



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS



Luan Hiago Rodrigues Lopes

**A GESTÃO PELAS DIRETRIZES COMO MECANISMO DE  
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DA MELHORIA  
CONTÍNUA: ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE  
SERVIÇO**

Limeira  
2015



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**



Luan Hiago Rodrigues Lopes

**A GESTÃO PELAS DIRETRIZES COMO MECANISMO DE  
DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO DA MELHORIA  
CONTÍNUA: ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE  
SERVIÇO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Gestão de Agronegócio à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientador(a): Prof(a). Dra. Ieda Kanashiro Makiya

Limeira  
2015

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

L881g      Lopes, Luan Hiago Rodrigues, 1994-  
A gestão pelas diretrizes como mecanismo de direcionamento estratégico :  
estudo de caso em uma empresa prestadora de serviço / Luan Hiago Rodrigues  
Lopes. – Campinas, SP : [s.n.], 2015.

Orientador: Ieda Kanashiro Makiya.  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de  
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Planejamento estratégico. 2. Melhoria contínua. 3. Metas em administração  
de pessoal. I. Makiya, Ieda Kanashiro, 1966-. II. Universidade Estadual de  
Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais complementares

**Titulo em outro idioma:** The management by guidelines as the strategic targeting mechanism  
of continuous improvement: a case study on a service provider company

**Palavras-chave em inglês:**

Strategic planning

Continuous improvement

Goals in personnel management

**Titulação:** Bacharel em Gestão de Agronegócio

**Banca examinadora:**

Daniel Henrique Dario Capitani

Francisco Ignácio Giocondo Cesar

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 04-12-2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que me apoiaram nesse projeto principalmente meus amigos da faculdade e minha família. Gostaria de deixar um agradecimento especial aos meus amigos Anderson Veiga, Ananda Motta, Bruno Maia, Gianluca dos Santos, Guilherme Gambin, Guilherme Maia, Gustavo Ruocco, Isabela Alvarenga, Isabella Carui, Isabella Ribeiro, Judá Navarro, Raphael Cari Costa, Vitor Osti, Thais Nunes, Wagner Lessa e William Erik Hedeager que me acompanharam em toda a minha trajetória na faculdade e sempre acreditaram na minha capacidade, sem eles tenho certeza que tudo seria mais difícil. Cada sorriso que meus amigos tiraram do meu rosto foi essencial para dar continuidade no meu projeto, cada viagem e cada conversa têm sua importância e seu significado, por isso as levarei comigo e compartilharei onde e quando for preciso. Muito obrigado “GRUPÃO BRABO”.

Agradeço a Deus e toda minha família, meus avós, primos, tios e tias. Agradeço principalmente meus pais Ricardo e Maria de Fátima que me apoiaram e incentivaram os meus estudos desde minha infância, eles me mostraram a importância da faculdade e demonstraram a real importância dos pais na vida de alguém.

Agradeço a Companhia de negócios que abriu as portas para o projeto, auxiliando com dados importantes e cursos que aumentaram meus conhecimentos sobre o método de gerenciamento por diretrizes. Agradeço também ao meu professor orientador Rodrigo Vaio, que me auxiliou no início de meu projeto e a professora Ieda Kanashiro Makiya que aceitou dar continuidade ao projeto e acreditou na minha capacidade.

Por fim agradeço a Unicamp por me proporcionar conhecimento durante toda minha graduação, aumentando ainda mais o leque de oportunidades dentro da minha carreira universitária.

LOPES, Luan Hiago Rodrigues. A Gestão pelas Diretrizes como mecanismo de direcionamento estratégico da melhoria contínua: Estudo de caso em uma empresa prestadora de serviço. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão do Agronegócio.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2015.

## RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise do sistema de medição adotado por uma organização prestadora de serviço a fim de monitorar os resultados alcançados pelas ações de melhoria e sua contribuição para o cumprimento de metas estratégicas.

Na organização, a Gestão pelas diretrizes tem como função principal harmonizar os interesses de longo prazo com a capacidade de inovação da empresa que contempla a voz do cliente como elemento catalizador para o processo de melhoria no curto e médio prazo. Esse método identifica o que a empresa pode fazer e o que ela deve fazer, identificando assim diretrizes que deveriam ser implementadas e seguidas. Através desse método surge as iniciativas de melhoria, e elas devem ser acompanhadas de sistemas de medição que possibilitem avaliar sua contribuição em relação às metas organizacionais. O gerenciamento por diretrizes acontece necessariamente com a interação de dois fenômenos são eles top-down e bottom-up. Nesse método a alta hierarquia recebe sua meta e desdobra-as para seus funcionários e lhe fornecem treinamentos e aperfeiçoamentos para que essas metas sejam cumpridas, esse processo de desdobramento das metas para níveis inferiores chama-se top-down. O processo de bottom-up acontece inversamente, porém paralelamente ao processo de top-down. Esse processo de bottom-up é representado pela busca de melhorias e estratégias que faça com que haja cumprimento das metas, desta forma os funcionários dos níveis mais baixos recebem as metas a serem cumpridas, mas cabe a eles retornarem e solicitarem aos seus gestores novos treinamentos e melhorias tanto no processo, quanto em equipamentos.

**Palavras-chave:** Gestão pelas diretrizes – Melhoria contínua – Desdobramento de metas

LOPES, Luan Hiago Rodrigues. The Management by Guidelines as the strategic targeting mechanism of continuous improvement: a case study on a service provider company.2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão do Agronegócio.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2015.

## ABSTRACT

This paper presents an analysis of the measurement system used by a service organization in order to monitor the results achieved by improvement actions and their contribution to the achievement of strategic goals.

In an organization, management by guidelines has the main function to harmonize the long-term interests with the company's capacity for innovation, which includes the customer's voice as a catalyst element in the process of improvement in the short and medium terms. This method identifies what the company can do and what it should do, thus identifying guidelines that were to be implemented and followed. Through this method arises improvement initiatives, and they should be accompanied by measurement systems that make it possible to evaluate its contribution in relation to organizational goals. The management by Guidelines happens depending necessarily on the interaction of two phenomena, they are top-down and bottom-up. In the previously mentioned method the highest rank gets his goal, deploy them to their employees, and provide you with training and improvements so that these goals are met, this process of breakdown of targets to lower levels is called top-down. The bottom-up process takes place inversely, however parallel to the top-down process. This process of bottom-up is represented by the search for improvements and strategies that causes meeting of targets, so employees at lower levels are given the goals to be achieved, but it is up to them to return and request their managers new training and improvements both in the process and in equipment.

**Keywords:** Management by guidelines - Continuous improvement - Deployment of goals

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Desdobramento da meta da equipe de vendas .....	20
Figura 2: Indicadores de desempenho das metas .....	21
Figura 3: Resultado do projeto de implantação da GPD em outras unidades da prestadora de serviço .....	23

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Número de vidas novas 2014/2015.....	22
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Datas e pautas das reuniões .....	17
---	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>FCA</b>	Faculdade de Ciências Aplicadas
<b>GPD</b>	Gestão pelas Diretrizes
<b>TQM</b>	A Gestão da Qualidade Total

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	12
2	Revisão de literatura .....	13
3	Metodologia .....	16
4	Estudo de caso .....	19
5	Conclusão .....	24
	Referências .....	26

## 1 Introdução

É de conhecimento geral que hoje em dia temos muitas empresas adotando o sistema de gestão por diretrizes. A GPD traz muitos resultados em grandes industriais no Brasil e no mundo todo, temos a Ambev como exemplo de sucesso. Esse sistema demanda muita dedicação, engajamento, acompanhamento e disciplina.

Muitos trabalhos já foram apresentados demonstrando o sucesso da GPD. Levando em consideração, o presente trabalho tem como objetivo trazer a efetividade da gestão por diretrizes em empresas prestadoras de serviços. Desta forma será apresentado as principais definições de melhoria continua e gerenciamento por diretrizes.

O trabalho terá como metodologia o estudo de caso em uma prestadora de serviço e será analisado as estratégias dessa empresa, e com isso o desdobramento dessa estratégia perante todas as equipes. Para a escolha da empresa tivemos o auxílio de uma empresa que presta consultoria na área de estratégia e qualidade. Ela nos apresentou alguns projetos de implantação da gestão por diretrizes, e foi escolhido um para realizarmos o estudo.

Desta forma apresentaremos uma análise do sistema de medição adotado por uma organização prestadora de serviço a fim de monitorar os resultados alcançados pelas ações de melhoria e sua contribuição para o cumprimento de metas estratégicas

## 2 Revisão de literatura

A melhoria contínua pode ser definida como um processo de inovação incremental, focada e contínua, envolvendo toda a organização (Bessant et al., 1994). Seus pequenos passos, alta frequência e pequenos ciclos de mudanças vistos separadamente têm pequenos impactos, mas somados podem trazer uma contribuição significativa para o desempenho da empresa (Bessant e Caffyn, 1997; Wu e Chen, 2006).

A Gestão da Qualidade Total (TQM) passou, nas últimas décadas, por modificações a fim de se adaptar às necessidades atuais. A concorrência em níveis globalizados exige das organizações rápida adequação de suas metas e reorientação estratégica a fim de se manter competitiva (SILVA; NETO, 2000). O planejamento estratégico é o instrumento que a organização utiliza a fim de formular suas metas e objetivos de longo e médio prazo, oferecendo nova orientação à organização.

A Gestão pelas diretrizes (GPD), baseada no conceito japonês hoshin kanri<sup>1</sup>, é o método utilizado para operacionalizar o planejamento estratégico. Uma vez que este último traça novos horizontes para a organização a partir de metas e objetivos, a GPD trata do desdobramento destas metas e objetivos do nível mais alto da organização até os níveis inferiores, oferecendo um plano de ação para cada departamento e indivíduo envolvido com uma meta da organização (CAMPOS, 2004). Para Schonberger (1982), o kaizen gerou uma forma particular de pensar voltada para o processo e um sistema administrativo que apoia e reconhece os esforços para o melhoramento. Akao (1991) diz que a GPD é o principal mecanismo de sustentação da TQM. Na organização, a GPD tem como função principal harmonizar os interesses de longo prazo com a capacidade de inovação da empresa que contempla a voz do cliente como elemento catalisador para o processo de melhora no curto e médio prazo. Esse método identifica o que a empresa pode fazer e o que ela deve fazer, identificando assim diretrizes que deveram ser implementadas e seguidas.

A GPD é uma maneira eficiente de direcionar os esforços dos diversos setores da organização, ou seja, faz com que todos os envolvidos tenham um norte

---

<sup>1</sup> *Hoshin Kanri* é o termo japonês utilizado para denotar gerenciamento pelas diretrizes (Akao, 1991).

e entenda dentro da realidade de sua rotina o caminho a se seguir, com o objetivo de se atingir o objetivo estratégico da organização (NEWCOMB, 1989; CAMPOS, 2004). Desta forma, o objetivo estratégico é “quebrado” em pequenos pedaços, fáceis de serem compreendidos e executados, culminando no amplo envolvimento de todos os membros da organização (EDVARDSSON et al., 2010).

Um número crescente de organizações vem utilizando a GPD como parte do modelo utilizado para gerenciar a melhoria contínua. Nas organizações ocidentais, o interesse pela implementação da GPD foi motivado principalmente pelo requisito da auto avaliação como parte do modelo para excelência de negócios indicado pela European Foundation for Quality Management e Malcolm Baldrige National Quality Award (LEE; DALE, 1998).

O sucesso da GPD envolve a extensiva implantação de ações organizacionais com foco na melhoria de desempenho dos processos e na utilização de atividades de monitoramento e medição a fim de acompanhar os resultados destas ações. Neste contexto, Bessant e Francis (1999) destacam dois grupos principais de atividades que sustentam a GPD. O primeiro, denominado “top-down”, trata do processo de formulação e desdobramento da estratégia, que orientam as ações de melhoria. O segundo, denominado “bottom-up”, refere-se ao desenvolvimento sistemático de ações voltadas à melhoria contínua dos processos, bem como a medição e monitoramento dos resultados destas iniciativas.

A GPD requer a criação de uma estratégia clara e coerente para o negócio e sua implantação através de um processo em cascata que constrói o entendimento e delega responsabilidade pelas metas. Um elemento chave para a melhoria contínua é o uso de monitoramento e medição formalizada como um direcionador da melhoria (EDVARDSSON et al., 2010).

Assim, as iniciativas voltadas para a melhoria de processo requerem um direcionamento e alinhamento a fim de apoiarem a estratégia organizacional. Melhorias introduzidas sem tal direcionamento podem ser consideradas ad hoc ou voltadas para “apagar incêndios” (GONZALEZ; MARTINS, 2011; GONZALEZ; MARTINS, 2007; BESSANT et al., 2000 JURAN, 1990). Além disso, as ações de melhoria contínua devem ser acompanhadas de sistemas de medição que

possibilitem o monitoramento e avaliação do aumento de desempenho alcançado. Portanto, duas questões são levantadas nesta pesquisa:

Quais mecanismos de desdobramento top-down e bottom-up são utilizados por organizações prestadoras de serviço a fim oferecerem direcionamento estratégico às iniciativas de melhoria contínua?

Como a organização avalia o impacto de uma iniciativa de melhoria em relação ao cumprimento de determinada meta estratégica?

A escolha de uma organização prestadora de serviço é justificada em dois sentidos. A primeira justificativa diz respeito à carência de trabalhos sobre o impacto da GPD sobre a melhoria contínua em ambiente de serviços. A outra justificativa diz respeito à dificuldade deste tipo de organização estabelecer sistema de medição para suas iniciativas de melhoria, uma vez que o resultado do processo é intangível, heterogêneo e inseparável, isto é, as operações de serviço apresentam maiores dificuldades de replicação quando comparadas aos processos de manufatura, e ainda, a execução do serviço pelo prestador e consumo do serviço por parte do cliente ocorrem simultaneamente (PARASURAMAN et al., 1985; FRYER, et al., 2007).

### 3 Metodologia

O procedimento metodológico escolhido para a condução da pesquisa é o estudo de caso. Esta estratégia metodológica foi considerada a mais adequada pelo fato dela permitir que múltiplas dimensões relacionadas à gestão pelas diretrizes e sua relação com o desenvolvimento de melhoria contínua, especialmente aquelas voltadas às características organizacionais que direcionam a aprendizagem organizacional, sejam exaustivamente estudadas em casos reais.

Segundo Yin (2001, p.32): “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Yin (2001) enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados.

Goode e Hatt (1979, p. 421-422) definem o estudo de caso como um método de olhar para a realidade social. “Não é uma técnica específica, é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.

Bruney, Herman e Schoutheete (in DUARTE e BARROS, 2006, p. 216) definem estudo de caso como “análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais”. Para eles, o estudo de caso reúne, tanto quanto possível, informações numerosas e detalhadas para apreender a totalidade de uma situação.

A condução desse estudo de caso envolve a aplicação de questionário semiestruturado, isto é, o questionário é formado por questões abertas aos respondentes, visando extrair o máximo de informação possível sobre determinado aspecto estudado (YIN, 2001). A pesquisa também utilizará a observação de documentos, que apoiem a verificação e análise do método de desdobramento das metas e do sistema de medição utilizado pela organização pesquisada para monitoramento e avaliação dos resultados alcançados pelos programas de melhoria contínua.

Primeiramente foram extraídas e estudadas as características do mercado de prestadores de serviço e quais eram os principais desafios a serem batidos. Na segunda parte do projeto foram extraídos dados referentes ao desenvolvimento das

metas estratégicas, o desdobramento dessas metas para os níveis inferiores e as preposições de melhorias conforme a demanda das metas desdobradas.

Foram realizados ao longo do projeto 8 visitas na empresa, onde foram realizadas reuniões para alinhamento dos dados e informações do mercado. O alinhamento das estratégias de metas foi conduzido pelo consultor da empresa, Ricardo Valentim. Durante as entrevistas foram extraídos primeiramente dados referentes às características do mercado e a atuação da empresa dentro dele. A empresa atualmente trabalha com 92 funcionários e fatura em média 2 milhões de reais por mês. A empresa existe há 25 anos e iniciou o projeto de gestão por diretrizes em junho de 2014.

Na primeira reunião foi discutida a dificuldade inicial na implantação da metodologia de gestão por diretrizes e a aplicação do método PDCA. Foi aplicado também a primeira parte da entrevista, onde foi possível entender um pouco mais sobre o mercado de prestadores de serviços odontológicos. Nas reuniões 2 e 3 foram apresentadas as metas para cada nível hierárquico, seu escalonamento, e houve observações de documentos e histórico de resultado. A segunda parte da entrevista foi aplicada a partir da quarta visita. Assim o questionário da entrevista foi usado como apoio nas reuniões seguintes, nos auxiliando conforme surgia pontos a serem debatidos. Abaixo segue quadro de reuniões.

Quadro 1: Datas e pautas das reuniões

Quadro de visitas - Projeto Iniciação	
12/01/2015	Reunião para alinhamento do projeto e escolha da empresa. Aplicação da primeira parte da entrevista
09/02/2015	Reunião para aumentar o conhecimento da empresa e suas estratégias
16/03/2015	Coleta de dados e alinhamento de metas x estratégias
13/04/2015	Início da aplicação da segunda parte da entrevista
18/05/2015	Acompanhamento de metas
08/06/2015	Acompanhamento das metas e estratégias
06/07/2015	Coleta de dados referente a metas e melhorias na empresa
27/07/2015	Coleta de dados final, e conclusão do projeto

Fonte: Elaboração do autor

Conforme apresentado no cronograma do projeto a aplicação da entrevista trouxe uma maior visão do projeto. A entrevista foi respondida pelo consultor da

empresa Ricardo, o mesmo também é o responsável por conduzir o projeto de gestão pelas diretrizes e melhoria continua dentro da prestadora de serviço odontológico. Segue no anexo 1 as questões levantadas.

#### 4 Estudo de caso

A seleção da empresa envolveu, inicialmente, um levantamento das empresas prestadoras de serviço (objeto desta pesquisa), que desenvolvem a prática do desdobramento das diretrizes na região de Campinas. Para tanto, o pesquisador entrou em contato com uma empresa de consultoria da área gerenciamento da qualidade e, a partir do banco de dados das empresas para as quais esta consultoria presta serviço de consultoria, foi selecionada uma empresa para participar do estudo de caso. A seleção da empresa levou em consideração a prática do gerenciamento pelas diretrizes e o tempo que tal prática é desenvolvida pela empresa. Dessa forma o estudo de caso foi realizado em cima de uma prestadora de serviços odontológicos localizada na região de Campinas.

A empresa escolhida tem como sua funcionalidade prestar serviços da área odontológica, e esses serviços devem ser realizados com qualidade. Para isso é fundamental que a prestadora de serviço tenha um volume de clientes e que sempre haja aumento em sua carteira vendendo e fidelizando seus os clientes.

Foi realizada entrevista, reuniões e coletas de dados para analisarmos e acompanharmos o caso mensalmente. Os principais dados da empresa estão enunciados abaixo:

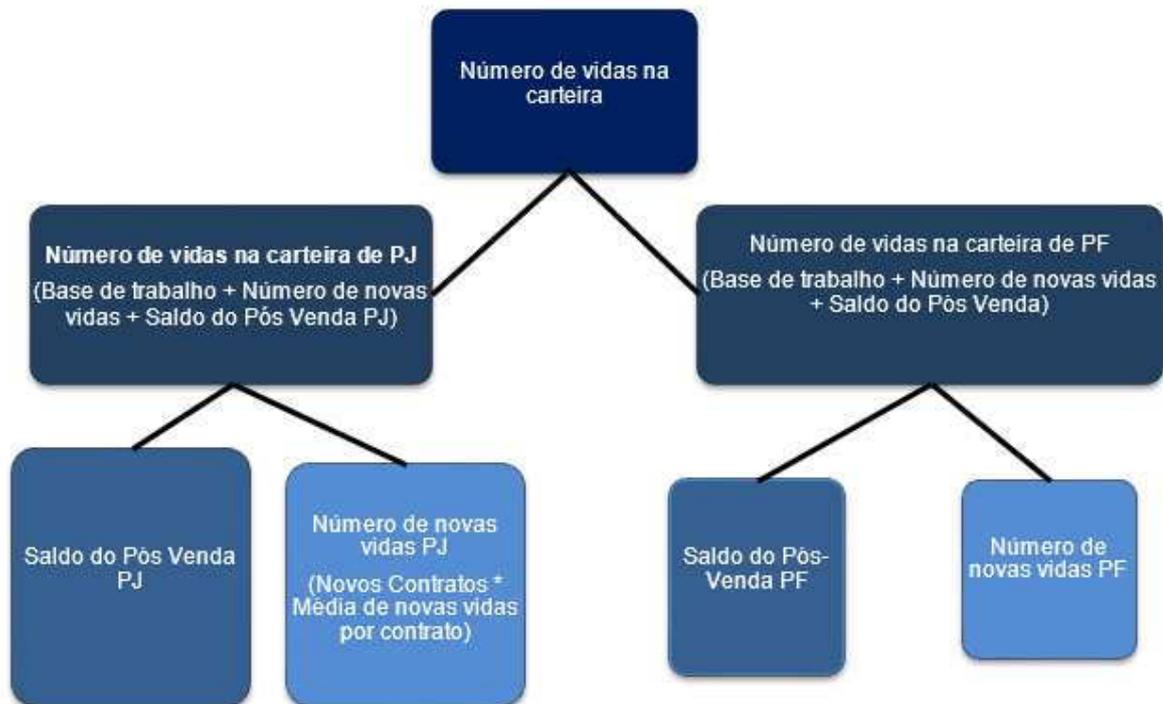
Como estratégias da empresa foram levantadas busca pela expansão da carteira de clientes através de novas vendas, investimento em tecnologia para aproximação de prestadores de serviços e clientes, capacitação continua de prestadores de serviços e funcionários internos.

O objetivo principal da prestadora de serviço era alinhar suas estratégias às suas metas. (Vide anexo 1)

O consultor da empresa e os diretores se reúnem e decidem através de um histórico e do mercado quais metas devem ser cobradas e quais serão os níveis responsáveis.

Seguindo a sua diretriz principal que é aumentar o número de clientes em sua carteira, foi proposto como meta principal é aumentar em 20% o número de vidas novas em um ano. As metas foram montadas e escalonadas para os níveis inferiores conforme figura 1.

Figura 1 - Desdobramento de metas da equipe de vendas



Fonte: Elaboração do autor

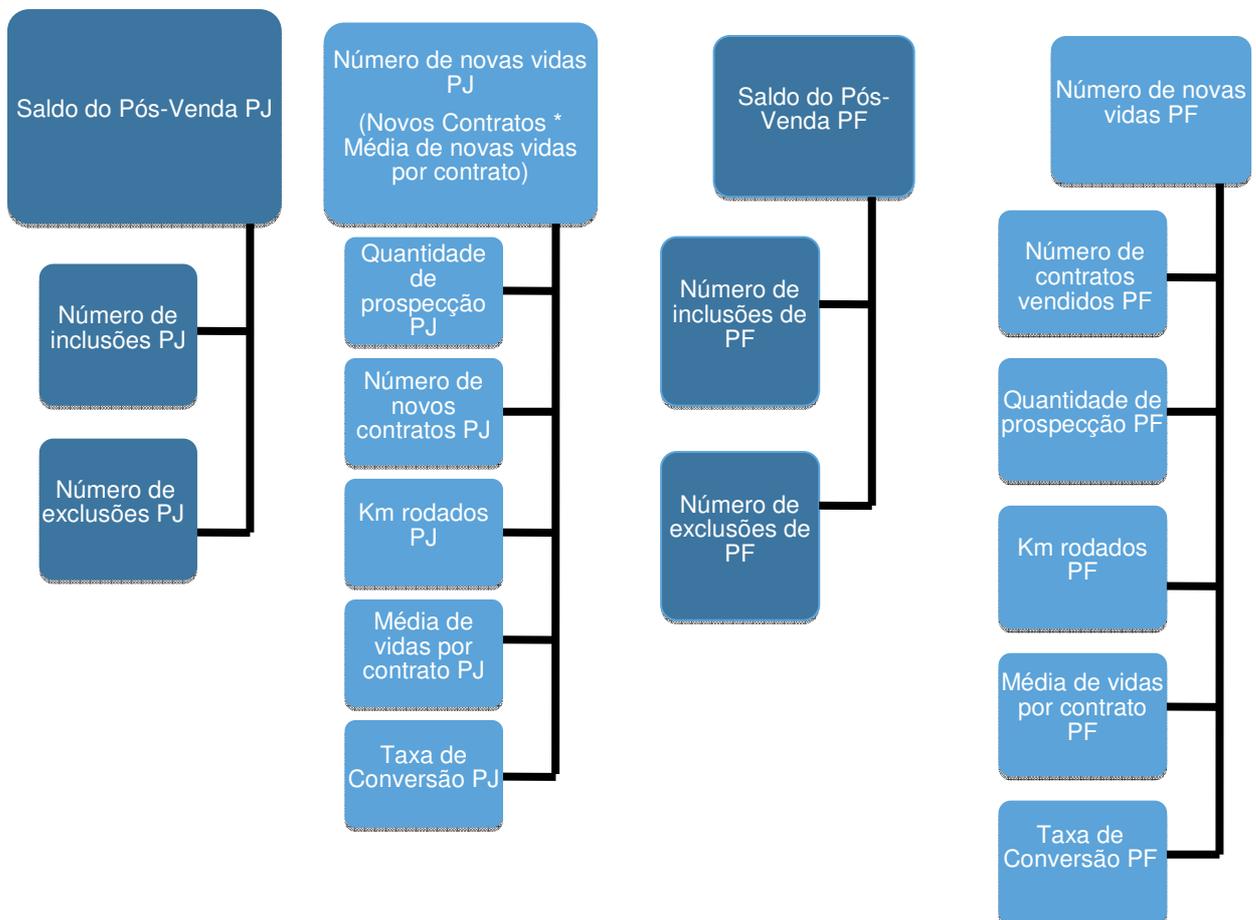
Podemos notar o escalonamento da meta. A meta inicial é aumentar o número de vidas na carteira, essa meta foi escalonada para duas equipes e cada uma ficou responsável em aumentar sua carteira de vidas conforme tipo de contrato, pessoa física ou pessoa jurídica. Abaixo desse nível, as metas foram escalonadas em novas metas, sendo assim cada equipe de vendas (equipe PF e equipe PJ) ficou responsável em cumprir as metas de saldo de pós-venda e número de novas vidas. Seguindo o conceito de bottom-up os níveis mais baixos vão necessitar de treinamentos e melhorias, esse processo de melhoria continua resultara no cumprimento das metas. Conseqüentemente os níveis acima também cumpriram suas metas. Mostra-se que a meta é destinada conforme conceito top-down (de cima para baixo), porém a meta principal só será cumprida se os níveis abaixo corresponderem (bottom-up).

As metas acima foram propostas pela diretoria seguindo o histórico da empresa e o segmento no mercado. A meta da alta empresa é aumentar o número de vidas na carteira em 20%. A meta foi desdobrada em duas metas, sendo uma para cada equipe de vendas (pessoa física e pessoa jurídica). Cada equipe (pessoa física e pessoa jurídica) se dividiu em outros dois grupos, o pós-venda e vidas

novas. As duas equipes tinham duas metas, eram elas respectivamente: manter o saldo do pós-venda positivo, ou seja, ter mais inclusões do que exclusões, e aumentar o número de vidas novas, ambas as metas eram destinadas a cada equipe, apenas com o público alvo alterado (pessoa física e pessoa jurídica).

Segue as metas com seus respectivos indicadores, é importante informar que o histórico da empresa, o mercado e as estratégias da empresa foram essenciais para a criação das metas.

Figura 2: Indicadores de desempenho das metas



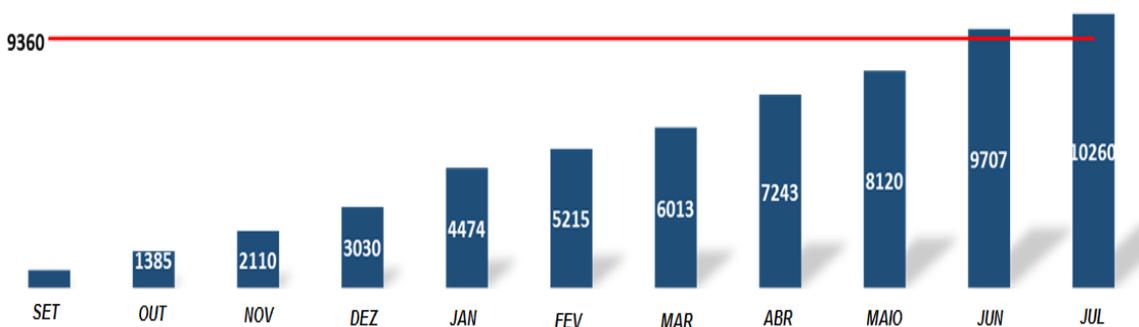
Fonte: Elaboração do autor

Os indicadores são muito importantes para a continuidade e plano estratégico da empresa. As reuniões de equipe são realizadas semanalmente e cada funcionário deveria passar os números de seus indicadores para seus líderes. Através desses números as metas eram revisadas e se necessário alterada.

Com o estudo de caso foi notado a importância do acompanhamento das metas e suas reformulações conforme a análise do cumprimento das metas. A

prestadora de serviço seguiu um modelo de reuniões quinzenais para a alta gerencia, nelas eram discutidas melhorias em toda operação e administração. Nessas reuniões a alta gerencia se reunia com o consultor e discutia através do método dos “5 porquês” a causa para cada não cumprimento das metas. Essas reuniões conforme desdobramento das metas se repetia para cada nível hierárquico da prestadora de serviço, assim era possível analisar e achar a causa para o não cumprimento das metas.

Gráfico 1: Número de vidas novas 2014/2015



Fonte: Elaboração do autor

No gráfico nota-se que a meta para a empresa estudada era a adesão de 9360 novas vidas. Com a implantação do método de GPD atingiu-se 109% da meta proposta.

Em um período de 3 meses as metas eram revistas e se necessário eram reformuladas, podendo assim ser aumentada ou diminuída. Esse processo de reformulação das metas tinha como característica principal mostrar para todos os níveis da hierarquia a importância do cumprimento da meta principal. Essa aproximação dos níveis aumentou o relacionamento interno e deixou ainda mais claro a importância de cada funcionário perante a sua meta.

A cada reunião, novas melhorias e novas estratégias eram propostas. As metas andavam juntamente com as melhorias e muitas vezes só era possível cumpri-las se houvessem melhorias.

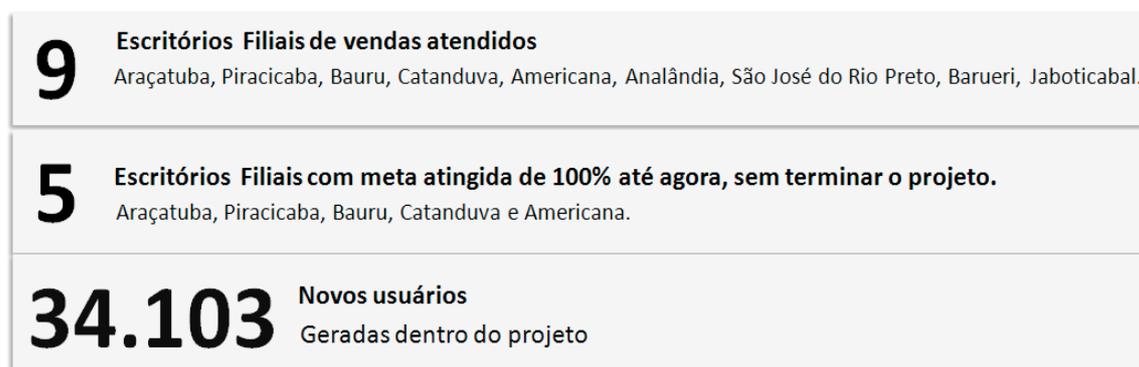
Houve diversas melhorias que só apareceram devido às constantes reuniões que a prestadora realizava com todos os seus funcionários. A equipe de vendas apresentou a necessidade de um treinamento de prospecção, e como resposta a empresa proporcionou a todos esse treinamento.

Foi apresentado, como dificuldade da equipe de vendas, a falta de sistema para auxílio na venda, para isso a empresa propôs a implantação de um software que auxiliasse a equipe de vendas. Esse software foi adotado pela prestadora de serviço. Além de auxiliar a equipe de vendas em todas as etapas da venda dos seus produtos (Prospecção, contato, proposta, negociação e contrato fechado) ele auxiliava no acompanhamento da meta de cada funcionário. Assim era possível notar onde cada um precisava melhorar ou em que fase da venda era necessário ter um foco maior. Essa melhoria trouxe bons resultados, além disso, o novo software trouxe transparência e eficácia para toda a equipe de vendas. O acompanhamento e apoio da gerência foram essenciais.

O gerenciamento por diretrizes foi aplicado juntamente com o método de PDCA, onde cada estratégia e melhoria aplicada na prestadora eram planejadas, aplicada, checada e depois tomada uma ação caso fosse necessário.

Notou-se ao final do projeto como resultado a importância dos treinamentos oferecidos a todos os níveis da empresa. As metas foram cumpridas devido ao aumento na qualidade de atendimento, venda e prestação de serviço. A carteira de cliente se estendeu, pois os clientes que já existiam se mantiveram na empresa, devido à melhoria na qualidade e, novos clientes entraram na carteira da empresa, pois notaram a melhoria na qualidade de serviço e atendimento.

Figura 3: Resultado do projeto de implantação da GPD em outras unidades da prestadora de serviço



Fonte: Elaboração do autor

Acima observamos os resultados da implantação da GPD em outras unidades da prestadora de serviço. Notamos que em mais de 50% das unidades que está sendo implantado a GPD já foi cumprida a meta estabelecida. O projeto em todas as unidades está em andamento e ao final há possibilidade de extensão do projeto.

## 5 Conclusão

Com o estudo de caso foi possível afirmar que o gerenciamento por diretrizes acontece necessariamente com a interação de dois fenômenos são eles top-down e bottom-up. Nesse método a alta hierarquia recebe sua meta e desdobra-as para seus funcionários e lhe fornecem treinamentos e aperfeiçoamentos para que essas metas sejam cumpridas, esse processo de desdobramento das metas para níveis inferiores chama-se top-down. O processo de bottom-up acontece inversamente, porem paralelamente ao processo de top-down. Esse processo de bottom-up é representado pela busca de melhorias e estratégias que faça com que haja cumprimento das metas, desta forma os funcionários dos níveis mais baixos recebem as metas a serem cumpridas, mas cabe a eles retornarem e solicitarem aos seus gestores novos treinamentos e melhorias tanto no processo, quanto em equipamentos.

Nas prestadoras de serviços a melhoria continua foi essencial para um melhor resultado. O atendimento aos clientes, a venda dos planos e a prestação de serviços é o foco para a obtenção de resultados. Os investimentos em bonificações, treinamentos, obtenção de novos equipamentos são necessários. É preciso focar e manter esses treinamentos durante todo o ano, e sempre buscar novas técnicas e opções de melhorias, como: novos treinamentos, novos equipamentos, e expansão de funcionários.

Cabe a cada área da empresa a responsabilidade de buscar novas melhorias, como por exemplo: A área de vendas deverá se responsabilizar pela capacitação de sua equipe através de treinamentos, novos equipamentos e softwares; A área de recursos humanos buscara treinamentos institucionais, onde mostre aos funcionários a sua importância dentro da empresa e coloca em pratica o princípio e diretriz da empresa. O financeiro buscara formas de melhorar a gestão do dinheiro e analisara a possibilidade de novos investimentos para expansão ou capacitação. As metas estão totalmente alinhadas com os meios e com as ações de melhorias, não seria possível cumprir uma meta se a empresa não desse o suporte e atenção para seus funcionários.

A melhoria continua deve estar presente na rotina de cada um dentro da empresa, devem-se buscar melhorias a todo instante. Dessa forma a meta se torna mais fácil de ser cumprida. Com isso, as submetas são revisadas e pode ser

aumentada, tornando a meta principal algo que pode ser revisada e aumentada. Isso incentiva todos os níveis hierárquicos, pois todos são beneficiados, seja através de prêmios ou maiores lucros.

As estratégias da empresa estão ligadas a cada meta desdobrada, somente com o acompanhamento das metas e o cumprimento delas conseguimos ter o alinhamento entre estratégia da empresa e melhoria contínua.

Foi possível concluir que o acompanhamento das metas é essencial. A mudança da meta é aceita caso seja concluído através de reuniões e análise que a meta é inviável, dessa forma, a alta gerencia juntamente com todos da equipe devem entrar em acordo para que no mês seguinte a meta tenha desafios que seja possível de ser cumpridos com os recursos disponíveis.

## Referências

- AKAO, Y. **Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM**, Productivity Press, Cambridge, MA, 1991.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S. High involvement innovation through continuous improvement. **International Journal of Technology Management**. Vol. 14, no. 1, p. 7–28, 1997.
- BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behavior. **Technovation**. V.21, p. 67-77, 2000.
- BESSANT, J.; FRANCIS, D. Developing strategic continuous improvement capability. **International Journal of Operations & Production Management**. Vol. 19, no. 11, p. 1106-1119, 1999.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia a dia**. 8ed. Belo Horizonte: DG, 2004.
- EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, L.U. Improving the prerequisites for customer satisfaction and performance: A study policy deployment in a global truck company. **International Journal of Quality and Service Sciences**. Vol. 2, no. 2, p. 239-258, 2010.
- FRYER, K. J.; ANTONY, J.; DOUGLAS, A. Critical success factors of continuous improvement in the public sector: **A literature review and some key findings**. The TQM Magazine. Vol. 19, no. 5, p., 2007
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Melhoria contínua no ambiente ISO 9001:2000: estudo de caso em duas empresas do setor automobilístico. **Revista Produção**. Vol. 17, no. 3, p.592-603, 2007.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Melhoria contínua e aprendizagem organizacional: Múltiplos casos em empresas do setor automobilístico. **Gestão & Produção**. Vol. 18, no. 3, p. 473-486, 2011.
- JURAN, J. M. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo: Editora Pioneira, 1990.

NEWCOMB, J.E. **Management by policy deployment**. Quality. Vol. 28, no. 1, p. 29-30, 1989.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. **A conceptual model of service quality and its implications for future research**. Journal of Marketing. Vol. 49 n. 4, p. 41-50, 1985.

SILVA, R. S.; NETO, P. L. O. C. Abordagem sistêmica do gerenciamento pelas diretrizes: conceituação e aplicação. **Gestão & Produção**. Vol. 7, no. 1, p. 43-55, 2000.

YIN, R. K. Estudo de caso: **Planejamento e método**. 2<sup>o</sup> edição. São Paulo: Bookman, 2001.

## **Anexo 1**

### **Questionário de pesquisa**

#### **Mercado**

1. Quais são as cidades onde o serviço de sua empresa é prestado?
2. Há quanto tempo atua no mercado?
3. Quais os principais concorrentes?
4. Qual a principal atividade econômica da região de atuação?
5. Quais são as grandes empresas da região?
6. Quais são as dificuldades e problemas enfrentados no seu mercado?
7. Quais são as vantagens e oportunidades do seu mercado?

#### **Desdobramento de metas e melhoria**

8. Quais são as metas estratégicas da empresa?
9. Como a meta da empresa está relacionada as estratégias da alta direção?
10. Como as metas foram planejadas, para construir os objetivos estratégicos da empresa?
11. Como as mudanças econômicas podem ser percebidas em uma meta?
12. As mudanças econômicas foram essenciais para a criação da meta?
13. A meta está vinculada ao um resultado da empresa? Esse é o resultado esperado por todos os stakeholders?
14. A empresa está gerando valor apenas para ela ou para a sociedade também?
15. Como a alta direção controla as metas que foram desdobradas?
16. As metas estratégicas são desdobradas a partir da alta gerencia?
17. As metas foram criadas apenas para o nível inferior?
18. As metas foram criadas a partir de uma análise do resultado e posteriormente foram desdobradas?
19. As metas foram criadas a partir de uma análise de cada departamento e depois foi determinado o que cada um faria?
20. Foi calculado o impacto dessa meta para todos os envolvidos?
21. Como é acompanhado o cumprimento das metas?
22. Como a empresa direciona os departamentos a fim de que cumpram as metas estratégica da organização?

23. Quais dados são analisados para saber se a meta foi batida?
24. Qual a periodicidade do acompanhamento? São realizadas reuniões?
25. Quais mecanismos, instrumentos ou ferramentas são utilizados pela empresa para desdobrar as principais metas da empresa aos níveis inferiores?
26. Como os gestores dos departamentos recebem as informações sobre as metas de primeiro nível? Como estes gestores as desdobram em metas factíveis para seus departamentos
27. Como se dá o processo de planejamento das ações de melhoria por parte dos gestores dos departamentos?
28. Qual o grau de envolvimento dos trabalhadores dos departamentos em relação às atividades de melhoria?
29. Como os trabalhadores de níveis hierárquicos inferiores colaboram em relação à revisão das metas estratégicas?
30. Os gestores apresentam canais de comunicação para receber informações de seus funcionários a fim de revisar e melhorar o desenvolvimento das metas organizacionais?
31. Como ocorre o monitoramento do cumprimento das metas no nível dos departamentos? E como se dá o monitoramento das metas principais do planejamento estratégico?