



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Planejamento Estratégico de Empresas Distribuidoras de Energia e o *Hoshin Kanri*: uma abordagem de integração

Paulo Fernando de Miranda Medeiros	Helen Silva Gonçalves	Maria Auxiliadora do N. Mélo	Denise Dumke de Medeiros
CELPE	UFPE	UFPE	UFPE
Planasp@ufpe.br	helenmep@hotmail.com	madonmelo@hotmail.com	ddm@ufpe.br

Palavras-chave:

Balanced Scorecard
Hoshin Kanri
Objetivos Estratégicos
Planejamento Estratégico

Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar um estudo que auxilie as concessionárias de distribuição de energia elétrica a realizarem um planejamento estratégico que permita prever as ações relevantes para o alcance dos níveis exigidos pela ANEEL e melhorias destes índices. Para isto, utilizaram-se os conceitos de *Balanced Scorecard* e o *Hoshin Kanri*, determinando assim os passos a serem seguidos para que o processo de elaboração do planejamento estratégico seja mais objetivo e claro. Este estudo foi realizado e proposto para a CELPE, buscando o envolvimento todos os seus departamentos no alcance dos objetivos estratégicos da mesma.

I. Introdução

Quando se busca conhecer a história do Setor Elétrico Brasileiro, vê-se que ela é formada por quatro fases. A primeira marcada pela presença das grandes companhias estrangeiras (1890 - 1934), a segunda etapa com a criação do Código de Águas e a tentativa de regular a atuação das grandes companhias estrangeiras (1934-1961), a terceira com o início da intervenção estatal no setor com a construção das grandes hidrelétricas (1962 -1990) e a quarta fase consistindo na reestruturação do setor elétrico. Essa última fase foi marcada pela desestatização das atividades do setor (1991 - até os dias atuais).

Em 1996, através do Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico Brasileiro (RE-SEB), iniciou-se a fase de concepção do novo modelo de gestão do Setor Elétrico, sob a coordenação da Secretaria Nacional de Energia do Ministério de Minas e Energia, chegando-se à conclusão de que era preciso criar uma Agência Reguladora (ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica), um operador para o sistema (ONS - Operador Nacional do Sistema Elétrico) e um ambiente (MAE - Mercado Atacadista de Energia Elétrica), através de uma operadora (ASMAE - Administradora de Serviços do Mercado Atacadista de Energia Elétrica), onde fossem transacionadas as compras e vendas de energia elétrica. O Projeto RE-SEB foi concluído em agosto de 1998, com a definição da concepção do novo arcabouço setorial.

A Lei nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996, instituiu a AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA - ANEEL, autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério das Minas e Energia, com sede e foro no Distrito Federal, com a finalidade de regular e fiscalizar a produção, transmissão e comercialização de energia

elétrica, em conformidade com as Políticas e Diretrizes do Governo Federal. Constituída a Agência, com a publicação de seu Regimento Interno, ficará extinto o Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica - DNAEE. O Decreto nº 2.335, de 6 de outubro de 1997, aprova a Estrutura Regimental da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL. E em 28 de dezembro de 1997, por meio da Portaria nº 349, do Ministro de Estado das Minas e Energia, é aprovado o Regimento Interno da Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL, que exercerá as suas competências segundo as normas específicas do Código de Águas (Decreto nº 24.643, de 10 de julho de 1934), da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, da Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995, e legislação complementar subsequente, na forma estabelecida em seu Regimento Interno.

O Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) foi criado para operar, supervisionar e controlar a geração e transmissão de energia elétrica no Brasil, com o objetivo de otimizar custos e garantir a confiabilidade do Sistema, definindo, ainda, as condições de acesso à malha de transmissão em alta-tensão do país.

Com a criação da ANEEL para regulamentar o setor, o perfil do consumidor do setor elétrico foi modificado em razão da nova legislação e regulamentação (portaria 456 da ANEEL de 29 de novembro de 2000), que transformou várias exigências dos consumidores em obrigações para as concessionárias do setor elétrico.

Com isto, muitas empresas do setor foram obrigadas a melhorar seus indicadores relacionados com a prestação dos serviços, para cumprir as determinações contidas na Resolução 456 da ANEEL, com relação a prazos, leituras, faturamento, etc. e até clientes livres (no caso de grandes clientes). Bem como, em relação à Resolução Normativa Nº 63, de 12 de maio de 2004, que trata das infrações que podem ser punidas caso sejam descumpridas por parte das concessionárias.

Assim, muitas empresas que até aquele momento não haviam tido a necessidade de levar em consideração em seus planejamentos estratégicos, estes indicadores agora exigidos pela ANEEL, se viram na necessidade de adaptar seus processos internos para atender à legislação vigente. Com isto, várias empresas tiveram que mudar de seus focos de planejamento de médio prazo e outras se encontraram na situação de serem obrigadas a realizar este tipo de planejamento (que até aquele momento não tinham visualizado como necessário).

Justifica-se desta maneira, a necessidade da elaboração de uma metodologia que permita estudar e estabelecer um método para auxiliar as empresas do setor elétrico na etapa de elaboração do planejamento estratégico, de prever as ações necessárias para o alcance dos níveis exigidos pela ANEEL e na posterior consecução de melhorias destes índices.

As empresas devem definir indicadores de longo e médio prazo em seu planejamento estratégico corporativo. No entanto, sabe-se que indicadores financeiros muitas vezes são insuficientes para atender à necessidade das empresas de ampliar o escopo de indicadores necessários ao desenvolvimento dos negócios, fazendo com que seja necessário acrescentar outros tipos de medidas, que não sejam exclusivamente contábeis e financeiras. Assim, acredita-se que o *Balanced Scorecard* (BSC) seja uma ferramenta que contempla estas medidas, pois ela se baseia em quatro perspectivas para avaliar o desempenho de uma empresa: (1) financeira, (2) do cliente, (3) processos internos e (4) aprendizado e crescimento. Com isto, busca-se focar a estratégia da empresa em longo prazo e não somente o controle dos indicadores de eficiência operacional. Desta forma, este trabalho de pesquisa tem como um de seus objetivos adotar o *Balanced Scorecard* como uma das ferramentas de auxílio na pesquisa.

Outra ferramenta que será utilizada é o *Hoshin Kanri* que consiste na forma que a liderança se utilizará para desenvolver os planos semestrais e anuais para o negócio. Isto assegurará que todos da organização estejam alinhando os seus *kaizens* e as suas atividades de gerenciamento diário ao longo das poucas inovações chaves.

Desde que foi introduzido nos Estados Unidos na década de 1980, muitas empresas conhecidas adotaram o Planejamento *Hoshi* entre as quais se incluem a *Texas Instruments*, a *Danaher Corporation*, a *Hewlett-Packard*, a *Parker Hannifin*, a *Florida P&L*, a *Pittsburgh Symphony*, a *Xerox*, a *Agilent* e o *Bank of America*.

Esta metodologia também poderá ser usada posteriormente em outras empresas e também nas suas empresas parceiras, adaptando-se a mesma a algumas particularidades destas outras empresas, observando-se a análise estrutural do setor na região estudada. Caracterizando, portanto, a transferência de conhecimento científico da Universidade Federal de Pernambuco para o setor elétrico, representado neste trabalho pela CELPE.

Neste trabalho é desenvolvida uma metodologia que auxilie as concessionárias de distribuição de energia elétrica a realizarem seu planejamento estratégico de maneira a prever as ações necessárias para o alcance dos níveis

exigidos pela ANEEL e na posterior consecução de melhorias destes índices. Será possível a CELPE desenvolver ações no sentido de obter os seguintes resultados:

- Desenvolver uma metodologia que permita estudar e estabelecer um método para auxiliar as empresas do setor elétrico na etapa de elaboração do planejamento estratégico;
- Possibilitar as empresas de preverem as ações necessárias para o alcance dos níveis exigidos pela ANEEL e na posterior consecução de melhorias destes índices;
- Adquirir e transmitir conhecimento com relação à elaboração do planejamento estratégico.

Com a adoção da metodologia, espera-se uma avaliação periódica, para que os diversos departamentos da CELPE acompanhem os objetivos empresariais estratégicos estabelecidos pela presidência e elaborem formas de alcançá-los, além de avaliar esse desempenho através de indicadores consistente e coerentes com os objetivos esperados.

2. Conceitos Básicos

Para uma adequada compreensão da metodologia desenvolvida, apresenta-se os fundamentos teóricos que serviram de base ao trabalho de pesquisa.

2.1 Planejamento Estratégico

A dinamicidade e competitividade que caracterizam o ambiente empresarial geram novas formas de organização e interação entre os agentes econômicos e sociais, induzindo também à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Neste contexto, o planejamento estratégico se firmou nas empresas para orientar o rumo e as ações da organização nos ambientes externo e interno (TERENCE, 2002).

O planejamento estratégico tem sido alvo de vários trabalhos de pesquisa. Tal interesse vem crescendo em vista das transformações no ambiente econômico, que devem ser antecipadas para a sobrevivência das empresas, que lidam cada vez mais com um aumento de competências e escassez de recursos.

Essas transformações no ambiente vêm exigindo das organizações maior conhecimento e capacidade de adaptação. Atualmente, a concorrência vai além da diferenciação de produtos, baseada nos ativos tangíveis da empresa, passando a integrar conhecimento acumulado, serviço ao cliente e ativos intangíveis, entendidos como capital humano, organizacional e de informação (PUREZA, 2004).

Houve então, a necessidade de uma maior compreensão do ambiente, por parte das empresas, de forma a oferecer produtos e serviços que atendessem às expectativas do mercado-alvo. A empresa deve possuir visão estratégica do negócio, para que antecipe essas mudanças e necessidades.

Assim, muitas empresas projetam seu planejamento estratégico, a partir de um modelo dentre os vários existentes, com critérios e procedimentos, para realizar uma análise da situação e medir os resultados.

O planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para atingir uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2004).

O planejamento pode ser conceituado como um processo contínuo executado pela empresa independentemente da vontade específica de seus executivos. Pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de suas elaboração e implementação pela empresa (OLIVEIRA, 2004).

Planejamento também é definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando o melhor modo de alcançá-las. O planejamento cobre uma variedade ampla de atividades, desde as mais complexas, ocorrendo no longo prazo e em ambientes incertos, até as mais simples, no curto prazo e em ambientes mais previsíveis (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRY JÚNIOR, 1998).

O processo de planejar pode envolver um modo de pensar, que abrange indagações sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

A atividade de planejamento na empresa deverá resultar de decisões presentes, a partir do exame do impacto das mesmas no futuro o que proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

O tempo pode afetar o planejamento de três maneiras. Primeiro, é necessário muito tempo para se conseguir um planejamento eficaz. Segundo, muitas vezes é necessário continuar a seqüência das etapas do planejamento, sem

todas as informações relativas às variáveis e alternativas, por causa do tempo necessário para coletar os dados e calcular todas as possibilidades. Em terceiro lugar, deve-se levar em consideração o espaço de tempo abrangido pelo plano.

Planos de curto prazo são de um dia a um ano; planos de médio prazo cobrem um espaço de tempo de um a três anos; e planos de longo prazo envolvem atividades com três a cinco anos ou mais de antecedência (MEGGINSON, MOSLEY E PIETRY JÚNIOR, 1998).

Como o limite de tempo para o planejamento muda para cada organização, é difícil dizer exatamente se um plano é de curto, médio ou longo prazo. Também, os planos mudam de longo para médio e depois para curto prazo, à medida que o tempo passa. Atualmente, o planejamento no longo prazo é denominado planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, buscando uma otimização no grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada (CHIAVENATO, 1999).

O planejamento estratégico é geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em consideração as condições externas e internas à empresa.

O planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais (CHIAVENATO, 1999):

- O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
- O planejamento estratégico é orientado para o futuro: seu horizonte de tempo é o longo prazo;
- É compreensivo: envolve a organização como um todo;
- É um processo de construção do consenso: dada a diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos;
- O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional: o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a se ajustar a um ambiente complexo, competitivo e mutável.

É importante frisar também que o planejamento estratégico aumenta a probabilidade de acerto por parte da empresa em relação às estratégias adotadas, na medida em que pode fornecer uma diretriz a ser seguida, não devendo, entretanto, perder a flexibilidade de realizar mudanças ou adaptações nos planos sempre que necessário.

2.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

Atualmente a competição ocorre pela informação. No período industrial, o sucesso das empresas era determinado pela maneira pela qual se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e de escopo. A tecnologia era importante, mas as empresas bem sucedidas eram aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos, que permitiam a produção em massa de produtos padronizados (KAPLAN E NORTON, 1997).

O ambiente da era da informação, tanto para organizações do setor de produção quanto para o setor de serviços, exige novas capacidades para o alcance do sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que o investimento e gerenciamento de ativos físicos tangíveis.

Tal processo se dá quando, na grande maioria dos mercados, se reduzem as barreiras à entrada de novos concorrentes, que trazem novas competências, alterando padrões de consumo, renovando tecnologias. Estes novos concorrentes por sua vez, por se depararem com realidades de mercado diferentes das de seu mercado de origem, se vêem obrigados a adaptar sua visão de negócio e seus procedimentos a cada nova situação (PUREZA, 2004).

As organizações começaram a considerar que o fato de apenas ter uma boa estratégia não era o bastante para assegurar o sucesso dos negócios. Era necessário que a estratégia fosse bem implantada.

O BSC foi reconhecido por vários empresários, executivos e analistas, que consideravam o uso de apenas medidas quantitativas como sendo insuficiente para formar a gestão estratégica de uma empresa, mesmo que alguns permanecessem achando que apenas medir era gerenciar um negócio. Isto deu uma vantagem competitiva para o BSC com relação aos demais sistemas, por possuir todo um planejamento para sua implantação na empresa (HERRERO, 2005).

O *Balanced Scorecard* (BSC), é considerado um sistema balanceado de gestão porque promove o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrências, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresariais em um conjunto global de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica da empresa (KAPLAN E NORTON, 1997).

Esse sistema utiliza medidas de desempenho que derivam de um processo que está sempre visando à estratégia da empresa e a sua missão. Suas medidas podem ser financeiras e não financeiras, sempre numa tentativa de equilibrá-las, mesmo que essas se diferenciem bastante, como, por exemplo, medidas objetivas de resultado, facilmente quantificáveis, e os vetores subjetivos.

Várias razões podem levar as empresas a implementarem o BSC (LOBATO, 2003):

- Obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negócio;
- Desenvolver a liderança da alta direção;
- Dar foco ao negócio;
- Educar a organização;
- Alinhar programas e investimentos;
- Direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- Promover o aperfeiçoar.

O BSC é utilizado pelas organizações inovadoras para administrar a estratégia de longo prazo, como também viabilizar os processos gerenciais críticos. Como principais objetivos do BSC têm-se (KAPLAN E NORTON, 1997):

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

Para se utilizar o *Balanced Scorecard*, primeiro as empresas devem elaborá-lo a partir de quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, com a criação dos respectivos objetivos e medidas (KAPLAN E NORTON, 1997). As quatro perspectivas serão descritas abaixo.

- **Perspectiva Financeira (ou dos acionistas):** o BSC conserva a perspectiva financeira, pois as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações realizadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão de fato contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.
- **Perspectiva dos Clientes:** nesta perspectiva, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação dos clientes, retenção destes, aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas nos segmentos-alvo. Deve incluir também medidas específicas para as propostas de valor que a empresa irá oferecer aos clientes desses segmentos. Essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes com segmentos específicos de clientes e mercado. Permite ainda a identificação e avaliação dos indicadores de tendências para as medidas de resultados.
- **Perspectiva dos Processos Internos da Empresa:** nesta perspectiva os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar excelência, para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas. Geralmente as empresas desenvolvem objetivos e medidas para esta perspectiva depois de formular objetivos e medidas para as perspectiva financeira e de clientes. Esta ordem permite que as empresas focalizem as métricas dos processos internos nos processos que irão levar aos objetivos dos clientes e acionistas. As medidas dos processos internos estão voltadas para aqueles processos internos que terão maior impacto na satisfação dos clientes e consecução dos objetivos financeiros da empresa.
- **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** essa última perspectiva do BSC identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo. Os objetivos das outras perspectivas

revelam lacunas que entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar o desempenho inovador. Para preencher essas lacunas, as empresas terão que investir na reciclagem de funcionários, aperfeiçoamento de tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Ou seja, os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas do BSC.

Pode-se considerar assim o *Balanced Scorecard* como uma oportunidade para acompanhar mudanças ambientais, aprimorando-se assim o processo de planejamento estratégico, realizando-se avaliações periódicas nos planos estratégicos para as atualizações necessárias.

2.3 *Hoshin Kanri*

O *Hoshin Kanri* consiste na forma que a liderança se utilizará para desenvolver os planos semestrais e anuais para o negócio. O potencial desta abordagem foi reconhecido desde cedo na cultura japonesa. Sua importância começou em épocas anteriores a 1645, quando *Miyamoto Musashi* escreveu *A Book of Five Rings*, um guia para guerreiros samurais.

A base desta filosofia está na palavra *heiho*, ou estratégia. Essa palavra é formada por dois caracteres chineses: *hei* significa soldado e *ho* significa método ou modelo. Muitos dos princípios administrativos japoneses e suas práticas são análogos à arte do guerreiro samurai. Tem-se como exemplo, as sete ferramentas do controle de qualidade, que são inspiradas nas sete aras do *Benkei*, um guerreiro samurai do século 12.

De modo similar *hoshin* relaciona-se ao *heiho*, a palavra *hoshin* é composta por dois caracteres chineses: *ho* e *shin*, *ho* significa método ou estrutura, e *shin*, significa agulha brilhante ou bússola. Juntamente, formam a palavra *hoshin*, que significa uma metodologia para estabelecer a direção estratégica.

Assim, *Hoshin Kanri* resulta num processo passo a passo para o planejamento, a execução e a revisão das mudanças. Ou seja, ele é uma abordagem sistêmica do gerenciamento das mudanças em processos empresariais críticos. Sendo sistema considerado nesse sentido um conjunto de processos coordenados que realizam os objetivos essenciais da empresa.

O *Hoshin Kanri* é um sistema para o controle da qualidade, uma vez que é originado como parte do TQM, e para as atividades de melhoria contínua. Ele possui várias definições, dentre elas a de *Akao* (1997) que expõe que o “*Hoshin Kanri* pretende melhorar a performance continuamente através da disseminação e do desdobramento da direção, das metas e dos planos da gerência da empresa para a alta gerência e para todos os funcionários, de maneira que todos os níveis de trabalho possam atuar nos planos, avaliar e ter o retorno dos resultados enquanto se efetua o PDCA continuamente”.

Sendo assim o *hoshin* pode ser considerado um sistema que busca intensificar a capacidade total da empresa e reunião de toda a capacidade da empresa para a melhoria do desempenho, através do desdobramento de uma diretriz e de um plano unificado (implementação, verificação, ação para melhoria), estabelecido como um plano anual de gestão baseado no lema (visão) da empresa.

A estratégia gerencial é uma forma de planejamento anual da gestão de longo e médio prazo pela utilização dos principais recursos para o gerenciamento, como pessoas, mercadorias, dinheiro, e otimização da união de qualidade, volume, custo e tempo.

Um aspecto central sobre o *hoshin* e seu papel no TQM é o sistema de controle global que está em sua base, que visa melhorar o desempenho por toda a grande empresa através da promoção de melhorias estruturais.

O *Hoshin Kanri*, ou desdobramento das estratégias, é a forma pela qual o sistema de controle global e o TQM são desdobrados. Seu propósito é criar a garantia da qualidade por toda a empresa.

O desdobramento das diretrizes é uma forma de promover o controle da qualidade e a melhoria contínua por toda a empresa. São importantes para esse sistema o método de controle PDCA, para manutenção dos itens, e um conceito que enfatiza a melhoria para os problemas críticos.

A implementação do sistema de controle global e do sistema *Hoshin Kanri* deve ocorrer em uma escala global e ao mesmo tempo se dirigir aos níveis de departamentos, de operações e das seções.

Muitos termos são utilizados para explicar os métodos de promoção do plano gerencial e do plano das diretrizes, mas a distinção entre eles não é compreendida de forma uniforme. Existem dez passos que delineiam o processo

de desdobramento das diretrizes e que serão apresentados de forma específica para a CELPE, visando suas especificidades na Metodologia criada para a elaboração do Planejamento Estratégico.

3. Metodologia para o alinhamento das exigências da ANEEL no planejamento estratégico

O Modelo *Hoshin Kanri* pode ser uma alternativa para promover benefícios à Celpe, já que através de sua aplicação pode-se obter o foco de toda a organização em poucos objetivos vitais. A utilização do *Hoshin Kanri* na CELPE torna-se importante, visto que os benefícios obtidos com a sua implantação corresponde, de uma forma geral, com as deficiências encontradas no desenvolvimento do planejamento estratégico desta empresa e que provocam a aplicação de multas junto a ANEEL devido ao não cumprimento de algumas regras estabelecidas na norma regulamentar deste setor. Além disso, propõe-se que esse método seja incorporado ao método já utilizado pela CELPE na definição do planejamento estratégico, tornando mais fácil a sua compreensão e utilização.

De acordo com as etapas para realização do *Hoshin Kanri*, pode-se estabelecer uma relação com as etapas que a CELPE adota na realização do seu planejamento estratégico, para facilitar a absorção do novo método pela empresa.

Como já abordado, o *Hoshin* possui 10 passos considerados como etapas para sua implementação. Quando se reporta ao planejamento estratégico que a empresa em estudo utiliza, pode-se observar que ele é realizado a partir de duas etapas: a análise estratégica e a implementação. Sendo assim, é possível tentar estabelecer uma relação entre esses dois modelos.

As etapas do *Hoshin*, de forma resumida, são:

1. Passo: estabelecer um lema para a empresa, uma política de qualidade e um plano de promoção – onde a organização estabelece seu lema (entendido como missão, visão ou seus propósitos), tendo outros conceitos gerenciais como base;
2. Passo: delinear estratégias gerenciais de longo e médio prazos – deve-se estabelecer planos coerentes com as diretrizes da organização;
3. Passo: coletar e analisar as informações – é a coleta de informações sobre a situação ambiental da organização, realizando análises sobre as mesmas;
4. Passo: planejar as metas e os meios – com o auxílio de formulários propostos, desdobra-se as diretrizes em metas e meios, a partir de interações entre supervisores e subordinados;
5. Passo: estabelecer os itens de controle e preparar uma lista de itens de controle – explicitando os trabalhos, as pessoas encarregadas, a frequência de controle, o método de controle, os dados de controle;
6. Passo: desdobrar a diretriz - depois de elaborado o plano de diretrizes, ele deve ser desdobrado aos departamentos e às posições de trabalho, com o auxílio dos formulários propostos;
7. Passo: desdobrar os itens de controle - elaboração da diretriz e do plano;
8. Passo: implementar o plano de diretrizes - baseia-se no plano de diretrizes ou na folha *hoshin* ou na folha do plano de ação;
9. Passo: verificar os resultados da implementação - comparar a meta com os resultados reais e verificar a diferença;
10. Passo: preparar o relatório de situação para a implementação do *Hoshin Kanri* - é feito, quando necessário, para cada trabalho, seção ou departamento e distribuído por seus supervisores ou para os departamentos relacionados.

A estruturação deste modelo pode ser visto na Figura 1 a seguir.

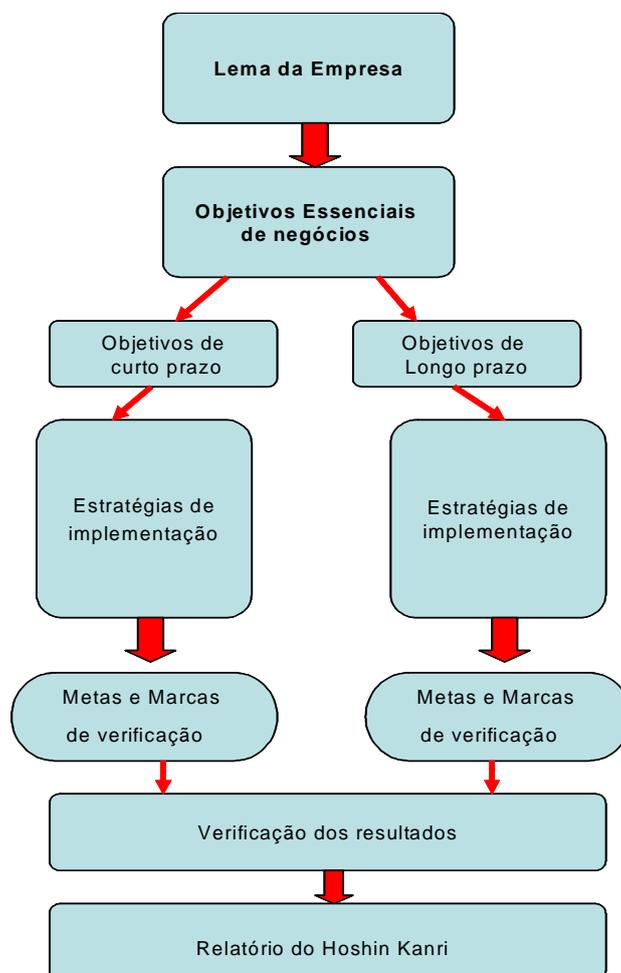


Figura 1 - Etapas principais do *Hoshin Kanri*
Fonte: os autores (2007)

Após visualização do *Hoshin*, é interessante prosseguir com uma descrição rápida do planejamento estratégico da CELPE.

Como já dito, ele é formado por duas etapas principais, onde a primeira, a Análise Estratégica, é constituída de cinco subetapas – as análises interna e externa, o levantamento das necessidades básicas, identificação de estratégias e seleção, além da elaboração do mapa estratégico.

Na análise interna as informações analisadas são baseadas no critério de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ), identificando as principais forças da empresa, oportunidades de melhoria e as respectivas medidas de reação. Quanto à análise externa, as informações dizem respeito a aspectos macroeconômicos e sociais, aspectos legais e institucionais, além de aspectos tecnológicos.

No que se refere ao levantamento das necessidades, realizam-se pesquisas de satisfação para identificar as necessidades dos clientes. A etapa seguinte é a de identificação de estratégias e seleção, considerando que a partir da missão e visão empresarial, bem como as necessidades básicas levantadas na análise ambiental, as principais estratégias relacionadas com os *stakeholders* são definidas numa matriz de coerência das possíveis estratégias a serem utilizadas para atender a essas necessidades. Depois disso, faz-se um mapa estratégico, como uma conclusão da elaboração da estratégia a ser seguida.

A segunda etapa do planejamento estratégico da CELPE é a de Implementação das Estratégias, onde a partir do mapa feito, define-se os objetivos da presidência e superintendências, para aprovação por parte da *holding*, para posterior desdobramento para os departamentos e unidades.

Assim como feito para o *Hoshin*, a estruturação deste modelo pode ser visto na Figura 2 a seguir.

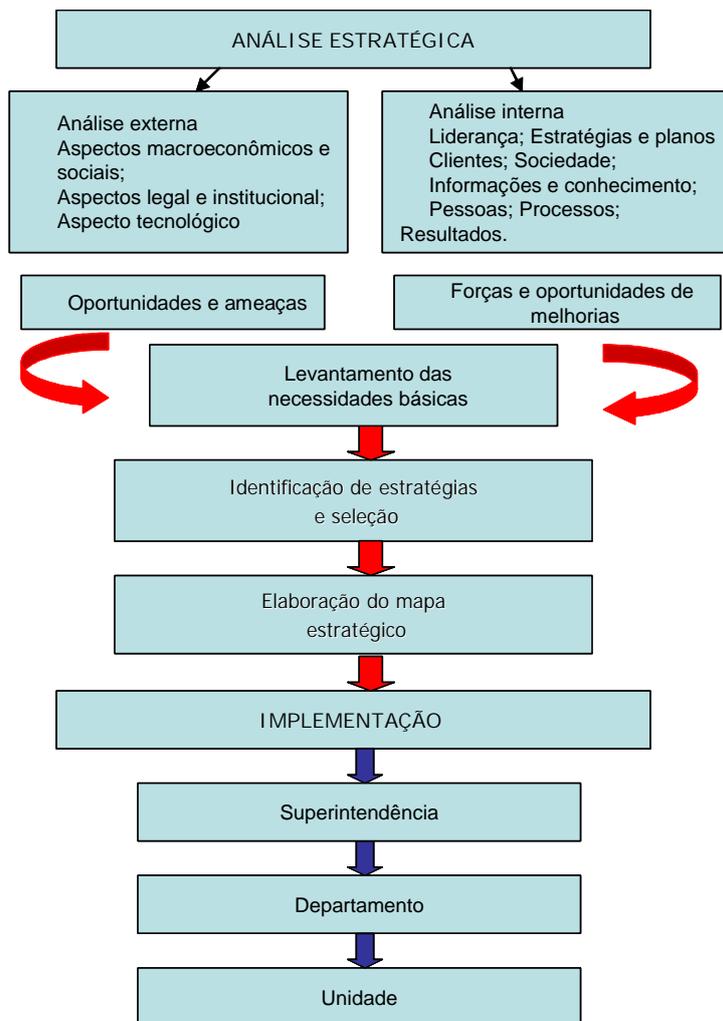


Figura 2 - Etapas do planejamento estratégico da CELPE
Fonte: adaptado da empresa (2006)

A partir desta descrição do planejamento estratégico informada pela empresa, é possível relacionar com as etapas do *Hoshin Kanri*, embora se tenha claro que este possui aspectos particulares em cada etapa, que vão desde atividades específicas até documentos elaborados.

Sendo assim, verifica-se que as atividades tratadas na primeira etapa do planejamento da CELPE poderiam ser agrupadas nas etapas de 1 a 5 do *Hoshin*, na Análise Estratégica, embora não sejam realizadas na mesma ordem, ou com os mesmos tipos de tratamentos. Observa-se de fato que nestas etapas do *Hoshin*, há uma preocupação em se fazer um planejamento gerencial, com informações ambientais que avaliem não só a necessidade de mudança e aspectos externos em termos econômicos, políticos e sociais, mas também sobre as tendências competitivas, através de benchmarking, avaliação da inteligência competitiva.

Como a próxima fase inicia-se com a tradução dos objetivos da organização para as áreas responsáveis, para que estas definam como deverá ser sua contribuição para o objetivo essencial, bem como as metas e índices de acompanhamento, é possível e interessante a utilização do *Balanced Scorecard* (BSC), como forma de ajudar a estabelecer objetivos para cada área, mas de forma que todos estejam vinculados em um objetivo maior, agrupados em perspectivas que auxiliarão esta vinculação. Com isso, é possível também estabelecer indicadores eficientes em termos de medição de resultados alcançados.

Já a etapa de implementação da CELPE pode ter suas atividades associadas às etapas 6 a 10 do *Hoshin*, onde este modelo poderia auxiliar no desdobramento dos objetivos da CELPE, uma vez que esse desdobramento deverá ocorrer de Superintendência para Departamento, em seguida deste último para a Unidade. O *Hoshin* pode ajudar a deixar esse processo mais claro, utilizando formulários mais simples e uniformes.

Na Figura 3, abaixo, pode-se visualizar a associação do planejamento estratégico da CELPE no *Hoshin*.

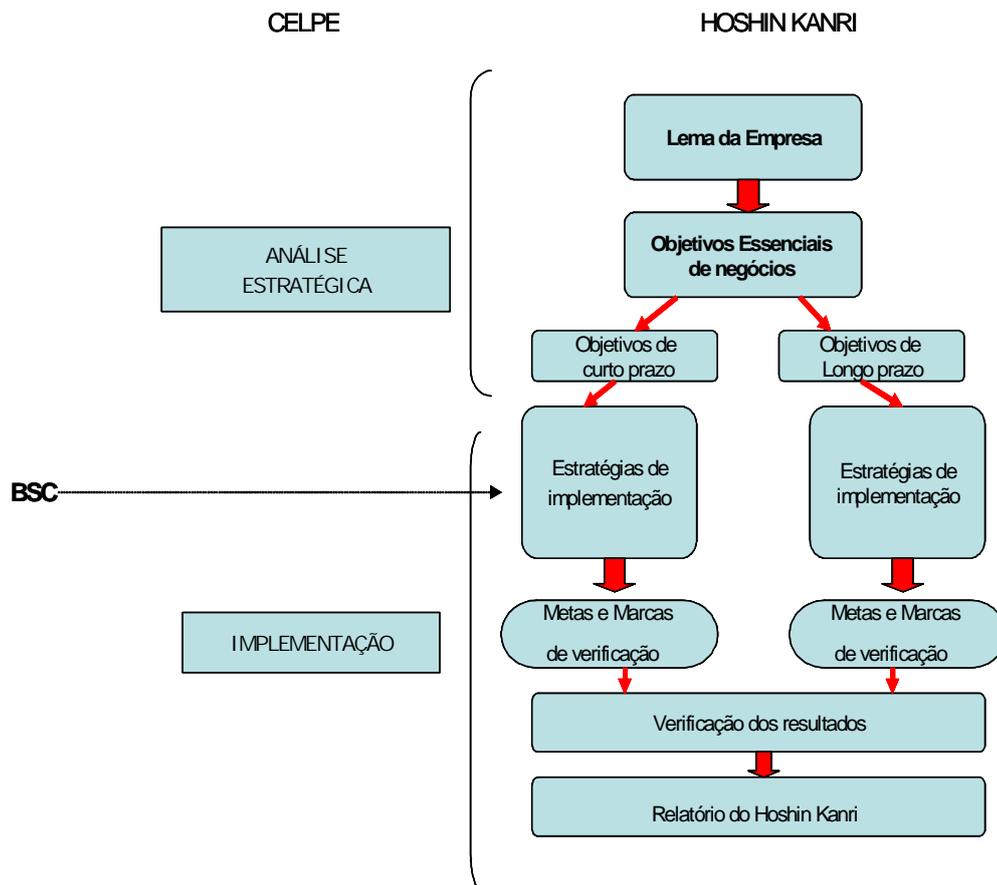


Figura 3 - Modelos associados
Fontes: os autores (2007)

Assim, serão apresentadas as etapas do *Hoshin*, seguindo o seu passo a passo, fazendo relações com o Planejamento Estratégico da CELPE, adaptando quando possível e sugerindo melhorias a partir do método *Hoshin Kanri*, já que este método é o sugerido por este trabalho para que seja utilizado pela CELPE para desenvolvimento de seu Planejamento Estratégico.

1º Passo: a CELPE, nesta etapa, possui já definida sua missão, propósitos e uma visão gerencial de onde a empresa quer chegar ao longo prazo.

2º Passo: essa etapa corresponde às Etapas realizadas pela CELPE no desenvolvimento de seu Planejamento Estratégico.

Este 2º Passo do *Hoshin* relaciona-se com as etapas de Análise estratégica (correspondendo às Análises Interna e Externa), Levantamento das necessidades básicas e Identificação de estratégias e seleção realizadas pela CELPE em seu Planejamento Estratégico. Essas análises permitem que a CELPE identifique as oportunidades e ameaças do ambiente, além das principais forças e oportunidades de melhorias. As estratégias são propostas pelos profissionais envolvidos nas etapas de análise ambiental e retificadas/ ratificadas pela Alta Direção.

3º Passo: este passo do *Hoshin*, se incorporado, pode trazer benefícios através do estudo mais sucinto de possíveis problemas identificados no ano anterior, suas causas e formas de solucioná-los, a análise dos ambientes interno e externo, além dos problemas observados nas outras etapas. Ou seja, a análise realizada será de forma bem mais abrangente, visto que apresenta os passos que devem ser seguidos para se fazer a análise dos dados coletados, sendo enfatizado pelo uso acentuado das ferramentas da qualidade.

4º Passo: planejar as metas e os meios: este 4º passo do *Hoshin* tem alguns pontos que se relaciona com a Elaboração do Mapa Estratégico feito pela CELPE, que diz respeito à conclusão da elaboração da estratégia a ser seguida. A partir dos objetivos estabelecidos, formulam-se estratégias para seu alcance.

A elaboração desse mapa serve para um maior esclarecimento da estratégia para o nível executivo, melhor comunicação aos colaboradores e alinhamento entre Superintendências, Departamentos e Unidades. O mapa está baseado na metodologia *Balanced Scorecard* desenvolvida por Kaplan e Norton (1997), onde para cada

perspectiva, estabelecem-se objetivos a serem alcançados por cada Departamento e Superintendência da empresa. Tal mapa auxilia a visualização das opções de estratégia. Neste passo do *Hoshin* faz-se a priorização dos objetivos estratégicos determinados, esclarecendo quais pontos para a empresa são mais urgentes de serem implementados.

5º Passo: este passo do *Hoshin* tem relação com a Elaboração do Mapa Estratégico realizado pela CELPE, no entanto ele propõe ações mais abrangentes, como fazer uma lista de itens de controle para que algumas pessoas fiquem responsáveis pelo acompanhamento destes, seguindo alguns critérios pré-definidos. É uma forma de acompanhar e constatar a realização de estratégias determinadas. Já no Mapa Estratégico atual da CELPE, é utilizada a técnica 5W2H que contém os elementos: *What* (o que/qual); *Who* (quem); *When* (quando); *Where* (onde); *Why* (por que); *How* (como); *How Much* (quanto). As ações definidas neste 5º passo do *Hoshin* correspondem a uma forma de monitorar a realização da ação pré-definida, por este motivo complementar a técnica de 5W2H utilizada pela CELPE.

6º Passo: atualmente a CELPE faz o desdobramento dos seus objetivos estratégicos a partir do mapa estratégico, para os níveis da Superintendência, Departamentos e Unidades.

Cada Superintendência reúne-se com seus Gerentes de Departamento, para, através de rodadas de nivelamento, estabelecer seus objetivos, que servirão de base para elaboração dos objetivos departamentais. No entanto, neste trabalho propõe-se que se utilize o *Balanced Scorecard* (BSC) para desdobrar os objetivos estratégicos determinados no 2º passo do *Hoshin* (delinear estratégias gerenciais de longo e médio prazo) e depois se realize as etapas que devem ser seguidas neste 6º passo do *Hoshin*, que têm como definição:

Itens de controle para o desdobramento das diretrizes: os itens de controle para o desdobramento das diretrizes são, muitas vezes, estabelecidos sobre a base das realizações do plano de diretrizes, podendo ser divididos em pontos de controle para verificação pelos resultados e pontos de inspeção ou pontos para verificação dos fatores (meio) para realização das metas.

Preparação da lista de itens de controle: prepara-se a lista de itens de controle juntamente com as folhas das diretrizes e do plano de ação, ao invés de prepará-las separadamente.

Desdobramento do plano básico de diretrizes: o desdobramento do plano das diretrizes exige a coordenação total de todas as classificações de trabalho dentro de cada departamento e entre os departamentos relacionados.

Quanto mais inferior a classificação do trabalho, mais detalhado e específico será o plano.

A matriz metas-meios: sua finalidade: é importante verificar se os meios realmente servem aos objetivos e metas pretendidos. Isso requer algumas verificações de fatores inibidores no processo do sistema de fator – verificação baseada em uma análise da variação nos resultados do último ano.

Outro ponto importante é que frequentemente a meta e os meios não são esclarecidos. Geralmente, o uso de uma matriz é útil para o estudo da relação entre temas heterogêneos. A matriz metas-meio reúne as metas e os meios na forma de uma matriz.

Utilizando o BSC, determina-se para cada uma das quatro perspectivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento) o objetivo que mais se relaciona com cada perspectiva, depois se identifica para cada objetivo estratégico os indicadores correspondentes a esse objetivo, que já estão determinados, por Superintendência. É importante levar em consideração os objetivos que mais levam se relacionam com a Resolução Normativa Nº 63 da ANEEL, visando diminuir a quantidade de penalidades ocorridas devido ao não cumprimento de algumas exigências. Além de se fazer a priorização dos objetivos estratégicos que mais necessitam de implementação.

Depois destas etapas, recomenda-se a realização de um workshop (treinamento prático) com os executivos, para se chegar a uma versão final, para em seguida ser iniciado o processo de implantação da estratégia.

7º Passo: o desdobramento dos itens de controle está relacionado à elaboração da diretriz e do plano. Além disso, essa é uma consequência do 5º passo, onde os itens de controle são estabelecidos. Neste caso a CELPE poderia utilizar um formulário de plano de ações para fazer o acompanhamento os itens de controle.

8º Passo: a implementação baseia-se no plano de diretrizes ou na folha *Hoshin* ou na folha do plano de ação. A implementação varia de empresa para empresa, não se podendo prescrever um formato de implementação que se sobreponha a outro. A empresa deve seguir sua cultura e seus propósitos.

9º Passo: a CELPE busca melhorar seus padrões quanto ao desdobramento das estratégias através de informações obtidas pela realização de benchmarking de processos de gestão com empresas vencedoras do PNQ, bem como as melhores práticas do Prêmio ABRADÉE e Prêmio de Qualidade Gestão Pernambuco (PQGP). Esse processo realizado pela CELPE possui algumas relações com esse 9º Passo do *Hoshin*, no entanto, o roteiro apresentado pelo *Hoshin* esclarece melhor os pontos que foram realmente alcançados na implementação e os que merecem maior atenção, pois não foram totalmente implementados, assim para a CELPE, realizar esse Passo seria uma forma de buscar o alcance de todos os objetivos determinados.

10º Passo: o relatório de situação é projetado para relatar o PDCA do desdobramento das diretrizes do ano corrente. Um relatório é feito, quando necessário, para cada trabalho, seção ou departamento e distribuído por seus supervisores ou para os departamentos relacionados, incluindo o escritório do desdobramento das diretrizes. Normalmente o relatório de situação do *Hoshin*, ou relatório de situações, é preparado depois de um PDCA do desdobramento das diretrizes. É normalmente um relatório de uma página.

4. Conclusões

Com base no que foi descrito neste trabalho, o *Hoshin Kanri* pode ser considerado um sistema que a partir do plano estratégico fixa, no longo prazo, os objetivos e políticas estratégicas, administrativas e operacionais anuais da alta direção, para então desdobrá-los à organização inteira, de modo que em cada departamento ou seção seja definido o formulário e os objetivos particulares com que cada um deles contribuirá à realização daqueles objetivos.

Considerando as etapas do *Hoshin*, e suas respectivas atividades, bem como as etapas existentes na CELPE, para o desenvolvimento de seu planejamento estratégico, vê-se a possibilidade de integração das duas metodologias, com o intuito de tornar o processo de definição e implementação dos objetivos estratégicos da CELPE mais específicos no que se trata daqueles objetivos mais relacionados com a satisfação das exigências da ANEEL. Além disto, há a possibilidade de desenvolver relações mais eficientes entre os objetivos das Superintendências, com a possibilidade de se ter indicadores mais específicos e em menor quantidade.

Sendo assim, este trabalho de pesquisa propõe a utilização do *Hoshin Kanri* alinhando os objetivos prioritários da empresa com as exigências do órgão de regulação (ANEEL), bem como elaborar os indicadores das Superintendências com um foco mais direcionado às metas da empresa.

O processo de desdobramento das estratégias deve ocorrer através de planos de ação, visto que o problema está na realização das ações. Determina-se assim o que deve ser feito, mas não como deve ser feito (as relações, de forma prática).

É necessária uma avaliação ampla, com base no conjunto de exigências da Aneel, que poderá ser realizada através das Etapas do *Hoshin Kanri*, uma vez que se observou a falta de clareza na relação entre as exigências da ANEEL e a análise interna e externa realizada no processo de planejamento estratégico pela CELPE, nem como as metas de cumprimento destas exigências serão alcançadas.

5. Referências Bibliográficas

TERENCE, A. C. F. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) PPGEP/UFSCAR, 2002.

PUREZA, J. M., Modelo para a Elaboração, Implementação e Acompanhamento do Planejamento Estratégico de Organizações. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) PPGEP/UFSC, 2004.

D. de P. R. de Oliveira, Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JÚNIOR, H. P. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra Ltda, 1998.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KAPLAN, R.; NORTON, D., A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HERRERO, E. Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LOBATO, *et al.* Estratégias de Empresas. 2ª edição revisada. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

AKAO, Y. Desdobramento das Diretrizes para o Sucesso do TQM. Porto Alegre: Editora Bookman, 1997.