Métricas e Metas 2016	66
Tabela 15 - Quadrante 1 da Matriz X do COO: Objetivos Estratégicos 2016.....	69
Tabela 16 - Quadrante 2 da Matriz X do COO: Objetivos Anuais 2016.....	69
Tabela 17 - Quadrante 3 da Matriz X do COO: Iniciativas 2016	69
Tabela 18 - Quadrante 4 da Matriz X do COO: Métricas e Metas 2016	70
Tabela 19 - Quadrante 1 da Matriz X do CIO: Objetivos Estratégicos 2016	72
Tabela 20 - Quadrante 2 da Matriz X do CIO: Objetivos Anuais 2016	72
Tabela 21 - Quadrante 3 da Matriz X do CIO: Iniciativas 2016.....	72
Tabela 22 - Quadrante 4 da Matriz X do CIO: Métricas e Metas 2016.....	73
Tabela 23 - Versão resumo da monitorização das Iniciativas da Matriz X do CEO da GRÁFICANº1	76
Tabela 24 - Objetivos Estratégicos e Indicadores.....	82

Abreviaturas

BSC - *Balanced Scorecard*

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO - *Chief Financial Officer*

CIO - *Chief Information Officer*

COO - *Chief Operating Officer*

CSMO - *Chief Sales and Marketing Officer*

FAIR - *Focus-Alignment-Integration-Review*

HK - *Hoshin Kanri*

KPI - *Key Performance Indicator*

PDCA - *Plan-Do-Check-Act*

SPDCA - *Scan-Plan-Do-Check-Act*

TQM - *Total Quality Management*

Capítulo 1 – Introdução

No mundo contemporâneo, as organizações precisam de ser dinâmicas, flexíveis, manterem-se continuamente atualizadas face às constantes mudanças e dedicarem toda a atenção a melhorias do desempenho e satisfação do cliente, de modo a garantirem a sua sobrevivência. Sobrevivência esta que se encontra estritamente dependente da implementação de uma estratégia competitiva tanto de longo-prazo como de curto-prazo, que englobe todos os níveis da organização, desde o nível de topo até ao operacional.

No âmbito da gestão estratégica, os gestores procuram sistemas que produzam informação relevante para a tomada de decisão por forma a garantirem que a visão definida seja alcançada. São procurados sistemas para desenvolver os seus objetivos estratégicos, comunicá-los, alocar os seus recursos, focar e alinhar planos de ação, controlar e avaliar o desempenho de toda a organização. Leonard e McAdam (2002), citados por Asan e Tanyas (2007), afirmam que a gestão, na maioria das vezes, delega planos de ações estratégicos para o nível operacional, mas sem lhes fornecer o quadro estratégico global, o que cria deficiências na tradução da estratégia em termos operacionais, pondo em causa as metas a alcançar e, deste modo, toda a concretização da estratégia. Como a ligação entre a estratégia e as iniciativas operacionais são um importante fator para o sucesso da estratégia, este trabalho irá debruçar-se sobre duas ferramentas de gestão estratégica: o *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*, cuja potencialidade de se complementarem mutuamente tem sido sugerida (Witcher e Chau, 2007; Asan e Tanyas, 2007; Redi, 2013; Thomaz, 2015).

Como ponto de partida será feita uma exposição teórica acerca do *Balanced Scorecard* (BSC) e *Hoshin Kanri* (HK), como ferramentas de gestão estratégica, consideradas isoladamente. De seguida, é feita uma análise comparativa entre ambas as metodologias, sendo indicados os pontos fortes e fracos de cada ferramenta de modo a encontrar possíveis pontos de semelhança ou de complementaridade. Deste último ponto, nascem os propósitos práticos e teóricos deste trabalho, que é propor, e posteriormente, refletir teoricamente, sobre uma metodologia que integra o BSC e HK, como ferramentas complementares da execução e disseminação da estratégia por toda a organização.

Deste modo, inicia-se de acordo com a revisão de literatura, que apresenta o BSC numa ótica de longo-prazo, sendo explicitados os objetivos estratégicos segundo as perspetivas financeira, de cliente, de processos internos e aprendizagem e crescimento, culminando no mapa estratégico, de modo a espelhar as relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos. O HK, por outro lado, é descrito numa lógica anual, dando a sua contribuição no desdobramento da estratégia a partir do BSC para todos os níveis da organização, fomentando discussões quanto às iniciativas a desenvolver, para que os objetivos e metas sejam cumpridos. Desta combinação podem surgir sinergias e o preenchimento de lacunas referidas por vários autores, quanto às dificuldades encontradas na implementação da estratégia numa organização.

Para a concretização da proposta de integração do BSC e HK, será utilizada uma organização alvo, que será designada por empresa GRÁFICANº1, inserida no setor das indústrias gráficas. A organização GRÁFICANº1, atualmente, depara-se com lacunas quanto à implementação e comunicação da estratégia. Verifica-se um total desconhecimento de objetivos estratégicos por parte dos colaboradores e não existem medidas de desempenho nem metas definidas.

De referir que a organização GRÁFICANº1 implementou o *Kaizen* (ferramenta *Lean*) há cerca de dois anos, não tendo correspondido aos resultados esperados, possivelmente, e de acordo com uma análise preliminar, devido ao facto de não ter sido feita previamente a definição e o desdobramento da estratégia, o que dificultou a melhoria contínua esperada preconizada pelo *Kaizen*. Esta justificação para o “insucesso” da implementação da filosofia *Lean* é também corroborada por vários autores como Thomaz (2015) e Pinto (2014), quando afirmam que esta deve servir como meio para alcançar os objetivos estratégicos previamente fixados.

Por estas razões, e também pelo facto de a autora trabalhar no Departamento de Controlo de Gestão da GRÁFICANº1, tornam esta empresa a realidade empírica adequada e possível para o desenvolvimento deste projeto.

Pretende-se que este projeto contribua para um melhor desempenho da GRÁFICANº1, apresentando um ferramenta que articula os pontos fortes do (muito conhecido) BSC e do (menos conhecido) HK. Dado o carácter pouco usual da junção do BSC e HK, aliado à

reduzida implementação prática destas estratégias, pretende-se dar um contributo teórico, apresentando um exemplo com aplicação empírica e possíveis desenvolvimentos teóricos baseados nas conclusões retiradas do projeto de implementação.

O capítulo 2 - Análise do Enquadramento Teórico - caracteriza o BSC, o HK e, por último, faz a comparação entre BSC e HK. No capítulo 3 é apresentada a metodologia a seguir para a proposta de aplicação do BSC e HK na empresa GRÁFICANº1. No capítulo 4 – Estudo de Caso – será apresentado o projeto de aplicação do BSC e HK na empresa GRÁFICANº1, como também as reflexões sobre o modelo desenvolvido. Por último, no capítulo 5, são apresentadas as conclusões para o Modelo de integração de BSC e HK proposto, os obstáculos encontrados durante a construção do mesmo e pistas para investigação futura.

Capítulo 2 - Análise do enquadramento teórico

Neste capítulo é apresentada a revisão bibliográfica realizada. Encontra-se dividido em três subcapítulos, sendo o primeiro dedicado ao *Balanced Scorecard*, o segundo ao *Hoshin Kanri* e o terceiro estabelece a comparação entre o *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri*.

2.1 *Balanced Scorecard*

2.1.1 Origens e Estrutura

O BSC surge em 1992 como resultado de um estudo realizado por Robert Kaplan e David Norton em diversas empresas, designado por “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”. Este estudo resultou da necessidade de criação de uma ferramenta de medição de desempenho capaz de captar toda a complexidade da *performance*, uma vez que os sistemas de gestão baseados em indicadores financeiros se mostravam insuficientes frente aos novos desafios organizacionais inseridos na economia de conhecimento. Os autores constataram que os indicadores financeiros, indicadores baseados em eventos passados (indicadores de resultados), por si só, não se mostravam capazes de medir as atividades criadoras de valor relacionadas com os ativos intangíveis (Kaplan e Norton, 1996; Herrero, 2005; Matos e Ramos, 2009).

De modo a preencher esta lacuna em relação à medição de desempenho de uma organização, surgiu o BSC. Esta metodologia procura transpor a missão, visão e estratégia da organização para objetivos estratégicos e indicadores financeiros e não financeiros (Kaplan e Norton, 2001a), segundo quatro perspetivas: perspetiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1992; Swartzlander, 2013). A vantagem de adicionar as três perspetivas não financeiras (a de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento) é a de oferecer equilíbrio, incluindo medidas de desempenho que conduzam aos resultados financeiros pretendidos (Swartzlander, 2013). Além disso, o BSC desdobra-se sob uma ótica de

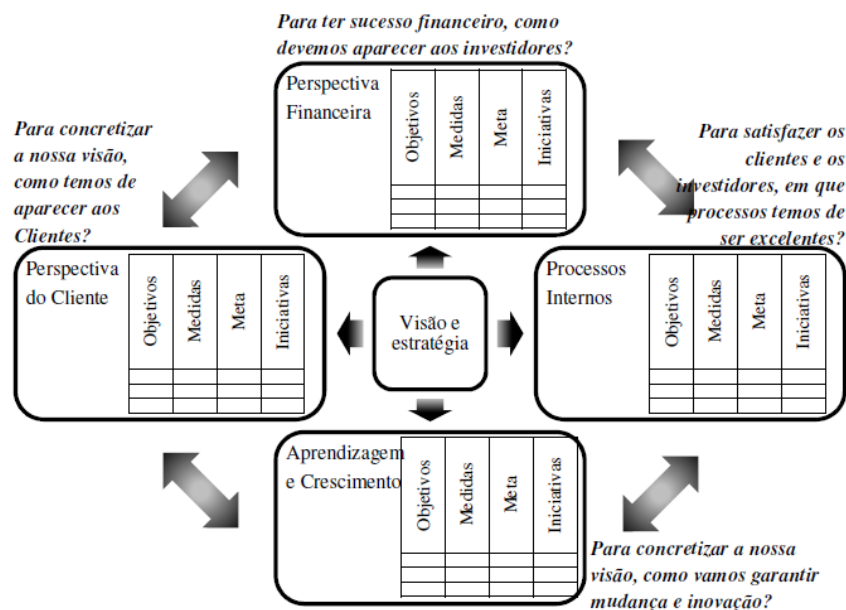
causa-efeito, segundo um mapa estratégico, tornando explícitas as relações entre os objetivos e indicadores em todas as perspectivas (Albano *et al.*, 2006).

Em suma, pode-se afirmar que o BSC é uma metodologia de medição de desempenho multidimensional e equilibrada. É multidimensional na medida em que se alicerça em torno de quatro perspectivas, e equilibrada porque se preocupa com objetivos de curto e longo-prazo, indicadores financeiros e não financeiros, objetivos de resultados e indutores (Kaplan e Norton, 1992).

2.1.2 Perspectivas

O esquema da figura 1 permite uma visualização mais rápida do BSC.

Figura 1- *Balanced Scorecard*, 1996



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton citado por Silva (2013)

Hauser e Katz (1998, p. 517) referem que “toda a métrica, independentemente da forma utilizada, vai influenciar ações e decisões. Mas, evidentemente escolher a certa é crítico

para o sucesso.” Neste contexto, cada perspectiva deve contemplar o seu conjunto próprio de indicadores de *performance*, que serão também específicos para a empresa em questão.

Perspetiva Financeira

A partir desta perspectiva podemos monitorizar se a estratégia está a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos e indicadores utilizados nesta perspectiva têm uma dupla função, na medida em que servem para definir o desempenho financeiro esperado mas também servem de meta principal para a definição dos objetivos e indicadores das outras perspectivas (Prieto *et al.*, 2006).

Perspetiva de Clientes

Esta perspectiva está ligada a definições de clientes-alvo e segmentos de mercado nos quais a organização deseja competir. Relaciona-se com a definição da proposta de valor, ou seja, a escolha da combinação única de atributos do produto ou serviço, da relação com o cliente e da imagem da organização para cada segmento (Kaplan e Norton, 2000). A ideia chave é medir “como a empresa entrega valor real ao cliente certo” (Prieto *et al.*, 2006, p. 83).

Perspetiva de Processo Internos

Nesta perspectiva são identificados os processos críticos que a organização deve assegurar, de modo a cumprir com as expectativas dos acionistas (perspetiva financeira) e igualmente oferecer a proposta de valor ao cliente (perspetiva de clientes). Os processos internos são as diversas atividades executadas dentro da organização, desde a identificação das necessidades até à satisfação dos clientes, isto é, a designada cadeia de valor (Kaplan e Norton, 1996).

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Por último, a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento toma como meta dotar as empresas de capacidades que lhes permitam sobreviver no futuro e, conseqüentemente, acompanhar a evolução e mudanças de mercado. Estas capacidades relacionam-se com a formação dos colaboradores e sistemas de informação (Kaplan e Norton, 1996). Estas

capacidades devem assegurar os objetivos estratégicos selecionados nos processos críticos (Kaplan e Norton, 2004).

2.1.3 Mapa Estratégico

Cada objetivo estratégico do BSC tem uma relação de causa-efeito entre os resultados pretendidos e os processos que contribuem para esses mesmos objetivos. De acordo com Kaplan e Norton (1996), as relações de causa-efeito podem ser observadas como uma reta vertical que atravessa as quatro perspectivas, acompanhadas com afirmações do tipo “se ... então”. O mapa estratégico surge como uma forma de ilustrar exatamente essas relações. É, portanto, uma representação visual da estratégia, contendo numa página os objetivos estratégicos das quatro perspectivas e a forma como se interligam, descrevendo a estratégia da organização e os seus fatores críticos de sucesso, demonstrando o seu impacto e como devem ser atingidos (Jones, 2011).

2.1.4 Fatores Críticos de Sucesso do *Balanced Scorecard*

Após a descrição das perspectivas em que se fundamenta a construção de um BSC para uma organização, é necessário referenciar os princípios que devem nortear a mesma de modo a que esta consiga o seu verdadeiro propósito. É também necessário ter sempre presente que a construção de um BSC é sempre o início de um percurso. Segundo Kaplan e Norton (2001b), há cinco princípios que contribuem para a focalização da estratégia de uma organização:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais: levada a cabo pela construção do mapa estratégico a partir da missão, visão e estratégia, definindo as metas pretendidas e desenvolvendo as iniciativas necessárias para o cumprimento das mesmas;
2. Alinhar a organização com a estratégia: esta disseminação da estratégia por toda a organização é atingida, induzindo a cada Unidade de negócio/Departamento/Equipas e Indivíduos da organização a desenvolver o seu próprio BSC, alinhados com o BSC de topo. Para Kaplan e Norton (2007), este desdobramento

da estratégia realiza-se em forma de cascata, e permite responder “como contribuo para os objetivos gerais da organização”. Segundo Niven (2002), o desdobramento é executado, criando BSC alinhados com o BSC corporativo, os quais salientam os objetivos estratégicos definidos da organização que influenciam usando, se necessário, outros indicadores que não os do BSC corporativo;

3. Fazer da Estratégia a principal tarefa de cada colaborador: este princípio está estritamente ligado ao anterior, na medida em que estando todos alinhados com os objetivos gerais definidos, importa que as tarefas do dia-a-dia sejam guiadas segundo esses objetivos;

4. Fazer da formulação da estratégia um processo contínuo: estabelecendo orçamentos, comunicação e os processos de aprendizagem que garantem a prossecução dos objetivos;

5. Mobilizar a mudança através da liderança: enfatiza-se o papel crítico da liderança na implementação de um BSC, sendo condição necessária para o seu sucesso.

2.1.5 Reflexão sobre *Balanced Scorecard*

O BSC é uma poderosa ferramenta de gestão estratégica com muitas provas dadas. Em primeiro lugar e como ponto de partida, exige uma reflexão quanto à visão, missão, estratégia e objetivos, sendo considerada uma ferramenta que exige pensar estrategicamente, de forma alinhada e focalizada, englobando todos os quadros da organização. Em segundo lugar, facilita a comunicação da estratégia a todos os níveis da organização, na medida em que os objetivos e iniciativas definidas sejam partilhados pela organização. Isto permite que todos conheçam a estratégia da empresa e saibam como podem contribuir para o cumprimento da mesma, através do desdobramento em forma de cascata do BSC por todos os níveis da organização. Em terceiro lugar, o instrumento do Mapa Estratégico permite uma reflexão multidimensional para compreender o desempenho da organização, incluindo, para esse efeito, os indicadores para as várias perspetivas. Por último, permite ter uma visão tanto de longo como de curto-prazo e, tendo em consideração os objetivos, os indicadores, as metas e as iniciativas, permite

guiar a empresa para o caminho traçado, possibilitando as adaptações necessárias de modo a concretizar o sucesso da organização.

Em seguida abordar-se-á uma outra ferramenta de gestão estratégica, o HK, que, apesar de ter o mesmo enfoque que o BSC, ou seja, a concretização da estratégia, diferencia-se na forma como se executa.

2.2 Hoshin Kanri

2.2.1 Breve síntese histórica

O *Hoshin Kanri* (HK) surge no Japão, nos anos 60, como resultado da necessidade de as empresas japonesas melhorarem o seu desempenho, pois o país encontrava-se em reconstrução (pós-guerra). O HK resulta de uma combinação de conceitos dos americanos Deming (utilização do ciclo PDCA, *Plan-Do-Check-Act*, que visa perceber as causas da variação e o controlo dos processos) e Juran (que dá ênfase à gestão e menos importância à tecnologia) em colaboração com o JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), passando a ser feito um planeamento estratégico da Qualidade. Em meados dos anos 70, esta metodologia é difundida nas empresas. Só no início dos anos 80 é que chega aos Estados Unidos e, posteriormente, à Europa. Para isso contribuiu o facto de muitas empresas americanas terem empresas subsidiárias no Japão. Hoje o HK é utilizado pela maioria das firmas japonesas que operam internacionalmente e por algumas grandes empresas ocidentais, nomeadamente Hewlett-Packard, Procter and Gamble, AT&T, Xerox Corporation, IBM, Florida Power and Light e Texas Instruments (Witcher e Chau, 2008).

O HK nasceu como parte integrante do TQM - *Total Quality Management*, abordagem de gestão vocacionada para a satisfação do cliente a longo prazo. Contudo, vários autores (Dennis, 2002; Jackson, 2006) consideram o HK como elemento chave para um melhor desempenho *Lean*¹.

¹ Ferramenta de gestão que tem como objetivo a “sistemática eliminação de desperdício e a criação de valor” (Pinto, 2014, p. 3).

2.2.2 Definição e Método

Hoshin Kanri, conhecido também por *Management by policy*, *Policy Deployment*, *Management for Results*, *Hoshin Planning*, *Policy control* (Jolayemi, 2008), pode ser traduzido para português como “Desdobramento da Política” ou “Gestão da Política” (Pinto, 2014; Thomaz, 2015).

A palavra *Hoshin* é composta por dois caracteres usados na linguagem japonesa, *ho* significa “direção”, enquanto *shin* significa “agulha”. Em conjunto formam a palavra *Hoshin*, que traduz um caminho, uma política, um plano, uma meta. A palavra *Kanri* desdobra-se em *Kan* que significa “controlo” e *Ri* que significa “razão” (Pinto, 2014; Jolayemi, 2008; Witcher e Chau, 2007).

Numa empresa o HK pode ser encarado segundo diversas perspetivas, podendo ser utilizado como um método de planeamento estratégico para a gestão de projetos, como um sistema de qualidade voltado para o cliente ou como um sistema de negócios, de modo a garantir a obtenção de lucros de forma sustentável (Pinto, 2014).

Para Akao (1991), citado por Ćwiklick (2011), o HK é uma abordagem sistemática que integra as atividades diárias de toda a organização com os seus objetivos estratégicos. Witcher e Chau (2007) também reforçam essa ideia quando afirmam que o princípio primordial do HK é que cada colaborador deve incorporar no seu dia-a-dia uma contribuição para as prioridades chaves da organização.

Deste modo, “o HK deverá ser parte do planeamento estratégico de qualquer organização que identifica, desdobra, audita e modifica planos específicos para focalizar os esforços da organização, para que esta alcance a sua visão estratégica” (Pinto, 2014, p. 206).

O método HK identifica as necessidades críticas da empresa e promove o alinhamento dos recursos a todos os níveis, aplicando o ciclo PDCA. Estas necessidades são áreas importantes de oportunidades para mudar ou melhorar, promovendo o rompimento da situação atual (*break-through*) para atingir os resultados necessários à sobrevivência da empresa, recorrendo para tal ao desenvolvimento de planos de ações (Tennant, 2007). Esta ideia é reforçada por Campos (2002, p. 32), citado por Rodríguez *et al.* (2013), quando afirma que o HK “é uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos

aos temas prioritários da organização”. Ou seja, é um método vocacionado para a gestão e planeamento ou para o estabelecimento da política da empresa, tendo como objetivo “transformar as estratégias escolhidas em factos” (Brilman, 2000 p. 185).

Para satisfazer o alinhamento a todos os níveis, utiliza um sistema de negociação, designado por *catchball*. Este conceito representa uma discussão em duas direções, verticalmente e horizontalmente, entre departamentos. É um elemento crítico que requer uma comunicação contínua para assegurar o desenvolvimento de metas e meios e o seu desdobramento para todos os níveis da organização. É um processo iterativo de discussão e debate de planos e meios, até o consenso ser atingido, em relação aos métodos a usar para o cumprimento dos objetivos (Tennant e Roberts, 2001).

2.2.3 Modelos de Implementação

Na literatura encontramos vários modelos de implementação do HK. Serão abordados alguns modelos completos e noutros abordar-se-ão apenas alguns contributos considerados importantes.

1. Brilman (2000)

De modo a levar por diante a aplicação da metodologia HK, é necessário que todos os colaboradores adiram à visão e aos objetivos gerais. Devem planear e assumir compromissos, isto é, “devem definir sucessivamente: o objetivo (deslocado do nível superior), os meios, a direção do progresso (redução, eliminação, etc.), os indicadores numéricos para seguir o progresso, o nível visado para cada indicador, a data de realização” (Brilman, 2000 p. 187).

Segundo este autor, para se fazer o planeamento segundo HK, devem ser consideradas 5 fases:

1ª fase: planeamento estratégico (plano a médio prazo) que define o caminho a seguir (*Hoshin*), sendo definidos os objetivos e as metas, ponderando os obstáculos e as oportunidades externas. Os objetivos propostos devem ser objetivos-chave que, segundo

o autor, são designados por ruturas, não devendo ultrapassar três. De seguida, é estabelecido um plano com enfoque anual;

2ª fase: obtenção de consenso para o desenvolvimento da política. Os objetivos e as metas da empresa que tinham sido definidos pelos gestores de topo são avaliados pelos gestores intermédios e é feito o alinhamento a todos os níveis da organização. Todos os níveis devem concordar com os objetivos, os meios, as medidas e as datas da execução. Todo este processo deve ser repetido em todos os níveis da empresa – *catchball* – que deve ser praticado vertical e horizontalmente;

3ª fase: proceder à monitorização do HK e fazer os ajustes considerados necessários;

4ª fase: monitorizar e avaliar os processos, as ações e a política e fazer melhorias ao processo de acordo com a experiência ou desvios;

5ª fase: a gestão de topo reúne-se com as diferentes unidades para avaliar o processo e ajustá-lo, se necessário, para poder ser novamente aplicado.

Relativamente ao desenvolvimento do HK, Brilman (2000), considera três fatores decisivos:

1º fator: deve haver uma comunicação vertical e horizontal, sendo todos os colaboradores informados acerca dos objetivos anuais e dos seus indicadores;

2º fator: os colaboradores devem criar e desenvolver as suas estratégias e os seus indicadores com os colegas e gestores;

3º fator: os gestores dos diversos níveis reúnem os planos e verificam se são suficientes, tendo em conta o que foi pedido pelo nível superior.

Devem ser feitas revisões regulares, analisar os insucessos de modo a poderem ser ultrapassados, avaliar os métodos, tirar conclusões a partir de análises e de factos e efetuar um autodiagnóstico mensal. Trimestralmente deve ser feita a consolidação, analisando os desvios em relação aos planos estabelecidos, normalizar o relatório, percorrer todos os níveis até à direção (nível superior) e fazer uma auditoria anual.

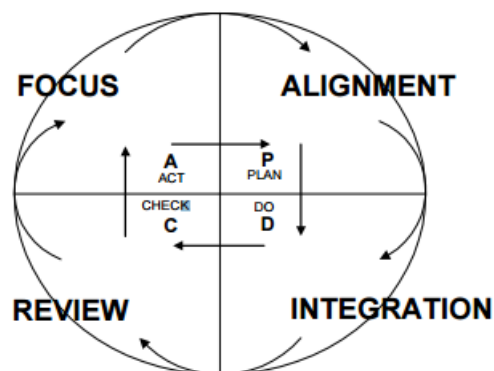
Este método coloca a ênfase na divisão da estratégia do nível mais elevado da hierarquia pelos níveis que estão em contacto direto com o cliente – *front-office* – ou para as áreas de fabrico – *gamba* –, de modo que todos os colaboradores possuam informação, poder e ferramentas para se focalizarem num determinado objetivo.

2. Witcher e Butterworth (2001)

Para estes autores, o ciclo PDCA é adaptado para o ciclo FAIR, sendo um ciclo com um horizonte temporal de um ano e compreende quatro fases:

- Focar (*Focus*): a empresa deve focar a sua atenção na direção da organização, definindo poucos objetivos estratégicos a desenvolver no período em questão (anual), após a avaliação do desempenho do ano anterior.
- Alinhar (*Alignment*) as prioridades estratégicas, desdobrando-as por toda a organização, através do processo *Catchball*;
- Integrar (*Integration*), ou seja, colocar em prática as ações necessárias para atingir os objetivos propostos, colocando-as em prática no dia-a-dia até ao nível operacional;
- Rever (*Review*) consiste na análise do desempenho das ações tomadas e das estratégicas delineadas e avaliar o seu grau de eficácia de modo a poder reiniciar o ciclo.

Figura 2- Ciclo FAIR versus Ciclo PDCA



Fonte: Witcher & Butterworth (2001)

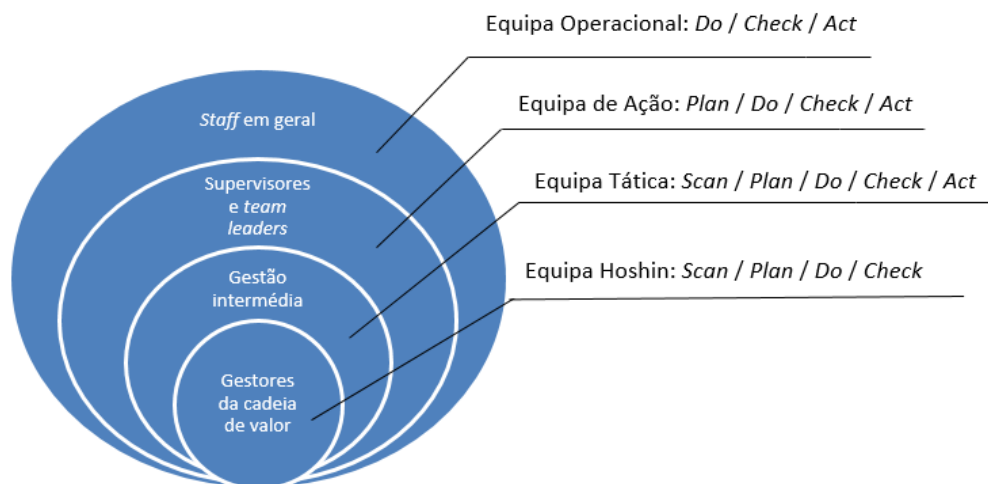
3. Dennis (2002)

O modelo de implementação do HK apresentado por Dennis (2002), não será aqui descrito por se considerar idêntico aos modelos apresentados anteriormente. No entanto, é de realçar o seu contributo quanto aos objetivos-chave. Segundo ele, os objetivos-chave são definidos tendo em conta quatro áreas fundamentais que cobrem todos os aspetos de melhoria: o desenvolvimento humano ou educação (E), a qualidade (Q), a entrega referente ao tempo e forma de entrega dos produtos e serviços (D), e o custo (C). Este grupo de objetivos designa-se por QCDE (*Quality, Cost, Delivery, Education*).

4. Jackson (2006)

Jackson (2006) conduziu um dos estudos mais completos da combinação das abordagens HK e *Lean Management*. Segundo este autor, o HK serve como um estímulo para a gestão de uma organização *Lean* (Thomaz, 2015). Jackson (2006) propõe um guião para a aplicação do HK que se encontra representado na figura 3.

Figura 3- Guião para aplicação do HK para Jackson (2006)



Fonte: adaptado de Jackson, 2006, citado em Pinto, 2014, p. 208

Na opinião deste autor, devem ser formadas quatro equipas, nomeadamente a Equipa *Hoshin*, a Equipa Tática, a Equipa de Ação e a Equipa Operacional (figura 3). A cada uma das equipas cabe desenvolver um conjunto de iniciativas que devem ser executadas de acordo com o ciclo SPDCA, nos diferentes níveis hierárquicos. O autor adiciona a fase “Scan” ao ciclo do PDCA que traduz uma fase de preparação nomeadamente à avaliação no negócio e/ou análise do meio envolvente. Cada ciclo SPDCA de um determinado nível está envolvido num outro ciclo de outro nível hierárquico.

Jackson (2006) propõe ainda sete iniciativas que deverão ser desenvolvidas por cada uma das equipas. O quadro seguinte (tabela 1) sintetiza-as, definindo para cada uma delas as estratégias a adotar, bem como o tempo previsto para a sua implementação. Em seguida, será abordado com algum detalhe como deverão ser formadas as equipas e as suas funções, o ciclo SPDCA e, por fim, um instrumento que, de acordo com este autor, serve de apoio à implementação do HK, designada por Matriz X A3.

Tabela 1 - As sete iniciativas propostas por Jackson (2006)

EQUIPAS	AS SETE INICIATIVAS	
Equipa <i>hoshin</i>	Estratégia de longo-prazo	Estratégia a longo prazo (por ex. 3 a 5 anos)
	Estratégia de médio prazo	Plano de ação parcialmente completo, incluindo <i>targets</i> financeiros. Plano orientado para o desenvolvimento de competências, alinhamento de trajetórias do negócio com a estratégia de longo prazo da empresa. Período de 1 a 3 anos.
	<i>Hoshin</i> anual	Plano detalhado de ação para um período de 6 a 12 meses para desenvolver competências competitivas e alinhar a trajetória de acordo com a estratégia de médio prazo
Equipa tática	Táticas	Iniciativas concretas de 6 a 12 meses definidas pelo <i>hoshin</i> anual, orientadas para o desenvolvimento de novas competências e capacidades para os processos de negócio.
Equipa operacional	Operações	Projetos concretos de 3 a 6 meses, definidos pelo <i>hoshin</i> anual, orientados para o desenvolvimento de novas competências e capacidades para funções <i>standard</i> e específicas de negócio.

Equipa de ação	<i>Kaikaku</i>	Projetos concretos de 1 semana a 3 meses, por norma, definidos após o desdobramento do <i>hoshin</i> anual. Usados para aplicar novas ferramentas e técnicas no trabalho <i>standard</i> diário.
	Melhoria contínua	Iniciativas de melhoria contínua tendo por base técnicas de identificação e resolução de problemas que ocorrem no dia a dia, ou iniciativas que decorrem das sugestões dos colaboradores ou de outros <i>stakeholders</i> .

Fonte: adaptado de Jackson, 2006, citado em Pinto, 2014, p. 210

Equipas

A equipa *Hoshin* é formada por gestores de topo e cabe-lhes o planeamento estratégico (as três primeiras iniciativas). Cada participante será um líder de, pelo menos, uma equipa tática. O número de elementos desta equipa deverá variar entre 6 a 12 gestores. As equipas táticas são selecionadas pela equipa *Hoshin* e são responsáveis pela quarta iniciativa. As suas funções são, por norma, direcionadas para melhorias de processos. Cada equipa tática teve ter no máximo 9 elementos, escolhidos com base na sua interfuncionalidade. De seguida há as equipas operacionais, definidas pelas equipas táticas, responsáveis pela quinta iniciativa, cujos membros serão gestores intermédios, supervisores e líderes de grupo. Os líderes destes grupos serão membros das equipas táticas. As suas funções assentam em melhorias de produtos e serviços e processos específicos. Por fim, as equipas de ação são definidas pelas equipas operacionais, são responsáveis pelas duas últimas iniciativas e formadas por líderes de projetos, líderes de áreas ou setor e supervisores.

O Ciclo SPDCA

A primeira fase, *Scan*, corresponde à definição de missão, visão e estratégia de longo-prazo. Para tal, deverá ser realizada uma análise do meio envolvente, usando ferramentas como SWOT, Matriz Porter, PEST, Mapeamento da Cadeia de Valor, etc. Deve a organização identificar o *gap* existente entre “padrões de classe mundial” com a situação atual da organização, para ser possível determinar os objetivos-chave ou, de acordo com Jackson (2006), os *Break-through Objectives*. Devem ser selecionados poucos objetivos-

chave, para que a organização possa concentrar neles os seus esforços, evitando dispersão.

Após a conclusão do *Scan*, passa-se à fase *Plan*, isto é, à formulação de estratégias a médio prazo e ao preenchimento do *Hoshin* anual. São definidos, por toda a equipa *Hoshin*, os objetivos-chave que vão estabelecer a ligação entre a estratégia a longo prazo e a operacionalização das atividades. Estes objetivos pretendem eliminar os *gaps* competitivos que foram identificados na fase *Scan*. Devem ser definidos poucos objetivos, por exemplo, entre 4 e 6 para que todos possam ser abordados.

Para se definir o *Hoshin* anual é necessário começar por identificar as prioridades para 12 meses e, de seguida, definir as prioridades de intervenção, dando prioridade às oportunidades com maior impacto no negócio. A equipa deve focar-se no *gap* entre o estado atual da empresa e os objetivos estratégicos a médio prazo. É nesta fase que surge a negociação *Catchball*, negociando os objetivos e meios, responsabilidades e alocação de recursos a todos os níveis a organização, à medida que se vai desdobrando o *Hoshin* anual.

Segue-se a fase *Do*, cabendo às equipas de ação executar os planos já definidos. Estas equipas necessitam de formação intensiva em métodos de produtividade e qualidade.

A fase seguinte consiste em verificar a implementação das estratégias e das táticas – *Check*. Além dos relatórios uniformizados que fazem a avaliação, é também necessário que a equipa se reúna para avaliar o progresso das medidas e a melhoria dos processos.

Por último, a fase *Act* engloba a realização dos processos. Estes devem ser executados sempre da mesma forma, e na mesma sequência, isto é, utilizando um padrão *standard*. Desta forma é possível que haja consistência nos processos, produtos e serviços, atingindo-se a Qualidade.

Ferramenta Matriz X A3

O instrumento usado para implementar o HK, de acordo com Jackson (2006), é conhecido como Matriz X (figura 4).

Figura 4 - Matriz X A3

Matriz X 2009																			
correlação									correlação/contribuição				responsabilidade						
△	○	△	△	Implementar os 5S em toda a fábrica e offices					○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
△	○	△	△	Rever layouts de fábrica, Layout Celular em estudo;					○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
△	○	○	○	Validar dados e informações de planeamento e controlo					△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	
△	○	○	○	Uniformizar procedimentos de fabrico e back-office					△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	
○	○	○	○	Implementar o sistema kanban e supermercados					△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	
○	○	○	○	Transferência de know-how para fornecedores					△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	
○	○	○	○	Integrar sistema de informação					△	△	△	△	△	△	△	△	△	△	
△	○	△	○	Implementar sistemas poka-yoke no gembá					△	△	△	△	△	△	○	○	○	○	
<p>Integrar e Sincronizar a Empresa e o Cliente</p> <p>Adaptar a filosofia JIT ao nível do gembá</p> <p>Melhorar comunicação entre Eng e Prod;</p> <p>Melhorar desempenho da Cadeia Logística</p>				<p><i>táticas</i></p> <p>X</p> <p><i>estratégias</i></p> <p><i>processos</i></p> <p><i>resultados</i></p>					<p>Aumentar % trabalho em equipa para 20%</p> <p>Mantém margem de mercado em Portugal</p> <p>Reduzir defeitos de fabrico: max. 15%</p> <p>Reduzir prazo médio para 12 dias</p> <p>Aumentar a rotação de stocks de 2,4 > 1,5</p> <p>Aumentar OEE Corte e Montagem para 65%</p> <p>Reduzir WIP para menos de 1 mês</p> <p>Aumentar BTIS para 75%</p> <p>Aumentar eficiência do ciclo produtivo: 18%</p>				<p><i>elementos da equipa</i></p> <p>António Teixeira da Cunha</p> <p>Carlos Teixeira da Cunha</p> <p>João Paulo Pinto</p> <p>Christiana Lucas Tcherf</p> <p>Miguel Araújo Montenegro</p> <p>Silvia Clara Costa</p> <p>Kamessita Guimenes</p>						
○	○	△	○	Retorno das Vendas, 2009					238 625,00 €	△	△	△	△	△	△	○	○	○	○
○	○	○	○	Custos de desenvolvimento					10 560,00 €	△	△	△	△	△	△	○	○	○	○
△	○	○	○	Custo de materiais					103 569,00 €	△	△	△	△	△	△	○	○	○	○
△	○	△	△	Custo de mão-de-obra					55 769,00 €	△	△	△	△	△	△	○	○	○	○
△	○	△	△	Custo de Energia					8 769,00 €	△	△	△	△	△	△	○	○	○	○
○	○	△	△	Overheads					59 656,25 €	△	△	△	△	△	△	○	○	○	○
○	○	△	○	Lucro da Cadeia de Valor					301,75 €	△	△	△	△	△	△	○	○	○	○

Fonte: Pinto (2014)

Esta ferramenta contém quatro quadrantes: Estratégias, Táticas, Processos e Resultados.

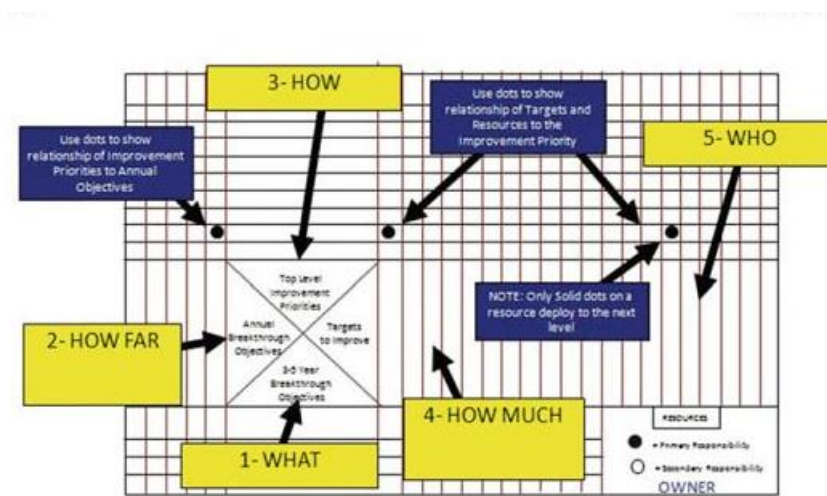
1. Estratégias: este quadrante é preenchido com os objetivos-chave selecionados na fase *Plan*;
2. Resultados: estes devem estar de acordo com iniciativas estratégicas a desenvolver e refletir o impacto financeiro esperado decorrente da concretização dos objetivos chave;
3. Táticas: correspondem aos processos que foram identificados como alvo de melhoria;
4. Processos (KPI's): Indicadores para as melhorias de processos.

As Estratégias e Resultados devem ser esclarecidos aquando da definição da estratégia a médio prazo, enquanto as Táticas e Processos devem ser uma preocupação aquando da elaboração do *Hoshin* Anual. Importa ainda referir que na Matriz X são incluídos os responsáveis e as interligações, este último a vários níveis.

5. Modelo de Friedli *et al.* (2013)

Estes autores apresentam a Matriz X com algumas modificações e mostram como esta ferramenta é usada no desdobramento do HK. Distinguem a Matriz X de 1º nível e dos níveis subsequentes. A Matriz X de 1º nível (figura 5) é preenchida com base nos objetivos-chave de 3 a 5 anos, nos objetivos-chave anuais, nas melhorias prioritárias a implementar e, por fim, nos indicadores e metas.

Figura 5 - Matriz X A3 de 1º nível



Fonte: Friedli *et al.* (2013)

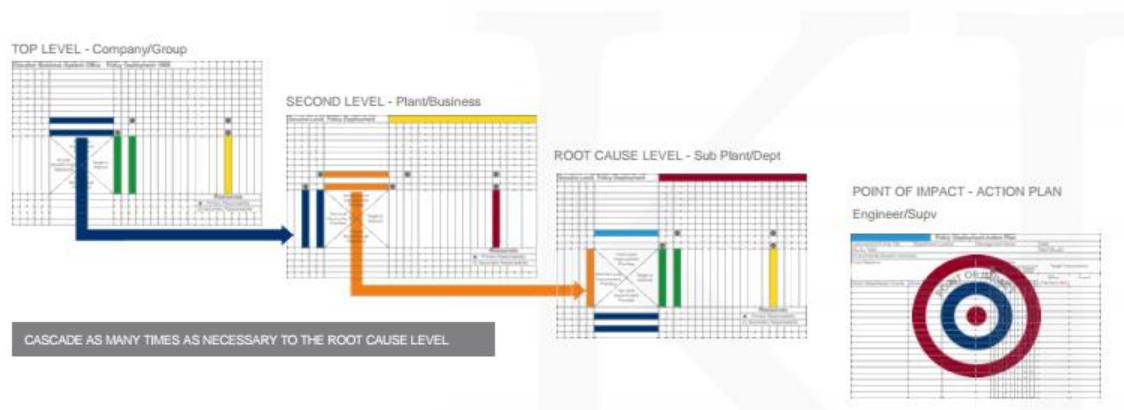
As Matrizes X de 2º nível são criadas a partir da rotação de 90 graus para a esquerda da Matriz X de 1º nível (figura 6): os objetivos-chave de 3 a 5 anos são ignorados, os objetivos-chave anuais e as melhorias prioritárias de 1º nível são transferidas para a Matriz X de 2º nível, criando-se novas prioridades de melhoria, bem como novas metas e indicadores.

A rotação da matriz permite que se desdobre um ou mais objetivos, para outros sub-objetivos ou prioridades de melhorias, isto é, o objetivo pode ser diretamente traduzido em um ou mais projetos de melhoria.

O modelo de rotação da matriz permite que todos os colaboradores conheçam a estratégia da organização e o seu desdobramento a todos os níveis, para que cada um se consciencialize do modo como irão contribuir para a organização. Na construção da

matriz, é visível o diálogo *catchball*, forçando a comunicação, que assegura que as ações que forem identificadas sejam acordadas a todos os níveis.

Figura 6 - Desdobramento de HK a partir da rotação da Matriz X



Fonte: Friedli *et al* (2013)

2.2.4 Reflexão sobre *Hoshin Kanri* e os diversos modelos de implementação

O HK é um método de planeamento e execução da estratégia, usando um conjunto de procedimentos que traduzem a visão da organização em objetivos-chave, forçando a negociação a todos os níveis da empresa, de modo a chegar a acordo relativamente aos meios que serão utilizados, para que os objetivos sejam alcançados. Foram apresentados alguns modelos de implementação desta metodologia. Contudo, constata-se que todos seguem as mesmas linhas, sendo comum a todos eles os seguintes passos:

1. Estabelecer Visão/Missão e Valores;
2. Desenvolver objetivos-chave de longo-prazo;
3. Desenvolver objetivos-chave anuais;
4. Desdobrar objetivos-chave anuais, bem como metas, indicadores, responsáveis, através do processo *catchball*;
5. Implementar objetivos-chave anuais;
6. Rever mensalmente e anualmente.

O próximo ponto deste capítulo fará uma ponte entre o BSC e o HK de modo a salientar os pontos em comum, as vantagens e desvantagens entre ambas as metodologias e os possíveis pontos de complementaridade.

2.3 *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri*

2.3.1 Combinação entre *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri*

A metodologia do BSC pretende descrever a estratégia da organização segundo quatro perspectivas considerando, para esse efeito, um mapa estratégico com relações de causa-efeito entre objetivos estratégicos. O desdobramento para toda a organização é possível desdobrando os BSC de topo (*topdown*) para os vários níveis da organização. O BSC dá ênfase à medição de desempenho e ao alinhamento de toda a organização na prossecução dos objetivos definidos. O HK, por outro lado, direciona a organização focando-se em poucos objetivos estratégicos, também eles direcionados segundo quatro áreas chave - QCDE (*Quality, Cost, Delivery, Education*), submetendo todos os níveis da organização numa negociação (*catchball*), desenvolvendo os meios para os atingir, segundo um conjunto de procedimentos.

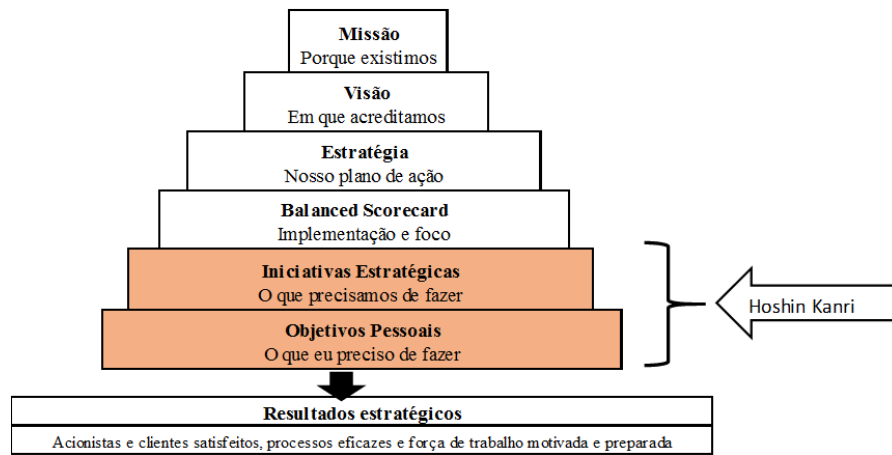
Em comum, o BSC e o HK são sistemas que auxiliam as empresas a acompanharem a implementação de objetivos estratégicos com a utilização de um conjunto de indicadores e metas, fazendo o seu desdobramento por toda a organização. A definição dos objetivos estratégicos, tanto no BSC como no HK é semelhante, sendo feita segundo 4 perspectivas. No HK, o agrupamento QCDE dos objetivos, nomeadamente os objetivos de qualidade e medidas (Q) são comparáveis aos do BSC na perspectiva do cliente, porque os clientes acabam por definir o que significa qualidade; do mesmo modo, o custo (C) abrange objetivos e medidas financeiras; a entrega (D) cobre objetivos de uma forma semelhante à perspectiva de processos internos; e a educação (E) assemelha-se aos objetivos de aprendizagem e de crescimento, cobrindo objetivos e medidas relacionados com pessoas (Witcher e Chau, 2007).

Contudo, existem características diferentes em cada um destes sistemas que demonstram um propósito e uma abordagem distinta.

A fim de revelarmos as diferenças entre ambas as metodologias quanto à sua execução, é necessário mencionar os pontos fortes e fracos de cada metodologia. De acordo com Thomaz (2015), o BSC conceptualiza, de forma muito eficaz, o quadro estratégico da empresa, apresentado e comunicando muito claramente os seus objetivos estratégicos através do mapa estratégico. Já Redi (2013) acrescenta que o princípio de traduzir a estratégia em termos operacionais é melhor espelhada pelo BSC, visto fornecer a visão de todos os objetivos, ou seja, de todo o caminho para se chegar à visão, e não apenas de uma parte como faz o HK. Segundo Pinto (2014), um ponto fraco do BSC é que executa e desdobra a estratégia para todos os níveis da organização sem que haja negociação (*top-down*), tornando-se pouco participativo, contrariamente ao que sucede no HK. Por outro lado, Witcher e Chau (2007) referem que o BSC falha na implementação e gestão de objetivos estratégicos em prioridades de curto-prazo num nível de gestão diária. Os pontos fracos referidos para HK são a dificuldade quanto à determinação dos poucos objetivos-chave e a existência de conflitos no processo de os distribuir num quadro estratégico global (Asan e Tanyas, 2007; Thomaz, 2015).

Asan e Tanyas (2007), Thomaz (2015), Redi (2013), Witcher e Chau (2007) consideram que o BSC é uma abordagem orientada para o desempenho e dá importância aos resultados. Por outro lado, o HK é uma abordagem baseada em processos, concentra-se não só nos resultados, mas também nos meios para os atingir. Então, estes autores sugerem uma metodologia que combine as metodologias de BSC e HK, de modo a assimilar os pontos fortes de cada metodologia.

Figura 7- Relação entre BSC e HK

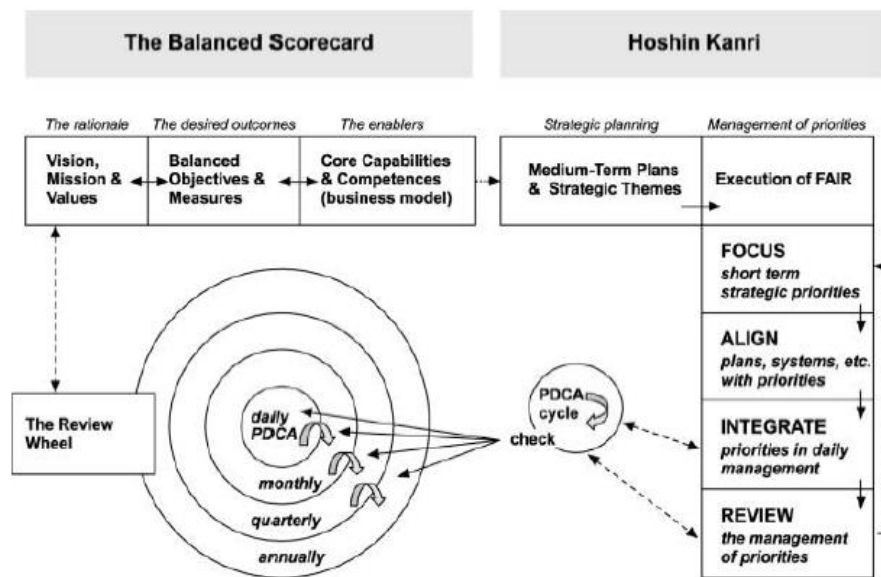


Fonte: Adaptado de Redi (2003)

Nesta combinação deverá ser utilizado o BSC para o estabelecimento de objetivos estratégicos de longo-prazo e o HK incidirá no desdobramento e execução da estratégia, suportando o planejamento anual e priorizando o que foi identificado como estratégico.

O esquema da figura 8 apresenta esta combinação numa forma bastante intuitiva.

Figura 8 - Integração de BSC e HK segundo Witcher e Chau (2007)



Fonte: Witcher e Chau (2007), p.519

Cabe ao BSC a definição de missão, visão e valores, transformando estes em objetivos estratégicos. Cria-se o mapa estratégico e define-se indicadores. Witcher e Chau (2007) adicionam uma fase em que são aprofundadas, com mais detalhe, as competências e capacidades centrais do modelo de negócio, desenvolvendo para esse efeito uma cadeia de valor, incluindo as atividades primárias e de apoio que criam valor para o cliente. A próxima etapa é a passagem para o HK com o enfoque anual. Segundo Witcher e Chau (2007), os objetivos que transitam para o HK são objetivos-chave baseados nos objetivos de longo-prazo, mas também têm em conta o estado atual das capacidades centrais especificados no modelo de negócios. Por outro lado, Thomaz (2015) refere que para o HK deve-se ter em conta todos os objetivos estratégicos do BSC e Redi (2013) afirma que devem ser escolhidos alguns objetivos estratégicos, os mais prioritários. Após a escolha dos objetivos, são discutidos os meios a desenvolver de modo a serem cumpridos (Fase Focar). Segue-se com o desdobramento do HK para todos os níveis da organização, segundo o processo *catchball* (Fase Alinhar). De seguida, a estratégia é integrada no trabalho diário com planos de ação (Fase Integrar). Por fim, a revisão é levada a cabo recorrendo a ambas as metodologias (Fase Revisão).

2.3.2 Reflexão sobre *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri*

O grande desafio das organizações não está na definição da estratégia mas sim na sua execução, na sua operacionalização e em como torná-la uma tarefa de todos. Neste contexto, o BSC surge como uma importante ferramenta para comunicar, alinhar e medir a estratégia de longo-prazo, recorrendo ao mapa estratégico com seus objetivos, indicadores e metas. Por outro lado, o HK terá a sua contribuição no desdobramento da estratégia a curto-prazo, desenvolvendo os meios necessários para que esta seja concretizada. Unindo estas duas poderosas ferramentas, favorece-se a operacionalização da estratégia, garantindo que todos os elementos da organização a conheçam e sejam capazes de perceber como podem contribuir para a mesma.

O próximo capítulo apresentará a metodologia seguida no projeto de implementação destas técnicas numa empresa gráfica.

Capítulo 3 – Enquadramento, objetivos e metodologia de investigação

Neste capítulo será realizado um breve enquadramento geral do projeto, seguindo-se a sua motivação, os objetivos e, por fim, as técnicas de recolha e geração da informação.

3.1 Enquadramento geral

A empresa onde a autora trabalha, designada por empresa GRÁFICAN^o1 (para manter o anonimato), está inserida no setor das indústrias gráficas. Na empresa verifica-se um total desconhecimento da estratégia global por parte dos colaboradores. Não há definição e partilha de objetivos estratégicos e, conseqüentemente, não se verifica o estabelecimento de metas. Esta falha de comunicação em relação ao rumo e a inexistência de medidas de desempenho reflete-se na motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, no desempenho organizacional.

Com o objetivo de colmatar esta lacuna, foi proposto à gestão de topo da GRÁFICAN^o1 desenvolver uma metodologia que integra o BSC e HK, como ferramentas complementares de desenvolvimento, execução e desdobramento da estratégia a todos os níveis da organização. Na linha do exposto do capítulo anterior, pretendia-se usar o BSC numa ótica de longo-prazo, desenvolvendo os objetivos estratégicos e as suas causa-efeito, com recurso ao mapa estratégico. O HK teria um foco anual e centrar-se-ia no desdobramento da estratégia a todos os níveis da organização e no desenvolvimento de planos de ação para o cumprimento dos objetivos definidos.

Contudo, e já após a revisão bibliográfica e o delineamento deste projeto, a GRÁFICAN^o1, reexaminando o interesse inicialmente demonstrado no estudo de caso que lhe foi proposto, optou por desenvolver apenas uma ferramenta estratégica, o HK, na premissa de que ambas as ferramentas produziriam os mesmos resultados (este aspeto será objeto de análise na seção 4.4). Para esta escolha contribuiu o impulso dado pelo Kaizen Institute², que acabou por se inserir no projeto, e, por conseguinte, implementá-lo

² Empresa especializada em consultoria responsável pela implementação do *Lean* na GRÁFICAN^o1 desde 2013.

na GRÁFICAN^o1. O tema deste projeto despoletou nos diretores da empresa a constatação da importância da implementação de uma ferramenta estratégica (HK) que era parte do portfólio do Kaizen Institute. O conhecimento da empresa e dos seus colaboradores foi um fator muito positivo para a colaboração da autora na implementação da ferramenta estratégica. Por outro lado, os conhecimentos adquiridos acerca do funcionamento desta ferramenta e o interesse na sua aplicação, a par da realização deste projeto, foram determinantes para um maior envolvimento no mesmo.

Assim, o Modelo de BSC e HK inicialmente concebido e proposto para esta dissertação de Mestrado teve que sofrer alguns ajustes, e, em vez de se iniciar, como o previsto, com a definição da Estratégia de Longo-prazo segundo o BSC, passou a ser desenvolvido segundo os princípios do HK. Esta alteração ao plano inicial, mais do que uma adversidade, veio a constatar-se como tendo criado a possibilidade de explorar alternativas à literatura existente sobre o tema, potenciando a geração de contributos para a literatura (este aspeto será exposto na seção 4.5).

Em conformidade, o projeto apresentado no Capítulo 4 – Estudo de caso – debruçar-se-á sobre os passos efetivamente percorridos pela GRÁFICAN^o1, ou seja, o desenvolvimento do Modelo HK, sendo, posteriormente, para efeitos exclusivos desta dissertação, desenvolvido o BSC, considerando a comparação e integração destas duas ferramentas.

Esta proposta consistiu num projeto, para o caso particular da empresa GRÁFICAN^o1, baseado num estudo aprofundado desse caso. Para esse efeito, a metodologia de investigação usada foi a Investigação-Ação. Segundo Moody e Shanks (2003), esta metodologia engloba ação (ou mudança) e investigação, tendo por base um processo cíclico ou em espiral, intercalando ação e reflexão crítica, em que nos ciclos posteriores, são aperfeiçoados continuamente os métodos, os dados e a interpretação mediante a experiência obtida no ciclo anterior. A sua característica particular é a de ter como propósito a necessidade de resolver um problema real (Coutinho *et al.*, 2009). Tem como fases o planear, atuar, observar e refletir, no sentido de “induzir melhorias nas práticas e um melhor conhecimento dos práticos acerca das suas práticas” (Zuber-Skerrit, 1996, *cit. in* Coutinho *et al.*, 2009, p. 363).

3.2 Motivação para o projeto empírico

São vários os fatores que fundamentam o desenvolvimento deste projeto. O ponto de partida foi o facto de, na organização GRÁFICAN^o1, a estratégia não ser conhecida pelos colaboradores e existir cada vez mais evidência de apatia da sua parte (cada um executa apenas o que estritamente lhe compete, evitando tudo o que vai para além das suas funções). Um dos motivos poderá, possivelmente, estar relacionado com o desconhecimento por parte dos colaboradores do rumo da organização.

De salientar que a organização GRÁFICAN^o1 nasceu como uma empresa familiar e assistiu, nos últimos anos, a um crescimento significativo, atingindo hoje uma forte posição no segmento onde se insere.

Este crescimento não foi equilibrado pois a capacidade de gestão da organização não conseguiu acompanhar o aumento do volume de negócios e a capacidade produtiva. Tendo consciência desse facto, nestes últimos anos, os diretores têm vindo a apostar em formas de melhorar a capacidade de gestão e, por consequência, o desempenho organizacional. Para tal, investiram, entre outros, em pessoas com formação mais especializada, em descentralização de poder e na implementação do *Kaizen* (ferramenta *Lean*). Contudo, os resultados obtidos não foram os esperados. O *Kaizen* foi implementado há cerca de dois anos, tendo sido acolhido por todos com grande entusiasmo. O foco principal foi a área produtiva mas a sua aplicação também se estendeu à área administrativa. Foram criadas equipas para desenvolverem projetos específicos e, para o processo produtivo, foram criados alguns KPI's. No entanto, decorridos dois anos, verifica-se uma diminuição da sua aplicação. Apesar de não ter sido efetuado um estudo específico sobre este assunto, esta atitude por parte dos colaboradores poderá dever-se à não compreensão dos objetivos que sustentam as mudanças implementadas pelo *Kaizen* e à falta de alinhamento dos projetos desenvolvidos. De facto, as ferramentas *Kaizen* não devem ser aplicadas sem uma base de sustentação, devendo ser um meio para atingir os objetivos estratégicos definidos (Pinto, 2014; Thomaz, 2015).

Perante o “insucesso” da implementação acima referida, começou por ser proposto aos Diretores da GRÁFICAN^o1 o desenvolvimento de um BSC. Posteriormente, a proposta da integração do BSC e HK emerge na sequência da revisão bibliográfica realizada sobre

ferramentas de execução e desdobramento de estratégia. A integração do HK surge com a evidência dos índices de insucesso de implementação da estratégia BSC que, segundo Pinto (2014) é de 90%, e, na sua opinião, este facto deve-se não à má formulação da estratégia, mas sim à sua execução pois, na maioria dos casos, só uma pequena parte dos colaboradores é que compreende eficazmente a estratégia a seguir.

Assim, surge a interrogação acerca da integração das ferramentas de BSC e HK na contribuição para a supressão de eventuais deficiências no processo de implementação da estratégia alinhando os esforços de todos os colaboradores para os mesmos objetivos.

Todavia, como já referido anteriormente, a GRÁFICAN^o1, no decorrer do projeto, optou por implementar apenas o HK. Assim sendo, será apresentada a versão efetivamente implementada pela GRÁFICAN^o1, tendo sido posteriormente desenvolvido o BSC (ou seja, sequência inversa à indicada na literatura), de modo a verificar a pertinência desta integração.

3.3 Objetivos práticos e teóricos do projeto

À proposta e implementação de um modelo estratégico na empresa GRÁFICAN^o1, através do uso integrado e complementar de dois sistemas de gestão do desempenho empresarial, esteve subjacente o seguinte objetivo geral: “Explorar a possibilidade e adequação da integração das ferramentas do BSC e HK”.

Foram definidos os seguintes objetivos práticos relacionados com a implementação:

1. Aprofundar os fundamentos teóricos das duas metodologias e a sua aplicação a uma realidade específica;
2. Desenvolver uma ferramenta que permita obter informação crítica e relevante relativamente ao desempenho estratégico da empresa GRÁFICAN^o1;
3. Contribuir para uma melhoria do desempenho da empresa, procurando reforçar a sua posição competitiva e garantir o alinhamento da estratégia a todos os níveis da organização;
4. Fomentar o trabalho em equipa, melhorar a comunicação e transparência na organização.

Relativamente a objetivos teóricos, pretende-se contribuir para a literatura, visto que a junção das metodologias BSC e HK foi apenas recentemente sugerida e teve ainda reduzida implementação prática. Deste modo, um projeto de implementação que considere explicitamente as duas ferramentas, refletindo sobre ambas em termos teóricos e em termos práticos, baseado na experiência deste caso concreto, poderá permitir a obtenção de conhecimento relevante. Nomeadamente, a literatura apenas preliminarmente sugere a possível complementaridade das duas técnicas, e esta experiência de implementação concreta poderá contribuir para este aspeto ainda pouco explorado. Assim, deste projeto ter-se-á a perspetiva de implementar apenas uma ferramenta, o HK, como ferramenta substituta do BSC (posição da GRÁFICAN^o1), e, por outra lado, apresentar-se-á a possível contribuição da integração do BSC. Além disso, o caso também poderá contribuir para o conhecimento sobre a sequência de implementação das duas técnicas. A reflexão sobre esta experiência empírica poderá dar um contributo válido para a literatura da área.

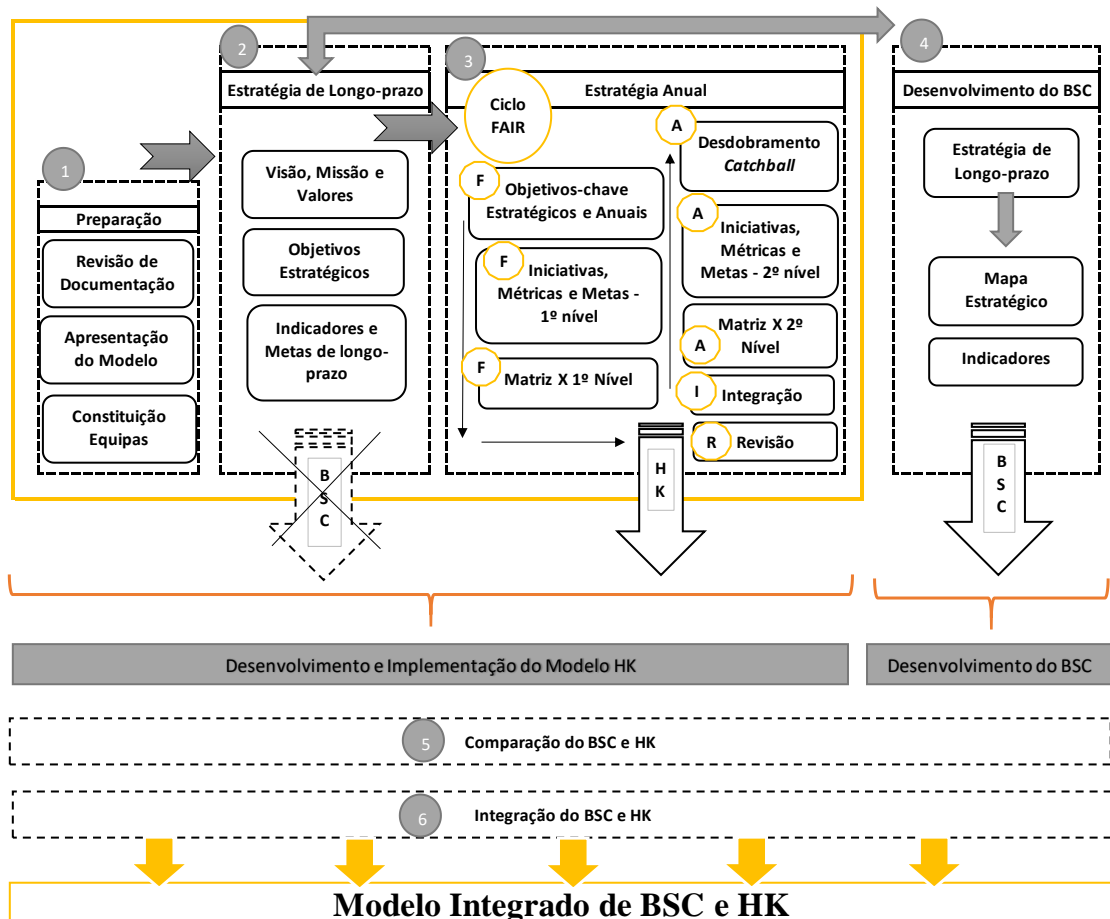
3.4 Técnicas de Recolha e Geração da Informação

As técnicas usadas, com vista ao desenvolvimento da proposta do modelo, foram: reuniões, *workshops*, análise documental e entrevistas. A análise documental foi de natureza externa e interna. A externa consistiu na documentação fornecida pelo Kaizen Institute sobre o desenvolvimento do modelo HK e na documentação ligada ao contexto do negócio gráfico, através da revista da APIGRAF – Associação Portuguesa das Indústrias Gráficas e Transformadoras de Papel. A análise documental interna passou por documentação já produzida pela GRÁFICAN^o1, como por exemplo Relatório e Contas, Documentação *Lean*, sugestões dadas pelos colaboradores sobre “Como melhorar?” e análises SWOT’S criadas por todos os departamentos num passado recente.

É de referir a contribuição do Kaizen Institute para o desenvolvimento e implementação do modelo que, pelo seu histórico de experiência em ferramentas como o HK, garantiu que o projeto fosse encarado com a máxima seriedade pela organização, tendo sido importante para uma definição e implementação de sucesso.

Apresentar-se-á, de seguida, um *roadmap* (figura 9) de suporte ao desenvolvimento do modelo, composto por 6 etapas. Inicia-se com uma fase de Preparação, uma fase de Estratégia de Longo-prazo e uma fase de Estratégia Anual, correspondendo ao Desenvolvimento e Implementação do Modelo HK. Segue-se a fase 4, a qual consiste no Desenvolvimento do BSC. Por fim, as fases 5 e 6 dizem respeito, respetivamente, à comparação e integração destas duas técnicas. Estas etapas encontram-se, de forma detalhada, no plano apresentado (tabela 2), que permite uma visualização dos passos que compõem cada uma dessas etapas bem como datas de conclusão.

Figura 9 - *Roadmap* de suporte ao desenvolvimento do BSC e HK



Fonte: elaboração própria

Tabela 2 - Plano de suporte ao desenvolvimento do BSC e HK

Fase	Passos	Descrição	Data Conclusão
1.Preparação	1	Apoio do CEO e dos quatro Diretores da GRÁFICAN ^o 1 para desenvolvimento e implementação futura do BSC.	20/09/2015
	2	Criação de uma equipa-chave constituída pela autora, pelo Responsável do Departamento de Controlo de Gestão e pelo Responsável do Departamento Financeiro, para conduzir o projeto (posteriormente revisto).	20/09/2015
	3	Apoio do CEO e dos quatro Diretores da GRÁFICAN ^o 1 para desenvolvimento e implementação de um modelo de integração do BSC e HK.	10/11/2015
	4	Decisão da GRÁFICAN ^o 1 de implementar o HK e de integrar o Kaizen Institute no projeto.	15/12/2015
	5	Análise de documentação externa (ligada às indústrias gráficas e do HK proveniente do Kaizen Institute) e interna (documentação <i>Lean</i> , sugestões dadas com vista a “melhorar”, análises SWOT’S criadas pelos departamentos).	15/01/2016
	6	<i>Workshop</i> (com duração de 3 horas) Elementos: Kaizen Institute, Autora, CEO e 4 Diretores; Objetivos: (1) Apresentação formal do conceito de HK e Matriz X; (2) Constituição das Equipas para o desenvolvimento do HK.	18/01/2016
2. Estratégia de Longo-Prazo	7	Reunião (com duração de 5 horas) Elementos: Kaizen Institute, Autora e Equipa de Direção; Objetivos: (1) Redefinir Visão, Missão e Valores; (2) Definir as Competências.	19/01/2016
	8	Reunião (2 dias com duração de 3 horas cada uma) Elementos: Kaizen Institute, Autora e Equipa de Direção; Objetivos: (1) Definir o posicionamento estratégico, os objetivos estratégicos a 3 anos e respetivas metas.	02/02/2016
3. Estratégia Anual	9	Reunião (2 dias com duração de 5 horas cada uma) Elementos: Kaizen Institute, Autora e Equipa de Direção; Objetivos: Construção da Matriz X do CEO.	23/02/2016
	10	Reunião (2 dias com duração de 3 horas cada uma) Elementos: Kaizen Institute, Autora e Equipa de Gestão; Objetivos: (1) Apresentação do conceito de HK e Matriz X à Equipa de Gestão; (2) Construção da Matriz X da Direção Financeira, da Direção Comercial, da Direção das Operações e da Direção de Informação.	29/03/2016
		Reunião (com duração de 5 horas)	05/04/2016

	11	Elementos: Kaizen Institute, Autora e Equipa de Direção; Objetivos: Revisão e aprovação das Matrizes X desenvolvidas.	
	12	Reunião (com duração de 3 horas) Elementos: Kaizen Institute, Autora e Equipa de Gestão; Objetivos: Comunicação das versões finais das Matrizes X.	07/04/2016
4. Desenvolvimento do BSC	13	Reunião (com duração de 3 horas) Elementos: Kaizen Institute, Autora e Equipa de Direção; Objetivos: Ajuda na construção do BSC.	02/08/2016
5. Comparação do BSC e HK	15	Comparação efetuada pela autora. Reunião (com duração de 3 horas) Elementos: Kaizen Institute, Autora e Equipa de Direção; Objetivos: Apresentar os resultados da comparação efetuada.	03/08/2016
6. Integração do BSC e HK	16	Fase efetuada exclusivamente pela autora.	31/08/2016

Fonte: elaboração própria

Capítulo 4 - Caso de Estudo

4.1 Apresentação da Empresa

Como já referido, a empresa onde foi implementado este projeto será designada por GRÁFICAN^o1, para preservar o anonimato. Com muitas décadas de existência, a empresa GRÁFICAN^o1 opera no setor das indústrias gráficas, sendo uma das mais relevantes empresas do setor. Especializada no desenvolvimento e impressão de embalagens em cartão compacto, em micro cartão e rótulos, a GRÁFICAN^o1 trabalha para diversos setores como o alimentar, bebidas, higiene e calçado. Na prática, a empresa imprime embalagens de cereais, comida para bebé, iogurtes, packs de cerveja, vinhos, cápsulas de café, detergentes, calçado, entre outros artigos. A importância da embalagem no posicionamento dos produtos nas cadeias de distribuição moderna, dado que constitui praticamente o último apelo para o consumidor no momento de decisão de compra, confere dimensão estratégica fundamental ao produto final da GRÁFICAN^o1.

O seu nível de faturação é de vários Milhões de Euros anuais³, sendo cerca de 50% destinados à exportação para diversos países europeus e africanos. Opera com uma equipa de mais de 100 pessoas e desenvolve o negócio a partir de uma fábrica na região do Norte de Portugal, apoiada por uma estrutura comercial localizada no Sul.

Ao longo das décadas, o crescimento tem sido muito significativo, atingindo hoje uma forte posição no segmento onde se insere. A GRÁFICAN^o1 cresceu como uma empresa familiar, registando nestes últimos anos uma forte tendência para adotar uma gestão profissional orientada para fora da família. Ainda em 2010, todo o processo era controlado por uma só pessoa, quase um “*one-man-show*”, desde a área da qualidade, às vendas, às compras, entre outros. A autonomia dos colaboradores era reduzida, o que estava de acordo com a linha de pensamento do administrador. Nestes últimos 5 anos verificou-se uma reestruturação organizativa, tendo sido revisto e implementado um novo organograma com o objetivo de descentralizar o poder e promover a definição de novos

³ Para preservar o anonimato, os valores reais que não sejam essenciais para a caracterização da empresa e para a realização deste projeto, são omitidos ou substituídos por outros valores que, não sendo os reais, também não desvirtuam os aspetos relevantes para este projeto.

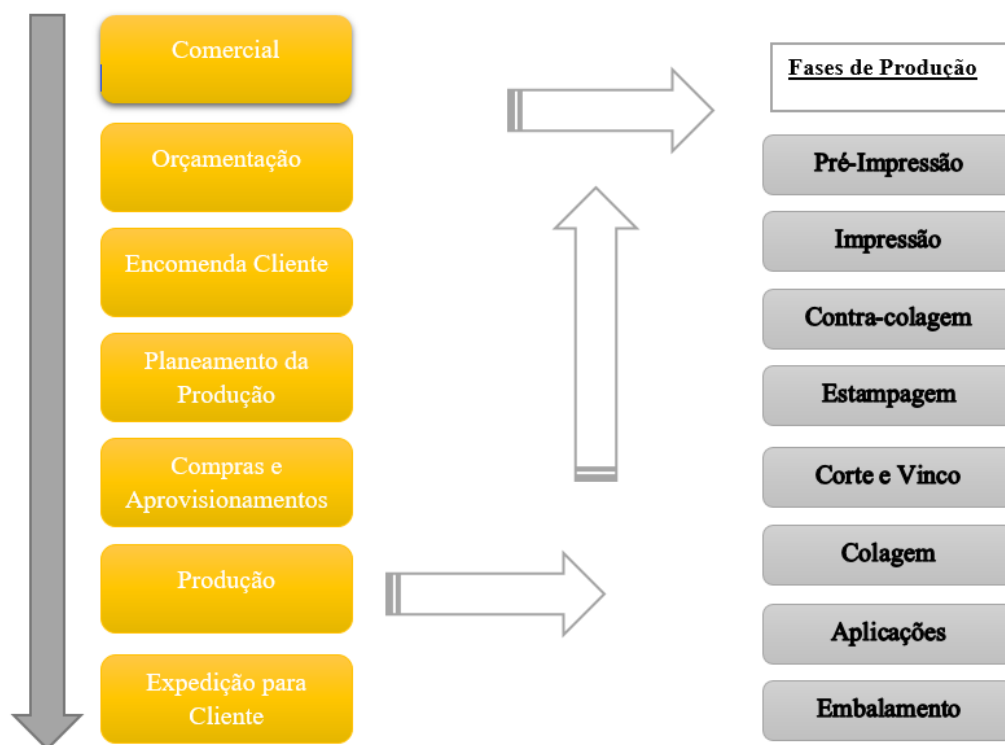
pelouros de responsabilidade. Esta revisão deu, então, lugar a uma nova estrutura orgânica, que se pode visualizar na figura 10.

A estrutura orgânica da GRÁFICAN^o1 encontra-se dividida em seis níveis hierárquicos: CEO (*Chief Executive Officer*), Diretores/Direção, *Managers*, Supervisores, um Assistente do CEO e um 6^o nível, designado por *Team*, que corresponde à restante estrutura. Começando pelas Direções, a empresa contém quatro: Direção Financeira (CFO – *Chief Financial Officer*), Direção Comercial (CSMO - *Chief Sales and Marketing Officer*), Direção de Operações (COO - *Chief Operating Officer*) e Direção de Informação (CIO - *Chief Information Officer*). A Direção Financeira é responsável pelo Departamento de Recursos Humanos, a área Administrativa (*Staff*, Controlo de Compras e Faturação), a Financeira (Fornecedores, Clientes, Tesouraria e Banca) e o Controlo de Gestão. A Direção Comercial é responsável pela Gestão do Cliente (Comerciais) e Novos Negócios. A Direção das Operações compreende a Produção (Manutenção, Supervisores de Turnos e Planeamento), a área de *Supply Chain* (Aprovisionamentos, *Customer Service* e Logística), a área Técnica (ETP - Especificação Técnica do Produto - e Formação Técnica) e Qualidade. Por fim, a Direção de Informação diz respeito às áreas de IT, Sistemas de Informação e Gestão, *Lean* - Melhoria Contínua - e Certificação.

Esta nova estrutura organizativa tem demonstrado ser mais capaz de dar resposta às exigências de mercado, permitindo uma gestão mais flexível e com mais autonomia, responsabilização e organização do trabalho no dia-a-dia da empresa entre as direções e os próprios departamentos.

Para permitir uma melhor compreensão do projeto desenvolvido, será importante apresentar, numa forma resumida, o sistema de negócio da GRÁFICAN^o1 (Figura 11).

Figura 11 - Fluxo de atividades da empresa GRÁFICANº1



Fonte: elaboração própria

O sistema de produção existente, como na maioria das indústrias gráficas, é o de produzir por encomenda, ou seja, cada produto é específico de um cliente, pelo que apenas se inicia o processo de produção tendo em posse uma encomenda de um cliente, não havendo produção para *stock*; segue assim uma lógica MTO (*Make-to-Order*).

Como se pode verificar na figura 11, o processo de negócio inicia-se com o contacto dos comerciais com os clientes, seguindo-se o pedido de orçamentos. A atividade de elaborar orçamentos é de enorme importância e bastante dispendioso. De facto, é usual executar-se orçamentos com múltiplas variantes: quantidades diferentes, tipos de cartolina e/ou papel, tipos de gramagens, número de cores, entre outros. Contudo, em termos de imagem, os produtos são, na sua grande maioria, delineados pelos clientes até às artes finais, de acordo com as orientações de marketing/imagem das respetivas marcas. Após o processo de negociação do orçamento, este poderá ser aprovado pelo cliente, traduzindo-se num contrato ou encomenda. Posto isto, segue-se o planeamento da produção e aprovisionamento de todos os materiais necessários à produção do produto.

Neste ponto há dificuldades acrescidas visto o tempo de entrega das matérias-primas ser frequentemente superior ao exigido pelo cliente, pelo que se exige uma ferramenta eficaz para previsão de consumos de matérias-primas, para tentar evitar ruturas de *stock*, mas sem incorrer em *stockagem* excessiva. Passando para a produção do produto, é iniciado o processo de pré-impressão, onde se desenvolvem tarefas de preparação do trabalho a imprimir. Após a aprovação dos conteúdos finais são feitas as chapas, necessárias na impressão com tecnologia *offset*. Na fase de impressão é produzido o produto final, no seu essencial. Posteriormente, seguem-se as fases de Contra-colagem (para colar uma folha de micro canelado para tornar mais resistente a embalagem), a Estampagem, o Corte e Vinco, a Colagem, Aplicações e, por fim, o Embalamento. Para finalizar o processo, o produto é enviado para o cliente.

Uma forte característica da GRÁFICAN^o1 no processo produtivo é a sua capacidade de alteração de planificação da produção, de modo a dar respostas às “urgências” dos clientes. Naturalmente, esta flexibilidade traz custos acrescidos, mas é uma forma de diferenciação muito apreciada pelos clientes e uma vantagem competitiva face à concorrência nacional e, principalmente, internacional. Na GRÁFICAN^o1 é visível que o Cliente é o centro de todas as atenções. Uma frase que se ouve com bastante frequência em todos os departamentos é “Se o cliente quer, temos de conseguir”. Este foco existe em todas as áreas, seja em termos de prazos de produção, seja em prazos de entrega, seja na capacidade de resposta a problemas de qualidade, seja em termos administrativos-financeiros (por exemplo, a forma de enviar faturas ou plataformas específicas de comunicação com o cliente). A GRÁFICAN^o1 trabalha baseada na premissa de que o cliente é especial e que este pode contar com a empresa. Deste modo, a empresa adapta-se às exigências dos clientes, mesmo que isto implique um atendimento customizado. A qualidade do produto, por todas as razões referidas supra, é uma preocupação prioritária e contínua no dia-a-dia da organização. Para além da qualidade do produto, também a sustentabilidade é uma prioridade, mantendo assim um sistema de gestão dinâmico e em melhoria contínua com base nos referenciais normativos NP EN ISO 9001:2008 (Sistema de Gestão da Qualidade) e NP EN ISO 50001:2012 (Sistema de Gestão de Energia), assim como PEFC ST 2002:2013 e FSC-DIR-40-004 (Sistema de Gestão Florestal Sustentável).

Adotar soluções inovadoras também é outro objetivo da GRÁFICAN^o1. “Mais do que no *design* gráfico, para o qual as empresas têm equipas dedicadas, o principal apoio passa pelo conceito da embalagem, em pequenas alterações que podem trazer uma melhoria na parte visual da embalagem e benefícios à exposição do produto e aumento da eficiência nas linhas do cliente” (CEO da GRÁFICAN^o1).

Uma tendência notória importante a referir, visto ter impactos significativos na produtividade, é a quantidade encomendada pelo cliente. Tem-se observado que os clientes encomendam cada vez mais produtos/referências diferentes e, por consequência, quantidades mais reduzidas de cada referência. Atualmente há mais oferta de produtos diferentes, como no caso dos iogurtes, que deixaram de ter um número reduzido de sabores, passando a uma grande diversidade de sabores e texturas. Esta redução nas quantidades encomendadas por cada referência traduz-se em desaproveitamento de economias de escala e, portanto, elevados custos de *set-up* (tempo de paragem do equipamento necessário para iniciar um novo trabalho após concluir o trabalho anterior). Como resposta, a GRÁFICAN^o1 tem investido em máquinas mais eficientes relacionadas sobretudo com o aumento da capacidade de impressão / corte dos equipamentos (número de folhas impressas / cortadas por hora) e com a redução de tempos de *set-up*.

Sendo um propósito da GRÁFICAN^o1 a procura, constante e de forma sustentada, da otimização dos seus processos, em 2013 integrou na sua gestão ferramentas *Lean*, contando com a colaboração do Kaizen Institute. Em termos genéricos, a Gestão *Lean* promove novas formas de organização do trabalho tendo sempre presente o conceito de melhoria contínua, com o objetivo de reduzir desperdícios e aumentar a produtividade.

Mais concretamente, os seus principais focos na organização passam por: flexibilidade operacional; produtividade operacional; qualidade dos produtos. A flexibilidade operacional diz respeito à capacidade de atingir uma cadência de produção capaz de dar resposta, no mais curto espaço de tempo, às solicitações dos clientes sem todavia aumentar de forma desmesurada os *stocks* de matérias-primas e produtos acabados. A produtividade operacional traduz-se na redução dos desperdícios durante a produção e redução de tempos de *set-ups*. Por fim, a qualidade dos produtos, consiste em tentar impedir que saia das instalações qualquer produto que não se encontre em conformidade com o desejado e, posteriormente, caminhar de jusante para montante de forma a

identificar e erradicar na totalidade os procedimentos que originam as não conformidades no processo produtivo.

Como já referido no Capítulo 3, a cultura *Lean* foi bem recebida por todos os colaboradores e trouxe visíveis melhorias nos processos, mas a sua aplicação foi-se reduzindo ao longo do tempo. Uma das razões deste relativo insucesso poderá estar no facto de não existir uma ferramenta que comunique e operacionalize a estratégia da empresa como um todo. É imprescindível que a estratégia da empresa, qualquer que ela seja, seja conhecida e comunicada por toda a organização. É uma forma de alinhar as forças de todas as direções e departamentos para objetivos comuns, evitando que cada um desenvolva esforços em direções opostas. Além disso, em janeiro de 2016 a empresa dispensou diversos colaboradores visando reduzir custos, pelo que ainda se tornou mais prioritário a implementação deste projeto para combater o ambiente de desmotivação e desconfiança em toda a organização, comunicando com transparência qual o seu rumo. Assim se reforçou a razão deste projeto, permitindo uma efetiva união de forças para que fosse um projeto da empresa como um todo e não apenas um projeto académico no âmbito de uma dissertação de mestrado. Evidenciando o comprometimento da GRÁFICAN^o1 com este projeto, a empresa não prescindiu da habitual colaboração do Kaizen Institute, como já mencionado anteriormente.

De referir ainda, que a visão, a missão e os valores da GRÁFICAN^o1 não foram apresentados neste subcapítulo, uma vez que, no desenvolvimento deste projeto, foram sujeitos a revisão, e, neste sentido, serão analisados no subcapítulo 4.2.2 – Fase 2 - Estratégia de Longo-prazo. Em seguida, percorre-se as várias fases de implementação do Modelo Integrado de BSC e HK na GRÁFICAN^o1, acompanhando o *roadmap* apresentado no capítulo 3.

4.2 Desenvolvimento e Implementação do *Hoshin Kanri* – Fases 1 a 3

Como já foi referido no Capítulo 3, a GRÁFICAN^o1 optou por desenvolver e implementar apenas o HK como ferramenta estratégica. Assim, o modelo proposto de integração de BSC e HK, o qual dependia do BSC para a definição da Estratégia de Longo-prazo (Fase 2 do *roadmap*), será apresentado tendo como suporte apenas o HK. Contudo,

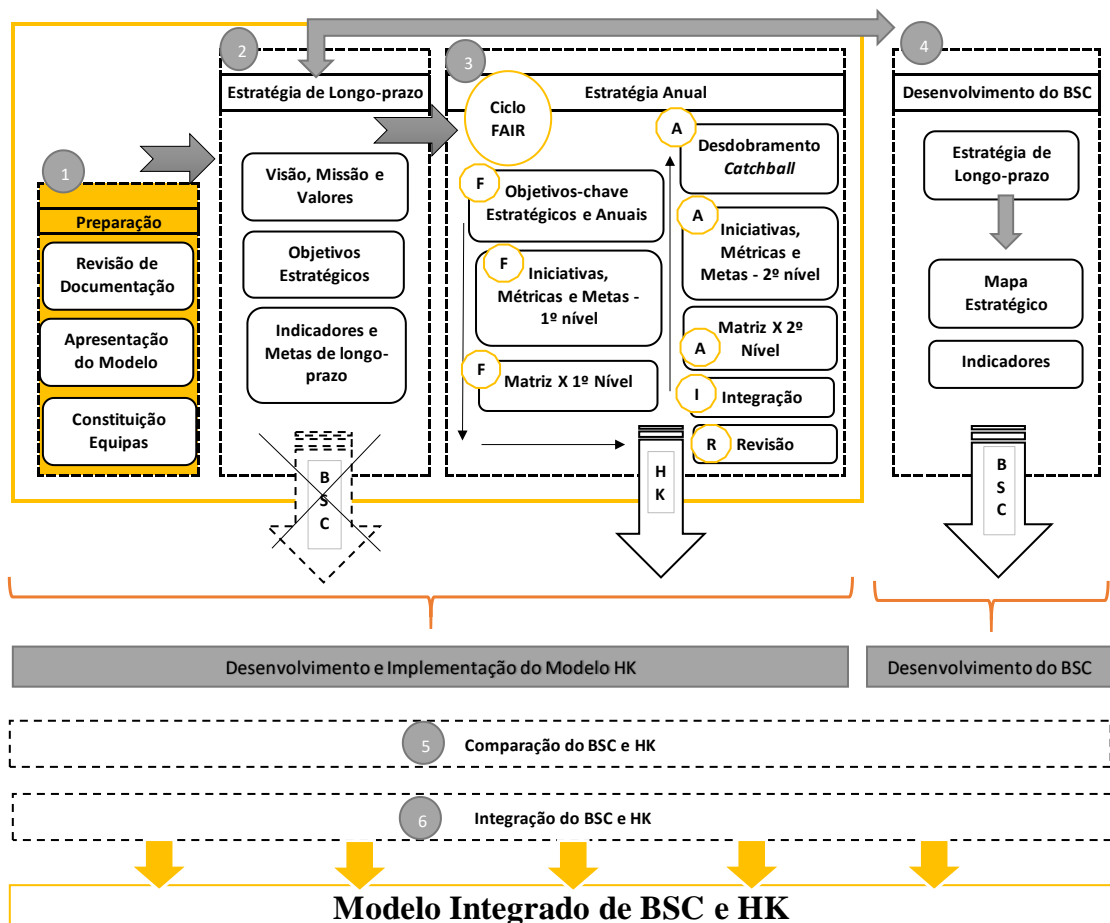
posteriormente será também desenvolvido o BSC de modo a verificar o seu contributo na operacionalização da estratégia, descrito na Fase 4 – Desenvolvimento do BSC e na Fase 5 – Comparação do BSC e HK.

A implementação do modelo HK na GRÁFICAN^o1 decorreu de acordo com o *roadmap* apresentado no capítulo 3, passando pelas três primeiras etapas: (1) Preparação; (2) Estratégia de Longo-prazo e (3) Estratégia Anual, que seguidamente se especificam.

4.2.1 Fase 1 – Preparação

A Fase 1 - Preparação – que se encontra salientada a laranja na figura 12, consistiu na fase de arranque para a implementação do Modelo de HK na GRÁFICAN^o1.

Figura 12 - *Roadmap* de suporte à Fase 1 - Preparação



Fonte: elaboração própria

4.2.1.1 Revisão de Documentação

Numa primeira fase, foi analisada documentação relevante produzida pela GRÁFICAN^o1, como documentação *Lean*, análises SWOT previamente desenvolvidas por cada departamento, Relatório e Contas, Manual de Gestão e sugestões dadas por colaboradores. Também foi analisada documentação externa, ligada ao setor das indústrias gráficas bem como documentação facultada pelo Kaizen Institute relativa ao HK. Esta análise de documentação interna e externa permitiu obter um melhor conhecimento do negócio da indústria gráfica, como a concorrência, tendências de consumos, tecnologias, pontos fortes e fracos, como também permitiu uma visão mais alargada da própria organização.

4.2.1.2 Apresentação do Modelo HK

Tendo em conta a revisão bibliográfica realizada, juntamente com a experiência do Kaizen Institute na implementação de ferramentas de HK, foi delineado, de forma mais detalhada, o plano de implementação do Modelo HK na GRÁFICAN^o1, seguindo os moldes apresentados no *roadmap*.

Em termos práticos da implementação do Modelo HK, esta fase serviu para apresentar formalmente o conceito de HK e a Matriz X aos Diretores e CEO da GRÁFICAN^o1, através de um *workshop* organizado pela autora e pelo Kaizen Institute com duração de 3 horas. Foram definidos os responsáveis pelas diversas etapas (Estratégia de Longo-prazo e Estratégia Anual) bem como as suas responsabilidades e o calendário de reuniões visando a implementação do modelo. Os participantes e as suas responsabilidades serão descritas no ponto seguinte – Constituição de Equipas.

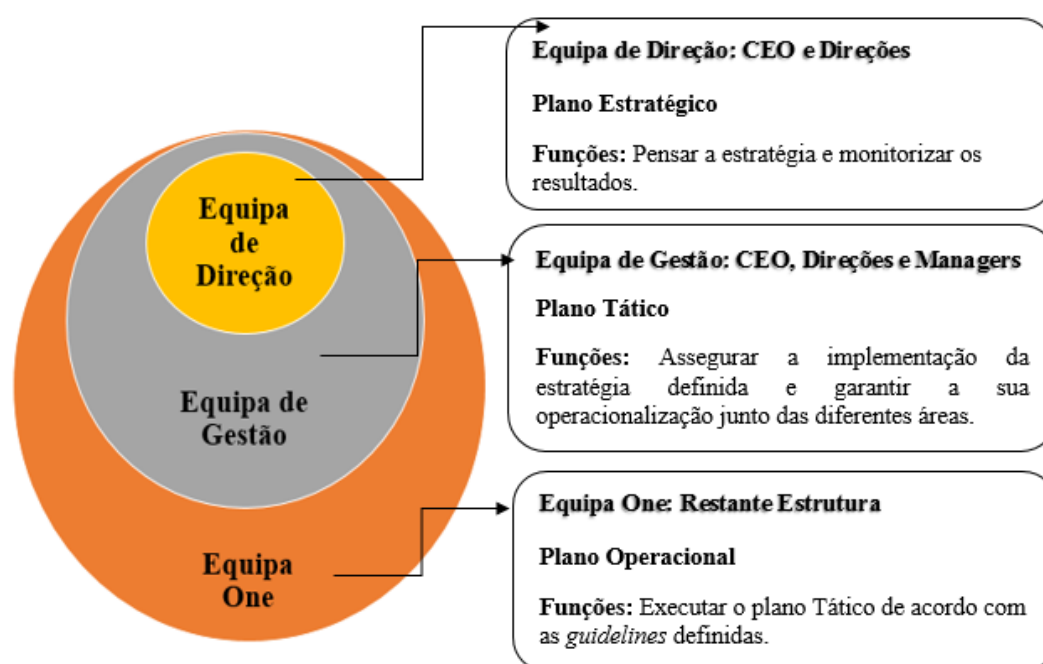
4.2.1.3 Constituição de Equipas

Após o enquadramento do modelo a implementar na GRÁFICAN^o1, procedeu-se à constituição de equipas tendo sido seguido o modelo idêntico ao de Jackson (2006). Mas, apesar de este autor sugerir a constituição de quatro equipas (Equipa *Hoshin*, Equipa

Tática, Equipa de Ação e Equipa Operacional), a GRÁFICAN^o1 optou por constituir apenas três equipas: a Equipa de Direção (equivalente à Equipa Hoshin), constituída pelo CEO e quatro diretores; a Equipa de Gestão (equivalente à Equipa Tática), constituída pelo CEO, 4 Diretores e os *Managers*; e, por último, a Equipa *One* (equivalente às Equipas de Ação e Operacional), constituída pela restante estrutura (Supervisores, Assistente e *Team*). A figura 13 esquematiza as três equipas da GRÁFICAN^o1, bem como as funções a desempenhar por cada uma delas.

De referir que, apesar da autora se enquadrar hierarquicamente na Equipa *One* (Supervisora), acompanhou e participou em todas as fases do desenvolvimento do HK, conjuntamente com o Kaizen Institute. Esta situação deveu-se ao facto de a autora se encontrar a executar funções de Controlo de Gestão sob as ordens diretas do Diretor Financeiro⁴ e, adicionalmente, ter sido a impulsionadora do projeto e ter elevado interesse na sua aplicação, motivado pelo desenvolvimento da presente dissertação.

Figura 13 - Constituição das Equipas na GRÁFICAN^o1



Fonte: documentação da GRÁFICAN^o1

⁴ O responsável do Controlo de Gestão (na hierarquia como *Manager*) foi dispensado em janeiro, pelo que até ao momento, o responsável do departamento é o Diretor Financeiro.

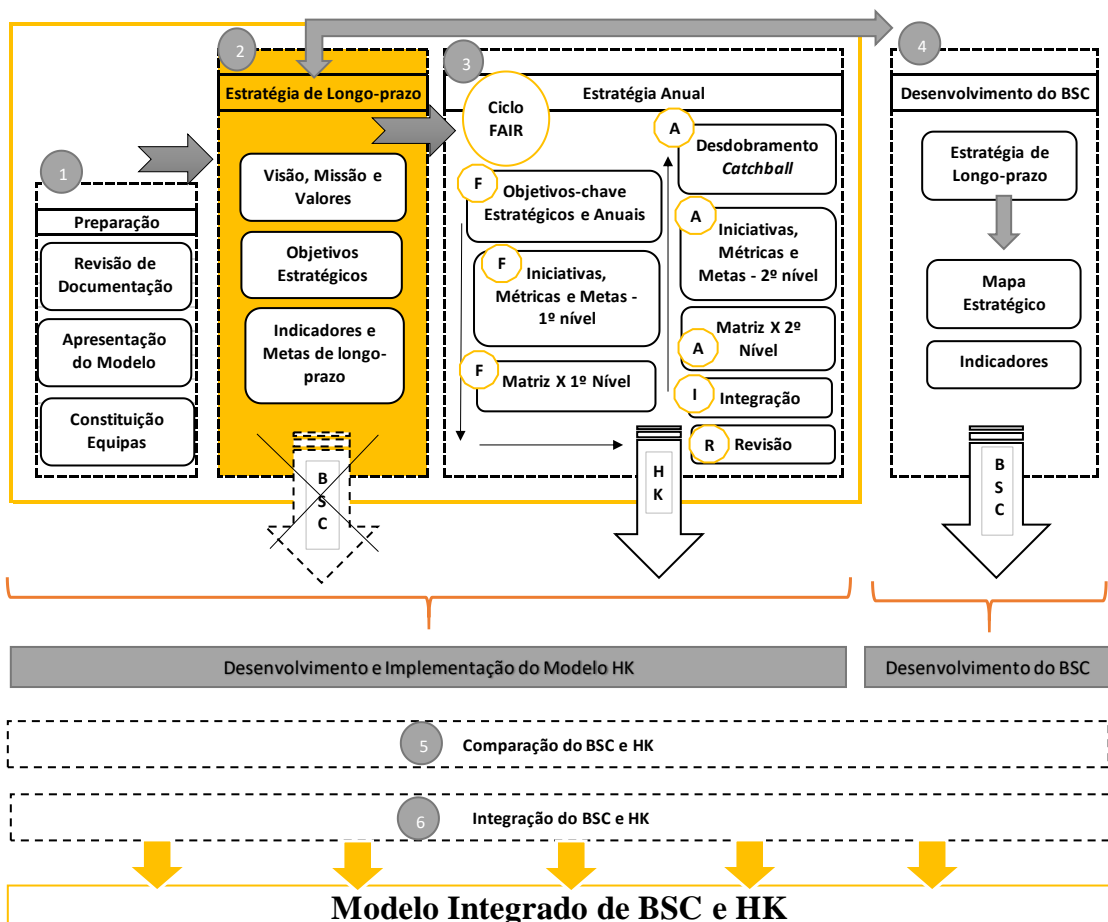
Após a constituição das equipas foi acordado que as discussões sobre a formulação da estratégia caberiam apenas ao CEO e aos quatro diretores, isto é, à Equipa de Direção.

Finalizada a Fase 1 - Preparação, segue-se a Fase 2 - Estratégia de Longo-prazo.

4.2.2 Fase 2 - Estratégia de Longo-prazo

A Fase 2 – Estratégia de Longo-Prazo – do *roadmap*, está salientada a laranja na figura 14.

Figura 14 - *Roadmap* de suporte à Fase 2 - Estratégia de Longo-prazo



Fonte: elaboração própria

Nesta fase foi definida a Estratégia de Longo-prazo da organização. Como ponto de partida, redefiniu-se a missão, a visão, os valores e as competências da GRÁFICANº1.

Seguiu-se a definição do caminho pretendido a longo-prazo, tendo sido especificados os objetivos estratégicos que deverão nortear a organização. Estes temas serão abordados mais detalhadamente nos pontos seguintes.

De referir que o desenvolvimento desta fase foi possível pelo envolvimento da gestão de topo, isto é, a Equipa de Direção, através de reuniões convocadas expressamente para esse efeito.

4.2.2.1 Visão e Missão

O primeiro passo da Fase 2 – Estratégia de Longo-Prazo, consistiu na revisão da Visão e Missão da organização. Pelo papel importante que ambas apresentam, tanto a nível interno como externo, a Equipa de Direção optou por alterar ligeiramente as mesmas na medida em que pretendia, desde logo, comunicar um sinal de mudança na organização e que as mesmas transmitissem as mensagens de forma mais clara junto dos seus colaboradores e demais *stakeholders*. Apresentar-se-ão de seguida não só as novas declarações de Visão e Missão como também as anteriores para demonstrar as alterações decorridas.

➤ Anterior Visão da GRÁFICANº1

“A GRÁFICANº1 pretende tornar-se líder do mercado ibérico e uma referência europeia a todos os níveis.”

As linhas de orientação são:

- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Otimizar a capacidade instalada;
- Manter um relacionamento de parceria com os fornecedores;
- Valorizar os recursos humanos.

➤ Anterior Missão da GRÁFICANº1

“Criar riqueza de forma sustentada, distribuindo-a de forma equitativa por acionistas e trabalhadores.”

Esta missão apoia-se em três pilares fundamentais:

- Investir num excelente relacionamento com todos os seus parceiros de negócio;
- Contribuir para o desenvolvimento de toda a comunidade;
- Fazer parte do grupo de empresas que contribuem ativamente para o desenvolvimento do país.

➤ **Nova Visão da GRÁFICANº1**

“Ser a Melhor Gráfica da Península Ibérica em 2020”.

1. Melhor em rentabilidade (EBITDA);
2. Melhor no serviço ao cliente;
3. Melhor empresa para trabalhar.

➤ **Nova Missão da GRÁFICANº1**

“Nós acreditamos que ser GRÁFICANº1 é dizer SIM”.

- (S) Servir o cliente;
- (I) Inovar o produto;
- (M) Maximizar a relação.

4.2.2.2 Valores e Competências

Os Valores foram também alvo de revisão de forma a melhor servirem as novas declarações de Visão e Missão. Para esse efeito, elegeram-se Valores que transmitissem princípios críticos e específicos do negócio, em vez de declarações genéricas de conduta. Seguindo a mesma lógica de exposição da Missão e Visão, será apresentado, de seguida, tanto a antiga como a nova declaração de Valores da GRÁFICANº1. No que respeita às Competências, a GRÁFICANº1 não tinha essa característica determinada pelo que apenas serão expostas as Competências definidas no decorrer desta fase.

➤ **Anteriores Valores da GRÁFICANº1**

- Confiança

- Bom Relacionamento Humano
- Respeito pelos Compromissos
- Transparência

➤ **Novos Valores e Competências da GRÁFICANº1**

Os novos Valores e Competências eleitos pela GRÁFICANº1 encontram-se esquematizados na figura 15.

Figura 15 - Valores e Competências da GRÁFICANº1

	Valores	Competências	
		Colaboradores	Equipas de Gestão
S erviço	Superar sempre as expectativas dos cliente	Foco no cliente Iniciativa e Proatividade	Visão Estratégica
I novação	Desenvolver novas soluções que criem valor para o cliente	Excelência na Execução Melhoria Contínua	Planeamento e Organização
M aximização da relação	Potenciar as relações de Parceria	Trabalho em Equipa e Cooperação Parceria com os Stakeholders	Motivação e Desenvolvimento de Pessoas

Fonte: documentação da GRÁFICANº1

4.2.2.3 Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas de Longo-prazo

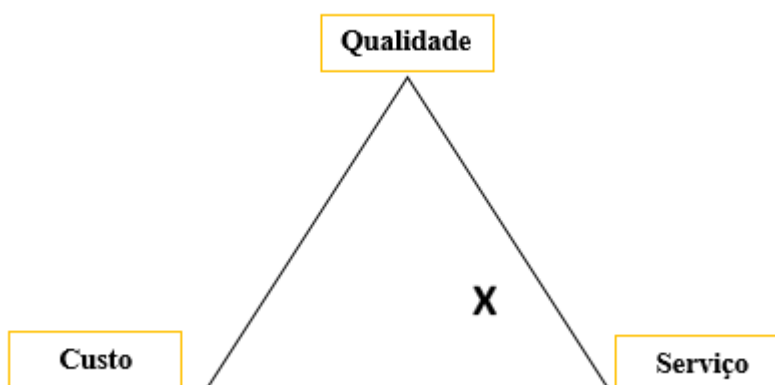
Uma vez reafirmada a identidade da empresa a partir da Visão, Missão, Valores e Competências, passou-se para a fase em que esses mesmos conteúdos são traduzidos em termos operacionais, ou seja, em objetivos estratégicos.

Como ponto de partida, a GRÁFICANº1 consensualizou o seu posicionamento estratégico apoiando-se em três pilares: Custo, Serviço e Qualidade. Este posicionamento encontra-se esquematizado na figura 16, e, embora os fatores Qualidade e Custo/Preço

sejam ambos importantes para a sustentabilidade do negócio, a GRÁFICAN^o1 optou por dar mais relevância ao fator Serviço. Isto significa que a GRÁFICAN^o1 quer ser reconhecida por “Excelência no Serviço”. Apesar deste domínio do Serviço ser visível tanto na Visão, Missão, como também nos Valores e Competências, não foi assim tão claro na definição do posicionamento. O custo/preço são também determinantes para a empresa e para o próprio segmento de mercado, constituindo para alguns dos principais clientes o fator chave. Contudo, o caminho definido pela empresa passa pela conquista de novos clientes que priorizem mais o serviço em detrimento do custo/preço. A qualidade, naturalmente, também é uma preocupação diária na organização e essencial para manter relações sólidas com os clientes.

Posto isto, na figura 16 o posicionamento, ditado pelo “X”, encontra-se mais inclinado para o Serviço mas não totalmente em cima, significando que os outros dois pilares são também importantes.

Figura 16 - Posicionamento Estratégico da GRÁFICAN^o1



Fonte: documentação da GRÁFICAN^o1

Após a definição do posicionamento estratégico, seguiu-se a definição dos objetivos estratégicos. Seria precisamente nesta fase que seria usado o BSC, contruindo o Mapa Estratégico, segundo as quatro perspetivas e as suas relações causa-efeito. Contudo, como já mencionado, a GRÁFICAN^o1 desenvolveu os objetivos estratégicos segundo os princípios de HK. Para tal, recorreu-se à metodologia de HK apresentada por Dennis

(2002). Recorde-se que, segundo Dennis (2002), a definição dos objetivos estratégicos devem basear-se em quatro perspectivas: Qualidade, Custo, Entrega e Educação (QCDE).

A condução do debate dos objetivos estratégicos na GRÁFICAN^o1 foi assegurada pelo Kaizen Institute, tendo sido adotadas as seguintes ideias-chave:

- Selecionar objetivos-chave (“*Break-through Objectives*”) tendo por base as quatro perspectivas QCDE;
- “Como estamos agora? Para atingir a Visão, que objetivos-chave temos que focar?”;
- “Qual o *gap* entre a situação atual da empresa versus “Ser o melhor?”.

Complementarmente foi aconselhado pelo Kaizen Institute a escolha de poucos objetivos-chave, entre três a cinco, para que a organização se possa focar (“*less is more*”) e escolher, se possível, objetivos quantificáveis, ou seja, objetivos equivalentes a indicadores.

Após duas reuniões, a Equipa de Direção elegeu quatro objetivos estratégicos para os próximos três anos. De salientar a junção dos dois primeiros objetivos estratégicos em indicadores específicos e metas.

1. Reduzir Dívida/EBITDA \leq x%
2. Aumentar Margem Bruta \geq x%
3. Ser insubstituível nos nossos clientes
4. Alinhar a cultura para dizer S.I.M

O primeiro objetivo estratégico, “Reduzir Dívida/EBITDA”, retrata o desejo da GRÁFICAN^o1 em reduzir a dívida sendo que, para esse efeito, não pretende a entrada de novos investidores nem aumento de capitais dos acionistas existentes, restando assim, a melhoria da rentabilidade operacional (EBITDA). O segundo objetivo “Atingir Margem Bruta” advém do primeiro objetivo, todavia é mais focado no negócio central da empresa (“Vender mais produtos com maiores margens brutas” e “Melhorar produtividade operacional”). O terceiro “Ser insubstituível nos nossos clientes” está relacionado com a satisfação dos clientes nomeadamente com a ideia de melhorar o serviço ao cliente, reforçando, assim, o seu posicionamento estratégico. Por fim, “Alinhar a cultura para

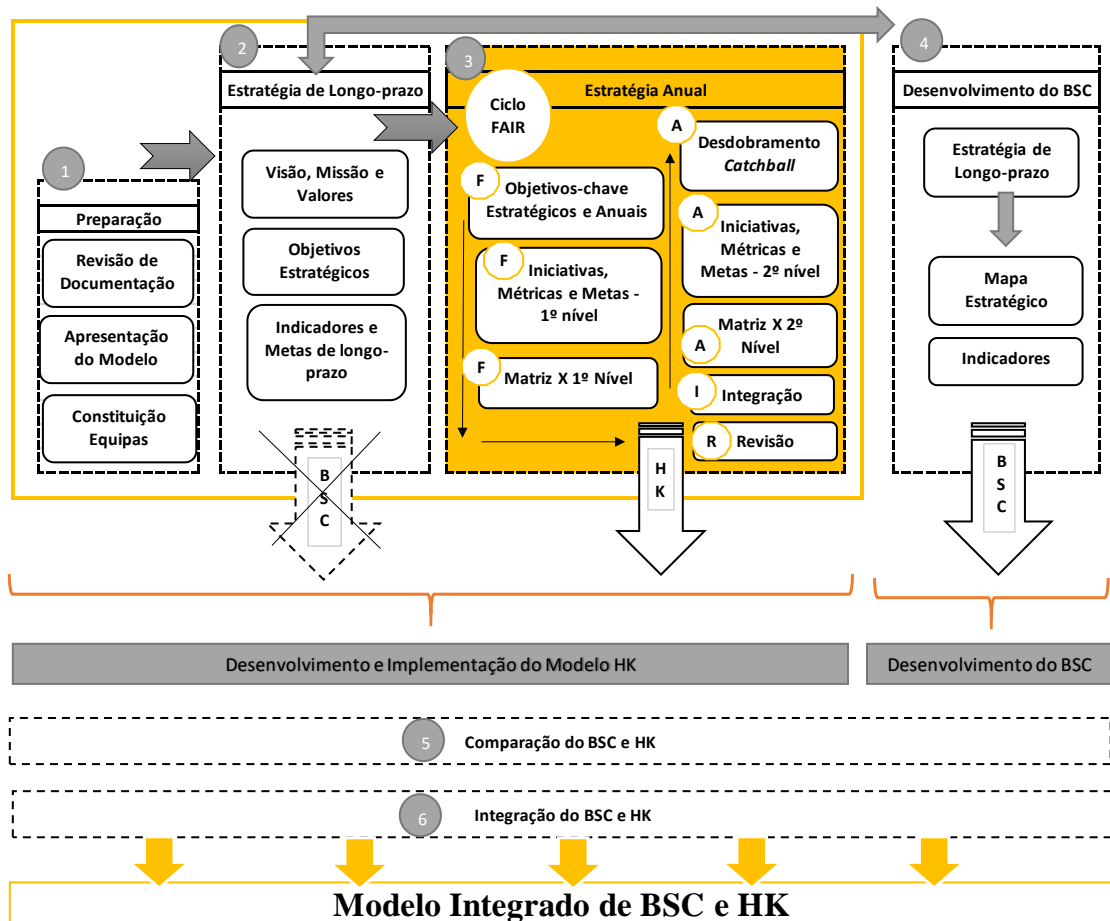
dizer S.I.M” resulta da necessidade de motivar e desenvolver as pessoas por forma a atingir a Visão e Missão definidas e a própria concretização da estratégia.

Depois de definidos os objetivos estratégicos a três anos, a Equipa de Direção passou à fase seguinte de definição dos objetivos anuais que são apresentados no próximo ponto Fase 3 – Estratégia Anual.

4.2.3 Fase 3 - Estratégia Anual

Definida a Fase 2 - Estratégia de Longo-prazo - pela Equipa de Direção, inicia-se a última etapa do Modelo de HK aplicado na GRÁFICANº1, com a Fase 3 – Estratégia Anual – salientado a laranja no *roadmap* da figura 17, onde se define a estratégia com um foco anual.

Figura 17 - Roadmap de suporte à Fase 3 - Estratégia Anual



A Estratégia Anual procura, essencialmente, responder “O que temos de atingir no Ano 1 para cumprir a Estratégia de longo-prazo?”. Para isso, utilizou-se o HK, que traduz a estratégia corporativa em iniciativas de curto-prazo, desdobrando, assim, a estratégia a todos os níveis hierárquicos e funcionais da organização. Deste modo, os objetivos estratégicos definidos na Fase 2 - Estratégia de Longo-prazo – assumem-se como as estratégias de primeiro nível a serem desdobradas através do processo *Catchball*.

O modelo apresentado utiliza a adaptação proposta por Witcher e Butterworth (2001), que assume a implementação do modelo HK a partir do ciclo FAIR (*Focus-Alignment-Integration-Review*) e usa a versão da Matriz X apresentada por Friedli *et al.* (2013).

4.2.3.1 Ciclo FAIR: Fase *Focus*

A fase *Focus* (Focar) compreende a definição dos objetivos-chave estratégicos a desenvolver, que já se encontram definidos na Fase 2 - Estratégia de Longo-prazo.

Estes objetivos estratégicos foram transportados para a Matriz X de 1º nível (figura 18) ou, como a GRÁFICANº1 a designou, Matriz X do CEO, que se encontram localizados no quadrante um (na parte inferior da Matriz X). Uma vez definidos os objetivos estratégicos, passou-se para a definição dos objetivos anuais, ou seja, os objetivos a desenvolver no respetivo ano, que promovam a concretização da estratégia de longo-prazo definida. Os objetivos anuais foram transportados para o quadrante dois na Matriz X do CEO (na parte esquerda da Matriz X). Seguiu-se a discussão e definição das iniciativas, táticas e prioridades de melhoria, preenchendo-se o quadrante 3 da Matriz X do CEO (na parte superior da Matriz X), que permitem alcançar as respetivas estratégias. Os indicadores e metas relativos às iniciativas propostas foram preenchidos no quadrante quatro (na parte direita da Matriz X). Foram também definidos os responsáveis por implementar as iniciativas identificadas (parte superior direita da Matriz X). A correlação entre os objetivos estratégicos de longo-prazo, os objetivos anuais, as iniciativas, os indicadores e metas e os responsáveis foi feita usando marcadores por toda a Matriz X. A correlação poderá ser de dois tipos: forte e média, utilizando-se para esse efeito, dois tipos de marcadores: um círculo preenchido para uma forte correlação; um quadrado não preenchido para uma correlação média.

O desenvolvimento da Fase *Focus* do ciclo FAIR e, por conseguinte, a construção da Matriz X do CEO foi assumida por todos os membros da Equipa de Direção (CEO e os quatro diretores).

A figura 18 representa a Matriz do CEO da GRÁFICAN^o1, na sua versão final. Designa-se “versão final” na medida em que a Matriz do CEO foi sujeita a alterações aquando do desdobramento para o nível seguinte, através do processo *catchball*, havendo lugar a discussão de novas propostas de como atingir os objetivos definidos. Estas novas propostas foram “transportadas” para o nível superior (para a Equipa de Direção) e sujeitas a avaliação e aprovação. Deste modo, a versão inicial da Matriz foi construída apenas com o contributo da Equipa de Direção, enquanto a versão final tem o contributo tanto da Equipa de Direção como da Equipa de Gestão. O desdobramento para o nível seguinte deu-se na próxima etapa do ciclo FAIR, a Fase *Alignment*.

Dados da Matriz X do CEO

Cada quadrante da Matriz X do CEO, exibida na figura 18, será apresentado, de seguida, em forma tabular e acompanhado de observações que se achem pertinentes para a sua melhor compreensão. As metas para cada objetivo/indicador serão designadas por “x” com o intuito de manter confidencialidade, não sendo relevantes para a vertente académica do projeto.

Tabela 3 - Quadrante 1 da Matriz X do CEO: Objetivos Estratégicos a 3 anos

Nº	I - Objetivos Estratégicos a 3 anos	Observações
E.1	Reduzir Dívida/EBITDA =< x%	Trata-se de uma medida de alavancagem financeira. É um objetivo da empresa reduzir o nível de endividamento.
E.2	Aumentar Margem Bruta >= x%	Melhorar a rentabilidade do negócio <i>core</i> .
E.3	Ser insubstituível nos nossos clientes	Vender um produto de qualidade e prestar um serviço de excelência.
E.4	Alinhar a cultura para dizer S.I.M.	Cultura de acordo com a declaração de Missão da empresa.

Fonte: elaboração própria

Tabela 4 - Quadrante 2 da Matriz X do CEO: Objetivos Anuais 2016

Nº	II - Objetivos Anuais - 2016	Observações
A.1	Atingir xM€ de faturação	
A.2	Aumentar o EBITDA > xM€	
A.3	Reduzir Dívida/EBITDA =< x%	
A.4	Aumentar Margem Bruta >= x%	
A.5	Aumentar Uptime nas Fases de Produção	<i>Uptime</i> = nº folhas boas/horas trabalhadas
A.6	Avaliar nível de satisfação dos clientes	Até agora não é avaliado.
A.7	Full on Time Delivery	Cumprir quantidades e datas de entrega.
A.8	Atingir Nível de Confirmação >= x%	Nível de Confirmação = Nº de Encomendas em que a data de entrega é negociada / Nº de encomendas
A.9	Desenvolver cultura de meritocracia e de satisfação global	
A.10	Aumentar o envolvimento de toda a equipa através de melhor comunicação	
A.11	Garantir x horas de formação por colaborador (FTE)	FTE - <i>Full-time Equivalent</i> - significa um colaborador a tempo integral (8 horas diárias).
A.12	Aumentar delegação de tarefas	

Fonte: elaboração própria

Tabela 5 - Quadrante 3 da Matriz X do CEO: Iniciativas 2016

Nº	III - Iniciativas - 2016	Observações
I.1	Implementar reorganização do Departamento Comercial	C/ a saída do Diretor Comercial e, consequentemente, a entrada de um novo Diretor, foi decidido reorganizar o departamento.
I.2	Implementar Plano Poupança nos FSE (xK€)	FSE = Fornecimentos e Serviços Externos.
I.3	Implementar Plano Poupança nos Custos c/ Pessoal (xK€)	
I.4	Redefinir Estratégia p/ redução de Stocks médios (PA + MP)	PA = Produto Acabado; MP = Matéria-Prima
I.5	Promover prospeção comercial para alterar Mix de Produtos: "Caixas vs Packs"	Pretende-se aumentar a representatividade dos produtos com maiores margens, nomeadamente caixas.
I.6	Ganhar transparência no processo de orçamentação, implementando ferramentas no SAP	Os orçamentos para clientes são efetuados no antigo ERP e pretende-se transferi-los para o atual ERP (SAP).
I.7	Realizar inquérito aos clientes "Top 20"	
I.8	Implementar Projeto Kaizen - AILean	Reativar o projeto <i>Lean/Kaizen</i> e apostar em novos projetos.
I.9	Implementar plano de integrar o Departamento de Supply Chain no Departamento Comercial	Melhorar relação entre o Departamento de <i>Supply Chain</i> e área Comercial com vista à melhoria na antecipação de necessidades de matérias-primas e redução <i>stocks</i> .
I.10	Nivelar a procura ao longo dos 12 meses do ano	A procura é mais acentuada de junho a setembro, pelo que pretende-se nivelar a mesma.
I.11	Implementar plano comunicação	
I.12	Definir modelo de Governace de nível D	O "D" deriva do D de Diretores. O modelo de <i>Governance</i> pretendido passará pelo esclarecimento das funções e responsabilidades dos Diretores, bem como o conjunto de reuniões a realizar e seus objetivos.
I.13	Implementar assesement e plano individual para Managers e Diretores	
I.14	Implementar projeto de política retributiva	
I.15	Estudar o impacto da avaliação de desempenho no prémio financeiro a atribuir	
I.16	Implementar Sistema de Avaliação de Desempenho	
I.17	Efetuar Mapeamento de Processos Prioritários	

Fonte: elaboração própria

Tabela 6 - Quadrante 4 da Matriz X do CEO: Métricas e Metas 2016

Nº	IV - Métricas e Metas - 2016	Observações
M.1	Cumprimento do orçamento de vendas anual \geq x%	

M.2	Margem Bruta $\geq x\%$	
M.3	Custos com FSE $\leq xM\text{€}$	
M.4	Custos com Pessoal $\leq xM\text{€}$	
M.5	Stock de Paletes $\leq x$	
M.6	Rácio de faturação de "Caixas" sobre o total de produtos faturados $\geq x\%$	
M.7	Término do projeto de Implementação no SAP até setembro	Projeto de Implementação no SAP (ERP) o módulo Orçamentação. Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
M.8	Construção de um indicador de satisfação cliente até final de junho	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
M.9	Uptime Impressão $\geq x\%$	<i>Uptime</i> = nº folhas boas/horas trabalhadas
M.10	Uptime Corte e Vinco $\geq x\%$	<i>Uptime</i> = nº folhas boas/horas trabalhadas
M.11	Uptime Colagem $\geq x\%$	<i>Uptime</i> = nº unidades boas/horas trabalhadas
M.12	Nº de clientes a cumprir contrato fornecimento $\geq x$	Contrato de fornecimento consiste num contrato entre cliente e fornecedor onde constam as condições desde o pedido de orçamento até a entrega no cliente.
M.13	Full on Time Delivery $\geq x\%$	Após confirmar a encomenda, é preciso cumprir com a quantidade e a data de entrega. Se cumprir apenas a quantidade ou data (mas não ambas), terá um resultado de apenas 50%; se cumprir ambas terá 100%.
M.14	Término do projeto de desenvolvimento de um S.A.D até julho (aguardar cronograma)	A empresa de consultoria Hay Group foi destacada como responsável pelo desenvolvimento do Sistema de Avaliação do Desempenho (S.A.D.). Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
M.15	% de Nº de Reuniões Realizadas versus Planeadas $\geq x\%$ e % de Presenças dos diretores nas reuniões realizadas $\geq x\%$	
M.16	Nível de satisfação dos Diretores e CEO $\geq x$	Média do grau de satisfação dos Diretores (cada reunião deverá ser classificada de 1 a 4 por cada diretor em termos de aproveitamento).
M.17	Término do projeto de desenvolvimento de um S.A.D até julho (aguardar cronograma)	A empresa de consultoria Hay Group foi destacada como responsável pelo desenvolvimento do Sistema de Avaliação do Desempenho (S.A.D.). Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
M.18	Término do projeto de desenvolvimento de um S.A.D até julho (aguardar cronograma)	A empresa de consultoria Hay Group foi destacada como responsável pelo desenvolvimento do Sistema de Avaliação do Desempenho (S.A.D.). Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
M.19	Término do projeto de desenvolvimento de um S.A.D até julho (aguardar cronograma)	A empresa de consultoria Hay Group foi destacada como responsável pelo desenvolvimento do Sistema de Avaliação do Desempenho (S.A.D.). Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
M.20	Término do projeto de desenvolvimento de um S.A.D até julho (aguardar cronograma)	A empresa de consultoria Hay Group foi destacada como responsável pelo desenvolvimento do Sistema de Avaliação do Desempenho (S.A.D.). Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
M.21	Mapeamento dos 5 principais processos até fim de julho	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).

Fonte: elaboração própria

4.2.3.2 Ciclo FAIR: Fase *Alignment*

Após a fase *Focus* segue-se a fase *Alignment* (Alinhar) do ciclo FAIR. A fase *Alignment* é de extrema importância e é aqui que o HK assume a sua maior valia, permitindo um alinhamento entre estratégia e execução. Através do processo *catchball*, entra-se num ambiente de negociação com dois sentidos entre os diferentes níveis hierárquicos, desdobrando as estratégias de 1º nível (as definidas na Matriz X do CEO, na fase *Focus*). Assim, a Matriz de 1º nível é sucessivamente desdobrada até se chegar aos níveis mais operacionais. Este processo de negociação e comunicação permite que sejam discutidas ideias de como garantir o sucesso de uma determinada estratégia e/ou iniciativa, antecipar a possível existência de problemas e identificar os compromissos que devem ser assumidos para a concretização da estratégia já definida. O envolvimento de toda a organização na estratégia definida é atingido nesta fase, permitindo que cada um saiba como contribuir para a sua concretização.

Em termos práticos, a realização do desdobramento fez-se construindo Matrizes X de 2º nível. Recuperando o exposto no Capítulo 2, estas matrizes são criadas a partir da rotação em 90 graus da Matriz X de 1º nível. Esta rotação permite que os Objetivos anuais e as Iniciativas definidas na Matriz de 1º nível sejam considerados como *inputs* para a Matriz X de 2º nível. Neste sentido, os Objetivos Estratégicos definidos na Matriz X de 1º nível já não surgem nestas Matrizes de 2º nível pois os Objetivos Anuais tornam-se Estratégias e as Iniciativas tornam-se Objetivos Anuais. Após esta transferência de dados de uma Matriz para a outra, fica por preencher, nas Matrizes de 2º nível, o quadrante das Iniciativas, o quadrante das Métricas e Metas e os responsáveis pelas novas Iniciativas.

Na GRÁFICAN^o1, o desdobramento para o 2º nível ocorreu entre a Equipa de Direção e a Equipa de Gestão, ou seja, Diretores e *Managers*. Na Matriz X do CEO, cada Diretor ficou responsável por determinadas iniciativas. Nesse seguimento, tendo presente as iniciativas da sua responsabilidade, cada Diretor e seus respetivos *Managers* reuniram-se para construir a Matriz X de 2º nível. Esta construção deu-se com uma discussão e negociação do que poderia ser desenvolvido para atingir o pretendido (as novas Iniciativas), bem como as Métricas e Metas e definição de responsáveis para cada Iniciativa. No decorrer deste debate surgiram propostas de alterações ao previamente estabelecido na Matriz X do CEO, como a alteração de Objetivos Anuais e de Iniciativas.

Por exemplo, surgiram propostas de novos Objetivos Anuais e propostas de Iniciativas para outras Direções desenvolverem.

No que respeita ao número de desdobramentos, a GRÁFICAN^o1 optou, como política geral, por dois níveis de desdobramento. Contudo, os Diretores deram abertura aos *Managers* para desdobrarem com as suas equipas e, por conseguinte, construírem Matrizes X de 3^o nível, o que não veio a suceder. Deste modo, na GRÁFICAN^o1 foram desenvolvidas cinco Matrizes X: uma Matriz de 1^o nível (ou do CEO) e quatro Matrizes de 2^o nível, uma para cada Direção (Financeira, Comercial, Operações e Informação).

Após a construção das quatro Matrizes X de 2^o nível pelos Diretores e *Managers*, estas foram alvo de revisão pelos Diretores e pelo CEO. Esta revisão foi efetuada visando a verificação de incoerências, falta de recursos ou outros tipos de constrangimentos. Foi neste sentido que, aquando da apresentação da Matriz X de 1^o nível (Seção 4.2.1.3.1.1 – Fase *Focus*), se referiu tratar-se de uma versão *final*, na medida em que já se tinham incorporado as propostas surgidas no desdobramento.

De seguida apresentar-se-á a versão final das quatro Matrizes X de 2^o nível da GRÁFICAN^o1: Matriz X da Direção Financeira (Matriz X CFO) na figura 19; Matriz da Direção Comercial (Matriz X CSMO) na figura 20; Matriz da Direção das Operações (Matriz X COO) na figura 21; Matriz da Direção de Informação (Matriz X CIO) na figura 22.

Dados da Matriz X do CFO

De forma similar à apresentação da Matriz do CEO, a Matriz do CFO, presente na figura 19, será apresentada em forma tabular seguida das respectivas observações, quando necessário.

Tabela 7 - Quadrante 1 da Matriz X do CFO: Objetivos Estratégicos 2016

Nº	I - Objetivos Estratégicos	Observações
A.2	Aumentar o EBITDA > xM€	
A.3	Reduzir Dívida/EBITDA =< x%	
A.9	Desenvolver cultura de meritocracia e de satisfação global	
A.10	Aumentar o envolvimento de toda a equipa através de melhor comunicação	

Fonte: elaboração própria

De assinalar que os Objetivos Estratégicos da Matriz X do CFO correspondem aos Objetivos Anuais da Matriz do CEO. Adicionalmente, os objetivos transportados são apenas os da responsabilidade do Diretor Financeiro.

Tabela 8 - Quadrante 2 da Matriz X do CFO: Objetivos Anuais de 2016

Nº	II - Objetivos Anuais - 2016	Observações
I.2	Implementar Plano Poupança nos FSE (xK€)	
I.3	Implementar Plano Poupança nos Custos c/ Pessoal (xK€)	
AF.1	Redução de custos financeiros para x% da dívida real e necessária da empresa	
I.14	Implementar projeto de política retributiva	
I.15	Estudar o impacto da avaliação de desempenho no prémio financeiro a atribuir	
A.3	Reduzir Dívida/EBITDA =< x%	
A.9	Desenvolver cultura de meritocracia e de satisfação global	

A.10	Aumentar o envolvimento de toda a equipa através de melhor comunicação	
------	--	--

Fonte: elaboração própria

Os Objetivos Anuais na Matriz X do CFO correspondem às Iniciativas da Matriz X do CEO referentes ao Diretor Financeiro.

Salientam-se dois pontos neste quadrante:

(1) O Objetivo Anual “AF.1” (cor verde na figura 19) foi criado exclusivamente para a Matriz do CFO, ou seja, não foi transportado da Matriz do CEO. A justificação para esta ocorrência reside no facto de o Diretor Financeiro ter considerado este objetivo de extrema importância, optando por incluí-lo na sua Matriz. Todavia, foi considerado, pela Equipa de Direção, como sendo demasiado específico da Direção Financeira, optando, assim, por não inclui-lo na Matriz do CEO.

Deste modo, à luz da perspetiva teórica, o processo do *Catchball* não parece ter sido desenvolvido de forma correta. Contudo, segundo uma perspetiva prática, o objetivo não contraria o caminho definido, tendo, pelo contrário, contribuído para a concretização da estratégia. Os modelos teóricos não devem ser estanques mas encarados como um referencial que poderão sofrer alterações sempre que se considere pertinente, assumindo um carácter dinâmico/flexível.

(2) Os Objetivos Anuais “A.3”, “A.9” e “A.10” (cor azul na figura 19) correspondem igualmente a Objetivos Estratégicos, ou seja, pretendeu-se criar Iniciativas diretamente ligadas aos Objetivos Estratégicos, reproduzindo estes como objetivos anuais.

Tabela 9 - Quadrante 3 da Matriz X do CFO: Iniciativas 2016

Nº	III - Iniciativas - 2016	Observações
IF.1	Efetuar repartição do Orçamento por Centros de Responsabilidade (Centro de Custo)	

IF.2	Desenvolver mapa de custos reais vs orçamento por centro de responsabilidade (pedir plano de compensação de desvios)	
IF.3	Desenvolver ferramenta de monitorização dos custos com Salários (Totais+HE) por Centro de Responsabilidade (centro de custo)	HE = Horas Extra
IF.4	Apresentar mensalmente rácio de avaliação de HE (HE€/Folhas produzidas) e TT (TT€/Folhas produzidas) e pedir redução de x% dos indicadores em relação a período homólogo	TT = Trabalho Temporário
IF.5	Negociar mensalmente com Inst. Financeiras de x% da dívida existente	
IF.6	Em junho analisar a evolução das vendas e orçamento -Estimar EBITDA Real versus EBITDA Orçamento => Estimar prémio financeiro a distribuir	
IF.7	Prestar contas mensais à 1ª hora do 10 dia útil, não admitindo desvio > x€	
IF.8	Reformular formas de arquivo, físico vs digital, de documentos no SAP (Orçamentos e Faturas em PDF)	
IF.9	Criação de ferramentas informáticas automáticas para reporting periódico	
IF.10	Avaliar o nível de satisfação dos colaboradores e do clima organizacional	
IF.11	Criar uma reunião periódica da Direção Financeira para comunicar a evolução de indicadores, envolvendo os colaboradores	

Fonte: elaboração própria

Tabela 10 - Quadrante 4 da Matriz X do CFO: Métricas e Metas 2016

Nº	IV - Métricas e Metas - 2016	Observações
MF.1	Definição de novo procedimento que reparta custos por hierarquia de Centros de Responsabilidade - até junho	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MF.2	Disponibilização do Mapa de Desvios Orçamento e Real por Centro de Responsabilidade em julho	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).

MF.3	Disponibilização de uma ferramenta de controlo de horas semanais até fim de maio	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MF.4	Disponibilização ao dia 10 de cada mês um mapa de custos com pessoal por centro de responsabilidade	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MF.5	Apresentação dos resultados da negociação ao dia 10 de cada mês	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MF.6	Apresentação da estimativa do prémio financeiro a distribuir até final de junho	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MF.7	Verificação mensal do grau de atingimento (Prestação de Contas e Desvio)	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MF.8	Implementação do procedimento de arquivo nos documentos de fornecedores em junho	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MF.9	Levantamento de dados relativos ao Reporting p/ apresentação à Direção de Informação até julho	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MF.10	Realização e interpretação de um questionário individual de satisfação até fim de maio	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MF.11	Elaboração de um modelo de reunião até fim de maio	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MF.12	Realização de Reunião Mensal no 12º dia útil de cada mês	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).

Fonte: elaboração própria

Dados da Matriz X do CSMO

Segue-se a apresentação da Matriz X do CSMO (figura 20) em forma tabular com as respetivas observações, sempre que necessário.

Tabela 11 - Quadrante 1 da Matriz X do CSMO: Objetivos Estratégicos 2016

Nº	I - Objetivos Estratégicos	Observações
A.1	Atingir xM€ de faturação	
A.4	Aumentar Margem Bruta >= x%	
A.6	Avaliar nível de satisfação dos clientes	Até agora não é avaliado.
A.8	Atingir Nível de Confirmação >= x%	Nível de Confirmação = Nº de Encomendas em que a data de entrega é negociada / Nº de encomendas

Fonte: elaboração própria

Tabela 12 - Quadrante 2 da Matriz X do CSMO: Objetivos Anuais 2016

Nº	II - Objetivos Anuais - 2016	Observações
I.1	Implementar reorganização do Departamento Comercial	C/ a saída do Diretor Comercial e, conseqüentemente, a entrada de um novo Diretor, foi decidido reorganizar o departamento.
I.5	Promover prospeção comercial para alterar Mix de Produtos: "Caixas vs Packs"	Pretende-se aumentar a representatividade dos produtos com maiores margens, nomeadamente caixas.
I.7	Realizar inquérito aos clientes "Top 20"	
I.10	Nivelar a procura ao longo dos 12 meses do ano	A procura é mais acentuada de junho a setembro, pelo que pretende-se nivelar a mesma.

Fonte: elaboração própria

Tabela 13 - Quadrante 3 da Matriz X do CSMO: Iniciativas 2016

Nº	III - Iniciativas - 2016	
IC.1	Procurar novas geografias dentro da Europa	
IC.2	Criar Departamento "Desenvolvimento do Produto"	
IC.3	Desenvolver novas ferramentas de trabalho: indicadores de vendas e rentabilidade	

IC.4	Realizar reuniões semanais com Customer Service	
IC.5	Quantificar as "não vendas"	As "não vendas" correspondem a: a) encomendas a que não conseguimos dar resposta quanto ao prazo de entrega pedido pelo cliente (cliente compra a concorrentes); b) diferença entre quantidade encomendada versus quantidade entregue.
IC.6	Listar concorrentes por cliente, identificar os seus preços e sermos competitivos de forma seletiva	
IC.7	Procurar novos mercados: calçado, vinhos	
IC.8	Procurar novos mercados: cafés e brindes	
IC.9	Procurar novos mercados: eletrodomésticos e congelados	
IC.10	Aumentar valor acrescentado do "Pack"	
IC.11	Procurar produtos com acabamentos especiais	
IC.12	Identificar clientes, desenhar, fazer e tirar as conclusões do inquérito	
IC.13	Identificar clientes/trabalhos com potencial para antecipar ou postecipar encomendas e negociar datas de entrega	

Fonte: elaboração própria

Tabela 14 - Quadrante 4 da Matriz X do CSMO: Métricas e Metas 2016

Nº	IV - Métricas e Metas - 2016	Observações
MC.1	Aumento do peso de exportação \geq x%	
MC.2	Criação de departamento até outubro	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MC.3	Desenvolvimento de novas ferramentas até junho	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MC.4	Número de reuniões realizadas/semanas \geq x (abril a dezembro exceto agosto)	
MC.5	Valor das "Não Vendas"	Valor = Valor do Pedido Cancelado de Encomenda do Cliente Cancelado + se((Valor do Pedido de Encomenda do Cliente - Valor Faturado) $>$ 0;(Valor do Pedido de Encomenda do Cliente - Valor Faturado);0)
MC.6	Aumento da faturação para clientes atuais \geq x%	
MC.7	Número de trabalhos realizados/orçamentos para clientes novos \geq x%	

MC.8	Aumento Margem Bruta de Packs \geq x%	
MC.9	Entrega dos resultados do inquérito em junho	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).

Fonte: elaboração própria

Dados da Matriz X do COO

A Matriz X do COO representada na figura 21, é de seguida apresentada em forma tabular com as demais observações.

Tabela 15 - Quadrante 1 da Matriz X do COO: Objetivos Estratégicos 2016

Nº	I - Objetivos Estratégicos	Observações
A.2	Aumentar o EBITDA > xM€	
A.3	Reduzir Dívida/EBITDA =< x%	
A.5	Aumentar Uptime nas Fases de Produção	<i>Uptime</i> = nº folhas boas/horas trabalhadas
A.7	Full on Time Delivery	Cumprir quantidades e datas de entrega.

Fonte: elaboração própria

Tabela 16 - Quadrante 2 da Matriz X do COO: Objetivos Anuais 2016

Nº	II - Objetivos Anuais - 2016	Observações
I.4	Redefinir Estratégia p/ redução de Stocks médios (PA + MP)	PA = Produto Acabado; MP = Matéria-Prima
I.8	Implementar Projeto Kaizen - AllLean	Reativar o projeto Lean/Kaizen e apostar em novos projetos.
I.9	Implementar plano de integrar o Departamento de Supply Chain no Departamento Comercial	Melhorar relação entre o Departamento de Supply Chain e área Comercial com vista à melhoria na antecipação de necessidades de matérias-primas e redução <i>stocks</i> .
I.10	Nivelar a procura ao longo dos 12 meses do ano	A procura é mais acentuada de junho a setembro, pelo que pretende-se nivelar a mesma.

Fonte: elaboração própria

Tabela 17 - Quadrante 3 da Matriz X do COO: Iniciativas 2016

Nº	III - Iniciativas - 2016	
IP.1	Definir método de atuação junto da equipa comercial para resolução de excessos de stock de PA	
IP.2	Classificar o stock de PA que é obsoleto	
IP.3	Vender MP classificada "Mono"	
IP.4	Deslocar stock de MP para os fornecedores	

IP.5	Reativar SMED e TPM nas Máquinas de Impressão	SMED (<i>Single Minute Exchange Die</i>) é um projeto <i>Lean</i> que visa a redução dos tempos de <i>set up</i> ; TPM (<i>Total Productive Maintenance</i>) é um projeto <i>Lean</i> que visa a melhoria produtiva dos equipamentos.
IP.6	Implementar Projeto "Pull Planning P.A."	Projeto <i>Lean</i> vocacionado para nivelar a produção (que produtos devem ser produzidos para " <i>Make to stock</i> " e " <i>Make to order</i> ", sendo que " <i>Make to stock</i> " será sempre suportado com Contrato do cliente).
IP.7	Definir, implementar e controlar contrato de fornecimento para x clientes	Contrato de fornecimento consiste num contrato entre cliente e fornecedor onde constam as condições desde o pedido de orçamento até a entrega no cliente.
IP.8	Definir calendário de operações otimizado, minimizando as pontes e as férias fora de Agosto	
IP.9	Reativar SMED nas Máquinas de Corte e Vinco e Colagem	SMED (<i>Single Minute Exchange Die</i>) é um projeto <i>Lean</i> que visa a redução dos tempos de <i>set up</i> .
IP.10	Reativar Kaizen Diário	É uma prática <i>Lean</i> que visa a organização da equipa, a organização do posto de trabalho, a normalização e a resolução estruturada de problemas.

Fonte: elaboração própria

Tabela 18 - Quadrante 4 da Matriz X do COO: Métricas e Metas 2016

Nº	IV - Métricas e Metas - 2016	Observações
MP.1	Redução de stock de PA com antiguidade > a 3 meses: diminuição de x paletes até final do ano	
MP.2	Número de paletes de PA obsoleto <= x até julho	
MP.3	Redução em x paletes de MP "Monos" até junho	
MP.4	Redução em x paletes de MP até fim de junho	
M.9	Uptime Impressão >= x%	<i>Uptime</i> = nº folhas boas/horas trabalhadas
MP.5	Nº de Ordens de Fabrico coladas / Nº de Setups colagem >= x%	
MP.6	50% dos contratos implementados até junho	
MP.7	100% dos contratos implementados até outubro	
MP.8	Nenhum operador excede as x horas de trabalho semanal de julho a setembro	
MP.9	Diminuir x% o tempo de Setup	
M.10	Uptime Corte e Vinco >= x%	<i>Uptime</i> = nº folhas boas/horas trabalhadas
M.11	Uptime Colagem >= x%	<i>Uptime</i> = nº unidades boas/horas trabalhadas

Fonte: elaboração própria

Figura 22 - Matriz X do CIO da GRÁFICAN^o1

Correlação				Correlação		Responsabilidade	
•		IL.8	Auditar os Processos Prioritários				•
•		IL.7	Mapear e Normalizar Processos Prioritários				•
	•	IL.6	Desenvolver um modelo de reunião de Direção			•	
	•	IL.5	Implementar Projeto "Pull Planning P.A."		•		•
	•	IL.4	Reativar TPM às Máquinas de Impressão		•		•
	•	IL.3	Reativar SMED às Máquinas de Impressão		•		•
	•	IL.2	Reativar Kaizen Diário		•		•
	•	IL.1	Desenvolver projeto de migração dos orçamentos para SAP	•			•
Efetuar Mapeamento de Processos Prioritários		<p style="text-align: center;">III - Iniciativas "Como?"</p> <p style="text-align: center;">II - Objetivos Anuais "O Quê?"</p> <p style="text-align: center;">I - Objetivos Estratégicos</p> <p style="text-align: center;">IV - Métricas Metas "Quanto?"</p>		MI.1	Conclusão do projeto de migração até setembro		<p style="text-align: center;">Responsáveis</p> <p style="text-align: center;">CIO</p> <p style="text-align: center;">[INFORMAÇÃO] Manager 1</p> <p style="text-align: center;">[INFORMAÇÃO] Manager 2</p> <p style="text-align: center;">[INFORMAÇÃO] Manager 3</p>
I.17	I.12			MI.2	Auditorias >= x %		
I.8	I.6			MI.3	Tempo Médio de Setup <= x		
				MI.9	Uptime Impressão >= x %		
				MI.13	Full on Time Delivery >= x %		
		MI.15	% de Nº de Reuniões Realizadas versus Planeadas >= x % e % de Presenças dos diretores nas reuniões realizadas >= x %				
		MI.16	Nível de satisfação dos Diretores e CEO >= x				
		MI.4	Conclusão do Mapeamento e Normalização até setembro				
		MI.5	Auditorias >= x % nos últimos 3 meses do ano				
Correlação				<h3>Matriz X do CIO</h3>		<p style="text-align: center;">Legenda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte Correlação □ Média Correlação 	
	•	A.4	Aumentar Margem Bruta >= x%				
	•	A.5	Aumentar Uptime nas Fases de Produção				
	•	A.7	Full on Time Delivery				
	•	A.9	Desenvolver cultura de meritocracia e de satisfação global				
	•	A.12	Aumentar delegação de tarefas				

Dados da Matriz X do CIO

Apresentar-se-á de seguida a Matriz X do CIO, presente na figura 22, em foma tabular com as necessárias observações.

Tabela 19 - Quadrante 1 da Matriz X do CIO: Objetivos Estratégicos 2016

Nº	I - Objetivos Estratégicos	Observações
A.4	Aumentar Margem Bruta \geq x%	
A.5	Aumentar Uptime nas Fases de Produção	<i>Uptime</i> = nº folhas boas/horas trabalhadas
A.7	Full on Time Delivery	Cumprir quantidades e datas de entrega.
A.9	Desenvolver cultura de meritocracia e de satisfação global	

Fonte: elaboração própria

Tabela 20 - Quadrante 2 da Matriz X do CIO: Objetivos Anuais 2016

Nº	II - Objetivos Anuais - 2016	Observações
I.6	Ganhar transparência no processo de orçamentação, implementando ferramentas no SAP	Os orçamentos para clientes são efetuados no antigo ERP e pretende-se transferi-los para o atual ERP (SAP).
I.8	Implementar Projeto Kaizen - AllLean	Reativar o projeto <i>Lean/Kaizen</i> e apostar em novos projetos.
I.12	Definir modelo de Governance de nível D	O "D" deriva do D de Diretores. O modelo de <i>Governance</i> pretendido passará pelo esclarecimento das funções e responsabilidades dos Diretores, bem como o conjunto de reuniões a realizar e seus objetivos.
I.17	Efetuar Mapeamento de Processos Prioritários	

Fonte: elaboração própria

Tabela 21 - Quadrante 3 da Matriz X do CIO: Iniciativas 2016

Nº	III - Iniciativas - 2016	Observações
II.1	Desenvolver projeto de migração dos orçamentos para SAP	
II.2	Reativar Kaizen Diário	É uma prática <i>Lean</i> que visa a organização da equipa, a organização do posto de trabalho, a normalização e a resolução estruturada de problemas

II.3	Reativar SMED às Máquinas de Impressão	SMED (<i>Single Minute Exchange Die</i>) é um projeto <i>Lean</i> que visa a redução dos tempos de set up
II.4	Reativar TPM às Máquinas de Impressão	TPM (<i>Total Productive Maintenance</i>) é um projeto <i>Lean</i> que visa a melhoria produtiva dos equipamentos
II.5	Implementar Projeto "Pull Planning P.A."	Projeto <i>Lean</i> vocacionado para nivelar a produção (que produtos devem ser produzidos para " <i>Make to stock</i> " e " <i>Make to order</i> ", sendo que " <i>Make to stock</i> " será sempre suportado com Contrato do cliente)
II.6	Desenvolver um modelo de reunião de Direção	
II.7	Mapear e Normalizar Processos Prioritários	
II.8	Auditar os Processos Prioritários	

Fonte: elaboração própria

Tabela 22 - Quadrante 4 da Matriz X do CIO: Métricas e Metas 2016

Nº	IV - Métricas e Metas - 2016	Observações
MI.1	Conclusão do projeto de migração até setembro	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MI.2	Auditorias \geq x%	Auditorias Realizadas/Auditorias Previstas
MI.3	Tempo Médio de Setup \leq x	
M.9	Uptime Impressão \geq x%	
M.13	Full on Time Delivery \geq x%	Após confirmar a encomenda, é preciso cumprir com a quantidade e a data de entrega. Se cumprir apenas a quantidade ou data (mas não ambas), terá um resultado de apenas 50%; se cumprir ambas terá 100%.
M.15	% de Nº de Reuniões Realizadas versus Planeadas \geq x% e % de Presenças dos diretores nas reuniões realizadas \geq x%	
M.16	Nível de satisfação dos Diretores e CEO \geq x	Média do grau de satisfação dos Diretores (cada reunião deverá ser classificada de 1 a 4 por cada diretor em termos de aproveitamento).
MI.4	Conclusão do Mapeamento e Normalização até setembro	Métrica Binária (1 - atingido, 0 - não atingido).
MI.5	Auditorias \geq x% nos últimos 3 meses do ano	Auditorias Realizadas/Auditorias Previstas

Fonte: elaboração própria

4.2.3.3 Ciclo FAIR: Fase *Integration*

A fase *Integration* (Integrar) serviu para colocar em prática a estratégia definida até ao nível operacional. Após o desdobramento efetuado, foram formadas várias equipas (Equipa *One*), nomeadas por cada *Manager*, para executar planos de ação de forma a garantir a implementação das iniciativas vindas da Matriz X de 2º nível. Esta integração possibilitou/possibilita que fossem/sejam⁵ ultrapassados quaisquer obstáculos que ponham em causa o caminho delineado. Os obstáculos encontrados serão ultrapassados segundo o ciclo PDCA pelas respetivas equipas.

Esta fase permitiu que todos os colaboradores da empresa ficassem com o conhecimento da estratégia definida e, no dia-a-dia, desenvolvessem todos os esforços para a concretização da mesma.

4.2.3.4 Ciclo FAIR: Fase *Review*

A fase *Review* (Rever) consiste na monitorização da estratégia definida. Na GRÁFICAN^o1 esta monitorização é suportada pelas Matrizes X do CEO e pelas Matrizes X de Direção. A leitura de ambas as Matrizes X (a do CEO e Direção) realizam-se de forma idêntica, mas tem-se verificado alguma diversidade nas práticas. Assim, enquanto a Matriz X do CEO é revista todos os meses pelos Diretores e pelo CEO, as Matrizes de Direção dependem de Direção para Direção: uns monitorizam semanalmente, outros mensalmente, outros num prazo mais alargado. Neste sentido, apresentar-se-á de seguida a forma de monitorização apenas da Matriz X do CEO, visto que a monitorização das Matrizes X das Direções se fazem de forma similar.

Monitorização da Matriz do CEO

A Matriz X do CEO é examinada mensalmente pela Equipa de Direção através de duas reuniões com a duração de 2,5 horas cada uma.

⁵ Refere-se o tempo verbal passado e presente na medida em que esta fase encontra-se continuamente em curso.

A primeira reunião serve para análise e discussão dos resultados financeiros do mês (Demonstração de Resultados e outros relatórios complementares) e, referente à Matriz X do CEO, são analisados os resultados dos Objetivos Anuais, ou seja, “A.1. Atingir xM€ de faturação”, “A.2 Aumentar o EBITDA > xM€”, “A.3 Reduzir Dívida/EBITDA =< x%” e “A.8 Atingir Nível de Confirmação >= x%”. Com exceção dos Objetivos A.3 e A.8, os restantes estão presentes na Demonstração de Resultados.

A segunda reunião tem como objetivo a monitorização das Iniciativas da Matriz X e, conseqüentemente, as Métricas e Metas para cada Iniciativa. A alimentação destes indicadores é da responsabilidade da Direção de Informação, que prepara a apresentação dos resultados e os envia, aos membros da Equipa da Direção, 24 horas antes do início da reunião. Os indicadores deverão ser analisados neste período, servindo a reunião para discutir os desvios face às metas, o decurso/estado das iniciativas, as dificuldades deparadas, entre outros assuntos.

A monitorização das Iniciativas da Matriz X do CEO é realizada de duas formas:

(A) Através de um quadro resumo (tabela 23) onde constam as Iniciativas e o respetivo resultado que advém da Métrica definida para a Iniciativa. Se o resultado cumprir a Meta definida, tem cor verde; se não cumprir, tem cor vermelha.

(B) Através de uma folha dedicada a cada Iniciativa onde se verifica a evolução do indicador em causa. Será apresentado apenas um exemplo para uma Iniciativa, como se pode observar na figura 23.

Tabela 23 - Versão resumo da monitorização das Iniciativas da Matriz X do CEO da GRÁFICANº1

Iniciativas		Métricas e Metas		Resp. (1)	Acum Real (% ou Valor) (2)	Acum Obj (% ou Valor) (3)	Dif. % (4)	Acum Período n-1 (% ou Valor) (5)	Estado (6)
Nº	Descrição	Nº	Descrição						
I.1	Implementar reorganização do Departamento Comercial	M.1	Cumprimento do orçamento de vendas anual >= x%	CSMO	95%	100%	-5%	96%	
I.1	Implementar reorganização do Departamento Comercial	M.2	Margem Bruta >= x%	CSMO	40%	39%	3%	37,5%	
I.2	Implementar Plano Poupança nos FSE (xK€)	M.3	Custos com FSE <= xM€	CFO	100K€	80K€	25%	101K€	
I.3	Implementar Plano Poupança nos Custos c/ Pessoal (xK€)	M.4	Custos com Pessoal <= xM€	CFO	50K€	53K€	-6%	45K€	
I.4	Redefinir Estratégia p/ redução de Stocks médios (PA + MP)	M.5	Stock de Paletes <= x	COO	998	600	66%	1000	
I.5	Promover prospeção comercial para alterar Mix de Produtos: "Caixas vs Packs"	M.6	Rácio de faturação de "Caixas" sobre o total de produtos faturados >= x%	CSMO	53%	58%	-9%	50%	
I.6	Ganhar transparência no processo de orçamentação, implementando ferramentas no SAP	M.7	Término do projeto de Implementação no SAP até setembro	CIO					Projeto em curso
I.7	Realizar inquérito aos clientes "Top 20"	M.8	Construção de um indicador de satisfação cliente até final de junho	CSMO					Projeto terminado
I.8	Implementar Projeto Kaizen - AlLean	M.9	Uptime Impressão >= x%	CIO	3000	3500	-14%	3100	
I.8	Implementar Projeto Kaizen - AlLean	M.10	Uptime Corte e Vinco >= x%	CIO	2800	2900	-3%	2850	
I.8	Implementar Projeto Kaizen - AlLean	M.11	Uptime Colagem >= x%	CIO	26000	26500	-2%	25500	
I.9	Implementar plano de integrar o Departamento de Supply Chain no Departamento Comercial	M.12	Nº de clientes a cumprir contrato fornecimento >= x	COO	0	10	-10	0	
I.10	Nivelar a procura ao longo dos 12 meses do ano	M.13	Full on Time Delivery >= x%	CSMO	98%	100%	-2%	97%	

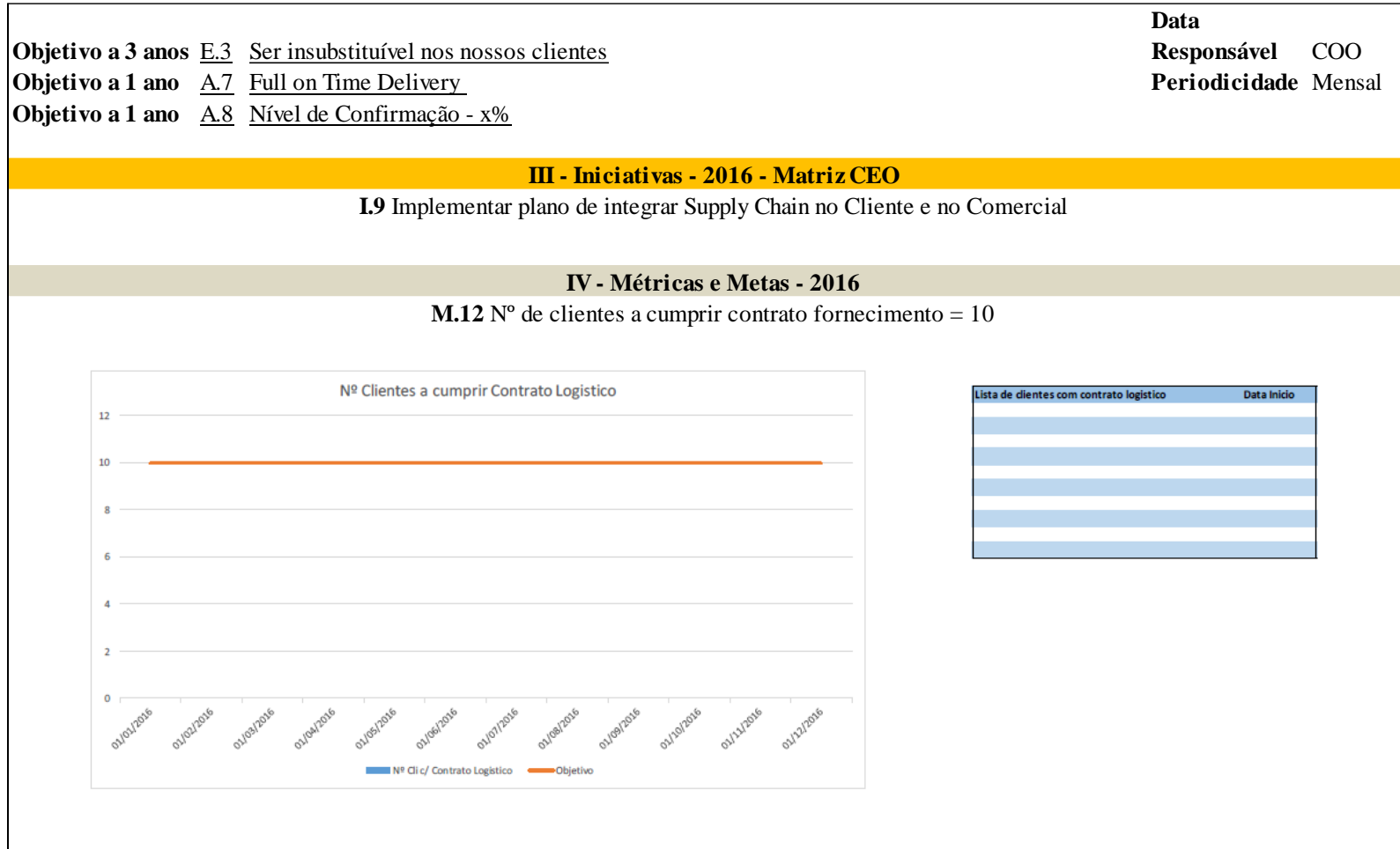
I.11	Implementar plano comunicação	M.14	Término do projeto de desenvolvimento de um S.A.D até julho (aguardar cronograma)	CEO						Projeto terminado
I.12	Definir modelo de Governace de nível D	M.15	% de Nº de Reuniões Realizadas versus Planeadas \geq x% e % de Presenças dos diretores nas reuniões realizadas \geq x%	CEO	11	9	22%	-		
I.12	Definir modelo de Governace de nível D	M.16	Nível de satisfação dos Diretores e CEO \geq x	CEO	2,5	4	-38%	-		
I.13	Implementar assesment e plano individual para Managers e Diretores	M.17	Término do projeto de desenvolvimento de um S.A.D até julho (aguardar cronograma)	CEO						Projeto terminado
I.14	Implementar projeto de política retributiva	M.18	Término do projeto de desenvolvimento de um S.A.D até julho (aguardar cronograma)	CEO						Projeto terminado
I.15	Estudar o impacto da avaliação de desempenho no prémio financeiro a atribuir	M.19	Término do projeto de desenvolvimento de um S.A.D até julho (aguardar cronograma)	CFO						Projeto terminado
I.16	Implementar Sistema de Avaliação de Desempenho	M.19	Término do projeto de desenvolvimento de um S.A.D até julho (aguardar cronograma)	CEO						Projeto terminado
I.17	Efetuar Mapeamento de Processos Prioritários	M.21	Mapeamento dos 5 principais processos até fim de julho	CIO						Projeto terminado

Legenda

- (1) Responsável
- (2) Acumulado Real (% ou valor)
- (3) Acumulado Objetivo (% ou valor)
- (4) Diferença do Real e Objetivo Acumulados (%)
- (5) Acumulado Real em 2015 (% ou valor)
- (6) Estado dos Projetos

Fonte: adaptado de documentação da GRÁFICANº1

Figura 23 - Monitorização da Iniciativa I.9 da Matriz X do CEO



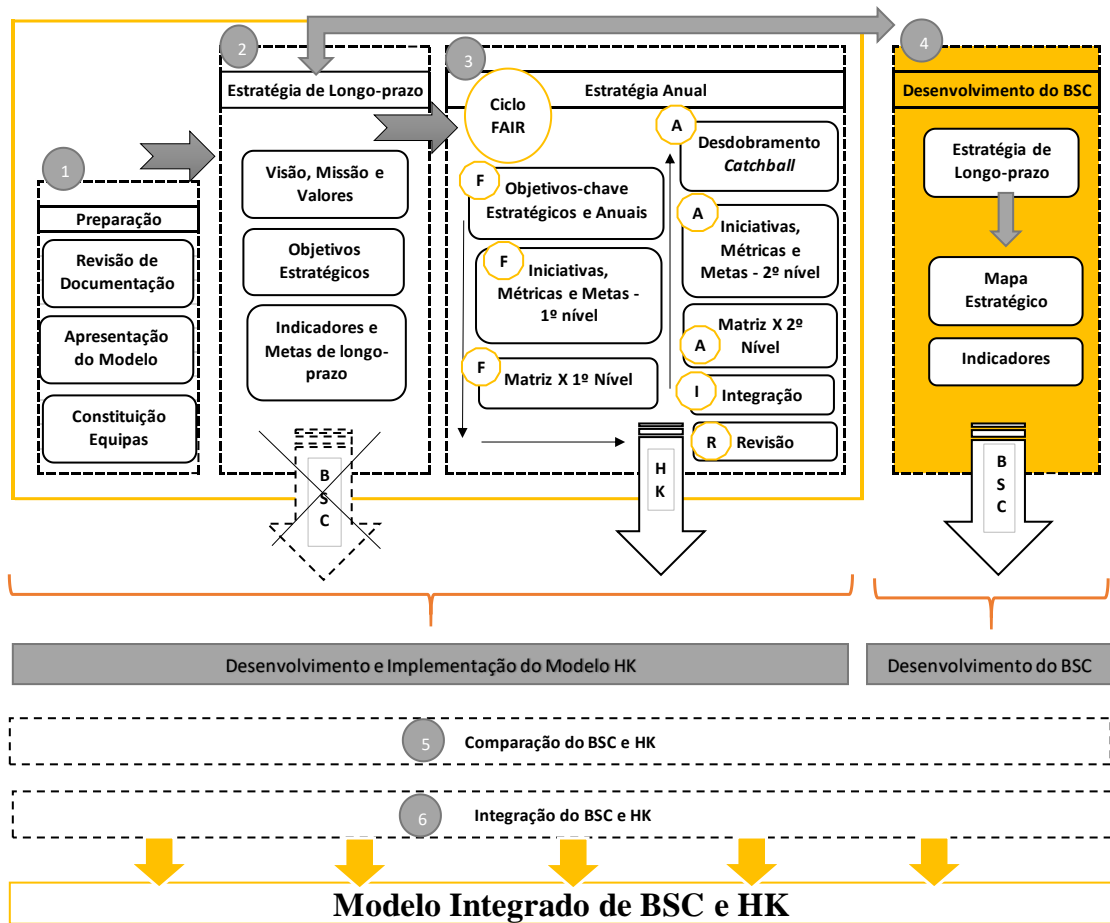
Fonte: documentação da GRÁFICANº1

Finalizada a Fase 3 – Estratégia Anual do *roadmap*, dá-se por concluído o Modelo de HK implementado na GRÁFICANº1. Assim, o próximo subcapítulo, a Fase 4 – Desenvolvimento do BSC, consistirá na fase 4 do *roadmap* de suporte ao desenvolvimento do BSC e HK. Esta fase terá como finalidade o desenvolvimento do BSC aplicado à GRÁFICANº1, para posteriormente, verificar a sua integração com o modelo de HK desenvolvido.

4.3 Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* – Fase 4

Este projeto teve como propósito apresentar uma ferramenta que integrava o BSC e HK aplicada à empresa GRÁFICANº1. O BSC definiria a Estratégica a Longo-prazo através do Mapa Estratégico enquanto o HK seria encarregue da Estratégia anual desdobrando a todos os níveis organizacionais. Como a GRÁFICANº1 optou por definir a sua Estratégia de Longo-prazo sem recorrer ao Mapa Estratégico (já apresentado na seção 4.2.2 Fase 2 - Estratégia de Longo-prazo), o objetivo desta seção, Fase 4 – Desenvolvimento do BSC (salientada a laranja na figura 24), é desenvolver um Mapa Estratégico aplicado à GRÁFICANº1, bem como os respetivos indicadores.

Figura 24 - Roadmap de suporte à Fase 4 – Desenvolvimento do BSC



Fonte: elaboração própria

Recorrendo ao trabalho já desenvolvido pela GRÁFICAN^o1 no âmbito da definição da Estratégia e construção do Modelo de HK e através de reuniões adicionais com o CEO e os Diretores (ver tabela 2), desenvolveu-se o Mapa Estratégico. Será importante referir que o Mapa Estratégico foi construído como um projeto independente do HK, de acordo com os autores Kaplan e Norton. A construção de qualquer Mapa Estratégico para ser bem-sucedida depende da colaboração e empenho dos gestores de topo mas, embora tenham colaborado na sua construção, reconhece-se que não o fizeram com o mesmo interesse que puseram no desenvolvimento do HK, visto terem-no encarado essencialmente como um requisito académico.

Apresenta-se de seguida, na figura 25, o Mapa Estratégico construído para a GRÁFICAN^o1, bem como os indicadores para cada objetivo estratégico (tabela 24).

Figura 25 - Mapa Estratégico da GRÁFICANº1

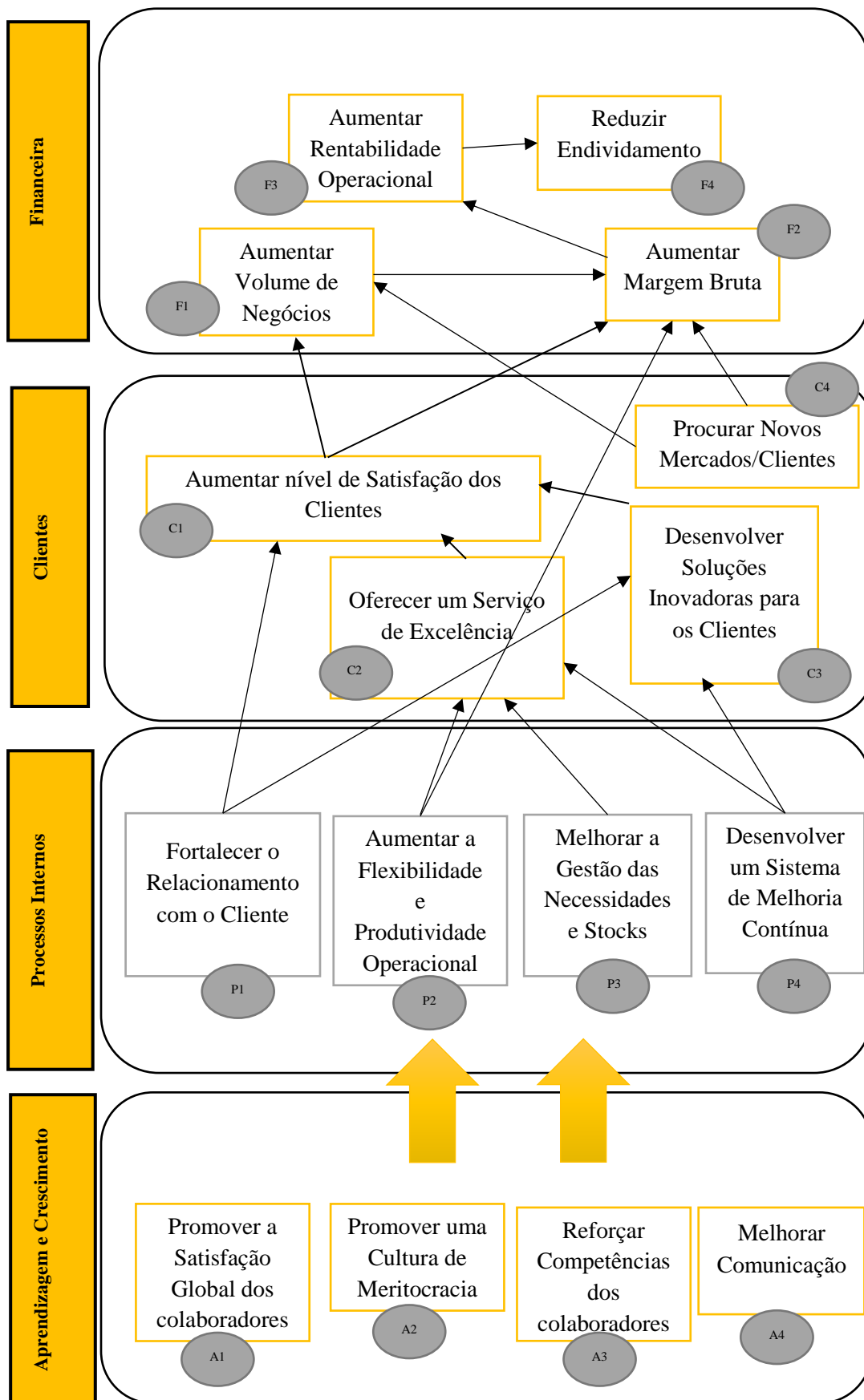


Tabela 24 - Objetivos Estratégicos e Indicadores

Nº	Objetivo Estratégico	Nº	Indicador	Medido na Matriz X
Perspetiva Financeira				
F1	Aumentar Volume de Negócios	F1.1	Faturação	Sim
F2	Aumentar Margem Bruta	F2.1	Margem Bruta	Sim
F3	Aumentar Rentabilidade Operacional	F3.1	EBITDA	Sim
F4	Reduzir Endividamento	F4.1	Dívida/EBITDA	Sim
Perspetiva de Clientes				
C1	Aumentar os níveis de satisfação dos clientes	C1.1	Resultado global em inquérito aos clientes	Sim
		C1.2	Nº de reclamações	Não
		C1.3	Taxa de retenção de clientes	Não
C2	Oferecer um Serviço de Excelência	C2.1	Nível de Confirmação (Nº de Encomendas em que a data de entrega é negociada / Nº de encomendas)	Sim
		C2.2	<i>Full on Time Delivery</i> (Após confirmar a encomenda, é preciso cumprir com a quantidade e a data de entrega. Se cumprir apenas a quantidade ou data (mas não ambas), terá um resultado de apenas 50%, se cumprir ambas terá 100%.)	Sim
C3	Desenvolver Soluções Inovadoras para os Clientes	C3.1	Taxa de Implementação de novas iniciativas ao cliente (Nº de novas iniciativas implementadas /nº de iniciativas previstas)	Não
C4	Procurar novos mercados	C4.1	Faturação em clientes novos	Não

		C4.2	Número de trabalhos realizados/orçamentos de clientes novos	Sim
		C4.3	Faturação em clientes novos	Não
Perspetiva de Processos Internos				
P1	Fortalecer o relacionamento com o cliente	P1.1	Nº de reuniões com os clientes	Não
		P1.2	Nº de visitas aos clientes	Não
P2	Aumentar a Flexibilidade e Produtividade Operacional	P2.1	<i>Uptime</i> nas fases de produção (Nº de folhas boas/horas trabalhadas)	Sim
		P2.2	Tempo médio de <i>Setup</i>	Sim
		P2.3	Desperdício Produtivo	Não
P3	Melhorar a Gestão das Necessidade e Stocks	P3.1	<i>Gap</i> entre a data de necessidade e data de disponibilidade de MP	Não
		P3.2	Nº de Paletes em Stock	Sim
P4	Desenvolver um Sistema de Melhoria Contínua	P4.1	Nº de Propostas de Melhoria / Nº de Propostas Implementadas	Não
		P4.3	Nº de Reuniões de <i>Kaizen</i> Diário efetuadas / Nº de Reuniões Previstas	Não
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento				
A1	Promover a Satisfação Global dos colaboradores	A1.1	Resultado global do inquérito aos colaboradores	Não
		A1.2	Taxa de Absentismo	Não
		A1.3	Nº de sugestões implementadas / nº de sugestões recebidas	Não
A2	Promover uma Cultura de Meritocracia	A2.1	- (Ainda por implementar Sistema de Avaliação de Desempenho)	Não
A3	Reforçar competências dos colaboradores	A3.1	Horas de Formação por Colaborador	Sim

A4	Melhorar Comunicação	A4.1	Nº de Reuniões de <i>Kaizen</i> Diário efetuadas / Nº de Reuniões Previstas	Não
----	----------------------	------	---	-----

Fonte: elaboração própria

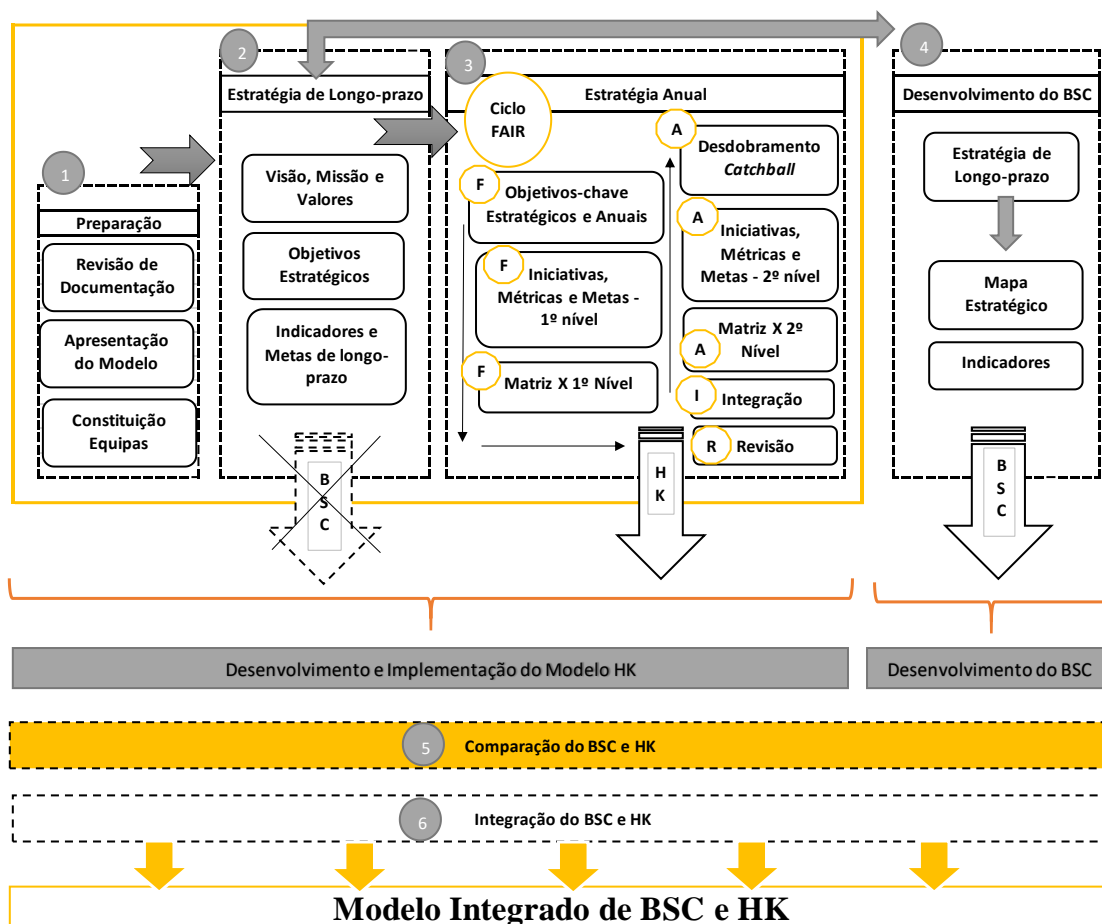
Recuperando o modelo integrado de BSC e HK inicialmente proposto, os objetivos estratégicos definidos no Mapa Estratégico e designados de Estratégia de Longo-prazo, seriam “carregados” na Matriz X do CEO no quadrante um (na parte inferior da Matriz X). Seriam estes objetivos estratégicos que guariam a definição da Estratégia Anual e respectivas Iniciativas.

O próximo subcapítulo fará a comparação entre o HK e BSC desenvolvidos.

4.4 Comparação do *Balanced Scorecard* e o *Hoshin Kanri* – Fase 5

Após o desenvolvimento de ambas as ferramentas, procedeu-se à sua comparação de modo a encontrar possíveis pontos de complementaridade – Fase 5 do *roadmap* (salientada a laranja na figura 26).

Figura 26 - Roadmap de suporte à Fase 5 – Comparação do BSC e HK



Fonte: elaboração própria

Esta comparação incidu apenas nos objetivos estratégicos de Longo-prazo e Anuais, visto não se terem desenvolvido as Iniciativas numa ótica de BSC.

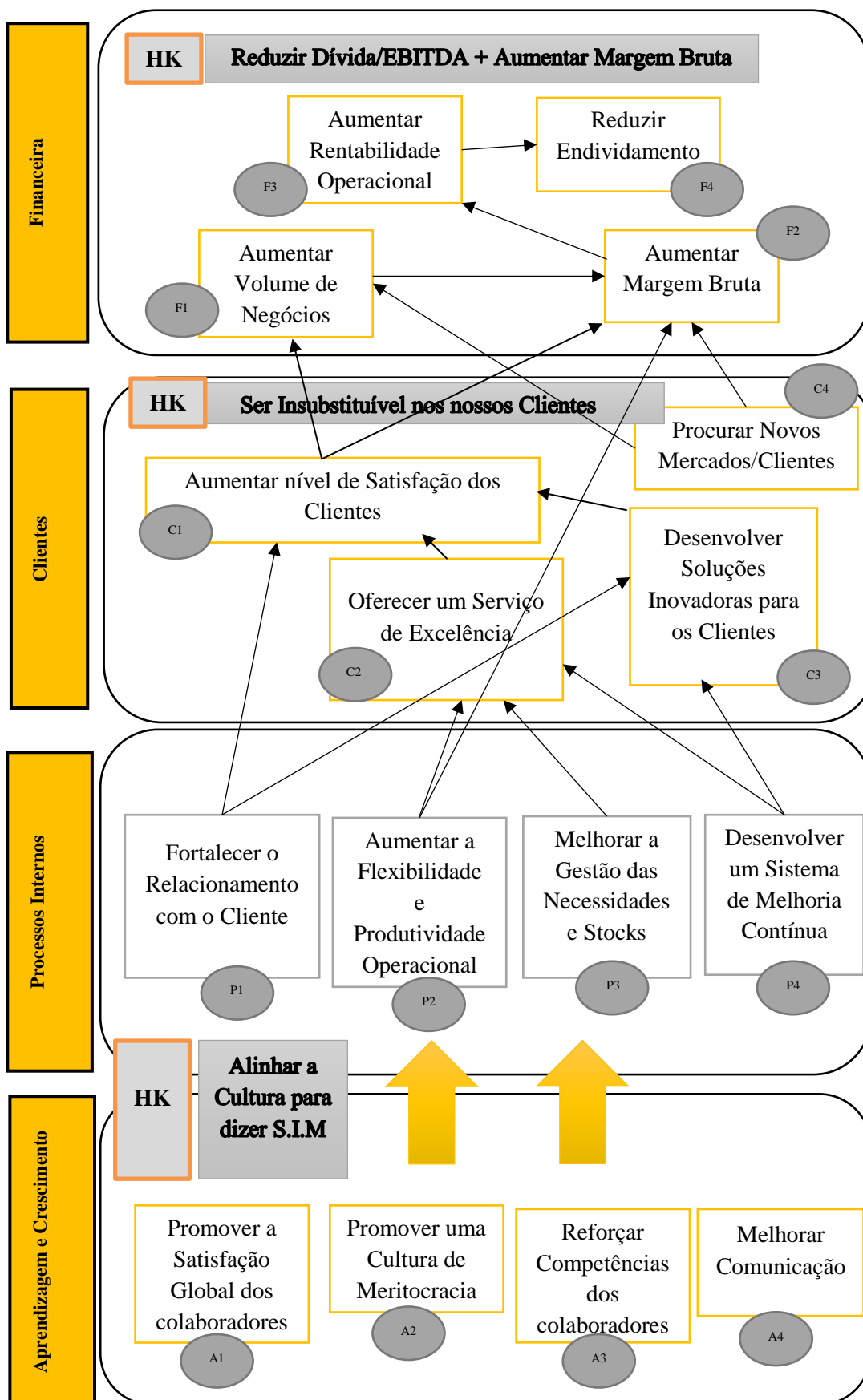
Então, considerando os Objetivos Estratégicos definidos pelo Modelo HK, podemos diretamente associá-los e classificá-los segundo as perspetivas de BSC:

- Reduzir Dívida/EBITDA → Perspetiva Financeira;
- Aumentar Margem Bruta → Perspetiva Financeira;
- Ser insubstituível nos nossos clientes → Perspetiva de Clientes;
- Alinhar a cultura para dizer S.I.M → Perspetiva de Processos Internos e Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

Como se encontrou uma combinação entre os Objetivos Estratégicos do HK e as perspetivas de BSC, os objetivos estratégicos de HK foram incluídos no Mapa Estratégico

(figura 27) a cor cinzenta mas, não como objetivo estratégico, mas como um conceito mais abrangente de cada perspectiva. Foi, assim, possível estabelecer uma ligação entre o HK e o BSC desenvolvido na GRÁFICAN^o1.

Figura 27 - Mapa Estratégico da GRÁFICAN^o1 com os Objetivos do HK



Para verificar se o inverso também seria possível, analisou-se se os Objetivos Estratégicos contidos no Mapa Estratégico constavam nas Matrizes X desenvolvidas pela GRÁFICANº1:

- Objetivos Estratégicos da Perspetiva Financeira: os objetivos estratégicos desta perspetiva constam na íntegra na Matriz X do CEO no primeiro e segundo quadrantes, isto é, os quadrantes das Estratégias e Objetivos Anuais respetivamente;

- Objetivos Estratégicos da Perspetiva de Clientes:
 - O objetivo estratégico “C1 - Aumentar os níveis de satisfação dos clientes” surge na Matriz X do CEO tanto no quadrante dos Objetivos Anuais “Avaliar nível de satisfação dos clientes” (Objetivo A.6) como da Iniciativa “Realizar inquérito aos clientes “Top 20”” (I.7), mas sobre a forma de “Avaliar” e não de “Aumentar” pelo facto de não ser medido mas ser alvo de desenvolvimento pela GRÁFICANº1;
 - O objetivo estratégico “C2 - Oferecer um Serviço de Excelência” está intrínseco ao objetivo estratégico da Matriz X do CEO “Ser insubstituível nos nossos clientes” (Objetivo E.3);
 - O objetivo estratégico “C3 - Desenvolver Soluções Inovadoras para os Clientes” surge na Matriz X do CEO através do objetivo estratégico “Alinhar a cultura para dizer S.I.M” (Objetivo E.4), como também é visível com a Iniciativa da Matriz X da Direção Comercial “Criar Departamento Desenvolvimento do Produto” (Iniciativa IC.2);
 - Por fim, o objetivo estratégico “C4 - Procurar novos mercados/clientes” consta como Iniciativa na Matriz X da Direção Comercial (Iniciativas IC.1, IC.7, IC.8, IC.9 e IC.11), o qual contribui para o objetivo Anual “Promover prospeção comercial para alterar Mix de Produtos: "Caixas vs Packs””(I.5) , o que, por sua vez, contribui para o objetivo estratégico “Aumentar a Margem Bruta” (A.4);

- Objetivos Estratégicos da Perspetiva de Processos:
 - O objetivo estratégico “P1 - Fortalecer o relacionamento com o cliente” é perceptível no objetivo estratégico “Ser insubstituível nos nossos clientes” (Objetivo E.3) presente na Matriz do CEO.
 - O objetivo estratégico “P2 - Aumentar a Flexibilidade e Produtividade Operacional” surge na Matriz X do CEO através do Objetivo Anual “Aumentar *Uptime* das Fases de Produção” (Objetivo A.5) e através da Iniciativa da Matriz da Direção de Produção “Reativar SMED e TPM nas Máquinas de Impressão” (Iniciativa IP.5), em que o objetivo primordial destes projetos é a redução do tempo de *setup*;
 - O objetivo estratégico “P3 - Melhorar a Gestão das Necessidade e Stocks” incide sobre dois pontos: a gestão de *stocks* e gestão das necessidades. A gestão de *stocks* manifesta-se na Matriz X do CEO através da Iniciativa “Redefinir Estratégia p/ redução de Stocks médios (PA + MP)” (Iniciativa I.4). A vertente da gestão de necessidades surge sobre a Iniciativa “Implementar plano de integrar Supply Chain no Cliente e no Comercial” (Iniciativa I.9), visando a melhoria na antecipação das necessidades de matéria-prima. Também surge indiretamente por via dos Objetivos Anuais “Nível de Confirmação” (Objetivo A.8) e “*Full on time Delivery*” (Objetivo A.7), pois se não houver uma boa gestão das necessidades, esses objetivos de cumprimento com o cliente são postos em causa;
 - O objetivo estratégico “P4 - Desenvolver um Sistema de Melhoria Contínua” verifica-se segundo o Objetivo Estratégico “Alinhar a cultura para dizer S.I.M” (Objetivo E.4) contudo, o conceito de melhoria contínua é visível em todas as Matrizes X;

- Objetivos Estratégicos da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: os objetivos estratégicos desta perspetiva constam de forma direta na Matriz X do CEO no primeiro e segundo quadrantes, isto é, nos quadrantes das Estratégias e Objetivos Anuais respetivamente;

Efetuada esta análise, verifica-se que as informações tanto de um modelo como de outro se combinam, ou seja, os objetivos estratégicos do HK estão presentes no BSC e os objetivos estratégicos do BSC encontram-se, de forma mais ou menos direta, no Modelo HK.

Então, apesar da Estratégia de Longo-prazo na GRÁFICAN^o1 ter sido desenvolvida exclusivamente a partir do Modelo HK, a mesma coincide com a desenvolvida a partir do BSC. Considerando apenas estas observações, poder-se-ia afirmar que as ferramentas de BSC e HK conduzem aos mesmos resultados e, portanto, que são ferramentas substitutas, visto que em termos de objetivos estratégicos ambas fornecem informações idênticas (reforça-se que a vertente das Iniciativas não é aqui discutida pois não foi desenvolvida numa ótica de BSC).

Contudo, deve-se recuperar os pontos fortes indicados do BSC na seção 2.3.1 Combinação entre BSC e HK -, nomeadamente o de comunicar de melhor forma os objetivos estratégicos através do Mapa Estratégico, demonstrando todo o caminho para se atingir a Visão da organização e não apenas de uma parte como HK. De facto, a partir do Mapa Estratégico desenvolvido, é possível observar rapidamente quais os objetivos operacionais críticos da organização numa lógica de causa-efeito. Trata-se de uma poderosa ferramenta de comunicação da estratégia e de fácil visualização e compreensão. Já a Matriz X do CEO apresenta quatro objetivos estratégicos de natureza generalista, sendo dois deles financeiros. Para se obter a informação dada pelo Mapa Estratégico devem ser lidos não só os Objetivos Estratégicos como os Objetivos Anuais da Matriz X. Além do mais, pelo facto dos Objetivos Anuais da Matriz X se encontrarem subdivididos em objetivos mais específicos pode-se, eventualmente, perder o objetivo estratégico impulsionador.

Veja-se um exemplo: o Objetivo Anual “Aumentar *Uptime* das Fases de Produção” (Objetivo A.5), presente na Matriz do CEO, concorre para o Objetivo Estratégico “Ser insubstituível nos nossos clientes” (Objetivo E.3). Mas, no modelo HK, não se percebe de imediato a ligação entre um e outro. Em alternativa, no Mapa Estratégico temos o Objeto Estratégico P1 “Aumentar a Flexibilidade e Produtividade Operacional”, o qual é medido segundo o indicador de P1.1 *Uptime* nas fases de produção, entre outros indicadores, e que conduz ao objetivo estratégico C3 “Oferecer um Serviço de

Excelência” e F2 “Aumentar Margem Bruta”. São mensagens diferentes. O BSC transmite que para se obter o C3 “Oferecer um Serviço de Excelência” e F2 “Aumentar Margem Bruta”, deve-se concentrar no objetivo estratégico Flexibilidade e Produtividade Operacional. Evidencia que este é o objetivo nuclear e que uma das formas de o atingir é por via de melhorar “*Uptime* nas fases de produção”, mas também poder-se-á recorrer a outras vias como redução de desperdícios, entre outros. Deste modo, o BSC acaba por comunicar de uma forma mais abrangente e clara as linhas estratégicas da GRÁFICAN^o1 e transmite o caminho necessário a percorrer para se atingir o definido. Já a Matriz X, contém informação num formato mais direto e simplificado, mas corre-se o risco de perder informação relevante e sobretudo a perceção das lógicas globais de causa-efeito. Neste ponto de vista, já seria válido afirmar que as ferramentas de BSC e HK, usadas simultaneamente, favoreceriam a implementação e execução da estratégia na organização.

Outra vantagem da integração do BSC no modelo de HK seria o uso de mais indicadores para os objetivos estratégicos definidos, sem a necessidade de os integrar na Matriz X. A Matriz X manteria a sua característica de focar na operacionalização e o BSC complementar com outra informação que se julgasse relevante. Assim, a monitorização da estratégia seria feita recorrendo a ambas as ferramentas.

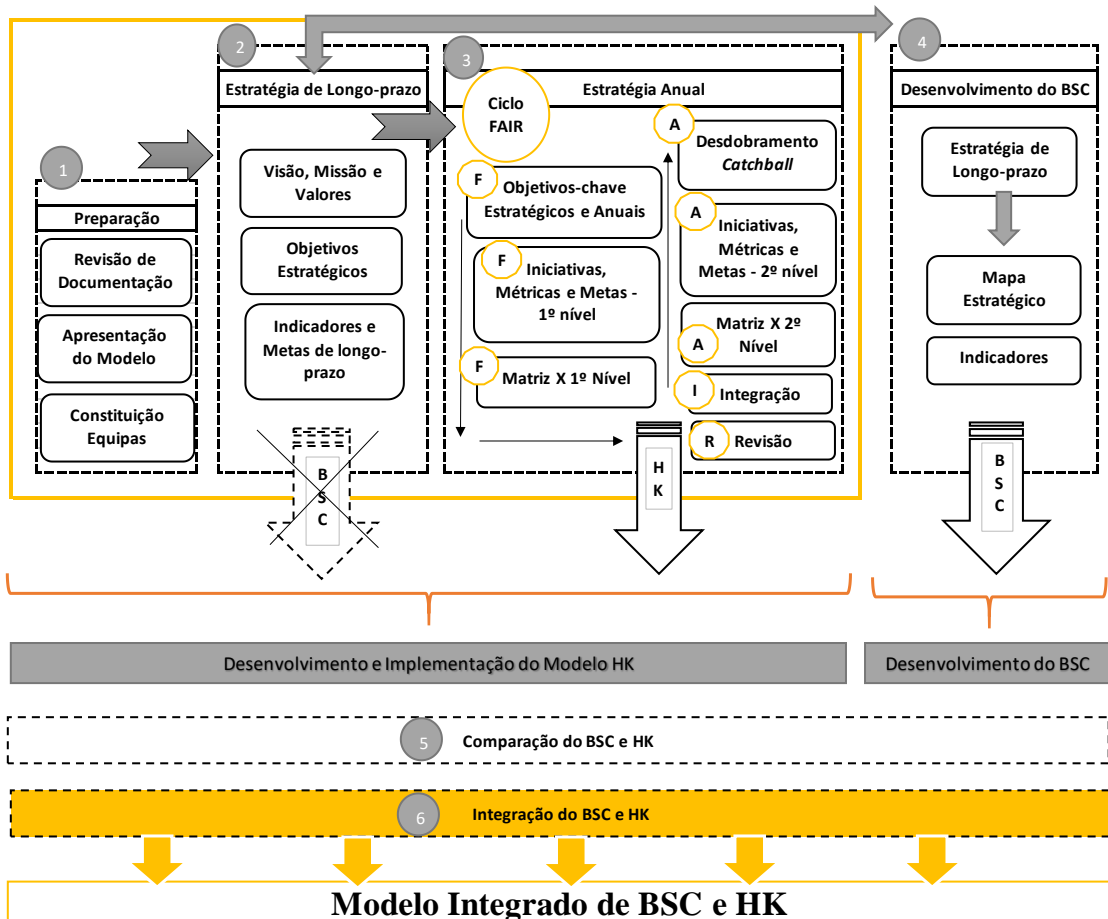
Após a constatação de que haveria vantagem em utilizar as duas ferramentas, uma vez que elas se potencializavam, foi apresentado ao CEO e aos Diretores da GRÁFICAN^o1 o Mapa Estratégico construído. Apesar de reconhecerem os benefícios apresentados, foram unânimes em considerar que as vantagens na aplicação de ambas as ferramentas eram inferiores às desvantagens (relacionadas com a maior complexidade e exigência de tempo no seu uso). Citando a mensagem do CEO “Ambas as ferramentas procuram o mesmo que é ajudar a organização a implementar a estratégia definida. Ao serem usadas as duas ferramentas, apesar de compreendermos as vantagens identificadas, consideramos que a GRÁFICAN^o1 perderia o foco, que é exatamente o que pretendemos obter. Seria muito confuso usar as duas ferramentas e o que à partida parecia uma mais-valia tornar-se-ia, na prática, uma perda de foco”.

Deste modo, o próximo subcapítulo dedicar-se-á a apresentar, a um nível exclusivamente teórico, a forma de integração das ferramentas de BSC e HK.

4.5 Integração do *Balanced Scorecard* e *Hoshin Kanri* – Fase 6

De acordo com o subcapítulo anterior – Comparação do BCS e HK – verifica-se que, de facto, há vantagens em usar simultaneamente as duas ferramentas, apesar de a GRÁFICAN^o1 manter a sua decisão de aplicar apenas o HK (por considerar complexo o uso de ambas as ferramentas). Esta secção (última fase do *roadmap*, salientada a laranja na figura 28) explora como poderia ser feita a sua utilização simultânea, com base numa reflexão teórica sobre a integração das duas ferramentas – isto é, uma reflexão feita exclusivamente para esta dissertação, fora do âmbito do que foi efetuado na empresa.

Figura 28 - *Roadmap* de suporte à Fase 6 – Integração do BSC e HK



Fonte: elaboração própria

Para o uso simultâneo das duas ferramentas, é necessário que elas estejam adequadamente articuladas e, no limite, integradas. A combinação destas duas ferramentas iniciar-se-ia com o BSC a fim de considerar e medir a estratégia global da organização, valorizando objetivos de nível superior, enquanto o HK teria o seu ênfase em objetivos mais específicos, de uma forma mais operacional, desdobrando a todos os níveis organizacionais. Deste modo, para desenvolver um modelo integrado do BSC e HK na GRÁFICAN^o1, poder-se-ia considerar duas hipóteses, sendo que teriam que ser analisadas pela gestão:

1. Voltar à ideia inicial, sugerida na literatura: proceder ao reajustamento do conteúdo das Matrizes X em termos de Objetivos Estratégicos e Objetivos Anuais (oriundos do BSC), na medida em que os Objetivos Estratégicos do BSC seriam os *inputs* para as Matrizes X. Assim, o BSC mediria a estratégia em termos de objetivos estratégicos com os seus indicadores e o HK seria usado para medir as Iniciativas e desdobraria as mesmas para todos os níveis operacionais;
2. Manter o conteúdo atual do BSC e das Matrizes X. Deste modo, o BSC permanecia com a visão de toda a estratégia da GRÁFICAN^o1 e o HK seria encarado como uma ferramenta contendo objetivos mais específicos, mais prioritários, o que também é consistente com a literatura. Contudo, seria necessário criar elos de ligação entre o BSC e HK em termos de conteúdos, para que na prática, não sejam consideradas ferramentas autónomas e sem conexão. Então, a sugestão passaria por manter o Mapa Estratégico apresentado na figura 26 (Mapa Estratégico com os Objetivos do HK) e, desta forma, ter-se-ia ligação dos Objetivos Estratégicos do HK com as perspetivas do BSC. Posteriormente, ter-se-ia que correlacionar os Objetivos Estratégicos do BSC com os Objetivos Anuais do HK. Para tal, sugerir-se-ia que os Objetivos Estratégicos do BSC fossem desdobrados em objetivos mais específicos e prioritários (mas não seriam referidos no Mapa Estratégico). Na prática, cada Objetivo Estratégico do BSC (desenvolvido na GRÁFICAN^o1), seria subdividido em Objetivos Estratégicos Específicos e priorizava-se e escolhia-se aqueles que seriam desenvolvidos no ano em questão. Posto isto, os objetivos específicos escolhidos seriam transportados

para a Matriz X. De referir que, na prática, foi este o raciocínio tido em conta pela GRÁFICANº1 na construção do Modelo HK.

Para a autora, no caso específico da GRÁFICANº1 e considerando toda a análise anterior, a melhor hipótese seria a segunda, pois desta forma, beneficiava-se, na íntegra, dos pontos fortes de cada ferramenta. O BSC é, de facto, uma poderosa ferramenta de comunicação estratégica, dando uma imagem ampla da Visão da empresa. E, a partir desta ferramenta, pode-se subdividir a mesma, em objetivos mais específicos, e posteriormente, seleccionar aqueles a que se pretendem dedicar todos os esforços, transportando-os para a Matriz X. Finalizando o ciclo de um ano e após a análise do seu desempenho, teria de se voltar a priorizar e definir os objetivos específicos para o ano seguinte (a transportar para a Matriz X). A revisão periódica seria levada a cabo recorrendo às duas ferramentas, sendo que categorizava-se no BSC, com cores diferentes, os indicadores comuns do BSC e HK e os indicadores autónomos do BSC. Deste modo, a aplicação destas duas ferramentas permitiriam uma visão geral mais completa do desempenho da empresa.

No subcapítulo seguinte serão apresentadas as reflexões relativas aos trabalhos desenvolvidos na GRÁFICANº1 no que respeita às ferramentas do HK e do BSC, à sua comparação e à sua integração.

4.6 Discussão teórica baseada na experiência empírica

A reflexão que se segue será dividida em quatro estádios, correspondentes a quatro grandes etapas desta dissertação: (1) Desenvolvimento e Implementação do HK; (2) Desenvolvimento do BSC; (3) Comparação das ferramentas de BSC e HK e (4) Integração de BSC e HK.

4.6.1 Desenvolvimento e Implementação do HK

Nesta secção são abordados cinco pontos importantes no que diz respeito ao Desenvolvimento e Implementação do HK na GRÁFICANº1: o papel da consultora (Kaizen Institute); a sequência na implementação do modelo integrado de BSC e HK

(inversa à referida na literatura); a constituição de Equipas; os Objetivos não integrados entre Matrizes X; por fim, é realizada uma reflexão final do modelo HK.

Papel da Consultora

A escolha da GRÁFICAN^{o1} para a implementação do HK foi motivada pelo Kaizen Institute (que acabou por implementá-lo), na medida em que o modelo HK fazia parte do portefólio da empresa consultora, contrariamente ao modelo de BSC. Acresce ainda o facto de o HK ser uma ferramenta que combina com a gestão *Lean*, e, adicionalmente, pelo Kaizen Institute já ser parceiro da GRÁFICAN^{o1} (foi responsável pela implementação do *Kaizen*). Saliente-se que, o facto de a ferramenta BSC ou da ferramenta de integração de BSC e HK, ter sido preterida a favor do HK, não foi suportada por nenhum estudo aprofundado das ferramentas em questão. Foi uma escolha suportada por fatores e trajetórias passadas e presentes (a parceria com o Kaizen Institute e a implementação do *Lean/Kaizen*), que ajudaram na decisão, pois, e citando o CEO, “Se optássemos por qualquer outra ferramenta, teríamos de recorrer a outra empresa consultora”. Deste modo, verifica-se existir *path-dependency* (termo traduzível como “dependência da trajetória”), dada a importância do passado nas decisões presentes e futuras, o que se enquadra com os fundamentos que estiveram na preferência da GRÁFICAN^{o1} pelo HK.

Sequência

Com a decisão da GRÁFICAN^{o1} em implementar apenas o HK, o projeto foi obrigado a seguir outra sequência diferente da que estava inicialmente prevista. Em vez de seguir o modelo de integração de BSC e HK sugerido na literatura – criar o BSC e seguidamente o HK – foi desenvolvido o HK e posteriormente o BSC. Esta alteração na sequência foi considerada não como um problema para o projeto, mas como algo positivo, visto que, desta forma, foi imposto que as ferramentas de HK e BSC fossem desenvolvidas de forma independente e por esta ordem, ao contrário do recomendado na literatura, o que permite testar áreas novas. A comparação das duas ferramentas e a análise da possível vantagem da sua integração pôde ser levada a cabo de forma mais adequada. Pelo contrário, se se tivesse desenvolvido de início uma ferramenta de integração do BSC e HK, a análise de complementaridade ou substituíbilidade poderia ser influenciada, visto não se terem

desenvolvido as ferramentas de forma isolada. Adicionalmente, a alteração da sequência foi encarada como algo inovador e com possíveis desenvolvimentos teóricos, pelo facto de não se encontrar na literatura esta forma de implementação do modelo.

Constituição equipas

Como já referido na seção 4.2.1.3, a constituição de equipas na GRÁFICAN^o1, embora tivesse seguido o modelo apresentado por Jackson (2006) (constituição de quatro equipas: Equipa *Hoshin*, Equipa Tática, Equipa de Ação e Equipa Operacional), assentou em apenas três equipas, transformando numa só equipa a Equipa de Ação e Equipa Operacional. Esta decisão da GRÁFICAN^o1 justifica-se pelo facto de, dado o reduzido número de níveis hierárquicos, não considerarem ser necessário a formação das quatro equipas. Deste modo, e como reflexão mais geral sobre a implementação do HK, constatase que o número de equipas a constituir no desenvolvimento do HK poderá depender do contexto organizacional específico, nomeadamente números de colaboradores, complexidade e hierarquia existente.

Objetivos não integrados entre Matrizes X

Neste ponto aborda-se o facto de na Matriz X do CFO constar um Objetivo Anual que não adveio da Matriz X do CEO, o que contraria a teoria do Modelo HK, especificamente o processo *Catchball*. A justificação para este sucedido já foi apresentada, contudo, vale a pena relembrar que o objetivo em questão foi adicionado na Matriz X do CFO visto o mesmo ter sido considerado pelo Diretor Financeiro como um objetivo relevante. Porém, a Equipa de Direção considerou-o demasiado específico da área Financeira para dever constar na Matriz do CEO. Esta adição não contraria a estratégia definida, pelo contrário, contribui para a mesma, pelo que, em termos práticos, esta adaptação adequou-se melhor à realidade da GRÁFICAN^o1.

Deste modo, estas duas ocorrências (Constituição equipas e Objetivos não integrados entre Matrizes X) poderão ser consideradas como possíveis desenvolvimentos teóricos, sugerindo, com base no caso específico da GRÁFICAN^o1, que desvios ao recomendado na literatura podem ser adaptações adequadas da teoria. Assim, na implementação do

Modelo HK (como em qualquer modelo) deve prevalecer o contexto, ou seja, os modelos teóricos devem ser considerados como referências, devendo persistir o sentido crítico e fazendo alterações quando tal se considere adequado.

Considerações sobre o Modelo HK

Posto isto, e considerando uma visão mais geral do Modelo HK, este revela-se uma ferramenta estratégica bastante promissora, com características muito pertinentes e uma abordagem diferente do BSC. Primeiro auxilia a empresa a operacionalizar a sua estratégia, focando a mesma em temas prioritários, orientada mais para a prática e sendo de fácil compreensão e implementação. Segundo, é aplicada segundo o ciclo PDCA ou ciclo FAIR, tendo sempre presente o processo de *Cathball*, forçando à discussão e concordância dos objetivos, iniciativas e metas a alcançar, desdobrando a todos os níveis da empresa. Por último, utiliza uma ferramenta bastante completa – Matriz X -, o que permite a visualização, numa única folha, dos objetivos estratégicos, dos objetivos anuais, das iniciativas, das métricas e metas e dos responsáveis. Adicionalmente, salienta-se o método de desdobramento da Matriz X para todos os níveis da organização, sendo de fácil entendimento e utilização.

Até ao momento, na GRÁFICAN^o1, o feedback dos colaboradores tem sido bastante promissor e o empenho e seriedade perante esta ferramenta tem sido bastante positiva, principalmente pela Equipa de Direção e pela Equipa de Gestão. Vale a pena referir que a ferramenta foi implementada há muito pouco tempo e que muitos trabalhos e alterações/adaptações serão feitos posteriormente de modo a atingir melhores resultados.

4.6.2 Desenvolvimento do BSC

Relativamente ao segundo estágio, “Desenvolvimento do BSC”, poder-se-á afirmar que o mesmo seguiu o modelo original de Kaplan e Norton. De referir que o BSC, de facto, é um conceito merecedor da sua popularidade, visto que exige que uma organização reflita sobre os seus pontos estratégicos e críticos, transformando a sua Visão em conteúdos operacionais. Através do Mapa Estratégico e das suas relações causa-efeito é possível obter um panorama completo, crítico e de fácil compreensão relativamente à estratégia

definida, sendo uma poderosa ferramenta de comunicação. Todavia, não tendo o desenvolvimento do BSC sido implementado efetivamente na organização, as reflexões teóricas sobre o BSC são naturalmente limitadas.

4.6.3 Comparação das ferramentas de BSC e HK

No subcapítulo 4.4 foi feita uma análise comparativa das duas ferramentas, bem como a possibilidade da sua integração ser uma mais-valia na operacionalização da estratégia. Dessa análise, constatou-se que, à primeira vista, as ferramentas são de certa forma substitutas, na medida em que se encontrou uma relação/cominação entre os objetivos estratégicos do HK e do BSC. Contudo, e tendo em conta a revisão de literatura no que diz respeito à integração das ferramentas, fazendo referência aos pontos fortes de cada ferramenta, apercebe-se que há possibilidade de serem complementares. Como já anteriormente referido, o BSC dá uma perspetiva global da estratégia da organização, uma visão mais “macro”, considerando objetivos de nível superior e as suas relações causa-efeito. Já a Matriz X, considerando objetivos mais específicos, adequa-se para uma vertente mais operacional, mais prática. Por este facto, poder-se-á perder informação relevante, pois não considera a estratégia global da organização, apresentando uma perspetiva mais “micro” e mais direcionada para temas prioritários.

Seguindo esta linha de raciocínio, numa perspetiva teórica, a integração das ferramentas de BSC e HK, defendida por vários autores (Witcher e Chau, 2007; Asan e Tanyas, 2007; Redi, 2013; Thomaz, 2015), surge como uma mais-valia, contribuindo para uma melhor implementação e execução da estratégia.

Todavia, propondo à gestão de topo da GRÁFICAN^o1 o Mapa Estratégico desenvolvido e apresentando as vantagens da sua integração com o HK, não levou a que a proposta apresentada fosse, de facto, aceite e implementada. Esta posição da GRÁFICAN^o1, como já referido, justifica-se pela complexidade e tempo necessário para o uso de ambas as ferramentas, considerando o custo-benefício desta opção. Como o CEO argumentou, “haveria perda de foco”.

Assim, este caso sugere que, teoricamente, as ferramentas de BSC e HK são complementares. Contudo, em termos práticos, e no caso específico da GRÁFICAN^o1, devido à complexidade, ao tempo despendido, as ferramentas são, de certa forma, substitutas, tendo a empresa optado por aplicar apenas uma ferramenta. Esta decisão poderá estar relacionada com a dimensão da empresa e pelo histórico e cultura na implementação de ferramentas estratégicas. De salientar que na GRÁFICAN^o1, apesar de a mesma ter mais de um século de existência, nunca houve interesse em implementar uma ferramenta estratégica, tendo sido feito apenas atualmente. De acordo com esta premissa, nesta fase, a prioridade foi focar apenas numa ferramenta, tendo sido escolhido o HK. Talvez num futuro próximo, quando a GRÁFICAN^o1 atingir maturidade e um alinhamento da organização com a estratégia, considerando esta como um processo contínuo, poderá estar mais recetiva ao uso integrado de BSC e HK.

Este caso também sugere, de forma tentativa, que empresas que tenham o BSC implementado poderão reconhecer a implementação do HK como um complemento adequado para a operacionalização da estratégia, desenvolvendo o desdobramento a partir da Matriz X a todos os níveis da organização. Por outro lado, empresas que tenham já o HK implementado (mas não o BSC), já poderão não ter tanta recetividade em implementar o BSC, visto o HK ser mais operacional e mais orientado para a prática e poder dar resposta razoavelmente adequada para a orientação e implementação da estratégia.

4.6.4 Integração de BSC e HK

Considerando que as ferramentas de HK e BSC foram desenvolvidas na GRÁFICAN^o1 de forma autónoma, o uso integrado das duas ferramentas forçaria a alguns ajustes em termos de conteúdos, a fim de obter uma articulação entre ambas. Como referido no subcapítulo 4.5, poder-se-ia considerar duas hipóteses, cabendo a decisão à gestão da GRÁFICAN^o1. A primeira hipótese seria a referida na literatura, ou seja, seriam os objetivos estratégicos do BSC que seriam transportados para a Matriz X, sendo que seria necessário reajustar os conteúdos da Matriz X para coincidir com os objetivos do BSC. A segunda hipótese seria manter os conteúdos do BSC e HK, e para colmatar a falta de

conexão direta entre um modelo e outro, sugeria-se que o BSC fosse desdobrado em objetivos específicos e prioritários, que não iriam permanecer no Mapa Estratégico. Estes seriam sujeitos a análise e seriam selecionados os que se pretendiam transportar para a Matriz X, no ano respetivo (Estratégia Anual). A revisão da estratégia, desta forma, sucederia considerando ambas as ferramentas.

Também como já referido, da análise decorrente e no caso específico da GRÁFICAN^o1, a autora optaria pela hipótese dois, uma vez que assim permitiria o aproveitamento total dos pontos fortes de cada ferramenta. Ou seja, o BSC seria usado numa perspetiva de longo-prazo, onde seriam definidos os objetivos estratégicos de nível superior e os de nível específico. A medição do desempenho a partir do BSC sucederia tendo por base os indicadores definidos, o que permitiria uma representação operacional da Visão total da empresa. E o HK seria aplicado numa ótica anual, onde seriam incluídos os objetivos específicos selecionados para focar e desenvolver no respetivo ano. Este método facilitava a medição do desempenho da organização como também a construção da Matriz X ano após ano.

Capítulo 5 – Conclusões, limitações e pistas para investigação futura

Uma das maiores dificuldades numa organização é pôr em prática a sua estratégia. A gestão de topo poderá ser a responsável pela deliberação da estratégia, contudo é a restante estrutura que mais impacto tem na concretização da mesma, por exemplo, ao produzir os materiais e contactar diretamente com os clientes e fornecedores.

Se esta restante estrutura não estiver alinhada com a estratégia definida e compreender como pode contribuir para a mesma, a estratégia não passará de uma mera idealização. É neste contexto que surge o propósito deste projeto, que foi explorar se o BSC (ferramenta com caráter mais estratégico) e o HK (ferramenta com caráter mais operacional), implementados juntos, têm o potencial de suprir as dificuldades referidas, contribuindo para a concretização e disseminação da estratégia a todos os níveis hierárquicos, num modelo de integração do BSC e HK (Asan e Tanyas, 2007; Thomaz, 2015; Redi, 2013; Witcher e Chau, 2007).

Do trabalho desenvolvido, tanto a nível teórico como prático, conclui-se que ambas as ferramentas prosseguem a execução da estratégia numa organização. No entanto, existem atributos em cada um dos sistemas que demonstram uma abordagem distinta. O BSC é uma ferramenta que fornece um quadro estratégico global da organização a partir do Mapa Estratégico, segundo as suas quatro perspetivas e as suas relações causa-efeito. O HK, por outro lado, leva a organização a focar-se em poucos objetivos estratégicos, sujeitando todos os níveis da organização a uma negociação (*catchball*), desenvolvendo os meios para os atingir e, desta forma, desdobrando a estratégia até ao nível operacional, suportando-se da Matriz X.

Do caso de estudo realizado na GRÁFICAN^o1, nomeadamente o desenvolvimento e implementação do HK e, posteriormente, o desenvolvimento do BSC, verifica-se que há a possibilidade das ferramentas de BSC e HK, usadas de forma simultânea, contribuir para a operacionalização da estratégia. Contudo, na prática, e para o caso específico da GRÁFICAN^o1, o uso das mesmas implicaria um elevado esforço em termos de recursos e tempo, o que, numa lógica de custo-benefício, os levou a optar por aplicar apenas uma ferramenta (HK).

Conclui-se, assim, que segundo uma perspectiva teórica, as ferramentas de BSC e HK têm a possibilidade de serem complementares; todavia, e com base no caso específico da GRÁFICAN^o1, conclui-se que na prática poderão ser encaradas como ferramentas alternativas. A percepção destas ferramentas serem alternativas, ao invés de complementares, poderá justificar-se pela reduzida maturidade da organização em termos de ferramentas estratégicas, visto a falta desta maturidade poder influenciar a receptividade e a percepção da necessidade do uso integrado dos dois modelos.

Refere-se também o papel da consultora na decisão pela implementação do HK, em detrimento do BSC ou do Modelo integrado de BSC e HK, visto que a escolha da GRAFICAN^o1 foi tomada sem suporte a um estudo aprofundado dos modelos disponíveis e muito baseada no historial positivo de relacionamento com a consultora em projetos anteriores, o que evidencia alguma *path-dependency* nas decisões organizacionais.

A sequência de implementação inversa à sugerida na literatura também é importante referenciar, visto que permitiu desenvolver as duas ferramentas de forma independente, permitindo que a sua comparação seja levada a cabo de forma mais objetiva. Acresce ainda o facto de potenciar um contributo teórico, uma vez que esta sequência de implementação não se encontra na literatura.

Por fim, conclui-se a importância de sentido crítico na implementação de modelos estratégicos, considerando que os mesmos devem atender às especificidades de cada organização, podendo e devendo a teoria sofrer adaptações sempre que tal se considere mais adequado ao contexto específico.

Limitações

As limitações encontradas no decorrer deste projeto foram essencialmente de cariz prático, nomeadamente na integração das ferramentas de BSC e HK na GRÁFICAN^o1. Tendo sido feita a implementação efetiva apenas do HK, este trabalho constitui apenas uma proposta quanto a essa integração das duas ferramentas, uma vez que o tempo disponível para a sua realização não era suficiente para obter resultados que permitissem uma conclusão fidedigna. Daí também se poder considerar o fator tempo como uma limitação.

Trabalhos futuros

Concluído o presente trabalho, segue-se propostas para trabalhos futuros, os quais poderiam complementar as conclusões e reflexões apresentadas:

- Procurar obter resultados junto da GRÁFICAN^o1 decorrentes da implementação do modelo HK;
- Aplicar o modelo integrado de BSC e HK na GRÁFICAN^o1 num futuro em que a gestão tenha abertura para tal;
- Aplicar o modelo integrado de BSC e HK a outras empresas, quer semelhantes quer diferentes (em termos de fatores como o setor e a dimensão), de modo a retirar-se conclusões acerca do benefício da aplicação conjunta das duas ferramentas;
- Estudar empresas que já implementaram o HK (mas não o BSC) e avaliar a sua perceção da necessidade ou vantagem em complementar o HK com o BSC;
- Desenvolver o HK numa empresa que tenha já o BSC implementado, de forma a investigar a complementaridade destas ferramentas na execução da estratégia.

Bibliografia

Albano, Filipe; Daniel Jornada; João Albano (2006), “Aplicação e validação de uma sistemática para o desenvolvimento e implementação de um sistema de indicadores de desempenho”, *Anais, SEPROSUL-Semana de Engenharia de Produção Sul-Americana, Florianópolis*, Vol. 6, pp.1-11.

Asan, Eyda Serdar e Mehmet Tanyas (2007), “Integrating Hoshin Kanri and the Balanced Scorecard for Strategic Management: The Case of Higher Education”, *Total Quality Management*, Vol. 18, Nº 9, pp. 999-1014.

Brilman, J. (2000), *As melhores práticas de Gestão: no centro do desempenho*, Lisboa: Edições Sílabo.

Coutinho, Clara; Adão Sousa; Anabela Dias; Fátima Bessa; M^a José Ferreira; Sandra Vieira (2009), “Investigação-Ação: Metodologia preferencial nas práticas educativas”, *Psicologia, educação e Cultura*, Vol. XIII, nº 2, pp. 455-479.

Ćwiklicki, Marek e Hubert Obora (2011), “Hoshin Kanri: Policy Management in Japanese Subsidiaries Based in Poland”, *Business, Management and Education*, Vol. 9, Nº 2, pp. 216-235.

Dennis, P. (2002), *Lean Production Simplified*, Portland, OR: Productivity Press.

Friedli, Thomas; Prabir Basu; Daniel Bellm; Jürgen Werani (2013), *Leading Pharmaceutical Operational Excellence: Outstanding Practices and cases*, Berlim: Springer Verlag.

Hauser, J. e G. Katz (1998), “Metrics: you are what you measure”, *European Management Journal*, Vol. 16, Nº 5, pp. 517-528.

Herrero, E. (2005), *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*, Rio de Janeiro: Campus, 3^a edição.

Jackson, T. L. (2006), *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*, New York: Productivity Press.

- Jolayemi, Joel K. (2008), “Hoshin kanri and hoshin process: A review and literature survey”, *Total Quality Management*, Vol. 19, Nº3, pp. 295-320.
- Jones, Phill (2011), *Strategy Mapping for Learning Organizations: Building Agility into Your Balanced Scorecard*, Surrey: Gower Publishing Limited.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (1992), “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, Nº 1, pp. 71-79.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2000), “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”, *Harvard Business Review*, Vol. 78, Nº 5, pp. 167–176.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2001a), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”, *Accounting Horizons*, Vol. 15, Nº2, pp. 147-160.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2001b), “The Strategy – Focused Organization”. *Soundview Executive Book Summaries*, Vol. 23, Nº1, pp. 1-8.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2007), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 85, Nº 7/8, pp. 150-161.
- Matos, Luís e Isabel Ramos (2009), *Medir para gerir: O BSC em Hospitais*, Lisboa: Edições e Sílabo, 1ª Edição.
- Moody, Daniel L e Graeme G. Shanks (2003), “Improving the quality of data models: empirical validation of a quality management framework”, *Information Systems*, Vol. 28, pp. 619-650.
- Niven, Paul R. (2002), *Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Pinto, João P. (2014), *Pensamento Lean: a filosofia das organizações vencedoras*, Lisboa: Lidel, 6ª Edição.

Prieto, Vanderli; Fábio Pereira; Marly Carvalho; Fernando Laurindo (2006), “Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard”, *Gestão e Produção*, Vol. 13, Nº1, pp. 81-92.

Redi, Renata (2003), *Modelo de Gestão da Implementação da Estratégia através do Uso Integrado do Balanced Scorecard e do Gerenciamento pelas Diretrizes*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina.

Rodríguez, Thomás; Flavio Popinigis; Juscelino Vieira; Daniellen Rocha; Josélia Ferreira; Nutiella Moreira (2013), “Construção do plano estratégico de um órgão público: experiência do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia”, *Revista Gestão e Controle*, Vol. 1, nº 2, pp. 183-221.

Silva, Andreia (2013), *O Balanced Scorecard aplicado a um Centro de Serviços Partilhados*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, Porto: Faculdade de Economia do Porto.

Swartzlander, Mike (2013), “Making your foundry strategy work”, *Foundry Management & Technology*, Vol. 141, Nº 7, pp. 12-15.

Tennant, Charles e Paul Roberts (2001), “Hoshin Kanri: Implementing the Catchball Process”, *Long Range Planning*, Vol. 34, pp. 287-308.

Tennant, Charles, (2007), "Measuring business transformation at a small manufacturing enterprise in the UK", *Measuring Business Excellence*, Vol. 11, Nº4, pp. 66-74.

Thomaz, Manuel Fernandes (2015), *Balanced Scorecard e Hoshin Kanri: Alinhamento Organizacional e Execução Estratégica*, Lisboa: Lidel.

Witcher, Barry (2002), "Hoshin kanri: a study of practice in the UK", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, Nº 7, pp. 390-396.

Witcher, Barry e Vinh Sum Chau (2007), "Balanced scorecard and hoshin kanri: dynamic capabilities for managing strategic fit", *Management Decision*, Vol. 45, N° 3, pp. 518-538.

Witcher, Barry; Vinh Sum Chau; Paul Harding (2008),"Dynamic capabilities: top executive audits and Hoshin Kanri at Nissan South Africa", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28, N° 6, pp. 540-561.