

**A HORA DO PESADELO:  
ADOÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS EMPRESARIAIS**

**THOMAZ WOOD JR.**

Professor Adjunto da FGV-EAESP e Consultor de Empresas

**MIGUEL P. CALDAS**

Professor Adjunto da FGV-EAESP e Consultor de Empresas

**ABSTRACT**

The introduction of new managerial technology is a theme of great interest for academics, consultants and managers. Common sense indicates that organizations look for managerial innovations to solve problems and to reach superior levels of competitiveness. However, studies suggest that such innovations follow life cycles and represent dubious benefits for those who adopt them. The objective of this paper is to contribute to the understanding of managerial fads and fashions, by means of a case study on an Enterprise System's (ERP – Enterprise Resource Planning) adoption and implementation. We seek to explain the gap between image (expected benefits) and substance (real achievements), and the strategies employed to deal with it.

**KEY-WORDS**

Management fashion, management fad, managerial innovation, enterprise systems

**RESUMO**

A questão da inovação gerencial tem ocupado regularmente a agenda de executivos, consultores e acadêmicos. O senso comum diz que organizações buscam inovações gerenciais para resolver problemas e alcançar novos patamares de eficiência e eficácia. Entretanto, vários estudos demonstraram que tais inovações seguem ciclos e representam benefícios duvidosos para quem as adota. O objetivo deste trabalho é contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre modas e modismos gerenciais, por meio de uma investigação sobre a adoção e implantação de um Sistema Empresarial (ou ERP – Enterprise Resource Planning). Procuraremos explorar a lacuna entre imagem (benefícios esperados) e substância (resultados alcançados) e as estratégias utilizadas para tratá-lo.

**PALAVRAS CHAVES**

Modas gerenciais, modismos gerenciais, inovação administrativa, sistemas empresariais

# **A HORA DO PESADELO: ADOÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS EMPRESARIAIS<sup>+</sup>**

## **1. INTRODUÇÃO**

A questão da inovação gerencial tem ocupado regularmente a agenda de executivos, consultores e acadêmicos. Num cenário competitivo e turbulento, adotar novas tecnologias gerenciais passou a ser tão importante quanto lançar produtos e serviços. O senso comum diz que organizações buscam inovações gerenciais para resolver problemas e alcançar novos patamares de eficiência e eficácia. Tal prática levaria a um aumento sistemático da competitividade. Entretanto, estudos demonstram que tais inovações seguem ciclos – comportando-se como modas ou modismos – e representam benefícios duvidosos para quem as adota. Tal constatação ganha relevância quando cresce o comportamento obsessivo de executivos e empresas em relação a inovações gerenciais.

O objetivo geral deste trabalho é contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre modas e modismos gerenciais, por meio de uma investigação sobre a adoção e implantação de um Sistema Empresarial (ou ERP – Enterprise Resource Planning).

Nas seções seguintes apresentaremos uma breve introdução à questão da inovação e das modas e modismos gerenciais, resumiremos os resultados de uma pesquisa exploratória sobre Sistemas Empresariais e apresentaremos um estudo de caso sobre adoção e implementação. Para a análise do caso, utilizamos a abordagem dramatúrgica. Observamos em especial o papel da liderança simbólica na resolução do conflito resultante da lacuna identificada entre imagem (benefícios inicialmente esperados) e substância (resultados previstos).

## **2. INOVAÇÃO E MODAS E MODISMOS GERENCIAIS**

### **2.1. INOVAÇÃO**

Inovação pode ser definida como o desenvolvimento e implementação de novas idéias em um contexto institucionalizado (Van de Ven, 1986). Uma inovação pode aplicar-se tanto a produtos, processos e tecnologias, quanto a formas de organizar o trabalho. Inovação gerencial é o processo relacionado ao desenvolvimento e implementação de novas idéias relacionadas a mudanças na estrutura, na estratégia, na cultura, nos sistemas e em outras variáveis organizacionais.

Empresas são entidades concebidas para garantir confiabilidade e reprodutibilidade. Isto as leva a dar prioridade a comportamentos de manutenção em lugar de privilegiar atitudes inovadoras. Inovações, em tal contexto, podem ser consideradas eventos de exceção na vida organizacional.

Na última década, entretanto, um novo discurso gerencial tornou-se dominante, privilegiando a capacidade de inovar. De exceções programadas, inovações passaram a fazer parte do dia a dia das empresas. Em algumas empresas, o comportamento inovador passou a ser obsessivo.

---

<sup>+</sup> Trabalho originado de pesquisa financiada pelo NPP, da FGV-EAESP

## **2.2. MODAS E MODISMOS**

Abrahamson (1991), baseando-se em um trabalho de sistematização sobre a difusão de inovações realizado por Rogers (1983), afirma que a literatura sobre inovação é marcada por um discurso racionalista e pró inovação. Este tipo de abordagem – a perspectiva da escolha eficiente – é sustentada por dois pressupostos: primeiro, que as organizações, em um determinado grupo, podem escolher de forma livre e independente a inovação gerencial a ser adotada; e segundo, que as organizações conhecem seus objetivos e possuem alta capacidade de predição sobre os impactos da inovação adotada.

Buscando estruturar uma tipologia que contivesse e ampliasse estes pontos de vista, Abrahamson propõe dois contra-pressupostos. Ao primeiro pressuposto, ele contrapõe o da influência externa, que afirma que organizações fora do grupo influenciam as escolhas das organizações dentro do grupo. Ao segundo pressuposto, Abrahamson contrapõe o da incerteza, que afirma que organizações têm freqüentemente pouca clareza quanto aos objetivos e a eficiência das tecnologias administrativas. Por isso, elas tendem a imitar outras organizações. A tipologia desenvolvida por Abrahamson ajuda a entender a questão da adoção e rejeição de inovações e introduz os conceitos de moda e modismo, formas típicas nos processos de inovação nas organizações contemporâneas.

Uma abordagem complementar a de Abrahamson é o conceito de evolução da inovação, que enfoca o percurso das inovações gerenciais, desde o aparecimento até o abandono. O conceito da evolução da inovação procura explicar, a partir da metáfora do ciclo de vida, como uma inovação surge, evolui e experimenta o declínio. Gill & Whittle (1992) afirmam que técnicas administrativas são criadas e vendidas como panacéias em pacotes de consultoria. Estas panacéias possuem um ciclo de vida que vai do entusiasmo da adoção à desilusão do abandono, quando uma panacéia substituta reinicia o ciclo.

Este fenômeno pode ser relacionado a razões culturais. Empresas são entidades geradoras de ação (Starbuck, 1983). Organizações que adotam inovações são percebidas como flexíveis e adaptáveis. Organizações que não adotam inovações são vistas como inertes ou patológicas, ignorando as mudanças e isolando-se do meio ambiente. Em grau crescente, executivos, individualmente, e empresas, institucionalmente, procuram cultivar uma imagem de movimento. Esta imagem, e o discurso correspondente, tem forte impacto sobre a condução de processos de inovação. A pressão criada por resultados pode levar à introdução contínua de novas práticas gerenciais e ao mesmo tempo a um comportamento anti-intelectual e avesso à reflexão crítica. O resultado é proliferação de receitas e pacotes.

Outra razão para o fenômeno do ciclo das panacéias pode ser encontrada na análise dos fatores psicodinâmicos (Gill & Whittle, 1992). Esta dimensão ressalta como a adoção ou rejeição de inovações pode refletir ansiedades e carências dos indivíduos e grupos. Em contextos complexos e ambíguos, respostas pretensamente inovadoras, que simplificam a realidade e apresentam-se como tábuas de salvação, tendem a ser aceitas sem questionamento.

## **3. SISTEMAS EMPRESARIAIS**

A recente história dos Sistemas Empresariais parece repetir mais uma vez o ciclo das modas e modismos gerenciais. Durante pelo menos dois anos, em 1998 e 1999, eles ocuparam lugar de

destaque nas agendas dos executivos. Fornecedores de *software* e consultores promoveram mega-eventos para divulgá-los e as principais revistas de negócios lhe dedicaram espaço nobre (e.g. Brandão, 1998; BusinessWeek, 1998; Gurowitz, 1998; Lopes, 1998a, 1998b). Em pouco tempo eles conquistaram corações e mentes e tornando-se idéia fixa para gerentes e empresários.

### 3.1. A ONDA E A CONTRA-ONDA

Os Sistemas Empresariais compõem um fenômeno razoavelmente recente no panorama empresarial. Surgem da confluência de três fatores: primeiro, o movimento de integração mundial das empresas transnacionais, exigindo tratamento único e em tempo real das informações; segundo, a tendência de substituição de estruturas funcionais por estruturas ancoradas em processos; e terceiro, a integração, viabilizada por avanços na tecnologia de informação, dos vários sistemas de informação em um sistema único.

Segundo provedores de *software* e consultores, Sistemas Empresariais podem ser aplicados, com pequenas adaptações, a qualquer empresa. O ganho de escala traz uma vantagem de custo importante sobre as soluções desenvolvidas especialmente para as necessidades de cada empresa. Sistemas Empresariais são (teoricamente) capazes de integrar toda a gestão da empresa, agilizando o processo de tomada de decisão. Permitem também que o desempenho da empresa seja monitorado em tempo real.

Por tudo isso, as expectativas sobre seu impacto nas empresas são enormes e os investimentos envolvidos gigantescos. O problema é que as decisões sobre a implementação de tais sistemas têm sido tomadas em uma atmosfera de urgência, alimentada pelas máquinas promocionais dos fornecedores e baseadas nas agendas políticas dos executivos.

A implementação destes sistemas tem caráter estratégico e traz impactos sobre o modelo de gestão, a arquitetura organizacional e os processos de negócios. Porém, muitas empresas ainda não perceberam a amplitude e a profundidade das questões envolvidas na escolha e implantação de um Sistema Empresarial.

Entretanto, muitos consultores e pesquisadores já procuram romper a unanimidade pouco esclarecedora formada em torno do assunto (e.g.: Campos, 1998; Carvalho, 1998; Correa, 1998; Davenport, 1998). Alguns deles lembram que muitas empresas estão colocando tempo, dinheiro e energia em projetos mal elaborados, sem avaliar cuidadosamente a estratégia da empresa e identificar as necessidades de informação.

Para agravar o quadro, as dificuldades não terminam com a escolha do *software* e do implementador. A etapa mais delicada é a própria implantação, um amplo processo de transformação organizacional, com impactos sobre o modelo de gestão, a estrutura organizacional, o estilo gerencial e, principalmente, as pessoas.

A implantação de um Sistema Empresarial pode durar 12 a 18 meses e envolver equipes multidisciplinares compostas por especialistas em tecnologia da informação, analistas de negócios e consultores com capacitação em redesenho de processos. Quem chega com sucesso ao final desta maratona costuma comemorar, e com boas razões. Porém, terá valido a pena? Talvez não, como veremos mais adiante.

McGee & Pruzak (1997) reconhecem que hoje o gerenciamento da informação é um fator de competitividade. Mas nem todos os exemplos são claros e parece difícil esclarecer a relação entre tecnologia de informação, competitividade e vantagem competitiva. Segundo os autores, investimentos maciços em tecnologia da informação não tem tido como contrapartida a realização de seu potencial transformador e a geração de lucros adicionais. No cerne da questão parece estar uma crença quase irracional que a tecnologia, em geral, e a tecnologia de informação, em especial, provém soluções para todos os males. A idéia que problemas complexos possam ser rapidamente solucionados por investimentos em equipamentos sofisticados é sedutora.

Apesar da maioria dos executivos reconhecer a importância da tecnologia de informação, sua experiência prática geralmente é marcada pela frustração. Bensaou & Earl (1998: 119) registram 5 problemas comuns apontados pelos executivos: (1) os investimentos de TI não se relacionam à estratégia de negócios; (2) o retorno dos investimentos de TI é inadequado; (3) há muita “tecnologia pela tecnologia”; (4) o relacionamento entre especialistas em TI e usuários é insuficiente; e (5) os analistas de sistemas não consideram as preferências e os hábitos de trabalho dos usuários. Segundo estes autores, a causa-raiz destes problemas relaciona-se a uma perspectiva questionável quanto ao uso da TI, adotada principalmente nas empresas da Europa e Estados Unidos.

### **3.2. PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Com o objetivo de avaliar o processo de adoção, implantação e avaliação de Sistemas Empresariais, Caldas & Wood (1999) realizaram uma pesquisa envolvendo 40 organizações. Foram ouvidos 107 profissionais, entre responsáveis pela implantação, consultores que apoiaram o processo e usuários-chaves. A amostra, não randômica e definida por critério de acesso, incluiu empresas farmacêuticas, químicas, têxteis, de telecomunicações, montadoras, de bens de consumo, financeiras etc. A maioria delas são organizações de grande porte e subsidiárias de empresas transnacionais.

A amostra inicial foi filtrada por meio de um protocolo de validação, resultando em 28 organizações e 56 entrevistas. Na amostra final, todas as organizações haviam completado a implantação. Na maioria delas, isto correspondia às etapas iniciais e a ampliação em termos de funcionalidades atendimento de áreas. As questões principais envolviam: (1) as razões para a implantação; (2) a abordagem adotada; e (3) os resultados e avaliação da implantação.

Quanto às razões para implantação, o estudo constatou a existência de fatores substantivos, fatores institucionais e fatores políticos.

Os fatores substantivos compreendem todos os imperativos reais, problemas e oportunidades que as organizações enfrentam e para os quais os Sistemas Empresariais constituem (presumidamente) resposta efetiva. Entre os principais elementos estão: o movimento de integração mundial das empresas transnacionais; a tendência da aplicação de modelos de gestão baseados em processos; a integração dos vários sistemas em um único “macro-sistema”; e o surgimento de tecnologia de sistemas de informação que sustenta a integração destes diferentes sistemas.

Os fatores políticos refletem o interesse dos grupos de poder dentro da organização. Eles relacionam-se às necessidades para as quais os Sistemas Empresariais não proporcionam respostas diretas, mas para as quais os Sistemas Empresariais constituem meio para obter uma solução ou configuração mais

favorável. Os mais importantes fatores políticos são: o interesse de centralização, o interesse de padronização e concentração de atividades, e os interesses de grupos de poder.

Os fatores institucionais compreendem as forças atuando sobre a na organização. Os principais fatores institucionais são os seguintes: o interesse dos agentes primários de difusão (desenvolvedores de *hardware* e *software*, as empresas de consultoria que fornecem apoio para escolha, implementação e operação, e as diferentes organizações que fornecem diferentes serviços de apoio); e o interesse de agentes secundários de difusão (a mídia técnica e de negócios, as editoras de livros técnicos e de negócios, os gurus empresariais, e as escolas de administração e outras instituições voltadas para ensino e treinamento).

Tal resultado revela processo similar àquele amplamente divulgado na literatura sobre a adoção de modas e modismos gerenciais, mostrando que a tomada de decisão é racionalmente limitada e fortemente sujeita a interferências políticas.

Quanto à abordagem adotada na implantação, o estudo constatou percepção generalizada da implantação como atividade de tecnologia de informação ou, alternativamente, como atividade de tecnologia de informação mais revisão de processos. Tal percepção ignora as amplas implicações da implantação sobre os modelos de gestão, organização e gestão, resultando em impactos negativos ou, quando positivos, pífios. Ainda que se fale em “change management”, iniciativas neste sentido geralmente limitam-se a treinamento e comunicação.

Quanto aos resultados, o estudo revelou uma distância significativa entre as altas expectativas e vultosos investimentos e os pequenos resultados alcançados. Além disso, foram constatados efeitos colaterais sérios, como a perda de funções consideradas estratégicas. Paradoxalmente, apesar dos resultados frustrantes, a avaliação dos entrevistados era, em geral, positiva.

Como apontado pelos pesquisadores, tal fato pode ser explicado por dois fatores: primeiro, o contexto político-institucional – quem se atreveria a colocar-se contra uma inovação tida como tendência inequívoca e de “classe mundial”? –; segundo, o vultoso montante de investimentos realizados, que também inibe visões críticas abertas, estimulam comportamentos “para inglês ver” (Caldas & Wood, 1997) e levam muitos envolvidos a “reconstruir o passado”, realçando os problemas da solução anterior e enaltecendo as qualidades da solução atual.

Tais hipóteses sugerem a conveniência da realização de um estudo de caso, que permita investigar com maior profundidade o fenômeno. Em linhas gerais, no presente trabalho duas questões nortearam esta investigação: primeiro, como a organização lida com a distância entre imagem (benefícios inicialmente esperados ou “oficialmente divulgados”) e substância (benefícios efetivamente plausíveis de se atingir ou efetivamente conseguidos)?; e segundo, como interagem os atores neste “drama organizacional” e qual o papel do(s) líder(es)?

#### **4. ESTUDO DE CASO: A EMPRESA DREAMWORK**

Nesta seção apresentaremos um estudo de caso de implantação (ou tentativa de implantação) de um Sistema Empresarial. A evolução do caso foi acompanhada pelos autores de janeiro e maio de 2000. Tal período correspondeu do início do projeto, sua paralisação e a decisão de continuidade. De forma não planejada os pesquisadores puderam acompanhar uma crise, que veio a se constituir em momento privilegiado para investigação.

## 4.1. METODOLOGIA

Como metodologia adotou-se a análise dramatúrgica, ou dramatismo. Cabe aqui uma breve explicação. Mangham & Overington (1983) definem dramatismo como um método utilizado para explicar a ação social e as interpretações correspondentes a essas ações. Segundo Burke (1962), o criador do método, a vida social é inerentemente dramática, por que envolve conflito, incerteza, retórica e escolha.

Burke propõe cinco termos como princípios geradores da sua investigação: ato, cena, agente, meios e propósito. Esses cinco termos correspondem a cinco perguntas:

- ❑ o que foi feito, o que aconteceu? – o ato;
- ❑ quando ou onde foi feito? – a cena, a situação em que o ato aconteceu;
- ❑ quem fez? – o agente, a pessoa que comandou o ato;
- ❑ como fez? – os meios ou instrumentos que o agente utilizou; e
- ❑ por que fez? – o propósito do ato.

A premissa básica do método é que pessoas são atores que interpretam personagens nas cenas do cotidiano. Através da linguagem nos tornamos conscientes e capazes de interpretar para várias audiências. A sociedade é composta de toda a diversidade da ação humana concebida como drama de ordem moral, permeado por símbolos. O uso do dramatismo pretende ensinar os atores a localizar as mistificações nos sistemas sociais (como as organizações) e desvendá-las. Neste trabalho, o método do dramatismo foi adaptado para facilitar a narrativa e a análise do caso.

Durante o período de acompanhamento, foi mantido um diário com o registro de eventos e decisões. As principais fontes de informação foram: entrevistas semi-estruturadas com os principais atores, observação de reuniões e análise de documentos. Os nomes da empresa e dos profissionais envolvidos foram alterados por razões de confidencialidade.

## 4.2. O PALCO

DreamWork é uma empresa brasileira de perfil empreendedor, uma das mais destacadas do país em seu setor. Agressiva, destacou-se durante os anos 90 numa indústria conservadora e atrasada em termos de inovação e gestão. Sob a presidência de João Aboud, um jovem executivo, saltou em cinco anos de um faturamento de 5 milhões de reais para o patamar de 100 milhões de reais. Segundo Aboud, o sucesso deveu-se a uma bem tramada rede contemplando vários diferenciais competitivos, entre eles: inovação em produto e processo, criatividade na promoção de produtos, parcerias com fornecedores e gerenciamento do relacionamento com os consumidores.

Em termos de gestão, organização e cultura, a DreamWork é uma empresa em transição. Apesar das exigências que seu porte médio colocam, mantém ainda muitas características do período empreendedor: informalidade, personalismo, impulsividade e baixo nível de estruturação. É interessante notar que os principais executivos têm comportamentos ambíguos em relação a estes traços: se os rejeitam como prova de amadorismo, não tem sido capazes de deixar de praticá-los ou de contribuir para sua superação.

### 4.3. O ENREDO

No processo de crescimento acelerado que a DreamWork experimentou, um dos pontos constantes de atenção foi a tecnologia de informação. Em função da demanda dos negócios, a empresa foi progressivamente tomando iniciativas voltadas para o desenvolvimento de sistemas. Como muitas outras empresas, a DreamWork desenvolveu a maioria de seus sistemas sob medida, com o apoio de *software-houses* locais.

Com o passar do tempo, entretanto, os custos de desenvolvimento e manutenção, aliados à falta de integração entre os vários sistemas, levaram a um forte questionamento do modelo seguido. A partir de 1998, os executivos da empresa começaram a falar em integração dos sistemas. As causas para o aparecimento do tema foram duas: primeiro, as seguidas crises entre acionistas majoritários e executivos, com os primeiros manifestando seu descontentamento com “o nível de controle da empresa”; e segundo, o próprio surgimento do conceito, trazido por consultores e veiculado maciçamente pela mídia.

Em 1999, depois de uma tentativa interrompida de integração dos sistemas existentes com apoio de uma empresa local, a diretoria da DreamWork passou a avaliar o abandono desses sistemas e a compra e implantação de um Sistema Empresarial de um grande fornecedor. A “solução integrada” surgiu como uma verdadeira luz no fim do túnel.

Como em processos similares observados pelos autores em outras empresas, a tomada de decisão teve forte conteúdo emocional. Seguem algumas características, listadas pelos próprios diretores da empresa em entrevistas aos pesquisadores: (1) não foi desenvolvido um *business case*; (2) não foi avaliada a aderência do sistema às necessidades da empresa; (3) a aprovação foi baseada em apresentações sobre o potencial do sistema, sem precisar sua real capacidade; e (4) a reputação do fornecedor foi decisiva na escolha.

Internamente, os grandes patrocinadores da nova solução foram o próprio Presidente João Aboud e o Gerente de Tecnologia de Informação, mais tarde demitido por erros na avaliação do projeto. Apesar do otimismo dominante, alguns funcionários da DreamWork alertaram para alguns problemas: custo elevado do projeto (em torno de 3 milhões de reais), possíveis problemas de “aderência” de alguns módulos à realidade da empresa e necessidade de mobilizar parte considerável da equipe – já bastante enxuta – por um longo período de tempo.

### 4.4. A CENA

O projeto de implantação teve início em janeiro de 2000, com uma festa para “marcar o momento histórico”. Passado o primeiro mês de trabalho, porém, começaram a surgir os primeiros problemas, alguns deles típicos em projetos deste tipo: falta de apoio da diretoria, ocorrência de desentendimentos entre a equipe interna e os consultores e dificuldades com os líderes do projeto.

No segundo mês de trabalho, entretanto, questões mais sérias foram identificadas, quando um dos grupos diagnosticou que o sistema não poderia ser implantado a menos que grandes modificações fossem incorporadas: um dos módulos principais do sistema não mostrava “aderência” ao modelo de negócios da DreamWork.

A questão levou à paralisação parcial do projeto e à criação de um grupo especial de trabalho. Sua missão foi identificar e avaliar alternativas para tomada de decisão. Este trabalho durou cerca de 2 semanas e chegou às seguintes conclusões: (1), o orçamento inicial deveria ser revisto para incluir itens não previstos, o que representaria um investimento adicional de 1 milhão de reais; (2), também deveriam ser computados os custos adicionais de operação e manutenção do novo sistema – superiores aos atuais –, o que representaria um desembolso adicional de aproximadamente 800 mil reais por ano; (3), o nível de integração obtido pelo novo sistema seria apenas marginalmente superior à do sistema existente, considerando-se que muitas funções deveriam ser desenvolvidas a parte; (4), o desenvolvimento adicional teria custo representativo – dobrando o orçamento original – e atrasaria aproximadamente seis meses o chamado “go live” do sistema e aproximadamente 1 ano o funcionamento completo.

A alternativa a esta situação seria a parada do projeto, para a preparação de um “*business case*”. Tal decisão implicaria em assumir um prejuízo de 1,5 milhão de reais, correspondente ao investimento já realizado, além do desgaste político dos diretores, especialmente o presidente Aboud, e problemas com a equipe de trabalho.

#### **4.5. OS ATORES E MOTIVOS**

Neste ponto é interessante observar o posicionamento de alguns atores na cena. Tais motivos foram deduzidos a partir de entrevistas e observação participativa.

João Aboud – Presidente da DreamWork: acredita que a implantação vai valorizar a empresa e que o *software* escolhido é a melhor resposta para os problemas da empresa.

Helena Passos – Gerente de TI da DreamWork: responsável pelo Projeto. Substituiu o Gerente inicial do Projeto, afastado por erros no orçamento e pressão do Grupo de Projeto. Acredita que a decisão para compra do *software* foi precipitada e que o sistema não é adequado para a empresa

Grupo de Avaliação: advoga que o projeto deve ser parado, devido à discrepância entre o que foi vendido e o que foi constatado como possível de se atingir em termos de solução.

Julio Viveiro – Diretor Administrativo da DreamWork: recebeu a contragosto a missão de coordenação do projeto. Pensa que o projeto deve parar, mas teme os efeitos políticos da decisão.

Claudia Mattos – Gerente da empresa responsável pela implantação: vendeu o serviço de implantação por um preço fixo. Os atrasos em função das indefinições estão deixando sua equipe ociosa e corroendo sua margem de lucro. Tem interesse em retomar rapidamente o projeto.

Roseli Sousa – Representante do fornecedor de *software*: está sob grande pressão dos clientes e diretores de sua empresa. Precisa cumprir as metas de vendas e ao mesmo tempo manter o cliente satisfeito.

Apesar de toda a reversão de expectativas e dos custos adicionais, a decisão da DreamWork foi continuar o projeto. Analisando a cena, o posicionamento dos atores e seus motivos, pode-se afirmar que o presidente Aboud teve papel preponderante na condução da tomada de decisão. Pode-se também afirmar que o desfecho foi definido a partir da “guerra de discursos” entre os atores, onde o presidente Aboud lançou mão de sua posição de autoridade e liderança simbólica para gerenciar impressões e seguir determinado curso de ação.

## **5. DISCUSSÃO**

Ao observador externo certamente virão as questões: primeiro, o que levou a DreamWork, uma empresa de sucesso, com executivos supostamente capazes, a adotar em primeiro lugar uma solução inadequada para seu modelo de negócios?; e segundo, o que a impede de voltar atrás, mesmo constatando a reversão das expectativas iniciais? São estas as questões que discutiremos a seguir.

### **5.1. PERMANÊNCIA DOS FATORES DE ADOÇÃO**

A primeira questão remete à pesquisa citada na seção 3.2 (Caldas & Wood, 1999). Também no caso da DreamWork, é clara a interação entre fatores substantivos, políticos e institucionais.

Deve-se, entretanto, ressaltar neste caso a prevalência dos dois últimos sobre o primeiro. Na DreamWork, o conflito entre executivos e acionistas majoritários, a pressão do Gerente de TI (mais tarde demitido) e a influência institucional (facilmente percebida no discurso do presidente e dos consultores) constituíram fortes indutores da adoção, inibindo e sobrepondo-se às vozes destoantes. Tal configuração certamente levou a um processo decisório de cunho emocional e de baixa consistência.

Adicionalmente, pode-se também advogar que a combinação de fatores substantivos, políticos e institucionais não foi apenas determinante no processo de adoção. Estes fatores permaneceram, se não em sua configuração inicial, talvez com algumas alterações, ao longo de toda a crise até a decisão de continuação do projeto.

Também neste segundo momento parece ter havido uma prevalência dos fatores políticos e institucionais sobre os fatores substantivos. Entre os fatores políticos podemos citar a ação dos atores interessados na continuidade do projeto, especialmente o Presidente da DreamWork e os consultores. Entre os fatores institucionais, notou-se sua permanência por meio do recrudescimento do discurso de alguns atores, que realçavam a todo instante a importância de “seguir a tendência” e “adotar um padrão mundial”, procurando configurar uma situação sem retorno. Pelo desfecho da crise, constata-se que a combinação de fatores políticos e institucionais sobrepuôs-se aos fatores substantivos, representados especialmente pelo levantamento e análise de alternativas.

### **5.2. LIDERANÇA SIMBÓLICA**

Como observado, o papel da liderança – personificada pelo Presidente da DreamWork – foi essencial no processo decisório que levou à continuidade do projeto, apesar de importantes fatores substantivos que desaconselhavam tal decisão. Cabe, portanto, analisar o papel simbólico de João Aboud.

Segundo Smircich & Morgan (1982), liderança é o processo pelo qual um ou mais indivíduos definem a realidade para outros indivíduos. Diz-se que o processo de liderança é efetivo quando o líder consegue articular a experiência e os sentidos compartilhados do grupo de uma certa forma e viabilizar determinados modos de ação. Liderança é, portanto, um processo simbólico que envolve a criação de imagens e a definição de significados, um processo que ocorre por meio da interação entre os diversos atores envolvidos e compreende ações de interpretação, estruturação e transformação da realidade.

Ainda segundo estes autores, esse processo é mais evidente em ambientes pouco estruturados que em sistemas mais formalizados. Quanto menor é o grau de estruturação, mais relevantes são os fluxos de comunicação informal e maior o uso de símbolos. Ambientes pouco estruturados, como a DreamWork, constituem lugares propícios para o surgimento de gerentes simbólicos (*apud* Deal & Kennedy, 1982).

Gerentes simbólicos investem tempo e energia tratando de valores, rituais e outros elementos da cultura da empresa. Na DreamWork, João Aboud teve notável ação simbólica, buscando todo o tempo transformar uma situação complexa e ambígua em questão solúvel. Como líder simbólico, ele empregou amplamente símbolos, metáforas, retórica e imagens. Durante a crise, Aboud usou repetidas vezes *slogans* e palavras de ordem para garantir a continuidade do projeto: — “Não há caminho de volta”; — “É avançar ou morrer” — “Estamos trocando um Gurgel por um Mercedes. Não pode dar errado”.

### 5.3. COMPORTAMENTO “PARA INGLÊS VER”

Apesar do “sucesso” do Presidente da DreamWork em garantir que sua vontade prevalecesse e o projeto continuasse, há de se considerar que o desfecho não decorreu do convencimento de todos os atores ou da reversão dos fatores substantivos apresentados. Ao contrário, a decisão significou uma trégua, mantendo-se de certa forma reprimidas as contradições e problemas reais do projeto. Ou seja, a crise fez ver a distância entre imagem e substância, sem dar uma resposta satisfatória para esta lacuna. Então, a questão que se coloca é: o que ocorrerá no futuro?

Pesquisas anteriores sugerem que a DreamWork deve ser forte candidata a adotar um comportamento cerimonial, ou “para inglês ver”. Alguns autores afirmam que em determinadas situações a submissão a práticas institucionalizadas oferece legitimidade, mas pode não ser compatível com desígnios internos (e.g., Meyer & Rowan, 1977). Nesses casos, a organização pode submeter-se de forma cerimonial a rituais e elementos simbólicos da inovação administrativa, sem de fato adotá-la na extensão em que foi idealizada. Quando um comportamento deste tipo ocorre, o olhar externo percebe uma pseudo-realidade, uma realidade disfarçada para inglês ver (Caldas & Wood, 1997). Mas isto é apenas aparência. Além da superfície, permanece a substância híbrida e mal resolvida.

Isto significa que, ao final da implantação, a DreamWork provavelmente terá repetido a trajetória de tantas outras empresas que investiram tempo e dinheiro consideráveis na implantação de modas e modismos gerenciais. Apesar dos benefícios pífios, e eventuais efeitos colaterais danosos, comemorará ruidosamente.

## 6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa insere-se no domínio mais amplo do estudo da inovação gerencial, tema de grande relevância para acadêmicos e executivos. O objetivo foi aprofundar o conhecimento sobre a questão das modas e modismos gerenciais, por meio de um estudo de caso sobre a adoção e implementação de Sistemas Empresariais.

Sumariamente, tal estudo nos permitiu: primeiro, identificar e compreender a interação entre fatores políticos, institucionais e substantivos em pelo menos dois momentos (adoção da solução e resolução da crise); segundo, compreender o papel fundamental do líder no jogo dramático, realçando a

manipulação simbólica e o uso de linguagem metafórica; terceiro, especular sobre possíveis conseqüências do distanciamento entre imagem e substância no processo de implantação, provavelmente levando a um comportamento “para inglês ver”.

Apesar de considerarmos o estudo realizado bem sucedido, à medida que permitiu melhor compreender a dinâmica “por trás da cena”, temos que admitir que o retrato aqui apresentando não é mais que uma pálida representação da complexa situação vivida pela DreamWork.

Ainda a título de conclusão, devemos ressaltar a importância de se prosseguir este tipo de investigação crítica, como contraponto ao avanço do discurso delirante dos provedores de panacéias gerenciais.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAMSON, E. "Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations." *Academy of Management Review*, 16: 586–612, 1991.
- BENSAOU, M.; & EARL, M. "The right mind-set for managing information technology." *Harvard Business Review*, Sep./Oct.: 118–128, 1998.
- BRANDÃO, V. "No piloto automático." *Expressão*, 8(88): 44–48, 1998.
- BROWN, A. D. "Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation." *Journal of Management Studies*, 35 (1): 35–58, 1998.
- BURKE, K. *A grammar of motives and a rhetoric of motives*. New York: The World Publishing Co., 1962.
- BUSINESSWEEK. "SAP, o espírito do Vale do Silício chega ao Reno." *Gazeta Mercantil*, 17 de novembro, p. C6–C7, 1998.
- CALDAS, M. P. & WOOD Jr., T. "“For the English to see”: The importation of managerial technology in late 20<sup>th</sup>-century Brazil." *Organization*, 4(4): 517–534, 1997.
- CALDAS, M. P. & WOOD JR., T. "Inovações gerenciais em ambientes turbulentos." In WOOD JR., T. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- CALDAS, M. P., & WOOD Jr., T. "How consultants can help companies survive the ERP frenzy." Trabalho apresentado no encontro anual da Academy of Management. Chicago, 1999.
- CALDAS, M. P., & WOOD Jr., T. "The part and the whole: Reductionism and complex thinking in erp systems implementations." Trabalho apresentado no encontro anual da Academy of Management. Toronto, 2000.
- CAMPOS, A. "Estudo sobre ERPs aponta problemas." *Computerworld*, 31 de agosto: 38–39, 1998.
- CARVALHO, L. R. M. "Integrated systems implementation." Trabalho apresentado no 1<sup>o</sup> SIMPOI. Anais SIMPOI: 273–287. EAESP/FGV, São Paulo, Brasil, 1998.
- CORREA, H. L. "ERPs: Por que as implantações são tão caras e raramente dão certo?" Trabalho apresentado no 1<sup>o</sup> SIMPOI. Anais SIMPOI: 288–300. EAESP/FGV, São Paulo, 1998.
- DAVENPORT, T. H. "Putting the enterprise into the enterprise system." *Harvard Business Review*, Jul./Aug.: 121–131, 1998.
- DEAL, T. E., & KENNEDY, A. A. *Corporate cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
- GILL, J., & S. WHITTLE "Management by panacea: Accounting for transience." *Journal of Management Studies*, 30 (2): 281–295, 1992.

- GUROWITZ, H. “Engolindo a SAP.” *Exame*, 15 de julho: 108–116, 1998.
- KIMBERLY, J. R. “Managerial innovation” In NYSTRON, P. C. & STARBUCK, W. H.. *Handbook of Organizational Design - Volume 1*. Oxford: Oxford University Press, 1981.
- LOPES, M. “Cérebros sob encomenda.” *Exame*, 11 de março: 103–105, 1998a.
- LOPES, M. “Já apertou a tecla SAP?” *Exame*, 11 de março: 105, 1998b.
- MANGHAM, I. L. & OVERINGTON, M. A. “Dramatism and the theatrical metaphor.” In MORGAN, G. (Ed.) *Beyond the method: Strategies for social research*. Beverly Hills: Sage, 1983.
- McGEE, J., & PRUZAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MEYER, J. W., & ROWAN, B. “Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony.” *American Journal of Sociology*, 83: 340–363, 1977.
- ROGERS, E. (1983) *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press, 1983.
- SMIRCICH, L. & MORGAN, G. “Leadership: The management of meaning.” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273, 1982.
- STARBUCK, W. H. “Organizations as action generators.” *American Sociological Review*, 48: 91-102, 1983.
- VAN DE VEN, A. H. “Central problems in the management of innovation.” *Management Science*, 22(5): 590-607, 1986.