

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PERFORMANCE: UMA ABORDAGEM HOLÍSTICA

STRATEGIC PERFORMANCE MANAGEMENT: A HOLISTIC APPROACH

Thiago Henriques Fernandes
Universidade Presbiteriana Mackenzie
thiagohenriques@gmail.com
Brasil

José Carlos Tiomatsu Oyadomari
Universidade Presbiteriana Mackenzie
josecarlos.oyadomari@mackenzie.br
Brasil

Edimilson Costa Lucas
Universidade Presbiteriana Mackenzie
edimilson.lucas@mackenzie.br
Brasil

RESUMO

O objetivo deste artigo é trazer as especificidades e características do Balanced Scorecard - BSC e do Hoshin Kanri, dando ênfase as suas fortalezas e sinergias, e posteriormente, propor um novo *framework* híbrido, que engloba características e elementos dos dois modelos, podendo ser uma referência prática e teórica para praticantes e estudiosos de sistemas de gestão estratégica de performance. O artigo contextualiza as origens do surgimento do BSC e do Hoshin Kanri, o quão importante são estes dois frameworks de gestão estratégica de performance e como eles se tornaram padrões e referência no mundo acadêmico e profissional. São explicitados artigos seminais que referenciam tanto o BSC, quanto o Hoshin Kanri, um de origem japonesas, dentro da Toyota, e outro fruto da parceria de dois professores de Havard nos EUA através da implementação do framework em uma série de empresas de diversos segmentos. É apresentado no trabalho um framework Híbrido de Gestão Estratégica de Performance elaborado pelos autores, seu passo a passo de implementação, assim como as ferramentas que suportam a implementação, controle e acompanhamento deste framework. O framework híbrido proposto conseguiu capturar os melhores elementos do BSC e do Hoshin Kanri, tendo a visão holística e multidimensional do BSC, e a disciplina matemática e ferramental prático do Hoshin Kanri, além disto, o framework proposto é intuitivo, possui um passo a passo claro e pode ser utilizado como referência para praticantes e acadêmicos do tema.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, *Hoshin Kanri*, Gestão Estratégica de Performance.

ABSTRACT

The objective of this article is to present the specificities and characteristics of the Balanced Scorecard (BSC) and Hoshin Kanri, emphasizing their strengths and synergies, and subsequently propose a new hybrid framework that incorporates characteristics and elements from both models. This framework may serve as a practical and theoretical reference for practitioners and scholars of strategic performance management systems. The article contextualizes the origins of the Balanced Scorecard and Hoshin Kanri, highlighting the importance of these two strategic performance management frameworks and how they have become standards and references in both academic and professional environments. Seminal articles that reference both the BSC and Hoshin Kanri are discussed—one originating in Japan within Toyota, and the other developed through the partnership of two Harvard professors in the United States, following the implementation of the framework in a series of companies from different sectors. The paper presents a Hybrid Strategic Performance Management Framework developed by the authors, including a step-by-step implementation process, as well as the tools that support its implementation, control, and monitoring. The proposed hybrid framework successfully captures the best elements of both the BSC and Hoshin Kanri, combining the holistic and multidimensional vision of the BSC with the mathematical discipline and practical tools of Hoshin Kanri. Furthermore, the proposed framework is intuitive, provides a clear step-by-step structure, and can serve as a reference for both practitioners and academics in the field.

Keywords: Balanced Scorecard, Hoshin Kanri, Strategic Performance Management.

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico, segundo Gimenes e da Rocha (2002), surgiu na academia a partir de 1945, e vem evoluindo desde então para se tornar uma rotina na maioria das empresas de grande e médio porte. Já Witcher (2003), nos exemplifica que para uma estratégia corporativa ser realmente efetiva, geralmente é desenvolvida dentro de alguns conceitos chaves

que promovem um senso de unicidade para levar a empresa para um caminho evolutivo. Todavia, o foco deste trabalho não é entrar nos meandros do desenvolvimento do planejamento estratégico em si, mas sim, detalhar as soluções gerenciais que ajudam a desdobrar esse planejamento estratégico para os níveis tático e operacionais, auxiliando as empresas a prosperarem e colocarem em prática suas vantagens competitivas até a gestão da rotina do trabalho do dia a dia da organização.

Dentro deste contexto da disseminação do planejamento estratégico e seu desdobramento, nas últimas 4 décadas, o *Hoshin Kanri* (Norte Verdadeiro), traduzido para português como Gerenciamento pelas Diretrizes pelo Professor Vicente Falconi Campos (2013), e o *Balanced Score Card* – BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), são provavelmente os dois sistemas de estratégicos de gestão de performance mais utilizados no mundo pelas organizações privadas, públicas e do terceiro setor.

Para entender a dimensão do uso do *Hoshin Kanri*, tomemos por exemplo o caso brasileiro, pode-se verificar no *website* oficial da Falconi Consultores de Sucesso (2024) que a empresa de consultoria de gestão já implementou mais de 1100 projetos de desdobramento de metas e objetivos estratégicos em 500 empresas diferentes no Brasil e ao redor do mundo. Quando falamos do BSC, pode-se colocar como referência o *Balanced Score Card Usage Survey* (2020) da 2GC Active Management (2021), segundo a consultoria que realiza *surveys* globais desde 2002, verifica-se a seguinte divisão de uso da Solução de Gestão por países e tamanho a de empresas nos respondentes dos 21 países pesquisados:



Figura 1. Distribuição Geográfica e Tamanho Organizacional (Survey 2020)

Fonte: 2GC Active Management. (2021). Balanced Scorecard usage Survey 2020.
https://2gc.eu/media/resource_files_survey_reports/2020_Survey_Report-compressed.pdf

Através destas evidências e estudos, ambas as soluções de Gestão Estratégica de Performance se mostram úteis para as organizações que as utilizam, e se tornaram *benchmarks* para utilização dentro dessa problemática de desdobramento de objetivos estratégicos.

Essas soluções demonstram utilidade para diminuir a problemática do desdobramento do planejamento estratégico para o nível tático e operacional, e gerenciamento da rotina do dia a dia; entretanto, segundo Silveira, Lima, Costa e Deschamps (2017), o tema que continua sendo um desafio organizacional, mesmo com a penetração e democratização destas soluções, os obstáculos para o alinhamento entre a estratégia e a execução persistem. Peter Druker (1993), um dos gurus do campo da administração de empresas, escreveu em um dos seus livros, “a cultura come a estratégia no café da manhã”. Este desafio, segundo Gimenes e da Rocha (2002), Silveira, Lima, Deschamps e Costa (2016), reforça a importância que os colaboradores, principalmente os de nível operacional, estejam devidamente engajados, e sejam parte integrantes do desdobramento da estratégia escolhida e deliberada pela empresa.

Outra reflexão importante é exemplificada por Bossidy e Charan (2019), que diz que mesmo os executivos mais brilhantes e as estratégias mais bem estruturadas falham no momento da execução. Nesse contexto, este artigo propõe uma abordagem holística de Sistema de Gestão Estratégica de Performance, que usa as fortalezas do *Hoshin Kanri* e do *BSC*, fortalecendo suas sinergias para ajudar as organizações a desdobrarem sua estratégia empresarial com uma visão holística e integrada, sem perder o rigor técnico/matemático, chegando aos níveis mais operacionais da empresa, permitindo um melhor alinhamento e engajamento da estratégia empresarial, em todas as esferas organizacionais, além de um modelo de acompanhamento de performance que auxilie a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos.

Assim, o presente estudo inova ao propor uma estrutura que integra instrumentos de controle de gestão estratégica, que utilizam tanto elementos de *BSC*, quanto elementos do *Hoshin Kanri* de forma integrada, utilizando os melhores elementos de ambos os *frameworks*. Apesar da existência e disseminação dos dois frameworks citados, *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1992), que é explicado pela ideia do sistema de controle, operando de uma forma semelhante a um pacote de Controle de Sistemas Gerenciais – MCS de Malmi e Brown (2008), que também prioriza uma visão multidimensional (planejamento, cibernético, controles e compensações, administrativos e culturais), além do sistema de gestão de desempenho desenvolvido por Ferreira e Otley (2009) e o *Hoshin Kanri* tratado por Akao (1991), não existem muitos *frameworks* práticos para gestão estratégica de performance centrados na prática profissional, além disso, não foi encontrado na literatura nenhum *framework* que integre

de forma prática e intuitiva as melhores práticas do *BSC* e *Hoshin Kanri* que possa contribuir para os praticantes de forma interativa e clara em seu dia a dia do trabalho.

Esta pesquisa contribui para minimizar essa lacuna e, principalmente, para reduzir a lacuna entre as demandas da prática e o que é pesquisado na academia, ou seja, o que é conhecido como “lacuna de rigor-relevância”, que tem sido recorrentemente discutida na literatura nos últimos anos (Hansen, Otley & Van der Stede, 2003; Birnberg, 2009).

O *Hoshin Kanri*, ou também conhecido no Brasil como Gerenciamento Pelas Diretrizes - GPD, foi academicamente conhecido através do texto de Akao, primeiramente em japonês em 1988, e posteriormente traduzido para inglês em 1991, no livro “[*Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*](#)”, o autor descreve o *Hoshin Kanri* como um sistema de planejamento, implementação e revisão para gerenciamento de mudanças, ou em sua mais comum tradução como “implementação de políticas/diretrizes”, embora uma melhor interpretação pudesse ser “Norte Verdadeiro”, essa foi a primeira vez que o termo pode ser publicamente conhecido no Ocidente; entretanto, o *Hoshin Kanri*, segundo Marksberry (2011) e Witcher (2014), faz parte de uma das soluções gerenciais do *Toyota Production System – TPS*, também conhecido como *TQM – Total Quality Management*, que é a Filosofia de Gestão da Toyota, que é um dos Sistemas de Gestão utilizados como referência e inspiração por empresas ao redor do mundo.

De acordo com Silveira, Lima, Deschamps e Costa (2016) o *Hoshin Kanri* já estava sendo utilizado pela Toyota e outras empresas japonesas há 60 anos, o que mostra o nível de maturidade da solução gerencial. Uma curiosidade destacada nesse contexto de expansão do uso da solução, citado por Witcher (2014), é que apesar do termo ter sido academicamente conhecido através de Akao (1991), já existiam evidências da utilização deste em documentos internos da *Bridgestone Tire Company* em 1962.

Mas afinal, o que é o *Hoshin Kanri*? e como este pode ajudar as empresas a alcançarem resultados melhores para as partes interessadas? O *Hoshin Kanri* é um Modelo de Gestão Estratégica de Performance, que tem como base os princípios do *TQM – Total Quality Management* (Marksberry, 2011; Witcher, 2014). O *Hoshin kanri* tem como objetivo combinar a gestão estratégica com a gestão operacional, explorando as sinergias entre ambas, e garantindo que os objetivos estratégicos da organização estejam alinhados em todos os seus níveis hierárquicos, isto é, da alta gestão da organização até a gestão do dia a dia, com quem executa as atividades operacionais (Witcher & Butterworth, 2001). Segundo Silveira, Lima, Costa e Deschamps (2017), um desafio importante em implementar o *Hoshin Kanri* é o aspecto cultural, já que ele foi concebido dentro de paradigmas da cultura oriental, com ênfase na cultura

empresarial japonesa, desta forma, os praticantes da solução devem adaptar seu uso a sua cultura organizacional e as características culturais de seu país.

Uma grande contribuição nesse aspecto é o modelo proposto pelo professor Vicente Falconi Campos, em seu livro *Gerenciamento Pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)*, primeiramente publicado em 1996, e agora em sua 5 edição (Campos, 2013). Neste livro, o professor Falconi trouxe o tema para a cultura corporativa brasileira, e foi importante na disseminação do modelo, segundo Campos (2013), “o gerenciamento pelas diretrizes é uma atividade voltada para solucionar problemas relativos aos temas prioritários da organização”. Campos (2013) propõe um *framework* simplificado que contribuiu para disseminação e uso do *Hoshin Kanri* no Brasil.

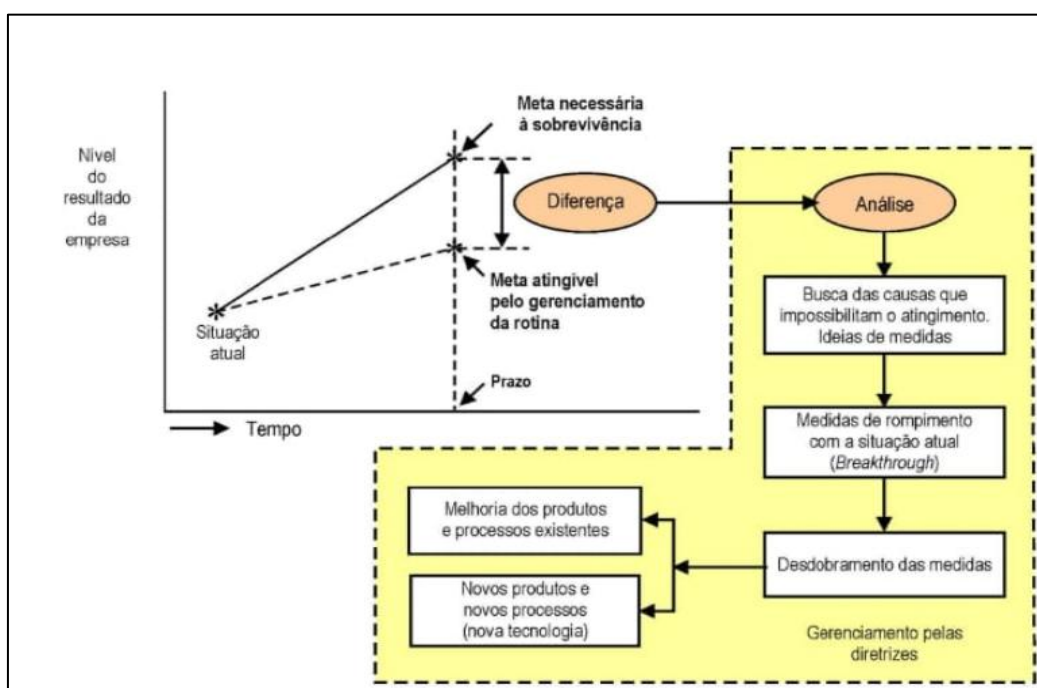


Figura 2. Gerenciamento Pelas Diretrizes: Solução de Problemas Prioritários

Nota Fonte: Adaptado de Campos, V. F. (2013). *Gerenciamento pelas diretrizes (hoshin kanri)*. Falconi; 5ª edição

Para Campos (2013), as metas estratégicas devem ser medidas em 5 dimensões da qualidade: QCEMS (Qualidade Intrínseca, Custo, Entrega, Moral e Segurança), muito parecido com as dimensões utilizados citadas por Witcher (2003), QCDE – (*Quality, Cost, Delivery e Education*) que traduzido seria, QCEE – Qualidade, Custo, Entrega e Educação.

Outro *framework* bastante conhecido de *Hoshin Kanri* é o FAIR – (Foco, Alinhamento, Integração e Revisão), introduzido por Witcher (2007); este é uma referência importante no estudo do *Hoshin Kanri* no Ocidente, o modelo foi citado por Silveira, Lima, Deschamps e Costa (2018), Witcher e Sum Chau (2008), Ahmed (2016), Witcher e Sum Chau (2008),

Silveira, Lima, Costa e Deschamps (2017). Assim como o modelo de *Hoshin Kanri* de Campos (2013), o FAIR tem como base o ciclo *PDCA* de Demming – (*Plan, do Check and Act*).

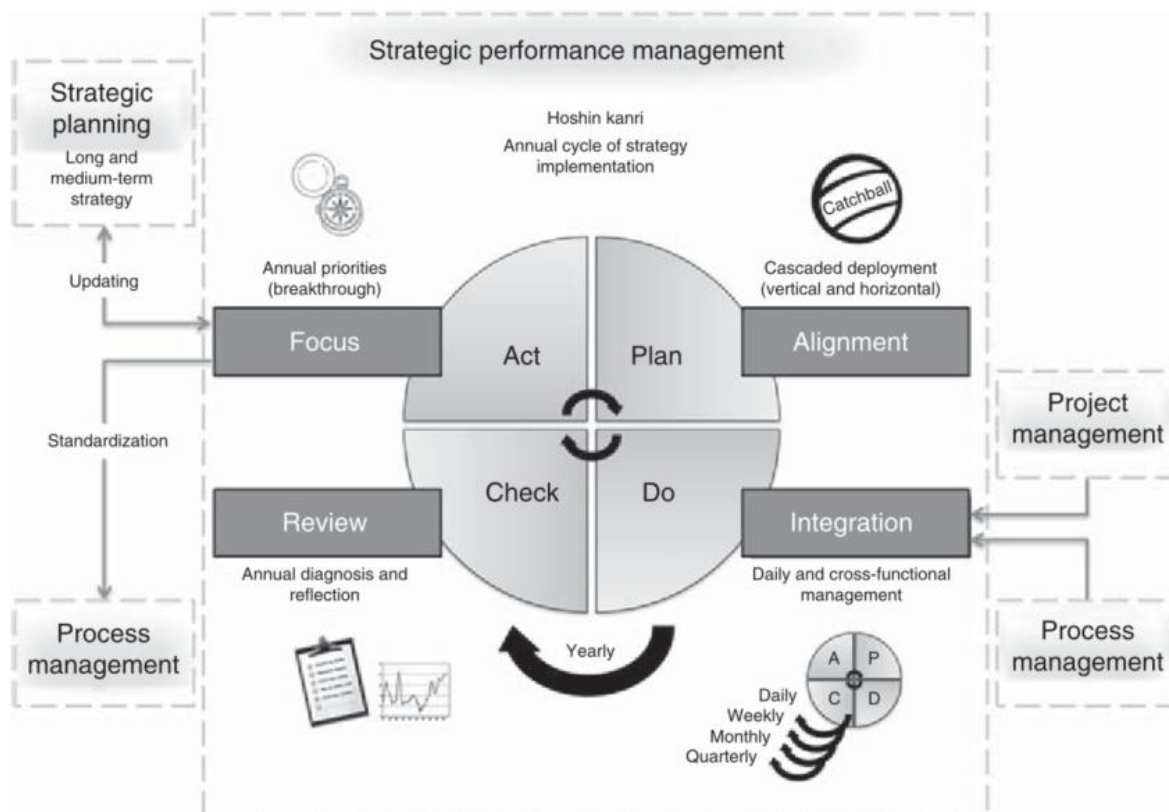


Figura 3. Modelo de Gestão de Performance Estratégica

Nota Fonte: Adaptado de Silveira, W. G. da, Lima, E. P. de, Costa, S. E. G. da, & Deschamps, F. (2017). Guidelines for Hoshin Kanri implementation: development and discussion. *Production Planning & Control*, 28(10), 843-859.;e Witcher, B. J, & Sum Chau, V. (2007). Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit, 15(3), 518-538.

O modelo cobre o processo de ligação entre os planos de longo e médio prazo, com o processo de rotina do trabalho do dia a dia, e a padronização das boas práticas, no mesmo conceito de ciclo do *PDCA*. Existem ferramentas de gestão que são a base do FAIR, como é o caso do diagnóstico anual feito pela alta direção, as reuniões diárias, semanais, mensais e trimestrais, e o processo de *catchball*, que é o alinhamento feito entre líderes e liderados para o estabelecimento das metas ligadas aos objetivos estratégicos.

O *Balanced Score Card - BSC* foi primeiramente introduzido ao mundo acadêmico e empresarial em 1992, no artigo “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” por Robert Kaplan e David Norton; posteriormente, os autores, que também foram professores

da *Harvard Business School*, também publicaram outros artigos sobre o tema (Kaplan & Norton, 1993, 1996a, 1996b), além de livros. Alguns acadêmicos e historiadores citam que o *Tableau de Bord* é um primo antigo do *BSC*, e pode ter servido de inspiração, suas primeiras aparições históricas datam de 1920 e 1930, mas o formato que é conhecido hoje só veio a formalização em 1950, no *CRC – Centre de Reserches et d'études des Chefs d'entreprise*, que ficava situado na cidade de Jouy en Josas, perto de Paris; esse centro era frequentado por diretores de grandes empresas francesas como *Saint-Gobain*, *Lafarge* e *Pechiney*. O centro publicou um importante estudo chamado de *Industrial Accounting – Tableau de Bord* (Pezet, 2009), o modelo era utilizado para o estabelecimento de metas estratégicas organizacionais, aqui citado como exemplo e importante referência histórica.

A sugestão da criação do *BSC* foi uma crítica aos modelos de medição de performance estratégica empresarial, que eram incompletos, e muitas vezes, excessivamente baseados em indicadores financeiros. O foco excessivo nessa tipologia de indicadores havia sido importante na era industrial, mas, segundo Norton e Kaplan (1992), o foco nessa medição de performance dentro do paradigma financeiro estava “fora do contexto com as habilidades e competências que as empresas estão tentando dominar atualmente”. Depois de 1 ano de pesquisa e implementação em 12 empresas, Kaplan e Norton saíram com a concepção do *BSC*, e fizeram uma analogia com o *cockpit* de um avião, em que o piloto pode ver não apenas a velocidade, mas a altitude e pressão e outros elementos importantes para a sua tomada de decisão e assim deveriam ser os sistemas de medição de performance estratégica. Assim, Kaplan e Norton propuseram o primeiro *framework* do *BSC*:

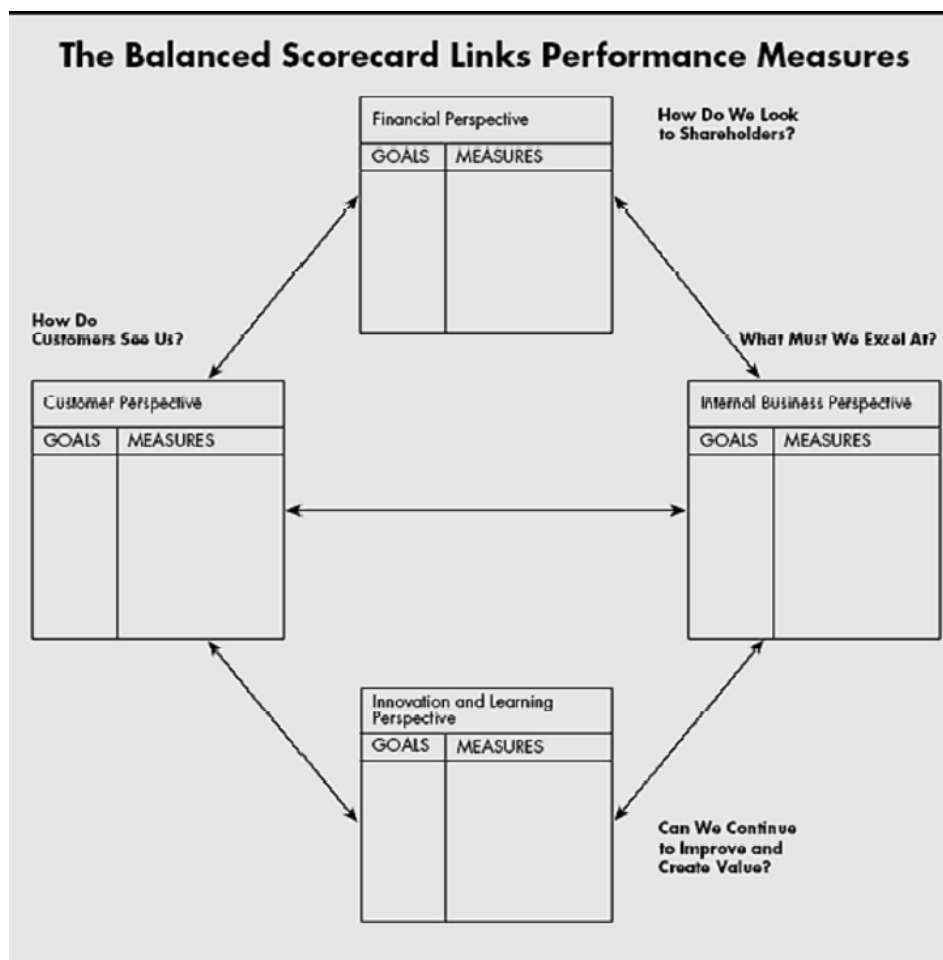


Figura 4. *Balanced Scorecard* ligando Medidas de Performance

Nota Fonte: Adaptado de Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. Boston, MA: Harvard business review, January-February.

Uma das grandes novidades do *BSC* era ser um *framework* holístico, com 4 dimensões: Perspectiva Financeira, Perspectiva Clientes e Mercado, Perspectiva de Processos Interno e de Perspectiva de Aprendizado e Inovação. Essas quatro dimensões deveriam responder a 4 questões estratégicas: Como os clientes veem a empresa? (Perspectiva de Clientes e Mercado), No que devemos ser excepcionais? (Processos Internos), Pode-se continuar melhorando e criando valor? (Aprendizado e inovação) e Como nós estamos na visão dos acionistas? (Perspectiva Financeira). Na visão dos autores, o *BSC* força os gestores e alta direção a focar em um número limitado de medidas, que serão as mais críticas para o sucesso do negócio.

No artigo “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”, de Kaplan e Norton (1993), os autores evoluem nos conceitos trazidos em seu primeiro artigo, além de dar ênfase ao modelo, como promotor de uma linguagem e *benchmark* dos projetos e iniciativas organizacionais

poderiam ser avaliados dentro de uma visão estratégica e executiva. No trabalho, os autores citam a implementação do *BSC* em quatro organizações: *Rockwater*, *Apple Computer*, *Advanced Micro Devices* e *FMC Corporation*. Diferentemente do artigo seminal que criou o conceito de *BSC*, este artigo propõe visões e práticas da implementação do *BSC* nas empresas, e mostra como realizar o *link* da estratégia organizacional com as métricas de medição dos objetivos estratégicos:

Begin by Linking Measurements to Strategy

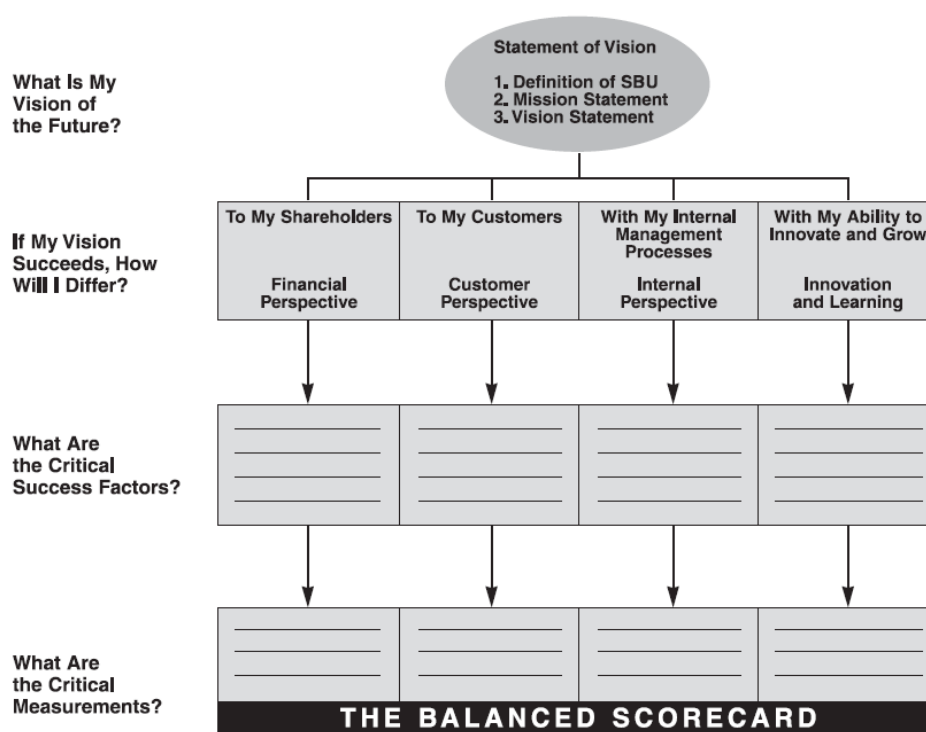


Figura 5. Comece Através da Ligação entre Medidas e Estratégia

Fonte: Adaptado de Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Havard Business Review*, 77

As métricas citadas no modelo proposto no artigo, devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos desenvolvidos dentro dos mapas estratégicos, e as medidas devem ser indicadores e iniciativas que de fato possam contribuir para o alcance desses objetivos, dentro das 4 perspectivas arquitetadas no *BSC*, contribuindo para uma visão mais holística de performance de gestão estratégica.

No terceiro artigo dos criadores do *BSC* “*Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” (Kaplan & Norton, 1996a), além de uma perspectiva prática e exemplos de caso que foram trazidos no artigo de 1993, o artigo dá um foco especial sobre como realizar

a junção entre a estratégia de longo prazo da organização e as ações de curto prazo. Desta forma, Kaplan e Norton propõem um modelo de 4 processos para garantir esta ligação entre a estratégia e o curto prazo:

1. **Traduzir a visão:** Ajudar a criar um consenso da visão entre os gestores da organização;
2. **Comunicar e ligar:** comunicar a estratégia organizacional para cima e para baixo da organização e ligar os objetivos da organização, departamentos e indivíduos;
3. **Planejamento de Negócio:** Integrar os planos de negócio e financeiros da organização;
4. **Feedback e aprendizado:** Criar a capacidade de aprendizado estratégico.

Para Kaplan e Norton, esses quatro processos, junto com a implementação do desdobramento dos mapas estratégicos nas unidades de negócio, permitiram as organizações que utilizaram coordenar e direcionar os objetivos estratégicos até os objetivos individuais dos colaboradores, além disso, permitiu a criação de modelo de planejamento de medição estratégica que facilita as organizações a criar valor de forma consistente.

Kaplan e Norton também exemplificam o *BSC* como uma ferramenta que contribuir para que as empresas tenham um modelo que faça a ligação entre a performance individual e a performance dos indicadores e objetivos estratégicos. Pode-se ver o uso prático da utilização do *BSC* para esse fim no artigo de Oyadomari, Dutra-de-Lima, Aguiar e Baldussi (2012), em que o *BSC* é utilizado como ferramenta de medição de performance dos colaboradores, suportando o sistema de remuneração variável com informações relevantes de performance (individual, coletiva e corporativa) das empresas, tornando o processo mais transparente e meritocrático.

Oyadomari *et al.* (2012) também propõem um modelo de implementação desse modelo de gestão estratégica em 10 etapas:

1. Clarear a visão;
2. Comunicação para média gerência (1) e Desenvolver Mapas Estratégicos para as Unidades de Negócio (2);
3. Eliminar investimentos não estratégicos (1) e lançar programas de mudança corporativa;
4. Rever os mapas estratégicos das unidades de negócio;
5. Refinar a visão corporativa;
6. Comunicar o BSAC para toda a organização (1) e estabelecer objetivos individuais de performance (2);

7. Atualizar o plano de longo-prazo e orçamento;
8. Conduzir revisões trimestrais e semestrais;
9. Conduzir uma revisão anual estratégica;
10. Ligar a performance de todos os colaboradores ao BSC.

...Around the Balanced Scorecard

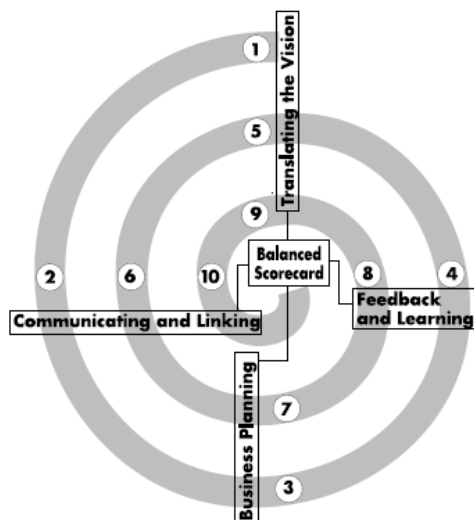


Figura 6. Ao redor do *Balanced Scorecard*

Nota Fonte: Adaptado de Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b) Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review, 39(1).

Na visão de Kaplan e Norton, à medida que a estratégia é definida e os *drivers* são identificados, o *BSC* irá influenciar a forma que a liderança toma decisão dentro da organização, e com os 10 passos como orientação, é possível melhorar e visitar os processos estratégicos para o sucesso da organização.

Um último elemento importante trazido por Kaplan e Norton no artigo de 1993 e no artigo, “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*” (Kaplan & Norton, 1996b), é a relação entre os objetivos estratégicos dentro dos Mapas Estratégicos, essa é uma evolução conceitual importante, dado a sinergia e poder de retroalimentação dos objetivos do *BSC*.

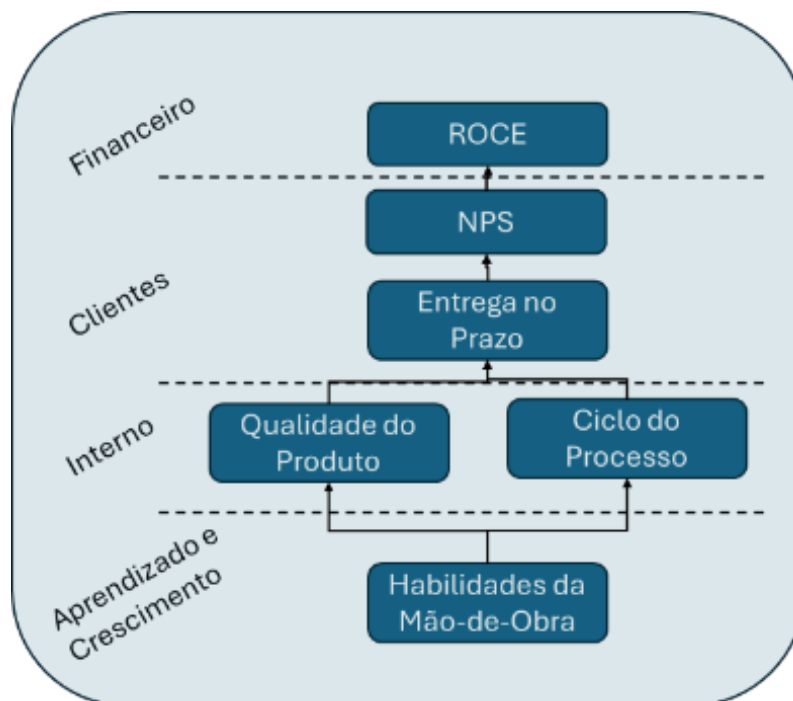


Figura 7. Relacionamento de Objetivos Estratégicos dentro do Balanced Scorecard

Nota Fonte: Adaptado de Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b) Linking the Balanced Scorecard to Strategy. California Management Review, 39(1).

Sem dúvida, os 4 artigos de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b) mudaram a visão do mundo acadêmico e empresarial sobre gestão de planejamento estratégico de performance, e contribuíram para a área de conhecimento e praticantes de estratégia. Todavia, como citado por Chavan (2009), entrando no século XXI, ainda existem grandes desafios no cenário global, e um dos grandes desafios na implementação do BSC, é garantir o comprometimento da liderança, não apenas nas matrizes, mas também nas unidades de negócio, sendo um ponto de atenção para todos os praticantes do modelo.

Outro grande desafio relacionado ao BSC é garantir que os objetivos estratégicos que são construídos dentro dos Mapas Estratégicos da Matriz e Unidades de Negócio, cheguem até os níveis mais operacionais e sejam traduzidos em indicadores de performance no dia a dia da organização, sendo um ponto de reflexão em relação ao uso desse framework.

2 MÉTODO

O tema relativo à utilização do *Hoshin Kanri* junto ao BSC já foi abordado na esfera acadêmica por Gimenes e da Rocha (2002), Kanji e Moura e Sá (2002), Redi (2003), Asan e Tanyas (2007), Witcher e Sum Chau (2007). Os artigos mostram exemplos teóricos e práticos da utilização dos dois sistemas de gestão estratégica de performance de forma híbrida, além das

práticas desenvolvidas pelos autores em sua carreira profissional, estas referências acadêmicas também foram uma fonte de inspiração para o modelo sugerido.

Mol e Birkinshaw (2009) citam o conceito de inovação de gestão, para os autores: “é a introdução de práticas de gestão que são novas para as empresas e tem como ambição aumentar performance da organização”. Dentro desse contexto, o primeiro autor tem grande experiência como consultor e executivo na implementação de frameworks de gestão estratégica de performance. Esse modelo, tem a intenção de ser um potencial fonte de inovação de gestão para as empresas que a utilizarem, tendo um papel direto em contribuir com a melhoria de performance organizacional. Mol e Birkinshaw (2009) citam que no século XXI, as inovações de gestão são uma das grandes fontes de vantagem competitiva para as empresas, e devem ser mais bem exploradas, mas muitas vezes, esse conhecimento está guardado nas organizações e consultorias de gestão que costumam não ter interesse em disseminá-las.

Witcher e Sum Chau (2007) citam que o *QCDE* é muito similar às quatro dimensões do *BSC*, e que, provavelmente, podem ter servido de inspiração para Kaplan e Norton (1992), o que é uma possível evidência que os dois modelos podem coexistir e ser úteis para acadêmicos e praticantes.

Neste trabalho, os autores propõem um modelo autoral baseado na literatura prática e acadêmica disponível, e baseado em trabalhos implementados em empresas no papel de consultor de gestão e executivo de áreas de performance, planejamento estratégico e finanças. O modelo apresentando adota uma abordagem holística de Implementação de Gestão Estratégia de Performance, que utiliza elementos do *Hoshin Kanri*/GPD e do *BSC*.

Este modelo pode ser um *framework* útil para que as organizações desdobrem suas ambições estratégicas nas dimensões estratégicas do *BSC* (Financeiro, Clientes, Processos Internos e Inovação & Crescimento), e utilizem os princípios do *Hoshin Kanri* de desdobramento destes objetivos em indicadores e performance e metas até o nível operacional da empresa, gerando sinergia entre as unidades de negócio e divisões hierárquicas da organização.

Na Figura 8 detalha-se a utilização do modelo, em *framework* e ferramentas, para auxiliar a implementação do mesmo por praticantes de Gestão Estratégica de Performance.

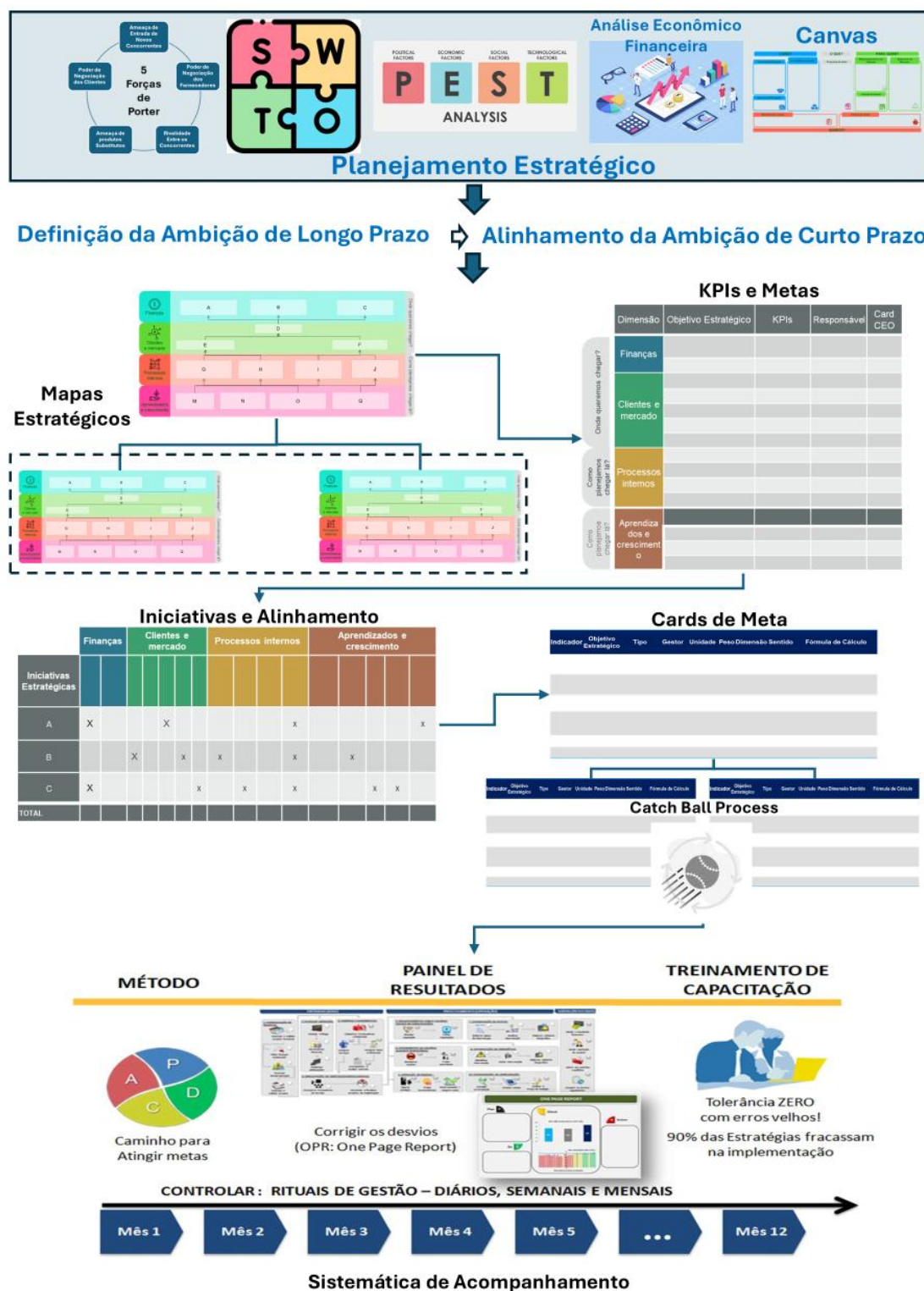


Figura 8. *Framework* de Gestão Holística Estratégica de Performance

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Passo 1: Definição do Mapa Estratégico da Holding/Corporativo e Unidades de Negócio

A definição do Mapa Estratégico do *CEO* Corporativo/*Holding* é o primeiro grande passo para traduzir a estratégia organizacional em grandes objetivos estratégicos, dentro das 4 dimensões do *BSC* (Financeiro, Clientes & Mercado, Processos Internos e Inovação & Crescimento). Nessa etapa, o ideal é começar a definição primeiramente das dimensões “Inovação & Crescimento” e “Processos Internos”. Este bloco de objetivos estratégicos irá responder à pergunta: “Como vamos chegar lá?”, em outras palavras, é base para a tradução da estratégia em objetivos e posteriormente em ações e metas.

Já as dimensões “Clientes & Mercado” e “Financeiro”, é o bloco de objetivos estratégicos que irá responder à pergunta “onde queremos chegar?”, sendo primordial para traduzir a estratégia em posicionamento de mercado e metas financeiras importantes, como indicadores de *Valuation* ou de performance financeira.

Pode-se verificar um exemplo de mapa estratégico de uma Corretora de Valor, nota-se que os objetivos estratégicos têm relações de causa-efeito, que no final acabam impactando os objetivos financeiros dessa organização, capturar essas relações de causalidade é de fundamental importância para a real captura de valor para todos os *stakeholders*.

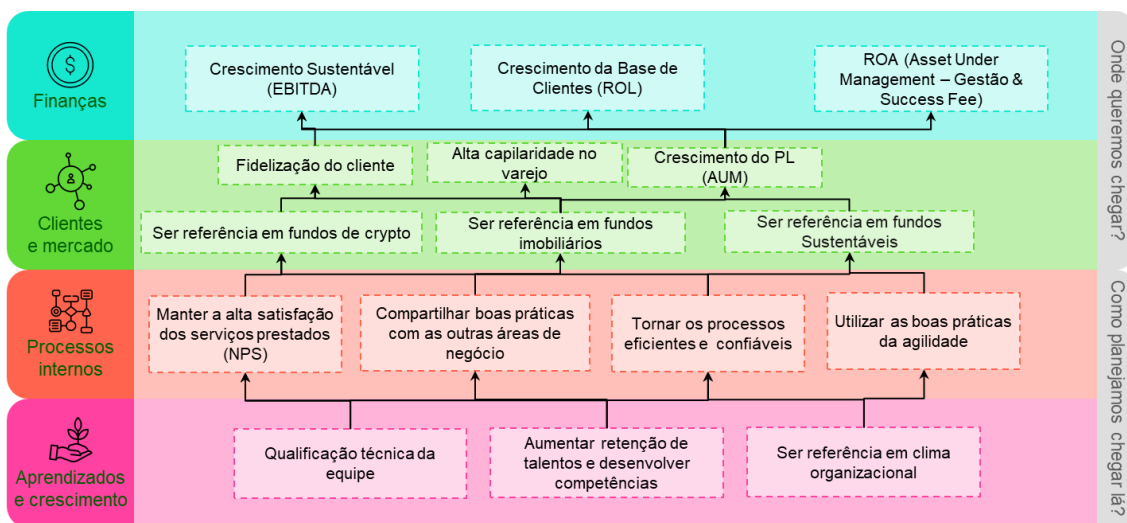


Figura 9. Exemplo de Mapa Estratégico: Matriz

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Em empresas com várias unidades de negócio é recomendável o desdobramento dos mapas estratégicos por Unidade de Negócio, já que, provavelmente, cada um destes entes corporativos terá desafios próprios, características mercadológicas próprias que demandarão uma abordagem estratégica específica.

Passo 2: Definição dos Indicadores de Performance

A definição das metas corporativas e indicadores de performance são a materialização dos objetivos estratégicos em métricas quantificáveis, que serão o norte da organização para colocar a sua estratégia em prática. Essa ferramenta é uma disciplinadora para garantir que os indicadores e as suas metas propostas estejam contemplando as 4 dimensões do *BSC*, além de garantir que ao menos um indicador/meta represente, pelo menos uma vez, um dos objetivos estratégicos propostos no Mapa Estratégico da Corporação ou Unidade de Negócio.

Na Figura 10 exemplifica-se um exemplo dessa ferramenta aplicada a uma indústria de manufatura.

	Dimensão	Objetivo Estratégico	KPIs	Responsável	Card CEO
Onde queremos chegar?	Finanças	Aumentar Margem	Lucro líquido/Margem EBITDA/Margem		x
		Faturamento	ROL (Receita Operacional Líquida)		x
	Clientes e mercado	Fidelização de clientes	NPS % Churn SLA		x
		Consolidação da Marca	Pesquisa Top of mind		
Mercado Externo		% de faturamento moeda estrangeira			
Aumentar participação no Segmento A		% Mkt Setorial			
Como planejamos chegar lá?	Processos internos	Aumentar Mkt Share	% Mkt Share		x
		Implementar transformação tecnológica	% Processos Digitalizados		
		Aumentar a capacidade produção	Volume produzido em Toneladas		
		Melhorar nível de serviço	SLA de Set-up entre linhas		
		Estruturar modelo de gestão	Índice de Aderência ao Método		
Como planejamos chegar lá?	Aprendizado e crescimento	Desenvolver lideranças	%Vagas de liderança preenchidas internamente % de posição de liderança com sucessor		
		Aumentar retenção de talentos e desenvolver competências	Turnover Pesquisa de Clima/Termômetro		x
		Atrair e Desenvolver mão de obra especializada	Qtd de Vagas preenchidas por funcionários		
		Atrair e Desenvolver novos talentos	Turn-Over dos High Flyers		
		Implementar cultura de análise crítica de resultados	Índice de Aderência ao Método		

Figura 10. Exemplo de Mapa Estratégico: Matriz

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Para cada um dos 16 objetivos estratégicos foi destinado ao menos um indicador de performance, essa etapa permite que a organização que distribui seu esforço em contemplar as 4 dimensões do *BSC*, auxiliando a organização a destinar o seu foco de tomadas de decisões e esforços corporativos mais holisticamente, o que é um dos grandes benefícios da utilização do *BSC*.

Outro elemento importante do *framework* é destinar, desde sua concepção, quem será o responsável pela gestão desse indicador do ponto de vista operacional, o que poderíamos descrever como uma espécie de guardião. Essa é a pessoa responsável pela concepção

conceitual e captura das informações para o cálculo dele. Além disto, nesse mesmo momento, verifica-se quais são os indicadores mais estratégicos farão parte do “*Card de Metas*”, que é um conjunto de metas e projetos que serão a prioridade estratégica daquele ciclo anual. No caso apresentado, a priorização das metas é para o principal executivo daquela *Holding/Corporação*, caso fosse uma Unidade de Negócio ou uma Unidade Fabril, esse *Card de Meta* priorizado seria do Diretor Executivo da Unidade de Negócio ou Diretor Fabril/Industrial daquela unidade; para os demais executivos, as metas serão desdobradas de forma lógica e casualista, esse tema será tratado em mais detalhes nos próximos tópicos.

Passo 3: Iniciativas Estratégicas e Alinhamento com os Mapas Estratégicos

A escolha das iniciativas estratégicas é um passo importante para priorizar os projetos em que a organização irá focar seus esforços em relação a tempo e a alocação de recursos. É oportuno que essas iniciativas sejam discutidas com a alta administração, e deliberados pelo Conselho de Administração ou Conselho Consultivo, caso essa seja a estrutura de governança da entidade; já que a maioria dessas iniciativas estratégicas demandarão investimentos importantes para a organização, e métodos e *frameworks* de priorização provavelmente serão úteis.

No mapa estratégico exemplificado no artigo (Figura 9), existem 16 objetivos atrelados as 4 dimensões do *BSC*. O *framework* proposto para essa indústria de manufatura, destina ao menos um indicador de performance para cada objetivo estratégico que foi priorizado para esse ciclo estratégico; esse exercício permite a organização e distribuição de seu esforço em atender as 4 dimensões do *BSC* de forma equilibrada, permitindo a organização destinar o seu foco de atuação de uma forma mais holística, e não apenas visando os aspectos financeiros, que são importantes, mas não exaustivos, sendo este elemento um dos grandes benefícios da utilização do *BSC*.

Iniciativas estratégicas	Finanças		Clientes e mercado					Processos internos				Aprendizados e crescimento				
	Aumento Margem	Aumento Faturamento	Fidelização de clientes	Consolidação da Marca	Mercado Externo	Aumentar participação de Showroom	Aumentar Mkt. Share	Implementar Transformação Tecnológica	Aumentar capacidade e de produção	Melhorar Nivel de Serviço	Estruturar modelo de gestão	Desenvolver Lideranças	Aumentar retenção de talentos e desenvolver competências	Atrair mão de obra especializada	Atrair e Desenvolver novos talentos	Implementar cultura de análise crítica de resultados
Construção Nova Fábrica	x	x			x		x		x	x						
Centro de Serviços Avançados (Assistência Técnica)	x	x	x	x				x								
Pesquisa de Satisfação dos Clientes (NPS)			x	x		x										
Criação das ferramentas de marketing de performance				x		x		x								
Start up XY	x	x							x							
Loja exclusiva EMPRESA	x	x	x	x												
TOTAL																

Figura 11. Matriz de Iniciativas Estratégicas e Dimensões do BSC

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Passo 4: Definição do *Card* de Metas do *CEO* e Líderes Organizacionais

Conforme citado em um tópico anterior, um *Card* de Metas é uma ferramenta extremamente útil para transformar os objetivos estratégicos em indicadores e métricas para destinar o esforço de execução no ciclo anual. O *Card* de Metas, assim como as iniciativas estratégicas, deve seguir algumas regras para a sua efetiva eficácia:

1. Construir as metas de acordo com as boas práticas do *framework* SMART;
2. Todo indicador proposto deve estar atrelado a um objetivo estratégico do Mapa Estratégico da *Holding* ou Unidade de Negócio, a única exceção são questões relacionadas a *compliance* ou riscos corporativos que possam colocar o negócio em risco;
3. É desejável que os indicadores estejam ao menos atrelados aos desafios estabelecidos pelo orçamento anual da empresa;
4. Os indicadores dos subordinados do *CEO* e Diretores das Unidades de Negócio ou Diretores Fabris devem estar relacionados e contribuírem com o alcance das metas estabelecidas pelos seus superiores, em uma relação clara de causalidade;
5. As metas estabelecidas devem ser desafiadoras, mas não inexecutáveis.

Esse *framework* utiliza a tipologia de metas proposta por Godoy, Pires e Godoy (2020): Metas de Esforço Próprio, Metas de Equipe e Metas de Influência. As metas de esforço próprio estão mais ligadas a desafios mais inovadores e de grande impacto; as metas de equipe envolvem todo o time e demandam muita sinergia e alinhamento; já as metas de influência, são estabelecidas em processos corporativos, e dependem do esforço de várias áreas simultaneamente. Para fins didáticos, segue um exemplo de um card de metas de um Diretor de *Business Unit* (Unidade de Negócio) de uma empresa de serviços (Figura 12).

Indicador	Objetivo Estratégico	Tipo	Gestor	Guardião	Unidade	Peso	Dimensão	Sentido	Fórmula de Cálculo
EBITDA	Crescimento Sustentável (EBITDA)	Meta de Equipe	A	Controller*	BRLMM	20%	Moeda BRL	↑	= EBITDA Contábil - Despesas Extraordinárias (Fora da Operação, e de outras empresas do grupo)
ROL	Crescimento da Base de Clientes (ROL)	Meta de Influência	A	Controller*	BRLMM	20%	Moeda BRL	↑	= Receita Bruta – Impostos – Devoluções
Net Promoter Score - NPS	Fidelização do cliente	Meta de Equipe	A	Diretor	%	20%	%	↑	Score Geral
Churn	Fidelização do cliente	Meta de Equipe	A	Diretor	%	15%	%	↓	= Clientes que não renovaram dentro do período de renovação/total de clientes ativos
Clientes de Clientes Ativos (Planos Pagos)	Fidelização do cliente	Meta de Equipe	A	Diretor	%	15%	%	↑	= Quantidade de Clientes Ativos
% Clientes Engajados	Fidelização do cliente	Meta de Equipe	A	Diretor	%	10%	%	↑	= Clientes que tiveram ao menos 1 acesso ao mês

Figura 12. Exemplo: *Card* de Metas

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Todos os elementos do *Card* de Metas são importantes. O Gestor é o dono desse *Card* de Metas, e será a pessoa responsabilizada pelo alcance, ou não, dessas métricas propostas, e o líder das estratégias para alcançá-la; o guardião é a pessoa responsável pela gestão operacional do indicador, que garante a qualidade do número e a padronização do cálculo dentro da organização, a unidade, dimensão e sentido garantem que todos estejam cientes e alinhados de que medida e forma o indicador será avaliado para sua performance, e por último a fórmula de cálculo para que existe uma padronização e clareza de como chegamos até aquela métrica de acordo com as características do indicador.

Passo 5: Definição da Sistemática de Acompanhamento

Levando em consideração as contribuições dos estudiosos de *TQM* e os artigos citados sobre *Hoshin Kanri*, existe um grande foco dado por empresas que utilizam elementos de *Hoshin Kanri* com o acompanhamento do alcance das metas dos indicadores que suportam os objetivos estratégicos. Em seu livro, Campos (2013), coloca: “se o planejamento fosse perfeito, as ações constantes do plano de ação deveriam ser suficientes para atingir a meta”. Entretanto, os desafios e dinamismo do ambiente externo e a complexidade das organizações forçam as empresas a adaptarem suas ações ao longo do ciclo estratégico, dessa forma, é fundamental construir uma sistemática de controle das metas e indicadores durante esse ciclo estratégico.

O modelo proposto neste artigo propõe controles: Diários, Semanais e Mensais, chamados rituais de gestão. Segundo Godoy, Pires e Godoy (2020), os rituais de gestão são “a fase de verificar como está o plano e implementação”, esta atividade é tão importante quanto desdobrar a estratégia e construção dos *cards* de metas com seus indicadores e projetos estratégicos, e acompanhar com disciplina a capacidade e habilidade da organização de colocar essa estratégia em prática.

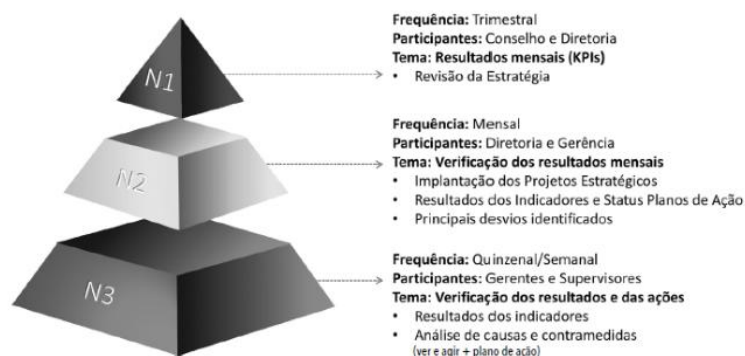


Figura 13. Modelo de Sistemática de Acompanhamento

Fonte: Godoy, R., Pires, F., & Godoy, N. (2020). 8 passos da excelência: um guia prático de como levar sua organização para um novo patamar de resultados, Belo Horizonte, Escola de Gestão Aquila

Esta governança proposta por Godoy, Pires e Godoy (2020), é um guia para ser utilizado como governança de controle da tipologia dos rituais de gestão, entretanto a característica das organizações em relação a sua hierarquia organizacional deve ser levada em consideração na implementação em cada empresa.

Na sistemática de acompanhamento proposta nesse modelo, existem três elementos macro grupos: o método *PDCA*, Painel de Resultados/*Dashboard* e Treinamento e Capacitação. O método *PDCA* baseado no Ciclo de Demming é a lógica matriz com a qual os desvios em relação a meta serão tratados, desvio pode ser caracterizado em todo resultado que não alcance as metas estabelecidas para os indicadores e projetos do ciclo. Para este modelo é adotado o Método *PDCA*, na abordagem do Instituto Aquila.



Figura 14. *PDCA*

Fonte: Godoy, R., & Bessas, C. (2021). *Formação de gestores: criando bases da gestão: Entenda como desenvolver uma gestão focada em resultados*. Escola de Gestão Aquila.

As ferramentas da qualidade, mais especificamente, Fluxograma, Diagrama Ishikawa (Espinha-de-Peixe), Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão e Cartas de Controle darão suporte na utilização do método *PDCA* no momento do acompanhamento dos resultados e atuação sobre os desvios.

A utilização de recursos tecnológicos para ferramentas de gestão e planejamento estratégico evoluíram significativamente nos últimos 10 anos, provavelmente, os dois *softwares* de gestão de Gestão Estratégica de Performance que utilizam o método *PDCA*, são o Inteligência Competitiva do Instituto Aquila, e o Actio do Grupo Falconi. Essas ferramentas

permitem a construção de painéis de resultado que facilitam o acompanhamento das metas e indicadores.

Resultados



Figura 15. Desdobramento de Card de Metas

Fonte: Desenvolvido pelos autores

No exemplo deste artigo, podemos verificar que os *cards* de metas são acompanhados, mostrando sua relação hierárquica e os faróis dos indicadores mostram qual é o status de cada indicador no mês específico. Essa ferramenta permite que a alta organização tenha uma fotografia holística da performance da organização em relação a execução da estratégia dentro do ciclo anual, acumulado do ano, e anual.

Por último, a questão da capacitação, toda implementação das ações e alcance de metas do ciclo de planejamento estratégico demanda novas habilidades organizacionais, que devem ser desenvolvidas no nível da organização, das equipes e dos indivíduos. Seja uma indústria ou uma empresa de serviços, segundo Grace, Massay e Udoka (1998), uma forma mais eficaz de capacitar as pessoas é através do conceito de *life long learning* e educação multidisciplinar e multi-institucional, que ajuda a organização a adquirir as habilidades necessárias para execução das metas estabelecidas nos planos de metas e vinculá-los aos objetivos estratégicos.

Para que os colaboradores sejam instruídos nos novos padrões, fluxos, tecnologias e processos tanto o treinamento acadêmico, através de cursos em Universidades e outras entidades educacionais, treinamento *in-company* e treinamento *on-the-job* (posto de trabalho) irão contribuir para uma nova base de conhecimento organizacional.

Dessa forma, fecha-se todo o ciclo do *framework* proposto, sendo necessário muita disciplina para respeitar o cronograma dos rituais de gestão (mensais, semanais e diários), atuar nos desvios encontrados ao longo dos ciclos (quinzenais, mensais e trimestrais) para o alcance

dos desafios propostas nos *cards* de metas, desde o *CEO* da organização, até as metas do último nível hierárquico.

3 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo demonstrar como um *framework* de Modelo Híbrido de Gestão Estratégica de Performance, que já foi implementado em dezenas de empresas de diversos portes pelo primeiro autor citado, pode utilizar elementos do *BSC* e *Hoshin Kanri* para auxiliar os praticantes de desdobramento de objetivos estratégico nas organizações. Este artigo contribui para o conhecimento de três maneiras: a primeira contribuição para a prática reside na proposição de um *framework* integrado de instrumentos de gestão de performance estratégica, que mostram ser úteis, utilizando elementos de *BSC* e *Hoshin Kanri* de forma híbrida.

Este estudo demonstrou que os componentes de gestão estratégica de performance podem utilizar elementos de *frameworks* diferentes, tirando o que há de melhor em cada um, a abrangência e visão ampla do *BSC*, com seus mapas estratégicos e 4 dimensões (Financeiro, Clientes & Mercado, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento e), além de se utilizar das fortalezas dos *Hoshin Kanri*, com seus modelos de desdobramento de metas até o nível operacional, utilização da técnica de *catch ball* e uso do método *PDCA* para tratar dos desvios e anomalias encontradas durante a fase de controle e monitoramento dos objetivos estratégicos através de *KPIs* de performance.

A segunda contribuição deriva da primeira, e é a reflexão prática do modelo híbrido proposto, tanto do ponto de vista acadêmico, quanto profissional, que estão tão próximos que, a rigor, não deveriam ser considerados campos independentes. É necessário questionar a visão fragmentada, muitas vezes imposta por jogos de poder sobre determinadas questões, comumente motivadas por questões econômicas e questões de ego. Espera-se que o desenvolvimento de um quadro que integre estes dois elementos, na visão da inovação das práticas de gestão, e que possa servir de ponte de integração entre estas duas áreas do conhecimento, tanto a nível acadêmico como na prática profissional.

A terceira contribuição é a construção de um *framework* prático, com um passo a passo claro para praticantes de gestão de performance estratégica, que permita que praticantes e acadêmicos possam implementar o modelo seguindo as orientações desse trabalho, com nível de trabalho e clareza, que possam ser úteis na implementação dele no mundo real

As limitações deste estudo restringem-se a não ser um estudo de caso ou multi-caso, ou um *survey* de empresas que já implementaram o *framework* proposto. Apesar disso, entende-se

que o caso possui características que podem ser encontradas em organizações que passam por processos semelhantes. Os futuros investigadores poderão aplicar o quadro noutro estudo intervencionista, bem como, testar as proposições declaradas através de inquéritos e experiências.

REFERÊNCIAS

- 2GC Active Management. (2021). Balanced Scorecard usage Survey 2020. https://2gc.eu/media/resource_files_survey_reports/2020_Survey_Report-compressed.pdf
- Ahmed, H. O. K. (2016). A proposed systematic *framework* for applying Hoshin Kanri strategic planning methodology in educational institutions. *European Scientific Journal*, 12(16).
- Akao, Y. (1991). Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM. Cambridge: Productivity Press.
- Asan, Ş. S., & Tanyaş, M. (2007). Integrating Hoshin Kanri and the balanced scorecard for strategic management: The case of higher education. *Total Quality Management*, 18(9), 999-1014.
- Birnberg, J. G. (2009) The case for post-modern management accounting: Thinking outside the box. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 3-18
- Bossidy, L.; & [Charan](#), R. (2019). Execução: a disciplina para atingir resultados. New York: Ativa
- Campos, V. F. (2013). Gerenciamento pelas diretrizes (hoshin kanri). Falconi; 5ª edição
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of management development*, 28(5), 393-406.
- Drucker, P. (1993). Sociedade pós-capitalista. São Paulo: Pioneira, 1993.
- Falconi. (2024). Desdobramento & Gerenciamento de Metas. Disponível em: <https://falconi.com/solucao/desdobramento-gerenciamento-de-metas/#primeiro-carrousel>
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended *framework* for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.
- Gimenes, R. M. T., & da Rocha, V. L. (2002). O gerenciamento pelas diretrizes e o Balanced Scorecard como uma ferramenta de gestão estratégica. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 3(1).
- Godoy, R., & Bessas, C. (2021). *Formação de gestores: criando bases da gestão: Entenda como desenvolver uma gestão focada em resultados*. Escola de Gestão Aquila.

- Godoy, R., Pires, F., & Godoy, N. (2020). 8 passos da excelência: um guia prático de como levar sua organização para um novo patamar de resultados, Belo Horizonte, Escola de Gestão Aquila
- Grace, G. G., Massay, L., & Udoka, S. J. (1998). Total Quality Systems: Using a multidisciplinary preparation course for teaching quality improvement. *Computers & industrial engineering*, 35(1-2), 249-253.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van Der Stede, W. A. (2003) Practice development in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 96 – 116, 2003
- Kanji, G. K., & Moura e Sá, P. (2002). Kanji's business scorecard. *Total quality management*, 13(1), 13-27.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Boston, MA: Harvard business review, January-February.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 77
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b) Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300
- Marksberry, P. W. (2011). The theory behind hoshin: a quantitative investigation of Toyota's strategic planning process. *International Journal of Business Innovation and Research*, 5(3), 347-370.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of business research*, 62(12), 1269-1280.
- Oyadomari, J. C. T., Dutra-de-Lima, R. G., AGUIAR, A. D., & Baldussi, C. A. (2012). Modelo de remuneração variável atrelada ao balanced scorecard. *Tecnologias de Administração e Contabilidade*, 2(1), 33-49.
- Pezet, A. (2009). The History of The French tableau de Bord (1885-1975): evidence from the archives. *Accounting, Business & Financial History*, 19(2), 103-125.
- Redi, R. (2003). Modelo de Implementação da estratégia através do uso integrado do Balanced Scorecard e do Gerenciamento pelas diretrizes. (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/85038>. Acesso em: 16 out. 2024.

Silveira, W. G. da, Lima, E. P. de, Costa, S. E. G. da, & Deschamps, F. (2017). Guidelines for Hoshin Kanri implementation: development and discussion. *Production Planning & Control*, 28(10), 843-859.

Sum Chau, V., & Witcher, B. J. (2008). Dynamic capabilities for strategic team performance management: the case of Nissan. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(3/4), 179-191.

Witcher, B.J. (2014). Hoshin Kanri through the eyes of English Language Texts. *Journal of Business Studies*, 53(3)

Witcher, B. J, & Sum Chau, V. (2007). Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit, 15(3), 518-538.

Witcher, B. J. (2003). Policy management of strategy (hoshin kanri). *Strategic Change*, 12(2), 83-94.

Witcher, B. J. (2007). Hoshin Kanri. Perspectives on Performance. *Management Decision*, 45(3)

Witcher, B. J., & Butterworth, R. (2001). Hoshin Kanri: policy management in Japanese-owned UK subsidiaries. *Journal of Management Studies*, 38(5), 651-674.
<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00253>

Witcher, B. J., & Sum Chau, V. (2008). Dynamic Capabilities for Strategic Team Performance Management: The Case of Nissan. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(3/4), 179-191.