

Competitividade, Gestão Estratégica e Práticas de Liderança

Heitor M. Quintella, DSc, UFF

M. Angélica Meschesi Dantas IBM

Bruno Confort Mestrando Engenharia de Produção UFF

Resumo

O presente artigo apresenta os resultados obtidos na pesquisa realizada para investigar a vantagem competitiva nas organizações que já implementaram ferramentas de gestão estratégica associadas as práticas de liderança dos executivos.

A pesquisa foi realizada com executivos de organizações privadas dos setores de Telecomunicações, Mineração e Energia que em 2001 obtiveram um faturamento entre US\$ 1.500 milhões e US\$ 6.000 milhões. Dentro deste grupo, foram selecionadas aquelas que já implementaram ERP, são líderes de mercado, fazem uso intenso da tecnologia da informação, com alto investimento nesta área e possuem cultura de contratação de consultoria externa para apoio em projetos.

Os objetivos foram: (1) Comparar entre dois grupos de organizações: as que já implementaram ERP e ferramentas de gestão estratégica e aquelas que já implementaram ERP e não utilizam ferramentas de gestão estratégica. Dentro deste contexto, verificar qual o grupo que apresenta maior grau de competitividade; (2) Identificar a existência de demanda para a implementação de ferramenta de gestão estratégica, por parte das organizações que não a utilizam, e; (3) Comparar o nível de liderança dos executivos das organizações que utilizam ferramenta de gestão estratégica com o nível de liderança dos executivos das organizações que não utilizam ferramenta de gestão estratégica.

Abstract

This article presents the results achieved with a research that investigated the competitive advantage in companies which have implemented strategic management tools associated with their leadership practices.

This opinion research has been conducted with executives of private companies in the following industry segments : Telecommunications, Mining and Energy which in 2001 had achieved revenues between US\$ 1.500 million and US\$ 6.000 million. Within this group, the companies selected were the ones that have already implemented ERP, are leaders in their sector, are heavy IT users and IT investors and have a consultancy hiring culture.

The objectives were: (1) compare two groups of companies: one were the companies which have already implemented ERP and strategic management tools and the other were the companies which have already implemented ERP and have not implemented strategic management tools. In this context, the aim was to check which group presented the highest competitive level; (2) identify the existence of demand to implement strategic management tools in companies which have not yet implemented them; (3) compare the leadership practices in those companies which have already implemented strategic management tools to the ones that have not.

Os autores agradecem aos árbitros que com seus comentários muito contribuíram para o aperfeiçoamento deste texto

Introdução

Na década de 80 , os programas de qualidade total e EDI (*eletronic data interchange*) se destacavam como uma inovação para a administração tradicional. Já na década de 90 , os destaques eram a reengenharia de processos, os sistemas de gestão integrada (ERP) e o conceito de cadeia de valor de suprimentos (*Supply Chain Mgmt*) .

Após decorrido o período dos sistemas de gestão integrada , conhecido como ERP – *Enterprise Resource Planning*, surgiu uma nova abordagem no segmento dos negócios, chamada internet. Negócios realizados via internet e suas categorias (B2B, B2C, B2A etc). A internet é a ferramenta mais importante do novo século. Porém, quando se fala em gestão empresarial, as organizações estão cada vez mais voltadas para sua estratégia e demandando de ferramentas para implementá-la.

Nos anos 90, o ERP (*Enterprise Resource Planning*) teve sua origem devido a grande necessidade de organizar o operacional , de forma a otimizar e integrar toda a organização, dar mais confiabilidade nos números, agilizar o tempo de resposta e aumentar a produtividade, além

de reduzir os custos. Agora surge a necessidade de mostrar números para os acionistas, surgindo a necessidade de ferramentas estratégicas, pois cada vez mais os acionistas querem acompanhar os resultados e fazer simulações e previsões. Desta forma, surge o termo em negócios “*Business Intelligence*”, onde o grande foco é a parte estratégica da pirâmide organizacional.

O termo “*Business Intelligence*” engloba o planejamento estratégico da organização, todo o seu acompanhamento em termos de objetivos e metas estratégicas, através dos seus indicadores, o orçamento financeiro e a consolidação das organizações do grupo, a fim de prover informações para tomada de decisões estratégicas. O conceito do BSC (*Balanced Scorecard*) introduzido por Kaplan e Norton (1996) , também está associado ao termo “*Business Intelligence* “, por se tratar se uma ferramenta de desempenho empresarial focada na estratégia da organização.

Segundo Kaplan e Norton (1996), os negócios e as estratégias de negócios mudaram. Os sistemas de gerenciamento têm sido elaborados para suprir as necessidades de um mundo estável com mudanças incrementais, sendo assim , não suprem as necessidades da economia dinâmica atual. Abaixo, ilustramos um paralelo entre a era industrial e a era do conhecimento, na qual vivemos :

Tabela 1- Comparação entre a era industrial e a era do conhecimento

Na era industrial	Na era do conhecimento
Voltado para a produção	Voltado para o cliente
Funcional	Processo (Integrado)
Ativos Tangíveis	Ativos Intangíveis
De cima para baixo	De baixo para cima
Mudança incremental	Mudança sistêmica
Gerenciamento	Liderança

Fonte: Adaptado de Robert, Kaplan & David, Norton, *Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro:Editora Campus,1997

No que tange aos processos estratégicos, foram introduzidas ferramentas de gestão de desempenho como BSC (*Balanced Scorecard*) , conceitos de ABM (*Activity Based Management*), Planejamento e Orçamento Empresarial Integrado. Com base nesta evolução em termos de processos estratégicos, a tecnologia da informação também acompanhou esta evolução, introduzindo tecnologias como : Data Warehouse, OLAP , Data Mining entre outros.

Atualmente, já existe no mercado algumas ferramentas de gestão estratégica sendo comercializadas por fornecedores como : Hyperion, SAP , PeopleSoft, Oracle entre outros.

Uma das razões que impulsionam as organizações a buscarem cada vez mais excelência em serviços/produtos é a competitividade. A competição cada vez mais acirrada entre organizações, nações e blocos econômicos, aliada a um alto grau de exigência de consumidores, exige que, além de se viabilizarem financeiramente, as organizações apresentem qualidade. Já a economia global em que vivemos obriga a cada organização estabelecer novas parcerias e disputar mercado não apenas com organizações vizinhas, mas com o mundo todo.

Por outro lado aspectos relacionados às práticas de liderança em todos os níveis da organização são considerados como uma questão crucial para a competitividade, sendo possível, através destas práticas, obter um nível maior de produtividade , rentabilidade e excelência nos serviços prestados.

Então surgem as seguintes perguntas:

- ♣ Até que ponto uma ferramenta de gestão estratégica auxiliaria no aumento da vantagem competitiva das organizações ?
- ♣ As organizações que já implementaram ERP para otimizar suas operações estão acomodadas com a solução tecnológica ou estão demandando por novas ferramentas de gestão estratégica ?
- ♣ Será que os executivos das organizações que possuem uma maior competitividade estão exercendo uma liderança efetiva?

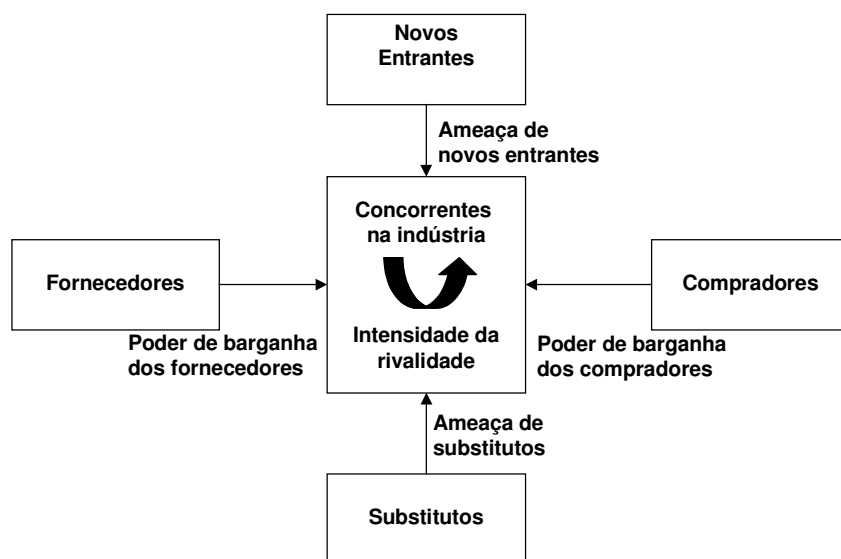
Este problema insere-se na pesquisa Fatores Humanos e Tecnológicos da Competitividade conduzida na Universidade Federal Fluminense (Quintella,1997).

Modelo de competitividade (Porter)

Porter (1980) mostra que a vantagem competitiva de uma organização está na maneira com a qual ela se defende das forças que governam a competição em um setor.

A competitividade em uma indústria é modelada pelas cinco forças competitivas (Clientes, Fornecedores, Entrantes em potencial, Concorrentes atuais e os Produtos substitutos), que são representadas pela figura abaixo :

Figura 2 – Forças competitivas na indústria



Fonte: Adaptado de Porter, Michael E., *Competição*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999

Porter (1980) afirma que cada setor tem sua particularidade competitiva, ou seja, no setor naval é provável que a principal força seja representada pelos compradores, já no siderúrgico as principais forças são os concorrentes externos e os materiais substitutos. Dessa forma, podemos perceber que cada empresa inserida num determinado setor, quando analisada sob a luz destas forças competitivas, tende a apresentar variações com relação a importância das mesmas para atingir uma vantagem competitiva.

Os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades e um desejo de ganhar participação no mercado, porém eles esbarram em barreiras construídas pelos atuais concorrentes.

São seis os principais sustentáculos das barreiras de entrada : Economias de escala; Diferenciação do produto; Exigências de capital; Desvantagens de custo, independentes do tamanho; Acesso a canais de distribuição e política governamental. Porter (1980) também cita como barreira de entrada a curva de experiência no setor.

Os fornecedores são capazes de exercer o poder da negociação sobre os participantes de um setor ,da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar a baixa de preços e de exigir melhor qualidade.

A chave do crescimento é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos.

A utilização de ferramentas de gestão estratégica podem alterar cada uma destas forças competitivas e, como resultado, alterar a atratividade e lucratividade das organizações. Este trabalho de pesquisa pretende avaliar , através de questionário de competitividade/estratégia , o posicionamento competitivo das organizações pesquisadas , utilizando para tal o modelo das forças competitivas de Porter.

As três estratégias genéricas

Porter(1980) afirma que para enfrentar as 5 forças competitivas e ganhar uma vantagem competitiva, existem 3 abordagens estratégicas genéricas (Liderança no custo total ; Diferenciação e Enfoque) , conforme figura abaixo :

Figura 3– Três estratégias genéricas

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	1. Liderança em custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3. Foco em Custo	3. Foco em Diferenciação

Fonte: Adaptado de Porter, Michael E., *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986

Porter(1980) aborda estas estratégias fazendo um paralelo com as 5 forças competitivas :

1. Liderança no custo total , consiste no custo baixo em relação aos concorrentes, gerando uma barreira substancial aos novos entrantes; defendendo a empresa com relação a compradores e fornecedores ; colocando a empresa em posição favorável em relação aos produtos substitutos.
2. Diferenciação , consiste na criação de algo que seja considerado único no âmbito de toda empresa. Nesta estratégia, os custos não são ignorados, porém não são o alvo estratégico primário.
3. Enfoque, consiste em focar apenas um segmento em particular. Esta abordagem proporciona retornos acima da média para a empresa.

As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes , procedimentos de controle e sistemas criativos.

Porter (1980) ressalta os riscos de seguir as estratégias genéricas, como sendo fundamentalmente dois :

- 1 – Falhar ao alcançar ou sustentar a estratégia;
- 2 – O valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia genérica seja desgastado com a evolução da indústria.

A utilização de ferramentas de gestão estratégica pode gerar uma redução nos custos e um aumento da eficiência do planejamento estratégico, gerando um diferencial para a organização. Esta pesquisa verificou , através de questionário de competitividade/estratégia , em que quadrante da figura acima as organizações pesquisadas se encontram, classificando-as quanto a sua abordagem estratégica.

A cadeia de valor

Porter (1985) afirma que a vantagem competitiva de uma organização não pode ser compreendida apenas pela análise da empresa como um todo, e sim pelas inúmeras atividades distintas que esta empresa realiza e que são geradoras de valor.

Para Porter (1985) o termo valor significa : “ o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece”. Ele também apresenta a rentabilidade de uma empresa associada ao valor que ela impõe, onde a mesma torna-se rentável quando o valor ultrapassa os custos de produção do produto.

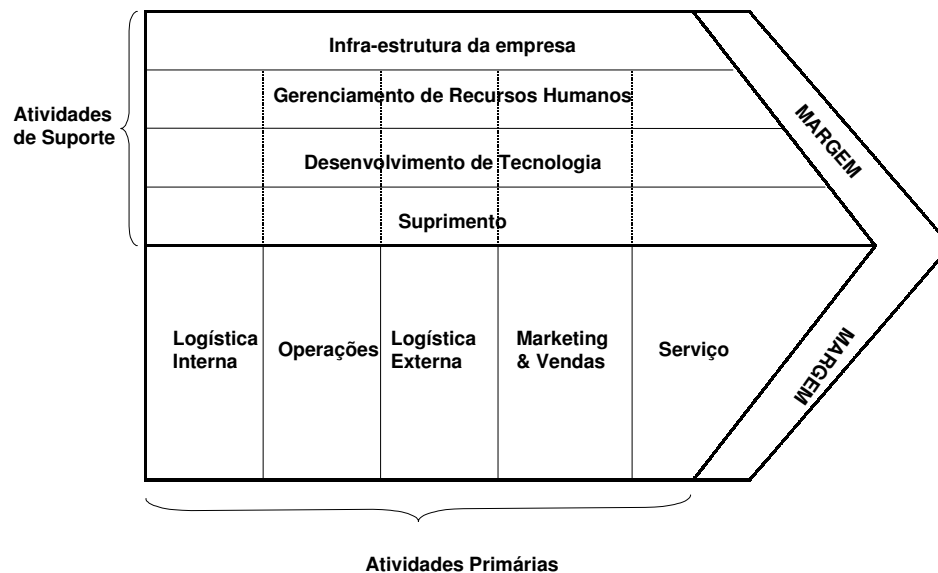
Segundo Porter (1985), para poder analisar as fontes de competitividade de uma empresa é necessário examinar todas as atividades executadas pela mesma. Portanto, para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valor de uma empresa para competir em uma indústria particular.

Porter (1985), sugere a utilização da “cadeia de valor” na avaliação da competitividade, de tal forma que a empresa possa ganhar vantagem competitiva, focando suas ações nas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais eficaz do que a concorrência. Apesar da cadeia de valor das empresas pertencentes a uma mesma indústria serem similares, elas diferem em alguns aspectos , pois refletem suas histórias, estratégias e sucesso na implementação, fazendo com que essa diferença deva ser vista como potencial para o alcance da vantagem competitiva.

A cadeia de valor encaixa-se em uma corrente maior , denominada por Porter (1985) de “sistemas de valor”, que significa o conjunto das cadeias de valor, formada pela cadeia de valor dos fornecedores, da própria empresa, do canal e do comprador.

Porter (1985) define que a cadeia de valor das empresas é composta de nove categorias genéricas de atividades, sendo composta por dois grupos de atividades: as primárias (5 atividades) e as de apoio (4 atividades). A identificação e o entendimento de cada uma das atividades primárias e de apoio para cada empresa irá proporcionar o melhor entendimento de suas potenciais vantagens competitivas, conforme figura abaixo :

Figura 4 – Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Porter, Michael E., Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989

As atividades de valor primárias são aquelas ligadas na criação física do produto, na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós-vendas. Por outro lado, as atividades de apoio sustentam as atividades primárias, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias outras funções.

Como atividades primárias de uma empresa dentro de uma indústria, podemos citar : Logística Interna ; Operações ; Logística Externa ; Marketing & Vendas e Serviço.

Como atividades de apoio, podemos citar : Infra-estrutura da empresa; Gerência de recursos humanos ; desenvolvimento de tecnologia e suprimento.

Os produtos são produzidos a partir de matérias-primas (insumos), cujos fornecedores dispõem de suas próprias cadeias de valores e estes podem influenciar o desempenho da empresa compradora, estes mesmos produtos passam pela cadeia de valores do Canal e do próprio Consumidor. Em última análise a diferenciação estabelecida pelo consumidor do produto em sua cadeia de valores, determina a sua decisão pela aquisição do produto e define o preço-prêmio que este está disposto a pagar, ou seja, define a quão competitiva esta sendo a estratégia empreendida.

A estratégia de uma empresa permeia toda a cadeia de valor da mesma, transformando o modo com que as cadeias de atividades são realizadas. Ela também altera o escopo da competitividade, além de reformular como os produtos atendem as necessidades dos clientes.

Cada atividade na cadeia de valor possui um componente físico e um de informação de processo. O componente físico inclui tarefas físicas para realizar as atividades, já o componente

de informação descreve os passos e orientações necessárias à coleta, manipulação e canalização dos dados para a realização da atividade física.

Este trabalho de pesquisa pretende avaliar as organizações que utilizam ferramentas de gestão estratégica ou não, apresentando a hipótese de que as que utilizam ferramentas de gestão estratégica possuem uma maior influência no desempenho das atividades de valor.

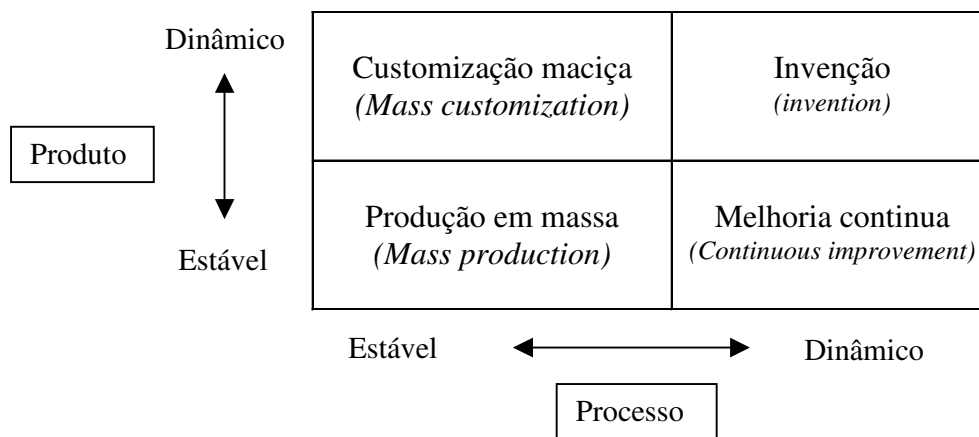
Modelo de estabilidade dinâmica (Pine)

O modelo de Estabilidade Dinâmica foi desenhado como proposta de entendimento do novo e global cenário competitivo, que não é mais suportado pelas formas tradicionais de administração dos negócios e da produção . Apesar da existência de vários modelos para análise de competitividade e apoio às empresas, o modelo de Estabilidade Dinâmica se estabeleceu como instrumento de análise e posicionamento estratégico para um novo ambiente de rápida mudança e de competitividade que não possuem nenhuma previsibilidade.

O modelo é construído a partir de uma matriz, cujas dimensões são produto e processo, que por sua vez admitem variações comuns: estabilidade e dinâmica. Esta matriz recebeu o nome de Matriz de Mudança Produto-Processo, no original '*Product-process change matrix*' por permitir uma análise da mudança nas organizações. O cruzamento das dimensões e de suas variações resultam em quatro categorias de organização produtiva, a saber: Produção em massa, Invenção, Melhoria Contínua e Customização maciça. Cada categoria possui características próprias de estratégia, organização, automação, informação e de atendimento ao mercado. Embora as categorias não sejam precisas e suas fronteiras não sejam de fácil delineamento no campo prático, têm se mostrado de grande utilidade como referência balisadora na tomada de decisões. O que, em realidade, é a proposta dos autores deste modelo.

Neste modelo de estabilidade Dinâmica, o foco, deixa de ser no produto, cada vez mais instáveis, e passa a ser nos processos, cada vez mais estáveis.

Figura 5 Matriz de Mudança Produto-Processo



Fonte : Adaptado de Boynton, Victor e Pine, *New competitive strategies : Challenges to organizations and information technology* . IBM Systems Journal, Vol 32, No. 1, 1993

- **Produção em Massa**

Ambiente onde produtos e processos são estáveis. Sob estas condições, as especificações de produtos e demandas são relativamente estáveis e previsíveis. Isto permite que as empresas padronizem produtos, centralizem as tomadas de decisão, rotinas de trabalho e rendimentos, desenvolvimento e aplicações padrão, alocando trabalhos repetitivos e especializados. (Blau & Schoenher, Thompson apud Boynton, Victor & Pine, 1993)

A vantagem competitiva e a lucratividade desta categoria estão baseadas na redução de custo, alcançada pela máxima eficiência do capital investido e recursos humanos empregados nas produções padronizadas. (Piore & Sabel apud Boynton, Victor & Pine, 1993).

A tecnologia de informação é utilizada para permitir a construção de sistemas de informação para realização de tarefas, a partir de padrões pré estabelecidos.

Embora a organização produtiva da produção em massa tenha demonstrado que as mudanças neste ambiente são limitadas , o mercado, a competição e os avanços tecnológicos sempre forçaram as mudanças. (Chandler apud Boynton, Victor & Pine, 1993).

- **Invenção**

Ambiente onde produtos e processos são dinâmicos. Ao contrário da Produção em massa, a categoria invenção possui pequena demanda de novos produtos requerendo inovações nos processos para suportar esta produção. Para tirar proveito da possibilidade de mudança, a mão-de-obra é caracterizada por um nível de conhecimento genérico para explorar novas idéias, de habilidade e de pouco compromisso com o custo de produção.

Para competir neste cenário as empresas descentralizam as tomadas de decisão e definem poucas regras ou procedimentos.

Tecnologia de informação é disponível na estrutura de uma forma flexível e adequada às necessidades específicas. Sua função é possibilitar um independente e especializado processo de informação, capaz de suportar a criatividade do processo.

- **Melhoria Contínua**

A organização que se enquadra nesta categoria, apresenta produtos estáveis e processos dinâmicos. A principal característica distintiva é a capacidade de melhorar a performance operacional de produtos e processos de uma forma rápida e a baixo custo.

A chave desta organização produtiva é a equipe de trabalho voltada para a estrutura organizacional (Nonaka apud Boynton, Victor & Pine, 1993). A equipe, formada por especialistas, trabalha em um natural e permanente processo de colaboração e forma verdadeiros foruns, através dos quais as melhorias de processo são perseguidas e implementadas. Para a melhoria dos produtos e processos a equipe multidisciplinar planeja pequenas e sucessivas ações, denominadas micro-transformações. A diferença organizacional da Melhoria Contínua está no fato de que as regras e procedimentos são preparados pela mesma equipe encarregada de executá-los.

Considerando um ambiente onde a cooperação lateral e a necessidade de controle são fundamentais, a base de informações passa a ser crucial para o sucesso. A tecnologia de informação é portanto um dos mais importantes requisitos para viabilizar e melhorar a

coordenação, integração e controle da equipe multidisciplinar. Neste ambiente de trabalho o planejamento é conjunto e as ações descentralizadas.

- **Customização Maciça**

A organização que se enquadra nesta categoria, apresenta produtos dinâmicos e processos estáveis. A principal característica distintiva é a capacidade de produzir uma rápida variedade de produtos a um custo baixo. Em contradição a já assumida premissa de que custo e variedade são variáveis que não podem ser maximizados ao mesmo tempo, a Customização Maciça permite uma eficiente flexibilidade sem implicar em aumentos de custo.

Customização maciça é a habilidade de atender uma grande parcela de clientes com demandas flutuantes, através de variedade de produtos e inovações. Ao mesmo tempo, a customização maciça se baseia na já existência de conhecimento do processo, onde o resultado é o aumento de eficiência.

Um dos pontos chave para a customização maciça é a estrutura de rede, baseada em unidades modulares, flexíveis e reutilizáveis. Estas unidades não são planejadas para um determinado produto já concebido. Desenhando de forma flexível a unidade de processamento, e coordenando o fluxo de materiais ou serviços entre unidades, pode ser produzido virtualmente uma infinidade de produtos a custos competitivos (Davis apud Boynton, Victor & Pine, 1993).

As empresas que ainda seguem o modelo da Produção em massa gostam de permanecer no quadrante inferior esquerdo, sendo que estas empresas necessitam da estabilidade desse quadrante, e a não ser quando sua equipe de P&D desenvolve algum novo produto que vá entrar em produção, é que ela momentaneamente sofre breves períodos de mudanças dinâmicas em produtos e processos, enquanto novas linhas de montagem são montadas, e após breves períodos no quadrante superior direito (invenção), elas retornam ao quadrante Produção em Massa.

Podemos dizer que essas empresas operam em um eixo que vai do quadrante inferior esquerdo para o quadrante superior direito.

Em virtude da atual turbulência do mercado, as empresas estão passando do quadrante inferior esquerdo para o quadrante superior esquerdo (Customização Maciça), embora o caminho natural seja, primeiro passar pelo quadrante inferior direito (Melhoria Contínua), reengenhar seus processos, e só depois aumentar sua variedade e customização, sendo então capazes de

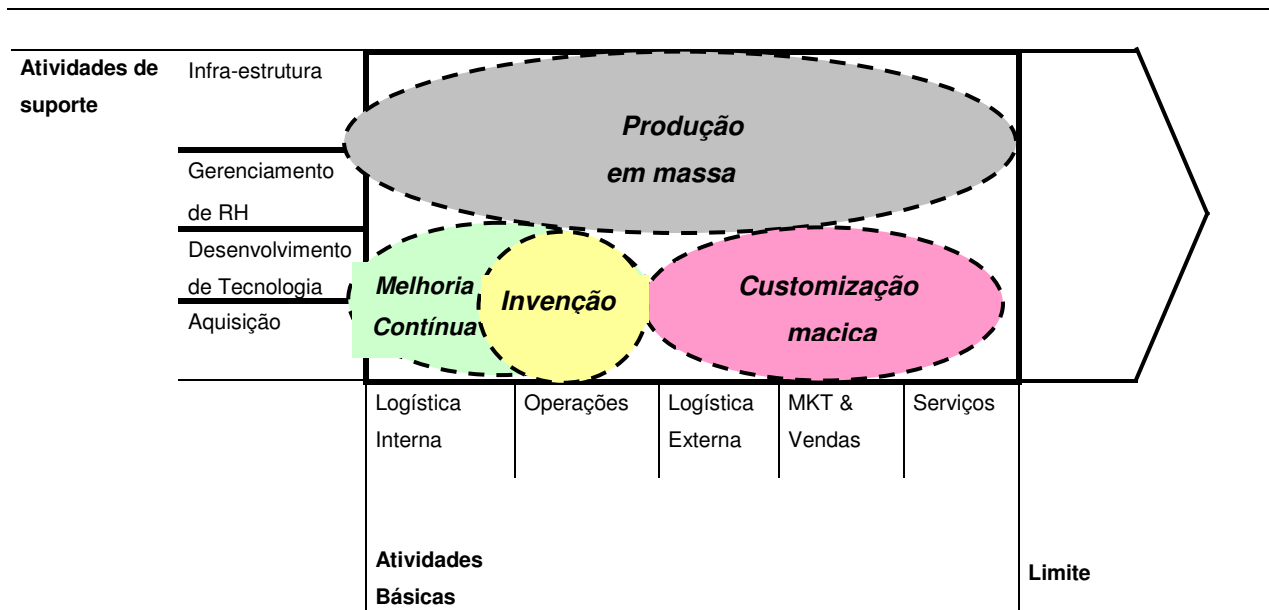
produzir o fluxo de produtos dinâmicos exigidos sob a turbulência de mercado aumentada, movendo-se diagonalmente para o quadrante superior esquerdo (Customização Maciça).

Correlação entre o modelo de estabilidade dinâmica e a cadeia de valor

É possível identificar o posicionamento de uma empresa em um dos quadrantes do modelo de Estabilidade Dinâmica (Pine, 1993) através da análise de sua **cadeia de valor**, caso exista a consistência na estratégia de posicionamento de produtos e processos e o uso da TI. Existe uma correlação direta entre as características de cada quadrante definido por Pine e o modo e intensidade da utilização da TI descrita por Porter.

Na figura 6 é apresentada a localização dos quadrantes do modelo de Estabilidade dinâmica sobre as respectivas categorias da ‘cadeia de atividades’ do modelo de cadeia de valor.

Figura 6 - Correlação entre os modelos de Estabilidade Dinâmica e Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Boynton, Victor e Pine, *New competitive strategies : Challenges to organizations and information technology* . IBM Systems Journal, Vol 32, No. 1, 1993

As empresas que se encontram no quadrante ‘produção em massa’ estão utilizando a TI mais intensamente na parte superior do modelo da cadeia de valor. Nesta região as atividades de apoio estão mais concentradas nas categorias de ‘Infra-estrutura’ e ‘Gerenciamento de recursos humanos’ permeando todas as categorias das atividades básicas. Este posicionamento é justificado pela grande potencialidade de padronização das tarefas em função da estabilidade de produto e processo e ainda pela previsibilidade das demandas.

As empresas que se encontram no quadrante ‘invenção’ usam mais intensamente a TI para desenvolvimento de tecnologia e para flexibilizar e otimizar os processos, visando a suportar a produção de novos produtos em pequena escala. Portanto, se posicionam no modelo de cadeia de valor na categorias ‘operações’ apoiada pelas categorias ‘desenvolvimento de tecnologia’ e ‘aquisição’.

As empresas que se encontram no quadrante de ‘melhoria contínua’ possuem a característica de buscarem o aumento de competitividade pela melhoria da performance operacional. Portanto a TI é intensamente utilizada nas categorias ‘logística interna’ e ‘operações’ das atividades básicas suportadas pelas categorias ‘desenvolvimento de tecnologia’ e ‘aquisição’ das atividades de apoio.

Finalmente, nas empresas que se encontram no quadrante de ‘customização maciça’, a TI é intensamente utilizada nas categorias ‘logística externa’, ‘marketing & vendas’ e ‘serviços’, também apoiadas pelas categorias ‘desenvolvimento de tecnologia’ e ‘aquisição’. Isto é justificado pela necessidade de se alcançar com eficiência as necessidades e desejos de seus clientes.

Práticas de Liderança (Kouzes e Posner)

Em 1983, James M. Kouzes e Barry Z. Posner iniciaram um estudo para saber o que as pessoas faziam quando se encontravam em sua melhor fase no tocante à liderança de outras pessoas. Partindo do pressuposto de que, para descobrir as práticas mais adequadas, não se devia entrevistar as "estrelas" de excelentes empresas, supuseram que se pedissem a pessoas comuns que descrevessem experiências extraordinárias, descobririam padrões de ação que levariam ao sucesso.

A pesquisa foi conduzida por meio de estudos de casos na qual as pessoas contavam suas melhores experiências pessoais de liderança e entrevistas aprofundadas com gerentes de nível médio e alto em organizações dos setores público e privado.

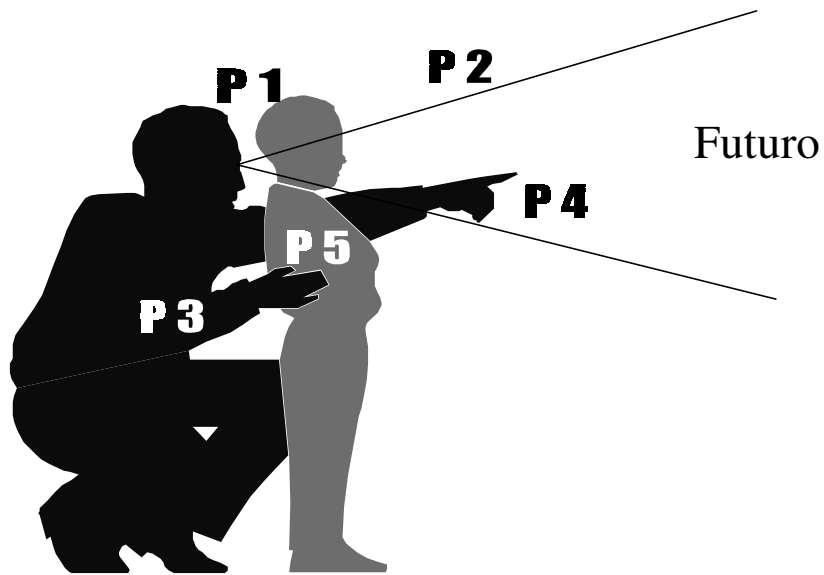
Até 1987, foram coletadas mais de 550 estudos de casos das melhores experiências pessoais. Estudos posteriores têm registrado milhares de outros casos incluindo líderes comunitários, estudantes, religiosos e governamentais, além de centenas de outros em cargos não gerenciais (Kouzes e Posner,1997).

Até 1995, os estudos de caso foram mais de 2500 com 500 outros casos de pessoas que responderam a uma versão resumida do questionário de melhores experiências pessoais e o número total de entrevistas aprofundadas ultrapassa a casa dos 300. (Kouzes e Posner,1997).

A partir da análise dos melhores casos pessoais e das entrevistas aprofundadas, foi desenvolvido um modelo de liderança e um instrumento quantitativo - *LPI Leadership Practices Inventory* - para avaliar os comportamentos de liderança que foram descobertos.

Abaixo, ilustramos as 5 práticas de liderança, segundo Kouzes e Posner (1997) :

Figura 7 – Práticas de Liderança



P1 - Prática 1 - O Líder costuma **desafiar as regras**, incentivando as mudanças, envolvendo seus colaboradores neste desafio.

P2 - Prática 2 - O Líder **inspira uma visão compartilhada** em toda a equipe, envolvendo seus colaboradores nesta visão de futuro.

P3 - Prática 3 - O Líder é uma pessoa que **permite que os outros ajam**, isto é, as iniciativas e ações espontâneas são bem aceitas e estimuladas.

P4 - Prática 4 - O Líder **aponta o caminho que deve ser seguido** pela equipe para alcançar melhores níveis de desempenho e relacionamento.

P5 - Prática 5 - O Líder procura **encorajar o coração** de seus subordinados, motivando-os para que enfrentem os obstáculos e desafios do dia-a-dia.

Fonte: KOUZES, James M. e POSNER, Barry Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus,1997

As análises de casos e questionários mostraram certos padrões comuns de ação que permitiram desenvolver um modelo de liderança composto por cinco regras ou princípios básicos que permitem aos líderes fazer coisas extraordinárias:

- ♣ Desafiar o estabelecido
- ♣ Inspirar uma visão compartilhada
- ♣ Permitir que os outros ajam
- ♣ Apontar o caminho
- ♣ Encorajar o coração

Envolvido nas cinco regras ou princípios básicos fundamentais da liderança exemplar, Kouzes e Posner (1997) propõem um conjunto de comportamentos que servem de base para que se aprenda a liderar, ao que chamam "Os Dez Compromissos da Liderança".

A pesquisa

Visando esclarecer a questão citada anteriormente, foi conduzido um estudo para investigar a vantagem competitiva nas organizações que já implementaram ferramentas de gestão estratégica associadas as práticas de liderança dos executivos.

A pesquisa foi realizada com executivos de organizações privadas dos setores de Telecomunicações, Mineração e Energia que em 2001 obtiveram um faturamento entre US\$ 1.500 milhões e US\$ 6.000 milhões. Dentro deste grupo, foram selecionadas aquelas que já implementaram ERP, são líderes de mercado, fazem uso intenso da tecnologia da informação, com alto investimento nesta área e possuem cultura de contratação de consultoria externa para apoio em projetos.

Os objetivos foram: (1) Comparar entre dois grupos de organizações: as que já implementaram ERP e ferramentas de gestão estratégica e aquelas que já implementaram ERP e não utilizam ferramentas de gestão estratégica. Dentro deste contexto, verificar qual o grupo que apresenta maior grau de competitividade; (2) Identificar a existência de demanda para a implementação de ferramenta de gestão estratégica, por parte das organizações que não a utilizam, e; (3) Comparar o nível de liderança dos executivos das organizações que utilizam ferramenta de gestão estratégica com o nível de liderança dos executivos das organizações que não utilizam ferramenta de gestão estratégica.

Utilizou-se como referencial de medida para avaliação da competitividade e estratégia das organizações o questionário sobre competitividade e estratégia, baseado no modelo de cadeia de valor de Porter(1985) e no modelo de estabilidade dinâmica de Pine (1993), tendo sua segunda parte validado em pesquisa realizada pela Fundação Getulio Vargas – FGV, com o apoio da IBM, junto a 12 empresas líderes de seus segmentos de mercado, pesquisa essa que recebeu o nome de “Amostra Brasil I”; cujos resultados foram publicados na revista Suma Econômica em março de 1997. O segundo questionário foi apresentado por Kouzes e Posner (1997) para avaliar as práticas de liderança - LPI *Leadership Practices Inventory*. Através de tais instrumentos foi possível recolher todas as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho.

A metodologia

O método de abordagem utilizado para a realização da pesquisa foi o Hipotético-Dedutivo de Popper, que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual se formulam as hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, se testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese (Lakatos e Marconi, 1991). Foram testadas as seguintes hipóteses:

Hipótese I - Existe uma demanda latente nas organizações que já implementaram ERP de uma ferramenta de gestão estratégica.

Hipótese II - A oportunidade de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica em organizações que utilizam ERP é vantajosa para toda a organização.

Hipótese III - As organizações que implementaram ferramentas de gestão estratégica, possuem uma vantagem competitiva sobre as demais.

Hipótese IV - O perfil de liderança nos executivos é um fator decisivo nas organizações que utilizam ferramentas de gestão estratégica.

Hipótese Subjacente – Utilização da tecnologia da informação como diferencial estratégico, gerando uma vantagem competitiva.

Os dados obtidos através dos questionários, foram tabulados utilizando o Microsoft Excel 97, com o devido cuidado na digitação para garantir a integridade da pesquisa, obtendo assim um conjunto de dados, os quais foram correlacionados para testar as hipóteses formuladas.

Conclusões e recomendações

Os dados obtidos da aplicação dos questionários Competitividade/Estratégia e LPI nas organizações entrevistadas e a aplicação da metodologia descrita anteriormente nos permitiram concluir:

- ♣ No estudo da amostra percebemos que atualmente não existe uma demanda latente nas organizações em implementar pacote de TI para suporte a gestão estratégica, porém as organizações percebem a vantagem competitiva que estas ferramentas representam.
- ♣ As organizações entrevistadas estão utilizando a tecnologia da informação relacionada aos objetivos estratégicos para alcançar uma redução de custos, criar novos negócios e criar diferenciação.

- ♣ A necessidade de uma base de dados precisa e confiável para tomada de decisão estratégica foi uma constante nesta pesquisa.
- ♣ Com relação as práticas de liderança nesta amostra, a média de todas as práticas de liderança foram superiores a 45, sendo sua pontuação máxima 60. As organizações entrevistadas, atribuem um valor muito alto ao perfil de liderança de seus executivos, tornando esta habilidade um fator decisivo para a organização.

As informações obtidas na pesquisa bibliográfica e os dados encontrados na realização desta pesquisa suscitaram novas questões, que podem vir a ser respondidas em um próximo estudo do autor, ou ainda por outros pesquisadores. Os principais pontos podem ser sintetizados abaixo:

- ♣ Evidenciar a obtenção de uma vantagem competitiva obtida com a implementação de um sistema de gestão estratégica, a partir do acompanhamento das organizações que já implementaram esta tecnologia;
- ♣ Analisar o nível de aceitação pelas organizações, dos pacotes de TI voltados para gestão estratégica, bem como sua qualidade e tempo de vida útil;
- ♣ Analisar o nível de investimento que será realizado pelas consultorias para construção e aperfeiçoamento dos pacotes de TI voltados para gestão estratégica;
- ♣ Evidenciar as práticas de liderança realizadas por organizações de médio porte;
- ♣ Comparar o perfil de liderança dos executivos das organizações privadas com as organizações públicas, assim como seu grau de competitividade;
- ♣ Tendências de implementação de ferramentas de gestão estratégica em médias organizações e em organizações públicas;
- ♣ Estudo sobre a avaliação da competitividade nas organizações, segundo as dez escolas de pensamento estratégico de Mintzberg(2000);
- ♣ Evidenciar a obtenção de um diferencial estratégico nas organizações focadas para redução de custos e novos negócios.

Referências Bibliográficas

BOYNTON, A.C.; VICTOR, B.; PINE B. Joseph. New Competitive strategies: Challenges to organizations and information Tecnology. IBM System Journal, Armonk, v. 32, n.1, 1993.

GILMORE, James H.; **PINE** B. Joseph, *Markets of One : Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*, Boston: Harvard Business Scholl, 2000. 210 p.

GRANT, Noris; R. Hurley, James ; M. Hartley, Kenneth ; R. Dunleavy, John ; D. Balls, John : *E-Business an ERP – Transforming the Enterprise* , 2000 São Paulo : PricewaterhouseCoopers.

KAPLAN, Robert S. , **NORTON**, David P. *A Estratégia em Ação*. Editora Campus, 1997
_____; *Organização orientada para Estratégia*. Editora Campus, 2000.

KOUZES, James M.; **POSNER**, Barry Z. *O Desafio da Liderança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
_____; *Leadership Practices Inventory [LPI] – Participant’s Workbook*. San Francisco : jossey - Bass/Pfeiffer, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; **MARCONI**, M. Andrade. *Metodologia Científica*. 2 ed. São Paulo : Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry, **AHLSTRAND**, Bruce, **LAMPEL**, Joseph : *Safári de Estratégia* : Editora Bookman , 2000.

PINE, B. Joseph, *Personalizando Produtos e Serviços - Customização Maciça*, Makron Books,1994.

PORTER, E. Michael; *What is Strategy?* Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1996.

_____; *Estratégia Competitiva*. Editora Campus, 1985.

_____; *A Vantagem Competitiva das Nações*. Editora Campus, 1993.

_____; *Estratégias Competitivas Essenciais*. Editora Campus, 1999.

_____: **MILLAR**, Vitor E. *How Information Gives You Competitive Advantage*, Harvard Business Review, July- Aug. 1985.

QUINTELLA, Heitor M. *Gestão Total do Produto – Volume I – Inovação, Estratégia e Gestão do Produto*. Rio de Janeiro : Editora Tama, 2000.

_____; *Fatores Humanos e Tecnológicos da Competitividade*, Niteroi, 1997 68p. Projeto de Pesquisa - Departamento de Pós Engenharia Civil - Universidade Federal Fluminense.

_____; *Tecnologia da Informação e Avaliação da Competitividade no Brasil*. Revista Suma Econômica, Rio de Janeiro, p. 46-47, ago. 1998.

_____; **BRUNO**, Jorge R. *Leadership and Successful Performance of Mutual Credit Coops*.

Balas 2002 Business Association of Latin American Studies, Tampa, 2002.