

Cristina Bressan

**DIVERGÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DECISÓRIO DE
FRANCESES E BRASILEIROS FRENTE A UMA DECISÃO
ESTRATÉGICA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**DIVERGÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DECISÓRIO DE
FRANCESES E BRASILEIROS FRENTE A UMA DECISÃO
ESTRATÉGICA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Banca examinadora

Prof. Dr. Pierre Jacques Ehrlich
(Orientador)

Prof^a. Dr^a. Maria Ester de Freitas

Prof. Dr. Jaci Correa Leite

Prof. Dr. Theodoro Peters

Prof. Dr. Isaias Custódio

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CRISTINA BRESSAN

**DIVERGÊNCIAS NO COMPORTAMENTO DECISÓRIO DE
FRANCESES E BRASILEIROS FRENTE A UMA DECISÃO
ESTRATÉGICA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP.

Área de Concentração: Sistemas de Informação como requisito para obtenção do título de doutora em Administração.

Orientador: Prof. Pierre Jacques Ehrlich

SÃO PAULO

2004

BRESSAN, Cristina. *Divergências no Comportamento Decisório de Franceses e Brasileiros Frente a uma Decisão Estratégica de Sistemas de Informação*. São Paulo: EAESP/FGV, 2004. 338 p. (Tese de Doutorado Apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Métodos Quantitativos).

Resumo: O trabalho discute o impacto da cultura no processo decisório e cruza três núcleos de estudo: as teorias de decisão; os aspectos cognitivos na tomada de decisão; e os fatores sociológicos que estão na origem das diferenças culturais entre franceses e brasileiros. O objeto empírico utilizado foi a representação feita por decisores da tomada de decisão de um sistema ERP, no caso o SAP. A partir de uma abordagem interpretativa, foram realizados estudos de caso em cinco empresas brasileiras e cinco francesas.

Palavras-Chaves: Cultura, Processo decisório, Tecnologia de Informação, Comportamento organizacional.

À minha família e
seu apoio incondicional.

Agradecimentos

Ao meu orientador, professor Pierre Jacques Ehrlich.

Aos professores Maria Ester de Freitas e Gilles Amado.

À CAPES, pela concessão da bolsa de doutorado e da bolsa sanduíche que possibilitou a realização do curso de pós-graduação na EAESP e o intercâmbio com a HEC, na França.

Este trabalho não teria sido possível sem o apoio de Jean-François Kapuscik, Alexandrine Brittes, Valesca Persch Reichelt, Cristiane Benetti, Henrique Heidtmann Neto e Edson Isuka Sadao.

**“Eles passarão,
eu passarinho..”**

Mário Quintana

Sumário

1. Introdução	12
1.1. Justificativa	13
1.2. Objetivos	15
1.3. Estrutura	16
2. Teorias de decisão.....	18
2.1. Múltiplos objetivos.....	19
2.2. Decisões frente a risco	26
2.3. Decisões complexas	32
3. O mito da racionalidade	40
3.1. Ausência e fabricação da informação	47
3.2. Simplificadores de informação	48
3.3. Vieses de percepção.....	49
3.3.1. Emoções e estado afetivo.....	53
3.3.2. Comprometimento pessoal	55
4. Aspectos comportamentais e cultura nacional	59
4.1. Contexto histórico brasileiro.....	61
4.2. Contexto histórico francês.....	70
4.3. Abordagem comparativa	79
4.4. Comparações entre Brasil e França	85
5. Estudo das diferenças culturais na tomada de decisão	129
5.1. Problemática - um contexto de decisão.....	135
5.2. Análise do contexto de decisão	136
5.3. Sistemas de informação e cultura	141
5.4. Método de pesquisa.....	143
5.5. Hipóteses	147
5.6. Validação da hipótese principal	153
5.7. Plano de trabalho.....	155

6. Estudo de campo	162
6.1. Bandeirante Energia (Brasil)	163
6.2. Perdigão (Brasil)	174
6.3. Chemyunion (Brasil)	186
6.4. Cobra Rolamentos (Brasil)	200
6.5. Noma (Brasil).....	208
6.6. Roquette (França)	217
6.7. Sleever (França)	228
6.8. LeNôtre (França).....	238
6.9. Biocodex (França)	250
6.10. Valette (França).....	259
7. Análises entre casos.....	267
7.1. Verificação das hipóteses	282
7.2. Observações finais	298
7.3. Uma exceção: les Editions Atlas (França).....	302
8. Conclusões.....	321
8.1. Contribuições do estudo	323
8.2. Limitações	324
8.3. Sugestões para pesquisas futuras	327
8.4. Palavras finais.....	327
9. Bibliografia	328
Anexo 1 - Roteiros de entrevistas em francês	337

Índice de tabelas

Quadro 1: Distância de poder	86
Quadro 2: Aversão à incerteza.....	101
Quadro 3: Individualismo / coletivismo	110
Quadro 4: Masculinidade / feminilidade	116
Quadro 5: Orientação a curto / longo prazo	120
Quadro 6: Questionário dirigido ao consultor.....	154
Quadro 7: Questionário dirigido ao gestor organizacional	157
Quadro 8: Unidades de análise escolhidas	159
Quadro 9: Empresas brasileiras contempladas pelo estudo.....	162
Quadro 10: Empresas francesas contempladas pelo estudo	162
Quadro 11: Questionnaire 1 - consultant en systèmes d'information	337
Quadro 12: Questionnaire 2 - décideur organisationnel	338

Índice de Figuras

Figura 1:	Etapas do processo decisório clássico	18
Figura 2:	Árvore de decisão para locação de escritório	20
Figura 3:	Representação ' <i>prospect theory</i> '	30
Figura 4:	Representação gráfica das dimensões de cultura	82
Figura 5:	Método do Estudo de Caso	155

1. Introdução

A tomada de decisão é fundamental para a vida moderna, em seus aspectos individual, coletivo e corporativo. O estudo de processos de decisão e análise de risco objetiva elege metodologias que garantam uma maior satisfação do decisor com sua escolha, enquanto os sistemas de apoio à decisão têm como objetivo ampliar a capacidade de lidar com alternativas e critérios de escolha. Entretanto, boa parte do processo decisório ainda permanece bastante nebulosa, na medida em que se baseia em percepções fluídas e leituras parciais de ambiente, feitas pelos decisores. As metodologias de decisão e sistemas de apoio permitem abordar o processo decisório e de análise de risco dentro de uma racionalidade subjetiva restrita às capacidades humanas - e, portanto, limitadas - de percepção.

Com efeito, muitos estudos têm demonstrado que o comportamento observado dos decisores está longe dos critérios racionais, mesmo que subjetivos, previstos nas metodologias anunciadas. Na maioria das vezes, a análise da situação é amplamente influenciada pelo estado de espírito ou humor do decisor, pelo tipo de conteúdo a ser tratado ou por problemas de comunicação e compreensão.

Esses aspectos adquirem contornos importantes, quando o grupo de decisores é formado por membros de diferentes culturas. O conflito aparece, na medida em que entram em choque maneiras diversas de definir e interpretar problemas, e de conduzir o processo de decisão, tanto no que se refere à metodologia, quanto no que se refere à dinâmica social da situação apresentada.

Frente a essa problemática, o objetivo deste trabalho é discutir questões culturais que impactam sobre o processo decisório e, conseqüentemente, sobre a qualidade do seu resultado. Pretende-se

verificar a existência de variações comportamentais entre grupos de diferentes culturas (Brasil e França), quando esses são confrontados com situações de decisão frente a risco e complexidade.

1.1. Justificativa

A forma pela qual se conduz o processo de decisão é geralmente insatisfatória tanto sob o aspecto dos seus resultados, quando sob o aspecto pessoal. As decisões sofrem influência da forma como as informações são apresentadas, das distorções perceptivas, dos estados afetivos etc.

À medida que a internacionalização nos negócios avança, intensifica-se o debate sobre a influência das culturas nacionais na teoria e prática organizacionais (AIDAR, BRISOLA, MOTTA e WOOD Jr. 2000, p. 37). *Se, há pouco tempo atrás, ainda se acreditava que a administração fosse algo universal, hoje parece haver uma crença crescentemente consolidada sobre a correlação entre cultura nacional e formas de gestão empresarial.*

A suposição de que diferentes culturas podem apresentar comportamentos de decisão divergentes é, portanto, pertinente. Partindo do princípio que a forma de pensar e os valores presentes em uma sociedade se refletem na maneira como essa se organiza socialmente, resolve seus problemas e os justifica, é possível supor que a maneira de se comportar em situações de decisão – especialmente em situações de risco e complexidade – também possa ser definida, ainda que parcialmente, por aspectos culturais.

Por outro lado, se culturas nacionais podem implicar formas de organização social e resolução de problemas diferenciadas, é igualmente possível imaginar que grupos de trabalho com membros de nacionalidades diferentes apresentem maiores barreiras à cooperação.

CROZIER (1970, p. 128) observa que nenhum problema parece mais importante para compreender as chances de desenvolvimento de uma sociedade e para apreciar de forma racional as soluções que se oferecem a ela, que aquele dos modos de organização e de estilos de ação que a caracterizam.

Afim de prever os possíveis conflitos e promover melhores resultados, torna-se necessário o entendimento de como o comportamento decisório varia de uma cultura para outra. Aspectos não valorizados por um grupo podem constituir características pessoais e valores a serem respeitados por outros. Dessa forma, dispor de conhecimento sobre aspectos e valores de uma outra cultura pode trazer benefícios aos negociadores, seja pela compreensão prévia do raciocínio da parte com a qual se negocia, pela compreensão de suas próprias características ou pela possibilidade de evitar obstáculos ao processo de negociação. Além disso, como observa UNTEREINER (2004, p. 20), quando se pode compreender aquilo que motiva o comportamento de outra coletividade, se abrem vias de ação. *E as diferenças, uma vez consideradas legítimas pelos dois lados, passam a ser complementares.*

Ao contrário, ressaltam AIDAR, BRISOLA, MOTTA e WOOD Jr. (2000, p. 34), desconsiderar as diferenças de culturas nacionais e regionais em qualquer análise significa deixar de lado toda esta esfera cultural mais ampla, que condiciona a teoria e a prática administrativas. *Admitir a existência dessas diferenças, e compreendê-las em toda sua magnitude, possibilita discriminar se determinadas técnicas, teorias ou princípios empresariais são ou não aplicáveis à determinada realidade.*

Dado a intensificação dos negócios entre países, seja pela globalização dos mercados ou pela realização de investimentos estrangeiros (MACADAR et al., 1997), estudar o impacto das diferenças culturais no

funcionamento das organizações é de grande importância. O estudo da decisão como um processo cognitivo, altamente subjetivo e contingencial possibilita a compreensão da forma como essas diferenças se manifestam. Daí, o caráter pioneiro deste trabalho, na medida em que pretende relacionar diversos aspectos ainda pouco abordados no estudo de processos decisórios.

1.2. Objetivos

O objetivo teórico dessa tese é identificar o impacto da cultura nacional sobre o comportamento em processos decisórios envolvendo risco e complexidade. Tendo em vista essa finalidade, determinou-se como primeiro objetivo específico uma ampla revisão teórica envolvendo três núcleos de estudo: as teorias de decisão normativas e descritivas, em diversos tipos de situação de decisão; os aspectos que limitam a racionalidade humana e influenciam nossos julgamentos; e o entendimento dos fatores sociológicos que estão na origem das diferenças culturais. Para esse último, definiu-se como campo de estudo, a comparação da cultura brasileira à cultura francesa.

Dado esse objetivo teórico, definiu-se como objeto empírico a análise da representação do processo decisório relativo à uma decisão organizacional estratégica, em empresas brasileiras e francesas. Mais especificamente, optou-se pela análise da adoção do sistema integrado SAP, decisão essa que porta um grau não desprezível de risco e complexidade. Nesse sentido, o segundo objetivo específico refere-se à construção, teste e aplicação de um instrumento de pesquisa que permita verificar, para o contexto de decisão escolhido, se existem e como se manifestam as diferenças comportamentais ligadas à cultura.

1.3. Estrutura

A fim de cumprir a meta proposta neste capítulo, o trabalho apresenta-se dividido em duas partes. A primeira refere-se à revisão bibliográfica e é composta dos capítulos 2, 3 e 4.

O Capítulo 2 - Teorias de decisão faz um apanhado dos tipos de problemas de decisão, apresentando uma breve introdução das teorias descritivas e normativas que dizem respeito a cada um deles.

Em seguida, o Capítulo 3 - O mito da racionalidade focaliza nos aspectos cognitivos que interferem na obtenção e no tratamento das informações relativas a um problema de decisão.

No Capítulo 4 - Aspectos comportamentais e cultura nacional, analisamos, primeiramente, de que forma o contexto cultural e histórico pode forjar traços culturais para, em seguida, analisar de que forma esses traços podem influenciar o comportamento organizacional.

Completada a discussão teórica, a segunda parte do trabalho refere-se à pesquisa de campo e é composta dos capítulos 5, 6 e 7.

O Capítulo 5 - Estudo das diferenças culturais na tomada de decisão, apresenta a metodologia utilizada nesse estudo.

No Capítulo 6 - Estudo de campo são apresentados os cinco casos realizados em empresas brasileiras e os cinco casos franceses. Para cada caso, é feita uma breve introdução sobre a empresa, um resumo do caso e são apresentados os depoimentos dos entrevistados.

No Capítulo 7 - Análises entre casos são comentados os resultados da parte empírica e retoma as hipóteses, para então confrontá-las com os resultados do estudo.

Finalmente, no Capítulo 8 - Conclusões são retomados os objetivos iniciais do trabalho, a fim de verificar a validade das hipóteses formuladas, descrever as contribuições e limitações do estudo, e sugerir novas possibilidades para futuras pesquisas na área.

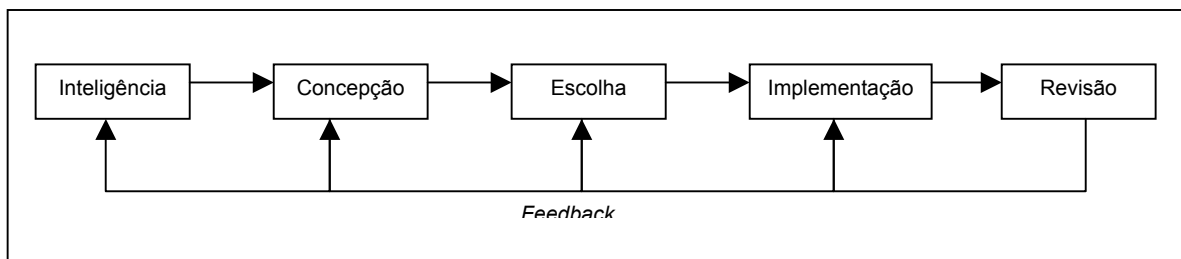
2. Teorias de decisão

A teoria da decisão tem origem na ciência econômica, da qual herdou a coerência dos modelos racionais, como observa SIMON:

“A teoria econômica tradicional postula um “homem econômico”, o qual, sendo “econômico”, é também “racional”. Assume-se que ele possua conhecimento dos aspectos relevantes do seu ambiente, que se não absolutamente completo, é ao menos impressionantemente claro e volumoso. Assume-se ainda que ele tenha um sistema de preferências bem organizado e estável, e uma habilidade computacional para calcular, dadas as alternativas de ação disponíveis, qual delas irá permiti-lo atingir a maior pontuação na sua escala de preferências.” (SIMON, 1965, p. 99).

A “humanização” da teoria de decisão, ocorre a partir de SIMON, o qual reconhece a incapacidade de o decisor real comportar-se de forma congruente com o modelo racional. Dessa forma, o autor procura substituir a racionalidade global do homem econômico, por um tipo de comportamento racional compatível com o acesso à informação e capacidades computacionais, e capaz de revisar seu curso de ação em qualquer momento, através do *feedback*, como ilustra a figura abaixo.

Figura 1: Etapas do processo decisório clássico



Fonte: elaborado pela autora.

Da mesma forma, SIMON considera importante relacionar a teoria de decisão aos estudos do campo da psicologia, a fim de explicar os processos cognitivos relacionados à decisão.

Esses dois entendimentos sobre o processo decisório dão origem a duas correntes no estudo de decisões. Se no campo individual a tomada de decisão é alvo das mais diversas restrições – levando a definição de uma abordagem *descritiva*, ou *de como realmente decidimos* (GOODWIN e WRIGHT, 2000, p. 55) –, no campo coletivo, organizacional e estratégico, persiste a necessidade de metodologias robustas para a tomada de decisão, a qual constitui a abordagem *normativa*, isto é, *construções racionalísticas sobre como deveria-se decidir*. Esta abordagem, ressaltam GOODWIN e WRIGHT, é fundamentada em axiomas que garantem o comportamento lógico do decisor.

Nessa sessão, faremos um breve apanhado sobre os tipos de decisão, procurando contrapor as abordagens normativas e descritivas. *Grosso modo*, as construções nesse sentido se dividem segundo as características do problema a ser resolvido, especialmente número de objetivos a serem equacionados, grau de complexidade da situação de decisão, presença de risco e incerteza. A seguir, procuraremos analisar decisões: a) com múltiplos objetivos; b) com risco e c) em situações complexas.

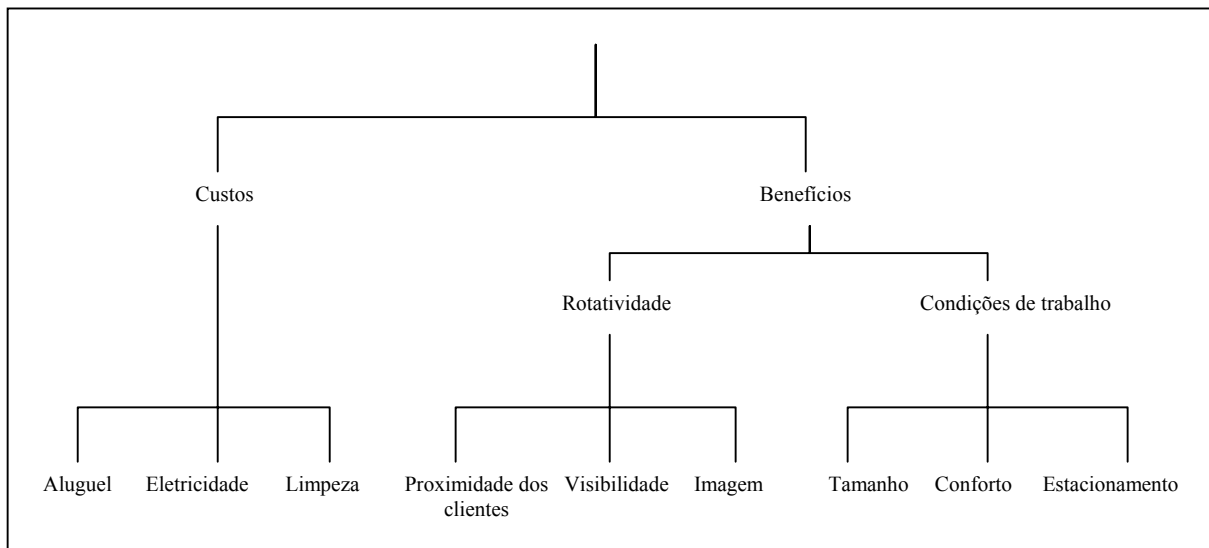
2.1. Múltiplos objetivos

As decisões envolvendo múltiplos objetivos referem-se a situações nas quais o decisor precisa fazer uma escolha, tendo em vista múltiplos critérios. Segundo GOODWIN e WRIGHT (2000, p. 18), nesses casos, é amplamente utilizada a metodologia apresentada por Edwards em 1971, conhecida como *Simple Multi-attribute Rating Technique (SMART)*.

Esse método (normativo) consiste em identificar o decisor ou grupo de decisores e as possíveis alternativas de decisão. Em seguida, o

decisor (ou o grupo) deve identificar os atributos considerados importantes para escolha de uma alternativa. Para tanto, dizem os autores, pode-se construir uma árvore de valor, isto é, uma representação categórica dos atributos ou critérios de avaliação, permitindo decompor o problema em variáveis mensuráveis e possibilitando uma visão geral dos aspectos considerados importantes. KEENEY e RAIFFA (p. 21, apud GOODWIN e WRIGHT, 2000) ressaltam que, idealmente, uma árvore de valores deve abranger todos os atributos que o decisor considera importantes para a tomada de decisão, evitando redundâncias e correlação entre os atributos. Além disso, ela deve ter o menor tamanho possível e ser operacional, isto é, ser composta de atributos de fácil avaliação pelo decisor. Um exemplo de árvore de decisão, para o problema de escolha de escritório para locação, é dado a seguir:

Figura 2: Árvore de decisão para locação de escritório



Fonte: GOODWIN e RIGHT (2000)

No exemplo da figura, os critérios para avaliação de um escritório aparecem na base da árvore. Cada alternativa de escritório será descrita em termos de seus nove atributos, os quais podem impactar positivamente (benefícios) ou negativamente (custos), na decisão.

Para que esse método conduza a uma solução racional, o decisor deve ter em mente que o mesmo se baseia nos seguintes axiomas (GOODWIN e WRIGHT, 2000, p. 37):

- a) Possibilidade de decisão - o decisor é capaz de comparar alternativas e determinar qual é mais atrativa.
- b) Transitividade - estabelecidas duas relações de preferência com elementos comuns, uma terceira relação de preferência sobre os mesmos elementos deve estar em conformidade lógica com as duas primeiras. Exemplo: se $A > B$ e $B > C$, então $A > C$.
- c) Adição - Implica que, se o decisor prefere A sobre B e B sobre C, então a força de preferência de A sobre C deve ser maior do que A sobre B.
- d) Solubilidade - para um atributo, dada a identificação dos valores mais e menos atrativos, a solubilidade implica a capacidade de identificar as ocorrências reais que representam valores intermediários da escala de preferência.
- e) Valores mínimos e máximos finitos - determinação de uma faixa de possibilidades para os atributos restrita às ocorrências ilustradas pelas alternativas e diferente do universo de possibilidades para àqueles atributos.

Segundo GOODWIN e WRIGHT (2000, p. 39) outra importante condição, para o bom funcionamento do método, é que independência das variáveis seja testada. Caso haja variáveis interdependentes, deve-se reformular o conjunto de atributos a serem avaliados ou utilizar um outro método de decisão (método multiplicativo).

O método normativo SMART tem como vantagens a simplicidade e rapidez de utilização individual ou em grupo. Entretanto, *por sua*

simplicidade, ele não permite captar todos os detalhes e complexidades de um problema. Os axiomas sobre o qual se fundamenta a metodologia SMART devem ser vistos como racionais. Assim, *se o decisor aceita esses axiomas e se ele é racional (isto é, se se comporta consistentemente em relação aos axiomas), então ele deve aceitar a ordem de preferência indicada pelo método* (GOODWIN e WRIGHT, 2000, p. 37).

Os autores ressaltam que pode haver conflitos entre os resultados analíticos e aqueles percebidos intuitivamente pelo decisor. Nesse caso, ressaltam, três fenômenos podem estar na origem de tal divergência. Primeiramente, pode ser que, com o método, a análise resultante seja mais aprofundada do que aquela feita intuitivamente pelo decisor em operações mentais. Em segundo lugar, podem existir diferenças entre os axiomas utilizados no método SMART e aqueles considerados pelo decisor, quando de sua aproximação mental. E o terceiro motivo possível é a existência de diferenças entre os atributos, ou os pesos, utilizados no método SMART e aqueles considerados pelo decisor.

GOODWIN e WRIGHT (2000, p. 40) observam que *qualquer conflito entre uma classificação holística e analítica deve ser examinada, já que esse pode ser um sintoma da não avaliação de um elemento importante do problema.* Para eles, a aplicação do método SMART é simples, mas requer um certo treinamento, fazendo com que, no dia-a-dia, a maioria das pessoas utilize outros métodos para tomada de decisão com vários objetivos e múltiplos critérios.

Com efeito, do ponto de vista descritivo, constata-se a adoção de procedimentos bastante diversos. Para a avaliação de alternativas envolvendo múltiplos critérios, os decisores tendem a empregar o processo de eliminação por aspectos. *Isto é, a escolha de uma das alternativas se dá pela eliminação das demais* (GOODWIN e WRIGHT, 1998, p. 56).

Para tanto, é estabelecida uma ordem de importância para os atributos (objetivos) desejados. Em seguida, escolhe-se o principal objetivo e atribui-se um valor de corte, abaixo ou acima do qual, as alternativas devem ser excluídas, por não serem minimamente satisfatórias. A eliminação por aspectos utilizará o segundo aspecto mais importante, para que a próxima redução de alternativas seja realizada, e assim por diante, até que reste apenas uma alternativa.

Os autores argumentam que o princípio, por trás deste método, é a facilidade de processamento. *Entretanto, o método é falho, na medida em que não analisa as compensações entre critérios. Isto é, uma alternativa com desempenho ligeiramente abaixo do satisfatório no primeiro aspecto será eliminada, mesmo que apresente excelentes características para os demais critérios.*

Além disso, TVERSKY argumenta que *a eliminação por aspectos pode levar a decisões muito ruins, pois praticamente qualquer alternativa pode ser considerada a melhor, dependendo do conjunto de aspectos e da seqüência em que são selecionados* (in GOODWIN e WRIGHT, 1998, p.57). Assim, do ponto de vista normativo – da forma como se deveria decidir –, o maior problema da eliminação por aspectos é que esse método não garante que as alternativas remanescentes sejam superiores àquelas eliminadas. Isso ocorre, pois se trata de uma estratégia não compensatória, isto é, o desempenho ruim em um atributo não é compensado pelo bom desempenho em outros. O foco do decisor é colocado em um atributo por vez, ao invés de contemplar os trade-offs entre atributos.

GOODWIN e WRIGHT observam três variações desse tipo de estratégia.

A estratégia lexicográfica é a forma mais simples de escolha, que consiste em identificar o atributo mais importante para o decisor e, em seguida, escolher a alternativa que apresenta o melhor desempenho naquele

atributo. Assim, a escolha é feita sem levar em conta os demais atributos (GOODWIN e WRIGHT, 1998, p. 58). Caso haja empate no atributo mais importante, o tomador de decisão escolherá a opção que tenha melhor desempenho no segundo atributo mais importante, e assim por diante. Os autores comentam que esta estratégia envolve pouco processamento de informação (é cognitivamente simples). Entretanto, a decisão será em geral baseada em uma pequena parte da informação disponível. Além disso, a estratégia lexicográfica é não compensatória.

A estratégia semi-lexográfica é semelhante à estratégia lexicográfica. Entretanto, se o desempenho das alternativas é similar, então o tomador de decisão considera-as empatadas e parte para a análise do próximo atributo. Esse método permite a ocorrência de inconsistências, na medida em que podemos mudar o foco de análise das alternativas, conforme os valores de seus atributos, violando assim um axioma fundamental da análise de decisão, isto é, a transitividade. O foco em pares de alternativas pode fazer com que se concentre em diferentes atributos, alterando a importância de cada atributo, a cada comparação. Ao contrário, ao analisar todas as alternativas, torna-se intuitivamente necessário manter uma visão consistente sobre qual o atributo é mais importante.

A estratégia conjuntiva é similar a eliminação por aspectos, no sentido de que os tomadores de decisão estabelecem patamares mínimos de desempenho para cada atributo, de forma a eliminar as alternativas que não os satisfaçam. Entretanto, essa estratégia não analisa as importâncias relativas de cada atributo.

Esses métodos são bastante simples e, portanto, permitem que o decisor escolha uma alternativa para a solução do problema sem grande desgaste emocional. Com efeito, as estratégias de eliminação utilizam processamento motivado, na medida em que adotam um pensamento

seletivo e altamente focado. Além disso, à medida que se tem razões aceitáveis para justificar a ordem de importância dos atributos, ou seus valores de corte, estas estratégias imprimem uma sensação de racionalidade à escolha feita. É interessante notar que a existência de regras claras de eliminação, a serem seguidas, colabora para a sensação de objetividade dessas estratégias.

Entretanto, como argumentado por TVERSKY e GOODWIN e WRIGHT, as críticas fundamentais, a essas estratégias, não estão nos julgamentos isolados sobre os atributos, mas sim na falha dos mesmos em considerar as relações e compensações entre eles.

Alternativas disponíveis em seqüência

Uma variação dos problemas de escolha entre múltiplas alternativas ocorre, quando as mesmas não estão disponíveis simultaneamente. Esse é o caso, por exemplo, do problema de compra de um apartamento, localizado em uma área, onde ofertas de imóveis a venda são esporádicas. Neste caso, GOODWIN e WRIGHT comentam que se adota uma estratégia baseada na satisfação.

O principal aspecto desta abordagem é o nível de aspiração, o qual caracteriza se uma alternativa é aceitável ou não. A procura por alternativas acontecerá até que se encontre uma possibilidade que satisfaça os níveis de aspiração em todos os atributos. Uma vez encontrada a alternativa, esta será escolhida e a busca estará terminada.

As alternativas são recebidas seqüencialmente e permanecem vigentes por um período determinado. Em um modelo de satisfação, a busca termina quando a melhor oferta excede o nível de aspiração. Esse, por sua vez, se ajusta gradualmente ao valor das ofertas recebidas ao longo do processo de busca.

A grande dificuldade desse tipo de situação é que as informações são bastante incompletas. Segundo os autores, a estratégia de satisfação é outro modelo não compensatório. O resultado final depende da ordem em que as alternativas foram apresentadas, pois os níveis de aspiração podem ser ajustados durante o processo de busca, para cima ou para baixo, conforme as possibilidades encontradas (GOODWIN e WRIGHT, 1998, p. 63).

2.2. Decisões frente a risco

Os tipos de situação analisados até agora envolvem alternativas de decisão, cujos resultados são conhecidos. Em situações de decisão envolvendo risco, entretanto, o verdadeiro resultado de um evento ou atividade é provável de variar, se comparado com seu resultado estimado ou previsto (RAFTERY, 1994, p. 5).

De forma pragmática, o risco pode ser entendido como a probabilidade de ocorrência de um evento indesejado (EHRLICH¹), sendo esse evento constituído de três dimensões: a descrição do evento indesejado; a probabilidade de ocorrência do evento; e o intervalo ou horizonte de tempo de sua ocorrência.

MARCH e SHAPIRA (1991, p. 110) observam que, para a teoria clássica de decisão, o risco reflete as variações de distribuição dos resultados possíveis, suas probabilidades e seus valores subjetivos. *Ele é medido tanto pelas não-linearidades da utilidade com relação ao dinheiro, quanto pelas probabilidades de ganhos e perdas possíveis para cada escolha particular.*

Como é possível observar, na medida em que se adicionam elementos à situação de decisão, seu tratamento se torna mais difícil. Assim,

¹ EHRLICH, Pierre Jacques. Comunicação pessoal.

se no caso de decisões multi-critérios e multi-alternativas, a agregação de preferências (pesos entre critérios) se dá de forma relativamente simples, MARCH (1991, p. 24) observa que, em geral, a teoria de utilidade considera como fora de seu campo o processo pelo qual uma empresa composta de pessoas muito diferentes, com objetivos completamente heterogêneos, chega a obter uma classificação única das preferências.

Abstraindo a discussão sobre utilidade, pode-se concentrar sobre a origem dos riscos, para então calcular suas probabilidades. Dada a natureza de um setor de atividade, JORION (2001, p. 3) propõe a divisão dos riscos organizacionais em dois tipos: operacionais e não operacionais. Riscos operacionais, diz o autor, são aqueles que a organização está disposta a correr para criar vantagem competitiva para seus acionistas. Eles caracterizam o mercado, no qual a organização atua, e podem incluir inovação tecnológica, desenho de novos produtos, marketing. Os riscos, sobre os quais a organização não tem controle, são chamados não operacionais. Esses podem ter sua origem, por exemplo, em mudanças estruturais no ambiente político e econômico. Segundo JORION, a exposição correta ao risco operacional constitui uma competência central para a organização, em todos os ramos de atividade.

Alguns autores fazem uma distinção entre risco e incerteza. Nesse caso, a incerteza representa os eventos, cuja probabilidade não pode ser calculada (RAFTERY, 1994, p. 5), seja pela sua imprevisibilidade, seja pela indisponibilidade de informações necessárias para estabelecer a probabilidade de tais eventos (PORTO, 2001). O risco, ao contrário, é caracterizado pela possibilidade de se obter uma avaliação estatística da probabilidade dos resultados de uma ação (RAFTERY, 1994, p. 5).

Essa distinção é importante pois, dado em termos de probabilidade, o risco pode ser gerido. Ele é passível de ser segurado e pode ser representado pela probabilidade do evento multiplicada pela magnitude de perda ou ganho representada pelo evento. O propósito da gestão do risco, observa RAFTERY (1994, p. 18), é auxiliar o decisor a apresentar uma resposta racional ao grau de exposição ao risco, através de sua identificação, análise e da formulação de uma resposta ao mesmo.

Com efeito, os indivíduos tentam eliminar o risco resultante de suas atividades sociais e econômicas (SUIJS, 1999, p. 89). Sem incorrer na desistência de projetos, pode-se reduzir o risco através do seu compartilhamento ou através de contratação de seguros, por exemplo. O seguro é, dessa forma, um contrato no qual uma seguradora aceita suportar uma parte do risco do indivíduo em troca de um pagamento fixo, o prêmio. SUIJS (1999, p. 89) explica ainda que empresas podem optar por *joint-ventures*, quando o investimento em projetos for arriscado; ao passo que investidores reduzem o risco associado ao investimento de capital, através da diversificação de seu portfólio de ativos. A crescente volatilidade do mercado financeiro promoveu, nos últimos anos, o crescimento da indústria de gestão do risco (JORION, 2001, p. 3).

Segundo GOODWIN e WRIGHT (2000, p. 97), um método normativo de decisão envolvendo risco deve incorporar ao modelo de decisão a atitude do decisor frente ao mesmo.

De forma conservadora, a análise de decisão pode ser definida de a fim de promover a sua minimização. Nesse método, chamado de **Método Maximin**, a propensão do decisor ao risco não é estimada, pois o decisor é considerado totalmente averso ao risco. Dadas as alternativas e as possíveis conseqüências (conhecidas), cada opção é avaliada apenas quanto ao seu

pior resultado, ignorando os outros resultados possíveis. A opção escolhida é aquela que minimiza as perdas (GOODWIN e WRIGHT, 2000, p. 97).

Outro método de decisão que não envolve avaliação da propensão do decisor ao risco é o cálculo do **Valor Monetário Esperado** - ou EMV, *Expected Monetary Value*. Nesse caso, avalia-se a probabilidade de cada resultado e obtém-se a expectativa de ganho, a partir do produto do valor do resultado por sua probabilidade de ocorrência. Esse método pode ser utilizado em casos de situações recorrentes, nas quais há um histórico dos resultados, a partir do qual a probabilidade de ocorrência dos possíveis resultados pode ser inferida. GOODWIN e WRIGHT (2000, p. 97) comentam, entretanto, que somente a consideração do retorno monetário esperado é uma fraqueza desse método.

Uma melhor resposta ao risco é aquela que leva em consideração a propensão do decisor à tomada de risco. A atitude quanto ao risco pode ser medida através da definição de uma função de utilidade, a qual representa a propensão do decisor à contrair risco, em troca de um prêmio.

A teoria da **Utilidade Subjetiva Esperada** é um modelo de comportamento racional, originário da economia e matemática. CROZIER e RANYARD (1997, p. 5) defendem esse princípio pode ser aplicado sem recursos de discriminação e avaliação sofisticados. A teoria da utilidade subjetiva esperada assume que as decisões devem ser tomadas pela soma de um conjunto de alternativas, sendo cada alternativa dimensionada em função da sua probabilidade subjetiva de ocorrência.

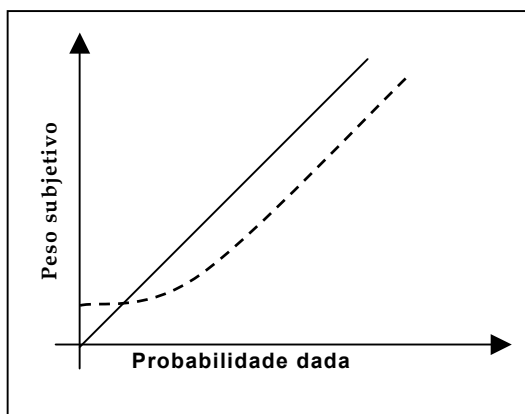
CROZIER e RANYARD (1997, p. 6) ressaltam que a elegância e o status associados à utilização de funções de utilidade são um incentivo para que decisores adotem essa teoria; entretanto, o valor da maximização da utilidade como um princípio normativo de escolha é criticável. Por exemplo, SIMON (1965, p. 7) identificou a capacidade de as pessoas se

adaptarem ao ambiente e adotarem ações com o objetivo de atingir apenas resultados satisfatórios - e não maximizantes de sua utilidade.

Além disso, a aplicação de um princípio de utilidade normativo encontra um obstáculo no fato de que os processos cognitivos humanos não seguem a lógica matemática, a qual é a base para a aplicação da teoria da utilidade. Um exemplo dessa discrepância é dado pela '*prospect theory*' de Kanehman e Tversky (1979). Essa teoria assume que, em problemas de risco bem definidos, probabilidades definidas são transformadas em pesos subjetivos, de acordo com a função apresentada na figura a seguir. Se a função de mensuração seguisse a linha diagonal, então os pesos utilizados para decisão seguiriam exatamente as probabilidades de resultado definidas.

A '*prospect theory*' propõe entretanto que, para probabilidades muito pequenas, os pesos subjetivos são maiores. Mas, quando as probabilidades reais aumentam, os pesos subjetivos passam a serem inferiores do que os definidos.

Figura 3: Representação '*prospect theory*'



Fonte: CROZIER e RANYARD (1997, p. 6).

CROZIER e RANYARD comentam que a função não representa estimativas subjetivas de probabilidade; elas refletem o peso dado para as

prospecções de risco bem definidas em situações de escolha preferencial. A sobrevalorização de probabilidades muito baixas pode explicar alguns aspectos dos jogos de azar e consumo de seguros.

Finalmente, MARCH e SHAPIRA (1991, p. 111) observam a existência de múltiplas complicações ao tentar se utilizar a concepção de risco vinda da teoria de decisão, como uma ferramenta de descrição dos mecanismo reais de comportamento de escolha. Com base em trabalhos de autorias diversas, os autores ressaltam:

- que os decisores tendem a não levar em consideração os acontecimentos com baixíssima probabilidade de ocorrência ou muito distantes, independentemente de suas conseqüências;
- que eles consideram apenas uma pequena parte dos resultados possíveis e medem as variações somente em termos de algumas hipóteses;
- que eles parecem preferir as apreciações verbais às apreciações numéricas do risco;
- que as probabilidades de resultados e seus valores tendem a ser considerados de forma independente, ao invés de combinada; e
- que o valor esperado é considerado como um elemento positivo na avaliação de uma opção, e o risco, como um elemento negativo.

Essas diferenças, adicionadas às conclusões de outros estudos sobre as escolhas individuais e organizacionais, demonstram que uma concepção clássica não permite uma análise satisfatória do fenômeno

comportamental da tomada de risco nas organizações (MARCH e SHAPIRA, 1991, p. 109).

2.3. Decisões complexas

Diferentemente das situações em que existe um problema de decisão claramente especificado e alternativas identificáveis – ainda que de resultados variáveis –, as decisões envolvendo complexidade referem-se àqueles problemas, cuja natureza não é tão clara ou modelizável. Seu estudo envolve inúmeras variáveis que se interrelacionam, dificultando a capacidade de análise e compreensão necessárias para a tomada de decisão, como é o caso da decisão sobre uma estratégia para reagir à perda de fatia de mercado ou sobre como conduzir uma fusão entre duas empresas.

A atualidade do termo complexidade deriva da percepção de que:

“... talvez pela primeira vez na história da humanidade, é possível criar uma quantidade de informação maior do que se pode absorver, conceber relações de interdependência mais complexas do que se pode gerir e de acelerar a mudança num ritmo que ninguém consegue acompanhar.” (SENGE, 1991, p. 95).

A complexidade dos problemas, com que se deparam as organizações, é tanto um fato quanto uma álibi. MORIN (1999, p. 105) observa que a palavra complexidade é cada vez mais difundida e, por causa disso, ela parece cada vez mais reconhecida. Ela exprime, ao mesmo tempo, a confusão e a obscuridade da coisa descrita, e o embaraço do locutor, sua incerteza para determinar, esclarecer, definir e, finalmente, sua impossibilidade de fazê-lo (MORIN, 1999, p. 105).

“Esse reconhecimento da complexidade nos faz, não elucidar, mas evitar os problemas que ela carrega: dizer ‘isso é complexo’ significa reconhecer a dificuldade de descrever, de explicar; é exprimir a confusão face a um objeto composto de muitos traços

diversos, de multiplicidade e de indistinção interna.” (MORIN, 1999, p. 105).

Para MORIN, essa incapacidade é fruto da maneira como o conhecimento humano vem se desenvolvendo, ainda fortemente influenciado pela abordagem positivista da ciência. Entre os aspectos que dificultam a compreensão da complexidade, citados pelo autor, estão: a não consideração do tempo como um processo irreversível; a separação entre objeto e ambiente; a confiança absoluta na lógica; e a crença de que o universo obedece estritamente a leis deterministas, e que tudo que parece desordem (o aleatório, o agitado e o dispersivo) é apenas uma aparência devido a nosso conhecimento insuficiente (MORIN, 1999, p. 47 a 64).

O autor relembra que *complexus* significa originalmente aquilo que é ‘tecido junto’ (MORIN, 1999, p. 261). Assim, a complexidade se opõe a uma visão de causalidade simples, linear, exterior e superior aos objetos (MORIN, 1999, p. 55). O autor destaca alguns aspectos fundamentais para o seu entendimento.

Primeiramente, a complexidade não se presta à simplificação; ao contrário, ela deriva do fato de que a organização – o todo – faz emergir qualidades que lhe são próprias e não podem ser observadas se focalizarmos em seus elementos constitutivos. *O pensamento complexo é um pensamento que busca ao mesmo tempo distinguir (mais não decompor) e reunir* (MORIN, 1999, p. 261).

Em segundo lugar, a complexidade possui dois polos: um polo empírico e um polo lógico. O polo empírico é aquele das desordens, da aleatoriedade e das inter-retroações entre os fenômenos. Já o polo lógico é aquele da causalidade retroativa, das contradições incontornáveis que conduzem ao conhecimento racional-empírico e daquilo que não se pode

resolver dentro dos sistemas lógicos (MORIN, 1999, p. 163). Para o autor, a incerteza está presente nos dois polos:

“A incerteza faz parte complexidade. Ela se refere não apenas ao conhecimento dos fenômenos e nossa capacidade de previsão, ela refere-se também e mais profundamente à natureza da realidade, e nos obriga a rever nossas evidências.” (MORIN, 1999, p. 163).

Finalmente, a complexidade significa atuar em um sistema aberto, no qual todo ato engendra efeitos não antecipados, muitas vezes não desejados e, algumas vezes, perversos (MORIN, 1999, p. 10) – idéia que o autor convencionou chamar de ‘princípio da ecologia da ação’. Segundo esse princípio:

“... toda ação – desde que ela começa, desde que ela entra no mundo – entra num jogo de interações que a fazem rapidamente escapar de seu autor. Quer dizer, a ação não é somente aleatória, isto é susceptível de vencer ou fracassar; mais ela pode desencadear processos que são totalmente inesperados e mesmo contrários àqueles desejados.” (MORIN, 1999, p. 81).

Para o autor, as teorias de decisão são insuficientes para lidar com esse fenômeno: *“A idéia é que toda ação é uma aposta, toda ação se faz na incerteza, nos obriga a estudar melhor o jogo de interrelações de nossa ação e a não acreditar inocentemente que ela continuará seu caminho na direção em que foi lançada”* (MORIN, 1999, p. 81).

Dessa forma, o tratamento de uma situação complexa envolve não apenas a capacidade de identificar e analisar os fatores chave de um problema, mas as interrelações entre os mesmos e a tentativa de controlar a miríade de incertezas que advêm da falta de entendimento suficiente sobre essas interrelações e sobre o ambiente em que a situação complexa se insere.

Com efeito, VASCONCELOS (2001, p. 100) comenta que os problemas complexos não surgem do conhecimento preciso, mas de ignorância sobre as variáveis fundamentais que governam uma

determinada situação. Assim, *lidar com a complexidade significa construir o problema certo a ser resolvido.*

Fazer face a tais obstáculos não é uma tarefa fácil. FIORI (2001, p. 19) observa que, dadas as pressões dos acontecimentos e ao senso de urgência, o decisor não toma o tempo necessário para desenvolver métodos reflexivos e compreender situações complexas, os quais permitiriam detectar conexões não aparentes entre seus diferentes aspectos. Mais conhecimento e informação precisam ser analisados, levando a uma realocação dos recursos, do tempo e das prioridades, a qual interfere no processo de decisão, explica (SANTOS, 1999, p. 9).

FORGAS e GEORGE (2001, p. 8) argumentam que a tomada de decisão em situações complexas pode envolver a análise de cenários e construção de alternativas, a partir das informações obtidas sobre o problema. Os autores ressaltam que a maior parte do pensamento e da ação social se dá em situações ambíguas e complexas. Essas situações – únicas ou não usuais, mas cada vez mais freqüentes, sobretudo na vida organizacional – demandam um intenso processamento substantivo e podem apresentar soluções extremamente diferentes, se resolvidas por decisores ou grupos de decisores diferentes.

Para os autores:

“... isso envolve o uso de processos inferenciais e de estratégias de processamento de informação altamente construtivos, os quais necessariamente requerem que os atores extrapolem as informações dadas, permitindo que o estado afetivo influa sobre o que é armazenado na memória e utilizado, e como a informação é processada.” (FORGAS e GEORGE, 2001, p. 8).

Para SIMON (1993, p. 134), as habilidades mais importantes para a sobrevivência em um mundo incerto e em rápida evolução são: 1)

capacidade de antecipar o tipo de futuro incerto; 2) capacidade de gerar alternativas para operar efetivamente em ambientes modificados; e 3) capacidade de implementar novos planos de forma rápida e eficaz. Dessa forma, o autor abarca os diversos aspectos inerentes à complexidade – tais como a irreversibilidade do tempo, a existência de ligações causais não previsíveis ou não lineares e o caráter evolutivo do ambiente – para a construção de cenários e possíveis planos de ação.

SIMON (1993, p. 135) explica que antecipar o futuro significa detectar, preferencialmente de forma prospectiva, novas características do ambiente que podem afetar a organização significativamente no futuro, e determinar em que momento a atenção e energia devem ser investidos para lidar com tais aspectos. *O tempo e atenção de gestão disponíveis não são nunca suficientes para lidar com todas as contingências que podem aparecer; prioridades relativas para atenção, planejamento e ação precisam ser constantemente revisadas.* Nesse sentido, a principal função do planejamento estratégico é conservar a atenção escassa sobre as coisas importantes.

LEVINTHAL e MARCH (1993, p. 109) concordam que um grande desafio para a tomada de decisão estratégica é lidar com o problema da ignorância [organizacional], isto é, *a incerteza sobre o futuro e o passado, assim como sobre a estrutura causal do mundo*, a qual nos remete ao conceito de complexidade. Entretanto, os autores lembram que tão difíceis quanto esse, são os problemas de se manter objetivos e preferências coerentes. Os atores organizacionais devem ter preferências individuais claras e estáveis, para então confrontar conjuntamente suas múltiplas preferências, que podem se apresentar em diferentes perspectivas temporais.

Assim, o tipo de processamento requerido para o tratamento de situações complexas não é de nenhum modo um caminho claro, seguro e único, mas algo que se baseia fortemente na percepção e nas definições

intermediárias, feitas ao longo do processo decisório e, portanto, reduz o grau de certeza sobre sua qualidade e resultado.

Segundo FIOLE (2001, p. 17), a observação de situações reais, em que o tomador de decisão precisa decidir de forma individual ou conjunta, demonstra que os decisores latinos têm grande dificuldade para exercer o seu papel. O desconcerto metodológico é o reflexo mais comum entre os dirigentes latinos, frente a esse tipo de situação. Ele se manifesta através de uma grande dificuldade para desenvolver um modelo mental de raciocínio estruturante, quando enfrenta-se com uma questão complexa e de difícil decisão.

O autor argumenta que a necessidade de os decisores colocarem seus pensamentos em ordem, à medida em que enfrentam uma dificuldade imprevista, não habitual ou estranha, faz com que os executivos busquem algum método minimamente racional e formal. Nesse sentido, a maioria adota um processo de decisão de quatro fases: a) diagnóstico da situação; b) definição do problema; c) identificação de duas ou três soluções e definição de critérios para seleção da melhor solução; d) escolha da solução julgada mais pertinente. Entretanto, no momento de aplicar este método, se observa que a segunda fase é omitida e, às vezes, as duas etapas intermediárias são eliminadas, passando-se diretamente do diagnóstico para solução.

Como parte deste reflexo mental, o autor salienta que, algumas vezes, é observada a adoção do método da árvore de decisão. Mas, nesse caso, a contínua decomposição das alternativas faz dessa uma etapa que tende ao interminável. *Os executivos então percebem que há um momento, no qual os ramos tendem a se multiplicar, ou alguns ramos paralelos deixam de ser independentes e se entrelaçam, o que torna o método pouco prático* (FIOLE, 2001, p. 19).

Ainda a respeito dos métodos observados durante a solução de um experimento, FIOOL ressalta a falta de refinamento e sensibilidade dos mesmos. Isto é, ao tentar explicar uma situação, sugerindo relações de causa-efeito simplificadoras, estes métodos se mostram insuficientes para que os executivos latinos consigam compreender a sutileza e a complexidade das situações estudadas.

Desestabilizado pelo excesso de informação, não é raro que os decisores optem então por não decidir, mesmo que seja viável processar o grande volume de informação de que se dispõe – um comportamento, que o autor convencionou chamar de paralisia de decisão (FIOOL, 2001, p. 22).

A paralisia de decisão, explica, ocorre quando, frente à complexidade do problema, os dirigentes preferem não tomar uma decisão e propõem criar um comitê para fazê-lo no futuro. Desta forma, consideram não ter informação suficiente e que lhes falta tempo para analisar com profundidade o que está acontecendo e poder tomar uma decisão com conhecimento de causa. Nos casos estudados, o adiamento da decisão se deve, entretanto, ao desejo do grupo de dirigentes de dispor de tempo necessário para conciliar os pontos de vista divergentes e, em geral, se trata de uma fuga, frente às conseqüências das possíveis decisões. Esse reflexo mental se apresentaria então em um momento posterior ao do conflito de opiniões, com a finalidade de fazer o grupo superar a instabilidade gerada pela discordância e minimizar os efeitos desfavoráveis que a mesma acarretaria ao resultado da decisão.

Como vimos nesse capítulo, a análise do processo decisório pode ser abordada do ponto de vista da natureza dos problemas – múltiplos objetivos, envolvendo risco, envolvendo complexidade. Para cada tipo de situação, procurou-se fazer um breve comentário sobre a contribuição da

teoria normativa e da teoria descritiva. Como exposto, essas duas vertentes encontram-se bastante distantes na prática. E existem barreiras naturais ao emprego de teorias normativas pelos decisores: aplicação do raciocínio matemático não é intuitiva; dificuldade de se pensar em termos de avaliações numéricas; restrições de tempo e recursos para o estudo dos elementos constitutivos de um problema e suas relações; entre outros.

Além disso, analisando diferentes tipos de decisão, procuramos demonstrar que, quanto menos estruturado o problema, menos óbvia é a aplicação de teorias normativas ou da modelização de problemas, a fim de obter uma resposta sistemática.

Se, nesse capítulo, o foco de análise foi os tipos de problemas de decisão, na próxima seção, nosso foco se dirige ao decisor, sua subjetividade e os reflexos cognitivos, que influenciam a forma como um problema é percebido, formulado e resolvido.

3. O mito da racionalidade

O estudo do processo decisório sempre representou um grande desafio, dada a necessidade de os indivíduos melhorarem a qualidade de suas escolhas. Os efeitos profundos e duradouros de determinadas decisões levaram à busca de um conceito de decisor racional, isto é, capaz de empregar critérios puramente racionais, e portanto lógicos, na tomada de decisão.

Segundo Herbert SIMON (1983, p. 73), a racionalidade objetiva implica que o indivíduo modele seu comportamento em um sistema integrado, a fim de:

- a) analisar de forma panorâmica o conjunto de soluções possíveis, antes de tomar a sua decisão;
- b) examinar o complexo de conseqüências de cada escolha; e
- c) considerar o sistema de valores como critério de seleção de uma solução entre toda a série de alternativas possíveis.

Uma das grandes contribuições de SIMON foi demonstrar que tal postura racional é humanamente impraticável. Segundo o autor, o comportamento real se diferencia da racionalidade objetiva em, pelo menos, três aspectos. Primeiramente, a realidade exige o perfeito conhecimento e antecipação das conseqüências de cada escolha, entretanto, esse conhecimento é sempre fragmentado. Em segundo lugar, na medida em que é necessário prever conseqüências futuras, a imaginação deve suprir a falta da experiência; esse exercício de antecipação, entretanto, é sempre imperfeito. Em terceiro lugar, a racionalidade obriga a escolher entre diversas alternativas de comportamento. Na prática, diz SIMON, os atores trabalham apenas com um número limitado de casos possíveis.

Partindo da teoria dos jogos, McCLENNEN (1992, p.47) ressalta que, no caso de múltiplos atores, o conceito de racionalidade depende de três condições.

A primeira refere-se ao conhecimento comum. Isto é, *os envolvidos devem compartilhar integralmente o conhecimento referente: a) à racionalidade dos envolvidos (jogadores); e b) a estrutura do jogo para todos os jogadores, e as preferências que cada um tem, com relação aos seus resultados.*

A segunda condição refere-se à maximização da utilidade, pela qual, *as preferências de cada jogador são ordenadas e podem ser representadas por uma função de utilidade, de acordo com cada evento possível e sua probabilidade de atingir o objetivo esperado.*

A terceira condição é o consequencialismo, o que significa que *as escolhas entre alternativas são meramente uma função das preferências do agente, dado o resultado associado a tal estratégia.*

McCLENNEN (1992, p. 48) ressalta ainda que a terceira condição pode ser tomada como base para o entendimento de que estratégias são apenas formas de se chegar a resultados, sendo o agente indiferente a estratégias diversas que tenham a mesma probabilidade de atingir o objetivo.

Ao incorporar as condições apresentadas acima, o modelo de decisor racional se apresenta impraticável. Analisando suas características, percebemos que parte da distância entre o decisor real e o racional se deve à capacidade limitada do primeiro acessar informações e ordenar consistentemente suas preferências. Por outro lado, o fato de as preferências serem ordenadas consistentemente, não significa que sejam avaliadas de forma objetiva.

Estas restrições, facilmente aceitas atualmente, foram demonstradas por Herbert SIMON, através do conceito de *racionalidade limitada* do indivíduo. Para o autor, a imagem que cada indivíduo faz do universo oferece uma idéia subjetiva do ambiente. A racionalidade limitada deriva dessa percepção de universo. Assim, *o agente econômico tem objetivos que ele define a partir de seus meios. Por exemplo, pelo efeito da educação e do meio social, o indivíduo não é perfeitamente racional* (DUPUY, 2003, p. 182)².

De fato, SIMON (1983, p. 216) observa que os atores têm sua racionalidade limitada por três aspectos: pelos seus próprios dons, hábitos e reflexos inconscientes; pelos seus valores e idéias sobre o objetivo a ser atingido (que podem divergir daquele do grupo ou organização no qual está inserido); e pelo conjunto de conhecimentos e informação de que dispõem.

De forma bastante prática, SICA (1988, p. 5-6), oferece uma distinção entre racionalidade, irracionalidade e não racionalidade. *Racionalidade: é (1) a habilidade de verificar e agir sobre relações de causa e efeito, a fim de atingir um objetivo precisamente definido; é (2) a vontade de renunciar a prazeres ou experiências valorizadas, criadas privadamente, a fim de obter maior eficiência na garantia dos objetivos, quando o prazer e a eficiência entram em conflito – isto é, o hedonismo versus o cálculo burocrático.* Na definição de racionalidade, SICA retira todos os aspectos ligados às sensações e emoções que possam desviar o sujeito de uma ação friamente analisada e, portanto, de seu objetivo.

A irracionalidade é, por sua vez, definida como *um ímpeto de ação ou crença que não pode ser prontamente sujeita a uma explicação racional, invariavelmente pelo ponto de vista do observador e, não raramente, do ponto de vista também do sujeito. Esse impulso não compreende ou aplica análises causais*

² DUPUY, Claude. *Dictionnaire des Economistes Industriels*. Não publicado.

para garantir os objetivos; ou usa meios inapropriados ou que não fazem sentido, ao serem avaliados posteriormente, via um modelo racional de ação. As escolhas baseadas na irracionalidade são, portanto, não apenas influenciadas pelos impulsos, mas também definidas por eles. O sujeito irracional demonstra um comportamento inconseqüente.

Uma terceira noção, apresentada por SICA, é a da não racionalidade, a qual constitui o *comportamento levado a efeito no lugar de um procedimento racional. Embora o caminho racional possa ser percebido estrategicamente, ele é posteriormente ignorado, pelo interesse em objetivos ou meios não racionais (os quais se tornam, de acordo com a definição comum, fins em si mesmos).* Muitas vezes, o processo é realizado sem uma consideração puramente racional dos custos decorrentes de abandonar o procedimento racional. Apesar disso, é interessante observar que, quando solicitadas a explicar um comportamento ou decisão, as pessoas “racionalizam”, afirma MARCH (1994, p. 2). Isto é, *“explicam sua própria ação em termos das alternativas e das conseqüências destas alternativas para suas preferências”.* Esse mesmo mecanismo é utilizado para explicar a ação dos outros, imaginando um conjunto de expectativas e preferências que tornariam a ação racional. Nesses casos, a relação causa e efeito é construída *a posteriori*.

A distinção apresentada por SICA é interessante, na medida em que parte de dois conceitos extremos - racionalidade e irracionalidade - para aproximar uma descrição do comportamento real dos indivíduos, do ponto de vista de suas inconsistências internas. O comportamento não racional pode ser observado no contexto organizacional, em que os decisores não agem estritamente sobre relações de causa e efeito. Entretanto, convém ressaltar que o decisor pode passar a impressão de um comportamento não racional, se ele omitir parte das premissas, interesses ou critérios que o levam a uma determinada escolha. Ele pode ser altamente racional, embora privilegie critérios pessoais, subjetivos ou ocultos.

Com efeito, racionalidade e subjetividade não são conceitos concorrentes. SEARLE (1995, p. 8) observa que objetividade e subjetividade são primeiramente um predicado para julgamentos. *Um julgamento é subjetivo, quando queremos dizer que sua verdade ou falsidade não pode ser identificada "objetivamente", pois a verdade ou falsidade não é simplesmente uma questão de fatos, mas depende de certas atitudes, sentimentos e pontos de vista daqueles que constroem e dos que analisam o julgamento.*

Para o julgamento objetivo, os fatos da realidade que o tornam verdadeiro ou falso são independentes da atitude ou sentimentos que uma pessoa cultivar. O autor ressalta que, *sob o aspecto epistemológico, a distinção entre objetividade e subjetividade é uma questão de grau, já que é possível falar da objetividade dos fatos e da objetividade do julgamento.*

Essa ressalva chama a atenção para a manipulação dos fatos, isto é, a possibilidade de arranjá-los de uma forma ou outra, conduzindo a julgamentos distintos. Além disso, um julgamento pode parecer mais ou menos objetivo, dependendo do grupo social ou cultura no qual está inserido, pois a existência de um juízo comum de valor, ou contrato tácito, pode determinar a maneira como um fato deve ser interpretado. Na ausência de um conjunto de regras comum, há uma maior liberdade para o aparecimento de interpretações individuais.

SIMON (1983, p. 70) observa que uma decisão é objetivamente racional, se ela representa de fato o comportamento correto que maximizará os valores dados, em uma situação dada. Por outro lado, ela é subjetivamente racional, se maximizar as chances de se atingir o objetivo, em função do conhecimento real que o indivíduo dispõe sobre o assunto.

Assim, é importante entender que a subjetividade não se sobrepõe à racionalidade. Ao contrário, é possível estabelecer finalidades baseadas em julgamentos subjetivos e desempenhar um processo racional para sua

realização. Da mesma forma, uma função utilidade pode ser definida a partir de preferências subjetivas. Isto é, a partir da análise das alternativas, com base em um conjunto de crenças ou pontos de vista, é possível ordenar as preferências, a fim de maximizar a utilidade.

MARCH (1994, p. 2) ressalta o caráter não excludente dos conceitos de racionalidade e subjetividade, ao afirmar que: *as teorias de escolha racional assumem processos de decisão que são conseqüentes e baseados em preferências. São conseqüentes, no sentido de que a ação depende da antecipação dos efeitos futuros das ações correntes, isto é, as alternativas são avaliadas tendo em vista seu resultado esperado. E são baseadas em preferências, pois as conseqüências são avaliadas em termos de preferências pessoais, isto é, o quanto as conseqüências esperadas atendem à preferência do tomador de decisão.*

Passando do âmbito individual para o organizacional, entretanto, o equilíbrio entre racionalidade e subjetividade pode ser de difícil sustentação. Isso, pois, no âmbito coletivo, a agregação de preferências individuais se dá de forma complexa e conflituosa. Algumas áreas de atuação – como a política, mas também o dia-a-dia organizacional –, oferecem um campo fértil para a observação de decisões não racionais, onde as relações de interdependência, defesa de espaço e poder, assim como de interesses não explícitos, levam a um resultado agregado, o qual é pior do que o possível e, muitas vezes, sustentável apenas temporariamente. Através de uma abordagem sociológica, CROZIER e FRIEDBERG (1977, p. 16) ressaltam o “efeito perverso” dessa agregação de ações e objetivos:

“Na sua concepção ampla, ele designa os efeitos não desejados, não esperados e até mesmo aberrantes sobre o plano coletivo de uma multitude de escolhas individuais autônomas, mesmo que estas sejam perfeitamente racionais, em seu nível e escopo. O “efeito perverso” marca a distância entre as orientações e intuições dos atores e o efeito conjunto de seus comportamentos no tempo,

resultando num mecanismo, segundo o qual, ao quisermos o bem, realizamos o mal.” (CROZIER e FRIEDBERG, 1977, p. 16).

Como exemplo dos possíveis conflitos originários da agregação de ações racionais individuais, os autores citam o dilema do prisioneiro, no qual a falta de organização conjunta leva a um resultado pior do que aquele planejado racionalmente no âmbito individual. A esse respeito, os autores ressaltam que:

“... se os resultados da ação coletiva são contrários aos desejos dos atores, isso não se deve apenas às propriedades intrínsecas dos problemas “objetivos”, mas também à estruturação social do campo de ação, isto é, às propriedades da organização e/ou dos sistemas de ação organizada.” (CROZIER e FRIEDBERG, 1977, p. 18).

Nas organizações, onde regras explícitas e implícitas devem ser obedecidas e controladas em grupo, a constituição de tais sistemas de ação, permite a atuação altamente racional. Esta é, como bem lembram os autores, um dos objetivos da organização, como unidade social e econômica.

Dado que o contexto organizacional é, primordialmente um agrupamento social com finalidade específica, as observações dos autores trazem contribuições para o entendimento da dinâmica social inerente ao processo de decisão em grupo. A obtenção de resultados ótimos em situações de decisão coletiva depende: a) da convergência – compreensão e aceitação – dos objetivos pelo grupo; b) do estabelecimento de um “protocolo” de decisão eficiente, a meta-decisão.

A busca da racionalidade, individualmente ou em grupo, traz intrinsecamente dois aspectos altamente desejáveis. O mais evidente é a maximização da utilidade. O segundo refere-se à consagração de um modelo ou função, cuja lógica e consequência, permitiriam ao decisor apenas seguir um conjunto de regras pré-estabelecidas – ou, nas palavras de

SICA, o “cálculo burocrático”. Entretanto, o comportamento real está longe de tal modelo.

Nesse sentido, o restante desse capítulo retoma a idéia central de SIMON, segundo a qual o ser humano possui uma capacidade limitada de acesso e processamento de informação, a fim de tecer algumas considerações sobre a forma como as informações são tratadas e como esse tratamento implica, naturalmente, em uma série de restrições ao desenvolvimento ótimo do processo decisório.

3.1. Ausência e fabricação da informação

Em muitas situações de decisão, a informação relevante pode não estar disponível. Isso ocorre, quando há assimetria de informação, quando a decisão envolve a análise de resultados futuros ou quando há falha na obtenção e/ou registro de informações reais. Nesses casos, a lacuna acaba sendo preenchida, de forma mais ou menos eficaz, através de atalhos para obtenção de informação, isto é, métodos inferenciais, que oferecem uma aproximação da informação real.

Os atalhos para obtenção de informação são conhecidos como heurísticas e designam, segundo MARCH (1994, p.10), “*a aplicação de regras baseadas no reconhecimento de padrões existentes entre situações confrontadas, utilizadas para calcular medidas e resolver problemas*”. De forma análoga, RUSSO e SCHOEMAKER (1990, p. 76) explicam que heurísticas são “*processos mentais, como regras de bolso e atalhos para tomada de decisão, que dispensam um volume maior de esforço e ainda obtêm um resultado correto ou uma boa aproximação*”. Assim, tais artifícios para completar a informação necessária à tomada de decisão podem ser de grande utilidade. Entretanto,

é preciso ter em mente que, enquanto aproximação, os resultados obtidos possuem um erro inerente, e a regra utilizada pode tornar-se obsoleta.

3.2. Simplificadores de informação

Muitas vezes, a informação pode estar disponível, mas a sua quantidade e/ou apresentação requerem tanto esforço de processamento, que esse constitui um obstáculo à sua utilização. E, paradoxalmente, as organizações continuam sempre a coletar mais informação, pois a utilização da informação está ligada a normas sociais que a tornam altamente simbólica (MARCH e FELDMANN, 1991, p. 255).

Este problema ocorre basicamente por causa da capacidade humana limitada de percepção e pelas restrições do ambiente no qual tais problemas devem ser resolvidos.

Segundo MARCH (1994, p.10), os decisores apresentam: a) problemas de atenção, ocasionados pela limitação de tempo e absorção de informações; b) problemas de memória, os quais limitam a capacidade de armazenar informações sobre um problema; c) problemas de compreensão, isto é, dificuldade de organizar e utilizar informações para inferir possíveis conexões entre eventos e características da situação e; d) problemas de comunicação, causados pelas diferenças de formação, repertório e cultura entre pessoas e grupos.

Além disso, é interessante salientar que, embora os sistemas de informação disponibilizem um volume sem precedentes de informação, poucos são os que apresentam informações consolidadas e suficientemente consistentes, a ponto de dispensar um extenso tratamento interpretativo. Para lidar com a abundância de informação, os decisores empregam então métodos de simplificação de informação, como a edição e a decomposição.

MARCH observa que a edição é um dos processos de simplificação adotados para resolução de um problema. A edição corresponde à caracterização simplificada do problema, através da utilização de um número relativamente pequeno de deduções e de sua combinação. Assim, problemas e situações complexas são simplificados, desconsiderando parte das informações disponíveis ou reduzindo o volume de processamento sobre as mesmas.

Segundo o autor, outra forma de simplificação é a decomposição do problema. Isto é, a quebra do mesmo em partes, segundo o princípio de que seus elementos podem ser definidos de tal forma que a solução de cada um levará a um resultado aceitável do problema maior. O autor ressalta, entretanto, que a validade da decomposição como método de análise e solução de problemas depende da não existência de aspectos interconexos entre as partes separadas. *A forma como esse processo de simplificação é amplamente utilizado, pode levar a aplicá-lo em situações nas quais essa abordagem não funciona.*

3.3. Vieses de percepção

Como vimos, a informação é central para o processo decisório. Ela precisa estar disponível e facilmente tratável, para que o decisor possa utilizá-la. Entretanto, como escolher as informações que são levadas em consideração? Em muitos casos, a informação está disponível, mas não existe consciência sobre a sua relevância. Este fenômeno é resultado de vieses de percepção e ocorre tipicamente quando o objetivo, os critérios ou a abordagem do problema são estabelecidos de forma inadequada.

Segundo RUSSO e SCHOEMAKER (1990, p. 76), a falha na coleta de informações factuais importantes pode ocorrer, entre outros motivos,

por causa da confiança excessiva em uma opinião e/ou suposições estabelecidas pelo decisor. Para os autores, a confiança excessiva está relacionada ao problema da percepção seletiva, isto é, à tendência natural de “ouvir” aquelas informações que confirmam nossa opinião e ignorar, as informações que poderiam contrariá-las. Eles ressaltam a importância de disciplinar-se na busca de informações que possam contrariar nossas opiniões.

O enquadramento (*framing*) é outra grande fonte de distorção perceptiva. MARCH (1994, p.10) observa que esse processo refere-se à atividade natural de analisarmos uma situação, segundo um conjunto de crenças, pressupostos e abordagens preconcebido e não necessariamente consciente. *Dessa forma, os tomadores de decisão adotam paradigmas, os quais definem qual a perspectiva para análise de um problema, quais questões a serem respondidas e que tecnologia utilizar para obter respostas.*

SOLÉ (2000, p. 18) ressalta que, *quando nós pensamos estar decidindo, nós já decidimos o essencial: nós analisamos, refletimos, calculamos, prevemos e revemos no interior de nossos possíveis e impossíveis.* Nossas decisões essenciais, diz o autor, são os possíveis e impossíveis que nós nos criamos, nos quais nós nos situamos mentalmente e fisicamente. Por causa disso, explicam MARCH e FELDMANN (1991, p. 260) a maior parte das informações coletadas não são levadas em consideração na tomada de decisão; elas são utilizadas e interpretadas quando a decisão já foi tomada ou praticamente tomada, a fim de justificá-la.

Assim, nas nossas decisões, conta primeiramente e sobretudo, não a informação, mas a imaginação: *para podermos reagir a um acontecimento anunciado pela informação que está abaixo de nosso nariz, é preciso que esse já tenha sido imaginado – é preciso que esse seja um possível* (SOLÉ, 2000, p. 19). Segundo o autor, a abordagem em termos de possíveis e impossíveis se

opõe a uma visão informacional do mundo, segundo a qual nós vivemos na era da sociedade da informação, e na qual a informação e a comunicação são vistos primeiramente como o essencial nos negócios humanos. Ao contrário, *nós vemos, ouvimos, sentimos aquilo que nossos possíveis e impossíveis nos fazem ver, ouvir, sentir*. Por construirmos o mundo em que decidimos, esses pressupostos são nosso ponto cego (SOLÉ, 2000, p. 22).

MARCH comenta que os decisores tendem a enquadrar problemas de forma mais estreita do que ampla. Além disso, tendem a decidir sobre opções e preferências específicas, sem averiguar todos os tradeoffs e alternativas. *O modelo de enquadramento utilizado pelo decisor é parte do seu repertório consciente e inconsciente, determinado pela experiência individual*.

RUSSO e SCHOEMAKER ressaltam que:

“... o enquadramento mantém a complexidade dentro de dimensões possíveis de serem administradas pela nossa mente. ‘Quadros’ são estruturas mentais criadas pelas pessoas, para simplificar e organizar o mundo da decisão. Entretanto, qualquer enquadramento nos leva a uma visão apenas parcial do problema.” (RUSSO e SCHOEMAKER, 1990, p.15).

Os autores alertam para o fato de que a forma de “enquadrar” um problema pode levar a uma análise parcial do mesmo que, embora intuitiva, conduza à solução errada. Da mesma forma, o direcionamento errôneo do foco de análise, pode levar à busca de informações e induz o decisor a “completá-las” com a sua expectativa sobre o comportamento do problema, de acordo com o conjunto de crenças e pressupostos. Eventualmente, a soma de um mau enquadramento com a utilização de heurísticas para inferência de informações e o excesso de confiança pode levar a resultados desastrosos para o decisor.

No seu estudo, sobre o comportamento de grupos de decisores latinos, FIOL (2001, p. 17) constata que *uma vez confrontado com a situação-*

problema, cada executivo se identifica com seu papel no trabalho e constrói a situação através dele. Através da metáfora do “óculos”, o autor ilustra a forma como cada indivíduo filtra a realidade, percebendo apenas alguns aspectos, para os quais adquiriu sensibilidade. Dessa forma, o entendimento da realidade é parcial, relacionado com a percepção particular de cada decisor e leva, no caso dos decisores latinos, ao conflito de opiniões (e de juízos de valor). Segundo FIOL, isso ocorre, pois:

“... uma vez confrontado com a situação-problema, cada executivo se identifica com seu papel no trabalho, e constrói a situação através dele. Em seguida, justifica sua decisão a posteriori, apoiando-se em princípios que são, na verdade postulados, hipóteses e pressupostos implícitos, geralmente não conscientes. Finalmente, cada decisor enfrenta aqueles que não estão de acordo com sua opinião e a defende sem escutar ou escutando de forma muito seletiva os demais argumentos.” (FIOL, 2001, p. 17).

Além do conflito de opiniões, FIOL constata um viés de percepção ainda mais perigoso, o qual denomina de mentalidade-solução. Esse refere-se à *tendência de se aplicar soluções acumuladas com a experiência, em função da representação mental que se faz da situação confrontada*. Assim, explica o autor, *os executivos não adaptam a solução em função do contexto, mas constroem o contexto para que seja compatível com a solução selecionada, relacionando-o com seus próprios esquemas mentais e visão do mundo*. Esse “processo decisório às avessas” lembra a noção de “*garbage can*”, segundo a qual, as empresas são amontoados de soluções em busca de problemas a serem resolvidos.

O autor apresenta alguns motivos para a atitude mentalidade-solução:

“O primeiro deles é a confusão semântica em torno de conceitos, fazendo com que os executivos muitas vezes confundam o que é problema, situação, causa, sintoma, solução, disfunção etc. Em segundo lugar, a experiência do executivo influencia o processo decisório, na medida em que há a tendência de adotar soluções

conhecidas, segundo seus resultados passados.” (FIOL, 2001, p. 20).

Além disso, o autor explica que os modismos gerenciais costumam influenciar a tomada de decisão. Assim, *frente a uma situação, em que as soluções conhecidas não funcionam, podem surgir respostas novas e que, embora de validade não comprovada, permitam ganhar tempo, ao invés de atender satisfatoriamente à situação.* Finalmente, FIOL explica a mentalidade-solução como uma decorrência da aplicação dos princípios de gestão, *pelos quais os dirigentes não devem gastar muito tempo na identificação do problema e espera-se que os colaboradores não tragam problemas, mas soluções.*

3.3.1. Emoções e estado afetivo

A capacidade de percepção pode ser influenciada por aspectos tão sutis como o estado afetivo do decisor. Segundo FORGAS e GEORGE, o estado afetivo pode influenciar os julgamentos, decisões e comportamentos nas organizações de pelo menos duas formas:

“Primeiro, pode impactar o processo de pensamento, isto é, como uma pessoa lida com uma tarefa dada. Segundo, o estado afetivo influencia o conteúdo do pensamento, isto é, que tipo de informação as pessoas lembram, dão atenção, selecionam, interpretam e aprendem, quando se deparam com uma situação social ambígua.” (FORGAS e GEORGE, 2001, p. 7).

Para a análise do estado afetivo, os autores diferenciam dois componentes, o humor e as emoções. *O humor é um sentimento de baixa intensidade, difuso e, em geral, não temporário, o qual não possui uma causa antecedente reconhecível e, portanto, sem grande conteúdo cognitivo.* Ao contrário, as emoções são mais intensas, pontuais e, normalmente, possuem uma causa definida e um conteúdo cognitivo claro.

Os autores ressaltam que o humor difere das emoções no sentido de que ocorre e desaparece de forma mais gradual, é consideravelmente

menos intenso, tende a ser mais duradouro e não apresentar um motivo específico. Assim, por não haver um motivo aparente para os estados de humor, esses costumam escapar da análise consciente, produzindo uma influência maior sobre o comportamento organizacional.

FORGAS e GEORGE afirmam que o estado afetivo pode levar os decisores à uma seleção não intencional de informações. Essa seleção ocorre de forma congruente com o estado afetivo, isto é, um indivíduo em estado de humor muito negativo, tende a dar maior atenção aos fatos e análises que realcem o lado negativo de uma situação. Na medida em que o decisor tem uma interpretação viesada do problema, todo o processo de decisão é comprometido.

Mas, se o julgamento individual é susceptível aos vieses afetivos, essas influências tenderiam a se dissipar no trabalho em grupo. Entretanto, FORGAS e GEORGE (2001, p.8) alertam que as pesquisas sobre psicologia interacional e em tarefas em grupo não confirmam tal suposição. Ao contrário, elas demonstram que os membros de grupos de trabalho podem vivenciar e compartilhar espontaneamente estados de humor similares no trabalho. Dessa forma, os membros de um grupo de trabalho podem desenvolver um tom afetivo de grupo identificável, isto é, *um padrão compartilhado de reações afetivas consistentes e homogêneas, o qual pode levar ao desenvolvimento de modelos mentais e estruturas cognitivas compartilhadas, utilizadas para dar sentido e interpretar a experiência vivida no trabalho.*

Os autores observam que a discussão em grupo tende a reduzir os efeitos do estado afetivo negativo, levando a uma estratégia de controle. Entretanto, os efeitos do estado afetivo positivo são menos prováveis de serem inibidos pelo grupo. Ao contrário, a interação pode até acentuar os efeitos do bom humor sobre os julgamentos.

“Em situações de negociação, percebe-se que participantes, em um estado de humor positivo, definem objetivos maiores e ambiciosos para si próprios, formados por expectativas ambiciosas sobre o futuro; e também formulam planos de ação mais cooperativos e integrativos e, portanto, menos competitivos do que participantes cujo estado afetivo é considerado neutro ou negativo.” (FORGAS e GEORGE, 2001, p. 8).

Dessa forma, o estado de humor positivo resulta em maior predisposição a fazer acordos e estabelecer reciprocidades. Os autores afirmam que experimentos nesse sentido levaram também à produção de resultados mais bem sucedidos.

3.3.2. Comprometimento pessoal

O nível de comprometimento do decisor com o problema tem um forte impacto na sua interpretação do mesmo. Segundo VERPLANKEN e SVENSON (1997, p. 40), a motivação e o envolvimento têm recebido pouca atenção na pesquisa sobre abordagens de decisão, entretanto, o envolvimento com uma questão é um fator motivacional que afeta os esforços cognitivos realizados para construir um julgamento ou fazer uma escolha.

VERPLANKEN e SVENSON defendem que, para entender o comprometimento, é preciso observar os interesses próprios do decisor dentro de uma situação. Partindo de uma abordagem psicológica do julgamento social, os autores esclarecem que a personalidade³ consiste de um conjunto perene de atitudes que definem uma pessoa – por exemplo, em termos de fatores biológicos, pessoais e sociais, ou de status dentro de grupos ou instituições. Quando uma situação é relacionada a esse

³ Ego, no original. Segundo DIAMOND (1993, p. 2), na abordagem freudiana, o ego é associado ao “princípio de realidade”. Sua tarefa é apresentar o mundo externo da realidade objetiva ao id e dar vazão, de forma racional, às intenções do mesmo. O ego ideal representa a imagem idealizada que o indivíduo tem de si próprio. Logo, a auto-estima está relacionada a essa idealização e à imagem que o indivíduo tem de si mesmo.

referencial, diz-se que a atitude correspondente possui um alto nível de envolvimento pessoal. Esse envolvimento pode estar relacionado a: valores, imagem ou ao resultado.

O comprometimento com valores refere-se ao estado psicológico desencadeado por atitudes ligadas a valores importantes. Na perspectiva de julgamento social, a estrutura de uma atitude é descrita por três faixas: posições consideradas aceitáveis, posições que são rejeitadas e posições às quais se é indiferente (não-comprometimento). Assim, esclarecem VERPLANKEN e SVENSON (1997, p. 42), o comprometimento não apenas influencia o esforço individual investido na análise de uma situação de decisão, como também o quanto o decisor pode se deixar persuadir pelos demais. Um alto comprometimento pessoal, dessa forma, inibiria a persuasão e a possibilidade de influenciar o decisor, o qual é fortemente motivado a rejeitar posturas que não sejam perfeitamente congruentes com os valores em questão. Em contexto de alto comprometimento com valores, os decisores estão motivados a tomarem decisões de acordo com valores ativados ou, ao menos, não violá-los.

O segundo tipo de envolvimento, comprometimento quanto à imagem, refere-se à auto-apresentação em contextos nos quais se expressa uma atitude. O comprometimento com a imagem aumenta, conforme a expectativa que um indivíduo tem de que expressar suas atitudes gera conseqüências sobre as impressões que os outros possuem dele. Esse fenômeno pode ser relacionado à necessidade de se adotar uma posição defensável frente a potenciais avaliadores.

O terceiro tipo de envolvimento é o comprometimento com resultado. Nesse caso, o indivíduo dá ênfase à análise dos méritos dos argumentos em debate. Na medida em que valores e auto-imagem não figuram entre os fatores que direcionam o comportamento, VERPLANKEN

e SVENSON explicam que a qualidade dos argumentos utilizados passa a determinar o relacionamento entre o comprometimento com resultados e a mudança de atitude. Os autores (VERPLANKEN e SVENSON, 1997, p. 42) lembram, entretanto, que a prevalência do comprometimento com resultados é menos provável em situações vinculadas a um contexto de avaliação social, de questionamento de valores e familiares.

Dessa forma, o comprometimento pessoal exerce uma grande importância no processo decisório, desde o estágio inicial, quando o decisor identifica o problema e procura por alternativas e atributos relevantes em relação aos objetivos ligados à decisão. Cada tipo de envolvimento está ligado a um tipo de objetivo pessoal. Esses valores podem até mesmo guiar a identificação de alternativas e atributos relevantes.

Os três tipos de envolvimento atuam também nas demais etapas de decisão, como na etapa de diferenciação (representação do problema) e na consolidação, isto é, a manutenção de uma justificativa para a atitude tomada.

É fundamental destacar que os fenômenos e atitudes abordados da sessão 3.3 Viéses de percepção constituem, de certa forma, a subjetividade do decisor. Nem todos são necessariamente prejudiciais ao processo decisório, pois a forma de “enquadrar”, ou conceber o problema, pode representar um bom passo para sua solução, se esse enquadramento for capaz de capturar os elementos críticos para a solução do problema real. Da mesma forma, privilegiar uma solução que reflita uma melhor imagem pessoal é extremamente coerente, quando imagem é um critério importante para o decisor.

Entretanto, ignorar o modo como tais aspectos podem influenciar a percepção e, conseqüentemente, subestimar as nuances relativas à coleta de informações pode ser altamente perigoso.

Nesse capítulo, procurou-se analisar os conceitos de racionalidade e subjetividade, focalizando, em seguida, os aspectos que influenciam a percepção do decisor sobre um problema de decisão. Na próxima seção, iremos abordar o papel da cultura, como um terceiro elemento do comportamento decisório.

4. Aspectos comportamentais e cultura nacional

Vários autores abordam o impacto das diferenças culturais sobre o comportamento de indivíduos. Diz-se que a relação de trabalho entre americanos é marcada pela competitividade, enquanto entre japoneses existe maior colaboração, por exemplo. Nas culturas latinas, por sua vez, as relações sociais parecem desempenhar um papel relevante no dia-a-dia organizacional, em contraste com outros contextos, nos quais o mérito individual prevalece. Alguns autores vão mais longe e defendem a existência mesma de uma correlação entre traços de personalidade e dimensões culturais (HOFSTEDE e McCRAE, 2004, p. 52).

Segundo D'IRIBARNE (2002, p. 7), chegou-se a acreditar que a mundialização da economia, a explosão das comunicações, o progresso da educação, o triunfo das idéias democráticas iriam apagar as diferenças entre países ou mesmo entre continentes; que, em um mundo sem fronteiras, as instituições e os hábitos iriam se unificar progressivamente. No entanto, observa o autor, *quanto mais a internacionalização se torna realidade, mais fica claro que as culturas sobrevivem.*

Essas diferenças têm origens muitas vezes históricas e, de tão profundamente arraigadas à forma de ser e agir dos indivíduos de uma coletividade, acabam passando despercebidas. Entretanto, afirma LEVI-STRAUSS (1976, p. 203), o conjunto de costumes de um povo é sempre marcado por um estilo; ele forma um sistema, não absoluto nem ilimitado, que as sociedades humanas deixam transparecer em seus jogos, sonhos ou delírios.

Mas, relembra Durkheim (apud AZEVEDO, 1963, p. 203), um povo não se distingue de outro apenas pelas particularidades de seu modo de vida, costumes, língua e instituições. Ele se distingue também pelo seu

temperamento e caráter coletivo - uma síntese de grande variedade de fatores geográficos, étnicos, econômicos e sociais, que se combinam ou tendem a combinar-se, marcando a fisionomia original de um povo ou de uma nação.

Segundo AZEVEDO (1963, p. 204) o caráter de uma coletividade é o próprio sistema de todos os seus elementos mentais. E esse todo, que constitui uma unidade distinta, não pode ser definido apenas através de seus traços mais salientes. Não se pode, dessa forma, descrever um grupo social, generalizando observações de indivíduos. Para o autor, ao contrário:

"... deve-se analisar o meio natural e, mais do que esse, o meio humano, as instituições e a evolução histórica e social de cada povo, para que se possa reconstituir, ao menos nos elementos fundamentais, o seu caráter." (AZEVEDO, 1963, p. 204).

A forma de pensar e os valores são, segundo SCHEIN (1991, p. 6), um outro aspecto importante dessa unidade, pois se refletem na maneira como uma sociedade se organiza, como resolve seus problemas e como os justifica. Essas características, que convencionamos chamar cultura, podem ser entendidas como:

"... um conjunto de pressupostos e crenças básicos que são compartilhados entre os membros [de uma coletividade], que operam inconscientemente, e que definem de maneira inconsciente (taken for granted), a forma como [a sociedade ou] a organização vê a si própria e o seu ambiente." (SCHEIN, 1991, p. 6).

SCHEIN explica que esses pressupostos e crenças são *respostas aprendidas para os problemas de sobrevivência do grupo em seu ambiente externo e em seus problemas de integração interna*. Eles passam a ser inconscientes, quando os comportamentos aprendidos resolvem problemas de forma repetida e confiável e, portanto, são considerados válidos para serem passados aos novos membros do grupo como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Dessa forma,

estudar a cultura de um grupo é, em certa medida, estudar a maneira como esse decide e resolve seus problemas.

Apesar de os estudos de SCHEIN focalizarem o ambiente organizacional, o autor comenta que *a palavra cultura pode ser aplicada a qualquer tamanho de unidade social que tenha tido a oportunidade de aprender e estabilizar a sua visão de si mesma e do ambiente ao seu redor (seus pressupostos básicos)*. Assim, suas afirmações podem ser constatadas na dinâmica de sub-grupos (sub-culturas) e também na cultura nacional.

Para os objetivos desse estudo, foi escolhido o estudo das culturas brasileira e francesa. Entretanto, antes de analisar as diferenças quanto à forma como brasileiros e franceses interpretam e resolvem problemas, considerou-se necessário um breve apanhado sobre o contexto histórico e o desenvolvimento cultural podem estar na origem dessas diferenças. Os dois tópicos apresentados a seguir referem-se a tais apanhados.

4.1. Contexto histórico brasileiro

Com a chegada dos portugueses ao Novo Continente, deu-se origem a uma cultura brasileira, cuja capacidade de miscigenação parece ser um elemento básico. FREYRE (1963, p. 46) observa que o português do século XV, diferentemente dos outros povos colonizadores da mesma época, portava, entre as vantagens que facilitaram seu êxito colonizador, uma moral sexual – a mozárabe, isto é, a católica abrandada ao contato com a maometana – mais frouxa, menos estreita que aquela dos homens do norte. *A religião portuguesa não formava, por si só, um sistema duro e rígido (...), dramaticamente católico; era uma liturgia social mais mística, um cristianismo lírico brando, com muitos resquícios fálicos e animistas do antigo paganismo. À essas características, vieram agregar-se os ritos indígenas e africanos, dos*

quais resulta que o brasileiro é por excelência o povo das crenças no sobrenatural (FREYRE, 1963, p. 135).

Para o autor (FREYRE, 1963, p. 154), mesmo que não haja no Brasil uma intercomunicação perfeita entre as culturas extremas, ainda antagônicas, *nós podemos nos felicitar de uma adaptação nas tradições e nas tendências, rara entre os povos formados nas mesmas circunstâncias imperialistas, da colonização moderna dos trópicos*. O autor argumenta que um conjunto de circunstâncias especiais evitou que europeus e indígenas não se tornassem inimigos mortais, ao contrário, aproximando-os, em um processo de degradação cultural mais sutil e lenta do que em outras partes do continente.

Segundo FREYRE:

“... a verdade é que, no Brasil, ao contrário do que é observado em outras regiões americanas e nas colônias recentes da África, a civilização primitiva – tanto o ameríndio como o africano – não é isolada em quistos duros, secos, indigestos, inassimiláveis ao sistema social europeu. Nem tão pouco ela se estratifica em arcaísmos e curiosidades etnográficas. Ela faz sentir sua presença vivaz, útil, ativa, e não somente pitoresca; ela age como força criativa no desenvolvimento nacional. E as relações sociais entre os conquistadores e os conquistados nunca se afixam até o limite de antipatia e do ódio que nos furam os ouvidos de tão ácidos.” (FREYRE, 1963, p. 154).

As influências ameríndias e africanas deixaram traços nas instituições sociais e em nossa civilização material. O autor observa que *talvez a suavidade do brasileiro na punição dos furtos vem da necessidade, para o europeu, de se adaptar frente ao indígena, insensível a idéia deste crime, como conseqüência de sua modalidade, comunista ou semi-comunista, de vida e de economia*. Dado esse jogo de influências, diz FREYRE (1963, p. 137) *é natural que, nos conceitos de propriedade e de outros valores, materiais ou morais, incluindo o valor da vida humana, o Brasil seja um campo de batalha dos mais*

violentos antagonismos. Os portugueses receberam frequentemente os germes de doenças, como também os transmitiram. Ainda mais importante, em contato com o negro:

“... os portugueses receberam (...) o carinho da serviçal, a revelação de uma bondade às vezes maior do que aquela do branco, de uma afeição superior a dos Europeus; o contágio de um misticismo quente, voluptuoso, que enriqueceu a sensibilidade, a imaginação e a religiosidade do brasileiro. Havia entre nós um confraternização profunda dos valores e dos sentimentos. Coletivistas, das senzalas; particularistas e individualistas, das casas-grandes.” (FREYRE, 1963, p. 304).

Formou-se na América tropical uma sociedade agrária em sua estrutura, escravista na sua técnica e exploração econômica, e miscigenada ao índio – mais tarde ao negro – na sua composição; defendida menos pela consciência racial do que pelo exclusivismo religioso, desdobrado em um sistema de profilaxia social e um sistema de profilaxia política (FREYRE, 1963, p. 27). Apesar disso, FREYRE observa que:

“... a verdade é que nós fomos os sádicos, o elemento ativo da corrupção da vida familiar; os negrinhos e mulatinhas, somente o elemento passivo. De fato, nem o negro nem o branco agiram por si só, enquanto raça, ou sob a ação predonderante do clima, nas relações do sexo ou de classe que se desenvolveram entre mestres e escravos no Brasil. O que foi expresso nestas relações é o espírito do sistema de economia que nos dividiu, como um deus todo-poderoso, em senhores e escravos.” (FREYRE, 1963, p. 328).

Da mesma forma, no caso dos índios, a perversidade advém da relação que se estabeleceu entre esses e os portugueses. Humberto CAMPOS (apud AZEVEDO, 1963, p. 207) observa que o português é jovial, festeiro e comunicativo. *Provam-no a alegria de seus vilarejos, e de seus folguedos campestres, em que predominam os bailados nacionais. E o nosso índio não o era menos. As suas festas eram barulhentas, tumultuosas, e duravam dias, às vezes, semanas.* Segundo o autor:

“O nosso indígena, isoladamente, era de fato taciturno. Mas ser taciturno não é ser triste. A taciturnidade é uma das características dos povos caçadores e torna-se um hábito pelas próprias exigências da ocupação. O silêncio e a quietação não significam assim, tristeza, que só pode vir do desgosto da vida. Os nossos silvícolas viviam satisfeitos de sua condição. E, considerando-se instintivamente felizes, viviam alegres, mesmo porque a tristeza, como nós a definimos, só pode nascer de um confronto de destinos, e da certeza de inferioridade, tirada desse confronto.” (Humberto CAMPOS apud AZEVEDO, 1963, p. 207).

Outro aspecto fundamental da formação cultural brasileira é o papel central da família como unidade básica de ação social. FREYRE (1963, p. 43) explica que, a partir de 1532, a colonização portuguesa do Brasil (como a inglesa da América do Norte, e ao contrário das espanhola e francesa nas duas Américas), se caracteriza pela dominação quase exclusiva da família rural ou semi-rural. Dominação essa apenas contrabalançada pela atividade da Igreja. É a família, não o indivíduo, nem o Estado, nem a companhia de comércio, que foi, desde o século XVI, o grande fator colonizador do Brasil, a unidade produtiva, o capital que desbrava o solo, instala as grandes propriedades, compra os escravos, os bois, as ferramentas, a força social que se desdobra em força política, e que forma a aristocracia colonial mais poderosa da América. Sobre ela, o rei de Portugal reina mais do que governa. As câmaras municipais, expressão política dessas famílias, limitam rapidamente o poder dos reis e, mais tarde, do imperialismo.

Essa organização política deve agir, entretanto, dentro de um espaço político e burocrático rígido, transferido precocemente por Portugal à colônia. SCHILLING (2003) observa que as instituições do Estado já existem oficialmente no Brasil há mais de 450 anos. Desconsiderando-se a fracassada experiência administrativa das quinze Capitanias Hereditárias, feitas a partir de 1532, a origem do Estado no Brasil data da implantação do

Governo-Geral em Salvador na Bahia, no ano de 1549. A sua função primeira, além de garantir o funcionamento da indústria açucareira e da extrativista, era a assegurar ao Reino de Portugal a posse, a mais extensa possível, do perímetro litorâneo da terra recém descoberta.

É nesse contexto burocrático, ilegítimo para a comunidade colonial em formação, que se desenvolve a ação política brasileira. Apesar da sua inadequação para com os interesses locais, entretanto, não se constata uma ruptura no sistema burocrático e de governo; ao invés disso, a sociedade colonial parece estabelecer um sistema de relações que possibilita burlar sistematicamente tal estrutura.

Com efeito, observa Da MATTA (1987, p. 83), os processos históricos e culturais revelam um estado colonial que não operava a partir de agentes privados, mas de instituições e leis que ele mesmo criava como seus instrumentos de progresso, mudança e controle. *Isso explicaria o chamado "individualismo" brasileiro e latino-americano como uma modalidade de reação às leis do Estado colonizador, em oposição ao individualismo norte-americano (e anglo-saxão) que é criador de leis.* Assim, enquanto o processo histórico norte-americano é no sentido de engendrar leis que possam inventar, estabelecer ou até mesmo salvar totalidades maiores e mais inclusivas que os sistemas locais, o processo histórico brasileiro (e da América Latina) foi no sentido de ter que abrir um espaço social e político para as manifestações individuais e locais, já que tudo está rigidamente previsto e dominado pelo centralismo político, legal e religioso.

Essa dicotomia entre os interesses individuais e o sistema de leis está portanto na origem de algumas características marcantes da cultura brasileira: a confusão entre o público e o privado; a multiplicidade de sistemas de conduta; o uso do "jeitinho"; e a cordialidade, fundamental ao individualismo personalista.

Segundo Buarque de Holanda, no Brasil, as formas institucionais não chegam a separar, na prática, o público do privado. Esta frouxidão dos laços institucionais permite o uso das relações pessoais, o cumpadrio, o “jeitinho” e a troca de favorecimentos, tornando impossível a realização do processo de racionalização que deveria dar origem ao Estado de Direitos, ao invés do Estado de Privilégios. Pelas ranhuras deste Estado escorrem privilégios e vantagens para os grupos que se colocam estrategicamente em relação a este (SILVEIRA, 2001).

Dessa forma, a gentileza e afetuosidade, presentes diariamente nas relações pessoais/públicas, são efetivamente uma cápsula protetora, uma estratégia tanto de ascensão quanto de “sobrevivência” em sociedade. A cordialidade – apontada por Sérgio Buarque de Holanda como uma característica básica do brasileiro – constitui-se uma norma de conduta estruturante, sendo que não há um homem cordial, pois, em maior ou menor escala, todos os brasileiros são cordiais (SILVEIRA, 2001). Referir-se à cordialidade, na visão de Sérgio Buarque significa também enfatizar uma característica marcante do modo de ser do brasileiro: a dificuldade de cumprir os ritos sociais que sejam rigidamente formais – e não pessoais e afetivos – e de separar, a partir de uma racionalização destes espaços, o público e o privado.

A cordialidade então constitui-se num instrumento básico de transgressão dos papéis formais e perpassa, em maior ou menor escala, todos os atores sociais no Brasil. Assim, diz Buarque de Holanda:

“A lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. Seria engano supor que essas virtudes possam significar “boas maneiras”, civilidade. São antes de tudo expressões legítimas de

um fundo emotivo extremamente rico e transbordante. Na civilidade há qualquer coisa de coercitivo – ela pode exprimir-se em mandamentos e em sentenças.” (HOLANDA, 2003, p. 146).

Talvez seja daí, a dificuldade de os brasileiros entrarem em confrontação, pois tal atitude é a negação direta do seu mecanismo mais básico de movimentação social. Com efeito, Sérgio Buarque de Holanda afirma que o brasileiro não deseja o prestígio de país conquistador e detesta as soluções violentas; ao contrário, esse busca ser o povo mais brando e comportado do mundo (HOLANDA, 2003, p. 177). Suas resoluções políticas são pacíficas e negociadas. De forma análoga, AMADO e VINAGRE BRASIL (1991, p. 45) comentam que os brasileiros temem conflitos e estão acostumados a evitar dificuldades, fazendo uso de suas intervenções pessoais, as quais são a base do equilíbrio. *Nesse sentido, o “jeitinho brasileiro” – uma forma muito especial de gerir obstáculos, fugindo da burocracia – constitui-se uma síntese paradigmática.*

Os gestos largos e o espírito aparentemente brincalhão, que têm como marca o uso exagerado dos diminutivos, visam justamente a quebra da formalidade da relação, para que esta se torne uma relação de “amigos” (SILVEIRA, 2001). Ao contrário, a ausência de cordialidade representaria a despersonalização, a colocação do indivíduo à mercê da regra pública geral. Como relembra Da MATTA (1987, p. 79) entretanto, essa condição de cidadão, no caso brasileiro, significa não apenas o sujeito por excelência das leis impessoais (e universais), mas também do poder brutal da polícia, que servem sistematicamente para diferenciá-lo e explorá-lo impiedosamente, tornando-o um igual para baixo. *É nesse momento que se faz apelo às relações sociais, a fim de escapar do tratamento uniformizado e hostil.*

Assim, o personalismo brasileiro é um tipo diferente de individualismo. É um individualismo extremado, no qual o conceito de indivíduo e de pessoa se fundem. Ele opõe-se ao individualismo weberiano,

no qual o sujeito vale pelo seu próprio trabalho e mérito, e engloba a rede de relações que a pessoa tem em torno de si.

Da MATTA (1987, p. 88) ressalta que, *no mundo social brasileiro, o que sempre se espera em qualquer situação de conflito ou disputa é o ritual do reconhecimento que humaniza e personaliza as situações formais, ajudando a todos a hierarquizar as pessoas implicadas na situação.* Quando isso pode ser feito de modo imediato, diz o autor, tudo se resolve com grande facilidade, não havendo nem mesmo o conflito. Pertence à nossa consciência social a distinção do tratamento através da regra geral (e dos seus respectivos papéis sociais) como um modo de negar ou inferiorizar alguma coisa ou alguém. *Assim, invocar a lei universal é quase que um eufemismo para a negativa que jamais é dada utilizando-se como foco a justificativa pessoal.*

A existência de um plano de relações pessoais, no qual tudo pode ser acessível, em oposição ao plano burocrático despersonalizado, no qual todos são, no máximo, iguais, dá origem, segundo Da MATTA (1987, p.162), a múltiplos sistemas de conduta. Para o autor, essa multiplicidade se traduz em três posições fundamentais, dadas pela casa, pela rua e pelo outro mundo, as quais estabelecem papéis e perspectivas de análise muito diferentes. Essas posições, explica o autor, não referem-se somente, nem mesmo principalmente, a uma divisão geográfica ou meramente física da sociedade. Tratam-se de esferas de ação e significado social, a partir das quais diferentes interpretações da realidade podem ser vislumbradas.

A casa, rua e outro mundo representam dimensões sociais sob as quais pode-se ordenar todo o universo social, segundo a situação em que o ator se encontra. Dessa forma, a casa e a rua não são espaços necessariamente complementares, como o interno se opõe e se complementa ao externo; uma dimensão pode muitas vezes abarcar todo o universo social, fazendo desaparecer as outras dimensões. Assim, explica o autor,

uma mesma pessoa pode expressar opiniões aparentemente diferentes, divergentes e até mesmo contraditórias, caso se posicione em casa, na rua ou no outro mundo. Em casa somos todos conservadores porque o tempo da residência, do casamento, da família, dos amigos e parentes é um tempo cíclico e repetitivo que sempre volta na eterna oscilação da vida e da morte, dos balizados e casamentos, dos aniversários e favores (Da MATTA, 1987, p.163).

Para o autor, essa dinâmica inexistente em países individualistas, onde uma única visão de mundo permeia as esferas da política, da religião, da economia e da sociedade como um todo (Da MATTA, 1987, p. 99). Mas, no caso brasileiro, a vida social transcorre num ritmo feito de tensões e compensações. De modo que aquilo que não tenho no universo público, **no mundo da rua**, posso ter de sobra em minha **casa**; e o que não posso ter **nesse mundo**, terei certamente **no outro**. Assim, o ponto fundamental, observa Da MATTA, não é somente que a sociedade tem uma visão diferenciada e complexa de si mesma. Mas é que esses espaços e planos dramáticos exprimem uma totalidade internamente dividida, mas complementar. Uma visão completa da sociedade brasileira só é possível, se fundamentada nessas três interpretações.

Dessa forma, a falta de uma separação do público e do privado, a que Sérgio Buarque atribui os prejuízos da política e da vida nacional podem ser vistos como a transposição da lógica da casa ao mundo da rua. O individual se apropria do público, através de um processo de personificação das relações na esfera pública.

4.2. Contexto histórico francês

Embora haja muitas discussões sobre a formação histórica da França, uma hipótese é que, há muito tempo, os gauleses tenham povoado o território onde a França se situa hoje, antes de serem conquistados pelos romanos e, mais tarde, pelos francos, de origem germânica (WEBER, 1991, p. 72). CHAUNU (1982, p. 75) observa que a conquista romana introduziu, nos territórios da Galia, a era da economia monetária, da escrita e da política – através da estruturação *à la latina* das vilas gaulesas e de sua entrada no sistema de confederação romano. Poucos são os registros da herança gaulesa. A religião e a metafísica druída, aspectos marcantes de sua cultura, parecem ter feito obstáculo ao salto da escrita, pois, como cultura exotérica, ela rejeitava confiar a essência de sua mensagem a outro modo de transmissão que não o oral (CHAUNU, 1982, p. 77). Dessa forma, o mais importante testemunho sobre o povo que está na origem da civilização francesa ainda é a de César (THOMAZO, YASSILI, LECAT et al., 2003, p. 38).

Para César, os gauleses são belicosos – a guerra parece constituir a principal indústria de seus chefes:

“Querelas e rivalidades abundam. Os conflitos são endêmicos. Cada cidade, cada território, cada vila e mesmo cada fazenda são divididos em grupos rivais. (...) Suas decisões são repentinas e imprevisíveis. Ávidos de novidade, eles entram em guerra de forma tão impensada quanto precipitada. O menor sucesso os torna insolentes, o menor revés os inquieta.” (WEBER, 1991, p. 40).

Durante muito tempo, os franceses atribuíram sua origem aos francos e à Roma (WEBER, 1991, p. 81), ignorando os traços rudes e atrasados, atribuídos aos gauleses. Para a cultura histórica medieval, a Galia não existe. O que conta é a história santa, Roma e a história imediata. Com efeito, ressaltam THOMAZO, YASSILI, LECAT et al. (2003, p. 38), a

herança dos romanos – denominação das províncias, rede de estradas e a língua latina – se mostra muito mais importante para a construção da nação francesa. Além disso, são as guerras e a monarquia centralizadora que, de certa forma, determinam a cultura, a organização política e o estilo de vida.

WEBER (1991, p. 35) observa que o francês, *como poderia-se esperar, faz de si próprio uma idéia heróica: é generoso, honesto, bravo, magnânimo, cortês, simples e direito*. Com tantas qualidades, diz o autor, é possível que se perca consciência de seus defeitos:

“Se os franceses tem alguns defeitos entre tantas virtudes, eles são como o sol que tem algumas manchas em sua luz. É verdade, reconhece um cronista do século XVII, que ‘eles gostam de mulheres e do jogo, têm inclinação à raiva, à blasfêmia e a perjúria, mas são excelentes nas letras, nas armas e nas artes’. Os franceses do século XVIII não são menos indulgentes consigo mesmo: talvez inconstantes, vaidosos e egoístas, mas francos. Suas virtudes vêm do coração, seus defeitos do espírito.” (WEBER, 1991, p. 35).

Esse sentimento, explica ZELDIN (1983, p. 40) vem do fato de que, durante o século XVIII, a França era provavelmente o país mais rico do mundo. Ela surpreendia por sua superioridade militar, pelo seu luxo, sua literatura, sua arte. Sua língua havia substituído o latim como idioma universal. Dessa forma, conclui o autor, a França ocupava um lugar comparável àquele conquistado pelos EUA mais tarde – refúgio de homens livres, fonte de possibilidades, de riqueza e de idéias novas –, até o momento em que se passa a acusá-la de imperialismo e de não pôr em prática as idéias que pregava. Segundo essa receita, continua o autor, um francês era o produto da educação, do idealismo e da generosidade; ele se distinguia pela cultura na qual todos poderiam se inspirar. E no mundo inteiro as pessoas instruídas consideravam a cultura francesa como “*s’il s’était agi d’une religion*”⁴.

⁴ “Como se fosse uma religião”.

WEBER (1991, p. 35) observa que, do século XVII ao XIX, existem julgamentos sobre os franceses, com que concortam tanto eles mesmos quanto os estrangeiros: amor à honra e à glória, orgulho - pessoal e nacional -, vaidade. Segundo, Oliver Goldsmith⁵, “*tudo que se relaciona à França parece imponente, esplêndido. Não há uma nação igual a essa; os outros são apenas bárbaros*”. Assim, sem cerimônia, Napoleão garante a um milanês que todos os homens de genialidade são franceses, não importando o país em que tenham nascido (WEBER, 1991, p. 50). E mesmo se a *Monalisa*, pintada por Leonardo da Vinci, é uma obra da Renascença italiana, sua presença no Louvre (...) a torna uma obra “francesa” (THOMAZO, YASSILI, LECAT et al., 2003, p. 247)!

Para Tobias Smollett⁶, “*a vaidade é a paixão dominante desse povo inconstante*”. Balzac⁷ vai mais longe:

“... a vaidade é o traço nacional por excelência, e da massa de vaidosos feridos surgiu uma sede de igualdade. Mas se a vaidade contrariada causa a paixão por uma igualdade impossível, ela gera também uma vida social intensa que permite brilhar e favoriza a predominância dos interesses e das atividades públicas sobre aquelas da vida privada.” (WEBER, 1991, p. 35).

Assim, conclui WEBER (1991, p. 36), é essa sociabilidade, palco das vaidades, que favoriza a escola de conveniências. *Ela ensina a urbanidade apropriada ao teatro da sociedade, as boas maneiras do homem no mundo, a etiqueta apropriada para a cena, na qual se mostra principalmente a satisfação consigo mesmo: a Corte.*

Paralelamente à esse sentimento, observa BRAUDEL (1986, p.146), há então a idéia, incansavelmente repetida, de que a França bastava a si mesma. Por volta de 1750, a afirmação corrente é que uma colheita normal

⁵ Dramaturgo irlandês do século XVIII (in WEBER, 1991, p. 35)..

⁶ Novelistas escocês do século XVIII (in WEBER, 1991, p. 35)..

⁷ Honoré de Balzac, novelista francês do século XIX.

de grãos pode nutrir a França durante três anos. Entretanto, diz o autor, *os levantes e as revoltas dos camponeses cortam a história de nosso país, do fim do século de XVI até a metade do século XIX. Tal desordem não pode trazer uma avaliação favorável da economia rural, cujo objetivo primordial era nutrir o país.*

Assim, duas realidades coexistem, aquela da convivialidade dos nobres e aquela das revoltas populares. Segundo Weber, o Rei Louis XVI observa uma característica que pode ser aplicada tanto ao século I a.C. como ao século XX:

“... os franceses são inquietos e murmuradores, as rédeas do governo nunca são conduzidas a seu gosto; eles gritam, se queixam, eles murmuram eternamente; poderia se dizer que a queixa e o murmúrio estão na essência de seu caráter.” (WEBER, 1991, p. 51).

Em 1775, Turgot⁸ envia um relatório ao Rei, explicando como o povo vê as coisas – uma análise que, para Weber, é ainda bastante apropriada dois séculos mais tarde:

“... eles observam o exercício da autoridade como a lei do mais forte, para a qual não há outra razão de ceder que pela impotência de resistir, e a qual se pode iludir quando se encontra os meios. Dir-se-ia que sua Majestade está em guerra com seu povo.” (WEBER, 1991, p. 51).

Se o estudo dos gauleses é excluído da história da França e do passado francês até o século XIX (CHAUNU, 1982, p. 83), as origens gaulesas são lembradas no período da Revolução. Tendo como base que o povo descendia dos gauleses, e os nobres, dos francos, os gauleses se transformam em uma arma revolucionária (WEBER, 1991, p. 83). Com a Revolução Francesa os atores e o cenário franceses se modificam. A subtração da monarquia e a instauração de um novo regime colocam a

⁸ Ministro do Rei Louis XVI até 1781.

França em questão e apontam para a necessidade de “recriar” a identidade nacional.

Assim, observam (THOMAZO, YASSILI, LECAT et al., 2003, p. 38), quando o povo se torna soberano, os gauleses ressurgem com força, considerados como os primeiros habitantes do solo nacional. *Seu estatuto de verdadeiros “ancestrais” da França culmina no ensino de história da escola republicana, a qual se “inventa” a lembrança de uma nação que não era submissa, nem a Deus nem a um rei.*

Para WEBER (1991, p. 52), no século XIX, muitos franceses precisam desaprender as régras que eles mesmos e seus predecessores aceitaram e fizeram suas, e as substituir por outras, assumidas de forma imperfeita. A legitimidade é uma das vítimas desta situação. Um Estado central instituído por muito tempo tinha imposto suas régras como legítimas, ao menos até um certo ponto. Nesse sentido, ZELDIN (1983, 182) relembra que foram necessários séculos para controlar a independência dos territórios que se estendiam além da região parisiense e colocar em prática um despotismo centralizado. Quando a revolução de 1789 derruba os reis que conseguiram realizar tal prodígio político e diplomático, nenhuma fraternidade nem nenhum consenso é capaz de agregar os originários do país.

A legitimidade (ou falta dela) é tão mais importante, a medida em que, na França, as relações com o próximo são marcadas pela desconfiança social, e a tendência a se esquivar das régras (o “sistema D”) caracteriza as relações com as instituições e o Estado (WEBER, 1991, p. 52). Segundo WEBER, daí deriva a importância particular do comportamento e dos códigos da conduta, sem os quais as fricções sociais seriam insuportáveis, mas cujas restrições são ressentidas como asfixiantes, assim como um arsenal coercitivo que tenha uma influência estabilizante mas conduz também à revolta. *Daí também o*

paradoxo do Français, ao mesmo tempo rebelde e conformista. Uma burocracia inoportuna gera tanto a hostilidade como a obediência.

Assim, a monarquia centralizadora, das boas maneiras dos nobres e da rebeldia do povo, parece ter sido substituída por um regime não menos centralizador, dos códigos de conduta e das régras não totalmente legitimadas. Em alguns casos, a mudança real foi substituída por uma sensação de mudança.

WEBER (1991, p. 66) relata que a proteção invejosa da vida privada e o estabelecimento de uma distinção clara entre o indivíduo e seu papel público substituíram o exibicionismo. *No público como no privado, a espontaneidade é desencorajada, e a capacidade de se dominar transforma-se em qualidade altamente desejada - não porque poucos o alcançam, mas porque este auto-controle se insere num clima geral de desconfiança quanto à si mesmo e aos outros.* Com efeito, ZELDIN (1983, p. 182) observa que, se, em 1789, a França não conseguiu eliminar a aristocracia, é porque a meritocracia que a substituiu não aboliu os privilégios e poderes hereditários. *O imposto francês mais original é aquele que tange os "símbolos exteriores de riqueza", isto é, iates, cavalos, castelos etc. Como resultado, na França, os "bem-dotados" são muito mais discretos que na maioria dos demais países.* O autor observa que:

"A uniformidade das fachadas dos edifícios parisienses têm como objetivo esconder a riqueza individual; a ostentação da nobreza antiga desapareceu. Mas os ricos não desapareceram (...). O número de pessoas que declaram uma renda elevada é bastante pequeno, entretanto milhares de francos parecem migrar para os bancos estrangeiros. Com tudo isso, o resultado é que os franceses têm uma noção bastante vaga de sua desigualdade. Questionados sobre a renda de seus compatriotas, eles têm uma idéia precisa de quanto ganham as pessoas de seu nível, mas subestimam enormemente a renda de seus dirigentes." (ZELDIN, 1983, p. 182).

O autor explica ainda que, na França, a classe dirigente é mais hereditária do que em qualquer outro país comparável. *Enquanto aqui três quartos dos dirigentes das 200 maiores empresas são filhos de famílias ricas, nos Estados Unidos, esse percentual é de menos de um décimo.*

Não obstante, a robustez da administração pública surge, através de suas regras fixas e impessoais, como forma de proteger os franceses do favoritismo, e as decisões tomadas em Paris, pelos mestres anônimos que nunca são vistos, evitam a humilhação de uma interação face-a-face (ZELDIN, 1983, p. 163). Dessa herança histórica, observa o autor, a França manteve o hábito de aceitar a ingerência do Estado em praticamente todos os domínios e de ver a solução de seus problemas na criação de subsídios e novas instituições.

Assim, paralelamente à codificação das relações sociais, é notável a criação de instrumentos públicos de regulação da liberdade individual e a forma como a ação social se organiza para tal fim.

Segundo WEBER (1991, p. 53), *Chateaubriant estima que os franceses não gostam da liberdade e se voltam instintivamente para o poder. A liberdade de que eles não gostam é a dos outros. Eles estão, muitas vezes, prontos a sacrificar a sua, para se poupar das liberdades que os outros obtêm juntamente com eles.* Paradoxalmente, ZELDIN (1983, p. 182) constata que eles adoram se ver como pessoas independentes que não se deixam criticar. Essa contradição parece ter fundamento, no fato de que:

“A defesa das grandes liberdades públicas, inscritas nos princípios republicanos, concorre apenas com a preservação tenaz das liberdades individuais. Difícil, entretanto, conciliar essa última com as liberdades públicas; e, do fato que os franceses usam frequentemente a segunda em detrimento da primeira, o desejo de liberdade se confina ao individualismo.” (THOMAZO, YASSILI, LECAT et al., 2003, p. 180).

Além disso, diz D'IRIBARNE (2002, p. 78), ser empregado é considerado uma forma mascarada de dependência servil. *E, para escapar das leituras pejorativas que os franceses fazem do assalariado, senão das duras realidades da vida econômica, eles multiplicam estratégias que visam defender uma determinada idéia de sua independência, seja com relação ao chefe, seja com relação aos seus clientes.*

D'IRIBARNE (2002, p. 85) explica que a longa tradição de protesto do sindicalismo francês - julgado freqüentemente como anacrônico no exterior - se apresenta explicitamente no registro crescente da resistência, da revolta e da defesa da dignidade dos fracos e oprimidos. A tomada da Bastilha, a Comuna de Paris e a resistência servem sempre como referências implícitas ou explícitas às formas de comunicação interna ou externa adotada pelos militantes. Para comunicar-se com a autoridade, acrescenta WEBER (1991, p. 53), os franceses utilizam sinais de uma violência que outras sociedades entenderiam como fora do comum.

Outro traço que parece ter evoluído, sem no entanto perder sua força, é o patriotismo. Os estereótipos do passado, diz WEBER (1991, p. 49) podem ser adaptados ao tempero moderno: a bravura; a grandeza da alma, a cortesia e o charme sedutor. *Nós devemos ter orgulho de pertencer a um país, com uma cultura no seio da qual até mesmo Deus se sente mais em casa. Sobretudo, quando cada nação age em seu próprio interesse - egoísta -, somente a França age no interesse de todos, porque somente os valores franceses são universais.* Assim, exagera, não sem uma certa ironia:

“Os franceses conhecem seus limites, mas seus limites são aqueles do homem. Sua fé naquilo que eles podem oferecer é tão forte, que eles não conseguem conceber que alguém possa resistir. Eles não podem separar a felicidade da humanidade daquela de sua pátria, eles não podem imaginar como alguém poderia recusar o que eles (e somente eles) podem oferecer: sua cultura, a si mesmos. Tal é sua

missão, e esta missão constitui uma forma particular do patriotismo, a religião francesa.” (WEBER, 1991, p. 63).

Enquanto a convicção quanto aos ideais deste ou aquele partido podem se alterar, somente o patriotismo permanece o único valor sobre o qual os franceses concordam. *Somente esse se eleva acima de um sistema educativo mais crítico do que laudativo, mais analítico do que unificador. E o patriotismo é fundado nos estereótipos patrióticos.* Para Weber, onde há diversidade, os estereótipos afirmam a entidade; onde a república é dividida, existe a crença em uma personalidade nacional, única e indivisível. *A opinião comum – a bandeira, a pátria – são a nova religião.* Essa imagem é transmitida em todas as categorias do discurso público – na escola, no exército, nas políticas culturais –, e sua importância é tão mais forte, quanto menos evidente for (WEBER, 1991, p. 57).

Se a França não ocupa mais a posição de destaque de outrora, nos momentos em que importantes acontecimentos vêm colocar o país em questão, é no retorno ao patriotismo que os franceses parecem refazer sua base. Assim, em 1870, a derrota contra a Alemanha provoca um tal traumatismo que toda a França é tomada por uma febre patriótica (THOMAZO, YASSILI, LECAT et al., 2003, p. 50); durante a Primeira Guerra mundial, a propaganda antimilitarista dos anarquistas cede espaço a um patriotismo que conduz à “União Sagrada” (p. 52); e durante a greve geral de maio de 1968, os estudantes do Bairro Latino constroem novamente as barricadas que simbolizam, a partir de 1830, a resistência dos ideais nacionais de liberdade (p. 181).

Além disso, WEBER (1991, p. 59) ressalta que, num momento em que a hegemonia política da França desaparece, os franceses se agarram a superioridade da sua língua, suportada pelo hegemonia cultural. *Nas horas críticas, os ataques à cultura transformam-se crimes nacionais.* ZELDIN (1983, p. 40) observa, entretanto, que a França não é mais uma civilização universal.

Sua cultura se tornou elitista demais para a era democrática; seu idioma cedeu espaço ao inglês. *Ser francês, segundo essa concepção, é como pertencer a um clube que existe de longa data e cujas condições de admissão são muito particulares.*

O autor (ZELDIN, 1983, p. 377) observa ainda que, falar por abstrações se tornou um sinal de boa educação, uma nova versão das antigas fórmulas de *politesse* aristocráticas. Numerosos intelectuais crêem poder dominar o mundo, ao tentar lhe explicar, ao reduzir seu caos aparente a uma ordem suscetível de se expressar em palavras: encontrar a palavra justa é “meia batalha ganha”. Quando eles praticam esse jogo verbal, os franceses dão a impressão de serem um povo de intelectuais, mas esse é apenas um dos jogos que eles praticam e, apesar de seus princípios, eles são sempre contraditórios.

4.3. Abordagem comparativa

Feito esse apanhado sobre o desenvolvimento cultural brasileiro e francês, iremos discutir a partir daqui os reflexos da cultura no contexto organizacional, destacando as possíveis diferenças entre franceses e brasileiros.

D’IRIBARNE (2003, p. 327) observa a existência de três correntes de trabalhos interculturais em estudos organizacionais. A primeira delas procura caracterizar diferentes culturas como um conjunto de costumes e estereótipos. Esses estudos, diz o autor, se apóiam grandemente em impressões, descrevendo as maneiras de ser e agir, e não oferecem uma explicação sobre aquilo que fundamenta tais observações.

A maior parte das comparações internacionais, entretanto, se baseia em *surveys* feitas através de questionário (D’IRIBARNE, 1996, p. 30).

Esta segunda abordagem resulta em comparações de atitudes entre gestores ou entre trabalhadores de empresas em diferentes países. Tais estudos permitem investigações baseadas em amostras contendo um vasto número de indivíduos em diferentes países, a fim de caracterizar cada cultura através de um conjunto de índices e permitindo situar uns em relação aos outros em uma série de escalas de atitudes (D'IRIBARNE, 2003, p. 327). O trabalho de Hofstede (1980) é considerado como o mais completo estudo desse tipo.

Finalmente, alguns projetos de pesquisa comparativa adotam uma abordagem etnográfica, baseada na observação detalhada e na comparação da vida em unidades de produção, localizadas em vários países e da forma como esses estabelecimentos funcionam. D'IRIBARNE (1996, p. 30) observa que esses estudos estão longe de cobrir a vasta área contemplada pelos demais. Eles procuram atingir uma compreensão fina da influência do contexto cultural sobre as práticas de gestão, sobre a maneira como essas práticas são implementadas e sua eficácia, a fim de alimentar uma melhor adaptação da gestão à diversidade dos países (D'IRIBARNE, 2003, p. 328). O autor ressalta que:

“Nesse tipo de abordagem, a cultura não é vista como um conjunto de estereótipos (visão predominante da primeira corrente), nem como um conjunto de atitudes e valores (a qual anima a segunda corrente), mais como um conjunto de esquemas de interpretação, através dos quais uma situação adquire sentido.” (D'IRIBARNE, 2003, p. 327).

Esses estudos, ao mesmo tempo em que reduzem as possibilidades de comparações imediatas entre culturas, pois não buscam necessariamente elementos comuns a todas elas, permitem aprofundar a reflexão dentro de cada cultura.

Tendo em vista que apenas as abordagens comparativo-quantitativa e etnográfica podem ser consideradas com dentro dos moldes acadêmicos de produção científica, nos focalizaremos nessas duas para tecer uma análise sobre as diferenças culturais entre franceses e brasileiros.

Analisando o trabalho de Hofstede (1980, 2001), veremos que, independentemente da cultura em análise, o autor consegue classificá-la segundo elementos ou traços, considerados não apenas universais - já que estão presentes (podem ser medidos) em todas as culturas -, mas também fundamentais - pois são apresentados pelo autor como os grandes elementos que explicariam o comportamento da sociedade correspondente.

As dimensões de cultura apresentadas por HOFSTEDE (1980) são: distância de poder, aversão a incerteza, individualismo e masculinidade. Na segunda edição de *Culture Consequences* (2001), uma quinta dimensão é incluída, referente à propensão de uma cultura de atuar segundo uma orientação a longo prazo.

Com base na análise de respostas de questionários aplicados em vários países onde a empresa IBM atua (ou atuava, na década de 70), HOFSTEDE avalia o posicionamento relativo de um país, em cada dimensão (dados os dois polos opostos). Além de apresentar a 'nota' de cada país, no que tange uma dimensão específica, o autor procura analisar os fatores culturais e históricos que podem explicar tais diferenças.

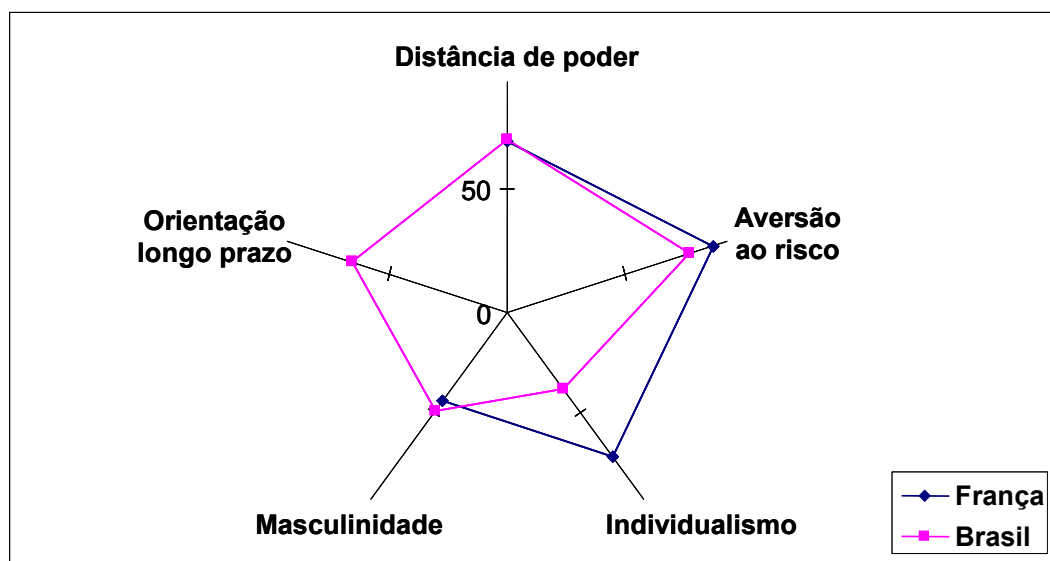
Para cada uma dessas dimensões, indicadores são mensurados e convertidos em índices, que representam quão saliente cada uma delas é para cada cultura particular. Isso permite em seguida a comparação entre culturas. Assim, a comparação das culturas brasileira e francesa, com base nos seus índices obtidos para os cinco elementos fundamentais de cultura de Hofstede, poderia ser representada graficamente como a seguir (dados do quinto eixo não são apresentados para a França).

Considerando os índices obtidos para o Brasil e a França em cada uma das dimensões definidas por HOFSTEDE, pode-se observar os reflexos de traços comuns, reconhecidamente latinos, e de diferenças entre as duas culturas.

A figura a seguir ilustra os índices obtidos para Brasil e França nas cinco dimensões de cultura nacional apresentadas por HOFSTEDE - a exceção da dimensão Orientação de Longo Prazo, para a França.

Na primeira edição da pesquisa, as análises de HOFSTEDE (1980) são baseadas em dados de 39 países. As pontuações desses países são retomadas na segunda edição, que passa a contar com 50 países e 3 regiões (HOFSTEDE, 2001). Nesse trabalho, consideramos os resultados da segunda edição, que pode apresentar diferenças quanto as pontuações médias, máximas e mínimas, em algumas dimensões de cultura nacional.

Figura 4: Representação das dimensões de cultura brasileira e francesa



Fonte: adaptado de HOFSTEDE (2001).

A abordagem de HOFSTEDE inspirou críticas, as quais são importantes de serem comentadas, antes de utilizarmos suas conclusões em nossa análise. McSWEENEY (2002a, p. 1364) aponta que essa teoria

essencialmente reafirma o determinismo cultural nacional. Já D'IRIBARNE (2002, p. 260) observa que a unidade que caracteriza uma cultura não implica acordar valor às mesmas realidades, nem estar pronto para agir de forma concertada em sua defesa, mas utilizar as mesmas referências para situar aquilo que se estima. Em uma mesma sociedade, uma mesma situação não será observada de forma exatamente igual em todas as suas esferas, em todos os grupos sociais ou famílias ideológicas. *Por exemplo, existem na França muitas nuances entre diversas leituras de relações do "paternalismo" (...), nos trabalhadores menos qualificados e nos profissionais* (D'IRIBARNE, 2002, p. 268).

Com efeito, explicar o comportamento dos diferentes atores sociais, quando esses se deparam com todo tipo de situação, através de um índice homogêneo é, no mínimo, otimista. Para McSWEENEY (2002a, p. 1366), *o mesmo a priori crônico que inviabiliza a mensuração das culturas nacionais de Hofstede também invalida seus casos ilustrativos. Eles são muitas vezes construídos sem atenção a contra-exemplos facilmente observáveis.*

Segundo D'IRIBARNE (1996, p. 43), Hofstede reconhece, por exemplo, que sociedades diversas utilizam formas diferentes de controle de incerteza; entretanto, no momento de construir um indicador de aversão à incerteza, as perguntas feitas são selecionadas sem que haja uma verificação de sua neutralidade quanto aos diversos métodos de controle de incerteza usados em vários países – e essas verificações não podem ser feitas sem uma análise prévia dos métodos empregados nas várias culturas.

Em termos metodológicos, McSWEENEY (2002, p. 39) aponta quatro falhas importantes na operacionalização da pesquisa de HOFSTEDÉ. Primeira – referindo-se ao número pequeno de observações por país –, cada micro-espaco é considerado típico do nacional, permitindo tirar generalizações sobre uma população nacional inteira, baseando-se somente

em algumas respostas de questionário. Segunda, os respondentes já são previamente programados com três culturas rígidas e não interativas: a ocupacional, a organizacional e a nacional, sendo que as duas primeiras são comuns à toda organização, em qualquer parte do mundo. Terceira, o questionário utilizado para a pesquisa não foi desenvolvido com o propósito de identificar diferenças culturais, assim é provável que ele não seja adequado para tal propósito. E quarta, Hofstede assume que aquilo que foi identificado no ambiente de trabalho não é específico da situação e da interação dos atores nela inseridos.

Entretanto, argumenta SØNDERGAARD (2002, p. 41), o trabalho de Hofstede se tornou um clássico por causa da enorme quantidade de suporte aos resultados obtidos através da pesquisa na IBM. Posteriormente, os resultados da IBM foram validados quantitativa e qualitativamente por centenas de estudos em diferentes disciplinas.

As críticas de McSweeney, diz WILLIAMSON (2002, p. 1391), chamam a atenção dos pesquisadores que utilizam o modelo de Hofstede para três questões importantes. Para o perigo de assumir que todos os membros de uma cultura carregam de forma homogênea os atributos culturais. Para o problema de pensar que os indivíduos são entorpecidos por sua cultura, de forma que a totalidade de seus valores e comportamento pode ser determinada por seu referencial cultural. E para o perigo de confundir os escores das dimensões culturais com os construtos culturais, para os quais eles são apenas medidas aproximadas.

WILLIAMSON enfatiza, entretanto, que rejeitar totalmente o modelo de cultura nacional de Hofstede, ou estudos similares, antes que um modelo mais satisfatório seja desenvolvido, seria jogar fora um valioso trabalho.

4.4. Comparações entre Brasil e França

ZANELA (1999, p. 57) ressalta que a França e o Brasil possuem traços comuns, compartilham idiomas de origem latina e os valores da religião católica. Entretanto, os dois países guardam diferenças, quanto ao fato de pertencerem ao chamado “velho mundo” (França) ou ao “novo mundo” (Brasil). À luz dos estudos culturais e interculturais existentes, procuramos a seguir estabelecer relações e/ou marcar aspectos divergentes do que seriam reflexos culturais no Brasil e na França.

Distância de poder

Segundo o trabalho de Hofstede, tanto a França, quanto o Brasil são países que apresentam uma distância de poder preponderante, isto é, com maior desigualdade entre os níveis sociais. Com efeito, AMADO, FAUCHEUX e LAURENT (1991, p. 76) observam que no contexto latino, o poder é uma noção onipresente.

HOFSTEDE (1980, p. 73) comenta que maiores desigualdades de poder estão provavelmente relacionadas a desigualdades em outras áreas sociais, tais como status, prestígio social, riqueza e direitos. Em suma, essa dimensão refere-se à forma como a desigualdade entre pessoas é tratada pela sociedade e, conseqüentemente, como indivíduos desiguais se relacionam (HOFSTEDE, 1980, p. 65). *A distância de poder é medida pelo grau de influência que uma pessoa tem sobre outra, conforme a percepção do lado mais fraco.* Dessa forma, é possível de se esperar que sociedades com maior distância de poder apresentem também maiores desigualdades no que se refere a privilégios, recompensas e oportunidades. Essas desigualdades podem ser observadas comparando-se as diferentes classes, ou extratos sociais, seu nível educacional, atividade econômica e sub-cultura (HOFSTEDE, 2001, p. 81).

Como vimos na representação gráfica, o Brasil e a França têm índices muito semelhantes. O primeiro apresenta uma pontuação igual a 69, enquanto a pontuação francesa é de 68. Embora os dois países estejam longe de serem considerados os mais desiguais, eles se encontram acima da média, que é de 57 pontos. Para efeitos de comparação, a Malásia (104 pontos) é considerada o país mais desigual, e a Áustria (11 pontos), aquele cujas relações sociais são menos desiguais (HOFSTEDE, 2001, 87).

O quadro a seguir traz algumas das características apresentadas pelo autor para os polos de alta e baixa distância de poder.

Quadro 1: Distância de poder

Baixa distância de poder	Alta distância de poder
Gerentes tomam decisões após consultar seus colaboradores	Gerentes tomam decisões de forma autocrática e paternalista
Gerentes mais satisfeitos com atitudes participativas de seus superiores	Gerentes mais satisfeitos com atitudes diretivas e persuasivas de seus superiores
Gerentes preferem ser vistos como práticos e sistêmicos; eles admitem a necessidade de suporte	Gerentes preferem ser vistos como decisores benevolentes
Forte percepção de ética no trabalho; forte descrença no desinteresse das pessoas pelo trabalho	Percepção fraca de ética no trabalho; crença mais freqüente de que as pessoas não gostam de seu trabalho
Supervisão intensa é avaliada negativamente pelos colaboradores	Supervisão intensa é avaliada positivamente pelos colaboradores
Colaboradores com alto nível de educação detêm valores menos autoritários do que aqueles com nível de educação menor.	Colaboradores com nível de educação alto e baixo demonstram valores similares quanto à autoridade.

Adaptado de: HOFSTEDE (1980, p. 92)

Tendo em vista o desenvolvimento histórico brasileiro e francês, esse diagnóstico faz sentido. Entretanto, a utilização de um índice oculta as diferentes formas como o poder se consolida e manifesta, no Brasil e na França, assim como suas conseqüências para a coletividade.

Distância de poder no Brasil

No caso brasileiro, como observou Da MATTA (1987, p. 162), existe um plano burocrático que serve, através da regra geral, para negar ou inferiorizar, e para o qual as relações pessoais fazem oposição. Entretanto, o uso dessas relações serve menos para reduzir a distância de poder, do que para “hierarquizar as pessoas” implicadas em uma situação, permitindo que se aproveite temporariamente dos benefícios do poder, em um processo de troca.

Na área pública, esse comportamento dá espaço à corrupção – isto é, o uso do poder público para benefícios privados (LIPSET e LENZ, 2000, p. 114) – pois “*onde o Governo distribui privilégios há quem os compre e quem os venda*” (Roberto Campos apud PAIM, 2002, p. 214). Em seus Ensaio Imprudentes, Roberto Campos sentencia: *onde se criam dificuldades vendem-se facilidades. A corrupção está na razão direta da capacidade de o Governo licenciar ou favorecer.*

A má utilização do poder público, por sua vez, traz pelo menos duas conseqüências nocivas que impactam diretamente o dia-a-dia organizacional. Primeiramente, a corrupção parece afetar o crescimento, através da redução dos níveis de investimento no setor privado, seja pelo risco adicional que isso implica para os cálculos dos investidores, seja pelo redução do investimento em educação (LIPSET e LENZ, 2000, p. 114). Com base em pesquisas, os autores observam uma relação inversa entre corrupção e investimentos em educação, “*pois os burocratas públicos corruptos tendem a desviar a atuação governamental para áreas nas quais pode-se coletar propina de forma mais eficiente, como em projetos grandes, difíceis de gerir, como aeroportos e auto-estradas, os quais facilitam a fraude*”.

Em segundo lugar, FUKUYAMA (2000, p. 98) observa que em sociedades nas quais os níveis de corrupção são baixos existe um conjunto de valores e normas compartilhados, que permite a cooperação entre seus membros. *Se os membros de um grupo têm a expectativa que outros irão agir de forma confiável e honesta, então eles confiarão uns nos outros. A confiança age como um lubrificante que faz com que um grupo ou organização funcione de forma mais eficiente.* O autor ressalta que é perfeitamente possível formar um grupo bem sucedido sem o efeito moderador desses valores, usando um conjunto de mecanismos formais de coordenação, como contratos, hierarquias, constituições, sistemas legais etc. *Mas, normas informais reduzem em muito o que os economistas chamam de “custos de transação” – os custos de monitoramento, contratação e reforço dos acordos formais.* (FUKUYAMA, 2000, p. 99).

No setor privado, por outro lado, a distância de poder parece se exprimir diferentemente. MONTANER (2000, p. 57) afirma que uma das razões para o lento desenvolvimento econômico experimentado nos países latino-americanos desde a década de 50 (quando comparados com seus pares mais pobres de então) vem do fato de que “as elites” – os grupos que lideram e gerem os principais setores da sociedade – agem em nome de certos valores, atitudes e ideologias que, no caso da América Latina, não favorecem o progresso coletivo.

Com efeito, MOTTA e CALDAS (1997, p. 18) ressaltam que:

“... o que parece marcar profundamente a cultura brasileira é o aristocratismo ibérico, que passa às outras etnias, como marca de sucesso e ascensão social. A escravidão – abolida em 1888 – está presente nas relações inter-raciais, de forma evidente, tornando difícil a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária.” (MOTTA e CALDAS, 1997, p. 18).

À essa extratificação, adiciona-se o desprezo pelo trabalho manual, existente no sistema extrativista e mercantilista do início da colonização, o qual foi reforçado pelo sistema escravocrata no Brasil. Isso faz com que, até hoje, o trabalho manual esteja associado a desqualificação social (FREITAS, 1997, p. 53). Dessa forma, diferentemente de outros contextos, nos quais existe uma tendência brasileira de fazerem opostos convergirem, nas relações de trabalho, pouco valor é acordado às posições técnicas e operacionais. Essas devem se dobrar ao poder dos níveis hierárquicos superiores.

Com efeito, MOTTA (1997, p. 31) observa que as organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. *A forma como trabalhadores e executivos são tratados parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade e, de outro, em controles do tipo feminino, o uso da sedução.*

BARROS e PRATES (1996, p. 42) observam que as interações entre líderes e liderados é marcada por um fenômeno psicossocial de dependência continuada dos liderados pelos líderes, aceito por ambos, no qual o poder é distribuído de forma desigual e tende a permanecer nesta situação. Os autores retomam as duas formas de poder definidos por Thibaut e Kelley (apud BARROS e PRATES, 1996, p. 42), para explicar essa relação de dependência.

Segundo os autores, no Brasil, a estratégia do poder se faz através de um duplo controle. Por um lado, pode-se exercitar o controle do destino pela possibilidade de uma perda/recompensa de uma posição funcional com suas consequências econômicas. *Isto é muito acentuado pelas características de altas taxas de reservas de mão-de-obra e pela sua baixa mobilidade geográfica e ocupacional.* De outro lado, as relações sociais criadas,

seja pelo grau de parentesco, amizade ou intimidade, pode favorecer o exercício do controle do comportamento, pela possibilidade da perda/recompensa destas relações pessoais.

Segundo BARROS e PRATES (1996, p. 88), a atitude dos liderados brasileiros não impõe uma barreira à extensão da autoridade de seus chefes, já que existe uma alta aceitação da desigualdade de poder e o reconhecimento de que os detentores do poder têm o direito de usufruir de seu privilégio.

Uma outra característica, que reforça essa dependência, refere-se à pouca capacidade ou oportunidades restritas de filiação a grupos ou associações dos brasileiros, *só o fazendo em função de festas e comemorações e, nestes casos, orientados por suas ligações pessoais* (BARROS e PRATES, 1996, p. 44). Segundo FUKUYAMA (2000, p. 99), na América Latina, as famílias são fortes e coesas, mas é difícil confiar em estranhos, e os níveis de honestidade e cooperação na vida pública são muito menores. Dessa forma, no âmbito público, nota-se a ausência de grupos e associações que, atuariam entre a família e o Estado, e que são fundamentais para o sucesso da democracia. No âmbito organizacional, por sua vez, a pouca capacidade de associação pode ser um elemento facilitador do exercício do poder hierárquico.

Além disso, AMADO e VINAGRE BRASIL (1991, p. 40) observam que nas organizações brasileiras, as decisões são centralizadas nos níveis hierárquicos mais elevados; a estrutura organizacional é excessivamente hierarquizada e, seus subsistemas, excessivamente segmentados e sem integração. Os autores (AMADO e VINAGRE BRASIL, 1991, p. 44) comentam ainda que os gestores brasileiros se preocupam com a definição de seus papéis. *Eles acreditam mais do que outros que a principal razão para se ter uma estrutura hierárquica é estabelecer a autoridade de cada um.*

Com base no estudo de Barros e Prates, podemos destacar quatro fenômenos comportamentais ligados à aceitação dessa relação de desigualdade.

Primeiramente, a participação exigida dos liderados vai pouco além de ser informado de decisões, participando fracamente de sua formulação, sem assumir riscos e responsabilidades (BARROS e PRATES, 1996, p. 89). Esse comportamento, que os autores chamam de postura do espectador, é característico de um contexto paternalista, de protecionismo e de dependência (BARROS e PRATES, 1996, p. 45).

Em segundo lugar, observa-se a transferência de responsabilidade como consequência direta do primeiro fenômeno (BARROS e PRATES, 1996, p. 48). Conforme os autores, a lógica é a seguinte:

“... se o poder não está comigo, não estou incluído nele e não sou eu quem tomou a decisão, então a responsabilidade também não é minha. Logo, vou transferi-la para quem de direito, na nossa cultura, para cima, na linha hierárquica.” (BARROS e PRATES, 1996, p. 48).

O terceiro traço comportamental refere-se à tendência de evitar conflitos. *Nas empresas brasileiras, os conflitos são identificados, mas não tratados direta e abertamente. A solução encontrada envolve muitas vezes um intermediário ou um mediador, e algumas vezes é até postergada de forma indefinida. É evitada, principalmente, por quem não detém o poder (BARROS e PRATES, 1996, p. 92).*

O traço de procurar evitar conflitos estimula a criatividade na busca de soluções engenhosas que possam contornar restrições impostas pelas normas administrativas e técnicas. Com isto, tenta-se ajustar as necessidades objetivas e pragmáticas às situações formalizadas sem criar muito atrito. Isto dá ao brasileiro uma flexibilidade e uma capacidade de

raciocínio estratégico capazes de vencer obstáculos que se lhe apresentem, até mesmo de forma imprevista (BARROS e PRATES, 1996, p. 98).

Finalmente, o quarto traço comportamental refere-se ao “jeitinho”. Esse seria o mecanismo utilizado por aqueles que não detêm o poder para “conseguir as coisas”. FREITAS (1997, p. 50) observa que, *como um estilo de vida originalmente brasileiro de se relacionar socialmente, o jeitinho é mais do que um modo de viver, é uma forma de sobreviver. É agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o impessoal e o pessoal.*

O jeitinho constitui uma compensação às limitações de poder impostas aos liderados. A esse respeito, LIPSET e LENZ (2000, p. 116) explicam que todos os sistemas sociais definem um conjunto de objetivos culturais, que os atores buscam atingir, assim como os meios aceitos para atingi-los. Entretanto, muitos contextos são organizados de forma a criar uma grande distância entre objetivos/valores e os meios de atingi-los. Conseqüentemente, aqueles que reconhecem precocemente dispor de poucas oportunidades irão rejeitar as regras do jogo e tentar atingir o sucesso através de meios não convencionais (inovadores ou criminosos). Como observa FREITAS (1997, p. 50), o malandro seria portanto um mestre na arte do jeitinho; o sujeito esperto, que dificilmente é enganado e sai quase sempre bem das ocasiões difíceis.

Distância de poder na França

Como foi visto anteriormente, na cultura francesa, a distância de poder se institucionaliza através da administração pública, anônima (ZELDIN, 1983, p. 163), à qual o indivíduo só pode se submeter.

Com efeito, CROZIER (1970, p. 93) ressalta que:

“... as páginas que Tocqueville consagrou a essa administração ‘regulamentadora, restritiva, querendo prever tudo, se

encarregando de tudo, sempre mais ao par dos interesses do administrado do que ele próprio, ativa e estéril sem cessar' parecem tão atuais quanto na época em que foram escritas." (CROZIER, 1970, p. 93).

A ação do Estado pode ser percebida na organização das empresas e da sociedade. A centralização burocrática, o impacto de uma longa tradição de comando militar e o desenvolvimento de organizações industriais nos moldes oferecidos pelo Estado ou pelas Forças Armadas, estariam na origem desse acomodação, que alimenta o gosto pelo paternalismo e dá espaço a um sistema de privilégios (CROZIER, 1970, p. 89).

Nesse sentido, HICKSON e PUGH (1995, p. 75) observam que, *dos monarcas brilhantes às revoluções, os franceses sempre procuraram ter lideranças fortes*. Assim, o Estado alcançou uma situação de extrema influência, estimulando, protegendo e possuindo negócios, estabelecendo sistemas de governança e prescrevendo leis e educação.

Para os autores, essa interferência do Estado é surpreendente, dada a luta histórica dos franceses pelos seus ideais de liberdade e contra a autoridade central. Ela se constitui numa combinação contraditória de autoridade e liberdade, a qual permeia a abordagem francesa de administrar e organizar (HICKSON e PUGH, 1995, p. 75). Culturalmente, dizem os autores, *a abordagem francesa é singular na tensão que ela encerra entre procurar e responder à uma liderança forte e autoritária, enquanto individualmente resistindo à invasão da autoridade*.

CROZIER (1970, p. 130) já havia ressaltado essa contradição, ao observar dois traços culturais particulares à vida coletiva francesa:

"De um lado, o medo das relações face-a-face, que ameaçam de desencadear conflitos ou situações de dependência e são de todo modo uma ameaça para a autonomia do indivíduo. De outro, uma

concepção absolutista da autoridade, sem a qual não se pode imaginar o menor sucesso coletivo.” (CROZIER, 1970, p. 130).

Assim, diagnostica o autor, *nós fugimos de toda situação de dependência por nós mesmos, mas não podemos conceber uma coletividade sem autoridade forte. Nós somos incapazes de suportar a autoridade que nós julgamos, entretanto, indispensável* (CROZIER, 1970, p. 130).

Da mesma forma que a centralização se faz presente em todos os modelos de ação e de organização da sociedade francesa (CROZIER, 1970, p. 129), esse dilema encontra seu correspondente na vida organizacional.

Em primeiro lugar, a relação de autoridade impacta a forma como a estrutura organizacional é concebida. Segundo INZERILLI e LAURENT, o entendimento francês de estrutura organizacional segue uma lógica de interação social. Na concepção social, explicam os autores, não existem posições independentes das pessoas particulares. Cada posição é definida em termos das características pessoais de um indivíduo, particularmente seu status e autoridade. O organograma tem a conotação do sistema de status e autoridade. O relacionamento entre posições diferentes da estrutura é definido como um relacionamento de superioridade e subordinação entre pessoas (INZERILLI e LAURENT, 1983, p. 99).

Essa lógica se opõe ao entendimento da estrutura organizacional em termos instrumentais. Na concepção instrumental, cada posição na estrutura é associada com um tipo específico de atividade ou tarefa, independentemente da pessoa que a exerce. *O relacionamento entre diferentes posições da estrutura é definido pela interdependência funcional das tarefas correspondentes às posições, e considera-se um relacionamento entre funções, abstraído das pessoas que as desempenham* (INZERILLI e LAURENT, 1983, p. 98).

De forma análoga, AMADO, FAUCHEUX e LAURENT (1991, p. 79) observam que a visão francesa se contrapõe àquela dos gestores americanos, funcional e instrumental, na qual a organização é percebida, acima de tudo, como um sistema de tarefas a serem realizadas e de objetivos a serem atingidos. Os gestores franceses compartilham um modelo personalista e social da organização, a qual é percebida sobretudo como uma coletividade de pessoas a ser gerida. *Os franceses vêem a organização como um sistema de pessoas organizado em uma hierarquia social.*

Como conseqüência, os responsáveis franceses pensam em termos de hierarquia. Eles não delegam (D'IRIBARNE, 2002, p. 93) e as decisões são feitas pelo chefe do departamento (D'IRIBARNE, 2002, p. 104). No âmbito organizacional, diz o autor, o aspecto hierárquico da sociedade francesa pode ser interpretado, por um observador externo, como uma completa submissão dos colaboradores aos seus superiores (D'IRIBARNE, 2002, p. 94). *De acordo com a cultura francesa, você deve fazer o que lhe foi requisitado.*

A incongruência desse fenômeno com o zelo pela liberdade individual é patente. Talvez uma explicação para a aceitação de tal diferença seja o fato de que, como ressalta ZELDIN (1983, p. 182), os franceses demonstram o prazer de comandar. Segundo o autor, *ao longo de trinta anos que seguiram a guerra, essa ambição se difundiu a tal ponto que o número de colaboradores de nível médio e superior dobrou, e aquele dos contra-mestres, triplicou.* Assim, esse gosto pelo desempenho do poder talvez facilite a aceitação do exercício do poder.

D'IRIBARNE (2002, p. 78) observa também que a cultura política francesa é obsecada pelo tema do chefe. *Ela se interessa pelos meios dos quais o chefe se utiliza para ser seguido e obedecido e pelas condições que ele deve satisfazer para ser legítimo e reconhecido. Os franceses são famosos por se entusiasmar pela grandeza de homem providencial.* Na concepção francesa,

explica o autor, a decisão do chefe é aceita por causa da distância entre seu estatuto e aquele dos membros de sua equipe, à condição entretanto que o perfil e o percurso pessoal do chefe lhe tornem digno deste estatuto aos olhos dos subordinados (D'IRIBARNE, 2002, p. 162). A decisão é legitimada, porque se pressupõe que o chefe sabe o que faz.

Dessa forma, ao contrário do caso brasileiro, a distância de poder é vivida na França de um modo mais consciente e crítico. E os franceses procurarão de forma mais ativa encontrar seu espaço na estrutura de poder, como uma forma de proteção e como uma estratégia de ação.

Como argumenta CROZIER (1970, p. 89), o hiato existente entre dirigentes e executantes, o caráter rígido das relações entre grupos humanos e um modelo restritivo de jogo, fundado sobre a defesa e a proteção, leva a uma paixão geral pela segurança. *Mesmo no interior das empresas, são difíceis as relações entre indivíduos de condições desiguais. O indivíduo é expulso para o grupo de seus pares que é o único que pode assegurar a sua proteção.* Dessa forma, resulta uma situação de estratificação, na qual cada grupo combate para preservar seus privilégios (CROZIER, 1970, p. 90). Assim, observam CROZIER e FRIEDBERG:

“A autonomia do subordinado no seu trabalho e as tradições técnicas e sociais de seu métier – porque elas determinam em muito as possibilidades que se tem, não apenas de substituir, mas também de conhecer a natureza exata dos problemas que existem a resolver, e portanto controlar – definem de forma relativamente estreita o campo de negociação.” (CROZIER e FRIEDBERG, 1977, p. 38).

Mais tarde, D'IRIBARNE (1996, p. 32) estende essa idéia:

“Em uma fábrica francesa, cada grupo profissional está ligado passionalmente aos seus privilégios e obrigações, determinados pelas tradições particulares de cada grupo. Sem fazer referência às instruções de seus superiores, essas tradições são reconhecidas como a “boa” forma de fazer as coisas, o que é “normal” de ser feito e o que um indivíduo não pode ceder. Essa característica pode ser

vista como o reflexo de uma sociedade cujo funcionamento é regido pela lógica da honra, como analisado por Montesquieu (1748)." (D'IRIBARNE, 1996, p. 32).

A lógica da honra é, conforme o autor, um valor segundo o qual considera-se degradante estar "a serviço de" alguém e, em particular, do seu superior. Ao contrário, é honrável devotar-se a uma causa ou "prestar serviço" com magnanimidade. Dentro dessa lógica, ainda, não respeitar as normas de profissionalismo ou ceder a pressões para baixar o nível de qualidade em prol de maior lucratividade, significa agir contra a honra do grupo profissional ao qual o indivíduo pertence (D'IRIBARNE, 1996, p. 32). Nessas circunstâncias, diz D'IRIBARNE, a realização de relações hierárquicas requer uma boa dose de tato e julgamento.

Segundo CROZIER (1970, p. 90) a ação dos grupos se encerra na necessidade de fazer pressão para que o indivíduo mantenha a sua coesão, a qual constitui o maior obstáculo à participação entre diferentes níveis hierárquicos. *Em todos os níveis da empresa, compromissos elaborados pela via de negociação são sempre mais eficazes do que as diretivas racionais demais, provenientes do topo da organização.*

Essa situação gera uma crise de autoridade (CROZIER, 2001, p. 50). Os dirigentes têm que escolher entre o desejo de serem mais abertos e cooperativos, para um futuro mais dinâmico, e o risco de que essa abertura e esse dinamismo comprometam sua tradicional segurança e proteção.

Um outro aspecto ligado a essa segmentação dos grupos profissionais é uma estratificação de responsabilidades, com cada grupo controlando seu domínio. Os dirigentes seriam mal interpretados se se envolvessem demais nos assuntos dos seus subordinados ou se verificassem de forma detalhada o trabalho dos mesmos, pois estariam fugindo de seu papel (D'IRIBARNE, 1996, p. 32). *Essa situação prevalece não apenas nas esferas*

superiores, mas também nos demais níveis, onde é difícil desafiar a identidade e a esfera de influência de cada grupo profissional.

Por causa disso, D'IRIBARNE (1996, p. 36) aponta uma diferença essencial entre as noções de poder e hierarquia. Segundo o autor, *a existência de uma grande distância simbólica entre os vários níveis de hierarquia não quer dizer que o balanço do poder favorece, na França particularmente, os níveis superiores de hierarquia.* Ao contrário, nesse caso, uma grande distância hierárquica tende não a fortalecer, mas limitar o poder dos dirigentes.

O autor explica que, de acordo com a lógica francesa, o poder dos subordinados não está vinculado à homogeneização da sociedade ou ao desenvolvimento de uma gestão participativa, como no caso dos Estados Unidos. Ao contrário, seu poder é realizado através do grupo, em defesa de seus próprios direitos e privilégios, e, nesse contexto, a distância hierárquica é como um ativo, pois restringe o superior dentro de seu espaço de propriedade.

Tal diferenciação, entre as noções de poder e de hierarquia, é importante, pois ela coloca em questão o trabalho de HOFSTEDE, no que se refere a essa dimensão cultural. Segundo D'IRIBARNE (1996, p. 38), o quadro de referência usado em *Culture's Consequences* torna impossível distinguir entre uma forma de governo despótica ou monárquica, independentemente de quão reverente essa última seja considerada, pois as questões utilizadas no estudo, *embora significativas para a análise de distância hierárquica, dizem pouco sobre poder.*

Finalmente, convém um breve comentário sobre o processo de negociação a que CROZIER se refere. Para o autor, *a conduta de um indivíduo é resultado de uma negociação e ao mesmo tempo um ato de negociação* (CROZIER e FRIEDBERG, 1977, p. 37). Mas a conduta do subordinado será também

função das possibilidades que se abrem a ele de fazer coalisões com seus colegas e de mobilizar a sua solidariedade. Dessa forma, segundo o autor:

“... uma organização não pode ser analisada como um conjunto transparente, como muitos de seus diretores gostariam que fosse, é um reinado de relações de poder, influência, trocas e calculismo.” (CROZIER e FRIEDBERG, 1977, p. 38).

CROZIER ressalta, entretanto, que a organização não é necessariamente o instrumento de opressão que dizem seus detratores, pois essas relações conflituosas não se ordenam segundo um esquema lógico integrado. Ao contrário, o ator raramente possui objetivos claros e ainda menos projetos coerentes (CROZIER e FRIEDBERG, 1977, p. 47). Seus objetivos:

“... são múltiplos, mais ou menos ambíguos, mais ou menos explícitos, mais ou menos contraditórios. Ele irá modificá-los em curso de ação ou descartá-los. Alguns descobrirão outros, no meio do caminho, os modificarão sua trajetória, pois as conseqüências imprevistas e imprevisíveis de sua ação os obrigam a “reconsiderar sua posição » e « ajustar seu alvo » ; o que é ‘meio’ a um momento será ‘fim’ a um outro e vice-versa.” (CROZIER e FRIEDBERG, 1977, p. 47).

MARCH e OLSEN (1991, p. 210) reforçam essa constatação. Segundo os autores, mesmo quando os membros de uma organização agem em função de seus interesses pessoais, eles não parecem ter um comportamento completamente conforme às teorias de interesse pessoal. Eles têm uma profusão de convicções e de preferências, cuja complexidade aumenta quando passamos do interesse por resultados tangíveis e imediatos para as conseqüências de longo prazo e suas implicações. Os valores não são todos levados em consideração ao mesmo tempo, e é a focalização da atenção, mais do que a utilidade, que parece explicar o essencial de seu comportamento.

Como visto até aqui, a forma como o poder se manifesta difere no Brasil e na França. Na França, o poder resulta de um processo histórico, reforçado pela dependência do Estado como provedor e pelo medo do face a face – que encerra os indivíduos em seus papéis. O aguçado espírito crítico, assim como o fortalecimento dos grupos, como forma de proteção e combate à opressão, geram como consequência a baixa participação entre membros de diferentes níveis hierárquicos e aquilo que D'IRIBARNE aponta como a lógica da honra.

No caso do Brasil, o poder resulta de um processo histórico, reforçado pela dependência social. Enquanto na França, existe a dependência de um Estado impessoal, no Brasil essa dependência é ligada a pessoas, gerando o populismo e o paternalismo. Ela é reforçada pelo baixo espírito crítico, pela dependência monetária e afetiva, pelo desequilíbrio do mercado de trabalho e pela baixa capacidade de associação. Como consequências, existe uma tendência a evitar conflito, à baixa demanda participativa, a delegar para cima, ao uso do jeitinho nos moldes descritos anteriormente.

Aversão à incerteza

Segundo HOFSTEDE (1980, p. 118), outra importante dimensão cultural é a tolerância à incerteza (ou ambigüidade). Frente à uma situação de incerteza, membros de um determinado grupo ou sociedade podem demonstrar uma maior necessidade de criar instrumentos para neutralizá-la ou tratá-la do que outros.

O autor observa que, em países com alto grau de aversão à incerteza, situações de melhoria de posição organizacional, atuação em pequenas empresas, competição entre colaboradores, decisões individuais, alto nível de mudança organizacional e subordinação a um superior

estrangeiro tendem a ser vistas como arriscadas. Nesses países, os colaboradores tendem a ser mais pessimistas com relação a seus superiores.

O quadro a seguir aponta algumas características dos dois polos de aversão à incerteza.

Quadro 2: Aversão à incerteza

Baixa aversão à incerteza	Alta aversão à incerteza
Baixo nível de ansiedade na população	Alto nível de ansiedade na população
Menor resistência emocional à mudança	Maior resistência emocional à mudança
Lealdade ao empregador não é percebida como uma virtude	Lealdade ao empregador é percebida como uma virtude
Menor média de idade em posições de gerência	Maior média de idade em posições de gerência
Grande ambição de desenvolvimento pessoal	Menor ambição de desenvolvimento pessoal
Estruturas hierárquicas podem ser desrespeitadas por razões pragmáticas	Estruturas hierárquicas devem ser claras e respeitadas
Preferência por decisões individuais e autoritárias	Preferência ideológica pelo consenso e liderança consensual
Otimismo sobre as habilidades dos outros, em termos de iniciativa, ambição e liderança	Pessimismo sobre as habilidades dos outros, em termos de iniciativa, ambição e liderança

Adaptado de: HOFSTEDE (1980, p. 132)

No que se refere à aversão à incerteza, o trabalho de HOFSTEDE aponta para a tendência brasileira de evitá-la. Seu desempenho nesse fator é de 76 pontos, contra 65 da média dos países pesquisados. Já a cultura francesa parece ser ainda mais avessa à incerteza, com 86 pontos. A Grécia (112 pontos) é indicada como o país mais avesso à incerteza, e a Singapura (8 pontos), como o menos avesso (HOFSTEDE, 2001, p. 151).

HOFSTEDE observa que a criação de regras é uma forma de reduzir a incerteza, delimitando o comportamento. Essa tendência levaria a uma regulamentação maior da ação social e ao fortalecimento dos

instrumentos públicos. Com efeito, o francês demonstra uma tendência maior a atribuir esse papel ao Estado, do que o brasileiro.

Segundo o autor (HOFSTEDE, 2001, p. 147), as organizações tentam evitar a incerteza de duas formas. A primeira, é evitar a necessidade de antecipar corretamente eventos futuros e utilizar-se de regras de decisão que enfatizem o curto prazo: elas respondem às pressões, ao invés de desenvolver estratégias de longo prazo. A segunda, é evitar a necessidade de antecipar reações futuras de outras partes do ambiente, criando um ambiente negociado. Dessa forma, elas impõem planos, procedimentos padronizados, contratos etc., os quais tentam controlar as incertezas.

Já, para BARROS e PRATES (1996, p. 50), pode-se aumentar a sensação de segurança e evitar riscos futuros de três formas: através de leis, da tecnologia e da religião. *Através da lei e toda espécie de regras formais e de instituições, nós nos protegemos da imprevisibilidade do comportamento humano. Opiniões divergentes e comportamentos perversos procuram ser eliminados pelas regras formais.* A esse respeito, HOFSTEDE (2001, p. 148) ressalta que, no âmbito organizacional, as regras são uma forma de reduzir a incerteza interna à organização, aumentando a previsibilidade do comportamento de seus membros e de outros atores. Entretanto, a autoridade das regras é diferente da autoridade das pessoas: a primeira refere-se conceitualmente à aversão à incerteza, enquanto a segunda refere-se à distância de poder.

A tecnologia, por sua vez, seria o mecanismo através do qual podemos nos proteger dos riscos da natureza e da guerra. Com esse intuito, explicam BARROS e PRATES (1996, p. 50), *construímos diques, estações geradoras de eletricidade e foguetes que se destinam a nos proporcionar uma sensação de segurança.*

Finalmente, a religião, no seu sentido mais amplo, incluindo ideologias ou movimentos dogmáticos, pode propiciar uma sensação de segurança em relação a aspectos que transcendem a realidade humana.

Para os autores (BARROS e PRATES, 1996, p. 50), a ênfase que é dada em cada sociedade a um ou mais desses três elementos é que define seu traço cultural original. Assim, países, mesmo tendo graus parecidos de controle da incerteza, poderão agir de forma tipicamente diferente.

Aversão à incerteza no Brasil

De forma coerente com nossa formação histórica, parece haver no Brasil uma importância preponderante da normatização e da religiosidade, como formas de se lidar com a incerteza. Entretanto, nos dois casos, esse controle se dá de forma bastante peculiar. As normas são alvo de toda sorte de flexibilidades e do “jeitinho”, como visto anteriormente. Já, no que se refere à religião, a verdade é que o brasileiro admite um certo ecleticismo:

“Apesar da influência da Igreja Católica, não ficou ele menos influenciado pelas cerimônias de origem principalmente africanas. Ao lado da religião oficial, quando o brasileiro frequenta a igreja católica, ele não se esquece de consultar um centro espírita, ou um terreiro de umbanda, para com isso se ‘garantir’ mais.” (BARROS e PRATES, 1996, p. 53).

Essa forma de “se garantir”, como diriam BARROS e PRATES, não significa necessariamente um comprometimento mais forte, de grande devoção. Como observa Roberto Campos (apud PAIM, 2002, p. 220):

“A religiosidade brasileira é peculiar e define bem a natureza do país. Funciona em fogo brando. Somos um país do sujeito convencido de que é católico, sem a menor ponta de dúvida, mas que só vai à Missa do Galo, mesmo assim levado pela mulher; não tem noção severa do pecado; escolhe dos Mandamentos o que quer ou não cumprir... decide em que vai acreditar (sempre mais ou menos), e não sente grande compulsão de coerência interior... Em nossa religião camarada, Deus é quase um membro da família. Um

pai tolerante, muito ocupado com outras coisas, mas a quem se recorre num aperto.” (PAIM, 2002, p. 220).

Assim, embora exista uma certa aversão à incerteza, nossa forma de reduzi-la se dá através de reflexos como improvisação e criatividade, e nosso modo de resolver problemas se dá através de soluções mágicas ou da simples e crua manutenção da situação atual.

BARROS e PRATES (1996, p. 99) afirmam que nossa confiança em nossa criatividade é tão forte e predominante que interfere e influencia o grau de preocupação com as incertezas do futuro. *Esperamos as coisas acontecerem para, então, tomarmos uma decisão ou iniciativa. Torna-se, portanto, uma atividade criativa com pouco tempo para elaboração e com soluções casuísticas e sob crise.* Como observa AZEVEDO:

“Entre os traços dominantes, um dos mais fortes, e considerado às vezes como a própria chave do caráter brasileiro, é o predomínio, na sua estrutura, do afetivo, do irracional e do místico que se infiltra por todo ser espiritual, amolecendo-lhe ou exasperando-lhe a vontade, conforme os casos, e dando-lhe à inteligência um aspecto essencialmente emocional e carregado de imaginação.” (AZEVEDO, 1963, p. 209).

Para BARROS e PRATES, na medida em que supervalorizamos nosso talento, reforçamos o estilo da improvisação. Mas, se, por um lado, acreditamos nas saídas de última hora, por outro, a tendência de “deixar estar, para ver como é que fica” faz com que a maioria das práticas gerenciais das empresas brasileiras sejam voltadas para a manutenção da situação atual (BARROS e PRATES, 1996, p. 99).

Segundo os autores (BARROS e PRATES, 1996, p. 99), o mesmo raciocínio ocorre na atividade de planejamento, que deveria estar voltada para a inovação e mudança, mas que acaba se concentrando em investimentos de baixo risco, enquanto adia projetos, na busca de condições cada vez mais seguras.

No dia-a-dia organizacional, uma explicação para o comportamento de manutenção é que, nos países de alta distância de poder, os empregados pensam ou tendem a pensar nas organizações como famílias tradicionais (MOTTA, 1997, p. 29). Como chefe de família, o pai-chefe protege os membros participantes tanto física como economicamente. E, nesse caso, as atitudes devem ser tomadas pelos superiores hierárquicos, cabendo aos funcionários aguardar suas resoluções.

Com efeito, BARROS e PRATES (1996, p. 101) observam que, embora a participação possa ser considerada um fator motivacional, ela ocorre de forma pouco autêntica, quando a liderança aponta, através de um pensamento mágico, benefícios imediatos. *Movidos por uma crença infantil e com espírito pouco crítico, vários são os líderes que conseguem estimular a motivação de seus liderados através de promessas irrealizáveis.* É esse conjunto de fatores que permite a crença brasileira recorrente nas soluções mágicas (ingênuas), tanto no setor privado (paternalismo) como no público (populismo). E, apenas a título de exemplo, cabe a ilustração de Roberto Campos:

“A América Latina gosta do capitalismo sem lucro, do socialismo sem disciplina e de investimentos estrangeiros sem investidores estrangeiros.” (PAIM, 2002, p. 216).

MOTTA (1997, p. 30) ressalta, entretanto, que essas decisões não são tomadas sem esforço. Ao contrário, *são marcadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos.* Esses dirigentes são responsáveis por grande parte do processo, e atuando mesmo fora das horas de trabalho, acabam por tomar decisões de forma significativamente mais rápida e continuada. O problema é que *de modo geral, as decisões têm responsáveis que buscam vantagens do que vêem como oportunidades, embora se limitem ao uso de informações de obtenção fácil, geralmente pobres em conteúdo.*

Daí a origem de soluções ingênuas, que encontram eco no comportamento pouco crítico dos subordinados e a tendência, no contexto brasileiro de privilegiar decisões de curto prazo, ao invés de antecipar corretamente eventos futuros.

Aversão à incerteza na França

Retomando os tipos de controle destacados por BARROS e PRATES, verificamos que, no caso francês, a burocratização desempenha um papel forte. Tanto que, como observa ZELDIN (1983, p. 163), os franceses passam seu tempo tentando contornar as regras nas quais eles estão submersos.

Paralelamente, no âmbito organizacional, CROZIER e FRIEDBERG (1977, p. 167) constatarem o estabelecimento de uma estrutura, um construto político e cultural, que os atores sociais criam para 'regrar' suas interações, a fim de garantir o mínimo de cooperação de que necessitam para a obtenção de seus objetivos, ao mesmo tempo em que mantêm sua autonomia de agentes relativamente livres. Essas regras não garantem apenas que determinadas atividades terão lugar, mas também - e talvez, principalmente - que elas serão desempenhadas de forma previsível. Com efeito, a capacidade de fazer face à mudança está intimamente ligada ao controle da incerteza.

CROZIER (1970, p. 73) enfatiza que todas as sociedades, mesmo as mais modernas, têm dificuldades para se transformar. Entretanto, no caso da sociedade francesa, essas dificuldades são mais profundas, por causa de sua estrutura, suas tradições e seu estilo de ação. Segundo o autor, as principais dificuldades dizem respeito a três aspectos.

O primeiro refere-se ao problema da transparência das comunicações. Segundo CROZIER (1970, p. 74), a sociedade francesa é de

longa data paralisada num sistema fechado, de segredos e de irresponsabilidades que se arranja para *colocar na obscuridão todas as decisões difíceis e para garantir a cada um a sua proteção geral contra toda sanção – mesmo a simples sanção que constitui a publicidade de sua ação.*

O segundo aspecto diz respeito ao problema da liberdade e do risco individual. Quando do início da revolução da informática, *nós passamos nosso tempo a nos proteger da ameaça de padronização.* A revolução da informática exige, ao contrário, uma capacidade de liberdade e de autonomia muito maior. E é contra essa possibilidade de liberdade que se volta a maioria dos gestores de nível médio e talvez mesmo a maioria dos franceses.

Em terceiro lugar, CROZIER (1970, p. 75) aponta a dificuldade de mudança institucional, isto é, a capacidade de verificar, criar e recriar instituições vivas, capazes de se transformar, aparece finalmente como a chave da última mudança.

Esses três aspectos, abordados por CROZIER, nos remetem diretamente à dificuldade de lidar com a incerteza, associada à mudança, e ao conjunto de mecanismos, muitas vezes contra-producentes, que são criados para regular situações.

Dessa forma, a discussão da mudança enfrenta, no âmbito organizacional, grandes obstáculos. A falta de comprometimento com a mudança decorre da falta de evidências sobre os benefícios que ela tem a oferecer. Ela se demonstra através de objeções, má vontade em considerar opções ou analisar questões, e a utilização de agendas escondidas ou táticas de postergação (GILL, 2003, p. 308). Algumas vezes, a oposição não se manifesta de forma declarada, mais através de um jogo, no qual cada parte procura demonstrar a veracidade de seu ponto de vista.

HICKSON e PUGH (1995, p. 76) observam que as discussões inteligentes são valorizadas em si mesmas, e existe um gosto pela argumentação. Os franceses são educados para pensar em termos de tese e antítese, argumento e contra-argumento. Nesse contexto, bem formular a questão é talvez mais importante do que respondê-la. *“Enquanto os americanos tentam pensar numa linha reta, os franceses insistem em pensar em círculos. Os americanos desconfiam da complexidade e tendem a super-simplificar; os franceses, por inclinação e educação, desconfiam das coisas simples e tendem a super-complicar..”*

Nessa busca pela resposta completa e sofisticada, aprofundada pela necessidade de controlar a incerteza, a aplicabilidade da resposta adquire uma importância secundária. Como consequência, observa-se dois fenômenos. Primeiramente, as decisões são tomadas fora das reuniões (HICKSON e PUGH, 1995, p. 76), isto é, ao abrigo da avalanche de prós e contras que poderiam paralisá-la. E, em segundo lugar, quando isso não é possível, a crise constitui o modo privilegiado de mudança (CROZIER, 1970, p. 131).

Segundo CROZIER (1970, p. 131) a crise constitui, num patamar secundário, o traço cultural essencial que condiciona o estilo de ação coletivo. *Um traço que é perceptível na alternância de longos períodos de rotina e de curtos períodos de crise, que se pode observar tanto na história das instituições públicas, como nas organizações privadas.*

Assim, conclui o autor, para fazer face à mudança, os obstáculos devem ser medidos, e, sobretudo, os objetivos devem ser definidos de forma bem mais modesta e numa perspectiva evolutiva (CROZIER, 1970, p. 69). A melhor resposta não é a mais racional, mas aquela que permite fazer a empresa evoluir o mais rapidamente.

Como vimos nessa secção, no caso da França, o controle da incerteza se dá preponderantemente através das regras, que interferem em todas as esferas. A necessidade de controlar a incerteza está fortemente relacionada ao medo da mudança. Esse, por sua vez, dificulta a transparência nas comunicações, o exercício da liberdade individual e a renovação institucional. Nesse cenário de imobilização, a crise surge como modo privilegiado de mudança.

No caso do Brasil, por outro lado, o controle da incerteza se dá preponderantemente através das regras (que existem para serem quebradas) e da religião (da fé de que, no final, sempre se dá um jeito). Uma consciência quase ingênua, associada à dependência dos líderes, gera quatro fenômenos comportamentais: o comportamento de manutenção, o uso da criatividade para soluções de “última hora”, a centralização das decisões e a crença em soluções mágicas.

Individualismo

A dimensão que mais diferencia a cultura brasileira da francesa é aquela que contrapõe as orientações individualista e coletivista. Segundo HOFSTEDE, a nota do Brasil, nesse aspecto, é de 38 pontos, podendo assim, ser considerado coletivista. Ao contrário, constata-se, para a França, uma pontuação de 71 pontos e, assim, uma orientação individualista. A média dos países estudados é de 43 pontos. O país mais individualista seria os Estados Unidos (91 pontos), e o mais coletivista, a Guatemala (6 pontos) (HOFSTEDE, 2001, p. 215).

Essa dimensão retrata a forma como as pessoas vivem conjuntamente e as implicações para seus valores e comportamento (HOFSTEDE, 2001, p. 209). Segundo o autor, o grau de individualismo ou coletivismo afeta o funcionamento de muitas instâncias da sociedade:

educacional, religiosa, política, além da familiar. *O elemento central de programação mental, nesse caso, é o conceito de si próprio.* Dentro das organizações, essa dimensão irá afetar a natureza das relações entre as pessoas e as organizações em que se inserem. Sociedades mais coletivistas tendem a apresentar uma grande dependência emocional de suas organizações (HOFSTEDE, 2001, p. 212). O quadro a seguir traz algumas características dos dois polos da dimensão individualismo / coletivismo.

Quadro 3: Individualismo / coletivismo

Coletivismo	Individualismo
Importância do provisionamento pela empresa (treinamento, condições físicas)	Importância da vida pessoal dos colaboradores
Maior importância para treinamento e habilidades no trabalho	Maior importância para liberdade e desafios no trabalho
Gerentes consideram segurança um fator muito importante	Gerentes consideram autonomia um fator muito importante
Decisões em grupo são consideradas melhores do que decisões individuais	Decisões individuais são consideradas melhores do que decisões em grupo
Dependência emocional da organização	Independência emocional da organização

Adaptado de: HOFSTEDE (1980, p. 132)

Individualismo no Brasil

Essa dimensão deve ser analisada com cautela, no caso brasileiro. Como vimos no apanhado histórico-cultural, se manifesta, no Brasil, um tipo particular de individualismo, personalista. Se observarmos a caracterização do polo coletivista apresentado por Hofstede, veremos que esses traços estão quase em contradição com a alta centralização de poder e a relação de desigualdade entre empregados e empregadores. Ao mesmo tempo, existe sim uma sólida atitude de zelo pelo coletivo, demonstrada pela importância da família, no âmbito pessoal, pela presença do paternalismo, no âmbito organizacional, e do populismo, na esfera pública.

Uma solução para essa aparente contradição é apresentada por HOLANDA (2003, p. 39):

“Também se compreende que a carência dessa moral do trabalho se ajustasse bem a uma reduzida capacidade de organização social. Efetivamente o esforço humilde, anônimo e desinteressado é agente poderoso da solidariedade dos interesses e, como tal, estimula a organização racional dos homens e sustenta a coesão entre eles. (...) O certo é que, entre espanhóis e portugueses, a moral do trabalho representou sempre fruto exótico. Não admira que fossem precárias, nessa gente, as idéias de solidariedade. A bem dizer, essa solidariedade, entre eles, existe somente onde há vinculação de sentimentos mais do que relações de interesse – no recinto doméstico ou entre amigos.” (HOLANDA, 2003, p. 39).

O autor continua:

“Com efeito, onde quer que prospere e assente em bases muito sólidas a idéia de família – e principalmente onde predomina a família do tipo patriarcal – tende a ser precária e a lutar contra fortes restrições a formação e evolução da sociedade segundo conceitos atuais. A crise de adaptação dos indivíduos ao mecanismo social é, assim, especialmente sensível no nosso tempo devido ao decisivo triunfo de certas virtudes antifamiliares por excelência, como o são, sem dúvida, aquelas que repouzam no espírito de iniciativa pessoal e na concorrência entre os cidadãos.” (HOLANDA, 2003, p. 143).

Holanda ressalta, mais uma vez, o personalismo, que seria um sentimento coletivista ligado primeiramente aos laços pessoais e que, conseqüentemente, é utilizado como meio de atingir objetivos também pessoais, no lugar da solidariedade coletiva.

A esse respeito, BARROS e PRATES (1996, p. 37) ressaltam que o magnetismo exercido pela pessoa, através de seu discurso, ou por seu poder de ligações (relações com outras pessoas) e não por sua especialização, parece destacar-se no cotidiano brasileiro. A rede de amigos, para não falar de parentes, é o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas para

resolverem seus problemas e mais uma vez obterem os privilégios que aqueles que não têm uma "família" não podem se habilitar.

Ao nosso ver, essa característica se relaciona a dois aspectos presentes no nosso comportamento. O primeiro deles, o qual já foi discutido anteriormente, é a aversão ao conflito. Já que as relações pessoais são o meio privilegiado de atingir objetivos, a não concordância explícita com opiniões ou situações reduz a flexibilidade necessária para a obtenção de favores e/ou trocas.

Em segundo lugar, a própria natureza emocional dessas relações, assim como a natureza talvez ingênua dos brasileiros faz com que idéias sejam aceitas sem passar por uma análise mais crítica, o que, por sua vez, cede espaço à adoção de soluções mágicas, também já evocadas anteriormente. Segundo Paulo Freire (1983, apud BARROS e PRATES, 1996, p. 46) essas relações se caracterizam pelo mutismo o qual *não é propriamente inexistência de resposta, mas a resposta em que falta teor marcadamente crítico.*

Segundo Paulo Freire, a sociedade brasileira encontraria-se hoje em um estado de "consciência transitivo-ingênua", isto é em uma fase de consciência de sua realidade em que se ampliam o seu poder de observação e resposta às questões que partem do ambiente, aumentando a sua capacidade de diálogo. Entretanto, essa consciência é preponderantemente ingênua, pois se caracteriza pela simplicidade na interpretação dos problemas e na aceitação de explicações mágicas e fabulosas. *Pode-se encontrar ainda posturas de baixa preocupação em conduzir pesquisas e em buscar explicações mais científicas para os fenômenos além de atitudes com forte teor emocional, distorcendo o diálogo para polêmica.*

Individualismo na França

Enquanto, na cultura brasileira, observamos um individualismo personalista, no caso francês, encontra-se um individualismo do tipo burocrático, no qual as relações sociais são intermediadas por um aparato de regras e procedimentos que busca um tratamento igualitário e a ausência de favoritismos.

Segundo MURATBEKOVA-TOURON (2002, p. 214) a França possui uma reputação de sociedade individualista mesmo para os americanos, que constituem o povo mais individualista segundo HOFSTEDE. Para os americanos, *os franceses não são "good team players", eles não são sensíveis às necessidades dos outros e não gostam de seguir a maioria.*

Em situações de conflito, o traço individualista desempenha seu papel. GELFAND e CHRISTAKOPOULOU (1999, p. 252) argumentam que, em culturas individualistas, *mecanismos formais e informais enfatizam a importância do desenvolvimento das preferências e do potencial individuais.* Como resultado desses valores e ideais, a cognição em situações de conflito de interesses é direcionada para os atributos individuais e aquilo que torna o indivíduo diferente dos demais.

Em contraste, *em culturas coletivistas, mecanismos formais e informais promovem a importância da interdependência.* Como consequência, a cognição é dirigida para o grau de relação do indivíduo com os demais, e como os demais vêem o indivíduo.

Em prática, isso significa que, em situações de conflito, indivíduos de culturas individualistas tenderão a pressupor a impossibilidade de ganhos complementares e estimar que aqueles com quem negociam têm as mesmas prioridades e buscam os mesmos objetivos que os seus. (GELFAND e CHRISTAKOPOULOU, 1999, p. 250).

Esse viés de percepção é conhecido em negociação como o erro da torta fixa. Segundo GELFAND e CHRISTAKOPOULOU (1999, p. 253), o julgamento do erro da torta fixa tende a ser mais saliente ao final de negociações em culturas individualistas do que em culturas coletivistas. Os autores mencionam que a diferença aparece “ao final de negociações” pela razão evidente de que é importante que os atores tenham tempo para aprender uns sobre os outros, para que esse traço possa fazer diferença.

No contexto francês, essa conclusão parece fazer eco. A relação interpessoal e a resolução de conflitos leva muitas vezes ao confronto, ao invés da cooperação. Como observa D’IRIBARNE (2002, p. 152), na versão francesa, “uma boa solução” é obtida por um processo geral que depende da modelização, da abstração e do pensamento sistêmico. Essa forma de trabalho se contrapõe, segundo o autor, a outras culturas, nas quais a harmonização de interesses e a coesão do grupo de trabalho têm prioridade.

Desconfiança, necessidade de proteção e receio quanto à mudança são aspectos já mencionados anteriormente que podem explicar tal fenômeno. Como consequência, em várias situações, o Estado é chamado a desempenhar o papel de mediador, a fim de garantir a proteção dos direitos das partes envolvidas.

Como vimos anteriormente, essa é a dimensão cultural que, segundo HOFSTEDE apresenta a maior diferença entre franceses e brasileiros. Na França, constata-se um tipo de individualismo burocrático, impessoal. A defesa do ponto de vista individual se dá através do confronto de idéias e há uma tendência maior para o conflito do que para a cooperação.

No caso do Brasil, por outro lado, observa-se um individualismo personalista, representado menos por laços de solidariedade social do que

por laços de proteção entre coletividades ligadas por relações afetivas e de amizade, as quais servem também como meio para obtenção de objetivos pessoais. Esse fenômeno é reforçado pelo baixo espírito crítico, promovendo a aceitação de soluções mágicas e a aversão de conflitos que poderiam minar as bases dessas relações.

Masculinidade

O índice de masculinidade e feminilidade é a quarta dimensão cultural apresentada por HOFSTEDE (1980, p. 190). Esse refere-se ao padrão dominante de gênero, identificável *na vasta maioria das sociedades modernas ou tradicionais*, e que caracteriza-se pela assertividade (papel masculino) ou cuidado (feminino). O autor observa que diferentes culturas podem apresentar, conforme seu grau de masculinidade, objetivos profissionais diversos. Assim, enquanto em uma situação, há um compromisso com relações interpessoais, cooperação e “ambiente amigável”, em outras, há uma preocupação com ganhos e desempenho.

Em uma sociedade “masculina”, os papéis de homens e mulheres são claramente distintos: *os homens devem ser assertivos, fortes e focados no sucesso material; as mulheres devem ser mais modestas, sensíveis e preocupadas com a qualidade de vida*. Numa sociedade feminina, esses papéis se confundem e tanto homens quanto as mulheres devem ser modestos, sensíveis e preocupados com qualidade de vida (HOFSTEDE, 2001, p. 297). O quadro da página seguinte traz algumas características dos dois polos da dimensão masculinidade / feminilidade.

No que se refere à dimensão masculinidade / feminilidade, a diferença apresentada é menos expressiva, já que a pontuação do Brasil nesse aspecto corresponde a 49 pontos e é igual a média. A França, com 43 pontos, apresentaria então uma cultura mais feminina, isto é, mais

comprometida com as relações interpessoais e com a cooperação, em detrimento de uma preocupação excessiva com ganhos e desempenho. O Japão (95 pontos) é o país que apresenta de forma mais marcante as características culturais masculinas, enquanto na Suécia (5 pontos) os valores femininos estão mais presentes (HOFSTEDE, 2001, p. 286).

Quadro 4: Masculinidade / feminilidade

Masculinidade	Feminilidade
Crença nas decisões em grupo	Crença no decisor independente
Gerentes menos interessados em liderança, independência e auto-realização	Gerentes tem como ideal liderança, independência e auto-realização
Preferência por menor tempo de trabalho do que por maior salário	Preferência por maior salário do que por menor tempo de trabalho
Menor diferença de valores entre homens e mulheres ocupando mesma posição	Maior diferença de valores entre homens e mulheres ocupando mesma posição
Maior importância social a outras instituições que não a do seu trabalho	Maior importância social à instituição onde se trabalho

Adaptado de: HOFSTEDE (1980, p. 200)

Masculinidade no Brasil

No caso brasileiro, esse aspecto apresenta mais uma vez sinais contraditórios. O país ainda é palco de imensas desigualdades, apesar do tamanho da máquina estatal e dos anos de discurso pelo desenvolvimento social. No mercado de trabalho, argumentam DAVEL e VASCONCELOS (1997, p. 102), embora a presença feminina tenha sido constante na força de trabalho industrial, sua entrada nas fábricas e oficinas se deu por meio da família. Os autores observam que:

“... embora a família trabalhadora pareça ter adaptado seus referenciais às características do mercado de trabalho, tanto o movimento operário, quanto os patrões reforçavam o papel doméstico da mulher trabalhadora, considerando tal trabalho como provisório, exigindo delas a consecução das tarefas domésticas, de forma que a dupla jornada de trabalho formava o espaço de suas

vidas de modo compulsório." (DAVEL e VASCONCELOS, 1997, p. 102).

Dessa forma, apesar do número de postos de trabalho ocupados por mulheres, não é evidente concluir que exista um equilíbrio. Esse, aliás depende, entre outras coisas, das posições hierárquicas que as mesmas ocupam e da paridade de remuneração para com seus colegas homens.

No que se refere a outros indicadores de solidariedade e zelo, convém ressaltar a discrepância entre normas e leis e a conduta concreta da sociedade. Cabe lembrar, a título de exemplo, que o Brasil possui um conjunto de leis de proteção ambiental dos mais avançados...

Masculinidade na França

A tendência da França aos valores femininos pode ser entendida pelo estado de welfare da sociedade e como resultado de seu sistema social - dos mais inclusivos (ZELDIN, 1983, p. 163).

No que se refere à organização, HOFSTEDE (2001, p. 291) observa que o padrão feminino dá preferência ao trabalho em empresas menores e a rejeitar a interferência da organização na vida privada. O autor (HOFSTEDE, 2001, p. 313) observa ainda que, enquanto a referência masculina privilegia o tipo assertivo, decisivo e agressivo, sociedades mais femininas seriam mais orientadas ao consenso, ao intuitivo, à cooperação. Nesse sentido, D'IRIBARNE (2002, p. 98) observa que:

"Para o francês, o conflito é natural e não há do que ser receoso. Esta defesa energética daquilo em que se acredita é alimentada por uma crítica vigorosa do ponto de vista do outro. Nesta maneira de agir, é difícil de encontrar rastros de um espírito de cooperação: 'eles não cooperam; a cooperação, em francês, quer dizer apenas trabalhar na mesma pauta, e não compartilhar e se ajudar mutuamente'." (D'IRIBARNE, 2002, p. 98).

A argumentação francesa merece aliás um comentário à parte. *Do ponto de vista francês, enquanto pode-se demonstrar um argumento, e que esse tenha ao menos uma aparência de racionalidade, existe algo a ser dito; é legítimo continuar o combate* (D'IRIBARNE, 2002, p. 100). Cada um não tem somente o direito de argumentar, sob reserva de fazê-lo de forma razoável, mas o dever de defender aquilo que é, de acordo com sua convicção interna, a voz da razão.

Sob esse aspecto, CHAUNU (1982, p. 309) ressalta que, se existe um problema bem francês, é Descartes. *O herói é realmente nacional. Descartes é certamente (...) o mais francês dos gênios franceses. E os franceses adoram se dizer cartesianos. Segundo o autor, tal afirmação significa simplesmente que dois e dois são quatro – a verdade que eles esquecem, volta e meia –, e que eles se consideram como bípedes dotados de razão. Cartesiano, de que o francês fala, significa racional: racional, conseqüentemente, permanece ligado à França, em nome do autor do sistema filosófico menos razoável e, entretanto, mais útil que já saiu da cabeça de um filósofo. Segundo WEBER (1991, p. 37), sendo suficientemente brilhantes para confundir a crítica ou afastá-la em uma pirueta, tais espíritos associam a complicação à superficialidade.*

D'IRIBARNE (2002, p. 102) observa que, no contexto francês, a argumentação é um sinal de compromisso com um elemento de decisão. Ela pode se inserir num contexto de agressividade verbal com o objetivo claro de (con)vencer. Para o autor, essa atitude não é necessariamente relacionada à violência, e não implica sérias conseqüências no relacionamento entre pessoas. *Se não existe receio dos debates inflamados, é porque as conseqüências destrutivas desses são limitadas.*

Como vimos, no que se refere à promoção de valores femininos, tais como proteção, inclusão, cuidado, os dois países apresentam

características interessantes. No caso da França, os valores femininos se justificam pelo Estado de welfare da sociedade. Seu exercício é delegado ao Estado.

No caso do Brasil, por sua vez, o traço de masculinidade parece ser abrandado por um formalismo e um conjunto de leis que em teoria têm como intenção proteger os indivíduos e regulamentar boas práticas para o ambiente em que vivem. Essa regulamentação, entretanto, é seguidamente ofuscada pelos interesses individuais ou pelo simples descumprimento de regras.

Orientação a longo prazo

Na segunda edição de *Culture Consequences*, uma quinta dimensão cultural é considerada, referente à orientação de curto ou longo prazo. Nessa, resultados de apenas 23 países são apresentados, e a França não está presente. A orientação a longo prazo refere-se às atitudes e virtudes orientadas para benefícios futuros, em particular, perseverança e parcimônia. O seu oposto – orientação a curto prazo – refere-se a virtudes ligadas ao passado ou presente, tais como, respeito da tradição, preservação da imagem e desempenho de obrigações sociais. HOFSTEDE adverte que os conceitos que compõem essa orientação cultural são menos evidentes para os autores ocidentais, pois se inspiram grandemente nos ensinamentos de Confúcio, em que se baseiam algumas sociedades orientais.

O Brasil, com 65 pontos, é considerado um país com tendência a uma orientação de longo prazo. A China (118 pontos) é o país cuja orientação nesse sentido é a mais forte, enquanto o Paquistão (0 ponto) parece ter uma orientação de curtíssimo prazo. A pontuação média é de 46 pontos (HOFSTEDE, 2001, p. 356).

O quadro a seguir traz algumas características dos dois polos da dimensão orientação a longo / curto prazos.

Quadro 5: Orientação a curto / longo prazo

Curto Prazo	Longo Prazo
Em negócios, resultados de curto prazo	Em negócios, construção de relacionamentos e posição de mercado
Esfera familiar e de negócios são separadas	Coordenação vertical e horizontal; controle e adaptação
Meritocracia: vida econômica e social ordenadas por habilidades	Pessoas devem viver de forma mais igualitária
Pensamento probabilístico	Confiança total ou ausente
Referências absolutas de bem e mal	Bem e mal dependem das circunstâncias
Necessidade de consistência cognitiva	Opostos se complementam mutuamente
Governo através de leis	Governo através de pessoas

Adaptado de: HOFSTEDE (2001, p. 366)

Orientação a longo prazo no Brasil

O posicionamento do Brasil, como um país preocupado com o longo prazo, surpreende. Ao contrário, BARROS e PRATES (1996, p. 52) observam que *o brasileiro apresenta códigos de uma socialização do tempo que o colocaria mais próximo de uma sociedade pouco preocupada com o futuro. Seguramente, ele vive muito mais no tempo presente do que no futuro. A busca de resultados imediatistas e de uma baixa capacidade de provisionamento mostram uma postura sem ansiedade para o que possa vir depois.*

É verdade que a orientação de curto prazo, estando relacionada a virtudes ligadas ao passado e ao respeito da tradição, lembra pouco o estilo brasileiro. Entretanto, não parecem mais apropriadas a perseverança e a parcimônia, características do longo prazo, as quais não devem ser

confundidas com nosso zelo pelo relacionamento interpessoal, nossa cordialidade e nosso comportamento refratário ao conflito.

Para BARROS e PRATES (1996, p. 77), *no caso brasileiro, somos mais imediatistas, não temos memória e a perspectiva está mais voltada para o presente. Praticamos uma sucessão de decisões para a sobrevivência de hoje, sendo criativamente pragmáticos no curto prazo.*

Essa característica, completam os autores, pode estar relacionada com *a capacidade de ter esperança em tempos melhores, entregue à proteção de um Deus que é brasileiro. Mas é possível também que sua tão propagada riqueza natural lhe dê margem a sentir-se mais seguro* (BARROS e PRATES, 1996, p. 52).

HICKSON e PUGH (1995, p. 86) também ressaltam o caráter imediatista dos brasileiros: *eles se sentem sob pressão para apresentar ações e resultados rapidamente; tomam grandes decisões muito mais rapidamente do que os britânicos, por exemplo.*

A verdade é que somos novidadeiros. Como observam HICKSON e PUGH (1995, p. 84), estamos sempre esperando o novo amanhecer e a chegada de um novo líder. Essa busca pela solução dos problemas em um elemento exterior, dizem os autores, é também uma característica dos franceses, os quais também sofreram em diferente período de sua história uma transferência dos valores da civilização latina.

A seguir, discutiremos dois reflexos comportamentais ligados ao que foi discutido até aqui, os quais são, de um lado, a flexibilidade e o pragmatismo (BARROS e PRATES, 1996) e, de outro, a grande permeabilidade às influências externas e o formalismo (WOOD e CALDAS, 2002, p. 22).

Para BARROS e PRATES (1996, p. 68), a flexibilidade representa uma verdadeira característica da cultura brasileira, a qual se manifesta

através da adaptabilidade e da criatividade. Esse traço é também descrito por HICKSON e PUGH (1995, p. 86), segundo os quais, os brasileiros são bastante flexíveis para se ajustarem aos acontecimentos do momento.

A adaptabilidade pode ser identificada não só em nível das empresas, que demonstram uma agilidade enorme de se ajustarem aos vários pacotes econômicos governamentais, mas também em nível dos colaboradores que, em contato com novos processos tecnológicos, apresentam um desempenho surpreendente em pouco tempo (BARROS e PRATES, 1996, p. 69). Enquanto a adaptabilidade é um mecanismo de ajuste, a criatividade refere-se ao caráter inovador da cultura.

Segundo os autores, embora essas sejam características altamente desejáveis, a nossa rapidez de adaptação dificulta a busca por resultados de longo prazo (BARROS e PRATES, 1996, p. 78). Dessa forma, *o planejamento estratégico no Brasil apresenta dificuldades culturais para se fixar de forma mais natural e nos moldes como é tratado nos outros países. Aqui, devemos tratá-lo como um instrumento mais flexível e dinâmico, sem o que será mera formalização.*

Em relação às ações do passado, damos pequeno valor a nossa memória e, influenciados por nossa flexibilidade, procuramos recriar tudo:

“Tudo recomeça sempre, pois as premissas em que se baseou o planejamento não têm a visão de longo prazo. Por mais paradoxal que possa parecer, por não se querer correr risco, só se faz o planejamento de curto prazo e este deve ser constantemente revisto. O paradoxo é que o planejamento é exatamente um instrumento útil para se evitar maiores riscos no longo prazo.” (BARROS e PRATES, 1996, p. 78).

Um outro aspecto dessa dificuldade de se comprometer com o longo prazo é que não formamos uma tradição de ação brasileira e, com a facilidade de adaptação, vamos em busca de novas estratégias e receitas, ainda que totalmente alheias ao nosso meio. Com efeito, a cultura nacional se demonstra bastante receptiva à importação de expertise de gestão

estrangeira (WOOD e CALDAS, 2002, p. 22). Essa receptividade parece ter raízes históricas.

RIBEIRO (1978, p. 142) explica que a estrutura colonial escravista - organizada para prover o mercado europeu de certos produtos - desenvolveu, no Brasil, um proletariado externo das sociedades européias, destinado a contribuir para o preenchimento das condições de sobrevivência, de conforto e de riqueza destas e não das suas próprias. Dessa forma, *a classe dominante brasileira foi chamada a exercer desde o início, o papel de uma camada gerencial de interesses estrangeiros, mais atenta para as exigências destes do que para as condições de existência da população nacional.*

Conforme o autor:

“A imitação estrangeira, que era inevitável, não seria um mal em si, mesmo porque as transplantações culturais vêm associadas, freqüentemente, a fatores de progresso. O mal residia e ainda reside na rejeição de tudo que era nacional e principalmente popular, como sendo ruim, porque impregnado de subalternidade da terra tropical e da inferioridade dos povos de cor.” (RIBEIRO, 1978, p. 143).

Segundo RIBEIRO (1978, 143), gerações de brasileiros foram alienadas por essa *inautenticidade essencial de sua postura*; sendo a alienação uma condição mesma da classe dominante, *inconformada com seu mundo atrasado, que só mediocrementemente conseguia imitar o estrangeiro, e cega para os valores de sua terra e de sua gente.*

CALDAS (1997, p. 79) reforça que a *construção social do imaginário brasileiro se dá nesse ventre colonial português, de orientação autoritária e na qual se força não só um imaginário estrangeiro, mas um abismo absoluto entre o mundo dominado e o mundo conquistador, superior.* Segundo ele, tal fenômeno é igualmente observável em outros países periféricos, entretanto, no âmbito do imaginário brasileiro, *o estrangeiro encontrou abrigo e sustento peculiar,*

desenvolvendo-se e reproduzindo-se com características singulares em relação a outros países (CALDAS, 1997, p. 75).

WOOD e CALDAS (2002, p. 22) observam assim duas conseqüências dessa abertura: a plasticidade e permeabilidade às influências externas; e o formalismo, isto é, a tendência a adotar um comportamento de fachada, o qual resulta em uma discrepância entre o formal e o real.

No que se refere à permeabilidade, CALDAS afirma que:

"... nosso passado mostra que trocamos diversas vezes a nacionalidade do estrangeiro significativo, sem, no entanto, deixar de depender do referencial externo (...) Com a flexibilidade que Deus nos deu, privilegiamos primeiramente Lisboa, para depois dispensá-la por Paris e Londres, para finalmente cairmos em braços yankees." (CALDAS, 1997, p. 75)

Como conseqüência, revela o autor, forma-se um país de identidade transplantada, de pouco ou nenhum caráter próprio (CALDAS, 1997, p. 79). E, passado o período colonial e boa parte do período de industrialização, a elite brasileira voltou-se a outros centros de influência, *sujeitando a si próprios – e, em sua esteira a toda sociedade local – ao mesmo tipo de colonização, agora auto-induzida.*

RIBEIRO observa que:

"Só nas últimas décadas, havendo alcançado certa magnitude como sociedade nacional e certo grau de autonomia cultural, começamos, os brasileiros a criar nossa própria visão de mundo e a exercer uma criatividade cultural genuína. E o fazemos na medida em que nos reconhecemos como singulares dentro de um conjunto das sociedades que integramos; em que compreendemos e apreciamos as nossas vivências que nos fazem diferentes; e em que, expressando nossa forma de ser, conseguimos emprestar um conteúdo particular às nossas criações." (RIBEIRO, 1978, p. 147).

Como conseqüência somos plurais e paradoxais, mas, ao mesmo tempo, tremendamente plásticos e permeáveis a influências externas (CALDAS, 1997, p. 75). Do ponto de vista organizacional, WOOD e CALDAS (2002, p. 21) enfatizam a assimilação de modelos de gestão produzidos em países desenvolvidos, de forma muitas vezes acrítica e com graves conseqüências. Aliás, é possível dizer que a maior parte, se não praticamente a totalidade da tecnologia administrativa no Brasil até meados da década de 60 foi simplesmente importada do estrangeiro (CALDAS, 1997, p. 85). *Para ser aceita e legitimada socialmente, a empresa acaba replicando mimeticamente práticas ditas “de classe mundial” e “megatendências”, no rastro da globalização e sob pretexto de adquirir competitividade internacional. Assim:*

“Nossas organizações transformaram-se em significativo nicho, no mercado internacional, para toda sorte de best-sellers de gestão, gurus empresariais e modismos empacotados de mudança e intervenção organizacional.” (WOOD e CALDAS, 1995).

Em alguns casos, entretanto, o interesse em inovações e novas tecnologias ocorre de forma apenas retórica - “para inglês ver” (CALDAS, 1997, p. 88). Nesses casos, a assimilação cede espaço ao formalismo brasileiro, o qual é a disassociação, na prática, do que se diz daquilo que se faz efetivamente.

De forma mais ampla, o formalismo se caracteriza pelo hiato existente entre o direito e o fato (BARROS e PRATES, 1996, p. 54). Para BARROS e PRATES (1996, p. 53), esse não é um fenômeno necessariamente negativo. *Em sociedades em transformação, como o caso brasileiro, pode ser visto como uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e de modo particular como se articula com o resto do mundo.*

Sobre o formalismo, os autores observam que:

“O Brasil, suas elites e lideranças, o tem usado positivamente neste sentido. E esta é uma necessidade não autônoma, pois é

comandada por países mais desenvolvidos, que têm um poder específico, seja ele econômico, político ou até mesmo militar.” (BARROS e PRATES, 1996, p. 54).

Orientação a longo prazo na França

No que se refere a essa dimensão de cultura, HICKSON e PUGH (1995, p. 71) ressaltam que existem dois grupos de países latinos: o do “velho mundo” da Europa e o do “Novo Mundo” das Américas. Para os autores, os latinos do Novo Mundo são mais imediatistas do que os latino-europeus, *ainda que esses últimos sejam capazes de surpreender os povos do norte da Europa, com sua flexibilidade quanto a decisões de última hora e mudanças em planos estabelecidos de longa data* (HICKSON e PUGH, 1995, p. 74).

No caso dos latino-americanos, dizem os autores, o tempo é visto como presente e futuro, mais do que o passado. *A ação gerencial e os resultados devem ser imediatos, sem espera, tomando uma dimensão comparativamente mais otimista quanto ao futuro, enquanto os latino-europeus, tendo uma História mais longa, são mais pacientes quanto aos resultados.*

Tendo em vista o aspecto glorioso de sua história, os símbolos do passado permeiam a vida da sociedade francesa. WEBER (1991, p. 67) observa que:

“As imagens sobrevivem longamente às realidades que estão na sua origem, mas a experiência fornece um contra-ponto. A escola imprime uma mensagem contraditória: um passado nobre e estimulante, um presente impregnado de conforto democrático. Disso resulta uma espécie de esquizofrenia cultural que poderia ser a marca distintiva dos franceses.” (WEBER, 1991, p. 67).

Traçando um paralelo com os aspectos de flexibilidade e adaptabilidade, discutidos no caso brasileiro, convém analisar as conclusões de CROZIER sobre a introdução de tecnologias de informação nas empresas francesas.

Segundo CROZIER (1970, p. 66), a informática modifica diretamente as relações humanas, na medida em que seu domínio é um fenômeno humano essencial, a comunicação. Diz o autor:

“Quando os técnicos elaboram um sistema de informação integrado para uma empresa, eles são obrigados a partir do princípio que a informação é completamente neutra, isto é, que ela pode ser trocada a todos os níveis entre todas as pessoas, sem outro custo que o emprego do tempo.” (CROZIER, 1970, p. 67).

Na organização francesa, entretanto, *como em toda organização ou em todo sistema de relações humanas, a informação não é neutra. A informação é poder e, de vez em quando, por um breve momento, o instrumento essencial do poder (CROZIER, 1970, p. 67).*

Essa forma de perceber o impacto de novas tecnologias faz com que, diferentemente do caso brasileiro, a aplicação do sistema racional ao sistema real das relações sociais se confronte com obstáculos profundos. Não se trata apenas de mudar hábitos, ou mesmo interesses que seriam ameaçados por novas técnicas. Se trata, no entendimento cultural francês, *de todo um conjunto de práticas e de arranjos que constituem o modo de governança real da empresa ou, se preferirmos, as regras do jogo implícitas entre os homens, os grupos e as categorias.*

Em todas as esferas, a aceitação da mudança parece estar primeiramente ligada à análise das possíveis conseqüências nocivas para os direitos e privilégios adquiridos, assim como ao impacto que a mesma terá sobre a liberdade e o poder individual.

Na França, a existência de uma longa história nacional, de conquistas e vitórias, faz com que haja uma forte orientação para o passado. As propostas de mudança são objeto de uma crítica conseqüente, a qual visa proteger os direitos adquiridos. Na dimensão de HOFSTEDE, esse

comportamento estaria ligado à uma orientação de curto prazo, já que está mais inclinada a proteger o passado ou presente do que construir o futuro.

No Brasil, nossa cultura não parece seguir uma orientação para o passado - zelo das tradições - nem com o futuro - compromisso com visão de longo prazo. Estamos orientados para o presente, refazendo estratégias de curto prazo e reinventando soluções. Os traços comportamentais que parecem dar suporte a essa característica são, de um lado, nossa flexibilidade e adaptatividade e, de outro, nossa permeabilidade e formalismo.

5. Estudo das diferenças culturais na tomada de decisão

A comparação entre duas culturas deve evitar os estereótipos. Como observa WEBER (1991, p. 33), um estereótipo é um clichê: *ele se aplica às idéias geralmente aceitas, aos lugares-comuns, as banalidades*, e refere-se à tendência de atribuir características particulares aos lugares ou aos grupos de seres vivos, incluindo os grupos humanos. (É provavelmente por causa dos estereótipos que o francês, em geral, adora o Brasil mesmo sem conhecê-lo, e que o brasileiro pensa na França como uma imagem de Paris.)

Por outro lado, é difícil caracterizar uma cultura. Essa caracterização, como um processo interpretativo humano, é sempre relativa à experiência anterior do observador e aos pontos de referência próprios de sua cultura de origem. Nesse trabalho, falamos de cultura, do ponto de vista de uma pesquisadora brasileira, e poder-se-ia esperar recortes e interpretações diferentes de um pesquisador francês.

Como conseqüência prática de diferenças de interpretação, poderíamos citar o argumento de Fernand Braudel, grande historiador francês, ao justificar a falta de integração entre as cidades francesas como um problema causado pela imensidão do país:

“... mais ainda do que seu lugar dentro de Europa, é a própria geografia da França que deve-se responsabilizar? Sua imensidão antiga, sua massa compacta, que a condenou durante muito tempo a uma estadia distanciada, não explicaria a lentidão com a qual toda a invasão estrangeira penetra nosso país, portanto aberto a todos os ventos?” (BRAUDEL, 1986, p. 66).

“Vastidão, diversidade, a França é uma constelação de províncias diferentes: comunicam-se mal entre elas; são obrigadas, segundo seus administradores, a viver antes de tudo delas mesmas. Algumas condenadas à mediocridade, agarrando-se mais do que outras às suas práticas, a seus sistemas; outras brilhantes, poder-se-ia dizer, com o desejo e os meios de inovar, mas separadas das

demais pelas distâncias a transcorrer e isoladas por seu próprio sucesso.” (BRAUDEL, 1986, p.67).

“O contraste entre esta ilha de modernidade [Paris] e o padrão francês se mantém o mesmo até o meio do século XIX. Diferenças, falta da homogeneidade; as províncias não são vasos perfeitamente comunicantes. A distância, a imensidão desempenham seu papel.” (BRAUDEL, 1986, p.67).

Atribuir a falta de integração das cidades francesas à imensidão do território francês sôa estranho, para alguém oriundo de um país continental como o Brasil. Parece mais fácil acreditar na origem cultural de tal fenômeno: na arraigada crença de nação auto-suficiente, nos séculos de controle direto que a estrutura monárquica exerceu sobre os vilarejos (impedindo a emergência de instâncias de poder intermediários e agregadores), no gosto do francês pela vida nos pequenos vilarejos, assim como sua recusa às “externalidades negativas” do progresso. O próprio autor fornece indícios para essa explicação:

“... o vilarejo, vivendo inicialmente de si próprio, não tinha necessidade urgente destas grandes estradas construídas pelo Estado. Elas amedrontavam o vilarejo, que se interessava apenas às feiras e aos mercados da vizinhança, e usavam de preferência os atalhos dos velhos caminhos. Ainda 30 anos antes da Revolução [Francesa], os aldeões de Rouergue não demonstravam um vivo interesse em ter estradas: alguns mesmo... tentavam desviá-las, como se fossem cursos d’água destruidores. Da mesma forma hoje, centenas de pequenas aglomerações sentem como uma calamidade a possibilidade de estar perto de uma estrada de grande tráfego, onde os caminhões se sucedem. Além do ruído e dos acidentes freqüentes, a circulação autônoma do vilarejo se sente incomodada.” (BRAUDEL, 1986, p. 232).

Esse exemplo ilustra como a diferença de perspectivas de análise pode levar a interpretações bastante diversas sobre os fenômenos estudados. Além disso, para um observador externo, as características culturais podem ser mais visíveis, levando o mesmo a introduzi-las como elemento explicativo em situações nas quais um integrante dessa cultura

não o faria. Dessa forma, o estudo de um fenômeno social não pode ser abstraído da consideração das premissas e pontos de referência do pesquisador que o exerce. Do mesmo modo, não pode-se esquecer o risco de que, para um observador externo, a cultura venha adquirir um papel exageradamente importante como elemento explicativo.

Segundo FROW e MORRIS (2000, p. 317), o ímpeto constante dos estudos culturais é de pensar em cultura como processos que dividem ou reúnem, a fim de explorar a diversidade e contestar as *noções totalizadoras de cultura, segundo as quais, no final da soma de todos os processos culturais, existe uma sociedade ou comunidade coerente e completa.*

Tais estudos, dizem os autores, têm se focado no exame de conflitos políticos, em contextos concretos e para grupos particulares, entre histórias que distinguem uma comunidade ou nação e articulando os embates históricos ocorridos nos espaços entre programas narrativos concorrentes e as experiências sociais complexas que esses pretendem organizar (FROW e MORRIS, 2000, p. 318). *A pesquisa em estudos culturais se baseia tanto no entendimento histórico e geográfico quanto em antropologia e no embate recorrente com os conceitos estéticos de cultura.* O enquadramento espacial e temporal são igualmente importantes para a análise contextual, na tentativa de compreender a complexidade dos processos, eventos e ocasiões mundanas, nas quais “identidades” são formadas e transformadas.

Com efeito, no caso do presente estudo, procuramos entender o impacto da cultura sobre o comportamento decisório em situações envolvendo complexidade e risco. Dessa forma, procuramos cruzar vários centros de interesse – teoria da decisão, aspectos técnicos ligados à situação de decisão, comportamento organizacional, cultura nacional e processos históricos – os quais, na prática tecem um contexto indissociável a que os agentes organizacionais devem fazer face.

FROW e MORRIS (2000, p. 322) observam que *para abordar as diversas estruturas envolvidas em uma situação complexa, o teórico terá necessariamente que fazer uso dos discursos de diferentes disciplinas* – novamente, essa abordagem inter-disciplinar ou multi-perspectivas é característica dos métodos de trabalho dos estudos culturais (FROW e MORRIS, 2000, p. 326).

O resultado, então, é uma mistura de sociologia, semiótica e filosofia, para falar dos posicionamentos, a partir dos quais uma análise pode ser elaborada. Parte importante dessa análise é *a dualidade que divide em participante e observador, praticante e intelectual reflexivo, com base no privilégio dado pela posse do capital cultural e algum tipo de relação com as instituições de conhecimento que fazem tal reflexão possível* (FROW e MORRIS, 2000, p. 326).

Essas observações se inserem perfeitamente no contexto do presente estudo. Com efeito, consideramos que o impacto da cultura sobre o comportamento decisório não pode ser entendido sem que se coloque em perspectiva diversos aspectos, tais como herança histórica da comunidade, contexto atual, natureza dos conflitos, características intrínsecas aos atores que fazem parte da comunidade estudada e, igualmente importante, a forma específica como o pesquisador observa e interpreta estes aspectos.

Segundo GIORDANO (2003, p. 17), *toda pesquisa deve especificar qual é a posição do pesquisador com relação ao seu objeto*. O posicionamento do pesquisador – sua forma de entender a ciência e de se situar quanto a ela – se traduz em escolhas epistemológicas, isto é, o conjunto de premissas com as quais o pesquisador está comprometido. A articulação coerente entre esse conjunto de premissas – ontológicas, epistemológicas e metodológicas – delimita os critérios de avaliação e as limitações de um dispositivo de pesquisa.

Uma divisão clássica dos paradigmas em ciências sociais é dada por BURREL e MORGAN (1979). DEETZ (1996) ressalta entretanto que, ao mesmo tempo que o trabalho de BURREL e MORGAN foi fundamental para o estabelecimento de uma discussão sobre diferentes paradigmas epistemológicos, abrindo espaço para outras posturas não positivistas, o êxito dessa sistematização retardou o fortalecimento de correntes alternativas às quatro principais. DEETZ observa que BURRELL e MORGAN *promoveram uma intervenção política, na medida em que falam em nome de oposições, termos negativos, dos "outros" do "funcionalismo sociológico"*.

Mais recentemente, DENZIN e LINCOLN (2000, p. 19) propõem uma revisão da evolução dos paradigmas e correntes epistemológicas em ciências sociais, através da qual é possível perceber uma grande diversidade de abordagens e possibilidades a que DEETZ se refere. Segundo DENZIN e LINCOLN, podemos nos referir a quatro grupos de paradigmas principais: a) positivista e pós-positivista; b) construtivista, hermenêutico e interpretativista; c) crítico (marxista, emancipatório); e d) feminista. Esses quatro paradigmas, dizem os autores, se complexificam na medida em que nos aproximamos do nível concreto das comunidades interpretativas, dando origem a correntes paralelas como a do feminismo, da teoria racial crítica, da homossexualidade e dos estudos culturais (DENZIN e LINCOLN, 2000a, p. 157).

Este trabalho situa-se dentro da abordagem interpretativa, segundo a qual não se pode ter um conhecimento objetivo da realidade: a realidade é concebida de forma situada e histórica (GIORDANO, 2003, p. 20). Sob esse prisma, *todo indivíduo é um sujeito interpretante e suas interpretações são específicas ao mesmo, pois estão intimamente ligadas à sua experiência do mundo* (epistemologia). Para o pesquisador, conhecer significa

tentar compreender o sentido ordinário que os atores atribuem à realidade, a qual não é passível de ser conhecida na sua essência (ontologia).

Segundo o paradigma interpretativo, o dispositivo de pesquisa é um artefato construído socialmente pelos participantes para a pesquisa; o seu produto é um discurso argumentado de um pesquisador situado histórica e epistemologicamente (GIORDANO, 2003, p. 21).

O interpretativismo defende que as ciências humanas são fundamentalmente diferentes das ciências naturais em sua natureza e propósito (SCHWANDT, 2000, 191). SCHWANDT observa que, para os defensores do interpretativismo, as ciências humanas têm como objetivo entender a ação humana. Já, para os defensores do positivismo e proponentes de uma unidade das ciências, o propósito de qualquer ciência é oferecer explicações causais dos fenômenos social, comportamental e físico.

De uma perspectiva interpretativa, o que distingue a ação (social) humana do movimento físico dos objetos é que o primeiro é inerentemente significativo (SCHWANDT, 2000, 191). Assim, para entender uma ação social particular (por exemplo, amizade, voto, casamento, ensino) o pesquisador precisa entender os significados que constituem tal ação. Como conseqüência, dizer que uma ação humana é significativa equivale a dizer que: ou ela possui um conteúdo intencional, o qual indica que tipo de ação ela é; e/ou que aquilo que uma ação significa pode ser entendido apenas em termos do sistema de significados ao qual ela pertence. E, para encontrar significado em uma ação, ou dizer o que uma ação particular significa, é necessária a interpretação daquilo que os atores fazem, dado um contexto particular.

FROW e MORRIS (2000, p. 327) ressaltam, paralelamente, que estudos culturais não são uma forma de multi-disciplinaridade que sonha em produzir um mapeamento exaustivo do conhecimento, e não posiciona

um espaço transcendental a partir do qual o conhecimento possa ser sintetizado em uma teoria “geral”. Ao contrário, *os estudos em cultura aceitam sua parcialidade (em ambos sentidos); são abertamente incompletos, e são partantes quanto a sua insistência na dimensão política de seu conhecimento.*

Como ressaltam FROW e MORRIS (2000, p. 327), *talvez seja esse momento de análise do auto-posicionamento e limitações que mais claramente diferencie os estudos em cultura.* Diferentemente de muitos trabalhos positivistas em ciências sociais, estudos culturais tendem a incorporar em seu objeto de estudo o aspecto crítico de suas próprias questões motivacionais – dos aspectos institucionais e regras disciplinares sobre as quais suas premissas de pesquisa são formadas.

Os autores observam finalmente que, por sua complexidade e contextualidade, os estudos culturais tendem a trabalhar de forma excêntrica, começando do particular, do detalhe para então desvendar a densidade das relações e das interseções entre domínios sociais.

5.1. Problemática - um contexto de decisão

Feitas essas considerações iniciais sobre o estudo da cultura, cabe, a partir daqui, construir um mecanismo de pesquisa adequado aos objetivos de nosso estudo, isto é, o impacto da cultura sobre o comportamento decisório em situações envolvendo complexidade e risco. Dado esse objeto teórico, determinou-se como objeto empírico a representação do processo decisório relativo à uma decisão organizacional estratégica e que porta, conseqüentemente, um grau não desprezível de risco e complexidade.

Para fins de nosso estudo, optou-se pela análise da adoção do sistema integrado (ERP) SAP, um assunto bastante conhecido de muitas organizações.

Um ERP - Enterprise Resource Planning - é uma aplicação tecnológica que visa tratar de forma integrada as diversas necessidades de sistemas de uma organização. O termo "enterprise resource planning" foi criado pelo Gartner Group, no início dos anos 90, com o objetivo de descrever os sistemas que integram módulos para contabilidade, finanças, vendas e distribuição, recursos humanos, gestão de materiais e outras funções, baseadas em uma arquitetura comum, a qual liga a organização a seus clientes e fornecedores (VENKATARAMAN, SONI e MABERT, 2001, p. 70).

5.2. Análise do contexto de decisão

Segundo o relatório SAP France et Kearney Interactive (2003, p. 37), sobre investimento em sistemas de informação na Europa e Estados Unidos, os sistemas integrados aparecem como a tecnologia que apresenta maior impacto sobre a competitividade da organização. Sua adoção traz em si várias características que interessam o estudo de decisões complexas, não se tratando apenas de uma questão tecnológica.

CARBONNEL (2001, p.72) observa que, historicamente, os sistemas informatizados desenvolveram-se dentro das organizações, respeitando criteriosamente os territórios funcionais e divisionais. Esse fenômeno se traduziu em uma elevação das barreiras à interoperabilidade dos sistemas e à aparição de incoerências informacionais. O ERP surge então como uma resposta a tal desintegração: uma aplicação tecnológica que permite à empresa gerir e otimizar conjuntamente os seus recursos (DEIXONNE, 2001 p. 9). Assim, explica DEIXONNE, *seu verdadeiro valor agregado e sua diferença, com relação aos aplicativos setoriais, reside na palavra integração.*

VENKATARAMAN, SONI e MABERT (2001, p. 70) ressaltam três propriedades associadas aos sistemas ERP. Primeiramente, tais sistemas possuem um escopo multifuncional, rastreando um conjunto de atividades, como resultados financeiros, compras, vendas, produção e recursos humanos. Em segundo lugar, eles são integrados por natureza, o que significa que quando dados são inseridos, todas as informações relacionadas a esses são automaticamente alterados. Em terceiro lugar, sua estrutura é modular e combinável. Uma empresa pode implementar todos os módulos ou um subconjunto desses, ou conectá-los a outros sistemas, como no caso de interface com aplicativos especializados.

ROWE (1999, p. 5) explica que essa integração normalmente utiliza uma base de dados comum e oferece um sistema único de navegação e acesso ao seu conjunto de funções. *A interconexão funcional “sem costuras”, faz desaparecer as interfaces de comunicação entre soluções e tem como objetivo um acesso imediato a informação e sua distribuição.*

Além desses aspectos, que têm impacto importante para eficiência do uso das informações e simplificação da utilização do sistema, a adoção de sistemas integrados pode ser ligada a outros benefícios.

Para DEIXONNE (2001 p. 10), a oferta de uma solução integrada responde também à necessidade de evitar a aparição de aplicações independentes e pontuais na organização, as quais resultam em custos e limitações pelo seu caráter isolado e de retrabalho. *No nível organizacional sobretudo, a existência de uma resposta tecnológica única permite a estruturação de práticas através da definição de regras de gestão, cujo objetivo é organizar as operações diárias e promover a troca de informação entre os diferentes atores.* Essa integração funcional permite automatizar e consolidar a produção de informações, garantindo a confiabilidade, a coerência e a pertinência, teoricamente a um custo menor.

Outro benefício possível da utilização de um ERP refere-se à otimização do custo de manutenção dos sistemas de informação utilizados na organização – uma consequência lógica da harmonização das aplicações em torno de uma mesma tecnologia. DEIXONNE (2001 p. 37) comenta que a implantação de um ERP é, muitas vezes, vista como uma oportunidade para redução do ciclo de produção, impactando positivamente a produtividade e eficiência organizacionais.

A estruturação de regras de gestão (processos), por sua vez, faz desses sistemas uma garantia da estabilidade dos processos da empresa. Dessa forma, tais sistemas constituem também uma ferramenta de controle, racionalização e domínio sobre as evoluções tecnológicas. Eles são vistos como um mecanismo chave de integração para grupos organizacionais divididos geograficamente ou em processos de aquisição, fusão e reorganização.

Finalmente, dado que os sistemas integrados surgem como uma solução pronta, produzida externamente à organização por um “editor de sistemas”, um benefício adicional é esperado: a concentração do desenvolvimento de aplicações em um fornecedor externo visa aumentar a capacidade desse fornecedor de investir em pesquisa e desenvolvimento e adotar métodos industriais para enfrentar o crescimento de complexidade de seu produto (DEIXONNE, 2001 p. 10). Assim, pelo menos teoricamente, a empresa que adota um sistema integrado passa a contar com ganhos de escala, os quais reduzem seus custos de atualização de sistemas e mantêm a garantia de uma solução “bench marketed”.

Não são apenas esses aspectos – integração, atualização, controle – que fazem da adoção de um ERP uma questão estratégica. Na medida em que essa aplicação objetiva atender a grande parte dos processos operacionais da organização, ela passa a ser a espinha dorsal da organização.

Um aspecto fundamental ligado à adoção do sistema integrado é a sua adequação à realidade organizacional. Se, de um lado, esses sistemas oferecem integração, de outro, eles são obviamente menos sofisticados do que os sistemas verticais, pois tratam-se de sistemas generalistas (DEIXONNE, 2001 p. 15). Tendo em vista o que foi discutido no capítulo 2. Teorias de decisão, e considerando apenas as questões tecnológicas apresentadas até aqui, seria possível qualificar a adoção de um sistema ERP como uma situação de decisão envolvendo múltiplos objetivos e múltiplas alternativas.

Trata-se de uma decisão com múltiplas alternativas, na medida em que existem diversos fornecedores de sistemas integrados no mercado. E refere-se a uma decisão com múltiplos critérios, na medida em que a empresa deve pesar diversos aspectos referentes a cada alternativa, tais como: adequação do sistema integrado aos processos operacionais da organização; esforço do editor de sistemas para manter a solução atualizada em relação às práticas gerenciais mais recentes; facilidade e rapidez de implantação; facilidade e rapidez de treinamento; qualidade do suporte fornecido pelo editor; custo da manutenção do sistema.

Entretanto, a adoção de um sistema integrado implica um componente de risco não desprezível. Enquanto o planejamento de implantação de um sistema desse tipo normalmente prevê uma certa duração do projeto, um orçamento e, mais raramente, um conjunto de benefícios, a implementação pode se mostrar difícil, lenta e cara para a organização. Segundo VENKATARAMAN, SONI e MABERT (2001, p. 69) a implementação pode levar muitos anos para ser completada e custar dezenas de milhões de dólares, para uma empresa de médio porte, e entre 300 e 500 milhões de dólares para uma grande corporação internacional.

Mesmo os investimentos de tempo e dinheiro mais significativos não garantem o resultado.

TURBIT (2003) argumenta que, para conduzir um sistema ERP de forma bem sucedida, uma organização precisa mudar de uma cultura altamente flexível e pouco preocupada com consistências, para algo perto da obsessão pelo detalhe. Os colaboradores, por sua vez, precisam alterar o foco de seu trabalho para aquele do todo da organização. Quando uma implantação de ERP falha, isso se deve normalmente ao fato de que não houve investimento de tempo e recursos suficientes em treinamento e na gestão de aspectos culturais (GALE, 2002). Apesar disso, atribui-se comumente a razão à falha tecnológica.

Finalmente, essa é uma decisão, cuja natureza é complexa. Ao mesmo tempo em que o sistema integrado passa a ser a infra-estrutura informacional da empresa, o controle, a manutenção e a atualização dessa infra-estrutura deixam de estar sob o domínio da empresa que o contrata. É preciso, então, acreditar que o editor do sistema terá capacidade de mantê-lo ao longo de décadas e de manter-se a si próprio, enquanto empresa. Obviamente, está fora das capacidades da empresa de prever com certeza esse aspecto, mas essa é uma das premissas implícitas em que as empresas se baseiam, na hora de adotar um sistema desse tipo. Como observa PORTO (2001), nesse caso, a estrutura da incerteza, representada tanto pelo significado quanto pela extensão da incerteza, são importantes determinantes da escolha.

Esse é apenas um aspecto que demonstra o nível de incerteza no qual se insere tal decisão. Além disso, dado ao número de variáveis tecnológicas, organizacionais, de competência dos diversos atores que compõem o processo ligado à adoção de um sistema integrado, é muito difícil descrever um procedimento linear que garanta a execução de um

bom processo decisório e impossível prever todas as conseqüências associadas à tal decisão que a empresa irá experimentar.

SIMON (1993, p. 136) relembra que é extremamente difícil conduzir um programa efetivo em domínios nos quais não se tem expertise - como é o caso de muitas empresas, no momento em que elas começam a estudar a adoção de um sistema integrado.

5.3. Sistemas de informação e cultura

Segundo SHEU, YEN e KRUMWIEDE (2003), fatores comuns, tais como linguagem, cultura, política, regulação governamental, estilo de gerência e características do trabalho impactam muitas práticas de implantação de ERP.

Da mesma forma, KAMBAYASHI e SCARBROUGH (2001, p. 221) observam que, enquanto a importância de fatores contextuais tem sido intensamente discutida com relação aos efeitos organizacionais e setoriais, pouca atenção tem sido dada às influências culturais. Entretanto, a necessidade de maior atenção a esse tópico aumenta, na medida em que os padrões de uso de tecnologia de informação são em grande parte contingentes a fatores sociais e institucionais maiores, muitos dos quais transcendem o contexto organizacional propriamente dito. Além de observar a importância das influências culturais em tecnologia de informação, os problemas de pesquisar tais influências também precisam ser reconhecidos. Especificamente, é preciso distinguir cultura nacional de outras influências contextuais, incluindo aspectos institucionais e setoriais, o impacto do contexto organizacional, incluindo cultura da organização.

KAMBAYASHI e SCARBROUGH (2001, p. 221) observam que padrões de utilização de tecnologia de informação são considerados como

emergentes de um processo de interação entre atuação humana e um contexto organizacional mais amplo. Essa característica cria um desafio metodológico para o trabalho empírico e também inclui limitações sobre os seus resultados.

Poucos estudos tratam de cultura nacional, embora essa questão seja considerada como de substancial importância para a tomada de decisão organizacional (KAMBAYASHI e SCARBROUGH, 2001, p. 222). Estudos sugerem que a especificidade das tradições culturais e históricas de cada país limitam o grau de convergência e preservam de forma relativamente intacta os aspectos nacionais.

Entretanto, ressaltam os autores, tentar observar os fatores culturais mais amplos que possam refletir diferenças nacionais em tecnologia de informação, sem uma especificação clara das variáveis críticas, pode levar a um entendimento estereotipado de cultura (KAMBAYASHI e SCARBROUGH, 2001, p. 221). A esse respeito, convém citar o conceito de “álibi cultural”, isto é, o equívoco de atribuir um conjunto de características culturais amplas a uma situação, a fim de explicar os motivos de um fenômeno. No limite, quaisquer problemas ocorridos entre equipes de culturas diferentes passa a ser atribuído a diferenças culturais. O álibi cultural, nesse caso, passa a ser uma simplificação que, ao invés de esclarecer, impede a compreensão do contexto.

Com base nessas considerações, procuramos verificar se existe um papel sensível, desempenhado pela cultura nacional no processo de adoção de um sistema integrado. Se existe, seria possível medi-lo? Se não existe, seria possível assegurar uma hipótese alternativa, segundo a qual um contexto de negócios, em ambiente de competitividade globalizada, homogeneiza o comportamento organizacional?

5.4. Método de pesquisa

A fim de observar e extrair informações sobre esse objeto empírico, se faz necessário desenhar um aparato metodológico coerente com as características e restrições de um estudo sobre cultura. Dado que nosso foco de estudo é o entendimento de eventos contemporâneos, o estudo de caso parece ser a estratégia de pesquisa mais adequada (YIN, 1988, p. 17). Esse tem como foco um evento dentro de um contexto, o qual é examinado a partir de múltiplas fontes de informação (CRESWELL, 1998, p. 38; HUSSEY e HUSSEY, 1997, p. 72). Uma outra possibilidade seria observar o comportamento de indivíduos em uma situação controlada de laboratório. Porém, BALLE (2001, p. 9) observa que situações em que o indivíduo é desconectado de seu ambiente material e social dificilmente serão pertinentes para o estudo de fenômenos sociais que são, por sua própria natureza, de ordem coletiva e ligados a um contexto apreendido do seu local de origem.

EISENHARDT (1989, p. 534) ressalta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, a qual focaliza no entendimento das dinâmicas presentes em um contexto.

Com efeito, segundo YIN (1988, p. 22-23), o estudo de caso é “*a tentativa de iluminar uma decisão ou conjunto de decisões: por que elas foram tomadas, como foram implementadas e com que resultado*”. Esse método constitui uma indagação empírica que:

*“... investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, quando...
... os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e no qual...
... fontes múltiplas de evidência são utilizadas.” ·
YIN (1988, p. 23).*

Neste trabalho, convencionamos utilizar a metodologia descrita por YIN (1988) e EISENHARDT (1989), a fim de retratar situações de decisão. A partir dessas situações de decisão é que se pretende identificar se o comportamento dos atores envolvidos reflete em alguma extensão a sua cultura nacional.

A cultura é, segundo esse entendimento e para fins desse estudo, uma sistematização de problemas e repostas, aprendida pela coletividade (uma sistematização coletiva de heurísticas), e composta pelos *entendimentos e formas de compreensão considerados característicos de um grupo determinável* (CHAMBERS, 2000, p. 852). A aproximação entre o estudo de cultura e de decisão pode ser feita se analisarmos duas concepções desses conceitos.

Segundo MARCH (1994, p.10), a decisão envolve freqüentemente a aplicação de regras baseadas no reconhecimento dos pontos comuns entre situações confrontadas, com o objetivo de calcular medidas e solucionar problemas. Dessa forma, a decisão envolve a utilização de heurísticas, que são sistematizações de problemas e soluções decorrentes da experiência individual. Por outro lado, SCHEIN (1991, p. 6) observa que a cultura é um conjunto de pressupostos básicos e crenças que são compartilhados e operam inconscientemente sobre a forma como vemos a nós mesmos e aos outros. São respostas aprendidas. Essas respostas são, por sua vez, sistematizações coletivas de problemas e soluções (heurísticas coletivas). A cultura se manifesta sobre o comportamento decisório na medida em que o decisor se utiliza tanto de heurísticas individuais (oriundas de sua experiência) quanto coletivas (oriundas da cultura) para conduzir o processo decisório - como discutido anteriormente nos capítulos 3. O mito da racionalidade e 4. Aspectos comportamentais e cultura nacional.

Como descrito anteriormente, para a comparação das culturas brasileira e francesa, escolheu-se o contexto de decisão estratégica de

sistemas de informação, mais especificamente a aquisição do sistema integrado SAP. A determinação do tipo de decisão permite um maior controle sobre parte das variáveis que influenciam o processo decisório, permite que se trace um referencial teórico sobre os aspectos correntes ligados à uma questão específica, ao mesmo tempo em que fornece algumas informações sobre os padrões de comportamento ou alternativas organizacionais possíveis. Além disso, a especificação de uma alternativa tecnológica nos permite de focalizar o estudo, sobre *como* a decisão foi tomada e não sobre *o quê* foi escolhido.

A definição de um contexto específico permite ainda estudar de forma mais aprofundada os aspectos relacionados ao mesmo e estabelecer pontos comuns para a comparação de situações de decisão. A escolha de um sistema de informações específico visa a não introdução de variáveis tecnológicas na pesquisa. São estudadas situações de implantação bem-sucedida do sistema integrado SAP, em empresas francesas e brasileiras. Nos dois países, procurou-se observar casos do setor de grandes empresas e também do setor de pequenas e médias empresas.

Através da revisão da literatura sobre adoção de sistemas integrados, foi possível observar que esse processo envolve uma série de fatores internos e externos às organizações, os quais tornam sua resposta complexa e contextual, como discutido no início desse capítulo.

Para fins desse estudo, o nível de análise é a situação de decisão estratégica sobre a adoção de um sistema integrado. Espera-se encontrar uma situação de decisão por empresa estudada. Além disso, afim de evitar o acréscimo de variáveis tecnológicas no processo de pesquisa, optou-se pelo estudo da adoção do sistema integrado SAP.

Apenas a título explicativo, o SAP é considerado o primeiro sistema integrado, tendo surgido no final dos anos oitenta, a partir de

grupos empresariais alemães (DEIXONNE, 2001 p. 8). A partir de 1993, uma versão mais adaptada ao mercado foi lançada, e essa tecnologia obteve rápida expansão, permitindo a SAP de se posicionar até hoje como líder de mercado, a frente de outros fornecedores, como Oracle, Baan, JDEdwards e Peoplesoft, entre outros.

A escolha desse sistema, em detrimento de outros ERPs concorrentes decorre da sua grande quantidade de empresas clientes, no Brasil e na França, e conseqüentemente, da maior facilidade para o desenvolvimento da pesquisa empírica.

Dessa forma, cada empresa constituiu um estudo de caso, cujo nível de análise é a situação de decisão, envolvendo a adoção do sistema integrado SAP. Cada situação foi construída a partir das representações do processo decisório expressas pelos atores entrevistados.

Dado que o foco de interesse era apreender os aspectos culturais ligados à representação dos atores quanto ao processo decisório, o estudo baseou-se em uma série de construtos, desenvolvidos no tópico 4.4 Comparações entre Brasil e França. Segundo EISENHARDT (1989, p. 536), em estudos de caso, a identificação da questão de pesquisa e de possíveis construtos é desejável, embora deva-se reconhecer que ambos são tentativas, nesse tipo de pesquisa. *Não há garantias de que um construto irá ter um lugar na teoria resultante, independentemente de quão bem ele for medido.* A seguir, são apresentadas as hipóteses que serviram de guia para a presente pesquisa.

5.5. Hipóteses

A hipótese central de nossa tese é que:

Hipótese H1: a cultura se manifesta sobre o comportamento decisório na medida em que o decisor se utiliza de heurísticas coletivas (oriundas da cultura) para conduzir o processo decisório. Como esse trabalho focaliza na análise de representação da situação de decisão pelos atores organizacionais, uma consideração implícita a essa hipótese é obviamente que, se existe um impacto da cultura sobre o comportamento decisório, esse impacto pode ser observado através do discurso dos decisores. SHEU, YEN e KRUMWIEDE (2003) suportam tal pressuposto ao reconhecerem que fatores comuns, tais como linguagem, cultura, política, regulação governamental, estilo de gerência e características do trabalho impactam muitas práticas de implantação de ERP.

Com base na revisão de literatura sobre as diferenças culturais entre franceses e brasileiros, detalhamos a hipótese principal em seis eixos de investigação.

Hipótese H1a (transparência e participação): o processo de decisão brasileiro é menos transparente que o dos franceses. No Brasil, a participação dos subordinados na avaliação e escolha do sistema integrado é baixa.

Justificativa:

No Brasil: Os gestores brasileiros têm dificuldade em ocupar suas funções, devido à uma má distribuição de autoridade, associada a um sistema punitivo de controle. O medo de tomar riscos gera uma atitude de passar o problema para o nível superior -

delegação a um superior (AMADO e VINAGRE BRASIL, 1991, p. 40). Além disso, constata-se um descompasso entre o planejamento tático e operacional.

Na França: uma boa solução é obtida através de um processo geral que depende da modelização, abstração e do pensamento sistêmico (D'IRIBARNE, 2002, p. 152).

Hipótese H1b (pragmatismo): o processo de análise e adoção do sistema integrado se dá, no contexto brasileiro, sobre bases mais pragmáticas, do que no contexto francês.

Justificativa:

No Brasil: as organizações são preocupadas sobretudo com resultados imediatos, realizações e desempenho de curto prazo. Os resultados são restritos a um plano estratégico de curto e médio prazo (AMADO e VINAGRE BRASIL, 1991, p. 40).

Para os Latino-americanos, o tempo é visto como presente e futuro, mais do que o passado. Dessa forma, a ação gerencial e os resultados devem ser imediatos, sem espera, tomando uma dimensão comparativamente mais otimista quanto ao futuro (HICKSON e PUGH, 1995, p. 74).

Além disso, o histórico brasileiro de instabilidade política, econômica e social pode ser um motivo para se privilegiar ações que apresentem resultados mais imediatos e que não dependam de um longo horizonte de tempo para se completar.

Na França: em todos os níveis organizacionais, compromissos elaborados pela via de negociação são sempre mais eficazes do que as diretivas racionais demais, provenientes do topo da organização (CROZIER, 1970, p. 90). Essas negociações, na

medida em que aumentam o número de *players* em uma situação de decisão, fazem também com que diferentes aspectos não diretamente relacionados à questão principal, mas importantes para as outras partes envolvidas, sejam postos em discussão, dificultando a adoção de um comportamento pragmático.

Além disso, os Latino-europeus, tendo uma História mais longa, são mais pacientes quanto aos resultados de suas ações (HICKSON e PUGH, 1995, p. 74).

Hipótese H1c (risco): os decisores brasileiros possuem uma aversão menor ao risco que os franceses. No processo de adoção do sistema integrado, os brasileiros estão menos conscientes dos riscos associados a tal decisão e/ou acordam aos mesmos uma probabilidade de ocorrência menor.

Justificativa:

No Brasil: de modo geral, as decisões têm responsáveis que buscam vantagens do que vêem como oportunidades, embora se limitem ao uso de informações de obtenção fácil, geralmente pobres em conteúdo (MOTTA, 1997, p. 30).

Movidos por uma crença infantil e com espírito pouco crítico, vários são os líderes que conseguem estimular a motivação de seus liderados através de promessas irrealizáveis (BARROS e PRATES, 1996, p. 101).

Além disso, a experiência com modelagem de decisão parece demonstrar que os brasileiros não reconhecem facilmente o risco associado a uma estratégia de ação.

Na França: A neutralidade e a livre circulação da informação, através do sistema integrado, trazem consigo o problema da liberdade e do risco individual. É contra essa possibilidade de

liberdade que se volta a maioria dos gestores de nível médio e talvez mesmo a maioria dos franceses. Eles a recusam pois ela constitui um risco e eles preferem a proteção da sociedade bloqueada (CROZIER, 1970, p. 67). Isto é, o sistema fechado, de segredos e de irresponsabilidades, que se arranja para colocar na obscuridão todas as decisões difíceis e para garantir a cada um a sua proteção geral contra toda sanção (CROZIER, 1970, p. 74).

Em países com alto grau de aversão à incerteza (como a França), um alto nível de mudança organizacional tende a ser visto como arriscado (HOFSTEDE, 1980, p. 118).

Hipótese H1d (espírito crítico): os brasileiros possuem um caráter relativamente menos crítico do que os franceses.

No Brasil: Segundo Paulo Freire (apud BARROS e PRATES, 1996, p. 46), a sociedade brasileira encontraria-se hoje em um estado de “consciência transitivo-ingênua”, isto é em uma fase de consciência de sua realidade em que se ampliam o seu poder de observação e resposta às questões que partem do ambiente, aumentando a sua capacidade de diálogo. Entretanto, essa consciência é preponderantemente ingênua, pois se caracteriza pela simplicidade na interpretação dos problemas e na aceitação de explicações mágicas e fabulosas.

Na França: A defesa energética daquilo em que se acredita é alimentada por uma crítica vigorosa do ponto de vista do outro. Para o francês, o conflito é natural e não há do que ser receoso. (D'IRIBARNE, 2002, p. 98).

O aguçado espírito crítico francês se faz notar, no contexto organizacional, através das estratégias utilizadas pelos diferentes grupos para proteger seu domínio de ação e contrabalançar o

poder dos demais grupos ou de seus superiores hierárquicos (D'IRIBARNE, 1996, p. 32; CROZIER, 1970, p. 69).

Hipótese H1e (permeabilidade): Sem passar por um crivo mais crítico, no caso brasileiro, empresas podem vir a seguir o comportamento de outras organizações ou dirigentes, abstraindo-se de uma análise conseqüente da adequação desse à realidade local. Dessa forma, as empresas brasileiras demonstrariam uma maior permeabilidade à adoção de tecnologia externa, do que as empresas francesas.

No Brasil: Constata-se a assimilação de modelos de gestão produzidos em países desenvolvidos, de forma muitas vezes acrítica e com graves conseqüências (WOOD e CALDAS, 2002, p. 21).

Para ser aceita e legitimada socialmente, a empresa acaba replicando mimeticamente práticas ditas “de classe mundial” e “megatendências”, no rastro da globalização e sob pretexto de adquirir competitividade internacional (CALDAS, 1997, p. 85).

Na França: O sucesso do sistema que se deve implantar para assegurar uma gestão mais racional depende essencialmente das capacidades de cooperação dos grupos humanos reais que utilizarão o sistema (CROZIER, 1970, p. 66).

A aplicação do sistema confronta obstáculos profundos, pois modifica todo um conjunto de práticas e de arranjos que constituem o modo de governança real da empresa ou, se preferirmos, as regras do jogo implícitas entre os homens, os grupos e as categorias. A retenção de informação não é apenas um fenômeno afetivo, é um meio racional de governança - e de contra-governança. (CROZIER, 1970, p. 67).

Hipótese H1f (adaptabilidade): os decisores brasileiros enfrentam uma resistência menor no momento da implantação de uma alternativa de ação do que os decisores francêss, pois o contexto cultural francês é mais conservador. No caso brasileiro, espera-se uma menor resistência organizacional para adequar-se à rigidez ou às especificidades de um novo sistema, graças a flexibilidade e adaptatividade dos atores organizacionais. Além disso, no Brasil, caso uma solução seja considerada menos adequada, os atores sem poder de decisão terão maior tendência a adotar uma postura conformista do que os franceses.

Justificativa:

No Brasil: A flexibilidade representa uma verdadeira característica da cultura brasileira, a qual se manifesta através da adaptabilidade e da criatividade. Ela pode ser identificada não só no nível das empresas (...), mas também dos colaboradores que, em contato com novos processos tecnológicos, apresentam um desempenho surpreendente em pouco tempo (BARROS e PRATES, 1996, p. 69).

Durante as negociações, os principais conflitos não são discutidos de forma aberta. As atitudes tendem a ser impostas aos subordinados e os comportamentos de atenuação são utilizados na frente dos superiores (AMADO e VINAGRE BRASIL, 1991, p. 40).

Na França: Cada grupo profissional permanece fortemente ligado à seus privilégios e deveres determinados por tradições que lhes são particulares. Essas tradições definem, sem nenhuma referência aos superiores, como reconhecer a forma correta de trabalhar, o que é normal e o que não pode ser aceito - a lógica da honra (D'IRIBARNE, 1997, p. 32.)

A conduta de um indivíduo, perante seus superiores hierárquicos, é resultado e, ao mesmo tempo, um ato de negociação. (CROZIER e FRIEDBERG).

A hipótese principal se contrapõe a hipótese alternativa, segundo a qual:

Hipótese H0: o ambiente globalizado, no qual as empresas atuam, e as características das tecnologias de informação fazem com que as ações organizacionais estejam sujeitas às mesmas restrições e disponham das mesmas alternativas de ação, não importando o espaço cultural de que sejam oriundas. Em decorrência, a cultura nacional não impacta de forma significativa o comportamento organizacional, na situação de decisão observada, isto é, na tomada de decisão estratégica de sistemas de informação.

5.6. Validação da hipótese principal

Na seção anterior, foram elaboradas, com base na revisão de literatura, as possíveis implicações da cultura em nossa questão de pesquisa, isto é, no processo decisório de um sistema de informação integrado. As diferentes implicações possíveis nos levaram a detalhar os elementos da hipótese principal, segundo a qual a cultura influencia a forma como uma decisão estratégica em sistemas de informação é tomada.

A fim de garantir que esses elementos cobririam os pontos mais importantes para verificação de diferenças na tomada de decisão no Brasil e na França, foram realizadas entrevistas com consultores que atuam na implantação de ERPs, nos dois países.

Ao todo, foram realizadas 5 entrevistas com consultores franceses e quatro com consultores brasileiros.

Como guia para as entrevistas, foi utilizado o questionário apresentado a seguir, em português – o roteiro em francês é apresentado no anexo 1.

Quadro 6: Questionário dirigido ao consultor

Questões Abertas	
Contextualização	1. Quais as necessidades mais comuns dos clientes, ao iniciar um novo projeto de implantação de sistema ? 2. Qual método você utiliza para determinar o perímetro de intervenção?
Num projeto ideal..	3. Como você descreveria o processo ideal de pré-venda, venda, implantação de um projeto de sistema ? 4. Quais responsabilidades devem ser assumidas pelo cliente ?
No projeto SAP (situação estudada)	5. Como o projeto se desenrolou ? 6. Qual o grau de padronização adotado ?
Questões semi-diretivas, correspondentes ao projeto acompanhado	
Riscos	7. Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e os riscos potenciais dessa estratégia ?
Complexidade	8. Você poderia descrever um momento crítico do projeto (um problema), em que foi dada uma solução satisfatória? 9. E um momento crítico, em que não foi encontrada solução satisfatória?
Desenvolvimento do projeto	10. Quais as problemáticas mais comuns ? 11. Como o cliente percebe a sua responsabilidade no projeto? 12. Quais as medidas que foram tomadas pelo cliente para que o projeto não tenha / tivesse surpresas desagradáveis ?

Mudança organizacional e resistência	13. Do seu ponto de vista, como a implantação do sistema de informações impacta sobre a organização ? 14. Como essa mudança foi comunicada ?
Pragmatismo	15. Ao longo do projeto, escolhas devem ser feitas. Nessas situações, como elas ocorreram / ocorrem ?

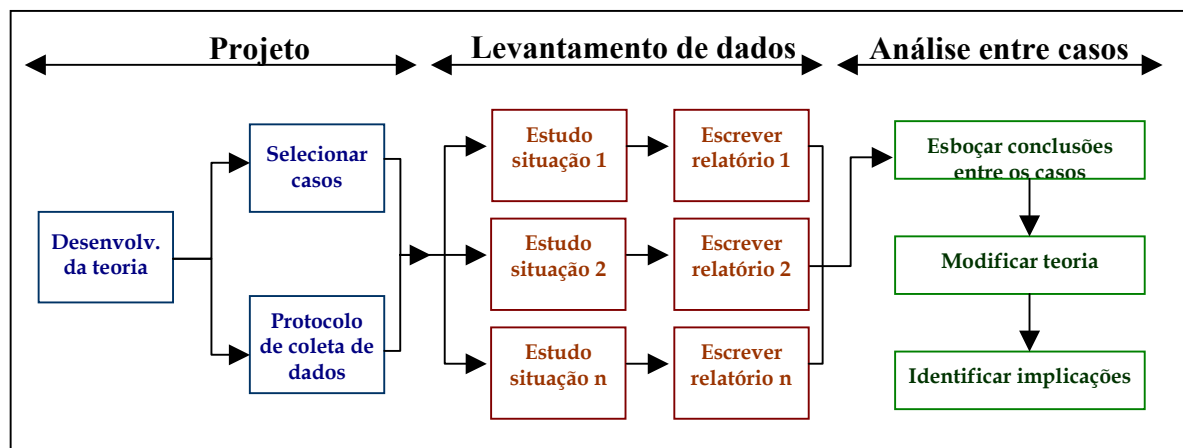
Essa etapa de validação não trouxe como consequência uma ampliação da hipótese principal.

Também não se observou qualquer diferença maior entre as preocupações, comportamentos ou características de projetos, a partir dos relatos dos consultores. Ao contrário, o discurso dos entrevistados pareceu bastante semelhante, independentemente do seu país de origem.

5.7. Plano de trabalho

O esquema geral de trabalho é apresentado através da figura a seguir.

Figura 5: Método do estudo de caso



Fonte: Case Study Research - Design and Method (YIN, 1988, p. 57).

A etapa de projeto refere-se aos capítulos teóricos e ao capítulo de metodologia.

Seleção dos casos

Tanto na França, quanto no Brasil, os casos foram selecionados a partir de consulta de uma relação de clientes SAP, encontrada no site do editor, ou através de indicações dos consultores SAP entrevistados nos dois países. Nos dois casos, foram escolhidos casos de sucesso de implantação de SAP em empresas de médio e grande porte.

Apenas um caso de insucesso é apresentado, como contra-ponto. Esse caso refere-se a uma empresa francesa e é considerado separadamente na etapa de análise.

Protocolo de coleta dos dados

EISENHARDT (1989, p. 534) observa que, tipicamente, *os estudos de caso combinam métodos de coleta de dados, tais como, arquivos, entrevistas, questionários e observação. As evidências podem ser quantitativas ou qualitativas. Apesar disso, algumas investigações empregam apenas alguns desses métodos (EISENHARDT, 1989, p. 537).*

O presente estudo se baseou principalmente em entrevistas individuais para coleta de informações. Dados documentais foram utilizados especialmente na identificação de empresas e na coleta de informações suplementares.

A seguir, são detalhadas as questões do estudo que conduziram o levantamento de informações para análise das situações de decisão. Como o aspecto cultural não pode ser questionado diretamente, os roteiros de entrevistas se estruturaram em torno das seguintes questões:

- a) Como ocorreu o processo decisório de adoção do sistema integrado?

b) Com quais resultados?

Essas questões serviram como base para a construção do roteiro de entrevistas, compostos de questões abertas e semi-diretivas. Para cada situação/ empresa, identificou-se uma lista de possíveis entrevistados, segundo o papel que desempenham na empresa. Foram realizadas duas entrevistas por empresa - em alguns casos, três. Os entrevistados foram: decisores, envolvidos na adoção do sistema SAP; gerentes de projetos, tendo acompanhado o processo decisório e/ou conduzido a implantação do sistema; consultores externos, que tenham acompanhado o processo decisório e/ou conduzido a implantação; e, mais raramente, usuários-chave (*key-users*), que tenham participado da implantação.

A seguir é apresentado o roteiro de entrevistas em português - o roteiro em francês é apresentado no anexo 1.

Quadro 7: Questionário dirigido ao gestor organizacional

Questões abertas	
Contextualização	1. Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas ? Por que razões ? 2. Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção, seleção do fornecedor, implantação)? 3. Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?
Questões semi-diretivas	
Pragmatismo	4. Durante a implantação, houve situações não esperadas ? Como elas foram resolvidas ?
Riscos	5. Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e riscos potenciais dessa estratégia?
Complexidade	6. Você poderia descrever um momento crítico do projeto (um problema), em que foi dada uma solução satisfatória? 7. E um momento crítico, em que não foi encontrada

	solução satisfatória?
Mudança organizacional e resistência	<p>8. Do seu ponto de vista, como a implantação do sistema de informações impacta sobre a organização? (aspectos positivos e problemáticos)</p> <p>No caso dessas pessoas..</p> <p>9. Como essa mudança foi comunicada?</p> <p>10. Quais os benefícios e as problemáticas associados a uma mudança como essa?</p>

Relatórios das situações de decisão

As entrevistas foram realizadas de maneira informal, com as questões servindo principalmente como guia, e não como estrutura rígida de interação. O material das entrevistas foi transcrito e reencaixado nas 10 perguntas, a fim de facilitar sua apresentação e a análise entre casos. O resultado da etapa de levantamento dos dados é apresentado no capítulo seguinte. Para cada empresa, foi desenvolvida uma breve descrição, a fim de contextualizar seu ramo de atividade, tamanho, localização, entre outros, seguida de um resumo do processo de adoção do sistema integrado pela mesma.

Análise entre casos

Após a transcrição das entrevistas, procurou-se codificar o material, tendo como base os elementos da hipótese principal. Esses elementos constituíram as unidades de análise. Segundo GIORDANO (2003, p. 252), *a unidade de análise é o elemento (critério, dimensão), em função do qual o pesquisador irá proceder ao recorte dos seus dados e à extração de unidades que serão, em seguida, classificadas nas categorias selecionadas.*

Para a autora, existem dois grandes tipos de unidades de análise (GIORDANO, 2003, 253). O primeiro se confunde com uma unidade de texto, de tempo ou de local particular. Já o segundo nos remete a uma

unidade de sentido. Para o nosso estudo, utilizamos o segundo tipo, isto é, unidades de análise representando unidades de sentido.

GIORDANO explica que o parágrafo é a unidade de análise privilegiada nos estudos de caso. Por exemplo, pode-se reter como unidade de análise extrações de notas (ou frases ou pedaços de uma frase) que fazem referência a um acontecimento, uma causa, um efeito ou uma característica do assunto estudado. *O pesquisador não deve perder de vista que o objetivo da codificação é classificar as unidades em categorias que fazem sentido com relação às questões de pesquisa* (GIORDANO, 2003, p. 258).

A análise dos dados das entrevistas desenvolvidas no Brasil e na França referem-se à emergência de representações individuais sobre o processo de decisão que conduziu a adoção de um sistema de informação integrado, mais especificamente o SAP. Os diferentes elementos da hipótese principal resultaram na seleção de um conjunto de unidades de análise particulares, como apresentado no quadro a seguir.

Quadro 8: Unidades de análise escolhidas

Questões	Unidades de análise: Trecho de discurso evocando...
Transparência e participação (a)	.centralização das decisões .nível de participação dos funcionários no processo decisório
Pragmatismo (b)	.profundidade de análise, precedendo decisões intermediárias
Risco (c)	.adequação do projeto no tempo .preocupação com aspectos ligados à gestão do projeto .preocupação com aspectos ligados à escolha do integrador .preocupação com aspectos ligados à continuidade do editor .dependência
Espírito crítico (d)	.expectativas

	.tipo de relação com editor
Permeabilidade (e)	.propensão a seguir uma solução de mercado ou <i>mainstream</i>
Adaptabilidade (f)	.acordo/ desacordo dos funcionários com a implantação do sistema .resistência

Além desses seis aspectos, oriundos da hipótese principal, incluímos na codificação quatro outros, referentes ao projeto de adoção do sistema ERP. São eles: motivo do projeto **(1)**, situação antes do SAP **(2)**, processo decisório **(3)** e implantação **(4)**. A grade para codificação das entrevistas resultante, apresentou os seguintes itens:

- (1)** Motivo
- (2)** Situação antes do SAP
- (3)** Processo decisório (critérios)
- (3)** Processo decisório (estratégia de análise)
- (4)** Implantação (gestão da mudança)
- (4)** Implantação (sistema)
 - (a)** Transparência e participação (centralização das decisões)
 - (a)** Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)
 - (b)** Pragmatismo (profundidade de análise)
 - (c)** Risco (adequação do projeto no tempo)
 - (c)** Risco (continuidade do editor)
 - (c)** Risco (dependência)
 - (c)** Risco (escolha do integrador)
 - (c)** Risco (gestão do projeto)
 - (d)** Espírito crítico (expectativas)
 - (d)** Espírito crítico (tipo de relação com editor)
 - (e)** Permeabilidade (estratégia de mercado)
 - (f)** Adaptabilidade
 - (f)** Adaptabilidade (acordo/ desacordo dos funcionários)
 - (f)** Adaptabilidade (resistência)

Os casos estudados e os resultados das entrevistas são apresentados no capítulo a seguir.

No capítulo 7 - Análises entre casos, procura-se contrapor as características do grupo de empresas brasileiras e do grupo de empresas francesas, tendo em vista as hipóteses definidas anteriormente. Um outro método de comparação, por pares de empresas brasileiras e francesas foi considerado. Entretanto, tendo em vista os ramos de atuação das empresas, não teria sido possível fazer cinco pares coerentes.

6. Estudo de campo

Para os propósitos desse trabalho, foram realizados dez estudos de caso, sendo cinco de empresas francesas e cinco de empresas brasileiras. Cada caso tem como foco o processo decisório que levou à implantação do sistema integrado SAP. Em cada empresa, foram entrevistadas entre duas e três pessoas que tiveram participação direta na decisão e/ou na implantação do sistema.

No Brasil, as empresas estudadas foram:

Quadro 9: Empresas brasileiras contempladas pelo estudo

Empresa	Setor
Bandeirante Energia	Distribuição de energia
Perdigão	Indústria alimentícia
Chemunion	Indústria química
Cobra Rolamentos	Distribuidora de autopeças
Noma do Brasil	Fabricante de carrocerias de carga

Na França, as empresas estudadas foram:

Quadro 10: Empresas francesas contempladas pelo estudo

Empresa	Setor
Roquette	Indústria alimentícia
Sleeve International	Fabricante de embalagens
Biocodex	Farmacêutica
Lenôtre	Recepções e gastronomia
Valette Foie Gras	Indústria alimentícia

Em termos de tamanho e setor de atividade, os casos mais diretamente comparáveis, entre os dois países, são os pares Perdigão-Roquette e Chemyunion-Biocodex.

Em todas as empresas contatadas, o processo decisório ocorreu internamente, mesmo naquelas que são controladas por, ou fazem parte de, entidades maiores. Vale constar que duas empresas francesas (Fnac e Zhendre) e outras duas empresas brasileiras (Gerdau e Ciser) não puderam ser incluídas nesse trabalho, pela inviabilidade de se realizar a segunda entrevista – e apesar dos interessantes relatos que foram colhidos em cada uma delas.

Para cada caso apresentado a seguir é feita uma breve introdução, a fim de caracterizar a empresa, seu ramo de atividade e aspectos que lhe são peculiares. Em seguida, é feito um apanhado do processo de decisão e implantação do sistema, tal como foi descrito pelos entrevistados. Essa síntese é seguida da transcrição literal das entrevistas. A apresentação bruta, por assim dizer, dos dados empíricos objetiva reduzir os filtros à apreciação daquilo que possa constituir reflexos de uma ou outra cultura.

6.1. Bandeirante Energia (Brasil)

A Bandeirante Energia SA é uma das maiores distribuidoras de energia elétrica do Estado de São Paulo⁹. Atuando em 28 municípios localizados nas regiões do Alto Tietê e Vale do Paraíba, a empresa atende a uma população de cerca de 4 milhões de habitantes. Sua área de concessão está localizada em uma região altamente desenvolvida em termos de infraestrutura, escoamento da produção e ambiente empresarial.

⁹ Informações obtidas no website da empresa: <http://www.bandeirante.com.br>

Em setembro de 2003 completaram-se cinco anos desde que a Bandeirante Energia passou a ser controlada pelo Grupo EDP - Electricidade de Portugal, um dos maiores operadores europeus do setor elétrico. Desde então, a gestão da Bandeirante tem sido orientada para o aumento de produtividade e de eficiência, através da melhoria dos processos e da modernização da Empresa. Como exemplo desse esforço, basta citar o projeto de modernização do sistema elétrico composto por 43 subestações, o qual prevê a automação de todas subestações e dos principais circuitos de distribuição até 2004. Com isso, são esperados o aumento da eficiência e da flexibilidade operacionais, agilizando a recomposição do sistema em caso de falhas e melhorando ainda mais os indicadores de qualidade do serviço.

Com 1260 funcionários, a empresa atende cerca de 1,3 milhões de clientes. Dos 9,5 milhões de MWh fornecidos, 53% se destinam a clientes industriais, 22% aos clientes residenciais e 13% aos clientes comerciais. O restante destina-se ao consumo público e rural.

o desenvolvimento dos recursos humanos é considerado uma atividade fundamental para a sustentabilidade dos resultados da empresa. Assim, foram realizadas diversas ações, notadamente de treinamento e de pesquisa de clima organizacional.

Paralelamente, a empresa atua na preservação do meio ambiente, desenvolvendo atividades voltadas ao uso racional dos recursos naturais e à conscientização dos seus colaboradores e fornecedores.

Resumo do caso

O principal motivo que levou à implantação do SAP pela Bandeirante Energia foi a dificuldade de evolução dos sistemas existentes. O ponto crítico dessa solução era a dependência de pessoal especializado com conhecimento desses sistemas. Além disso, ocorrida num contexto de

privatização das companhias energéticas, a melhoria dos sistemas de informação se encaixava numa política de valorização da empresa, permitindo sua privatização a um valor superior.

O processo de escolha de um sistema ERP foi facilitado pelo apoio de uma consultoria externa. Norberto Torres, consultor que dirigiu o projeto, observa que, *desde o primeiro trabalho, havia uma determinação de utilizar uma solução de mercado*. Com base na avaliação dos sistemas existentes, foi estabelecido o perímetro de intervenção e as funcionalidades a serem oferecidas pelo novo sistema. Os principais sistemas ERPs disponíveis no mercado foram então comparados, a fim de determinar aquele que melhor se adaptava às necessidades da Bandeirante. Na época em que o estudo foi realizado, outras companhias do setor energético – como Electro, CPFL e Coelba, no Brasil – já haviam optado pela adoção do SAP. A questão da convergência tecnológica é fundamental, num setor que atravessa mudanças. Thomas Brull, Diretor Administrativo da Bandeirante Energia, observa que, *sem SAP, não teria como integrar as soluções de informática com outros sistemas da controladora* (a EDP).

O planejamento da implantação foi iniciado em novembro de 1998 e durou um ano. O início da implantação ocorreu em novembro de 1999, durando 40 semanas, num processo caracterizado pelos entrevistados como “bastante tranquilo”. Alexandre Junqueira, Diretor de Tecnologia de Informação da Bandeirante ressalta que, a implantação do SAP na empresa foi considerada a melhor implantação, segundo a SAP Brasil. Entre os motivos, Junqueira cita o fato de ter-se contratado a Ernst & Young, *que havia feito três implantações no setor (Eletro, CPFL e Coelba); além disso, a diretoria da Bandeirante colocou as melhores pessoas no projeto*. O sistema entrou em produção em agosto de 2000.

Terminada essa etapa, e após a cisão que separou a Bandeirante Energia da Eletropaulo, a empresa passou a investir em aplicações para tratamento de informações. Em um processo teoricamente independente da seleção anterior do ERP da SAP, a empresa implantou o módulo CCS, também da SAP, a fim de estruturar sua área comercial. Através desse sistema, diz Junqueira, foi possível centralizar as operações de call center, controle de qualidade, e as operações comerciais, como back office e leitura de cortes. Antes, essas funções eram divididas em duas áreas geográficas, do vale do Paraíba e do Alto do Tietê).

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Bandeirante Energia.

Contextualização

<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>1. Na empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</p> <p>Alexandre Junqueira (Diretor de TI): O planejamento da implantação do SAP na Bandeirante Energia começou no final de 1998 e durou um ano. Foi feito um estudo das necessidades e tivemos um longo processo para <u>seleção da melhor solução, acompanhado por uma consultoria externa</u>. Tudo está documentado.</p> <p>Quando começou o processo, a Bandeirante Energia era maior do que é hoje; tinha cerca de 1000 licenças. Com a cisão da empresa, em outubro de 2001, passou para 632, e, desde então, vem aumentando e hoje temos 739 licenças.</p> <p>Norberto Torres (Consultor para estratégia de TI): A Bandeirante Energia é fruto da cisão da Eletropaulo. Em 97, o presidente que estava a frente do processo de cisão</p>
---	--

<p>(3) Processo decisório</p>	<p>fez a seguinte pergunta: <u>qual a melhor estrutura tecnológica para essas empresas</u>, de forma que essas tenham um maior valor por conta dos sistemas?</p>
<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>Foi desenvolvido um trabalho único, envolvendo as três empresas da cisão.</p>
<p>(2) Situação antes do SAP</p>	<p>Os <u>sistemas corporativos anteriores</u> ao SAP dispunham de uma tecnologia antiga, menos eficiente do que as tecnologias modernas, orientados para alta produtividade de desenvolvimento e manutenção. A <u>manutenção era difícil e cara</u>. A Bandeirante dependia de pessoal especializado e com conhecimento dos sistemas existentes (ponto crítico). Havia dificuldade para integração e tratamento de dados para fins gerenciais: ausência de sistemas de informações gerenciais, dificuldade de construir sistemas que atendam.</p>
<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>Além disso, a <u>equipe interna era insuficiente</u>, para manter o desenvolvimento e a manutenção próprios dos sistemas. Na época, a Bandeirante Energia contava com, aproximadamente, 110 profissionais de TI. Dessa forma, <u>surgiu a necessidade de reciclagem para um novo ambiente tecnológico</u>.</p> <p>Dada essa situação, o Bug do milênio era um dos maiores problemas a ser enfrentado pela empresa, na área tecnológica. Houve então uma intensificação dos esforços de conversão.</p> <p><i>2. Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção, seleção do fornecedor imnplantação)?</i></p>

<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p><i>seleção do fornecedor, implantação)?</i></p> <p>Thomas Brull (Diretor Administrativo): Foi contratada uma consultoria externa (GV Consult), para a <u>avaliação dos ERPs disponíveis</u> e para dar uma <u>recomendação de fornecedor</u>. Mas, para mim, a Bandeirante Energia implantou o SAP porque a EDP – que detém o controle da empresa, já tinha.</p>
<p>(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)</p>	<p><u>Não teria como integrar as soluções de informática com outros sistemas da controladora, sem SAP.</u> Não sei se a Bandeirante não deveria ter economizado o dinheiro da consultoria e decidido SAP de cara.</p>
<p>(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)</p>	<p>Alexandre: Tanto a CPFL quanto a EDP já tinham SAP. <u>A Bandeirante Energia seguiu a tendência de outras companhias do setor energético</u>, como Light, Electro, CPFL e Coelba.</p>
<p>(a) Transparência e participação (centralização das decisões)</p>	<p>Não houve reestruturação organizacional por causa da implantação, mas depois da cisão, em fevereiro de 2002.</p> <p>Norberto: A minha intervenção, através da GV Consult, teve um papel de condução da decisão, muito mais do que da decisão em si. A solução de informática tinha problemas típicos de empresas que tinham sistemas antigos. <u>Eles aplicaram o método de decisão, conforme nossas orientações.</u></p>
<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>O <u>processo de recomendação</u> de ERP envolveu primeiramente a identificação dos diferentes sistemas existentes no mercado, com destaque para SAP R/3 v4; Oracle; One Word (JdEdwards); Peoplesoft; Baan; BPCS (SSA).</p>
<p>(a) Transparência e participação</p>	<p><u>Houve alto envolvimento do pessoal interno.</u> A</p>

(centralização das decisões)	Bandeirante começou e foi comprada pela EDP. Ocorreu de a decisão ser a mesma dos compradores. A metodologia estabeleceu uma série de fatores, principalmente técnicos.
(3) Processo decisório (estratégia de análise)	A Bandeirante contratou-nos para <u>escolher a implementadora</u> . Queriam o aval de uma instituição respeitada. A Anel (Agência Nacional de Energia) esteve sempre atenta a transferência de recursos das filiais para a matriz. <u>Selecionamos a Ernst&Young, mais a EDP forçou a participação da Edinfor.</u>
(b) Pragmatismo (profundidade de análise)	Perímetro do projeto: <u>houve um estudo bastante abrangente sobre o que as áreas queriam ter, além do que o sistema antigo fornecia.</u>
(a) Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)	<u>As pessoas opinaram em áreas mais técnicas.</u> As empresas de energia sempre tiveram muitos sistemas, mas alguns processos não existiam. Antes de 2002, havia a expectativa de que o mercado ficaria mais competitivo. Dois projetos estavam planejados para lidar com isso: o CCS (billing) e o CRM (atendimento). Isso não aconteceu, e a ordem dos dois foi invertida, para implantar o CCS primeiro. Desde o primeiro trabalho, <u>havia uma determinação de utilizar uma solução de mercado.</u>
(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)	As nossas dúvidas eram do tipo: um ou mais sistemas?; Sistema grande ou um menos conhecido, mas mais flexível? <i>3. Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?</i>

	<p>Norberto: A SAP sempre forneceu produto e deu treinamento. A Edinfor é bem menos competente do que os outros integradores. Não tinha capacidade de implementar. No caso do R/3, havia experiência de parametrização, vários casos em energia. No caso do CCS, era o primeiro em energia, no Brasil. No caso do CCS, houve complicações com SAP: problemas com valores, implementações complicadas. Ainda que seja SAP, o CCS tem uma estrutura diferente. Quando entrou no ar, haviam muitos erros, clientes reclamando, espera de meia hora para obter informações da conta de luz. A Bandeirante sofreu multa da Anel, por causa disso. O projeto saiu mais caro e ficou muito restrito.</p>
--	--

Questões semi-diretivas

<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>4. <i>Durante a implantação, houve situações não esperadas? Como elas foram resolvidas?</i></p> <p>Alexandre: <u>A implantação foi muito tranqüila</u> - melhor implantação, segundo SAP Brasil. Motivos: contratou-se a Ernst & Young, que havia feito três implantações no setor (Eletro, CPFL e Coelba); além disso, a diretoria da Bandeirante colocou as melhores pessoas no projeto; e a SAP foi contratada para acompanhar a qualidade do projeto.</p> <p>Norberto: Todo o processo foi sujeito à aprovação da Anel. A implementação foi rápida e objetiva. E, em seguida, a Bandeirante começou a desenvolver outras soluções.</p>
---	---

<p>(c) Risco (continuidade do editor)</p> <p>(c) Risco (dependência)</p> <p>(d) Espírito crítico (tipo de relação com editor)</p> <p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p> <p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p>	<p>5. <i>Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e riscos potenciais dessa estratégia?</i></p> <p>Thomas: antes do SAP, havia a opção de desenvolver sistemas internamente. Nesse caso, <u>você fica nas mãos dos funcionários que conhecem o sistema</u>. No caso da SAP, a empresa está por tudo, não há esse problema. Além disso, <u>a empresa [SAP] se mostrou sólida</u>, enquanto outros não são o caso - os donos da Baan correram, a Microsiga é uma droga.</p> <p>A SAP é o sangue da empresa, estamos nas mãos: <u>atualizações, contrato de manutenção, novas versões</u>, multa se o sistema está com versão antiga. O grande risco é que <u>você tem situação de monopólio</u>. Não há concorrentes. Como fazer?</p> <p>Entretanto, do meu ponto de vista, não existe diferencial estratégico vindo de TI. O <u>SAP é igual para todo mundo</u>. Para mim, TI dá vantagem estratégica quando ela está na alma do negócio (exemplo: Amazon, Google).</p> <p>Dois outros riscos do SAP são o <u>sacramento da informação</u> e o <u>casamento da tecnologia com os processos</u>. O sacramento da informação é a impressão de que o dado que sai do SAP é preciso. Em alguns casos, descobrimos que o conceito por trás do dado estava errado. Hoje, fazemos algumas verificações.</p> <p>Norberto: quando o sistema trata de uma parte bem comportada da empresa, não traz grandes conseqüências. Tem um monte de vantagens: processos mais inteiros, qualidade da informação etc. Mas quando</p>
---	--

<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>ele é comprado para fins que não pode atender, se é feita uma tentativa de contratar um sistema único para todas as áreas, com certeza será muito complicado. Foi o caso do billing. Na medida em que aumenta a abrangência, complica. Integração é o ponto mais importante. Os riscos que a Bandeirante tem são desse tipo. Nem a Bandeirante, nem a Edinfor têm condições de fazer isso. Estão fazendo a integração errada. Integração por interfaces, ao invés de adotar uma plataforma de integração.</p> <p>6. <i>Você poderia descrever um momento crítico do projeto (um problema), em que foi dada uma solução satisfatória?</i></p> <p>7. <i>E um momento crítico, em que não foi encontrada solução satisfatória?</i></p> <p>8. <i>Do seu ponto de vista, como a implantação do sistema de informações impacta sobre a organização? (aspectos positivos e problemáticos)</i></p> <p>9. <i>Como essa mudança foi comunicada?</i></p> <p>Norberto: <u>A mudança foi facilitada.</u> Já na etapa de análise, houve muito envolvimento das equipes de todas as áreas. Esquema de levar pessoas para acampar, se reunirem para discutir o projeto. Eles colocaram as pessoas juntas. E fizeram isso muito bem. No setor</p>
---	--

	<p>energético, essa foi a primeira implantação do R/3 no Brasil, depois da Light.</p> <p><i>10. Quais os benefícios e as problemáticas associados a uma mudança como essa ?</i></p>
--	---

6.2. *Perdigão (Brasil)*

A Perdigão é uma das maiores companhias de alimentos da América Latina¹⁰. Fundada em 1934, no município de Videira, Santa Catarina, a Perdigão inicia o abate industrial de suínos, em 1939, e de aves, em 1955. Após uma trajetória de crescimento, marcada pelo início das exportações, abertura de mercado na Bolsa de Valores de São Paulo, aquisições de frigoríficos e outras marcas e pelo lançamento de novas linhas de produtos, o controle acionário da empresa é transferido para um grupo de fundos de pensão.

Desde então, a Perdigão passou a manter uma gestão totalmente profissionalizada. Além da produção e abate de aves e suínos, sua atuação é focada no processamento de produtos industrializados e congelados de carnes, além dos segmentos de massas prontas, tortas, pizzas, folhados e vegetais congelados.

Com um faturamento bruto de 4,4 bilhões de reais, a empresa disputa a liderança em todos os segmentos em que atua no mercado nacional. A Perdigão é o segundo maior produtor e processador de aves e suínos do Brasil, apresenta um crescimento médio nos volumes de 13,5% ao ano, nos últimos 9 anos.

Com treze unidades industriais, localizadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Goiás, e uma das maiores redes de distribuição de congelados e refrigerados do país, a Perdigão industrializa mais de mil itens, para comercialização no Brasil e em outros 90 países.

¹⁰ Informações obtidas através do Relatório Anual 2003 e do encarte de Resultados 1º Trimestre 2004, fornecidos pela empresa.

Atualmente, a empresa conta com cerca de 28 mil funcionários, constituindo-se uma das maiores empregadoras do país.

Devido à sua estratégia de marketing adaptada às mudanças, a Perdigão apresenta crescimento mesmo em épocas difíceis. Em 2003, para lidar com a alta de insumos como milho e soja e a queda de 5,7 no volume de carnes, a empresa deu ênfase aos produtos de maior valor agregado e obteve um acréscimo de 18,6% no seu faturamento.

Fundamental para esse crescimento, é o desenvolvimento tecnológico. A empresa investe não apenas no aprimoramento dos serviços de assistência técnica oferecida aos produtores integrados, como também procura reduzir custos, através da informatização do trabalho desenvolvido no campo, e da agilização e melhoria de qualidade das informações técnicas que vem da produção. Recentemente, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina, através do projeto Finep, a Perdigão reviu seus processos industriais. Esse trabalho resultou no desenvolvimento e seleção de 15 projetos de aumento de produtividade, com a introdução de inovações tecnológicas e redução de custos.

Paralelamente, o Programa de Qualidade Total Perdigão contribuiu para o desenvolvimento gradativo da gestão baseada no compartilhamento de responsabilidades e na participação ativa dos funcionários. Para assegurar a qualidade dos processos de produção, a boa utilização dos recursos ambientais, assim como um patamar desejável de segurança e saúde no trabalho, a empresa obteve certificação de suas unidades nos sistemas ISO respectivos.

Outro ponto importante da atividade da empresa é o controle ambiental. A fim de reduzir o consumo de recursos e a eliminação de dejetos, a Perdigão investe em processos para reutilização da água,

tratamento de dejetos, reflorestamento e controle de emissões atmosféricas, assim como o aproveitamento máximo de energia.

Resumo do caso

A venda da Perdigão para um grupo de fundos de pensão, em 1994, gerou a necessidade de melhorar a gestão da empresa. Além da facilidade de manutenção, a substituição do conjunto de sistemas existentes por um sistema integrado permitiria a melhoria dos processos organizacionais, como consequência da adoção do modo de funcionamento do sistema.

Para a seleção do ERP, foi montada uma equipe constituída de colaboradores da área de informática e representantes das áreas funcionais. Essa equipe avaliou a adequação dos principais produtos existentes no mercado com relação aos processos da empresa. Adhemar Hirosawa, Diretor de Tecnologia de Informação lembra que *a SAP foi a empresa que mais mostrou confiança*.

Como, em 1995, a SAP ainda estava pouco representada no Brasil, alguns funcionários da Perdigão foram até a Alemanha, a fim de conhecer melhor o editor, seus clientes e a estratégia de investimentos da SAP no mercado brasileiro. O projeto começou em 1996 e se estendeu até final de 1998. Também por causa disso, quando a empresa implantou o sistema, ainda não havia localização (adaptação do sistema à realidade local), especialmente na área fiscal. *Essa é uma questão que foi resolvida a partir de 2000*, observa Antônio Dalavechia.

No que se refere a entrada do sistema em produção, a equipe de implantação deparou-se com uma questão inesperada. Muitos funcionários não estavam preparados para a utilização do sistema. Alguns não sabiam nem ligar um computador. A velocidade de implantação foi reduzida, e o treinamento foi repensado, de forma a garantir o êxito do projeto.

Antes de iniciar o projeto, Dalavechia ocupava a função de gerente da área financeira. Ele relembra que, como usuário, tinha que sofrer para conseguir integrar as diferentes informações. Hoje, as informações estão integradas e são 100% confiáveis.

Concluído o projeto SAP, a Perdigão continua investindo em tecnologia para melhoria da gestão. Com esse foco, a empresa investe atualmente na gestão do relacionamento com o cliente, através do módulo CRM, também da SAP - embora a empresa afirme ter analisado outras soluções antes da escolha do fornecedor. Com isso, a empresa busca construir relacionamentos mais ricos com seus clientes, a fim de gerar mais demanda na rede, complementando o modelo tradicional orientado à oferta de produtos.

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Perdigão.

Contextualização

(1) Motivo	<p>1. Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</p>
(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)	<p>Adhemar Hirosawa (Diretor de TI): Em 1994, a <u>Perdigão foi vendida para fundos de pensão</u>. Houve a necessidade de ter maior controle sobre a operação e, dessa forma, de ter sistemas integrados, com uma visão de crescimento. Nessa época, as <u>informações eram espalhadas</u> em diversos sistemas.</p>
(1) Motivo	<p>Nós já <u>tínhamos a experiência de desenvolver internamente</u>. Ao mesmo tempo, tínhamos como</p>

<p>(a) Transparência e participação (centralização das decisões)</p>	<p><u>objetivo mudar os processos organizacionais.</u></p> <p>Quando fazemos em casa, o sistema fica a cara do usuário. Quando você traz um pacote com modelos validados, pode-se <u>empurrar goela a baixo.</u></p>
<p>(3) Processo decisório (critérios)</p>	<p>Outro aspecto refere-se ao custo. Com o <u>desenvolvimento interno</u>, a equipe fica muito grande. No caso do SAP, há pessoas, mas o suporte técnico reduz essa necessidade.</p>
<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>O projeto SAP fez parte de uma estratégia de longo prazo. Na Perdigão, fazemos um <u>planejamento estratégico anual</u>, o qual revisa o planejamento de 5 anos, dentro das diretrizes dos acionistas e do conselho (metas, visões macro). Essas diretrizes são transformadas em projetos e ações pelo corpo executivo. Nessa fase, não analisamos valores ou retorno, mais as formas de operacionalizar o planejamento. Em seguida, os analistas fazem o estudo dos projetos, especificando retorno e sugerindo uma priorização. O corpo executivo avalia e valida os projetos e as prioridades. Os projetos entram, em seguida, em execução.</p>
<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>Antônio Dalavechia (Key-user da área financeira): O Hirosawa deve ter comentado. O projeto começou em 96. Basicamente, <u>a Perdigão tinha 120 sistemas desintegrados</u>. Para integrar era uma dificuldade. Partiu-se para a adoção de um sistema integrado.</p> <p>2. <i>Como você descreveria a forma como o projeto foi</i></p>

<p>(3) Processo decisório (critérios)</p> <p>(c) Risco (continuidade do editor)</p> <p>(3) Processo decisório (critérios)</p>	<p><i>conduzido (definição do perímetro de intervenção, seleção do fornecedor, implantação)?</i></p> <p>Adhemar: o projeto começou em 1995, com a definição de um business case. Dentre os critérios, <u>avaliou-se principalmente a aderência</u>. Pontuou-se a aderência dos 5 softwares. Sobraram BPCS, Baan, SAP. O estudo demonstrou viabilidade de SAP. A <u>SAP foi a empresa que mais mostrou confiança</u>.</p> <p>Foi feita uma tourné para conhecer o sistema. Não existia localização (adaptação às especificidades brasileiras). <u>Fomos na fábrica na Alemanha</u>, onde conversamos com os representantes, e a SAP garantiu a customização. Uma das coisas que vimos era qual o road map (estratégia de crescimento) da SAP. SAP mostrou sua estratégia e quanto estavam gastando em Pesquisa e Desenvolvimento.</p> <p>Em 1996, demos início a uma implantação pioneira. Hoje, todos os processos transacionais estão implementados no sistema integrado.</p> <p>Todos os processos operacionais são suportados pelo R/3 da SAP. No exterior (Europa), existem algumas questões fiscais/legais que não são atendidas pelo R/3. Utilizamos escritórios especializados locais para o tratamento destas questões.</p> <p>Antônio Dalavechia: Avaliamos a aderência do sistema. Um grupo de funcionários viajou para a Alemanha, para visitar empresas e ver se o sistema funcionava.</p> <p>O <u>SAP tinha problemas de localização</u>, especialmente a parte fiscal.</p>
---	--

<p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)</p> <p>(f) Adaptabilidade</p> <p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>Nos decidimos pela implantação no final de 95, início de 96. Em 96, iniciamos a implantação com uma <u>equipe mixta, composta de 17 pessoas de informática e 17 funcionários das outras áreas</u>, cobrindo todos os processos da empresa.</p> <p>Trabalhamos de 96, no planejamento e implantação, até setembro de 97, quando fizemos a implantação da parte comercial em alguns sites piloto. Tivemos que recuar. Nem tanto por causa dos sistemas, mas por <u>falta de adaptação das pessoas</u>. Tinha gente que não sabia nem ligar um micro-computador.</p> <p><u>Repensamos o treinamento</u> e recomeçamos uma implantação simultânea de todos os módulos, que acabou no final de 98. Depois disso, tivemos um período de estabilização de cerca de 6 meses. À medida em que íamos implantando o sistema, tirávamos os sistemas legados. Em 99, investimos muito em treinamento.</p> <p>Hoje, praticamente 100% dos processos de operação estão dentro do R/3. A folha de pagamentos está fora. Em 2002, a SAP disse que o módulo de RH estaria 100% localizado. Fizemos um projeto para migrar, mas achamos que era cedo. Além disso, o sistema em uso estava suportando e também por uma questão de custo. Suspendemos o projeto desde então e ele não faz parte do planejamento 2005.</p> <p>3. <i>Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?</i></p> <p>Adhemar: O relacionamento com a SAP foi iniciado em</p>
--	---

<p>(d) Espírito crítico (tipo de relação com editor)</p>	<p>1995. De lá até hoje, além da aquisição do ERP R/3, outros módulos foram adquiridos, como o CRM, por exemplo.</p> <p>Considero o relacionamento muito bom uma vez que a SAP tem nos atendido bem, principalmente no que se refere a suporte, aliás considero o ponto forte da SAP. Além disso, quando a Perdigão tomou a decisão por SAP há quase 10 anos atrás, foram considerados vários aspectos e um deles foi a necessidade de se pensar numa <u>parceria de longo prazo</u> em função do alto investimento.</p>
--	--

Questões semi-diretivas

<p>(4) Implantação (sistema)</p> <p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p>	<p>4. <i>Durante a implantação, houve situações não esperadas? Como elas foram resolvidas?</i></p> <p>Antônio Dalavechia: O maior problema nosso, não apenas na implantação, mas na pós-implantação, foi a questão das informações.</p> <p>No R/3, tudo que é informação que você pode imaginar existe. Mas para <u>extrair é muito complicado</u>. Existem muitos relatórios <i>standard</i>, mas precisa cruzar 3 ou 4 fontes para ter as informações. Com isso, passou-se a ter uma coisa muito ruim para a área de informática que é as planilhas paralelas. Em função disso, começamos a desenvolver relatórios (abaps) e não utilizar o <i>standard</i>. <u>Até hoje, temos que desenvolver relatórios</u>. Isso é uma coisa que poderia ser melhor no SAP. O SAP tem muitas qualidades, mas isso poderia ser melhor.</p>
---	--

<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p> <p>(c) Risco (gestão do projeto)</p> <p>(f) Adaptabilidade</p>	<p>5. <i>Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e riscos potenciais dessa estratégia?</i></p> <p>Adhemar: Existem coisas que são complexas, mas a decisão é simples. Decisões relativas a abertura de uma nova fábrica envolvem certa dificuldade, mas nós dominamos. É um processo mais tranquilo, pois praticasse a atividade há muito tempo - é diferente de abrir uma nova filial em um país onde ainda não existe operação da empresa.</p> <p>No caso do ERP, você teria que apostar numa empresa. Foi uma escolha acertada. O <u>risco era muito grande</u>. Fomos pioneiros, numa época em que o produto não era customizado.</p> <p>Risco sempre tem. Temos que pesar aderência versus integração - não tanto para os sistemas transacionais, mas especificamente para sistemas especializados que se utilizam da base.</p> <p>Antônio Dalavechia: Antes eu era gerente da área financeira, sofria para conseguir cruzar as informações. Com o R/3, temos 100% de integridade das informações. As informações estão integradas (antes era muito desgastante tentar obter isso) e temos agilidade.</p> <p>Quanto aos riscos, ficou uma mensagem. <u>O que pode fazer fracassar um projeto são os usuários</u>. Não estar preparado para usar um sistema do porte do SAP. Hoje, se eu tivesse que fazer um projeto desse tipo, tomaria outros caminhos. <u>Acho que podemos dizer que a gente subestimou essa questão</u>. Tivemos que reduzir a velocidade.</p>
---	---

<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>6. <i>Você poderia descrever um momento crítico do projeto (um problema), em que foi dada uma solução satisfatória?</i></p> <p>Antônio Dalavechia: Nós implantamos o BW (módulo de datawarehouse) em 2001. Isso facilita muito para as informações gerenciais. Nós utilizamos o BW para as informações gerenciais e continuamos utilizando os relatórios standard, ou aqueles desenvolvidos inicialmente, para as informações operacionais. A necessidade de informações operacionais depende muito de cada organização.</p> <p>Outro problema é a localização. Hoje está resolvido. Já em 2000, estávamos num nível muito melhor.</p> <p>7. <i>E um momento crítico, em que não foi encontrada solução satisfatória?</i></p> <p>8. <i>Do seu ponto de vista, como a implantação do sistema de informações impacta sobre a organização ? (aspectos positivos e problemáticos)</i></p> <p>Adhemar: Em todas as mudanças, um dos principais fatores de sucesso é a comunicação. Se a <u>comunicação é simples e transparente</u>, as pessoas aderem ao projeto, ao invés de reprimi-lo. Envolvemos 130 gerentes, conforme progredia o desenvolvimento..</p> <p>As vantagens que tivemos no projeto R/3 foram na questão da padronização dos processos em toda a</p>
--	--

<p>(c) Risco (adequação do projeto no tempo)</p> <p>(c) Risco (dependência)</p>	<p>questão da padronização dos processos em toda a organização e na integração das informações que hoje são únicas, confiáveis e rápidas.</p> <p>Quanto as desvantagens podemos citar a questão do <u>"engessamento" dos processos</u>. Ou seja você tira um pouco a criatividade das pessoas em achar uma forma de fazer melhor as coisas. Outra questão é a <u>dependência das soluções de um único fornecedor</u> que, se não administrado adequadamente, pode elevar os custos..</p>
<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>9. <i>Como essa mudança foi comunicada?</i></p> <p>Adhemar: Em todos os nossos projetos de TI, existe uma <u>frente de trabalho chamada <i>change management</i></u> que trata a questão da comunicação. No caso do projeto R/3, a comunicação foi feita de diversas formas, via reuniões, jornal interno, comunicado. Dentre estes, os mais eficientes foram as reuniões pois as pessoas sentiam mais confiança e deram mais crédito às informações transmitidas de forma simples e transparente.</p>
<p>(f) Adaptabilidade</p>	<p>Antônio Dalavechia: <u>Não dá pra considerar que teve resistência</u>. Até teve, mas nuns focozinhos isolados. Era mais <u>desconhecimento da utilização do sistema</u>. Isso gerou pânico em alguns grupos isolados.</p> <p>10. <i>Quais os benefícios e as problemáticas associados a uma mudança como essa ?</i></p> <p>Antônio Dalavechia: Na época eu não trabalhava na</p>

	<p>área de informática. Quando começou o projeto, mudou o diretor de informática. Ele pegou 17 pessoas da área, que tinha 120 colaboradores, e mais 17 pessoas de outras áreas, como financeira, compras, comercial etc. Foi uma experiência boa. Continuamos tendo essa política na área. Depois do projeto, eu fiquei, outros ficaram, outros foram promovidos, continuamos repondo pessoas. É uma experiência que deu certo.</p>
--	---

6.3. Chemyunion (Brasil)

A Chemyunion é uma jovem empresa brasileira, criada há 12 anos em Sorocaba, com o objetivo de produzir bioativos vegetais e inovações tecnológicas¹¹. Os insumos fabricados pela empresa – emolientes, doadores de consistência, preservantes, excipientes e bases auto-emulsionantes, além de ativos seguros e clinicamente testados – atendem a indústria cosmética e farmacêutica.

Desde então, a Chemyunion conquistou clientes como Unilever, Natura, Revlon, Avon, Davene, Boticário, Johnson & Johnson, Colgate, Aché, Bristol, entre outros. Graças à qualidade de seus produtos e uma presença no mercado nacional como internacional, a empresa vem obtendo um crescimento médio superior a 30% nos últimos 5 anos.

Além da produção de insumos, a Chemyunion desenvolve e testa fórmulas para produtos cosméticos e farmacêuticos. Através de seu Laboratório de Assistência Técnica, a empresa sugere modos de utilização e oferece um acompanhamento que garante a obtenção das características desejadas para os produtos de seus clientes.

Outra importante realização da empresa, no objetivo de apoiar seus clientes na utilização de seus insumos foi a criação do Centro de Excelência Conservantes Chemyunion. Nele, a empresa trata especificamente a questão da prevenção da contaminação microbológica, dando suporte técnico na escolha da melhor solução em proteção microbológica para cada produto. Para tanto, são levados em consideração o comprometimento com a saúde do consumidor e do ambiente, assim como

¹¹ Informações obtidas no website da empresa: <http://www.chemyunion.com.br>

o conhecimento desenvolvido pela empresa em termos de interações entre produto-microorganismos-conservante.

Resumo do caso

A adoção do SAP pela Chemyunion se justifica pela necessidade de profissionalizar a gestão da empresa. Criada há doze anos, a empresa desenvolveu seus próprios sistemas. Mas chegou um momento em que as soluções desenvolvidas internamente não podiam mais responder às necessidades da empresa. *A Chemyunion atua em um mercado internacional; 60% dos insumos vêm de fora e 60% dos clientes são multinacionais. Logo, o sistema deveria nos colocar em pé de igualdade com os competidores*, ressalta Norberto Lopes, Sócio-Diretor da empresa.

Apesar da equipe reduzida, foi feito um estudo detalhado para avaliar qual a solução mais adaptada. Segundo Marta Custódio, Gerente da Área de Informática, além da aderência aos processos da empresa, foram avaliados critérios como capacidade do editor de se manter no mercado e capacidade de o sistema acompanhar o desenvolvimento da empresa.

A implantação foi iniciada em janeiro de 2003 e durou três meses e meio, mas, por ser uma empresa de tamanho médio, a Chemyunion teve que enfrentar restrições de espaço, infra-estrutura, pessoal. Norberto Lopes observa que, durante a implantação, houve muitas surpresas. Como a empresa já era enxuta, achou-se que a implantação seria fácil. Mas não foi o caso. Por causa dos fluxos pré-definidos, em algumas situações o novo modo de trabalho é muito limitante.

Em virtude desses problemas, o sistema começou a se estabilizar apenas no início de 2004. Alguns benefícios já podem ser observados como uma mudança de atitude dos colaboradores, com uma compreensão processual do funcionamento da empresa; controle da movimentação de

estoque; e controle de qualidade. Nas palavras de Norberto Lopes, *ainda não colhemos os frutos, mas estamos esperançosos.*

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Chemyunion.

Contextualização

<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p> <p>(1) Motivo (processo de modernização)</p> <p>(3) Processo decisório (critérios)</p> <p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>1. Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</p> <p>Norberto Lopes (Sócio-Diretor): A Chemyunion é uma empresa nova (12 anos) que começou do zero, sem nenhuma herança tecnológica. Desde o princípio, <u>criamos nossa própria ferramenta</u> como forma de operacionalizar as necessidades. Entretanto, os <u>sistemas não eram integrados.</u></p> <p><u>Chegou o momento de profissionalizar,</u> pois a empresa trabalha com especialidades, o ciclo de produto é rápido e a quantidade é grande. Os clientes demandam dinamismo e inovação.</p> <p>Nem passou pela cabeça fazer outro sistema ou outsourcing. A solução profissional e a universalidade são um diferencial de eficiência e te colocam no <u>mercado falando a mesma língua.</u></p> <p>Marta Custódio (Gerente de TI): o principal problema do <u>sistema antigo não era a obsolescência,</u> mas a falta de falar a mesma língua das outras áreas.</p> <p>2. Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção,</p>
--	---

<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p><i>seleção do fornecedor, implantação)?</i></p> <p>Norberto: Para encontrar a ferramenta mais conveniente, <u>todas as opções foram trabalhadas</u>. Depois de tabular as opções e suas características, procurou-se clientes dessas soluções. Após essa etapa, vários foram eliminados, por causa dos senões (abaps/ atualizações, custo de manutenção, adaptações). O processo de avaliação durou 6 meses. SAP apresentou maior amplitude de opções.</p>
<p>(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)</p>	<p>Além disso, como empresa nacional, <u>a Chemyunion atua em um mercado internacional</u> (60% dos insumos vêm de fora e 60% dos clientes são multinacionais). A concorrência é importante. Logo, <u>o sistema deveria nos colocar em pé de igualdade com os competidores</u> (qualificação). Finalmente, uma última razão, ainda que não tenha sido determinante, pois o sistema já tinha sido escolhido, é o fato de que <u>a adoção de SAP influencia como o mercado vê a Chemyunion</u>. Existe conotação de sofisticação; não é qualquer um que tem.</p>
<p>(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)</p> <p>(3) Processo decisório (critérios)</p>	<p><u>Critérios para eleger SAP: todos os módulos eram disponíveis; apresentava grau de adaptabilidade maior</u>. Tínhamos necessidade de integração: trabalho de estoque com previsão de vendas, que alimenta planejamento e programação de produção. Alguns sistemas tem todos os módulos, mas não foram criados como um contexto. Às vezes, não se entrelaçam, pois surgiram em momentos diferentes e o mercado evolui). O SAP é uma solução de mercado. No caso do RH, a solução é quase algo a parte. Em outras empresas, outros módulos têm esse problema. O sistema SAP apresentou o menor desvio</p>

<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>apresentou o menor desvio.</p> <p>A <u>implantação ocorreu durante 3 ½ meses, nos quais diretoria e key users passavam seus finais de semana em cursos de implantação.</u> Foram 45 dias de apresentação do sistema, depois 2 meses para criar o ambiente de adaptação.</p>
<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>Marta: Para o processo de avaliação de sistemas integrados, houve uma <u>busca de informações prévia sobre 10 sistemas integrados.</u> Dessas 10 soluções, selecionou-se 6 ferramentas, consideradas conhecidas pelo mercado e com <u>capacidade de se manter no mercado,</u> de diversos níveis de preço. A <u>avaliação de alternativas durou por volta de um ano e meio.</u></p>
<p>(c) Risco (continuidade do editor)</p>	<p>Em seguida, avaliou-se a <u>capacidade de os produtos agüentarem o desenvolvimento da empresa no tempo.</u></p>
<p>(c) Risco (adequação do projeto no tempo)</p>	<p>Foi formada uma <u>equipe de avaliação com key users, mas esses não dedicavam tempo ao projeto;</u> as áreas foram cansando e os diretores tiraram o apoio. A SAP surgiu no final desse processo de análise, pois não tinha ainda a solução para pequenas empresas.</p> <p>Embora a questão de preço fosse importante, procurou-se avaliar uma série de outros fatores antes de entrar nessa discussão. Não queria influenciar só pelo preço.</p>
<p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)</p>	<p><u>Para cada uma das 6 soluções alternativas, existe relatório detalhado com características técnicas e processo de implantação</u> - IFS, SAP, DATASUL, JdEdwards, Bpix (SSA Global Technologies) e</p>
<p>(b) Pragmatismo (profundidade de análise)</p>	<p></p>

<p>(a) Transparência e participação (centralização das decisões)</p>	<p>LogoCenter. Após esse estudo, que foi feito na sua maior parte pela gerente da área de TI, jogos com os seis <u>relatórios foram enviados para todos os diretores.</u></p>
<p>(3) Processo decisório (critérios)</p>	<p>Dessas 6 alternativas, restaram 3 possibilidades - IFS, SAP e JdEdwards, consideradas como atendendo aos seguintes critérios: <u>tecnologia aberta; objetivo colocar a Chemyunion no nível do mercado; confiabilidade da empresa.</u> O principal foco era a aderência dos processos; produção por processo.</p>
<p>(f) Adaptabilidade</p>	<p>A apresentação das três soluções restantes foi feita em dois dias. Eu coloquei a apresentação do SAP num dia separado, estrategicamente. <u>O SAP já era o meu favorito, mas queria que os diretores chegassem a uma escolha por eles próprios.</u> Como a SAP não dá demonstração, foram negociadas reuniões de apresentação com consultores. No caso da seleção de alternativas: não dá pra colocar um preço.</p>
<p>(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)</p>	<p>Qual o motivo principal para adotar o SAP? Era meu predileto, eu já não podia esconder. <u>Eles (os diretores) preferiram também, pois o mercado está sendo engolido pela SAP. Clientes e fornecedores usam SAP.</u></p>
<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>A decisão foi praticamente unânime. Alguns diretores levantaram receios do tipo <u>‘será que vamos conseguir?’</u>, <u>‘empresas não conseguem imprimir notas (nos dias que seguem a implantação)’.</u> <u>A empresa poderia viver com software menor, mas daqui há alguns anos precisariam mudar.</u> Starterpack: é a pré-configuração de módulos específicos. Tem todos os módulos, mas alguns estão zerados. BI, BW e CRM (não tão grande).</p>
<p>(c) Risco (adequação do projeto no tempo)</p>	<p>A forma de analisar uma decisão desse tipo depende do</p>

<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>tamanho da empresa. No caso da Chemyunion, há uma grande restrição de recursos. Quando lançou o StarterPack, viabilizou o negócio.</p> <p>A <u>implantação durou três meses e meio</u> - de 27/01/03 à 05/05/03. Nesse período foi feita toda a implantação e mais uma atualização de versão. Por ser uma média empresa, a Chemyunion teve que enfrentar restrições de espaço, infra-estrutura, pessoal. A diretoria participou: tinham que abraçar a causa do processo de implantação. Paralelamente, passando tarefas; necessidade de montar uma base de dados.</p>
<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>Eu assumi o trabalho de preparo para implantação do sistema praticamente sozinha. <u>Quando o projeto começou, tínhamos sala montada, computadores, telefones, pessoas escolhidas.</u> Na área de sistemas, a empresa conta com três pessoas apenas: gerente do projeto, gestor de bases (manutenção usuários, base de dados, ambiente), e suporte a usuários.</p>
<p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)</p>	<p><u>Além da diretoria e da equipe de informática, participaram da implantação 11 key-users,</u> divididos nas áreas MM (3), PP, Fiscal, Custos, FI, QM, PM, HR, SD. A diretoria formou uma equipe executiva. Havia um 'patrocinador do projeto', representado pela Diretora Administrativa, mas a sua participação não foi atuante e ela saiu da empresa no meio do projeto.</p>
<p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p>	<p>No início da implantação <u>deu-se um prazo de dois anos para o processo de assimilação do novo sistema.</u> Vai dar. Hoje a implantação tem 1 ½ ano.</p>

<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>3. <i>Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?</i></p> <p>Marta: A Chemyunion foi <u>uma das primeiras empresas do setor de pequenas e médias a adotar SAP</u>, então tinha o problema de comprar a primeira versão. Fomos bastante ousados. Recebemos bastante apoio da SAP, por ser uma das primeiras instalações do StarterPack. A SAP utilizou o que foi desenvolvido pela Chemyunion. Por outro lado, a empresa que implementa não foi parceira e a implementação foi difícil.</p> <p>O StarterPack não tinha: manutenção industrial, controle de qualidade, comércio exterior, recursos humanos (folha), pois era muito caro. Tivemos que negociar a entrada dessas funções no sistema.</p>
--------------------------------------	---

Questões semi-diretivas

<p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p> <p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p>	<p>4. <i>Durante a implantação, houve situações não esperadas? Como elas foram resolvidas?</i></p> <p>Norberto: Houve muitas surpresas. Uma <u>certa ingenuidade de nossa parte e uma certa impetuosidade daqueles que quiseram vender o sistema</u>. A Chemyunion comprou o modo pré-adaptado (compacto). Como era uma empresa enxuta, com fluxos definidos, achou que a implantação seria fácil. A implantação em 3 ½ meses “foi um parto, um forceps absurdo”. Tivemos consultoria extra, adaptações. Ex.: módulo de RH hoje precisa do dobro de pessoas. <u>Modo de trabalho é muito limitante</u>; tivemos muitas surpresas desagradáveis, o projeto saiu do controle. Fazem três</p>
---	---

<p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p>	<p>meses que o sistema começou a estabilizar. Houve muitas horas não pagas de consultoria, porque não se conseguiu justificá-las.</p> <p>As surpresas apareceram na produção: <u>relatórios modestos</u>; informação que não traduzia necessidades; <u>necessidade de mudar conceitos</u> que o consultor não compreendeu ou que não foram bem transmitidos pelos usuários. A primeira consultoria deu no pé; gerente de projeto teve problemas com a gerente de TI da Chemyunion.</p>
<p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p>	<p>No Brasil, a empresa precisa lidar com taxa de juros exagerada, problemas de logística, qualidade da mão de obra, concorrência desleal dos mercados desenvolvidos e menos desenvolvidos. Você imagina que, ao comprar um <u>software com imagem tão forte e tão caro</u>, você terá só facilidades. Mas não é assim. Ter que enfrentar os problemas inerentes ao negócio e também outros de um sistema, que deveria acrescentar e não atrapalhar, desilude.</p>
<p>(f) Adaptabilidade (acordo/desacordo dos funcionários)</p>	<p>Também houve problemas de adaptação, pois a <u>cultura de trabalho do SAP</u> é muito diferente. A implantação demanda um tempo razoável de maturação. Além disso, houve o problema da sucção das pessoas que entendem de SAP pelo mercado.</p>
<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>Marta: Tivemos problemas, mas a empresa não chegou a parar. Eu assumi o suporte aos usuários, pois conhecia todos os módulos. Os <u>usuários faziam fila</u> na minha mesa, pois não sabiam como fazer seu trabalho no sistema ou extrair as informações de que precisavam.</p> <p>Depois da implantação, criou-se o <u>projeto convergência</u>,</p>

<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>com o objetivo de estabilizar o sistema e fazê-lo entregar as informações como necessário. Como havia o <u>comprometimento diante da diretoria</u>, funcionou. Os diretores gastaram horas e horas nas reuniões (freqüentes). Assumia-se prazos e tarefas das mudanças.</p> <p>Nós implementamos o sistema <i>standard</i> e criamos relatórios, para obter as informações gerenciais. Mas o desenvolvimento é 1%.</p> <p><i>5. Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e riscos potenciais dessa estratégia?</i></p> <p>Norberto: Os benefícios são as próprias premissas do ERP: sistema de atualização com o mercado; tecnologia; sintonia técnica; maior adaptabilidade, agregar valor pelo nome do sistema.</p>
<p>(c) Risco (continuidade do editor)</p>	<p>As empresas nacionais poderiam sofrer descontinuidade. Da mesma forma, os fornecedores internacionais menos representativos poderiam ser compradas. O <u>SAP transparece maior solidez</u>, pois possui um passado representativo, está presente em todos os países, é uma empresa alemã, e existe um alto índice de investimento alemão no Brasil.</p>
<p>(3) Processo decisório (critérios)</p>	<p>O <u>sistema é universal</u>, permite a adaptação. Na época pensou-se em criar filiais, expandir, e o SAP permite. Mudar de negócio não é um cenário; alias, isso implicaria outra implantação.</p>
<p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p>	<p>SAP era a solução mais cara, mas, como a decisão é de longo prazo, não posso ir pelo custo. Não foi pensado em calcular o retorno sobre o investimento. <u>Procurar</u></p>

<p>(c) Risco (dependência)</p>	<p><u>saber qual é o retorno</u>: palito sai mais caro que o camarão. Com a competição internacional, era a continuidade do negócio que estava em jogo, pois não teríamos interatividade (custo 100%, se negócio morrer). Risco é questão de dinheiro, pois quase tudo dá para fazer. <u>Agora que você casou, tem que ficar pagando</u>. Atualmente, os custos de manutenção e gestão de versões é de 70k/ano. Custo: 30% é software, o resto é implantação.</p> <p>Ainda não colhemos os frutos, mas estamos esperançosos.</p>
<p>(c) Risco (dependência)</p>	<p>Marta: A média empresa não pode depender só da mão de obra externa. Temos que nos desdobrar, reduzir custos, a <u>flexibilidade do sistema é fundamental</u> - para dar opções à empresa. SAP: processo de otimização é mais lento.</p>
<p>(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)</p>	<p><u>Permite misturar consultoria com desenvolvimento interno</u>. TI é transparente, com profissionais disponíveis no mercado, de custo mediano.</p>
<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>Procurou-se <u>buscar no mercado a flexibilidade e não transformar a Chemyunion num laboratório de testes</u>. A Chemyunion quer exportar; a empresa busca tecnologia no seu produto: tecnologia de ponta no produto e no back-office.</p> <p>Os riscos dessa estratégia são de não se conseguir levar o projeto a diante, de ter que abortar o projeto, de nunca conseguir concluir a configuração do sistema, de não conseguir que os usuários vestissem a camiseta. O custo era muito grande. Hoje não há mais riscos.</p>

<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>Eu sofri muita pressão da parte da diretoria; <u>senti a responsabilidade de ter que fazer dar certo</u>. Olhando para trás, hoje não sei todos os problemas que tivemos. Se me perguntarem se eu assumiria um projeto assim novamente (com uma empresa de mesmo porte), não sei (acho que não). A Chemyunion passou praticamente um ano envolvida.</p>
<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>A <u>empresa premiou os key users</u>, pelo seu empenho. Marta tirou férias de 1 mês na Europa.</p> <p><i>6. Você poderia descrever um momento crítico do projeto (um problema), em que foi dada uma solução satisfatória?</i></p>
<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>Marta: Ao colocar o SAP em produção (Go Live), percebeu-se que <u>os processos não estavam ajustados</u>, conceitos estavam com problemas, relatórios não davam informações necessárias.</p> <p>Outra grande dificuldade durante o projeto foi a necessidade de competir com os gerentes dos key-users, pelo seu tempo. O projeto tinha que sair, não havia discussão. A mentalidade era “se estou no projeto, tenho que cumprir até o fim”. Antes de as pessoas entrarem no projeto, foi dito claramente que os funcionários deveriam se comprometer totalmente. No caso de uma funcionária, ela decidiu postergar o seu casamento até o final do período de adaptação, pois essa foi a condição para entrar no projeto ou desistir de participar. Para vencer o trabalho diário e também as exigências do projeto, trabalhou-se todos os finais de semana e várias</p>

<p>(f) Adaptabilidade (resistência)</p> <p>(f) Adaptabilidade</p>	<p>madrugadas.</p> <p>7. <i>E um momento crítico, em que não foi encontrada solução satisfatória?</i></p> <p>8. <i>Do seu ponto de vista, como a implantação do sistema de informações impacta sobre a organização ? (aspectos positivos e problemáticos)</i></p> <p>Marta: Uma grande dificuldade, durante a fase de implantação, foi lidar com a <u>mentalidade do key user</u>. Durante esse processo de mudança de forma de trabalho, <u>alguns usuários não se adaptaram</u>, houve um movimento. De forma geral, a empresa está hoje em outro nível de profissionalismo, à medida em que os funcionários integraram uma nova cultura, com visão processual e de integração. Hoje os usuários entenderam que têm responsabilidade.</p> <p>Tecnologicamente, hoje temos controle da movimentação de estoque, controle de qualidade. Ainda temos problemas de custos; na conta ainda tem lançamento manual, mas dá para viabilizar. A parte gerencial falta, mas começou a aparecer.</p> <p>9. <i>Como essa mudança foi comunicada?</i></p> <p>10. <i>Quais os benefícios e as problemáticas associados a uma mudança como essa?</i></p>
---	--

	<p>Norberto: Na realidade, o mercado com clientes e fornecedores externos é representativo. O SAP permite a integração com clientes e fornecedores através do sistema. Essa ferramenta será utilizada.</p> <p>Um ponto problemático é a necessidade de desenvolvermos abaps (adaptações). Mesmo assim, o SAP ainda parece a melhor opção.</p> <p>Quanto ao retorno sobre o investimento, isso é uma coisa que não dá para calcular. Por isso, tem que se comprar o sistema da melhor forma.</p>
--	--

6.4. Cobra Rolamentos (Brasil)

A Cobra Rolamentos atua na distribuição de autopeças para lojas, concessionárias e frotistas – empresas de transporte, que possuem frota de ônibus, caminhões etc¹².

Criada em 1987, a empresa conta hoje com 16 lojas em todos os pontos do país, de Porto Alegre, no sul à Imperatriz, no norte do Brasil. Em janeiro de 2005, a Cobra planeja abrir sua loja 17^a loja, situada em Curitiba. A empresa conta com 350 funcionários.

Resumo do caso

A adoção do sistema SAP pela Cobra Rolamentos ocorreu após duas tentativas de transferir o desenvolvimento dos sistemas para empresas de informática. Após analisar vários ERPs, e descartar algumas alternativas, a empresa optou pelo SAP, por causa da conveniência do processo de implantação.

Mas a implantação não foi fácil. Douglas, Diretor de Informática, lembra que, quando os consultores fizeram a apresentação do sistema, eles mostraram relatórios e funcionalidades que não apareceram na implantação. Além disso, durante o projeto, não houve transferência de informações para os técnicos da nossa empresa. Segundo Douglas, a falta de experiência dos consultores que fizeram a implantação comprometeu a qualidade do projeto. *Nos rotularam como revenda de auto-peças, mas nossa realidade é muito mais complexa.* A implantação durou 6 meses, depois dos quais foi necessário mais um ano de correções e adaptações. Como consequência, os anos de 2000 e 2001 foram perdidos. As coisas começaram a melhorar, quando o presidente da empresa contactou a SAP.

¹² Informações obtidas em contato telefônico. Ver também: www.cobra-rolamentos.com.br

Tânia Cobra, consultora de sistemas, conta que a empresa sempre teve crescimento acima da média. Durante a implantação, a Cobra Rolamentos perdeu mercado, uma situação que a empresa procura modificar em 2004, com a abertura de quatro lojas. *Hoje começamos a ter retorno sobre o projeto e até satisfação, diz Tânia. Temos um kit de abrir filial que permite que uma nova loja já esteja faturando em 15 dias.*

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Cobra Rolamentos.

Contextualização

<p>(1) Motivo (processo de modernização)</p>	<p>1. Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</p> <p>Douglas Sturaro (gerente de informática): eu trabalho com informática desde o início da empresa, há 15 anos. Com o desenvolvimento interno e o crescimento da empresa, houve <u>necessidade de expandir os sistemas</u>. O sistema antigo não tinha documentação e dependia de uma pessoa que o conhecesse. A Cobra cresceu, e passou a ter 6 lojas. O número de fornecedores também aumentou.</p> <p>O primeiro teste de substituição do sistema ocorreu através de uma softwarehouse. Implantou-se o sistema em uma das lojas e esse não funcionou.</p> <p>Depois, encontramos uma softwarehouse que atendia o setor de autopeças, em meados de 96. Essa prestadora tinha um problema sério. Ela desenvolvia uma aplicação semelhante para o maior concorrente da Cobra. A softwarehouse não se sentiu bem e começou a</p>
--	--

<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>desenvolvendo coisas para eles e não para nós. Funcionalidades que sabíamos que os outros tinham, nos eram apresentadas como sendo muito difíceis, eram postergadas. Em um dado momento, desenvolvemos um sistema de transferência de valor de nota que permitia economizar bastante papel, ao imprimir cinco notas em uma. Essa tecnologia foi direto para o concorrente, que começou a utilizá-la uma semana depois. A partir daí, começamos a procurar um ERP.</p> <p>2. <i>Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção, seleção do fornecedor, implantação)?</i></p> <p>Douglas: Vimos Microsiga, Datasul, Baan, Oracle, SSA (Bpix), em um ano e meio de pesquisa. Quando sabíamos de uma empresa que havia implantado um ERP, <u>íamos lá, obter informações sobre o projeto.</u></p> <p>Não sentimos firmeza na apresentação dos pacotes nacionais. No caso da Baan, a empresa coligada (Santana) “não tinha vontade de apresentar”.</p> <p>Já o BPix só rodava em AS 400. “Tudo menos isso!” Uma vez estávamos mudando servidores. Vi a propaganda dos servidores AS400 e liguei para ter informações. A resposta foi: “olha, o AS 400 é muito mais do que você precisa, então não vou nem vender pra você”. Então descartamos o BPix.</p> <p>Na época, a Oracle parecia melhor, mas não trabalhava com projeto de implantação com duração e custo determinados. Não dava garantia que o projeto se desenvolveria dentro do previsto.</p>
---	--

<p>(3) Processo decisório (critérios) → controle do tempo/orçamento do projeto</p> <p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p>	<p>desenvolveria dentro do previsto.</p> <p>O que chamou a atenção para o SAP foi o método de implantação. Em todos os outros ERPs, direto com fornecedor. Na SAP, <u>a parceira de integração ProcWork trabalhava com pacote fechado</u>, ao invés de horas de implantação.</p> <p>Tânia Cobra (Consultora em TI): Sobrou o melhor, graças a Deus. Colocando todos na peneira, o SAP é melhor.</p> <p>Hoje, está aí, com uma plataforma extensa. A estrutura que tem por trás (mundial) não existe em outro fornecedor.</p> <p><i>3. Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?</i></p> <p>Tânia: No início foi difícil, pouco a pouco fomos consertando as coisas. <u>Nós nos sentíamos abandonados.</u> Depois foi melhorando. O Miguel (gerente da conta, da SAP) está sempre em contato com a gente. Todo ano compramos mais licenças.</p>
---	---

Questões semi-diretivas

<p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p>	<p><i>4. Durante a implantação, houve situações não esperadas? Como elas foram resolvidas?</i></p> <p>Douglas: O pessoal que veio fazer a <u>apresentação do sistema colocou relatórios, BI (Business Intelligence)</u>. Mas na implantação essas funcionalidades não apareceram. Ficamos decepcionados. Os consultores ficavam</p>
--	--

<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>insistindo no fato de que o SAP tinha como grande benefício a integração entre os módulos. Mas isso, eu já tinha no antigo sistema!</p> <p>Durante o trabalho, <u>não havia transferência de informações</u> para os técnicos da nossa empresa. O pessoal de implantação não tinha experiência. Nos rotularam como revenda de auto-peças, mas nossa realidade é muito mais complexa.</p> <p>A implantação durou 6 meses. Depois, tivemos mais de 1 ano de correções e adaptações. Quem fez o levantamento subestimou o tamanho da empresa. A parte tributária é diferente nos diversos estados do Brasil em que a Cobra Rolamentos atua.</p>
<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>No início, com tantos problemas, <u>adotamos como solução trabalhar em outro sistema e repassar os resultados para o SAP</u>. Além de retrabalho e da necessidade de montar uma equipe extra, esse processo era bastante longo. Nessa época, chamávamos o sistema de “Só Aumentou o Pessoal”.</p> <p>Tânia: Em 2000, a SAP lançou o template para pequenas e médias empresas. As equipes de vendas saíram vendendo. Entretanto, esse mercado não tinha maturidade. Foi necessário algum tempo e a realização de alguns projetos para ter uma solução adequada. Aí você forma templates aderentes.</p>
<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>Quando o SAP entrou em produção e <u>a operação da Cobra Rolamentos saiu do controle</u>, tivemos dificuldade de conseguir apoio para resolução da situação. Estávamos numa situação crítica. Nessa época, outros ERPs estavam investindo no mercado brasileiro. O</p>

<p>(c) Risco (adequação do projeto no tempo)</p>	<p>Diretor da Cobra mandou uma carta para o presidente da SAP, colocando a empresa à disposição da concorrência, para propaganda. Aí, em meados de 2001, veio o Miguel (gerente de conta da SAP). Foi quando a gente sentiu a presença da SAP. Desde lá as coisas começaram a se resolver.</p> <p><i>5. Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e riscos potenciais dessa estratégia?</i></p> <p>Douglas: Hoje, muito do que a gente faz é graças ao SAP. Tem gente que reclama ainda, mas temos muitas facilidades, como o estoque on-line. Temos três usuários por filial: 1 para faturamento, 1 na parte administrativa e 1 gerente, que consulta relatórios. Hoje temos software que ninguém mais tem (no setor).</p> <p><u>O risco é custo.</u> Fomos obrigados a fazer up-grade e a manutenção anual é 17% do valor da licença.</p> <p>Tânia: Temos 65 usuários na empresa. Hoje começamos a ter retorno sobre o projeto e até satisfação.</p> <p>Temos um kit de abrir filial que permite que uma nova loja já esteja faturando em 15 dias. Dá para ampliar a utilização do sistema, mais é muito caro para ter em todas as pontas.</p> <p>Nós somos ousados, fizemos migração esse ano, para o Enterprise. Foi a melhor coisa, consertamos erros do passado com a nova versão.</p> <p>.</p> <p><i>6. Você poderia descrever um momento crítico do projeto</i></p>
--	---

<p>(c) Risco (escolha do integrador)</p> <p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>9. <i>Como essa mudança foi comunicada?</i></p> <p>10. <i>Quais os benefícios e as problemáticas associados a uma mudança como essa ?</i></p> <p>Tânia: O volume de informações da Cobra Rolamentos é equivalente ao de uma empresa grande. O upgrade foi subestimado. As <u>consultorias não entenderam</u> que as pequenas e médias têm uma realidade que não é simples.</p> <p><u>Não sabemos como sobrevivemos</u>, foi um grande milagre. Nossa estrutura é simples, mas precisamos do sistema.</p> <p>Sempre tivemos crescimento acima da média. <u>Durante um ano e meio (durante a implantação), perdemos mercado</u>. Os anos de 2000 e 2001 foram perdidos. Agora estamos recomeçando, mas ainda estamos abaixo do ritmo anterior.</p> <p>Agora não temos mais limite; o sistema atende qualquer demanda. Esse ano, vamos abrir 4 filiais.</p>
--	--

6.5. *Noma (Brasil)*

A Noma do Brasil S.A. foi fundada em 1967, com o nome fantasia de Brasmecânica¹³. O objetivo era explorar a venda de peças, consertos, reformas e a fabricação de terceiro-eixo para caminhões. A primeira sede estava localizada na cidade de Maringá, no Estado do Paraná, em um terreno de 800 m², com 100 m² de área construída. Foi neste local, que começaram a ser montados os primeiros protótipos de semi-reboques, as conhecidas carretas Noma.

Em 1970, a sede foi transferida para uma nova área, com 5.000 m². Após esta mudança, a Noma passou a fabricar 35 trucks por mês e começou a montar caçambas basculantes sobre chassi. A fabricação das carretas trouxe novamente a necessidade de expansão. Assim, em 1975, a Noma adquiriu uma área de 100 mil metros quadrados, transferindo-se para a cidade de Sarandi. Na época, a área fabril contava com uma área construída de 11 mil metros quadrados e permitiu a diversificação da gama de produtos.

Em 1987, começa a ser montada a rede de representantes comerciais e de assistência técnica Noma. Primeiramente foram nomeadas empresas nos Estados do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Santa Catarina. Em 1989, a convite da Scania do Brasil, a Noma inicia a comercialização dos seus produtos para o mercado externo, com a venda de 32 semi-reboques para o Chile. Dessa experiência, resultou a internacionalização da empresa, com a instalação de representações comerciais e postos de assistência técnica no Paraguai, Uruguai e Argentina.

¹³ Informações obtidas no website da empresa: <http://www.noma.com.br>

Além desses, representantes comerciais foram nomeados na Bolívia, Chile e Equador.

Hoje, o parque fabril da Noma conta com uma área coberta de 30.000 m², totalmente destinada à fabricação de seus mais de 150 modelos de equipamentos configuráveis. Os equipamentos são produzidos em um moderno conceito de linha de montagem, auxiliado por gabaritos específicos, máquinas de corte à laser e robôs industriais. O gerenciamento de toda organização é informatizado.

A sólida presença no mercado de semi-reboques da América do Sul se deve também ao caráter fortemente inovador da empresa. A Noma do Brasil S.A. demonstrou pioneirismo e tecnologia ao lançar o primeiro Semi-Reboque bimodal: o "Rodotrilha" - um equipamento que trafega tanto na rodovia como na ferrovia, resultado de um projeto arrojado, com tecnologia 100% brasileira.

Resumo do caso

Ao passo que, na área de engenharia, a Noma do Brasil é um exemplo de inovação, no que se refere a gestão de informática, a empresa operou até o ano de 2000, utilizando o sistema de gerenciamento de arquivos Fox-Pro. Não havia integração entre os dados e a manutenção dependia das pessoas que conheciam o sistema.

A equipe de informática analisou as possibilidades de ERP existentes no mercado, a aderência aos processos da empresa e também a qualidade da consultoria de implantação. Tanto a Baan, quanto a SAP ofereciam vantagens e inconvenientes. *No aspecto técnico, preferiu-se o Baan, comenta Roseani, analista de sistemas, mas o foco, as facilidades na implementadora, o help-desk e a segurança apontavam para outra solução.*

A implantação do SAP durou de 2000 até 2002. *Durante dezembro de 2001, ficamos passando manualmente os dados do sistema anterior para o SAP, conta Sandra, key-user da área comercial. O maior problema encontrado na implantação foi a utilização de conceitos errados, que não traduziam de forma exata as informações desejadas no sistema. Além disso, houve muita resistência por parte dos usuários. Foi trabalhoso. (...) O pessoal reclamava, mas fazia.*

Apesar disso, Roseani vê como positiva a introdução do SAP na Noma. *Hoje, vejo que é perda de tempo fazer o desenvolvimento internamente. Nós evoluímos muito.*

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Noma do Brasil.

Contextualização

<p>(1) Motivo (processo de modernização)</p>	<p>1. <i>Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</i></p> <p>Roseani Cedaro (Analista de sistemas): Antes do SAP, <u>tínhamos apenas gerenciamento de arquivos</u>, com Fox-Pro. <u>Não era banco de dados</u>. Precisávamos de um sistema.</p>
<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>Sandra Moraes (Key-user da área comercial): O <u>sistema anterior era bem precário</u>. Passando de pessoa para pessoa. A manutenção era um problema, não era integrado.</p> <p>.</p> <p>2. <i>Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção,</i></p>

<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p> <p>(a) Transparência e participação (centralização das decisões)</p>	<p><i>seleção do fornecedor, implantação)?</i></p> <p>Roseani: <u>Analizamos opções de ERPs e ordenamos, por preferência</u>, Baan (ficou em primeiro lugar), SAP (tinha boa implementadora) e Datasul.</p> <p><u>Quem fez a avaliação foi a área de desenvolvimento.</u></p> <p>A Datasul não tinha boa implementadora, pela falta de recursos. Além disso, tivemos a informação de que a equipe não era boa, que os processos de atendimento e de produto não eram bons.</p> <p>No aspecto técnico, preferiu-se o Baan, que tinha banco de dados Oracle. O Oracle é o melhor banco de dados, mas esse não é nosso foco. O Baan nasceu a partir de um projeto de produção e não de sistema de informação. O nosso foco não é <i>make to order</i>, embora essa solução (Baan) tivesse maior histórico e presença no Brasil naquela época. Outro aspecto é que a Baan não queria analisar pacote. <u>O foco, as facilidades na</u></p>
<p>(3) Processo decisório (critérios)</p>	<p><u>implementadora, o help-desk e a segurança apontavam para outra solução.</u></p> <p>Com o SAP existem alguns inconvenientes. Hoje, não consigo controlar o chão de fábrica (com Baan, conseguiria). <u>Na época, o SAP não tinha algumas coisas, ou implementadora dizia que não tinha.</u> A implantação durou de 2000 até 2002.</p>
<p>(c) Risco (escolha do integrador)</p>	<p>Sandra: Projeto ocorreu em 2 anos. Para a escolha do ERP, houveram várias avaliações. Os critérios foram estabelecidos pela equipe de informática.</p> <p>Para o projeto, foi escolhido um usuário de cada departamento. Nós íamos fazendo os testes, conforme <u>íamos desenvolvendo as funcionalidades</u></p>

<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>íamos desenvolvendo as funcionalidades.</p> <p>Parte mais difícil foi adaptação do sistema à empresa. Ajustes em uma área (devido à integração) influenciavam outras áreas, cujas funcionalidades já estavam funcionando. Perdíamos o trabalho que já tinha sido feito, tínhamos que refazer.</p> <p><u>Dormimos com um sistema e acordamos com outro.</u></p> <p>Durante dezembro de 2001, ficamos passando manualmente os dados do sistema anterior para o SAP. Em 1º de janeiro de 2002, começamos a operar somente com o R/3. Não conseguimos realizar alguns processos, na primeira semana. Demorou 4 meses para estabilizar o sistema. Na verdade, durante essa fase, conseguíamos fazer, mas ficávamos bloqueados pelo tempo. A implantação durou dois anos e, depois, tivemos mais um ano de ajustes.</p> <p><i>3. Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?</i></p>
--	--

Questões semi-diretivas

<p>(a) Transparência e participação (centralização das decisões)</p>	<p><i>4. Durante a implantação, houve situações não esperadas? Como elas foram resolvidas?</i></p> <p>Roseani: <u>o papel da diretoria foi definir quando, como e o escopo do projeto.</u> Na época, fazia projetos abertos.</p> <p>O tempo de implantação foi previsto para seis a oito meses. Mas durou 18 meses para o Go Live, mais 6 meses para estabilizar. Mesmo assim, começamos a</p>
--	---

<p>(f) Adaptabilidade (resistência)</p>	<p>fazer faturamento logo no primeiro dia.</p> <p><u>O problema crítico foi o módulo PP. Trabalhamos sobre conceitos errados. Os gerentes de projeto não souberam passar para diretoria a importância;</u> ainda temos muitas planilhas paralelas.</p>
<p>(f) Adaptabilidade (resistência)</p>	<p>Sandra: Hoje, o sistema está estabilizado. No nosso caso, os users-key ajudaram muito, e já foi muito difícil. Com o restante dos usuários, foi trabalhoso. O pessoal estava ciente, foi informado. “Vocês têm que trabalhar com isso”. <u>O pessoal reclamava, mas fazia.</u></p>
<p>(f) Adaptabilidade (acordo/desacordo dos funcionários)</p>	<p>5. <i>Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e riscos potenciais dessa estratégia?</i></p> <p>Roseani: <u>Eu mesma era contra</u> a compra de um sistema integrado, na época. Hoje, vejo que é perda de tempo fazer o desenvolvimento internamente. O sistema integrado não reduz o quadro. Nós evoluímos muito, pois o custeio melhorou muito. Não avaliamos o ROI.</p>
<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>SAP é complexo: <u>entender a lógica não é fácil;</u> não na customização, mas no fluxo de documentos, no que se refere ao usuário.</p> <p>Noma não era integrada. Não adianta pegar alguém para mexer no SAP, se a pessoa não conhece.</p>
<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>Sandra: Hoje temos muitas funcionalidades novas. Os relatórios nos informam os valores exatos, histórico de faturamento.</p>
<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>Riscos: <u>tem que existir esforço, principalmente dos funcionários da empresa.</u> Quem sabe exatamente dos processos são os funcionários.</p>

<p>(d) Espírito crítico (expectativas)</p>	<p>processos são os funcionários.</p> <p>A empresa pode fazer, mas <u>se os funcionários não ajudam, não funciona</u>. Se o sistema começa a dar problema, perda muito grande em termos de pedidos, notas, caixa.</p> <p>6. <i>Você poderia descrever um momento crítico do projeto (um problema), em que foi dada uma solução satisfatória?</i></p> <p>Roseani: Em termos tecnológicos, foi bastante chocante: precisava de três servidores. Hoje eu considero o melhor sistema. É confiável, a formação é boa, mas muito cara. Os profissionais ruins não ficam no mercado.</p> <p>Nós temos hoje 30 licenças. O custo de manutenção de cada licença é de 1400 por ano. Mas a vantagem é que temos suporte, que atende rapidamente, em geral em uma semana.</p> <p>Houve um caso, em que <u>foi necessário alterar uma escrita fiscal</u>. A resposta veio em três meses, mas envolveu localização Brasil/ São Paulo.</p> <p>7. <i>E um momento crítico, em que não foi encontrada solução satisfatória?</i></p> <p>Roseani: tivemos problemas com o custeio. Poucas empresas fazem make-to-order para produto configurável. Fizemos uma tentativa de chavear alguns processos pelo sistema (reduzir a liberdade de alterações depois que o pedido de fabricação já foi iniciado).</p>
--	--

<p>(f) Adaptabilidade (acordo/desacordo dos funcionários)</p>	<p>iniciado).</p> <p><u>Make to order</u> começava a produzir para um cliente e depois mudava características ou transferia ordem.</p>
<p>(a) Transparência e participação (centralização das decisões)</p>	<p><u>O presidente deu veredito final, depois de muito bate-boca interno.</u> Isso acontece, pois temos na Noma a cultura de processos desestruturados. Enquanto a diretoria não disser “vamos resolver”..</p>
<p>(f) Adaptabilidade (resistência)</p>	<p><u>Hoje, 50% é no SAP e 50% do planejamento é paralelo.</u> Mas pessoal reclama das mudanças no planejamento.</p> <p>Como consequência, temos inversão de pedidos que não chegam na data, outros acabam atrasando. O supervisor da produção é NOMA.</p> <p>Eu estou satisfeita, mas estamos com problema no PP. Agora com a ISO, teremos melhorias. Vamos fazer o roteiro de produção, ou tirar o SAP dessa área, ou tirar o usuário.</p> <p>Para aproveitar o SAP, o estilo é sugar o máximo, sem desenvolvimento nem abaps. Tirar cultura da florzinha (adequar o sistema ao gosto do usuário).</p> <p>Sandra: Tivemos muita troca de consultores. Principalmente na produção.</p> <p>Algumas coisas, nós descobrimos depois. Mas agora é tarde para mudar. A gente tem muitos problemas quanto ao código do equipamento. Foi definido um número de série. Na programação toda, foi criado um outro código. Hoje, temos que utilizar esse outro código toda hora.</p> <p>Se tem problema com esse código, que não serve pra nada, o sistema bloqueia. Influencia produção,</p>

6.6. *Roquette (França)*

A Roquette é uma empresa familiar, especializada na produção de amido e derivados, principalmente para as indústrias papelreira e de alimentos¹⁴. Desde sua fundação, em 1933, a empresa extrai suas matérias primas de recursos naturais renováveis - o milho, a batata e o trigo -, separando seus componentes e os recombina, conforme as necessidades da indústria. Três tipos de matérias primas são utilizados: o milho, que representa mais da metade da matéria prima trabalhada; a batata, por causa de suas características específicas para a indústria papelreira; e o trigo, importante fonte de glúten.

O amido extraído dessas matérias primas é transformado em produtos para a alimentação, indústria química e farmacêutica, papelaria e de biotecnologia. Além dessas finalidades, os produtos da Roquette fornecem ainda para inúmeros fins: baterias elétricas, aditivos para concreto, fluido de forage, formas para fonderie, superfície de l'aluminium, couro, entre outros. Na Europa, a Roquette é um dos primeiros fornecedores de amidos, charopes de glucose, de maltodextrinas e de dextrose.

Com cerca de 6000 funcionários, a Roquette dispõe de plantas industriais na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia, e comercializa seus produtos em mais de 100 países, através de suas filiais, ou por intermédio de seus agentes. A empresa conta com doze plantas de produção, o que permite a transformação anual de cerca de 6 milhões de toneladas de matéria-prima em mais de 650 produtos diferentes. Dessa forma, a Roquette figura como primeiro produtor francês de amido e derivados, com forte

¹⁴ Informações obtidas no website da empresa: <http://www.roquette.fr>

presença internacional e um faturamento consolidado de cerca de 2 bilhões de euros. Sua atuação se concentra na região Européia, onde efetua dois terços do faturamento, na América do Norte e Ásia.

A área de pesquisa e desenvolvimento possui um papel relevante, para o sucesso da empresa. Parcerias com os clientes são desenvolvidas, de forma a manter a empresa ciente das necessidades dos mesmos. As equipes técnicas orientando e auxiliam na utilização dos insumos fornecidos pela Roquette, intervindo localmente, a fim de estudar os problemas e as oportunidades específicas de cada cliente.

Dessa forma, garantindo a perfeita compreensão de suas necessidades, a empresa pode atender melhor seus clientes, através do apoio do serviço técnico de laboratório e ou da área de pesquisa e aplicação experimental. Além disso, o departamento de assistência técnica da Roquette trabalha na criação de equipamentos, cuja utilização ofereça aos clientes o máximo rendimento dos produtos fornecidos, e os engenheiros e técnicos cuidam de todos os aspectos de engenharia ligados à utilização dos derivados de amido para o cliente, da concepção à realização de instalações de recebimento e estocagem.

Finalmente, outra área central de competência da empresa é o controle ambiental. Embora os produtos da Roquette sejam naturalmente biodegradáveis e não apresentem perigo para o ambiente, a empresa constata duas fontes de poluição potenciais da indústria de amidos, as quais são as emissões de SO₂ e de poeira. Nos dois casos, a empresa desenvolveu procedimentos destinados a minimizar seu impacto, numa luta contra a poluição. Paralelamente, os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento fazem uso de tecnologias inovadoras, com o objetivo de desenvolver e implantar procedimentos de fabricação orientados para a elaboração de produtos que produzam um mínimo possível de dejetos.

Resumo do caso

Com o crescimento das operações, viabilizado pela globalização, a Roquette pôs a prova seus sistemas de informação. Max Huguet, Diretor Financeiro e Coordenador do Projeto SAP, explica que, *antes do SAP, tínhamos programas pessoais, bastante integrados, mas de difícil manutenção e difícil de estender às demais filiais*. Entre 1995 e 1998, a Roquette adquiriu uma empresa nos Estados Unidos, precisando integrar os sistemas. Francis Evrard, Diretor de Tecnologia de Informações, conta que *essa experiência foi reveladora. Em 1998, chegamos a conclusão que precisávamos absolutamente de um novo sistema*.

Frente à opção de desenvolver um novo sistema internamente, a adoção de um ERP se justificava pelo conjunto de funcionalidades oferecidas, pela manutenção e também pelo fato de a empresa não ter que assumir os riscos associados a um projeto interno. Para avaliar a adequação do funcionamento da empresa à lógica dos ERPs e também a melhor alternativa, foi criada uma equipe de estudo. *Lemos todos os artigos sobre o assunto e, depois de 9 meses de estudo, começamos o desenvolvimento de uma maquete*, lembra Max Huguet.

A implantação do sistema se estendeu de 2001 a 2003, com uma equipe que chegou a 130 funcionários dedicados, além dos 120 consultores SAP. Foi montada uma ampla operação de treinamento dos 5 mil funcionários, através da formação de facilitadores. À razão de 1 usuário formado para 10 funcionários, os facilitadores prepararam os demais colaboradores para a utilização do sistema, servindo-se de um laboratório de testes, antes de o sistema entrar em produção.

Como todos esses usuários fazem acesso à base de artigos, foi necessário adquirir licenças para todos. *Foi uma novidade que descobrimos dois meses antes do lançamento*, conta Max Huguet. *Agora, estamos trabalhando para*

reduzir o número de licenças em uso. Além disso, a empresa começa em 2005 a implantação do módulo de vendas e distribuição (SD). Esse módulo foi excluído do escopo da primeira fase do projeto, a fim de limitar os riscos.

Quanto aos benefícios da adoção do sistema, Max Huguet cita o controle preciso dos preços dos produtos, por mês – uma necessidade, dada as variações devidas à sazonalidade dos produtos agrícolas. Além disso, com unidades de produção em vários pontos do hemisfério norte, a Roquette pode fazer outsourcing global, para atender os pedidos dos clientes da forma mais interessante para a empresa.

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Roquette.

Contextualização

<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>1. <i>Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</i></p> <p>Max Huguet (Diretor Financeiro e Coordenador do Projeto SAP): Antes do SAP, tínhamos <u>programas pessoais, bastante integrados, mas de difícil manutenção e difícil de estender às demais filiais.</u></p>
<p>(1) Motivo (processo de modernização)</p>	<p>A relação entre as usinas e os comerciais era gerada como uma empresa única, <u>dificultando a expansão do sistema.</u></p>
<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>Francis Evrard (Diretor de TI): Nós tínhamos <u>sistemas de informática específicos. Ao longo dos anos, eles se tornaram pesados</u> com remendos de todos os lados. Tínhamos uma verdadeira dificuldade de evolução, sobretudo nas partes mais antigas, que eram também, obviamente, as mais importantes. A maior parte de</p>

<p>(1) Motivo (processo de modernização) → sistema chegou ao limite de exploração</p> <p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p> <p>(c) Risco (continuidade do editor)</p>	<p>nossos sistemas foi desenvolvida entre os anos de 72 e 80.</p> <p>Existe igualmente um segundo elemento, o qual é a forma como a empresa gerencia seu crescimento.</p> <p>Até 1980, nosso crescimento foi lento. Tínhamos eventualmente a abertura de uma nova usina.</p> <p>Com a mundialização, o crescimento se intensificou, nos tornamos mais pró-ativos. Adquirimos uma empresa nos EUA, entre 1995 e 1998, a qual tinha sua própria organização, informática. <u>Foi preciso integrar os sistemas. Esse processo se mostrou bastante doloroso.</u> Essa experiência foi reveladora. Em 98, chegamos a conclusão que precisávamos absolutamente de um novo sistema.</p> <p>No sistema antigo, <u>nós tínhamos cerca de 5000 programas. Até 1998, tínhamos atualizado 900.</u> Fizemos a passagem do Euro e preparamos para o ano 2000. Como 70% da nossa receita vem da zona do Euro, nós demos prioridade para essa adaptação. Em 1º de janeiro de 1999, já estávamos preparados para o Euro. A implantação do SAP ocorreu depois.</p> <p><i>2. Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção, seleção do fornecedor, implantação)?</i></p> <p>Max Huguet: Vimos Baan, Oracle, SAP. A perenidade do sistema foi um critério bastante importante. O <u>SAP nos pareceu o mais provável de sobreviver 30, 40 anos após nossa implantação.</u> O Oracle nos pareceu</p>
---	---

<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>semelhante ao SAP, mas mais leve.</p> <p>Para obter informações sobre os sistemas, <u>montamos uma equipe de estudo</u>, com participação do pessoal de sistemas, da direção e com o apoio de um consultor externo. Lemos todos os artigos sobre o assunto. <u>Depois de 9 meses de estudo, começamos o desenvolvimento de uma maquete.</u></p> <p>No caso do ERP, nós compramos um produto. A manutenção é simples.</p> <p>O projeto começou em janeiro de 2001 e foi até 2003. Implantamos todos os módulos menos SD (Sales and Distribution).</p> <p>Nos três últimos meses do projeto, tínhamos 250 pessoas trabalhando, sendo 120 consultores.</p>
<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>Achamos que era <u>muito arriscado colocar o módulo comercial ao mesmo tempo</u>. Até agora (primeira etapa), implantamos os módulos de compras, finanças e contabilidade, produção e imobilizados. Deixamos o módulo de vendas e distribuição (SD) para a segunda fase, que deve ser iniciada em janeiro de 2005.</p>
<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>Francis Evrard: Esse tipo de decisão é um processo bastante longo. Começamos a nos questionar sobre <u>quais processos eram necessários</u>. Fizemos uma análise rápida, a fim de ter uma primeira idéia.</p> <p>Chegamos rapidamente a uma <u>decisão estruturante</u>. Se queremos crescer nos próximos 10 - 20 anos, é preciso reconstruir nossos sistemas com a visão da empresa que temos hoje.</p> <p>A segunda pergunta foi se desenvolveríamos</p>

<p>(c) Risco (adequação do projeto no tempo)</p>	<p>internamente ou compraríamos um ERP. A vantagem de comprar uma aplicação era que todas as <u>funcionalidades já estariam embutidas, mesmo se não tivéssemos interesse hoje</u>, poderíamos precisar delas daqui há 5 anos. Já no caso do desenvolvimento interno, teríamos que garantir os riscos do projeto, criar soluções que não são necessariamente melhores do que as que já existem hoje.</p>
<p>(f) Adaptabilidade</p>	<p>A terceira pergunta foi se a <u>nossa forma de trabalho era suficientemente padrão</u>, para entrarmos na lógica do ERP.</p> <p>Nossos clientes são indústrias. Trabalhamos no mercado B2B. Eu não teria adotado a mesma abordagem se atuássemos no setor de vendas por correspondência ou no setor bancário.</p> <p>Decidimos pela adoção de um ERP. Como nossa operação é mundial, decidimos por um editor mundial.</p> <p>Detectamos 5 editores. Analisamos Oracle, SAP e Baan. Esse último foi eliminado pois não atendia satisfatoriamente nossos processos.</p>
<p>(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)</p>	<p>Nos perguntamos se iríamos olhar todos (toma bastante tempo). Decidimos de tomar uma orientação: <u>ver o que nossos grandes clientes e concorrentes estavam fazendo. Quase todos tinham SAP.</u></p> <p>Fizemos um estudo no final de 99 sobre a reconstrução dos sistemas. Em 2000, decidimos que ficaríamos num ERP, entre Oracle e SAP.</p>
<p>(c) Risco (adequação do projeto no tempo)</p>	<p>No final das contas, a escolha depende da <u>capacidade do editor de nos acompanhar</u> mais do que a qualidade da aplicação. <u>Nós verificamos, através de uma maquete que</u></p>

<p>(b) Pragmatismo (profundidade de análise)</p>	<p>aplicação. Nós verificamos, através de uma maquete que poderíamos adotar o SAP.</p> <p>Tivemos um trabalho preliminar de definição, que não foi muito bem feito. <u>Deve-se ir muito longe nessa etapa.</u> Em setembro de 2001, começamos a concepção geral. Entre setembro de 2002 e agosto de 2003, fizemos a concepção detalhada e a parametragem. Em 5 de janeiro de 2004, colocamos o sistema em produção em 5 países.</p> <p>3. <i>Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?</i></p>
---	---

Questões semi-diretivas

<p>(4) Implantação (sistema)</p> <p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)</p>	<p>4. <i>Durante a implantação, houve situações não esperadas? Como elas foram resolvidas?</i></p> <p>Max Huguet: Uma crítica: tivemos um <u>problema com autorizações, por causa da base de artigos, que tem 5 mil usuários.</u> Foi uma novidade que descobrimos 2 meses antes do lançamento. De qualquer forma, isso não mudaria a escolha do sistema. Agora, estamos trabalhando para reduzir o número de licenças em uso.</p> <p>Francis Evrard: O projeto é bastante estruturante. Tudo é tecido nos processos. É difícil de voltar atrás. Não se pode recolocar em questão decisões anteriores, pois isso implica desperdício de muito tempo e dinheiro.</p> <p>Houve crises na fase de concepção geral. <u>Se essa demorou tanto tempo, é porque algumas vezes foi necessário recorrer à arbitragem do Diretor Geral.</u></p>
--	---

<p>(b) Pragmatismo (profundidade de análise)</p>	<p>Quando se faz uma boa concepção geral, não há problemas de lógica, mas problemas bastante práticos, de funcionalidades que não conseguimos implementar no sistema. Criamos uma <u>comissão de desenvolvimento específico</u>, que analisava caso por caso as necessidades de desenvolvimento, benefícios e custos. <u>Era preciso entrar nos detalhes</u>, algo que não é sempre fácil, dado o tamanho da organização e do projeto.</p>
	<p>5. <i>Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e riscos potenciais dessa estratégia?</i></p> <p>Max Huguet: Um benefício do sistema foi termos um controle preciso dos preços, por mês. No caso da Roquette, devido a sazonalidade dos produtos agrícolas, termos o preço correto é fundamental.</p> <p>Partindo de um orçamento do cliente, transformamos rapidamente num contrato, e numa comanda que faz outsourcing global. O produto pode ser fornecido pela unidade fabril mais interessante para nós.</p>
<p>(f) Adaptabilidade (resistência)</p>	<p>Quanto ao retorno sobre o investimento, foi preparado um <i>business case</i>, fixando objetivos de rentabilidade. <u>Não conseguimos vender essa idéia aos usuários</u>. Para descrever os benefícios, temos muitas palavras, mas não números. <u>Não podemos provar aos acionários quanto ganhamos com o sistema</u>. Quando trabalhamos com o SAP, para extrair os benefícios, é preciso mensurar.</p>
<p>(c) Risco</p> <p>(c) Risco (adequação do projeto no tempo de decisão)</p>	<p><u>Eu não vejo nenhum risco</u>.</p> <p>Francis Evrard: Risco: quando fazemos a escolha do editor, <u>não devemos fazer a decisão de forma rápida</u>. É</p>

<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p> <p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)</p> <p>(a) Transparência e participação (centralização das decisões)</p>	<p>9. <i>Como essa mudança foi comunicada?</i></p> <p>Max Huguet: A gestão da mudança se passou muito bem. <u>Tivemos a integração de 5 mil usuários em 5 meses, com auto-formação.</u></p> <p>Francis Evrard: a transição é um aspecto humano. Fizemos um grande esforço para conduzir a mudança. Foi preciso preparar os sistemas e preparar os homens. <u>Sobretudo, quando há uma grande quantidade de pessoas.</u> Nós formamos um grande número de pessoas, à razão de 1 usuário formado para 10 funcionários. Os usuários formados é que iniciaram os demais no sistema. Nós <u>colocamos à disposição, antes do lançamento, um laboratório de testes.</u></p> <p>Foram <u>organizadas rodadas de testes</u>, das quais as pessoas tinham que participar. <u>Não havia muita escolha.</u></p> <p>10. <i>Quais os benefícios e as problemáticas associados a uma mudança como essa ?</i></p> <p>Francis Evrard: Esse é um projeto da empresa e não da área de informática. Refere-se à organização e sua forma de trabalho. O verdadeiro patrão é o Diretor Geral. Ele nos deu suporte.</p>
---	--

6.7. *Sleever (França)*

A Sleever International é uma empresa francesa, que atua no setor de embalagens e está presente em seis países – França, Inglaterra, Espanha, Brasil, Canadá e Polônia¹⁵.

Segundo a Anvar – Agence Nationale de Valorisation de la Recherche (“Agence Française de l’Innovation”) – cinco materiais de embalagem dividem o mercado de condicionamento, em ordem decrescente de faturamento e de efetivo: o papel cartão, o plástico, o vidro, o metal e a madeira. Enquanto o mercado de vidro e metal permanecem bastante concentrados, os setores do papel cartão, do plástico e da madeira são dominados por pequenas e médias empresas, altamente dinâmicas, como é o caso da Sleever International.

A Sleever é líder no universo de embalagens inovadoras, como atestam diversas premiações. Uma das mais recentes foi recebida no Brasil, a ABRE Packaging Design Awards 2003, premiação obtida com a embalagem da Coca-Cola, para sua garrafa de 237 ml.

Com um total de 700 funcionários, nos cinco países, a empresa realiza 80% de sua atividade em exportações. Há 25 anos, a Sleever International desenvolve uma família de produtos exclusivos, que atendem às funções de revestimento, proteção, informação e promoção de vendas. Ela é reconhecida por seu produto emblemático o “Sleeve”, um filme termo-retráctil, comercializado em forma tubular. Além disso, através de sua divisão Sleever Machines, a empresa cria seus próprios equipamentos de impressão, de transformação e finalização de embalagens.

¹⁵ Informações obtidas no website da empresa: <http://www.sleever.com> e através do dossier sobre o mercado de embalagens da Anvar – xxxx – disponível em: http://www.anvar.fr/download/actucour2004-CA143_dossier.pdf

Um dos sucessos da empresa reside na sua capacidade de transferir seu conhecimento. Associada à Anvar, a Sleever International acompanha o desenvolvimento de start-ups do setor, adquirindo participação em negócios de interesse e transferindo seu conhecimento na escolha e utilização de materiais para embalagens.

Nesse setor, as exigências ambientais constituem um importante objetivo das equipes de Pesquisa e Desenvolvimento, desde a concepção até a fabricação das embalagens.

A título preventivo, a União européia solicita aos profissionais que excluam as embalagens supérfluas e que reduzam a quantidade de matérias primas, favorecendo a reciclagem. Assim, a escolha dos materiais passou a ser fundamental. Mais ainda, os avanços tecnológicos oferecidos pela simulação e modelização permitem levar em consideração a dimensão ambiental desde a concepção da embalagem.

Recentemente, a empresa colocou em funcionamento uma importante realização: a fabricação de materiais de densidade inferior a 1, que facilitam sua triagem antes da reciclagem.

Apesar de a Sleever atuar de forma estritamente conforme às exigências das normas ambientais, a necessidade de evolução é uma constante. Segundo a Anvar, a embalagem plástica deve enfrentar vários desafios tecnológicos, a fim de garantir a durabilidade de seus diferenciais, tais como a impermeabilidade; a proteção contra degradação ocasionada pelos raios UV; a proteção bacteriana; e a biodegradabilidade que deverá ser atingida, ao mesmo tempo em que conserva as qualidades físico-químicas que caracterizam seu manuseio.

De forma geral, não se pode falar de uma revolução, mas a tendência aponta inovações incrementais no que se refere à introdução de produtos multifuncionais, isto é, que atendem critérios de estética,

praticidade, multi-sensorialidade, proteção do consumidor, higiene e traçabilidade.

Resumo do caso

As razões que levaram a implantação do SAP na Sleever International são bastante conhecidas: necessidade de integração, adoção de uma política de informática uniforme, riscos associados ao Bug do milênio. Além disso, explica Eric Fresnel, Diretor Executivo da empresa, *o sistema de configuração técnica e orçamentação (...) se mostrava cada vez menos adaptado à evolução de nossa atividade. Tínhamos uma má gestão do fluxo de informação, falta de integração entre atividade commercial e produção.*

Para a escolha do sistema integrado, foram analisados Baan, Oracle e SAP, além de um software francês. *Queríamos uma ferramenta estruturante, diz Eric Fresnel. Os franceses têm mania de não fazer da forma como se pede, queríamos um produto "quadrado".* Da fase de análise, concluiu-se que a solução Oracle não era adaptada para as características da Sleever. Entre Baan e SAP, a empresa optou pela última, principalmente por causa da competência dos consultores SAP. *Tecnicamente, não sei qual é o melhor, observa Eric Fresnel. O segredo da implantação passa pela qualidade do integrador.*

A Sleever levou em consideração dez integradores, antes de decidir quem iria ajudá-los a implementar o sistema. *Queríamos um pequeno integrador, que pudesse estar mais próximo de nossas necessidades e que oferecesse coerência ao longo do tempo, ressalta Yannick Cruchon, Diretor de Informática.* A implantação durou 6 meses, e o sistema ficou estável muito rapidamente. A mudança foi facilitada, pois a empresa investiu tempo na boa formação dos usuários encarregados de implantar e disseminar o sistema.

Atuando em cerca de dez atividades diferentes, a empresa decidiu implantar o sistema por etapas. *Estamos hoje a 80% de exploração do sistema*, observa Eric Fresnel. O foco agora é trabalhar sobre o restante.

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Sleever International.

Contextualização

<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>1. <i>Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</i></p> <p>Eric Fresnel (Diretor Geral): as razões para mudar os sistemas antigos estavam ligadas aos riscos relativos ao bug 2000. Nós tínhamos um <u>sistema de informática instalado localmente, em cada filial</u>. Cada local geria de sua forma. As <u>atualizações eram feitas de vez em quando ou nunca</u>.</p>
<p>(1) Motivo (processo de modernização)</p>	<p>Um sistema fundamental para nossa atividade é o sistema de configuração técnica e orçamentação. Esse <u>sistema se mostrava cada vez menos adaptado à evolução de nossa atividade</u>.</p> <p>Tínhamos uma <u>má gestão do fluxo de informação, falta de integração</u> entre atividade commercial e produção.</p> <p>Fizemos três escolhas, em termos de estratégia de sistemas. A primeira foi de centralizar o hardware para o conjunto do grupo. Nos sites, colocamos um sistema leve, <i>plug and play</i>, sobre o qual roda intranet (solução Global One).</p> <p>A segunda foi implantar sistema de mail (Microsoft) e ferramentas de projeto para o grupo. O sistema de</p>

<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>ferramentas de projeto para o grupo. O sistema de gestão de projetos não é SAP.</p> <p>A terceira foi cuidar do fluxo de gestão para o escopo de nosso negócio.</p> <p>Yannick Cruchon (Diretor de TI): Nós tínhamos um <u>sistema específico, desenvolvido internamente e desintegrado</u>. Não sabíamos se ele iria resistir ao ano 2000.</p> <p>Nós percebemos que desenvolver um novo sistema significaria refazer em permanência o novo sistema, então decidimos pela compra de um ERP.</p> <p><i>2. Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção, seleção do fornecedor, implantação)?</i></p> <p>Eric Fresnel: Analisamos Baan, Oracle e SAP, além de um software francês, especializado na nossa atividade (<i>application métier</i>).</p> <p>Critérios: primeiro, queríamos uma ferramenta estruturante. <u>Os franceses têm mania de não fazer da forma como se pede, queríamos um produto “quadrado”,</u> e isso um produto alemão pode oferecer.</p>
<p>(3) Processo decisório (critérios)</p>	<p>Fizemos a modelização para o sistema de orçamentação.</p> <p><u>Oracle não era um produto para uma empresa de porte médio.</u></p> <p>Entre Baan e SAP, decidimos por SAP. <u>A competência dos consultores SAP era maior</u> do que dos consultores Baan (esses não convenceram). Além disso, o <u>integrador</u></p>

(c) Risco (escolha do integrador)	<u>que tinha o melhor nível de qualidade</u> era um integrador SAP.
(d) Espírito crítico (expectativas)	<u>Os sistemas em si são algo mecânico; tecnicamente, não sei qual é o melhor.</u>
(c) Risco (escolha do integrador)	<u>O segredo da implantação passa pela qualidade do integrador.</u> Contatamos 10 integradores antes de encontrar aquele que iria fazer a implantação.
(c) Risco (continuidade do editor)	<u>O SAP é um sistema que oferece continuidade longa.</u> A implantação durou 8 meses.
(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)	<p>Yannick Cruchon: Nosso critério principal foi a adesão do novo sistema aos processos de nossa empresa. Dentre eles, um aspecto crítico foi o sistema configurador a variante, isto é, um sistema que permite ao cliente construir o produto que ele irá comprar, mais ou menos como nos sites de montadoras de automóveis, em que o cliente pode escolher as características do seu carro.</p> <p>Uma vez feita a seleção do produto definido pelo cliente, esse recebe um orçamento aproximado. A solicitação do produto é, então, levada em consideração pelas áreas de produção, estoque etc.</p> <p>Nos analisamos Baan, SAP e JDEdwards.</p> <p>Definimos o escopo do sistema de forma pragmática.</p> <p><u>A maioria de nossos clientes já tinha SAP,</u> como no caso da Loréal. Dessa forma, levamos em consideração também a possibilidade de ter uma comunicação mais fluída com os clientes.</p> <p>Nós não implantamos todas as funções.</p> <p>Solicitamos uma maquete do configurador para a Baan e para a SAP. Essa maquete foi mais um estudo de</p>

<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>para a SAP. Essa maquete foi mais um estudo de viabilidade, para verificar se era possível.</p> <p><u>Analizamos em função do resultado e da implicação do editor.</u> A SAP demonstrou mais comprometimento, provavelmente, pois eles estavam procurando uma empresa de porte médio.</p> <p>Nossa empresa não é grande, tem em torno de 700 pessoas, no mundo inteiro.</p> <p>O integrador foi escolhido pela SAP. Na verdade, pesquisamos vários integradores e escolhemos um que a SAP havia indicado. <u>Queríamos um pequeno integrador</u>, que pudesse estar mais próximo de nossas necessidades e que oferecesse coerência ao longo do tempo.</p> <p>Nos grandes integradores, as pessoas estão lá para promover suas carreiras. Queríamos um acompanhamento mais pessoal.</p> <p>Não acreditamos em soluções pré-parametrizadas. Isso não existe. Sempre é preciso refazer algo. Nós preferimos fazer nossa parametrização, seguindo as diretrizes da SAP.</p> <p>A implantação durou 6 meses. O sistema ficou estável muito rapidamente.</p> <p>Nós nos deparamos com profissionais muito eficazes e comprometidos, que chegavam cedo e saíam tarde.</p>
<p>(c) Risco (escolha do integrador)</p>	<p>3. <i>Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?</i></p> <p>Eric Fresnel: Nós <u>nos tornamos parceiros da SAP</u>,</p>
<p>(d) Espírito crítico</p>	

(tipo de relação com editor)	acompanhamos em campanhas de relações públicas, <u>procuramos não nos fazer esquecer.</u>
------------------------------	---

Questões semi-diretivas

(f) Adaptabilidade	<p>4. <i>Durante a implantação, houve situações não esperadas? Como elas foram resolvidas?</i></p> <p>Yannick Cruchon: Nós nos deparamos com regras intransponíveis. Nós <u>modificamos nossa forma de trabalho</u>, para adotar o modo de funcionamento do SAP. Nós fizemos desenvolvimento específico, para atender aspectos de nossa atividade que são críticas para o serviço que a empresa oferece.</p>
(4) Implantação (sistema)	<p>5. <i>Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e riscos potenciais dessa estratégia?</i></p> <p>Eric Fresnel: Temos usinas em diversos países, cada pedido que um cliente faz é exclusivo para aquele cliente específico. Os sistemas - marketing, comercial - trabalham juntos real-time.</p> <p>Olhando com mais distância, vejo que SAP foi a boa escolha. <u>Estamos hoje a 80% de exploração do sistema.</u></p> <p>Nós atuamos em uma dezena de atividades - a divisão engenharia, por exemplo, ainda não está em SAP.</p> <p><u>Nós nos apropriamos do sistema.</u> Temos 3 usuários que aprenderam a cuidar do Hardware, do SAP e da Intranet. Todas as ordens de produção são feitas pela intranet.</p>
(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)	<p><u>Hoje, 70% de nossos clientes têm SAP. Psicologicamente,</u></p>

<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p><u>isso é uma grande carta de visita</u> - como uma ISO. Somos os únicos do mercado a ter SAP.</p> <p>E esse <u>é o único ERP credível</u>, que do fato de continuar tão exigente, se torna simples. Ele <u>não se ajusta ao cliente, permanece sem concessão</u>. Graças a isso, em 2003 tivemos um upgrade de versão bastante tranquilo.</p> <p><u>Riscos: nem sei</u>. Tinham <u>riscos ligados à gestão do projeto</u>. <u>Hoje, não</u>. Eu não tinha escolha, fazer internamente é muito mais arriscado.</p> <p>Yannick Cruchon: Não existe risco. Com o passar do tempo, vemos que foi a melhor opção, já que a Baan não existe mais. O SAP é confiável, perene e sólido.</p> <p>6. <i>Você poderia descrever um momento crítico do projeto (um problema), em que foi dada uma solução satisfatória?</i></p> <p>7. <i>E um momento crítico, em que não foi encontrada solução satisfatória?</i></p> <p>8. <i>Do seu ponto de vista, como a implantação do sistema de informações impacta sobre a organização ? (aspectos positivos e problemáticos)</i></p> <p>9. <i>Como essa mudança foi comunicada?</i></p>
<p>(a) Transparência e participação</p>	<p>Eric Fresnel: Quanto à mudança: não tinha escolha. <u>Tomamos o tempo de formar super-usuários</u>. A</p>

<p>(participação dos funcionários/voz)</p> <p>(f) Adaptabilidade</p> <p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>atividade mudou muito.</p> <p>Yannick Cruchon: Nós temos 70 usuários. O sistema era necessário. A empresa se desenvolveu muito. O SAP permite a fluidez dos processos. Trata-se de um produto alemão. <u>Ele obriga você a entrar no padrão</u>, não se pode fazer aquilo que se bem entende.</p> <p><u>Nós formamos de um a dois super-usuários por área funcional do sistema</u>, em dez áreas envolvidas (cerca de um-quarto dos usuários). Esses colaboradores tinham como objetivo ajudar os consultores, redigir as necessidades, formar os demais usuários, testar as funcionalidades antes de o sistema entrar em produção.</p> <p><i>10. Quais os benefícios e as problemáticas associados a uma mudança como essa ?</i></p>
---	---

6.8. *LeNôtre (França)*

Lenôtre é provavelmente a empresa que melhor representa a cultura francesa, de todas as presentes nesse estudo. A história da empresa começa em 1947, quando Gaston Lenôtre abre sua primeira loja de gastronomia, na Normandia¹⁶. Em 1957, ele compra uma loja em Paris e obtém sucesso imediato. Preparando receitas requintadas, seu empreendimento não pára de crescer. Em 1964, é criado um departamento de recepções, através do qual, a marca Lenôtre adquire status de referência no ramo gastronômico.

Em 1971, o chefe abre a Escola Lenôtre, em Plaisir (évidemment), a fim de receber profissionais interessados em descobrir os segredos culinários da casa.

Atualmente, líder da gastronomia francesa, a empresa conta hoje com o talento de 1000 colaboradores - dentre os quais estão nove dos melhores chefes franceses.

A cada ano, a empresa realiza mais de 6500 eventos, como cocktails, buffets ou jantares de gala. Para o preparo de recepções, Lenôtre oferece desde o auxílio na escolha do local; design e decoração do ambiente, conforme o tema escolhido; contratação de músicos, serviço de garçons e manobristas; até - e principalmente - os sommeliers e cozinheiros que ajudarão na escolha e preparação do que será servido.

Assim, o Lenôtre não é apenas detentor de mais de 30000 receitas, mas de uma cultura toda particular, em que se misturam gosto, conhecimento de produtos, criatividade e experiência. Essas competências

¹⁶ Informações obtidas no website da empresa: <http://www.lenotre.fr>

se traduzem nas diversas áreas culinárias: preparo de refeições, massas, chocolate, sorvete, pães, geléias, assim como na atividade de sommelier.

Além do serviço de recepção, Lenôtre comercializa suas criações gastronômicas através suas lojas situadas na região de Paris (8), em Cannes (1) e no exterior (30).

A primeira loja a ser aberta fora da França foi em Berlin, em 1975. Depois dessa, outras 29 lojas oferecem os produtos Lenôtre, nos EUA, na Coréia, no Japão, no Marrocos, na Tunísia, em diversos países do Oriente Médio e na Tailândia.

Apesar de ter sido comprada pelo grupo Accor, especializado no setor de turismo e hotelaria, a marca Lenôtre mantém sua cultura de gastronomia de alto padrão.

Resumo do caso

A partir de 1997, a Lenôtre começou a se preocupar com a adequação de seus sistemas de informação, por causa de questões como o Big do milênio e a falta de integração. A princípio, a empresa decidiu adotar a mesma solução que o grupo Accor, mas o custo elevado e o tempo de implantação obrigaram a uma revisão da escolha. Como explica Michel Domer, Diretor de TI, *nós relançamos os pedidos de propostas para SAP, Oracle, JDEdwards e Baan, assim como dois editores franceses. JDEdwards e Baan não responderam, pois eramos pequenos demais. O critério, para seleção dos ERPs era o atendimento dos processos da empresa.*

A Lenôtre descartou as propostas dos editores franceses, pois o custo não era suficientemente menor para cobrir os riscos de descontinuidade e investimento. A SAP foi escolhida pois sua proposta era substancialmente mais barata e envolvia menos tempo de implantação do que a da Oracle.

A implantação do SAP começou em janeiro de 1999, com duração prevista de seis meses, mas o sistema foi colocado efetivamente em produção no mês de novembro. *É uma experiência que exige muito, diz El Azab, key-user da área de compras. Era o maior projeto da empresa, havia uma vontade de conseguir realizá-lo.*

De ordem tecnológica, a principal dificuldade enfrentada para a implantação do SAP foi no serviço de recepção. Os orçamentos e pedidos giram em torno de 400, 500 linhas, e têm uma apresentação, na qual a cronologia do evento é importante. Não foi possível implementar isso no sistema, e a empresa teve que recorrer ao desenvolvimento de um sistema à parte.

Quanto ao módulo de produção, a implantação se deparou com um obstáculo vindo da cultura organizacional. *Nós temos uma cultura bastante artesanal – tanto que chamamos a área de produção de laboratório, explica Michel Domer. Há uma resistência cultural dos chefes (traiteurs), porque eles não querem dar o detalhe das receitas. Embora as margens da empresa permitam uma liberdade maior da parte de produção, a abrangência do sistema deve se estender também a essa área. Nosso próximo projeto é implantar o módulo de produção para os produtos mais simples, de grande volume, como sorvete ou massas.*

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Lenôtre.

Contextualização

	<p>1. Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</p> <p>Michel Domer (Diretor de TI): A Lenôtre pertence ao</p>
--	---

<p>(3) Processo decisório (critérios)</p>	<p>grupo Accor. O grupo tinha a mesma problemática que nós, tais como a inadequação dos sistemas à passagem do ano 2000. Em 1997, 1998, nós começamos a refletir sobre o problema. A Accor tinha também a necessidade de integrar as diversas aquisições de empresas menores. Consideramos que, ao menos para alguns módulos (finanças, compras), <u>seria importante ter um sistema homogêneo.</u></p> <p>O grupo Accor solicitou uma proposta para a Oracle e para SAP. O final da negociação se passou mal com a SAP, pois eles não estavam preocupados em vender (postura “se eles querem, eles compram”). Não quiseram negociar com o grupo Accor.</p> <p>Por outro lado, os argumentos da Oracle é que a base de dados era a mesma, eles estavam dispostos a fazer investimento financeiro para ganhar a conta.</p> <p>A Accor decidiu pelo Oracle.</p>
<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>Quanto ao LeNôtre, em 1998, fechamos um contrato para fornecer refeições durante a copa do mundo. Em quatro semanas, fizemos 25% do faturamento anual. Estávamos no espírito: vamos decidir pelo Oracle, no final da Copa (em agosto de 1998).</p> <p>Nós tínhamos sistemas rodando em AS400. <u>Sistemas desintegrados de contabilidade, imobilizados, finanças, sistema de gestão comercial,</u> que foram implantados entre 1981 e 82.</p> <p>Em setembro de 1998 fomos ver a Oracle, para os módulos de finanças, contabilidade, compras e estoque. O valor do projeto ficou em 10 milhões de francos (1,5</p>

<p>(3) Processo decisório (critérios)</p>	<p>milhões de euros, aproximadamente), mais 800 dias de consultor para implantação.</p> <p>Para uma empresa de médio porte, isso é <u>muito caro</u>. Nós relançamos os pedidos de propostas para SAP, Oracle, JDEdwards e Baan. JDEdwards e Baan não responderam, pois eramos pequenos demais. Tivemos resposta da Oracle, da SAP e de dois editores franceses menores.</p>
<p>(3) Processo decisório (critérios)</p> <p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>Nosso critério era encontrar as <u>mesmas funcionalidades</u> que os sistemas que estávamos utilizando. O valor dos projetos dos <u>editores pequenos ficou muito próximo da SAP</u> (15% menor). Consideramos que a <u>diferença não cobria os riscos</u> de investimento e continuidade, então esses dois foram descartados.</p>
<p>(3) Processo decisório (critérios)</p>	<p>Tivemos uma nova proposta da Oracle, no valor de 8 milhões de francos (1,2 milhões de euros, aproximadamente) e envolvendo 600 dias para implantação. A proposta da SAP ficou na ordem de 3 milhões de francos (460 mil euros), envolvendo 300 dias de implantação. O <u>tempo de implantação foi levado em consideração</u>, pois, como nossa estrutura é pequena, não poderíamos comprometer nossos funcionários durante um período muito longo. <u>Todos os envolvidos teriam que assumir dois papéis</u>, durante essa fase.</p>
<p>(b) Pragmatismo (profundidade de análise)</p>	<p><u>Tivemos dois meses para fazer a decisão</u>. Começamos em janeiro para colocar em produção em setembro. Começamos efetivamente em novembro.</p> <p>Mohamed El Azab (Gerente de compras): Acredito que Michel Domer já tenha falado a esse respeito. A pessoa que conduziu o processo de decisão era um visionário.</p>

<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>Ele queria um sistema robusto.</p> <p>.</p> <p>2. <i>Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção, seleção do fornecedor, implantação)?</i></p> <p>Michel Domer: Com relação ao decorrer da implantação, considero que a <u>fase de concepção geral tomou muito tempo</u>. Os consultores tinham um ótimo nível, mas não conheciam a atividade do LeNôtre. <u>Durante um mês e meio, não sabíamos aonde estávamos indo</u>.</p>
<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>Durante a fase de concepção detalhada, nós não tínhamos conhecimento de como fazer a integração, e tínhamos a preocupação com o problema do ano 2000. Comprometemos uma equipe de 8 pessoas, que durante 3 meses trabalharam exclusivamente para o projeto de implantação. <u>Tínhamos o apoio da direção</u>.</p>
<p>(1) Motivo</p>	<p>Nós praticamente não utilizamos a parte de produção. Não temos estoque, nossos pedidos entram, muitas vezes, horas antes da entrega, tenho centenas de artigos.</p> <p>Nós tínhamos a <u>opção de atualizar os sistemas antigos ou de desenvolver internamente</u> nossa própria solução, mas o <u>custo seria o mesmo</u>. Mesmo se o objetivo era implantar as funcionalidades dos sistemas anteriores, o SAP tem uma riqueza tão grande que ainda tenho muitos recursos a explorar.</p>
<p>(a) Transparência e participação</p>	<p>El Azab: Durante a fase de análise, houve bastante coordenação entre as diferentes áreas, <u>as pessoas foram</u></p>

<p>(participação dos funcionários/voz)</p> <p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)</p>	<p><u>consultadas e ouvidas sobre suas necessidades.</u> A decisão sobre qual sistema adotar tomou bastante tempo.</p> <p>Quanto à implantação, ela muda um homem. A gente não é o mesmo profissional depois de uma experiência como essa. Sobretudo aqueles que são escolhidos para conduzir a implantação (key-users). <u>É uma experiência que exige muito.</u> Era o maior projeto da empresa, <u>havia uma vontade de conseguir realizá-lo.</u></p> <p>A implantação durou 6 meses. Nós trabalhamos com os consultores na definição das funcionalidades. A cada vez que encontrávamos situações específicas, chamávamos consultores que entendiam daquele problema.</p> <p>3. <i>Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?</i></p>
---	--

Questões semi-diretivas

<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>4. <i>Durante a implantação, houve situações não esperadas? Como elas foram resolvidas?</i></p> <p>Michel Domer: Nós nos apropriamos de uma série de coisas no sistema. Os módulos de compras e estoques estão ok. Os módulos de contabilidade, finanças e MM também vão muito bem.</p> <p>A parte traiteur (preparação das refeições e recepções) foi um pouco mais complicada.</p> <p>Nós fazemos <u>orçamentos que giram em torno de 400,</u></p>
---	--

<p>(c) Risco (adequação do projeto no tempo)</p> <p>(f) Adaptabilidade (resistência)</p> <p>(c) Risco (continuidade do editor)</p>	<p>O SAP é flexível. Nós podemos fazer a mesma coisa de várias formas. Nós cometemos erros, que nós ainda estamos pagando. Mas existem sempre formas de solucionar essas questões, ainda que criando efeitos colaterais, como maior tempo de processamento, digitação de informação extra etc.</p> <p>.</p> <p><i>5. Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e riscos potenciais dessa estratégia?</i></p> <p>Michel Domer: Quanto aos riscos, para o tamanho do LeNôtre, <u>não temos nenhuma preocupação com as funcionalidades</u>. Nós não temos os meios para desenvolver um sistema ou garantir manutenção do SAP. O risco é de pagar um brinquedo grande demais, de não termos os recursos para explorá-lo. Além disso, precisamos <u>lidar com nossa cultura artesanal</u>.</p> <p>El Azab: Quanto aos riscos, vejo um risco e uma vantagem: é <u>a atualização de versões do sistema SAP</u>.</p> <p>É um risco, por causa da necessidade de evoluir sem que essa seja realmente uma necessidade para a empresa. Nem sempre é útil.</p> <p>Mas é uma vantagem, pois o sistema permanece atualizado, os problemas são resolvidos.</p> <p>São dois lados da mesma moeda.</p> <p>Depois, como riscos, só se amanhã existe uma catástrofe e que a SAP não pode mais assegurar o sistema.</p> <p>Você me perguntou sobre os riscos, mas eu vejo mais as vantagens: se eu contrato alguém amanhã que já</p>
--	--

<p>(f) Adaptabilidade (resistência)</p>	<p>trabalhou com SAP, eu tenho a certeza de que iremos falar a mesma linguagem; é muito mais fácil.</p> <p>6. <i>Você poderia descrever um momento crítico do projeto (um problema), em que foi dada uma solução satisfatória?</i></p> <p>7. <i>E um momento crítico, em que não foi encontrada solução satisfatória?</i></p> <p>8. <i>Do seu ponto de vista, como a implantação do sistema de informações impacta sobre a organização? (aspectos positivos e problemáticos)</i></p> <p>Michel Domer: No caso da produção, a questão é diferente. Utilizamos apenas a nomenclatura, para especificação das receitas. Nós temos uma <u>cultura bastante artesanal</u> - tanto que <u>chamamos a área de produção de laboratório</u>. Uma característica: tudo é fabricado por nós: além dos pratos em si, fabricamos o sorvete, o chocolate, os salames.</p> <p>Cada um de nossos artesãos é especializado em uma etapa da preparação. Para a preparação de uma torta, por exemplo, temos uma equipe que prepara a massa, outra o recheio, outra a montagem e uma que faz somente a decoração.</p> <p>Nosso próximo projeto é implantar o módulo de produção para os produtos mais simples, de grande volume, como sorvete ou massas. Há uma <u>resistência</u></p>
---	---

<p>(f) Adaptabilidade (resistência)</p>	<p><u>cultural dos chefes (traiteurs)</u>, porque eles <u>não querem dar o detalhe das receitas ou ficar pesando quantas gramas de cada ingrediente</u> é preciso. Como nós trabalhamos com uma boa margem, não precisamos controlar as quantidades dos ingredientes, mas ter uma maior visibilidade sobre nossos custos é sempre interessante.</p>
<p>(f) Adaptabilidade</p>	<p>Na equipe de compras, a primeira reação, ao ver o sistema funcionando, foi dizer: é mágica!, depois, veio “nada mal” e no final da primeira semana, os funcionários viram que a ferramenta era complicada. Mas como eles fazem uso diário, no final de três semanas, <u>todos já estavam bastante familiarizados</u>.</p> <p>No caso do aprovisionamento (economato), facilitou muito, pois, nas lojas, os produtos têm código de barras e o sistema se ocupa de manter o fornecimento.</p>
<p>(f) Adaptabilidade</p>	<p>El Azab: O SAP dá flexibilidade, mais ele é bastante estruturado. Nós tivemos a <u>vantagem de poder repensar nossa forma de trabalho</u> e pegar o melhor que havia de cada lado. Encontramos situações em que nossa forma de trabalho não tinha correspondência no sistema, como no caso da visualização de comandas. Nós guardamos a forma anterior de trabalho, nesses casos.</p>
<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p><u>O objetivo não é obrigatoriamente de mudar as pessoas</u>. No caso do setor de compras, nós passamos a trabalhar de forma muito mais segura, nós passamos a utilizar todas as ferramentas do sistema e tivemos um salto de profissionalismo. Através do sistema, temos o controle do processo de compras, a estruturação do processo de decisão, e a possibilidade de uma análise histórica de</p>

<p>(f) Adaptabilidade</p>	<p>nossa operação.</p> <p>Hoje, conseguimos fazer o acompanhamento das informações, o que é muito importante para o setor de compras.</p> <p>Nas compras, SAP é a ferramenta de que precisávamos. Ele nos ajuda a lidar com produtos que têm sazonalidade ou que são disponíveis por períodos muito curtos.</p> <p><i>9. Como essa mudança foi comunicada?</i></p> <p>Michel Domer: Com relação à mudança. No início dos anos 90, tínhamos 10 PCs, mais 40 terminais, nas boutiques. <u>As pessoas não conheciam o mouse.</u> Elas <u>estavam convencidas da necessidade</u> de melhorar os sistemas. Hoje temos 300 PCs.</p> <p>A comunidade mais sensível é daqueles que não precisam do sistema para trabalhar.</p> <p><i>10. Quais os benefícios e as problemáticas associados a uma mudança como essa ?</i></p>
---------------------------	---

6.9. Biocodex (França)

A Biocodex é um laboratório farmacêutico francês, fundado em 1953, como empresa familiar¹⁷. Presente nos cinco continentes, a empresa atua junto a médicos e hospitais, através do fornecimento de produtos especializados em três domínios terapêuticos: na gastro-enterologia, em que é reconhecido como especialista internacional em soluções pró-bióticas; na neurologia e psiquiatria, com produtos como anti-depressivos e anti-epiléticos; e no tratamento da dor.

Com o objetivo de enriquecer constantemente o conteúdo científico de seus produtos, a Biocodex se especializou num portfólio reduzido de produtos, mas amplamente difundido no plano mundial.

A empresa concentra seus investimentos em suas atividades de base, esforçando-se para deter o domínio da elaboração de seus produtos internamente ou contando com um número limitado de parcerias. Dessa forma, a empresa pôde desenvolver um conhecimento de relevância mundial na utilização de micro-organismos vivos para fins terapêuticos (medicamentos pró-bióticos).

Com uma pequena estrutura de 420 pessoas, a Biocodex possui quatro instalações na França, além de uma filial na Bélgica e outra nos Estados Unidos. No último ano, a empresa cresceu mais de 5% e apresentou um faturamento de 61 milhões de euros. Desse faturamento, 58% é resultado de vendas na França e 21% da atividade em outros países da Europa Ocidental.

¹⁷ Informações obtidas no website da empresa: <http://www.biocodex.fr/>

Hoje, a Biocodex é presente em 85 países, através de suas filiais, agências, acordos de distribuição e marketing, além de manter acordos de cooperação com entidades médicas e redes de distribuição. Dessa forma, a empresa sustenta sua estratégia científica e comercial através de uma forte vocação internacional, que teve início com a atividade de exportação em 1960.

A pesquisa é um ponto fundamental da atuação da empresa e está presente desde a sua fundação. Com efeito, a Biocodex foi criada em 1953, a fim de produzir e comercializar o seu primeiro medicamento pró-biótico, o "Saccharomyces boulardii", que é vendido na França sob o nome de ULTRA-LEVURE®. Desde sua fundação, a empresa mantém uma equipe interna de pesquisadores, cuja atividade é complementada através de contratos de parceria com universidades e organismos de pesquisa, os quais detêm equipes as mais competentes, na França e em outros países.

Como resultado desse trabalho proveniente da atividade de pesquisa, a gama de produtos da Biocodex se ampliou e permitiu a criação de novas especialidades. Os produtos daí resultantes representam cerca de 60% do faturamento da empresa na França. O restante do faturamento sendo oriundo da aquisição de outros laboratórios, cujo desenvolvimento foi aprimorado.

Resumo do caso

A adoção do SAP pela Biocodex ocorreu em resposta à necessidade de lidar com a obsolescência dos sistemas de produção e finanças, assim como da necessidade de evolução dos demais sistemas. Segundo Eric François, Diretor Executivo da empresa, *a solução não era viável a longo prazo, não tínhamos integração.*

Após tomar a decisão de adotar um ERP, em 1999, a empresa partiu para a seleção da solução mais adequada. *Procuramos o auxílio de*

consultoria externa, conta Eric François. Percebemos que deveríamos nos virar sozinhos, pois (...) havia um descompasso muito grande entre a estrutura da empresa de consultoria e nossa realidade como empresa de tamanho médio.

A análise das diferentes soluções durou 6 meses, e resultou na pré-seleção de dois sistemas, o SAP e o JDEdwards. Antes de fazer a escolha, alguns funcionários, envolvidos no processo, foram participar de treinamento nos dois sistemas, a fim de conhecerem melhor seu funcionamento e forma de implantação. *Para a escolha, pesou o fato de que o SAP reunia funcionalidade e ergonomia, observa Eric François. Eu não sei se JD Edwards é melhor, mais foi muito mais difícil encontrar interlocutores com um nível bom.* A escolha do integrador levou em consideração não apenas o domínio do sistema ERP, mas também o conhecimento da atividade da empresa.

A implantação começou em maio de 2001 e durou seis meses. *Depois tivemos um período de adaptação, até final 2002, explica Nicolas Aubry, Diretor de TI. Durante a implantação, não encontramos correspondência direta para algumas das funcionalidades cobertas pelos sistemas antigos.* Por causa disso, a equipe de informática continua trabalhando na convergência e na substituição de sistemas antigos: *essa convergência depende mais de tempo, pois somos uma equipe pequena, de cinco pessoas.*

Nicolas Aubry observa também uma mudança no comportamento dos usuários. *Nós costumávamos tirar os relatórios na informática. Hoje, existem usuários treinados, que conhecem como tirar as informações do sistema.*

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Biocodex.

Contextualização

<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p> <p>(1) Motivo (processo de modernização)</p> <p>(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)</p> <p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>1. <i>Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</i></p> <p>Eric François (Diretor Industrial): A empresa possui 450 funcionários. Em 1998, tínhamos o <u>problema da obsolescência</u> dos sistemas de produção e finanças e da dificuldade de manter e fazer evoluir esses e os demais sistemas. A <u>solução não era viável a longo prazo</u>, não tínhamos integração, tinha o bug do milênio.</p> <p>Nicolas Aubry (Diretor de Informática): Tínhamos aplicações desenvolvidas internamente. <u>Decidimos comprar o sistema SAP, pois era o líder do mercado.</u> É mais ou menos como a escolha que fazemos, quando compramos um PC, sabemos que vamos colocar o MS Windows.</p> <p>Como tínhamos <u>aplicações desenvolvidas internamente, não tínhamos base de dados central</u>, eram vários arquivos. Poderíamos ter escolhido Oracle (o sistema de banco de dados), mas dado o tamanho de nossa empresa, não teríamos conseguido cobrir o escopo. A SAP tem centenas de desenvolvedores cuidando do sistema.</p> <p>2. <i>Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção, seleção do fornecedor, implantação)?</i></p> <p>Eric François: Em 1999, decidimos pela adoção de um</p>
--	--

(3) Processo decisório (estratégia de análise)	ERP. Procuramos o <u>auxílio da consultoria externa</u> da KPMG, para o processo de escolha. Percebemos que deveríamos nos virar sozinhos, pois a <u>metodologia não era suficientemente concreta e precisa</u> - havia um descompasso muito grande entre a estrutura da empresa de consultoria e nossa realidade como empresa de tamanho médio.
(b) Pragmatismo (profundidade de análise)	<u>Trabalhamos 6 meses</u> , para aprofundar a análise sobre 4 ERPs. Dessa fase, <u>focalizamos nossa atenção</u> no SAP e no JDEdwards.
(3) Processo decisório (estratégia de análise)	Nosso próximo passo para a decisão foi, <u>antes de se comprometer com um editor, participar de rodadas de formação nos dois sistemas</u> . Duas pessoas da equipe de informática aprenderam a parametrizar os sistemas antes mesmo de comprá-los.
(4) Implantação (sistema)	Nós estabelecemos um perímetro funcional bem preciso. Excluímos do escopo a gestão de Recursos Humanos e o módulo de qualidade.
(3) Processo decisório (critérios)	Trabalhamos com um integrador, para o desenvolvimento da especificação do sistema. Esse <u>integrador dispunha de uma pré-parametragem</u> . Assim, nós <u>chegamos rapidamente a uma solução dedicada</u> a uma empresa farmaceutica de médio porte.
(c) Risco (continuidade do editor)	Para a escolha, pesou o fato de que o SAP reunia <u>funcionalidade e ergonomia</u> . Em seguida, encontramos uma opção pré-parametrizada. Além disso, trata-se de uma solução muito sólida, perenizada. O SAP não é o único sistema bom, mas é preciso levar em conta que, <u>apesar de tudo, nós vimos grandes produtos desaparecerem</u> .

<p>(c) Risco (escolha do integrador)</p>	<p><u>Demoramos um ano para decidir pelo SAP.</u></p> <p>Depende muito da oportunidade. Eu não sei se JD Edwards é melhor, mais foi <u>muito mais difícil de encontrar interlocutores com um nível bom.</u></p> <p>A implantação demorou 10 meses; o sistema entrou em produção em novembro. A gestão do projeto foi satisfatória, o integrador era bom.</p>
<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p><u>Nós sempre encontramos a solução.</u> Tínhamos entre 3 e 4 reuniões por semana e um encontro do comitê de gestão, a cada 15 dias. <u>Tivemos problemas, mais nenhum que bloqueasse o trabalho.</u></p> <p>Nicolas Aubry: Nós estudamos JDEdwards e Ross, para um perímetro envolvendo a parte contábil, finanças, comercial, manufatura e estoque.</p> <p>Na época em que fizemos a análise, o JDEdwards estava lançando o módulo de produção. Acharmos melhor não servir de cobaia. Quanto ao Ross, é um sistema proveniente da área de produção, entretanto, os outros módulos nos pareceram muito leves.</p> <p>Quando escolhemos o SAP, deixamos de fora o módulo de RH, por causa da complexidade. Na época, o JDEdwards estava recém lançando esse módulo.</p> <p>A implantação ocorreu em 6 meses, com a ajuda de um integrador. Esse possuía uma solução pré-parametrizada, mas não consideramos interessante para nossa empresa, pois nós tínhamos funcionalidades específicas.</p> <p>A entrada do sistema em produção foi em novembro de</p>

	<p>2001. Depois tivemos um período de adaptação, até final 2002. Agora, estamos numa fase em que chamamos um consultor uma vez por mês, as vezes, menos. Nós mantemos o sistema nós mesmos, não externalizamos.</p> <p>3. <i>Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?</i></p>
--	---

Questões semi-diretivas

(f) Adaptabilidade	<p>4. <i>Durante a implantação, houve situações não esperadas? Como elas foram resolvidas?</i></p> <p>Nicolas Aubry: Durante a implantação, <u>não encontramos correspondência direta para algumas das funcionalidades cobertas pelos sistemas antigos</u>. Ainda fazemos extrações para retrabalhar no SAP. Mas essa <u>convergência depende mais de tempo</u>, pois somos uma equipe pequena (5 pessoas para toda a informática). Nós encontraremos a forma de fazer no SAP, mas nos falta tempo. Temos 50 usuários, sendo 25 só na área de produção.</p> <p>Depois da implantação, tivemos mais ou menos um ano para estabilizar o sistema. Desde então, continuamos integrando.</p> <p>5. <i>Quais são, do seu ponto de vista, os benefícios e riscos potenciais dessa estratégia?</i></p> <p>Eric François: os riscos, <u>eu não tenho mais muita consciência</u>. O sistema ter impacto forte sobre o serviço</p>
--------------------	---

<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p><u>consciência</u>. O sistema ter impacto forte sobre o serviço oferecido ao cliente, a ponto de <u>prejudicar a prestação</u>; riscos associados à condução do projeto.</p>
<p>(c) Risco (escolha do integrador)</p>	<p>A decisão <u>chave é a escolha do integrador</u>. Nós não negociamos muito sobre o preço e <u>mantivemos uma relação de parceria</u>. É fundamental que o integrador conheça o produto e a atividade.</p>
<p>(c) Risco (continuidade do editor)</p>	<p>Nicolas Aubry: Quanto aos riscos: perder os dados. Para isso, tomamos nossas precauções. <u>Não há risco</u>, pas tellement, <u>por causa da força do editor</u> e a presença do suporte.</p> <p><u>Quando se escolhe o líder, se supõe que a solução é perene</u>. Nos sentimos tranqüilos e não nos sentimos nem um pouco perdidos. Nos sentimos perdidos no início, depois que sabemos como a ferramenta funciona, tudo bem. Para resolver os problemas com o sistema, em geral, nós conseguimos ajuda do serviço de suporte, ou mesmo através das mensagens que o sistema passa.</p>
	<p>6. <i>Você poderia descrever um momento crítico do projeto (um problema), em que foi dada uma solução satisfatória?</i></p>
	<p>7. <i>E um momento crítico, em que não foi encontrada solução satisfatória?</i></p>
	<p>8. <i>Do seu ponto de vista, como a implantação do sistema de informações impacta sobre a organização ? (aspectos</i></p>

<p>(f) Adaptabilidade</p>	<p><i>positivos e problemáticos)</i></p> <p>Nicolas Aubry: <u>Para os usuários, houve uma certa mudança.</u> No que se refere aos sistemas, nós costumávamos tirar os relatórios na informática. Hoje, existem usuários treinados, que conhecem como tirar as informações do sistema.</p>
<p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)</p>	<p><u>Os usuários estavam preparados.</u> Existiu obviamente uma pequena apreensão da mudança, mas, aos poucos, fomos mostrando o sistema.</p>
<p>(f) Adaptabilidade</p>	<p>Ou o sistema se adapta a nós ou nós nos adaptamos ao sistema. Ao adotar o sistema, nós deixamos alguns maus hábitos, aprendemos outros hábitos. <u>Não mudamos o sistema.</u> Poderia faltar integração, isso custa caro.</p> <p>9. <i>Como essa mudança foi comunicada?</i></p> <p>Eric François: Nós estávamos preparados para mudar nossa forma de trabalho. A mudança foi transparente para os usuários. A condução da mudança foi feita pelo Diretor Geral diretamente. <u>Todos estavam ao par, para que conseguíssemos atingir os objetivos.</u> Nós nomeamos 10 key-users que fizeram a formação de 100 usuários. Os key-users foram formados pelo integrador.</p> <p>10. <i>Quais os benefícios e as problemáticas associados a uma mudança como essa ?</i></p>
<p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)</p>	

6.10. Valette (França)

A Valette é uma empresa familiar especializada na produção de foie gras (o famoso paté de fígado francês). Criada em 1920, pelo casal Valette, a empresa produzia inicialmente produtos típicos do terroir (produtos coloniais), como conservas, patés, misturas e salames¹⁸.

Feitos de forma caseira até então, é a partir de 1945, que a produção se estrutura através da criação de um atelier de fabricação, sob o controle do filho do casal. Em 1985, a empresa recebe mais um impulso de inovação, quando o neto da família Valette decide pela criação de um catálogo de venda por correspondência para distribuição na França e no exterior.

Desde então, o empreendimento familiar só se desenvolveu. Hoje, a Valette possui 40 lojas próprias na França, restaurantes gastronômicos, além de contar com o canal de distribuição virtual (<http://www.boutique-valette.com>). Atualmente instalada em Gourdon, e contando com 17 mil metros quadrados de instalações, a Valette Foie Gras faz, desde a criação e abate das aves, até o preparo do foie grass, em receitas das mais tradicionais às mais sofisticadas.

As aves são criadas em ambiente natural, ao ar livre, e recebem milho como única alimentação. Além disso, as aves passam por um rigoroso controle sanitário, o qual exclui a utilização de antibióticos. Cada etapa da criação, abate e corte é executada sob o controle do organismo de certificação responsável, que garante a origem e a qualidade dos produtos.

¹⁸ Informações obtidas no website da empresa: <http://www.valette.com>

A cada semana, um júri gastronômico prova e dá nota para os foies gras e as especialidades produzidas, segundo uma grade de análises sensoriais estritas, a fim de validar ou melhorar o processo de fabricação. Como resultado, a casa Valette pode comemorar o recebimento de inúmeras premiações, concedidos todos os anos no Concours Général Agricole de Paris.

Resumo do caso

A implantação do SAP pela Valette veio em substituição aos sistemas anteriores, que necessitavam de manutenção. Serge Anton, Presidente Executivo da empresa, justifica a escolha do sistema pela sua adequação à passagem do ano 2000, à conversão da moeda francesa ao euro e devido a forte integração entre os diferentes módulos. Já Issandou, Diretor de Informática, vê o processo decisório de forma bem mais simples: *Serge Anton propôs o sistema SAP por causa de sua reputação. Não houve realmente uma análise.*

O projeto foi desenvolvido rapidamente, em cinco meses. *Nós tivemos uma formação rápida e fomos direto implantar o sistema,* conta Issandou. *Fomos descobrindo como funcionava e o que fazia, à medida em que começamos a parametrizar.* Segundo o Diretor de TI, o pouco tempo para o projeto fez com que muitas decisões tenham sido tomadas pelos consultores, replicando soluções desenvolvidas anteriormente. Essas decisões, no entanto, não eram sempre as mais adequadas à Valette. Além disso, algumas funcionalidades, como o pagamento contra entrega, não puderam ser feitas no sistema.

Apesar dos problemas ocorridos durante a implantação, Serge Anton vê de forma positiva a introdução do sistema. *Hoje a empresa tem uma ferramenta que pode perenizar a operação. Estamos preparados para, pelo menos, 10 anos.*

Issandou, observa que o risco é de se escolher um produto sem o conhecer. Fazer a escolha com base na notoriedade de um editor, e não nas funcionalidades do sistema, é um erro, ao meu ver. Embora a implantação tenha sido concluída há três anos, o Diretor de TI parece ter bastante trabalho ainda. Eles [os consultores] sempre me explicaram: primeiro o muro, depois o papel de parede. Ainda estamos arrumando os muros.

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Valette.

Contextualização

<p>(1) Motivo (processo de modernização)</p>	<p>1. Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</p> <p>Serge Anton (Diretor Administrativo e Financeiro): Em 2000, a Valette possuía ainda <u>aplicações desenvolvidas internamente, as quais não podiam mais responder às necessidades</u>, não passariam pelo ano 2000, nem pela transição ao euro, nem seriam capazes de sustentar o futuro.</p> <p>Eric Issandou (Diretor de Informática): os sistemas atendiam as necessidades, mas <u>precisavam de manutenção</u>.</p>
<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>2. Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção, seleção do fornecedor, implantação)?</p> <p>Serge Anton: Nós fomos em busca de um ERP. <u>Analizamos soluções de editores franceses e SAP.</u> Todos eles tinham elementos positivos e negativos. O SAP</p>

<p>(a) Transparência e participação (centralização das decisões)</p>	<p>eles tinham elementos positivos e negativos. O SAP <u>entrava nos requisitos do ano 2000 e do euro</u>, ao mesmo tempo em que trazia a possibilidade de <u>forte integração entre os diferentes módulos</u>. Nós adquirimos os módulos Comercial, Finanças, Contabilidade, Controle, Estoques, Compras e Produção.</p> <p>Tomamos a decisão de implantar o SAP no final de janeiro do ano 2001. <u>Quando tomamos a decisão de implantar SAP, nós fizemos a definição das funcionalidades do sistema</u>, através dos key-users e da equipe de integração. Hoje, quando eu os ouço falar, eu percebo que eles gostaram muito dos resultados.</p>
<p>(b) Pragmatismo (profundidade de análise)</p>	<p>O sistema entrou em produção no dia 3 de agosto de 2001. Acredito que <u>para funcionar, não se pode deixar a peteca cair, não se pode aceitar decisões ambíguas</u>. É preciso fazer um <u>investimento importante, em termos de tempo e comprometimento</u>.</p>
<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>Issandou: O processo de implantação foi muito simples: muito trabalho. <u>Serge Anton propôs o sistema SAP por causa de sua reputação</u>.</p>
<p>(a) Transparência e participação (centralização das decisões)</p>	<p>Foi feito muito pouco estudo, <u>não houve realmente uma análise</u> (pas tellement d'étude).</p>
<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p><u>Fomos descobrindo como funcionava e o que fazia, à medida em que começamos a parametrizar</u>. O projeto foi feito em tempo recorde.</p>
<p>(b) Pragmatismo (profundidade de análise)</p>	<p>Implantamos os principais módulos (seis). <u>Colocamos em produção muito rapidamente</u> - em ritmo de urgência. <u>Não sei porque tanta urgência</u>. Depois disso, continuamos a melhorar as funcionalidades do sistema,</p>
<p>(b) Pragmatismo</p>	<p><u>mas para podermos lançar o sistema, fizemos concessões</u></p>

(profundidade de análise)	mas para podermos lançar o sistema, <u>fizemos concessões enormes.</u>
(f) Adaptabilidade (acordo/desacordo dos funcionários)	<u>Uma implantação não se faz da forma como ocorreu aqui.</u> Nós começamos, tivemos uma formação rápida e fomos direto implantar o sistema. A implantação durou 5 meses.
(4) Implantação (sistema)	Quanto aos <u>consultores</u> , eles <u>têm interesse em reproduzir a forma de trabalho que eles conhecem</u> , pois estão comprometidos com tempo, resultados, garantia de sucesso.
(b) Pragmatismo (profundidade de análise)	Como o prazo era curto, os consultores nos guiaram para soluções não necessariamente as mais adaptadas à nossa realidade. Quando eles dizem que você não pode implantar tudo ao mesmo tempo, eles têm razão.
(a) Transparência e participação (centralização das decisões)	Mesmo <u>se nós não temos os meios de implantar as funcionalidades</u> , deve-se tentar evitar escolhas que impedem a progressão do sistema mais tarde. É preciso perder tempo no início, para ganhar depois.
	Eu acho o SAP bastante opaco em termos de documentação. Mais <u>Serge Anton queria</u> esse sistema. <u>Quando a gente gosta, a gente gosta.</u>
	Uma coisa que nos surpreendeu foi o fato de que, na França, existem muitos editores de programas. Todos aceitaram fazer uma maquete, menos a SAP.
	Quanto à implantação, nos disseram que era fundamental ter consultores experientes. No início, concluímos que era por causa da falta de documentação. Mas a verdade é que o sistema é tão complexo, que se não tivéssemos pegado consultores experientes, não

<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p>Issandou: Um ERP funciona como o editor previu e não como a empresa quer. A nossa diferença: nós colocamos no ar processos que nossos concorrentes não tinham. Isso pode reduzir a liberdade. Os fluxos não são ruins, mas são padrão. Fazem <u>três anos que implementamos o sistema</u>. Continuamos melhorando a implantação. Eles sempre me explicaram: <u>primeiro o muro, depois o papel de parede</u>. <u>Ainda estamos arrumando os muros</u>. Para que possamos pensar em ter bons relatórios é preciso ter bases de dados consistentes.</p>
<p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários/voz)</p>	<p>9. <i>Como essa mudança foi comunicada?</i></p> <p>Serge Anton: <u>Nós trabalhamos sobre a comunicação</u>. Tivemos uma resposta favorável de 90% dos funcionários; para aqueles que não compraram o projeto, nós utilizamos um pouco de psicologia. Eles tinham uma capacidade de assimilar tecnologia bastante limitada. <u>Nós conseguimos moldar sua forma de ver o trabalho</u> e hoje eles defendem o sistema.</p>
<p>(f) Adaptabilidade (resistência)</p>	<p>Issandou: Com relação à mudança de modo de trabalho, não houve escolha. <u>Foi dito: o sistema funciona assim e ponto</u>. Tivemos algumas situações em que se dobrou ou triplicou o trabalho para fazer a mesma coisa. O sistema é complexo e denso. Para uma empresa pequena, é sempre super dimensionado. Não há boa e má escolha. É uma questão de adaptação.</p>
<p>(a) Transparência e participação (centralização das decisões)</p>	<p>10. <i>Quais os benefícios e as problemáticas associados a uma mudança como essa ?</i></p>

7. Análises entre casos

Antes de partir para a análise das hipóteses, faremos uma comparação do contexto que levou as empresas a se questionarem sobre sua estratégia de sistemas, tomando como base os trechos de discurso referentes a (1) Motivo do projeto e (2) Situação da tecnologia existente antes do SAP.

(1) Motivo do projeto

Entre os casos brasileiros estudados, quatro motivos são evocados para a adoção de um sistema ERP.

O primeiro motivo encontrado foi a necessidade de expandir os sistemas existentes. Na Cobra Rolamentos, o sistema anterior atendia as necessidades, mas estava dimensionado para um volume de atividade limitante. Segundo Douglas, Diretor de informática, *“com o desenvolvimento interno e o crescimento da empresa, houve necessidade de expandir os sistemas. O sistema antigo não tinha documentação e dependia de uma pessoa que o conhecesse.”*

O segundo motivo encontrado foi a necessidade de promover uma melhoria nos processos organizacionais. No caso da Perdigão e da Chemyunion, tratava-se de profissionalizar a gestão da empresa. Para a Perdigão, essa melhoria visava não apenas um maior controle das atividades, mas também um maior profissionalismo na condução das atividades da empresa. Hirosawa, Diretor de TI da Perdigão explica que, *em 1994, a Perdigão foi vendida para fundos de pensão. Nós já tínhamos a experiência de desenvolver internamente. Ao mesmo tempo, tínhamos como objetivo mudar os processos organizacionais. Houve a necessidade de ter maior controle sobre a operação e, dessa forma, de ter sistemas integrados, com uma visão de crescimento.* Evidentemente, esse movimento foi possível, pois os sistemas anteriores tinham limitações. De forma análoga, na Chemyunion, havia o interesse de

passar uma imagem de qualificação da empresa frente a seus clientes e concorrentes. Conforme Lopes, sócio-diretor da Chemyunion, *chegou o momento de profissionalizar, pois a empresa trabalha com especialidades, o ciclo de produto é rápido e a quantidade é grande. Os clientes demandam dinamismo e inovação.*

A razão mais particular foi, no caso da BANDEIRANTE Energia, a renovação dos sistemas como estratégia de valorização da empresa, antes do processo de privatização. Torres, consultor em estratégia de informática observa que, *em 1997, o presidente que estava a frente do processo de cisão fez a seguinte pergunta: qual a melhor estrutura tecnológica para essas empresas, de forma que essas tenham um maior valor por conta dos sistemas? Obviamente, essa orientação justificou-se também por uma série de questões técnicas, especialmente a inadaptação do sistema passagem do milênio.*

Apenas no caso da Noma, a adoção de um sistema integrado foi motivado somente pela obsolescência da solução existente. Como observa Roseani Cedaro, analista de sistemas, *antes do SAP, tínhamos apenas gerenciamento de arquivos, com Fox-Pro. Não era banco de dados. Precisávamos de um sistema.*

Dessa forma, as principais razões encontradas para adoção de uma nova orientação estratégica, no Brasil, foram necessidade de expandir os sistemas; melhoria e formalização dos processos organizacionais; valorização da empresa, através dos sistemas de informação.

Por outro lado, na maioria dos casos franceses estudados, a adoção de uma nova estratégia de sistemas de informação foi justificada pela necessidade de expansão dos sistemas e pela inadequação dos sistemas à evolução das empresas.

No caso da Roquette, havia a necessidade de adotar um sistema capaz de ser estendido às novas unidades, a fim de homogeneizar o

controle das operações. Já na Sleever International, o ponto crítico era a substituição do sistema de configuração técnica e orçamentação, que havia atingido seu limite de exploração.

Nas demais empresas, a manutenção do sistema anterior parecia um processo contínuo, do qual elas queriam se livrar. Para François, da Biocodex, a solução não era viável a longo prazo. Já para Anton, Diretor Geral da Valette, as aplicações desenvolvidas internamente não podiam mais responder às necessidades.

Da mesma forma, a opção de desenvolver um novo sistema internamente é associada a aspectos como risco do projeto, incapacidade de cobrir um escopo tão amplo quanto aquele atendido pelas aplicações prontas. Na Lenôtre, a opção de atualizar os sistemas antigos ou de desenvolver internamente foi estudada. Mas o custo estimado seria o mesmo, e o sistema teria menos funções. Segundo Domer, Diretor de informática, *ainda que o objetivo fosse implantar as funcionalidades dos sistemas anteriores, o SAP traria a possibilidade de explorar novos recursos.*

(2) Situação antes do SAP

Quanto aos aspectos tecnológicos que motivam a procura de uma nova estratégia de sistemas, esses são bem conhecidos.

No caso da Perdigão e da Chemyunion, o maior problema da solução sistema anterior era a falta de integração. Antes do SAP, a Perdigão trabalhava com 120 sistemas desintegrados. Da mesma forma, na Chemyunion, cada área falava uma linguagem diferente, pois os sistemas não eram integrados.

Para a Cobra Rolamentos, o maior problema era a dificuldade de manutenção, devido às limitações tecnológicas e à dependência de pessoal que conheça o sistema.

Para a Noma do Brasil e a Bandeirante Energia, havia os dois problemas. Além de os sistemas não serem integrados, a manutenção dependia de pessoal especializado, que conhecesse os sistemas.

Na Bandeirante, à dificuldade de manutenção, se adicionava a necessidade de adaptação à passagem do milênio, para a qual, a equipe interna seria insuficiente. A dependência de pessoal especializado e com conhecimento dos sistemas existentes foi apontada como o ponto crítico, da estrutura de informática existente antes do SAP.

Nas empresas francesas, a situação era semelhante.

No caso da Roquette, havia principalmente a dificuldade de manutenção e de replicação dos sistemas nas filiais da empresa. Como ressalta Evrard, *ao longo dos anos, os sistemas se tornaram pesados com remendos de todos os lados. Tínhamos uma verdadeira dificuldade de evolução, sobretudo nas partes mais antigas, que eram também, obviamente, as mais importantes.*

Na Biocodex e na Valette, os sistemas internos da empresa não eram integrados. Já na Sleever, além desse aspecto, havia a necessidade de adotar uma política única para todas as filiais. Segundo Fresnel, *nós tínhamos um sistema de informática instalado localmente, em cada filial. Cada local geria de sua forma. As atualizações eram feitas de vez em quando ou nunca.*

Na Lenôtre, os sistemas de contabilidade, imobilizados, finanças, sistema de gestão comercial, entre outros também eram desintegrados e não estavam preparados à passagem do milênio.

Como vimos, não existem grandes diferenças entre os aspectos tecnológicos e as razões apresentados por franceses ou brasileiros. Ao contrário, o contexto apresentado pelas empresas estudadas se aproxima em muito do que foi discutido no tópico 5.2 5.2. Análise do contexto de decisão.

Dada essa constatação, poderíamos dizer que há diferenças na forma como decisores dos dois países tratam a questão?

(3) Processo decisório - estratégia de análise

Na Bandeirante Energia, o estudo da estratégia de sistemas passou pela contratação de uma equipe de consultoria externa, que auxiliou na condução do processo. Segundo Thomas Brull, Diretor Administrativo, *o papel da GV Consult foi dar uma avaliação dos ERPs disponíveis e uma recomendação de fornecedor*. Torres, coordenador do projeto, explica que *a minha intervenção, através da GV Consult, teve um papel de condução da decisão, muito mais do que da decisão em si. Eles aplicaram o método de decisão, conforme nossas orientações*. Para definição do perímetro do projeto, houve um estudo bastante abrangente sobre o que as áreas queriam ter, além do que o sistema antigo fornecia. Para definição dos critérios, a metodologia estabeleceu uma série de fatores, principalmente técnicos. Além disso, a Bandeirante contratou a GV Consult para escolher a implementadora, pois eles queriam o aval de uma instituição respeitada.

Na Perdigão, o projeto começou como uma diretriz do planejamento estratégico de longo prazo. Foi feito um estudo de custos e benefícios da adoção de um sistema ERP e, em seguida, uma equipe dedicou-se ao estudo da solução mais adequada para atender os processos da empresa. Após a pré-escolha do SAP, um grupo de funcionários viajou para a Alemanha, para visitar empresas clientes e ver se o sistema funcionava. Dentre os critérios, avaliou-se principalmente a aderência e a capacidade de a empresa manter uma parceria de longo prazo.

A Chemyunion fez um estudo técnico bastante aprofundado das alternativas de ERPs, antes de decidir-se pelo SAP. Depois de tabular as opções e suas características, a empresa procurou os clientes dessas soluções. Em contato com os clientes de diversas soluções, várias

alternativas foram eliminadas. Os critérios avaliados foram a disponibilidade de todos os módulos que estavam no escopo do projeto e a universalidade do sistema – uma ferramenta conhecida pelo mercado e com capacidade de se manter no mercado. Segundo Lopes, *na época pensou-se em criar filiais, expandir, e o SAP permite. Mudar de negócio não é um cenário; aliás, isso implicaria outra implantação.*

Na Cobra Rolamentos, a estratégia de análise consistiu basicamente na obtenção de informações sobre as diferentes soluções ERP através de contato com seus representante e clientes. Os principais critérios considerados foram a confiabilidade demonstrada pelos representantes dos diferentes produtos e a possibilidade de contratar um pacote de implantação com duração e custo determinados. Como lembra Douglas, diretor de informática: *não sentimos firmeza na apresentação dos pacotes nacionais. No caso da Baan, a empresa coligada (Santana) “não tinha vontade de apresentar”*).

Dos cinco casos, esse parece ser o menos estruturado em termos dos critérios de seleção. Pelo menos uma alternativa foi eliminada, segundo uma lógica particular. Como relatou Douglas: *o BPix só rodava em AS 400. “Tudo menos isso!” Uma vez estávamos mudando servidores. Vi a propaganda dos servidores AS400 e liguei para ter informações. A resposta foi: “olha, o AS 400 é muito mais do que você precisa, então não vou nem vender pra você”. Então descartamos o BPix.*

No caso da NOMA, a estratégia de análise foi bastante simples. Tendo sido feita pela área de desenvolvimento de sistemas, a análise das alternativas d ERPs envolvia aspectos principalmente técnicos e a aderência do sistema. Segundo Roseani: *Analizamos opções de ERPs e ordenamos, por preferência.* Os critérios avaliados foram aderência, histórico e presença no Brasil, possibilidade de contratar um pacote fechado de implementação,

competência da implementadora, help-desk e segurança (ferramentas de rastreamento de transações).

Voltando às empresas francesas, na Roquette, a análise para adoção de ERP foi realizada por uma equipe de estudo, composta por colaboradores da área de sistemas, por membros da direção e um consultor externo. O estudo durou nove meses, durante os quais a empresa definiu o escopo do projeto e pesquisou artigos sobre o assunto. Nessa fase, chegou-se a duas constatações. Da avaliação dos sistemas anteriores, a empresa percebeu que, para crescer, seria necessário reconstruir os sistemas com uma visão atual da empresa. A segunda constatação foi que o desenvolvimento interno seria muito mais arriscado em termos de tempo, custo e cobertura das funcionalidades do que a adoção de um ERP. Segundo Evrard, *como nossa operação é mundial, decidimos por um editor mundial*. A empresa analisou Oracle, SAP e Baan, eliminando esse último pois não parecia aderente aos processos. A decisão pelo SAP ocorreu após a empresa verificar o que seus grandes clientes e concorrentes tinham adotado. Quase todos tinham SAP.

Como critérios, a Roquette avaliou a perenidade do sistema e a capacidade do editor de acompanhar a empresa, mais do que a qualidade da aplicação. Segundo Huguet, *o SAP nos pareceu o mais provável de sobreviver 30, 40 anos após nossa implantação*. Um outro aspecto foi analisar o que os grandes clientes e concorrentes da empresa estavam fazendo.

Na Sleever, a estratégia de análise foi bastante simples. Desenvolvida pela equipe de informática, com participação da direção, a empresa procurava um ERP capaz de cobrir seus processos, em especial o sistema configurador a variante, o qual permite ao cliente de montar o produto a seu gosto. De quatro grandes editores, a empresa fez uma pré-seleção, a fim de aprofundar sua análise entre Baan e SAP. O próximo passo

foi solicitar uma maquete do configurador para a Baan e para a SAP. *Analizamos em função do resultado e da implicação do editor, diz Cruchon. A SAP demonstrou mais comprometimento, provavelmente, pois eles estavam procurando uma empresa de porte médio.*

Quanto aos critérios, conforme Fresnel, *primeiro, queríamos uma ferramenta estruturante. Os franceses têm mania de não fazer da forma como se pede, queríamos um produto “quadrado”.* Além disso, foram avaliados: adesão do sistema aos processos da empresa; a competência dos representantes do editor; e o sistema adotado pelos clientes, por causa da possibilidade de comunicação de informações.

Na Biocodex, a empresa recorreu inicialmente ao auxílio de uma consultoria externa, para a análise das alternativas de ERP. Entretanto, a metodologia proposta não pareceu adaptada à realidade de uma empresa de tamanho médio. Decididos a desenvolver o processo de análise sozinhos, a equipe de sistemas estudou 4 ERPs, durante 6 meses. Essa etapa resultou na pré-seleção do SAP e do JDEdwards. Antes de decidir o sistema a ser adotado, a empresa enviou parte da equipe de análise para participar de rodadas de formação nos dois sistemas. Assim, duas pessoas da equipe de informática aprenderam a parametrizar os dois sistemas antes mesmo de comprá-los.

No que se refere aos critérios para a escolha do sistema, a Biocodex avaliou: funcionalidade e ergonomia do sistema; imagem do editor, em termos de solidez; nível dos representantes do editor; e histórico do sistema, nos módulos a serem adquiridos. Sobre esse último critério, observa Aubry, *na época em que fizemos a análise, o JDEdwards estava lançando o módulo de produção. Achamos melhor não servir de cobaia.*

No caso da Lenôtre, juntamente com a convicção da necessidade de adoção de um ERP, havia a intenção de que o sistema a ser adotado

convergissem com a escolha feita pelo grupo Accor – isto é, Oracle. Por uma questão de custo e prazo de implantação, essa decisão se mostrou inviável, levando a empresa a reavaliar suas opções. A nova decisão levou em conta quatro propostas, das quais duas provenientes de editores franceses. Os editores franceses foram eliminados pois considerou-se que a diferença de custo das soluções não cobria os riscos de investimento e continuidade. A decisão ficou entre Oracle e SAP.

Os critérios utilizados pela Lenôtre foram: tempo e valor do projeto, continuidade do editor, cobertura das funcionalidades existentes.

Na Valette, a decisão foi bem simples. Segundo Issandou, diretor de informática, *Serge Anton* (Diretor geral) *propôs o sistema SAP por causa de sua reputação. Foi feito muito pouco estudo, não houve realmente uma análise.* Essa não é exatamente a justificativa de Anton. Segundo o Diretor geral, ao mesmo tempo em que o SAP trazia a possibilidade de integração entre os módulos, ele entrava nos requisitos do ano 2000 e do euro. Entretanto, com a decisão de implantar o sistema sendo feita em janeiro de 2001, nem o bug do milênio, nem o euro poderiam realmente ser a razão. Além disso, nenhum dos entrevistados citou problemas de operação devidos a essas questões.

Com base nos relatos das empresas, não se pode dizer que haja um comportamento característico dos casos brasileiros, ou dos casos franceses, no que se refere à condução do processo decisório. Tanto no Brasil, quanto na França, constatou-se empresas de maior ou menor porte, desenvolvendo análises bastante detalhadas das alternativas de sistemas e cientes dos critérios para consideração dessas alternativas. Da mesma forma, na França, como no Brasil, constatou-se empresas em que o processo decisório foi feito de forma mais leve, como no caso da Cobra Rolamentos e da Valette Foie Gras.

(4) Implantação do sistema e gestão da mudança

Na Bandeirante Energia, a implantação do sistema foi muito tranqüila. Segundo Junqueira, essa foi considerada a melhor implantação, segundo SAP Brasil. Motivos: a empresa contratou uma implementadora que tinha experiência no setor; a diretoria da Bandeirante colocou as melhores pessoas no projeto; e a SAP foi contratada para acompanhar a qualidade do projeto. Além disso, convém ressaltar a qualidade do estudo de aderência.

A gestão da mudança foi facilitada, pelo processo de estudo que envolveu e deixou espaço à participação das equipes de todas as áreas. Além disso, a empresa organizou eventos para discutir o projeto e para preparar os funcionários para a mudança.

A Perdigão também teve uma implantação bastante tranqüila, principalmente tendo-se em vista o escopo do projeto e a época em que foi desenvolvido (início de 1996), quando ainda eram raros os casos de implantação no Brasil. À parte a questão da localização na área fiscal, o maior problema do novo sistema foi a parte de relatórios. Como ressaltava Dalavechia, *no R/3, tudo que é informação que você pode imaginar existe. Mas para extrair é muito complicado. Tivemos que desenvolver relatórios (abaps). O SAP tem muitas qualidades, mas isso poderia ser melhor.*

No que se refere à gestão da mudança, a empresa foi menos cuidadosa. De um lado, o processo de implantação envolveu uma equipe mista, com profissionais de todas as áreas, permitindo ao projeto de evoluir rapidamente. Mas, de outro lado, a implantação do novo sistema nas áreas subestimou a capacidade de os funcionários se adaptarem rapidamente à utilização do novo sistema. Não houve problemas de resistência, pois o projeto e os objetivos tinham sido comunicados de forma transparente. O problema é que algumas pessoas não sabiam nem ligar o computador.

Dalavechia lembra que: *tivemos que recuar. Repensamos o treinamento e recomeçamos uma implantação simultânea de todos os módulos, que acabou no final de 1998.*

No caso da Chemyunion, a implantação ocorreu de forma menos tranqüila. A implantação foi planejada para ocorrer em 3 ½ meses, sendo um mês e meio em treinamento de implantação e dois meses para adaptar o sistema. Por ser uma empresa de tamanho médio, a Chemyunion teve que enfrentar restrições de espaço, infra-estrutura, pessoal. A área de sistemas conta com três pessoas, dentre as quais, um estagiário. Todos tiveram um alto envolvimento no processo de implantação. Entretanto, ao colocar o SAP em produção, percebeu-se que os processos não estavam ajustados, conceitos estavam com problemas, relatórios não davam informações necessárias. Depois disso, a empresa passou mais de um ano, trabalhando na convergência do sistema com o objetivo de estabilizá-lo e de obter as informações como necessário.

Tendo em vista esses problemas, a gestão da mudança se transformou em resolução de problemas. Segundo Marta Custódio, *como havia o comprometimento [dos funcionários] diante da diretoria, funcionou. Os diretores gastaram horas e horas nas reuniões (freqüentes). Assumia-se prazos e tarefas das mudanças. Eu assumi o suporte aos usuários, pois conhecia todos os módulos. Os usuários faziam fila na minha mesa, pois não sabiam como fazer seu trabalho no sistema ou extrair as informações de que precisavam.*

Já na Cobra Rolamentos, o processo de implantação foi quase dramático. Segundo Douglas Sturaro, durante o trabalho, não havia transferência de informações para os técnicos da nossa empresa. O pessoal de implantação não tinha experiência e não entendeu as necessidades da empresa. A implantação durou 6 meses, depois dos quais houve mais de 1 ano de correções e adaptações. Quando o sistema entrou em produção, foi

necessário montar um ambiente paralelo para entrada de dados. Além de retrabalho e da necessidade de montar uma equipe extra, esse processo era bastante longo. A empresa começou a receber auxílio da SAP, para resolver esses problemas, após ameaçar responsabilizar o editor publicamente pelo caos ocasionado nos sistemas de informação.

No que se refere à gestão da mudança, houve a necessidade de se lidar com a resistência dos usuários, ocasionada pela complexidade do novo sistema. Esse problema foi sendo resolvido, à medida em que os usuários começaram a entender o funcionamento do sistema. *Não houve rebeldia*, explica Tânia Cobra, consultora de informática. Além disso, a empresa trabalhou na criação de interfaces, a fim de reduzir os erros e o número de telas a serem acessadas para desempenho do trabalho.

A Noma foi outro caso de implantação difícil. Um dos grandes desafios da equipe foi ter que assumir dois papéis: a sua função de origem e a sua função no projeto SAP. Sandra Moraes, key-user da área comercial, observa que *se tivesse mais pessoas, a implantação teria sido mais tranquila*. Outro grande problema enfrentado foi a falta de entendimento processual. Por causa da integração, ajustes em uma área influenciavam outras áreas, cujas funcionalidades já estavam acertadas. *Perdíamos o trabalho que já tinha sido feito, tínhamos que refazer*, diz Sandra. A implantação durou dois anos.

A mudança foi comunicada através de reuniões com a diretoria. Em um mês, todos os dados foram redigitados no novo sistema e, a partir de janeiro de 2002, apenas o novo sistema estava funcionando. Na primeira semana, alguns processos não funcionaram, e o sistema estabilizou-se após o quarto mês. Frente a isso, houve resistência. Conforme Sandra, *no início, os usuários não queriam aprender; os key-users tiveram que suar muito. Foi um trabalho árduo, com treinamento*.

No que se refere às empresas francesas, na Roquette, a implantação durou dois anos e envolveu um grande número de colaboradores e consultores. Nos três últimos meses, a equipe chegou a 250 pessoas, por causa dos testes realizados nos diversos pontos em que a empresa tem operação. Apesar de todo planejamento, uma surpresa foi descoberta dois meses antes da entrada do sistema em produção. Com cinco mil usuários acessando o sistema, seriam necessárias 5 mil licenças. Um detalhe quase óbvio, mas que causa um impacto importante no orçamento do projeto.

No que se refere à gestão da mudança, a implantação do sistema ocorreu de forma controlada e sem grandes surpresas. A empresa preparou-se para o treinamento e a integração de seus 5 mil usuários, através da formação de multiplicadores e de rodadas de auto-formação em um ambiente de testes. O projeto formou um grande número de pessoas, à razão de 1 usuário formado para 10 funcionários. Os usuários formados iniciaram os demais no sistema.

A Sleever implementou o sistema em seis meses, em um escopo determinado e com auxílio de um integrador comprometido com o projeto, escolhido de forma bastante seletiva. O sistema ficou estável muito rapidamente. Desde então, a equipe interna vem trabalhando na ampliação da abrangência de implantação do sistema. Conforme Fresnel, *estamos hoje a 80% de exploração do sistema. (...) a divisão engenharia, por exemplo, ainda não está em SAP.*

Para a transição, foram formados de um a dois “super-usuários” por área funcional do sistema, em dez áreas envolvidas. Além de testar as funcionalidades antes de o sistema entrar em produção, os “super-usuários” tinham como papel formar os demais usuários.

No caso da Biocodex a implantação foi bastante tranqüila, por causa do cuidado na escolha de um integrador com experiência no setor farmacêutico. Esse integrador possuía até uma solução pré-parametrizada para uma farmacêutica, ainda que essa não tenha sido adotada.

A gestão da mudança foi feita diretamente por François, a fim de preparar os colaboradores para mudar sua forma de trabalho. Dez key-users fizeram a formação de 100 usuários. Segundo Aubry, apesar de uma pequena apreensão por parte dos usuários, eles estavam preparados e, aos poucos, foram aprendendo a utilizar o sistema.

Na Lenôtre, a implantação foi mais emocionante. O projeto começou em janeiro de 1999, e o sistema deveria entrar em produção, imperativamente, antes da passagem do ano 2000. Para Domer, Diretor de informática, embora os consultores tivessem um ótimo nível, eles não conheciam a atividade da empresa. *A fase de concepção geral tomou muito tempo. Durante um mês e meio, não sabíamos aonde estávamos indo.* Previsto para durar seis meses, a implantação foi até novembro. Além disso, El Azab, key-user da área de compras, ressalta a dificuldade em desempenhar seu papel. *Nós, os users-key, falávamos uma linguagem de sistema que nós não conhecíamos direito. Os consultores tinham o papel de nos ajudar, mas eles falavam uma linguagem que nós não entendíamos.*

A maior surpresa, no que se refere à adequação do sistema, foi a incapacidade de implantar a funcionalidade de orçamentação e emissão de pedidos para recepções. A equipe só se deu conta, quando viu que era impossível fazer um orçamento em ordem cronológica. Como o resultado possível com SAP não faria o menor sentido para os clientes, essa parte foi mantida fora do sistema.

Quanto à gestão da mudança, segundo El Azab, o objetivo não era obrigatoriamente de mudar as pessoas. Enquanto, no setor de compras,

foram adotadas várias ferramentas do sistema, na produção, a cultura artesanal dos *traiteurs* foi mantida.

Já na Valette, tanto a decisão pelo SAP, quanto o tempo de implantação - 5 meses - tiveram pouca participação de Issandou, Diretor de informática. Em função disso, algumas etapas parecem ter sido puladas. Segundo Issandou, *fomos descobrindo como [o sistema] funcionava e o que fazia, à medida em que começamos a parametrizar. Colocamos em produção muito rapidamente - em ritmo de urgência. Como consequência, depois disso, continuamos a melhorar as funcionalidades do sistema, mas para podermos lançar o sistema, fizemos concessões enormes.* Três anos após o término do projeto, a equipe de informática continua melhorando a implantação.

Com relação à gestão da mudança, as opiniões do Diretor geral e do Diretor de informática são, mais uma vez, divergentes. Segundo Anton, a mudança foi comunicada, com uma ampla resposta favorável dos funcionários. Já para Issandou, a mudança foi imposta aos funcionários. Tendo desenvolvido o sistema anterior da Valette, e não convencido da necessidade de substituí-lo, fica a impressão de que o Diretor de informática da Valette não é um defensor do sistema SAP - ao contrário de todos os outros casos estudados.

Podemos dizer que, nos relatos dos entrevistados, quanto à implantação do sistema e quanto à gestão da mudança, encontramos várias correspondências entre casos no Brasil e na França. Nos dois países a estrutura da empresa parece interferir na qualidade de implantação, por causa da maior disponibilidade de recursos humanos e físicos. Mesmo em empresas como Perdigão e Roquette, não foi possível para a equipe implicada no projeto garantir o domínio de todos os seus aspectos.

Nas outras empresas, temos no Brasil (Bandeirante Energia), como na França (Sleeve), dois casos reconhecidos pela SAP como tendo sido

muito bem conduzidos. E também nos dois países, encontramos situações em que a implantação ainda não tenha sido terminada, mesmo se o projeto já foi concluído, como no caso da Noma e da Valette.

Tendo em vista esse apanhado inicial sobre os casos estudados, no tópico seguinte são analisadas as hipóteses sobre diferenças culturais.

7.1. Verificação das hipóteses

A fim de verificar se a cultura influencia o comportamento decisório – hipótese principal – foram definidos seis eixos de investigação para a análise das representações feitas pelos decisores. Os resultados do estudo são discutidos a seguir.

Hipótese H1a (transparência e participação): *o processo de decisão brasileiro é menos transparente que o dos franceses. No Brasil, a participação dos subordinados na avaliação e escolha do sistema integrado é baixa.*

Esse eixo de investigação foi dividido em dois tópicos: centralização das decisões e participação dos funcionários. Com base nos casos estudados, não podemos afirmar que as decisões brasileiras sejam mais centralizadas do que as decisões tomadas no contexto francês, nem que a participação dos funcionários brasileiros nas decisões seja menor.

No que se refere à centralização das decisões, pode-se notar que na Bandeirante Energia, na Perdigão e na Chemyunion, a decisão de se adotar um sistema ERP passou primeiramente pelo aval da diretoria. Nessas empresas, como visto anteriormente, os motivos para adoção de uma nova estratégia de sistemas iam além da inadequação técnica. Por outro lado, na Noma do Brasil e na Cobra Rolamentos, os motivos da

substituição dos sistemas eram essencialmente técnicos. Em decorrência, a iniciativa partiu da área de informática.

No que se refere a decisão de qual sistema ERP adotar, em todos os casos brasileiros estudados, ela foi bastante técnica, mesmo que ocorrendo com níveis de profundidade diferentes. À exceção da Bandeirante Energia, cujo processo de estudo foi realizado por uma consultoria externa, em todos os outros casos, foi a equipe de informática que conduziu o processo.

Ao contrário do esperado, foi entre as empresas francesas que se encontrou o caso de mais emblemático de centralização da decisão. Na Valette, o Diretor geral não decidiu apenas que iria implantar um sistema integrado, mas também que o sistema seria SAP e que o tempo de implantação seria dos mais curtos.

Nos outros casos, a decisão de se adotar um sistema ERP passou sempre pelo aval da diretoria, mas foi seguido de um estudo de alternativas conduzido pela equipe de informática.

Quanto à participação dos funcionários, não se pôde constatar um padrão de comportamento nos casos brasileiros. Na Bandeirante Energia, foi relatado um alto envolvimento do pessoal interno, na definição das necessidades. Entretanto, convém lembrar que esse estudo foi realizado em condições ideais de tempo, recursos e competência da equipe de estudo.

Já na Chemyunion, houve a tentativa de formar uma equipe de avaliação, mas a própria dinâmica de empresa de porte médio impediu a sua continuidade.

No caso da Perdigão, constatou-se uma participação muito produtiva de 17 funcionários, que participaram do projeto de implantação, mas não houve maior envolvimento de outros funcionários.

Tanto na Noma do Brasil, como na Cobra Rolamentos, a participação dos funcionários também se limitou ao envolvimento dos key-users.

Quanto às empresas francesas, apenas uma relatou envolvimento dos funcionários durante o projeto. Na Lenôtre, houve grande coordenação entre as áreas, e as pessoas foram consultadas e ouvidas sobre suas necessidades. Dentro do projeto, as situações de impasse eram resolvidos pelo intermédio do gestor do projeto.

Já na Roquette, a participação dos funcionários se limitou aos key-users e aos usuários de teste. Conflitos e impasses eram resolvidos através da arbitragem do Diretor Geral.

Na Sleever e na Biocodex, a participação dos funcionários no projeto ficou restrito ao envolvimento dos key-users.

Hipótese H1b (pragmatismo): *o processo de análise e adoção do sistema integrado se dá, no contexto brasileiro, sobre bases mais pragmáticas, do que no contexto francês.*

A partir dos dados colhidos, não é possível confirmar tal hipótese.

No que se refere ao aspecto de pragmatismo, não podemos dizer que haja um comportamento característico dos casos brasileiros. Empresas grandes, como Perdigão e Bandeirante Energia, e de porte médio, como Chemyunion, desenvolveram estudos minuciosos a fim de recolher informações que permitissem uma análise aprofundada da melhor alternativa. No caso da Chemyunion, a dificuldade de implantação decorreu sobretudo da subestimação do projeto (9 módulos, em três meses e meio) e dos problemas com a consultoria de implantação.

Com relação à Cobra Rolamentos e a Noma do Brasil, pode-se dizer que as duas empresas desenvolveram um estudo mais “leve”. No caso da Cobra, as avaliações se apoiaram mais sobre apresentações orais e demonstrações do funcionamento do sistema do que na aderência dos processos, fazendo com que surgissem várias surpresas na hora da implantação. Já no caso da Noma, no momento da escolha, a empresa estava ciente de quais processos e funcionalidades ela teria ou deixaria de ter, por causa da escolha do SAP. A dificuldade de implantação originou-se do fato de que, saindo de uma infraestrutura de informação baseada em sistema de arquivos, a equipe de implantação não conseguiu apreender, ou comunicar internamente, o significado e o impacto de um sistema de processos integrados.

De forma análoga, nos casos franceses analisados, não se pode dizer que a profundidade de análise esteja relacionada ao porte da empresa. Tanto a Roquette, quando a Biocodex e a Sleever, fizeram uma análise conseqüente das alternativas antes de optar pelo SAP. Para as duas últimas, essa análise se estendeu a uma seleção cuidadosa do parceiro de implantação.

No caso da Lenôtre, a empresa adotou uma postura bastante pragmática, dadas três restrições importantes: a data para entrada do sistema em produção, o custo e o tempo do projeto. Como observa Dommer, Diretor de TI, *tivemos dois meses para fazer a decisão.*

Já no caso da Valette... Para Anton, *todos os sistemas tinham elementos positivos e negativos. Acredito que para funcionar, não se pode deixar a peteca cair (...). É preciso fazer um investimento importante, em termos de tempo e comprometimento.*

Hipótese H1c (risco): *os decisores brasileiros possuem uma aversão menor ao risco que os franceses. No processo de adoção do sistema integrado, os brasileiros estão menos conscientes dos riscos associados a tal decisão e/ou acordam aos mesmos uma probabilidade de ocorrência menor.*

Apesar dos vários reveses e até mesmo do desaparecimento de editores, o risco associado a uma estratégia de adoção de sistemas integrados não é uma questão espontaneamente abordada pelos decisores brasileiros. Também para os entrevistados franceses, essa não é uma questão citada de forma espontânea.

Quando perguntados a esse respeito, brasileiros e franceses têm opiniões variadas. Com base nas respostas dos entrevistados, esse eixo de investigação foi dividido em cinco tópicos: adequação do projeto no tempo; continuidade do editor; escolha do integrador; gestão do projeto; e dependência do editor.

Conforme os dados observados, não podemos dizer que os brasileiros sejam menos avessos ou conscientes aos riscos relativos à adoção de um sistema ERP do que os franceses. Ao contrário, os brasileiros são os únicos a evocar a dependência do editor como um risco, reconhecendo - no caso da Bandeirante Energia - a situação de monopólio, em que a empresa se encerra. Quanto aos outros tipos de risco, tanto brasileiros, quanto franceses se pronunciaram de forma praticamente idêntica.

Adequação do projeto no tempo

No que se refere à adequação do projeto no tempo, apenas a Perdigão e a Chemyunion vêem esse aspecto como um risco. Para a Perdigão, a adoção de um sistema fechado, ao mesmo tempo que formaliza, "engessa" os processos. Como observa Hirosawa, *"você tira um pouco a criatividade das pessoas em achar uma forma de fazer melhor as coisas"*.

No caso da Chemyunion, esse risco foi convertido num critério de seleção, a fim de medir justamente a capacidade de o sistema apoiar o desenvolvimento da empresa no tempo.

Três empresas francesas citaram esse risco. Para a Roquette, a adequação do projeto no tempo foi um aspecto avaliado, antes de se decidir pela adoção do SAP. Segundo Evrard, *a vantagem de comprar uma aplicação era que todas as funcionalidades já estariam embutidas; mesmo se não tivéssemos interesse hoje, poderíamos precisar delas daqui há 5 anos.* Além disso, no caso de desenvolver uma nova funcionalidade, os recursos internos a uma empresa são muito limitados, frente às possibilidades de um editor. *Quando eu vejo que a SAP desenvolveu uma solução de CRM em três anos.. mesmo tendo uma boa equipe, eu não conseguiria fazer o mesmo em 10 anos,* observa Evrard.

A adequação do projeto no tempo é citada também pela Valette e pela Lenôtre. Entretanto, as duas empresas consideram que, com SAP, não há risco.

Continuidade do editor

Esse foi um risco avaliado por três, das cinco empresas brasileiras consultadas. Para a Bandeirante Energia, esse risco é minimizado no caso da SAP, pois a presença da empresa é global, e também pela imagem de solidez que ela usufrui.

Para lidar com esse risco, os funcionários da Perdigão foram até a Alemanha, conhecer melhor o seu futuro parceiro de sistemas. A empresa se sentiu segura ao tomar conhecimento da estratégia da SAP no Brasil e do nível de investimentos que a editora estava realizando em localização (adaptação do sistema à realidade local).

No caso da Chemyunion, esse risco foi considerado para a eliminação de alternativas. Segundo Lopes, as editoras nacionais poderiam

sofrer descontinuidade, da mesma forma que os fornecedores internacionais menos representativos. Em favor da SAP, a empresa considerou sua imagem de solidez, sua participação no mercado mundial e o fato de ser uma empresa alemã – e a existência de um alto índice de investimento alemão no Brasil, relembra Lopes.

Três empresas francesas consideraram esse risco. Para a Roquette, a perenidade do sistema foi um dos critérios para seleção do SAP. Segundo Huguet, Diretor Financeiro, *o SAP nos pareceu o mais provável de sobreviver 30, 40 anos após nossa implantação.*

Para Sleever e Biocodex, o SAP está associado a uma imagem de solidez e de continuidade. Segundo François, da Biocodex, *o SAP não é o único sistema bom, mas é preciso levar em conta que, apesar de tudo, nós vimos grandes produtos desaparecerem.*

Escolha do integrador

A qualidade do integrador é outro aspecto apresentado como uma fonte de risco para o projeto. No caso da Bandeirante Energia, essa preocupação foi levada em consideração muito claramente, antes do início da implantação, e é apontada como um dos motivos do sucesso do projeto.

A Noma do Brasil foi outra empresa a considerar esse aspecto, até como um critério para a escolha do sistema integrado. Apesar de tudo, isso não impediu os problemas enfrentados durante a implantação e o seu resultado. Como observa Rosiane, *“hoje, não consigo controlar o chão de fábrica. Na época, o SAP não tinha algumas coisas, ou implementadora dizia que não tinha”*. No caso da Cobra Rolamentos, essa preocupação com a escolha do integrador surgiu após a experiência com troca de consultores no meio do projeto e o levantamento errado das necessidades.

De forma análoga, duas empresas francesas fizeram uma minuciosa seleção do parceiro de implantação, a fim de reduzir os riscos de insucesso do projeto ligados à qualidade e adequação do integrador.

Para a Sleever, o segredo da implantação passa pela qualidade do integrador. *Contatamos 10 integradores antes de encontrar aquele que iria fazer a implantação*, diz Fresnel.

Da mesma forma, para a BIOCOCODEX, a decisão chave é a escolha do integrador. Para François, *é fundamental que o integrador conheça o produto e a atividade*.

Gestão do projeto

Todas as empresas brasileiras, à exceção da Bandeirante Energia, ressaltam a existência de riscos ligados à gestão do projeto em si. Entretanto, apenas a Perdigão e a Chemyunion levaram esse aspecto em consideração, durante o processo decisório.

Para a Perdigão, na época em que o projeto foi desenvolvido, o risco do projeto era muito grande. A empresa foi uma das primeiras a implantar o sistema no Brasil e o produto não era customizado. Além disso, outro risco, descoberto durante a implantação, foi de a organização não estar preparada para absorver as mudanças.

Na Chemyunion, os riscos associados ao projeto também foram avaliados, já que essa foi uma das primeiras empresas do setor de pequenas e médias a adotar SAP.

A possibilidade de insucesso do projeto – e de suas conseqüências para a organização – foi descoberta de forma bastante dramática pela Cobra Rolamentos. A empresa que sempre tinha apresentado crescimento acima da média, viu sua participação de mercado diminuir durante os 18 meses de

implantação do sistema. Terminada a implantação, a empresa ainda não recuperou o ritmo anterior.

Já no caso da Noma, o aspecto crítico que colocou em risco o projeto foi a necessidade de colaboração dos funcionários. Para Sandra, a mensagem que ficou de sua experiência é que quem detém exatamente o conhecimento dos processos são os funcionários. Assim, sem a ajuda deles, a implementação não funciona.

Quanto às empresas francesas, à exceção da Valette, as demais empresas reconhecem os riscos associados à gestão do projeto.

Na Roquette, para reduzir esse risco, o escopo do projeto foi reduzido, deixando de fora o módulo comercial. Esse será objeto da segunda fase de implantação, que terá início em 2005.

Para a Sleever, existiam riscos ligados à gestão do projeto, mas fazer internamente seria ainda mais arriscado.

A Biocodex avaliou as conseqüências de problemas na gestão do projeto, tais como forte impacto sobre o serviço oferecido ao cliente ou perda dos dados da empresa, tomando precauções, quando possível.

Dependência

O último risco apontado pelos entrevistados – e que não aparece nos casos franceses – é o risco de dependência do editor do sistema. Esse aspecto aliás, citado por quatro empresas, aparece sempre ligado a custo.

Para Brull, da Bandeirante Energia, o *grande risco é que você tem situação de monopólio. Não há concorrentes. Como fazer?* No momento em que o SAP passa a ser a infraestrutura básica dos sistemas da empresa, essa tem que aceitar as atualizações, novas versões e contratos de manutenção.

Segundo Hirosawa, da Perdigão, essa dependência das soluções de um único fornecedor pode elevar os custos, se não administrado adequadamente.

Da mesma forma, Douglas, da Cobra Rolamentos, observa que o risco é custo. *Fomos obrigados a fazer up-grade e a manutenção anual é 17% do valor da licença.*

Ou, como observa Lopes, da Chemyunion, sobre os custos de manutenção: *risco é questão de dinheiro (...) Agora que você casou, tem que ficar pagando.*

Ao mesmo tempo, convém ressaltar que, se a implantação do SAP implica dependência do editor, ela reduz em muito a dependência de pessoal interno que conheça o sistema – um aspecto muito citado como razão da adoção de um sistema integrado.

Hipótese H1d (espírito crítico): *os brasileiros possuem um caráter relativamente menos crítico do que os franceses.*

Para os propósitos desse trabalho, procuramos identificar a capacidade de os decisores terem um olhar crítico sobre sua decisão e sobre a sua relação como clientes do editor do sistema, em contraste com uma visão conformista dos problemas enfrentados. Mais uma vez, não foi possível estabelecer grande diferença entre os dois grupos. Se existe, a diferença parece residir, não na possibilidade de olhar criticamente para suas ações, mas no momento em que isso acontece. Tendo em vista os casos estudados, os brasileiros parecem ter uma postura mais reativa do que os franceses nesse aspecto.

Dos casos brasileiros estudados, a situação mais representativa de reavaliação da decisão ocorreu na Cobra Rolamentos, a ponto de a empresa

se colocar a disposição de um concorrente da SAP, para fazer propaganda contra o sistema. Foi a partir desse momento, que a empresa teve o apoio do editor necessário para solucionar as falhas na implantação. Além desse problema, os entrevistados da Cobra percebem hoje que, na época das demonstrações de pré-venda, os argumentos em prol do sistema se baseavam em funcionalidades, como relatórios gerenciais, que não fazem parte da aplicação que foi comprada.

Essa “ingenuidade” no processo de avaliação foi também relatado pela Chemyunion. Segundo Lopes, ao mesmo tempo, houve uma certa impetuosidade daqueles que quiseram vender o sistema. Como resultado, os aspectos mais frustrantes relatados pelo diretor da empresa foram (também) os relatórios modestos e a dificuldade de implantação. Uma passagem muito interessante da entrevista ressalta esse aspecto: *No Brasil, a empresa precisa lidar com taxa de juros exagerada, problemas de logística, qualidade da mão de obra, concorrência desleal dos mercados desenvolvidos e menos desenvolvidos. Você imagina que, ao comprar um software com imagem tão forte e tão caro, você terá só facilidades. Com efeito, preço e imagem não são necessariamente sinônimos de qualidade ou adaptação às necessidades da empresa.*

Convém citar que mesmo para a Perdigão, a dificuldade de se extrair informações foi recebida com surpresa. Como observa Dalavechia, *o SAP tem muitas qualidades, mas isso poderia ser melhor.*

Nos casos franceses, tanto Sleever, quanto Biocodex, fizeram um estudo conseqüente das opções de ERP, antes de escolherem um editor. Entretanto, as duas empresas admitem sua incapacidade de determinar se o sistema escolhido é o melhor ou não. Como observa François, da Biocodex, *eu não sei se JD Edwards é melhor, mais foi muito mais difícil de encontrar interlocutores com um nível bom.* Assim, ao invés de focalizar as atenções nas

características técnicas do sistema, a empresa focou sobre a dificuldade de integração e na busca de um bom integrador.

No caso da Sleever, a empresa se tornou parceira da SAP, como exemplo de caso de sucesso. Acompanhando a SAP em campanhas de promoção, a Sleever procura cultivar um relacionamento que lhe é estratégico.

Hipótese H1e (permeabilidade): *Sem passar por um crivo mais crítico, no caso brasileiro, empresas podem vir a seguir o comportamento de outras organizações ou dirigentes, abstraindo-se de uma análise conseqüente da adequação desse à realidade local. Dessa forma, as empresas brasileiras demonstrariam uma maior permeabilidade à adoção de tecnologia externa, do que as empresas francesas.*

No aspecto permeabilidade, procuramos verificar a importância de seguir o mercado, como argumento para decisão de uma solução tecnológica específica. Dos casos estudados, apenas duas empresas brasileiras citaram a liderança da SAP no seu setor como um aspecto importante da decisão tomada. Enquanto isso, a liderança da SAP no mercado de ERPs parece ter influenciado a decisão de quatro das cinco empresas francesas.

Segundo Junqueira, da Bandeirante Energia, a empresa seguiu a tendência de outras companhias do setor energético, como CPFL e EDP. Brull, diretor administrativo, observa que *não teria como integrar as soluções de informática com outros sistemas da controladora*. Esse desejo de convergência se manifestou, no caso da Bandeirante, pela introdução de uma série de critérios, que favoreceram a escolha do editor líder. Dos 50 critérios levados em consideração pela empresa, os 15 primeiros foram¹⁹:

¹⁹ Informações extraídas do relatório final de recomendação do sistema ERP, disponibilizado para consulta por Thomas Brull.

- Porte do fornecedor
- Participação no mercado mundial
- Participação no mercado nacional
- Abrangência da solução
- Facilidade de customização
- Custo total da implantação
- Tempo de implantação
- Flexibilidade de implantação
- Número de clientes no mundo
- Número de clientes no Brasil
- Número de clientes no setor, no mundo
- Número de clientes no setor, no Brasil
- Possibilidade de implantação gradual
- Práticas de negócio incorporadas
- Estrutura no Brasil da empresa fornecedora

Para a Chemyunion, a liderança do SAP no mercado químico-farmacêutico também foi um importante argumento. Esse aspecto se reflete nos seguintes comentários dos entrevistados. Segundo Lopes, *a Chemyunion atua em um mercado internacional – 60% dos insumos vêm de fora e 60% dos clientes são multinacionais. A adoção de SAP influencia como o mercado vê a Chemyunion. Da mesma forma, observa Marta Custódio: os diretores preferiram também, pois o mercado está sendo engolido pela SAP. Clientes e fornecedores usam SAP.*

Em nenhuma das três outras empresas brasileiras consultadas esse aspecto é presente.

Por outro lado, três empresas francesas – além da Valette – citaram a importância de ver o que outras empresas estavam fazendo para então decidir-se por uma solução ERP. No caso da Roquette, a empresa orientou sua decisão para SAP, ao notar que seus grandes clientes e concorrentes já tinham adotado o sistema.

Quanto a Sleever, com a maioria de seus clientes tendo SAP, a empresa levou em consideração a possibilidade de uma comunicação mais fluída com os mesmos. Além disso, Fresnel ressalta que, *psicologicamente, isso é uma grande carta de visita.*

Já para a Biocodex, escolher SAP representa uma segurança. Aubry admite: *Decidimos comprar o sistema SAP, pois era o líder do mercado. Quando se escolhe o líder, se supõe que a solução é perene.*

Na Valette, pode-se dizer também que a liderança do sistema SAP foi um aspecto importante da decisão. Segundo Issandou, a decisão foi feita com base somente na reputação do sistema.

Hipótese H1f (adaptabilidade): *os decisores brasileiros enfrentam uma resistência menor no momento da implantação de uma alternativa de ação do que os decisores francêss, pois o contexto cultural francês é mais conservador.*

Por esse aspecto, procuramos verificar a dificuldade de as pessoas aceitarem ou se adaptarem ao novo sistema como instrumento de trabalho. Ao contrário do esperado, nos dois países, foram encontrados casos em que a adoção do sistema se deu com bastante dificuldade, outros em que a adaptação era uma questão de treinamento e “desmistificação” da mudança e, finalmente, casos em que não se fala de resistência.

No caso da Bandeirante Energia, os entrevistados relataram um alto envolvimento dos funcionários e uma transição de sistemas sem

problemas. Aliás, nem sempre a falta de envolvimento dos funcionários se traduz em resistência. Na *Perdigão*, esse aspecto resultou na subestimação da capacidade de os funcionários aprenderem a utilizar o sistema, como discutido anteriormente. Segundo Dalavechia, não se pode dizer que houve resistência, mas uma apreensão devida ao desconhecimento da utilização do sistema.

Da mesma forma, na *Cobra Rolamentos*, a complexidade e o aumento de responsabilidade exigidos pelo sistema geraram uma certa rejeição inicial. Para lidar com isso, além de explicar o funcionamento e os benefícios do novo sistema, a equipe de informática fez um esforço para criação de interfaces mais simples.

Essa questão também foi ressaltada pelos entrevistados da *Chemyunion*. A adaptação dos funcionários passa por um entendimento processual da organização. Em seus depoimentos, Marta Custódio e Norberto Lopes ressaltaram a mudança de cultura de trabalho que a adoção do sistema implica. Uma mudança que demanda tempo de maturação.

O caso da *Noma* foi o que apresentou maior dificuldade de adaptação por parte dos usuários. Apesar de os *users-key* terem ajudado muito para vencer uma implantação difícil, o restante dos usuários foi bastante inflexível. Segundo Sandra, *os usuários não queriam aprender; o outro sistema era bem mais simples*. Para lidar com essa situação, os funcionários passaram por um difícil processo de treinamento, até que o sistema fosse aceito. O ponto mais crítico dessa resistência refere-se ao módulo de planejamento de produção. Com a implantação de um processo estruturado, a equipe de produção perdeu a liberdade de fazer inversões na ordem de produção ou alterações no pedido. Como consequência, metade do planejamento é feito fora do sistema. Esse é um problema ainda não resolvido.

Quanto aos casos franceses, na Roquette, não foram citados problemas de adaptação dos usuários com o novo sistema. Entretanto, um dos objetivos da equipe que coordenou o projeto era de medir o ganho de produtividade com a utilização do novo sistema. Segundo Huguet, Diretor Financeiro e coordenador do projeto, *não conseguimos vender essa idéia aos usuários*. Como conseqüência, para descrever os benefícios, Huguet diz ter muitas palavras, mas não números. *Não podemos provar aos acionários quanto ganhamos com o sistema*.

No caso da Sleever, o objetivo era justamente uniformizar os procedimentos da empresa. A equipe se utilizou da “padronização” do sistema, para modificar sua forma de trabalho. E essa mudança parece ter sido efetuada sem maiores problemas. Nos casos em que o sistema SAP não foi adotado, isso se deveu primeiramente com o objetivo de atender aspectos da atividade da empresa que são específicos.

Na Biocodex, as mudanças também não enfrentaram grande resistência, sendo mais uma questão de transição, a qual foi gerida através de treinamento. Os relatórios, que costumavam ser feitos pela equipe de informática, passaram a ser realizados pelos próprios usuários. Isso, com certeza, representou mais autonomia para as outras áreas. Além disso, a implantação do sistema foi feita de forma gradual. Segundo Aubry, *essa convergência depende mais de tempo, pois somos uma equipe pequena*, o que pode explicar também a menor resistência dos usuários.

Na Lenôtre, a dificuldade de adaptação variou muito em função dos grupos de usuários. Segundo Dommer, *na equipe de compras, a primeira reação, ao ver o sistema funcionando, foi dizer: é mágica!, depois, veio “nada mal” e no final da primeira semana, os funcionários viram que a ferramenta era complicada*. Entretanto, a necessidade de utilizar o sistema todo o tempo fez com que os usuários se familiarizassem rapidamente com o sistema. Além

disso, o módulo de compras trouxe várias funcionalidades, acolhidas com interesse pela equipe de compradores. Por outro lado, nas lojas, a infraestrutura era bastante antiga. Embora, as pessoas não estavam familiarizadas com o novo sistema, elas estavam convencidas da necessidade de modernização.

Para Dommer, *a comunidade mais sensível é daqueles que não precisam do sistema para trabalhar*. A maior resistência ao sistema surgiu na área de produção, pois os chefes (*traiteurs*) não fornecem os detalhes exatos de suas receitas. Como essa cultura, artesanal, é a marca mesma da empresa, não houve maiores problemas em aceitar tal comportamento. Mesmo assim, a empresa planeja aumentar a abrangência do sistema, nos setores de produção em que for possível.

Finalmente, na Valette, não podemos falar de falta de adaptação por parte dos funcionários. Mesmo não concordando com a adoção do sistema, o Diretor de informática, esforçou-se para a sua implantação. Segundo Issandou: *viramos algumas noites. É preciso se apropriar do sistema, ter uma boa formação inicial*. Além disso, no que se refere à forma de trabalho, Issandou observa que *não houve escolha. Foi dito: o sistema funciona assim e ponto*.

7.2. Observações finais

Como exposto, com base nos casos estudados, não é possível perceber diferenças comportamentais relacionadas aos eixos de investigação propostos para análise do impacto da cultura. Dessa forma, não podemos afirmar que a cultura impacte sobre o comportamento decisório dentro do contexto de decisão observado nesse trabalho.

Ao longo desse trabalho, procuramos responder a questão mais ampla: a cultura é capaz de formatar a cabeça de um indivíduo? Tendo em vista as respostas dos decisores, tanto franceses como brasileiros parecem reagir de forma bastante semelhante na situação observada.

Entretanto, a decisão de adoção de um sistema integrado não é uma situação ordinária. Ao contrário, ela insere a empresa em um contexto maior, de busca por competitividade através da tecnologia. Três aspectos parecem se impor igualmente para franceses e brasileiros, nesse contexto.

Primeiramente, os objetivos organizacionais, como competitividade e desempenho, são os mesmos para todas as empresas estudadas. Se tratando de empresas privadas, nenhuma delas encontra-se em situação de não concorrência ou de ditar as normas de desempenho no mercado em que atuam. Tendo isso em vista, convém acrescentar que os dois países estão igualmente expostos às tendências gerenciais que versam sobre a importância da racionalização de procedimentos, sobre a visão por processos e sobre a necessidade de se focar nas suas competências centrais – o que exclui a informática, nos casos observados. Não necessário lembrar que, nos dois países, há uma literatura gerencial que defende a implantação de sistemas integrados como forma atingir esses objetivos.

Por outro lado, a tecnologia é outro elemento fortemente compartilhado. No que se refere à informática, equipamentos, linguagens de programação e aplicações são desenvolvidos e utilizados seguindo uma lógica comum. A convergência de preferências e a existência de empresas que obtêm a liderança nos diferentes mercados de tecnologia – tendo ou não a melhor solução tecnológica – já foi amplamente estudada por pesquisadores da teoria institucional e parece a marca mesma do amadurecimento de um mercado.

Finalmente, a globalização surge como elemento ainda mais homogeneizante tanto de tecnologias como de práticas gerenciais. Na medida em que todas as empresas estudadas possuem clientes e/ou fornecedores internacionais – ou ainda, no caso da Bandeirante Energia, uma controladora européia – é possível esperar que elas estejam expostas e sejam influenciadas por esse discurso globalizante que, tanto na gestão empresarial como na tecnologia, está sempre em busca das melhores práticas. Frente a esses aspectos, qual a margem real de liberdade para o comportamento dos decisores?

Contexto de decisão em sistemas de informação

Voltando à análise do contexto de decisão, e tendo em vista essa discussão, cabem alguns comentários finais.

Em seu artigo *Adopting Imported Managerial Expertise in Developing Countries*, CALDAS e WOOD Jr. (2002, p. 22) explicam a adoção de tecnologias como ERP, no Brasil, pelo fato de a cultura nacional se demonstrar bastante receptiva à importação de modelos de gestão estrangeiros. Entretanto, em nosso estudo, além de não ter sido possível constatar a influência da cultura sobre a adoção de sistemas ERP, constatou-se que uma cultura diferente pode agir de forma semelhante.

Um artigo, publicado dois anos antes pelos mesmos autores (CALDAS e WOOD Jr., 2000), que exclui o aspecto cultura na explicação dos motivos da adoção de ERP, nos parece mais ajustado ao resultado de nosso estudo. Segundo os autores, três são os fatores que levam a adoção de tal tecnologia. Os fatores substantivos, isto é, as razões reais, problemas e/ou oportunidades que as organizações enfrentam e para os quais um sistema ERP oferece uma resposta adequada. Os fatores institucionais, os quais compreendem as forças externas que fazem pressão para que a empresa adote um ERP, como, por exemplo, convergência tecnológica com

fornecedores e clientes. E fatores políticos, os quais refletem os interesses de poder de grupos e coalisões internos à organização. Esses fatores estão relacionados às necessidades organizacionais para as quais os sistemas ERP não oferecem uma solução direta, mas, para as quais esses sistemas são meios ideais para a obtenção de uma solução ou resultado associado (CALDAS e WOOD Jr., 2000, p. 15).

Na medida em que abstraímos a influência da cultura sobre a tomada de decisão estratégica de sistemas de informação, duas novas questões se apresentam. A primeira, que não pretendemos desenvolver aqui é: seria a cultura organizacional brasileira realmente mais permeável à mudanças empresariais do que outras culturas, como defendem alguns autores?

Por outro lado, tendo em vista a semelhança de comportamento dos decisores franceses e brasileiros, será que podemos falar de um *mind-set* comum, dentro desse contexto específico? Autores como AIDAR, BRISOLA, MOTTA e WOOD Jr. (2000, p. 37) defendem a correlação entre cultura nacional e formas de gestão empresarial. Entretanto, é preciso reconhecer a existência cada vez maior de bens e serviços virtuais/ intelectuais. Nesse sentido, não seria a informática a precursora de um novo tipo de “linguagem” ou “commodity intelectual” que determina a forma como problemas são analisados e resolvidos? A favor desse argumento reside o fato de que independentemente do país, as empresas confrontaram-se com situações de decisão, caracterizadas pelas mesmas opções de recursos tecnológicos, mesmas alternativas em termos de gestão tecnológica e otimização organizacional, além de um discurso homogeneizante de competitividade.

Dessa forma, nos parece mais provável dizer que no contexto de decisão de um sistema integrado, as empresas francesas e brasileiras se

deparam com os mesmos problemas, vislumbram os mesmos objetivos e identificam as mesmas alternativas de ação. Como consequência, nesse contexto, as empresas tendem a agir de forma semelhante. Essa explicação vai além da teoria institucional, da existência de uma cultura nacional ou uma cultura dos profissionais de informática.

Em uma comparação grosseira, outro mercado em que as características do problema, os objetivos e as alternativas tendem a dominar a situação de decisão parece ser o mercado de turismo internacional. Qual a margem de liberdade para que um brasileiro faça um programa de viagem para Índia diferente de um francês, quando ele se depara com as mesmas companhias aéreas, os mesmos hotéis internacionais e os mesmos pacotes turísticos? Uma vez no local, poder-se-ia dizer, talvez os brasileiros demonstrem maior interesse em personalizar seu roteiro, incluindo atrações não contempladas no pacote. Essa possibilidade equivale, no contexto de decisão por um ERP, a possibilidade de adaptação do sistema à realidade da empresa. No contexto do ERP, no entanto, existem barreiras não negligenciáveis a esse tipo de customização, fazendo mais uma vez com que os aspectos tecnológicos predominem sobre a ação organizacional e reduzindo a liberdade de ação das empresas.

Feitos esses comentários, apresentamos um último caso.

7.3. Uma exceção: les Editions Atlas (França)

A Editions Atlas é uma multinacional francesa que publica revistas, enciclopédias e catálogos para venda por correspondência em vários países da Europa, Europa do Leste e China.

Ao contrário dos demais casos, em que o sistema SAP foi implantado e entrou em produção com graus variados de sucesso (mas todos satisfazendo minimamente a organização), no caso da Atlas, o projeto SAP foi descontinuado no meio da implantação. Esse também foi um caso privilegiado, pois em virtude mesmo dos resultados do projeto, conseguimos ter o depoimento do Diretor geral da empresa, do Diretor de TI e do consultor SAP que coordenou a equipe de auditoria da implantação, composta por 9 profissionais da SAP.

Por considerarmos o processo decisório bastante interessante, tomamos a liberdade de apresentar esse caso separadamente. Vamos nos ater à indicação do processo decisório, respondendo às questões de contextualização.

As Editions Atlas são uma filial do grupo europeu De Agostini, um dos principais editores europeus especializado no ramo de enciclopédias temáticas ilustradas, fundado em 1901, na Itália²⁰.

Sem nenhuma relação com as Editoras Atlas (empresa brasileira), as Editions Atlas foram criadas em 1975, com a finalidade de publicar enciclopédias variadas e de qualidade para o grande público. Em 1987, através da fusão com a Guide Internationale du Disque, a empresa passou a ser o maior ator de marketing direto no setor de lazer e cultura, na França, na Bélgica e em Québec, no Canadá. Desde então, a editora ocupam uma posição de liderança na produção de coleções temáticas e na relação direta com o cliente.

Além dos encartes e coleções impressas, a gama de produtos é bastante diversificada.

²⁰ Informações obtidas no website da empresa: <http://www.editionsatlas.fr>

Em 1999, as Edições Atlas lançaram o catálogo especializado Atlas For Men, que oferece roupas e acessórios para homens. Além disso, a empresa foi reponsável pelo lançamento da primeira Enciclopédia Virtual francesa, disponível na Internet. Sob o nome de Webencyclo, a enciclopédia dispõe de uma base de 450 mil entradas.

Além dessas frentes, a empresa estuda outros projetos, tais como o turismo e o aprendizado virtual, assim como a aquisição de outros catálogos especializados.

As diferentes coleções (fichas, vídeo, multimídia, colecionáveis) visam não apenas o público adulto – através de coleções relativas a hobbies, atividades de lazer e consumo – como também o público infantil – com a representação de uma série de produtos sob licença, tais como Disney, Asterix, Barbie etc.

A cada ano, são lançadas cerca de 20 novas coleções, em vários suportes, tais como livros, vídeos, fichas práticas, fascículos, discos, CD-Rom etc. Dessa forma, o trabalho das equipes de marketing e edição é, fundamentalmente, reconhecer os desejos e interesses emergentes, a fim de concretizá-los em novas realizações da editora. Com isso, a empresa procura conquistar seus clientes através da curiosidade, do interesse pela descoberta e pelo aprendizado de forma lúdica e divertida. Esses interesses se traduzem em coleções temáticas as mais variadas: Automóveis de Coleção, Ensino da Leitura, Principais Obras do Impressionismo, Microinformática, Soldados do Grande Exército de Napoléon, o Grande Atlas dos Países do Mundo, Paixão do Egito, Aviões de Combate, Paixão dos Gatos..

Tão importante quanto a descoberta de centros de interesse dos clientes é a atividade de distribuição. A Atlas se utiliza de todos os meios de comercialização para atingir seus clientes: venda por correspondência, a domicílio, em livrarias, em bancas de jornal e na internet. Graças a esse

esforço comercial, a empresa conta com mais de 5 milhões de clientes na França e 10 milhões de clientes em outros países; uma abrangência que conta com a internet para se desenvolver ainda mais.

Atualmente, as Edições Atlas respondem por 4,3% do mercado editorial francês, realizando anualmente um faturamento de cerca de 250 milhões de euros. A empresa efetua 53% de seu faturamento através da venda por correspondência e 40% através da venda a domicílio e da distribuição em bancas de jornal.

Resumo do caso

Nos últimos sete anos, a substituição dos sistemas da Editions Atlas era um assunto recorrente. Trata-se de uma solução antiga, desenvolvida em Cobol, nos anos 70, sobre plataforma mainframe. *Há dois anos, as perspectivas de mercado estavam boas, então foi possível lançar um esforço de renovação dos sistemas*, explica Canetti, Presidente Executivo da empresa. Atendendo 3 milhões de clientes, com faturas mensais que giram em torno de 20 euros, um critério fundamental para o novo sistema seria manter o nível de performance do sistema atual. Além disso, explica Gerard Gervais, Consultor da SAP que acompanhou o projeto, *a empresa precisa de um sistema capaz de gerir a riqueza dos contratos com os clientes*.

A primeira etapa para identificação de alternativas, foi entrar em contato com outras empresas que fazem vendas por correspondência. *As outras empresas todas tinham ainda sistemas desenvolvidos internamente e bem antigos*, observa Michel Denglos, Diretor de TI.

Antes de partir para uma solução ERP, a Atlas analisou outras opções, as quais foram sendo eliminadas, uma a uma. A alternativa de desenvolver internamente um novo sistema foi descartada, pois significaria recair em problemas técnicos, como escolha da linguagem e perenidade da tecnologia. A segunda alternativa, de integrar várias aplicações, para ter

uma solução mais adaptada, também não pareceu uma boa resposta. *Não conseguimos encontrar empresas que tenham as mesmas especificidades, como venda por correspondência, explica Canetti. Assim, a alternativa restante era a adoção de um ERP. Chegamos por eliminação, diz Michel Denglos.*

Com base na descrição das funcionalidades que o novo sistema deveria contemplar, a Atlas solicitou à PeopleSoft e à SAP uma proposta de solução, assim como uma demonstração do sistema. *As preferências dividiram a empresa, lembra Canetti. Há 10 dias da decisão, a Oracle anunciou a absorção da PeopleSoft. A partir desse momento, não havia mais escolha, pois não havia garantias da estratégia de continuidade do sistema.*

O projeto começou em junho de 2003 e, com ele, os problemas. Os consultores não conheciam a atividade e tiveram dificuldade para modelizar as necessidades da Atlas, no SAP. Após trabalhar sete meses, a Atlas interrompeu a implantação e chamou a SAP para auditar o projeto. *Eles descobriram ao mesmo tempo que nós o problema, explica Michel Denglos.*

Os problemas encontrados durante a implantação eram de dois tipos. O primeiro referia-se ao desempenho do sistema. O projeto SAP da Editions Atlas iniciou poucos meses depois que o grupo De Agostini começou a implantar o sistema em sua filiar italiana. Comparando a performance do sistema antigo da Atlas com a implantação SAP da empresa, na Itália, percebeu-se que o tempo para execução das transações no SAP era muito maior. E isso para um volume de dados 20 vezes menor do que o da Atlas. A partir dessa constatação, a Atlas começou a pressionar pelo comprometimento do integrador com o desempenho final do sistema. *A integradora e a SAP não aceitaram, conta Canetti. Embora nossa solução tenha sido independente, nosso erro foi de não ter esperado que o projeto na Itália terminasse, para podermos fazer benchmarking.*

O outro problema é igualmente importante. Para continuar crescendo, a Atlas investe em outros países e em outros produtos. Michel Denglos explica que, *quanto à expansão para outros países, não há problemas. O problema está no tratamento de outros produtos. Entretanto, tanto a SAP quanto a PeopleSoft, nos disseram que o sistema permitiria essa expansão.* Para uma base de produtos constituída normalmente de séries culturais, um exemplo de inovação em produtos é a criação do catálogo para roupas masculinas. Em termos de sistema, essa modificação implica praticamente uma nova aplicação.

Em virtude dessa situação, Canetti conclui: *nós tomamos uma má decisão; iremos refazê-la. Antes desse processo, nós tínhamos 40 páginas de documentação sobre nossas necessidades; hoje, temos 5000. As etapas foram viesadas por nossas convicções. Não sabíamos que um ERP não seria capaz de responder.*

A seguir são transcritas as entrevistas realizadas na Editions Atlas.

Contextualização

<p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>1. Na sua empresa, quando ocorreu a decisão de recorrer a um fornecedor de soluções de sistemas? Por que razões?</p> <p>Canetti (Diretor Geral): <u>o sistema antigo foi desenvolvido internamente, nos anos 70, em Cobol, mainframe - logo, é impossível de evoluir.</u></p> <p>O sistema é especializado para nossa atividade de edição e distribuição de enciclopédias e coleções.</p> <p>Temos uma faturação mensal de 3 milhões de clientes, com assinaturas que giram em torno de 20 euros.</p>
---	---

<p>(1) Motivo</p> <p>(2) Situação antes do SAP (tecnologia existente)</p>	<p>Havia <u>necessidade de mudar para um sistema mais moderno</u>. A cada ano, postergava-se a decisão para o ano seguinte.</p> <p>Há dois anos, as perspectivas de mercado e econômicas estavam boas, então foi possível lançar um esforço de renovação dos sistemas.</p> <p>Michel Denglos (Diretor de TI): Nós re colocamos em questão o sistema antigo, por causa da <u>falta de flexibilidade, dificuldade de manutenção e para encontrar mão de obra</u>.</p> <p>Gerard Gervais (Consultor SAP): A empresa tem uma enorme produtividade, <u>precisa de um sistema capaz de gerir a riqueza dos contratos com os clientes</u>.</p>
<p>(1) Motivo</p> <p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>A inadequação do sistema antigo é principalmente por causa da manutenção.</p> <p><i>2. Como você descreveria a forma como o projeto foi conduzido (definição do perímetro de intervenção, seleção do fornecedor, implantação)?</i></p> <p>Canetti (Diretor Geral): o processo de decisão considerou as seguintes decisões: não fazer nada; desenvolver nova solução internamente; best of breed - integrar um conjunto de sistemas especialistas; adotar uma solução ERP.</p> <p>O princípio foi de <u>afastar uma a uma as opções consideradas não interessantes, ao invés de escolher uma diretamente</u>.</p> <p>Devido aos problemas de manutenção e envelhecimento do sistema antigo a opção de continuar com o sistema</p>

<p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários)</p>	<p>do sistema antigo, a opção de continuar com o sistema em Cobol foi afastada.</p> <p>Em seguida, considerou-se que, no papel, os custos de desenvolver internamente um novo sistema seriam tão importantes quanto externalizar, e envolveria assumir os riscos adicionais de gestão de um projeto desse tipo. Dessa forma, foi descartada a possibilidade de desenvolvimento interno.</p> <p>Feito isso, focalizamos nossa pesquisa nas opções ERP e componentização. No caso da componentização, não conseguimos encontrar empresas que tenham as mesmas especificidades, como venda por correspondência. Paralelamente, examinamos ERPs como PeopleSoft e SAP.</p> <p>Não encontramos aplicativos específicos, então abandonamos a opção best of breed e fomos em direção aos ERPs.</p> <p><u>Juntamos as equipes internas para discutir as funcionalidades</u> que tínhamos no sistema antigo e aquelas que queríamos ter no novo sistema.</p> <p>O responsável do sistema (DSI) tinha sido o diretor de TI da FranceLoisirs, ele tinha implantado SAP nessa empresa, o que dava uma certa confiança em termos de experiência interna.</p> <p>Nesse ponto, nos questionamos: será que o sistema nos dará a flexibilidade necessária? Vai se adaptar a nossa realidade?</p> <p>O comitê estratégico acompanhava o projeto, fazendo reuniões uma vez por mês.</p>
--	--

<p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários)</p>	<p>Entre o SAP e o PeopleSoft, os dois fizeram maquete para verificar que eram capazes de responder às necessidades.</p>
<p>(b) Pragmatismo (profundidade de análise)</p>	<p>As <u>preferências</u> dividiram a empresa em dois clãs: a área de finanças, que defendia o SAP e as áreas de criação e marketing, que queriam PeopleSoft. Eu, pessoalmente, preferia esse último.</p> <p>Foi determinada uma data para a tomada de decisão em fins de junho 2003. Há 10 dias da decisão, a Oracle anunciou a absorção da PeopleSoft. A partir desse momento, <u>não havia mais escolha</u>, pois não havia garantias da estratégia de continuidade do sistema. A PeopleSoft procurou manter o cliente; ofereceu muito dinheiro, para que mantivéssemos o projeto. Mas o nosso problema não é dinheiro, é ter um sistema seguro.</p>
<p>(d) Espírito crítico</p>	<p>Michel Denglos (Diretor de TI): Projeto seguiu as etapas normais. Hoje vemos que <u>trabalhamos com uma definição do projeto (cahier de charges) superficial</u>. Tínhamos apenas a especificação de nossas atividades em grandes linhas.</p>
<p>(e) Permeabilidade (estratégia de mercado)</p>	<p>Nós vimos aquilo que nós fazíamos. <u>Fomos ver todas as soluções técnicas possíveis e as empresas que tinham atividade semelhante à nossa</u>. Da fase de benchmark, concluímos que não havia uma solução evidente. O mercado de vendas por catálogo é pequeno (YvesRocher, Trois Suisses, La Redoute); as outras empresas todas tinham ainda sistemas desenvolvido internamente e bem antigos.</p> <p>Para a substituição de nosso sistema, consideramos</p>

<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>desenvolver internamente, comprar pacotes modulares e adotar um ERP – vimos soluções pequenas e grandes.</p> <p><u>As possibilidades foram analisadas uma a uma.</u></p> <p>Reescrever tudo: Concluímos que reescrever tudo seria de uma grande complexidade. Recaimos em problemas técnicos do tipo: qual linguagem? Ela existirá daqui há dois anos? Ficamos receosos de enfrentar essas incertezas.</p> <p>Best of Breed: complexidade de integrar diferentes aplicações; teríamos uma solução que não seria uma boa resposta às nossas expectativas (em termos de integração)</p>
<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p><u>ERP: chegamos por eliminação.</u> Os pequenos editores foram eliminados rapidamente, pois nossa realidade era grande demais para a solução que ofereciam. Sobrou PeopleSoft e SAP. Nós preparamos a descrição das funcionalidades (cahier de charges) e solicitamos aos editores uma solução completa, além de uma demonstração do sistema.</p>
<p>(d) Espírito crítico</p>	<p><u>O que teríamos feito se a ordem de escolha das alternativas fosse inversa? Não teríamos escolhido SAP.</u></p> <p>Nós decidimos pelo SAP, porque era a última opção. Não foi nossa escolha.</p>
<p>(c) Risco (escolha do integrador)</p>	<p>Integrador: a SAP escolheu a CMGLogica. Os consultores são bons, mas <u>foi preciso explicar nossa atividade</u> e, depois disso, eles tiveram problemas para modelar isso no SAP. Eles descobriram ao mesmo tempo que nós o problema.</p>
<p>(d) Espírito crítico</p>	<p>Agora, <u>vamos começar tudo de novo.</u> Nós fizemos uma</p>

<p>(b) Pragmatismo (profundidade de análise)</p>	<p>lista de questões para a SAP. Nós vamos apresentá-la também a outros fornecedores. Nós <u>vamos trabalhar com um escritório de consultoria, para nos ajudar no processo.</u></p> <p>Na nossa atividade, todo mundo é ainda sobre sistemas caseiros e antigos (Yves Rocher, 3 Suisses, La Redoute).</p>
<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>Agora, <u>vamos pedir que o fornecedor cubra 100% do detalhe de nossas necessidades.</u> Volume versus performance é um critério importante. E custo.</p>
<p>(b) Pragmatismo (profundidade de análise)</p>	<p>Na época em que analisamos SAP, <u>a maquete foi muito leve. É preciso ver funcionar 4 ou 5 funções críticas</u> – a gente vai pagar para ver uma demo que funcione sobre nosso volume. Palavra dada e mesmo um contrato não são suficientes (e em termos de contrato, a Atlas é muito boa). Eu desejo ver um interlocutor e não 30.</p> <p>A primeira etapa é convencer que não podemos mais continuar com o sistema atual, é preciso mudar. O Diretor Geral precisa estar convencido para tomar o risco de mudar os sistemas.</p> <p>É preciso saber o que o sistema deve fazer. Não é a equipe de informática que deve decidir isso, mas os usuários (nós devemos ajudar).</p> <p>Para a direção do projeto, tínhamos duas pessoas: eu mesmo (informática) e uma pessoa não técnica (que se preocupava primeiramente com o negócio). É importante de não colocar somente gente técnica.</p>
<p>(a) Transparência e participação (participação dos funcionários)</p>	<p><u>Os usuários colocaram na especificação aquilo que era necessário.</u> Estamos de acordo e isso é bom. Na tomada de decisão, nós fizemos o mais difícil: nós decidimos de mudar, nós comprometemos as melhores pessoas. Agora</p>

<p>(4) Implantação (gestão da mudança)</p>	<p>mudar, nós comprometemos as melhores pessoas. Agora falta a ferramenta. Vamos dar novamente a volta no mercado. Nós estamos em expansão, é o bom momento. Fizemos o projeto de forma serena, dentro de um objetivo de crescimento.</p> <p>Gerard Gervais (Consultor SAP): O projeto começou em junho de 2003. Hoje, o projeto foi parado.</p> <p>50% da implementação não funcionou. Mas <u>60-70% do problema vem de questões humanas</u>: começou bem, mas caiu em problemas políticos.</p> <p>Com a Atlas, o projeto se iniciou através da compra de licenças. Os envolvidos eram: a CMGLogica (integrador), a SAP (editor), a SONY (fornecedor de hardware) e a STEKA (dos discos de armazenamento de dados).</p> <p>Hoje, os vendedores têm uma participação sobre a entrega do projeto.</p> <p>Coordenação do projeto: Atlas + assessoria para escolha, eventualmente.</p> <p>Participação no comité de pilotagem. Se comprometeram com o projeto e começaram a trabalhar sem assinar contrato. Quando o projeto começou, em outubro, o cliente pediu um comprometimento com o desempenho do sistema final (CRM, 50k comendes, call center 24h).</p> <p>O integrador começou a trabalhar (7 meses, no CRM). Eles foram pagos no mínimo. O cliente parou e adotou uma estratégia Go/no Go.</p> <p>SAP: toma o compromisso, juntamente com Waldorf, se</p>
--	--

<p>(d) Espírito crítico</p> <p>(c) Risco (gestão do projeto)</p> <p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>a execução do projeto for da SAP.</p> <p>Por que escolher SAP? A parte financeira é complicada. Atuam nos países do leste, na Grécia, China. Têm necessidade de tratar UNICODE (jogos de caracteres).</p> <p><i>3. Como a organização considera a sua relação com o fornecedor?</i></p> <p>Canetti (Diretor Geral): eles são boa gente. Não há nada pessoal. Só que eu <u>acho que eles não entenderam nosso problema.</u></p> <p>Michel Denglos (Diretor de TI): Sabendo-se que não temos uma impressão muito positiva da SAP (não com relação à ferramenta, mas com relação à empresa, à lentidão das respostas). O conjunto de nossos produtos se modifica a cada 6 meses. É o <u>tempo para obter uma resposta para uma necessidade, às vezes, demora 1 ano.</u> O acompanhamento não é bom, falta de ouvir o cliente. Além disso, a SAP France não vai tão bem assim.</p> <p>Antes da venda, o acompanhamento foi muito bom. Depois, não.</p> <p>Gerard Gervais (Consultor SAP): LCMG está muito contente, vão ser assistentes da implantação.</p> <p><u>SAP pega somente a direção do projeto.</u> É um projeto sensível. Eles querem até o comprometimento da STEKA sobre a performance.</p> <p>A SAP foi chamada para fazer a auditoria do projeto. Trata-se puramente da qualidade. É um projeto por fases. A solução é puramente funcional, trouxemos</p>
---	---

<p>(3) Processo decisório</p>	<p>consultores especialistas nas diversas áreas - compras, CRM, Contabilidade - para ver onde estava o problema.</p> <p>Eles estudam a especificação, se estiver longe do standard, nós fazemos. Hoje, existe a possibilidade de rever a compra das licenças.</p> <p>Planejamos o começo dos trabalhos sobre o call center, no início de setembro. Estão participando dessa análise sr. Canetti (Diretor da Atlas na França) mais vários diretores da empresa italiana. Como ele consegue explicar que o projeto não avança?</p> <p>A força do cliente está no fato que <u>não há restrição de tempo, somente qualidade.</u></p>
<p>(4) Implantação (sistema)</p>	<p><i>4. Durante a implantação, houve situações não esperadas? Como elas foram resolvidas?</i></p> <p>Canetti (Diretor Geral): a partir de 1 de setembro, começou-se a definição do sistema, que durou 9 meses. Houve muito trabalho, e um bom ambiente.</p> <p><u>Nesse momento, começamos a ter mais clareza de nossas necessidades.</u> Comparamos a performance do nosso sistema antigo com a implantação SAP de outra empresa do grupo, na Itália. Percebemos que para um volume de informações bem menor, o sistema perdia muito tempo realizando algumas transações.</p> <p>Daí, surgiu a idéia de compararmos nossas necessidades com outros clientes SAP do mesmo ramo de negócios. A SAP nunca forneceu um caso semelhante dentro ou fora da França.</p>

<p>(c) Risco (gestão do projeto)</p>	<p>Nesse momento, <u>a empresa passou a pressionar pelo comprometimento do integrador</u> com o desempenho final do sistema, pela especificação de cláusulas contratuais. A integradora e a SAP não aceitaram.</p> <p>Percebemos que o sistema standard não fornece resposta para nossos processos.</p> <p>Há um mês e meio, eu concluí que nós tomamos uma má decisão. Nós iremos refazê-la. Antes desse processo, nós tínhamos 40 páginas de documentação sobre nossas necessidades; hoje, temos 5000. Vamos escolher um escritório de consultoria amanhã, para nos ajudar no novo processo decisório. As etapas foram viesadas por nossas convicções.</p> <p><u>Não sabíamos que um ERP não seria capaz de</u></p>
<p>(d) Espírito crítico</p>	<p><u>responder.</u></p> <p>No final das contas, nós descobrimos que há vários casos de empresas que começaram uma implantação e pararam.</p> <p>Quando nós começamos a estudar as possibilidades, nossos acionistas estavam começando a implantar SAP na matriz italiana. Embora nossa solução tenha sido independente, nosso erro foi de não ter esperado que o projeto na Itália terminasse, para podermos fazer benchmarking. Lá, o sistema deu muitos problemas, e, para uma base de clientes 20 vezes menor do que a nossa, o tempo de transação é muito maior do que o que temos hoje. Percebemos que nossa operação iria entrar em colapso, se insistíssemos nesse curso.</p> <p>Michel Denglos (Diretor de TI): Nós temos um</p>

<p>(b) Pragmatismo (profundidade de análise)</p>	<p>problema de diversificação e de diversidade.</p> <p>Nós queremos continuar a crescer: outros produtos ou países. Quanto à expansão para outros países, não há problemas. O problema está no tratamento de outros produtos. Entretanto, tanto a SAP quanto a PeopleSoft, nos disseram que o sistema permitiria essa expansão.</p> <p>No nosso caso, <u>o sistema é estratégico, mas nós não queríamos refazer tudo</u>. O editor mostrou que, para uma pequena funcionalidade, o sistema funcionava. Do ponto de vista da atuação comercial, houve um acompanhamento no sentido de nos tranquilizar.</p> <p>Começamos o projeto, fazendo a especificação detalhada dos sistemas. Isso a gente pode reutilizar. Começamos a ver que nem tudo era possível de implementar. Por exemplo, quando relançamos uma fatura que o cliente não pagou. Fazemos de uma forma muito específica. Um ERP sabe fazer tudo, mas de sua maneira.</p>
<p>(3) Processo decisório (estratégia de análise)</p>	<p>A conclusão que chegamos: o SAP não consegue tratar o volume. <u>Nunca se é suficientemente prudente</u>. Frente a essas constatações, nós fomos ver a SAP. Eles tomaram muito tempo para nos responder. Ou eles não entenderam o nosso problema, ou nossa conta não era estratégica.</p> <p>Numa empresa média, o projeto ERP deve ser feito rapidamente e não pode custar caro.</p> <p>Gerard Gervais (Consultor SAP): Além disso, eles trabalham com um perfil de clientes muito sofisticado.</p> <p>As pessoas não estavam prontas para conduzir a</p>

	<p>mudança. Estão saindo do mainframe.</p> <p>Na revisão da solução, estudou-se domínio por domínio, a fim de verificar se o sistema SAP se adequa. A parte financeira está OK, cobertura funcional. Já o <i>call center</i>, e os <i>batches</i>: não é certeza. Propos-se uma mudança nos processos internos, mas a cultura é muito forte.</p>
--	--

O caso da Editions Atlas é interessante, pela forma como foi conduzida a decisão pelo sistema SAP.

A substituição do sistema era inevitável, dada a defasagem tecnológica, a dificuldade de manutenção e de evolução dos sistemas. Como foi bem observado pelo diretor geral da empresa, Bernard Canetti, o sistema é especializado para a atividade de edição e distribuição de enciclopédias e coleções. Além disso, ele permite uma enorme produtividade, dado o número de clientes da empresa. Tendo em vista os depoimentos dos entrevistados, o novo sistema deveria cobrir, pelo menos, quatro ou cinco funcionalidades críticas, dentre as quais, a criação de novos produtos, o serviço cliente e a emissão de faturas, da ordem de 3 milhões por mês.

A dificuldade da criação de novos produtos já foi comentada anteriormente. No CRM, as principais necessidades são rapidez do sistema e troca de idioma do sistema, conforme a língua falada pelo cliente. E quanto à emissão de faturas, trata-se de processamento de grande volume e, em caso de não pagamento, relançamento da fatura e suspensão da assinatura do cliente.

O processo decisório seguiu uma lógica de escolha por eliminação, afastando uma a uma as opções que não satisfaziam as

necessidades. Dessa forma, a escolha do ERP se deu por eliminação. E, após uma análise reconhecidamente superficial, optou-se pelo SAP.

Com base nas entrevistas, pode-se apontar duas grandes falhas no processo decisório. A primeira delas é o fato de que a empresa não soube perceber a complexidade de suas funcionalidades críticas. Como observa Denglos, *trabalhamos com uma definição do projeto superficial. Tínhamos apenas a especificação de nossas atividades em grandes linhas.*

Em segundo lugar, a estratégia de decisão por eliminação de alternativas não é adequada. Como descrito no capítulo 2. Teorias de decisão, sobre as decisões envolvendo múltiplos objetivos e múltiplos critérios, essa é uma estratégia não compensatória, isto é, que não avalia as compensações entre critérios. Assim, outras alternativas que talvez fossem melhores foram eliminadas logo de início, como a opção de desenvolvimento interno, por causa do custo. Como consequência, sobrou a alternativa ERP, que é ainda menos interessante, se analisarmos o critério de aderência do sistema. Perguntado sobre que decisão teria sido tomada se a ordem de escolha das alternativas fosse inversa, Denglos respondeu: *não teríamos escolhido SAP. Nós decidimos pelo SAP, porque era a última opção. Não foi nossa escolha.*

Com efeito, o aspecto mais importante é a cobertura das funcionalidades críticas. As necessidades da Atlas dão uma dimensão estratégica ao sistema, o que também foi subestimado durante o processo de análise. Como admite Denglos, diretor de TI, *o sistema é estratégico, mas nós não queríamos refazer tudo.* Essa aversão ao risco de desenvolvimento interno, associada a uma crença nas possibilidades ilimitadas dos sistemas integrados, levou a uma péssima escolha. Como ressalta Canetti, *não sabíamos que um ERP não seria capaz de responder.*

Agora, prestes a refazer a decisão, a Atlas sabe exatamente o que precisa. As funcionalidades foram definidas de forma abrangente e colaborativa com os usuários. Além disso, a complexidade do sistema, assim como sua importância para o negócio, parece terem sido compreendidas. Segundo Denglos, *na tomada de decisão, nós fizemos o mais difícil: nós decidimos de mudar, nós comprometemos as melhores pessoas. Agora falta a ferramenta.*

Com clareza das funcionalidades necessárias e a ajuda de uma consultoria para condução do processo decisório, resta à empresa assumir o seu percentual de risco em um projeto vital para o negócio. *Agora, vamos pedir que o fornecedor cubra 100% do detalhe de nossas necessidades, diz Denglos. Volume versus performance é um critério importante. E custo. Apenas.*

8. Conclusões

O presente trabalho procurou analisar o impacto da cultura nacional sobre o comportamento decisório em situações envolvendo risco e complexidade. Dado esse objetivo teórico, foi feita uma ampla revisão teórica a cerca de três núcleos de estudo: as teorias de decisão normativas e descritivas; os aspectos que limitam a racionalidade humana e influenciam nossos julgamentos; e o entendimento dos fatores sociológicos que estão na origem das diferenças culturais entre franceses e brasileiros.

Do ponto de vista da situação de decisão, procurou-se caracterizar as diferenças entre situações envolvendo múltiplos objetivos, risco e complexidade. Em cada caso, as teorias normativas objetivam prescrever uma via de ação racional. Entretanto, enquanto as situações envolvendo múltiplos objetivos são passíveis de modelização, conforme aumenta a dificuldade da situação, maiores são as concessões e abstrações a serem feitas para um tratamento matemático do problema. Por causa disso, ao longo do capítulo 2, procurou-se contrapor essas teorias às teorias descritivas, as quais oferecem um entendimento sobre a forma como os decisores se comportam na realidade.

Tendo em vista que esse trabalho se insere na abordagem descritiva, considerou-se importante consagrar uma parte da discussão aos aspectos cognitivos que interferem na percepção dos decisores sobre uma situação.

Completando a revisão teórica, foi realizada uma pesquisa sobre os fatores históricos que auxiliaram na formação de uma identidade cultural francesa e brasileira. Em seguida, procurou-se discutir o impacto dessa identidade sobre o comportamento organizacional, a fim de nos aproximarmos dos objetivos de nosso estudo. O estágio de estudos na HEC

- École des Hautes Études Commerciales, na França, realizado com o apoio da CAPES, foi fundamental para desenvolver um estudo sobre a cultura francesa que fosse além dos estereótipos simplificadores.

Essa etapa resultou na formulação de construtos teóricos sobre a forma como as diferenças culturais se manifestam no comportamento decisório de franceses e brasileiros.

A segunda etapa consistiu do trabalho empírico, realizado sobre a representação do processo decisório referente à uma decisão organizacional estratégica em sistemas de informação.

A abordagem metodológica e o contexto de decisão escolhidos para desenvolvimento desse trabalho foram apresentados no capítulo sobre o estudo das diferenças culturais na tomada de decisão. A hipótese central desse estudo era que: a cultura se manifesta sobre o comportamento decisório na medida em que o decisor se utiliza de heurísticas coletivas para conduzir o processo decisório. Essa hipótese central foi decomposta em seis eixos de investigação, derivados da análise teórica.

Com base nos casos estudados, não foi possível perceber diferenças comportamentais relacionadas aos eixos de investigação propostos para análise do impacto da cultura no contexto de decisão observado nesse trabalho. Ao contrário, a situação de adoção de um sistema integrado parece inserir as empresas estudadas em um contexto homogeneizante, de busca por competitividade através da tecnologia. Como ressaltado anteriormente, nesse contexto de decisão, as empresas confrontam-se, independentemente do país, com uma situação caracterizada pelos mesmos recursos tecnológicos, mesmas alternativas em termos de gestão tecnológica e otimização organizacional, além de um discurso homogeneizante de competitividade. Tendo isso em vista, nos parece mais provável que, no contexto de decisão de um sistema integrado, as empresas

francesas e brasileiras se deparam com os mesmos problemas, vislumbram os mesmos objetivos e identificam as mesmas alternativas de ação.

8.1. Contribuições do estudo

Nesse trabalho, procuramos analisar o impacto da cultura sobre o comportamento decisório, através de um caso de decisão envolvendo complexidade e risco. Dado o número de elementos incertos e de aspectos sobre os quais não se tem informação, o processo decisório depende de um grau elevado de processos construtivos – tais como formação de cenários, estimações – e da experiência, das preferências e vieses cognitivos dos decisores. Esse comportamento, por sua vez, abre espaço para a utilização de heurísticas no processo decisório. Dentro de uma abordagem descritiva, procurou-se identificar reflexos culturais no comportamento de decisões, os quais podem ser entendidos como heurísticas coletivas historicamente construídas, conforme discutido anteriormente.

É importante ressaltar aqui que a natureza do problema é complexa. O comportamento humano parece ser influenciado por diversos aspectos, e embora os choques culturais sejam perceptíveis, quando de uma experiência num país estrangeiro, isolar a influência da cultura nacional sobre a tomada de decisão é uma tarefa difícil. Apesar disso, consideramos importante trabalhar com o comportamento dos decisores, quando confrontados com uma situação real. Mesmo sabendo dos perigos que eles encerram, a metodologia utilizada procurou lidar com esses aspectos.

Além disso, dado o caráter universal da tecnologia estudada, esse trabalho inter-cultural se diferencia pois busca diferenças em algo que é semelhante, ao invés de tentar reforçar as diferenças culturais, partindo de algo que é diferente para provar que há diferenças entre franceses e

brasileiros. Dessa forma, acreditamos ter contribuído também para o enriquecimento da discussão sobre o impacto da cultura no comportamento organizacional e para a desmistificação da cultura como álibi para sucesso ou fracasso de projetos.

8.2. Limitações

Intrínseco a natureza de complexidade está o fato de que não existe uma única explicação ou interpretação possível para os fenômenos observados - a observação já é um produto da cognição e, portanto, pode se alterar de um observador para outro. Dessa forma, explicar o comportamento decisório através da cultura é de certo modo um ato de fé.

Como vimos no capítulo 5. **Estudo das diferenças culturais na tomada de decisão**, um trabalho científico é antes de mais nada, uma produção social, comprometida com premissas sobre o que é ciência e qual a relação entre ciência e o seu objeto (ontologia e epistemologia, respectivamente). MORIN (1999, p. 36) explica que a grande importância da epistemologia moderna é de ter mostrado de forma decisiva que a teoria científica não é o reflexo do real, mas uma construção do espírito que tenta efetivamente se aplicar ao real. *Mesmo as ciências físicas são ciências do espírito, na medida em que, no momento em que se acredita estar estudando os fenômenos mais físicos, mais materiais, se executam operações intelectuais e, sobretudo, se elabora um sistema de idéias e, nesse sentido, se faz ideologia.*

Nesse estudo, procuramos apresentar uma explicação do comportamento decisório, a partir de uma ótica interpretativa e comprometida, já que culturalmente posicionada. Ainda que o trabalho tenha sido conduzido com a orientação de um professor franco-brasileiro - e recebido os comentários frutíferos do professor francês Gilles Amado -

não podemos imaginar que as análises aqui presentes estejam livres de refletirem a ótica de uma pesquisadora brasileira, a qual irá sempre ver uma ou outra cultura de forma mais crítica ou complacente.

Apesar de já termos discutido, no tópico **5.2 Análise do contexto de decisão**, as limitações relativas à natureza complexa do fenômeno abordado, convém alguns comentários adicionais. O processo decisório é uma função de múltiplos aspectos, tais quais, capacitação técnica (competência, conhecimento), experiência, processo de decisão, aspectos contextuais, cognitivos, culturais etc. Tais aspectos se influenciam mutuamente e definem de forma mais ou menos reversível o curso do processo decisório. A dificuldade de distinguir onde começa e termina cada elemento, e mesmo a não consciência de alguns deles tornam o tratamento de situações complexas um desafio para a pesquisa.

A tarefa que foi solicitada aos entrevistados – de fazer uma representação do processo decisório – é difícil. Um problema complexo não pode ser facilmente analisado, pois dadas as interrelações entre seus elementos constitutivos, existe a incapacidade de estabelecer relações simples de causalidade. Além disso, os decisores se deparam com a incapacidade de identificar todos os fatores envolvidos em uma situação. Essas características se amplificam, na medida em que existe incerteza e que se admite a irreversibilidade do tempo. Frente a essas questões, uma grande limitação do método de coleta de dados é que as representações dos decisores constituem relatos simplificados da situação vivenciada.

Esgotadas as limitações relativas às escolhas epistemológicas, convém abordar alguns aspectos ligados ao trabalho empírico. Os casos estudados são de empresas de diferentes setores. Essa falta de homogeneidade pode introduzir um problema no momento de se comparar os casos, pois teoricamente, eles já são diferentes em sua natureza.

Entretanto, nosso argumento é que o setor não corresponde necessariamente à estrutura de poder. Mesmo em empresas de mesmo setor, essa pode estar centralizada por vezes no departamento financeiro, outras no departamento de marketing, seguindo sobretudo as características do negócio ou do segmento de mercado em que atuam. Diferentes orientações administrativas pode ser observadas mesmo entre unidades de negócio de uma mesma empresa. Assim, existe suficiente heterogeneidade entre empresas de mesmo setor para que esse seja um critério de validade.

Um segundo aspecto, refere-se ao número reduzido de entrevistas por estudo de caso. Dado que estudamos o processo decisório em uma situação que é reconhecida como uma decisão de alto nível, consideramos que para compreender o comportamento de decisão, seria suficiente entrevistar os atores organizacionais que estão envolvidos nesse tipo de situação e aqueles mais próximos, internos ou externos à organização, que podem fornecer algum tipo de suporte para tomada de decisão. Além disso, sendo as culturas latinas - francesa e brasileira - caracterizadas pela concentração de poder, considerou-se suficiente uma abordagem de poucas entrevistas com atores chave, para cada caso.

Essa escassez de evidência empírica é, obviamente um obstáculo à generalização das análises aqui apresentadas. Entretanto, na medida em que esse trabalho não se insere numa abordagem positivista, a generalização - a identificação de regras gerais - não é nosso principal objetivo. Além disso, como relembram FROW e MORRIS (2000, p. 318), *a complexidade do contexto internacional no qual os estudos de cultura vêm se desenvolvendo desde a década de 70 é uma razão para a abordagem cética de "cultura" como a categoria unificadora do campo [de pesquisa]*. O objetivo desse trabalho se ateve à verificação da influência da cultura no comportamento

decisório e, eventualmente, à identificação de alguns de seus reflexos dentro dos casos estudados.

8.3. Sugestões para pesquisas futuras

Ao longo do trabalho, procuramos discutir os principais temas que parecem relacionar processo decisório e cultura. Dada a interdisciplinaridade do estudo, entretanto, fica a impressão de que muitos pontos possam ser explorados com maior profundidade.

A cultura é freqüentemente citada como motivo para a adesão das empresas brasileiras a modelos de gestão. A fim de dar à cultura seu peso exato, seria interessante que outros estudos analisassem as práticas organizacionais, comparando a propensão das empresas brasileiras com a disposição de empresas de outros países para tal comportamento.

É necessária ainda uma maior compreensão do impacto da cultura sobre essas práticas, para a desmistificação do álibi cultural, isto é, do uso indiscriminado da cultura como explicação do insucesso desses modelos e tecnologias.

8.4. Palavras finais

Finalmente, ao concluir o presente trabalho, é necessário destacar o longo processo de amadurecimento acadêmico e pessoal vivenciado através da tese. Ao longo do processo, nos confrontamos com inúmeras vias de pesquisa, pontos de vista, contradições e incertezas que fazem com que o produto final seja a formalização de uma fração daquilo que o trabalho representa. Parafraçando um dos entrevistados, depois de participar de um projeto como esse, não se é mais a mesma pessoa.

9. Bibliografia

1. AIDAR, Marcelo M.; BRISOLA, Alberto B.; MOTTA, Fernando C. P.; WOOD Jr., Thomaz. Cultura Organizacional Brasileira. In: WOOD Jr., Thomaz (Ed.). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. 2ª Ed.. São Paulo: Editora Atlas, 2000. cap. 2, p. 34-58.
2. AMADO, Gilles; FAUCHEUX, Claude; LAURENT, André. Organization Change and Cultural Realities: Franco-American Contrasts. *International Studies of Management and Organization*, New York, v. 21, n° 3, p. 62-95, Fall 1991.
3. AMADO, Gilles; VINAGRE BRASIL, Haroldo. Organizational behaviors and cultural context: the Brazilian "Jeitinho". *International Studies of Management and Organization*, New York, v. 21, n° 3, p. 38-61, Fall 1991.
4. AZEVEDO, Fernando de. *A Cultura Brasileira - Introdução ao Estudo da Cultura no Brasil*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1963, 4ª Ed. 802 p.
5. BALLE, Michael. *Les Modèles Mentaux: Sociologie Cognitive De L'entreprise*. Paris: l'Harmattan, 2001. 375 p.
6. BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. *O Estilo Brasileiro de Administrar*. São Paulo: Atlas, 1996. 148 p.
7. BRAUDEL, Fernand. *L'Identité de la France III: Les Hommes et les choses (une économie paysanne jusqu'au XX^e siècle)*. Paris: Arthaud/Flammarion, 1986. 476 p.
8. BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann Educational Books, 1979. 432 p.
9. CALDAS, Miguel P., WOOD Jr., Thomaz. Inovações gerenciais em ambientes turbulentos. In: WOOD Jr., Thomaz. (Ed.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
10. CALDAS, Miguel P.; Wood Jr., Thomaz. Fads and Fashions in Management: the case of ERP. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n° 3, p. 8-17, Jul./Set. 2000.
11. CALDAS, Miguel. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do "estrangeira". In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS,

- Miguel P.. (Ed.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Átlas, 1997. cap 4, p. 73-93.
12. CARBONNEL, Martine. Dérives organisationnelles dans les projets ERP: les cas de Guerbet et Gaumont. *Systèmes d'information et Management*, Lyon, v. 6, n° 1, p. 71-85, mars 2001.
 13. CHAMBERS, Erve. Applied Ethnography. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd Ed.. London: Sage, 2000. cap. 33, p. 851-870.
 14. CHAUNU, Pierre. *La France: histoire de la sensibilité des français à la France*. Paris : Laffont, 1982. 388 p.
 15. CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage, 1998. 403 p.
 16. CROZIER, Michel. Attitudes of French Managers Regarding the Administration of Their Firms. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 8, Issue 3, p39-63, Fall78.
 17. CROZIER, Michel. *La Société Bloquée*. Paris: Éditions du Seuil, 1970. 253 p.
 18. CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système*, Points, 1977. 436 p.
 19. CROZIER, Ray W.; RANYARD, Rob. Cognitive process models and explanations of decision making. In: CROZIER, W. Ray; RANYARD, Rob; SVENSON, Ola. (Ed.). *Decision making: cognitive models and explanations*. London: Routledge, 1997. cap. 1, p. 5-20.
 20. D'IRIBARNE, Philippe d'. *Cultures et mondialisation*. Paris: Seuil, 2002. 352 p.
 21. D'IRIBARNE, Philippe. Management et cultures. In: ALLOUCHE, José. (Ed.). *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris: Ed. Vuibert , 2003. cap s/n, p. 324-333.
 22. D'IRIBARNE, Philippe. The Usefulness of an Ethnographic Approach to the International Comparison of Organizations. *International Studies of Management and Organization*, New York, v. 26, n° 4, p. 30-47, winter 1996-97
 23. Da MATTA, Roberto. *A Casa e a Rua - espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1985. 140p.
 24. DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto M.. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P.. (Ed.).

- Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 1997. 325p. cap 5: 94-110.
25. DEETZ, Stanley. Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, Linthicum, vol. 7 issue 2, p. 191-208, Mar/Apr 1996.
 26. DEIXONNE, Jean-Luc. *Piloter un Projet ERP*. Paris: Dunod, 2001. 259p.
 27. DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd Ed.. London: Sage, 2000a. 1065 p.
 28. DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: _____. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd Ed. London: Sage, 2000. cap. 1, p. 1-29.
 29. DIAMOND, Michael A.. *The Unconscious Life of Organizations - Interpreting Organizational Identity*. London: Quorum Books, 1993. 272 p.
 30. EISENHARDT, Kathleen M.. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
 31. FIOL, Michel. La Toma de Decisiones de Directivos Latinos, *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 41, n° 4, p. 16-25, Out/Dez, 2001.
 32. FORGAS, Joseph P.; GEORGE, Jennifer M.. Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: an Information Processing Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, San Diego, vol. 86, n° 1, p. 3-34, Sept. 2001.
 33. FREITAS, Alexandre B.. Traços Brasileiros para uma análise Organizacional. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P.. (Ed.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 1997. cap. 2, p. 38-54.
 34. FREYRE, Gilberto. *Maitres et esclaves* (Casa Grande e Senzala). Paris: Gallimard, 1963. 552 p.
 35. FROW, John; MORRIS, Meaghan. Cultural Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd Ed. London: Sage, 2000. cap. 11, p. 315-346.
 36. FUKUYAMA, Francis. Social Capital. In: HARRISON, Lawrence E.; HUNTINGTON, Samuel P.. (Ed.). *Culture Matters - How Values*

- Shape Human Progress. New York: Basic Books, 2000. cap. 8, p. 98-111.
37. GALE, Sarah Fister, For ERP Success, Create a Culture Change. *Workforce*, Vol. 81, Issue 9, Sept. 2002.
38. GELFAND, Michele J.; CHRISTAKOPOULOU, Sophia. Culture and Negotiator Cognition: Judgement Accuracy and Negotiation Processes in Individualistic and Collectivistic Cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Burlington, v. 79, n° 3, p. 248-269, Sept. 1999.
39. GILL, Roger. Change management - or change leadership? *Journal of change management*, London, vol. 3, n° 4, 307-318, 2003.
40. GIORDANO, Yvonne. Les spécificités des recherches qualitatives. In: _____. (Ed.). *Conduire un projet de recherche - une perspective qualitative*. Colombelles: EMS, 2003. cap. 1, p 11-39.
41. GOODWIN, Paul; WRIGHT, George. *Decision Analysis for Management Judgement*. 2nd Ed.. Toronto: John Wiley & Sons, 2000. 454 p.
42. HICKSON, David J.; PUGH, Derek S.. *Management worldwide: the impact of societal culture on organizations around the globe*. London: Penguin, 1995. 307 p.
43. HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2nd Ed.. London: Sage. 2001. 596 p.
44. HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage. 1980. 328 p.
45. HOFSTEDE, Geert; McCRAE, Robert R.. Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture. *Cross-cultural Research*, Thousand oaks, v. 38, n° 1, p. 52-88, Feb. 2004.
46. HOLANDA, Sérgio Buarque de. *Raízes do Brasil*. 26^a ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2003. 220p.
47. HUSSEY, Jill; HUSSEY, Roger. *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Houndmills: Macmillan, 1997. 357 p.
48. INZERILLI, Giorgio; LAURENT, André. Managerial Views of Organization Structure in France and U.S.A.. *International Studies of Management and Organization*, New York, v. 13, n° 1-2, p. 97-118, 1983.
49. JORION, Philippe. *Value at risk: the new benchmark for managing financial risk*. 2nd Ed.. New York: McGraw-Hill, 2001. 544 p.

50. KAMBAYASHI, Norio; SCARBROUGH; Harry. Cultural influences on IT use amongst factory managers: a UK-Japanese comparison. *Journal of Information Technology*, London, v. 16, p. 221-236, 2001.
51. LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James M.. The myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 1, p. 95-112, 1993.
52. LEVI-STRAUSS, Claude. *Tristes tropiques*. Paris: Plon, 1976. 490 p.
53. LIPSET, Seymour M.; LENZ, Gabriel S.. Corruption, Culture and Markets. In: HARRISON, Lawrence E.; HUNTINGTON, Samuel P.. (Ed.). *Culture Matters - How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books, 2000. cap. 9, p. 112-124.
54. MACADAR, Marie Anne; ZANELA, Amoralinda Costa; FREITAS, Henrique; BECKER, João Luiz; MOSCAROLA, Jean. A Concepção e validação de um conjunto de instrumentos quali-quantitativos para estudar o processo decisório segundo culturas Nacionais e os níveis de experiência decisória. In: ENCONTRO ANNUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1997, Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras: ANPAD, 1997. CD-ROM.
55. MARCH, James G.. *A Primer on Decision Making - How Decisions Happen*. New York: The Free Press, 1994. 289 p.
56. MARCH, James G.; FELDMANN, Martha S.. L'Information dans les Organisations: un Signal et un Symbole. In: MARCH, James G.. (Ed.). *Décisions et Organisations*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1991. cap. 10, p. 255-275.
57. MARCH, James G.; OLSEN, Johan P.. La mémoire incertaine: apprentissage organisationnel et ambiguïté. IN: MARCH, James G.. (Ed.). *Décisions et Organisations*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1991. cap. 8, p. 205-229.
58. MARCH, James, G.. L'Entreprise comme coalition politique. In: _____. (Ed.). *Décisions et Organisations*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1991. cap. 1, p. 17-32.
59. MARCH, James, G.; SHAPIRA, Z.. Les Managers face au risque. IN: MARCH, James G.. (Ed.). *Décisions et Organisations*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1991. cap. 5, p. 109-130.
60. McCLENNEN, Edward F.. Rational Choice in the Context of Ideal Games. In: Bicchieri, Cristina; Chiara, Maria Luisa Dalla. (Ed.). *Knowledge, belief, and strategic interaction - selected readings*. Cambridge: Cambridge University, 1992. cap. 4, p. 47-60.

61. McSWEENEY, Brendan. Fundamental Flaws in Hofstede's Research. *EBF European Business Forum*, London, issue 9, p. 39-43, Spring 2002.
62. McSWEENEY, Brendan. The essentials of scholarship: a Reply to Geert Hofstede. *Human Relations*, London, vol. 55, n° 11, p. 1363-1372, 2002a.
63. MONTANER, Carlos A.. Culture and the Behavior of Elites in Latin America. In: HARRISON, Lawrence E.; HUNTINGTON, Samuel P.. (Ed.). *Culture Matters - How Values Shape Human Progress*. New York: Basic Books, 2000. cap. 5, p. 56-64.
64. MORIN, Edgar. *L'Intelligence de la Complexité*. Paris: L'Harmattan, 1999. 332p.
65. MOTTA, Fernando C. P.. Cultura e Organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P.. (Ed.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Átlas, 1997. cap 1, p. 25-37.
66. MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P.. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Editora Átlas, 1997. 325p.
67. MURATBEKOVA-TOURON, Maral. Working in Kazakhstan and Russia: Perception of French Managers. *The International Journal of Human Resource Management*, London, v. 13, n° 2, p. 213-231, march 2002.
68. PAIM, Gilberto. *O Filósofo do Pragmatismo - Atualidade de Roberto Campos*. Rio de Janeiro: Editora Escrita, 2002. 271p.
69. PORTO, Geciene. Estrutura e Incertezas da Decisão de Cooperação Empresa-Universidade. In: ENCONTRO ANNUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
70. RAFTERY, John. *Risk analysis in project management*. London: E&FN Spon, 1994. 143 p.
71. RIBEIRO, Darcy. *Os Brasileiros - Livro I: Teoria do Brasil*. 4ª Ed.. Petrópolis: Ed. Vozes, 1978. 177p.
72. ROWE, Franz. Cohérence, intégration informationnelle et changement: esquisse d'un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion. *Systèmes d'information et Management*, Lyon, v. 4, n° 4. p. 3-20, déc. 1999.

73. RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J. H.. *Decision Traps - The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them*. New York: Fireside, 1990. 304 p.
74. SANTOS, Filipe M. *The Cognocratic Organization: Toward a Knowledge Theory of the Firm*. 1999. Trabalho apresentado ao Academy of Management Conference in Chicago, Chicago, 1999. Não publicado.
75. SCHEIN, Edgar H.. *Organizational Culture and Leadership*. 11ª Ed.. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991. 358 p.
76. SCHILLING, Voltaire. A formação do Estado no Brasil. Terra Educação. Link permanente: <http://educaterra.terra.com.br/voltaire/brasil/2003/08/09/001.htm>. Agosto, 2003.
77. SCHWANDT, Thomas A.. Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry - Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructivism. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S.. (Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. 2nd Ed.. London: Sage, 2000. cap. 7, p. 189-214.
78. SEARLE, John R.. *The construction of social reality*. New York: Penguin, 1995. 256 p.
79. SENGE, Peter M.; GAUTHIER, Alain. *La Cinquième Discipline: l'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris: Flrst, 1991. 462 p.
80. SHEU, Chwen; YEN, Hsiuju Rebecca; KRUMWIEDE, Dennis. The effect of national differences on multinational ERP implementation: an exploratory study. *Total Quality Management & Business Excellence*, London, Vol. 14, Issue 6, p641-658, Aug. 2003.
81. SICA, Alan. *Weber, Irrationality and Social Order*. Berkeley: University of California Press, 1988. 305p.
82. SILVEIRA, Éder. Notas sobre Raízes do Brasil, de Sérgio Buarque de Holanda e Teoria do Medalhão, de Machado de Assis. Site : Sérgio Buarque de Holanda - Cem Anos. Link permanente: www.unicamp.br/siarq/sbh/produtos_pesquisa.html. Setembro, 2002.
83. SIMON, Herbert A.. *Administration et processus de décision*. Paris: Economica, 1983. 321 p.
84. SIMON, Herbert A.. *Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965. 311 p.
85. SIMON, Herbert A.. Strategy and Organizational Evolution. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 14, p. 131-142, 1993.

86. SOLÉ, Andreu. *Créateurs de mondes - Nos possibles, nos impossibles*. Paris: Editions du Rocher, 2000. 312 p.
87. SØNDERGAARD, Mikael. In my opinion... *EBF European Business Forum*, London, issue 9, p. 40-41, Spring 2002.
88. SUIJS, Jeroen. *Cooperative decision-making under risk*. Boston: Kluwer Academic, 1999. 140 p.
89. THOMAZO, Renaud; YASSILI, Kamel; LECAT, Jean-Michel; BEZBAKH, Pierre et alli. *Français! Notre histoire, nos passions*. Milan: Larousse, octobre 2003. 383p.
90. TURBIT, Neville. ERP Implementation. *World Trade*, Troy, Vol. 16, Issue 7, July 2003.
91. UNTEREINER, Gilles. *Différences Culturelles et Management*. Paris: Maxima, 2004. 311p.
92. VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Da gestão do conhecimento a gestão da ignorância: uma visão co-evolucionaria, *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n° 4, p. 98-102, Out./Dez. 2001.
93. VENKATARAMAN, M.A.; SONI, Ashok; MABERT, Vincent A.. Enterprise Resource Planning: Common Myths Versus Evolving Reality. *Business Horizons*, Amsterdam, Vol. 44, Issue 3, p. 69-76, May/Jun 2001.
94. VERPLANKEN, Bas; SVENSON, Ola. Personal involvement in Human decision making - Conceptualisations and effects on decision processes. In: *Decision making: cognitive models and explanations*, edited by RANYARD, Rob; CROZIER, W. Ray; e SVENSON, Ola. (Ed.). London: Routledge, 1997. 257 p.
95. WEBER, Eugen. *Ma France: mythes, culture, politique*. France: Fayard, 1991. 478 p.
96. WILLIAMSON, Dermot. Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*, London, vol. 55, n. 11, p. 1373-1395, 2002.
97. WOOD, Thomaz; CALDAS, Miguel P.. Adopting Imported Managerial Expertise in Developing Countries: the Brazilian Experience. *Academy of Management Executive*, Briarcliff Manor, vol. 16, n° 2, p. 18-32, 2002.
98. YIN, Robert K. *Case Study Research: design and methods*. Newbury Park: Sage Publications, 1988. 171 p.

99. ZANELA, Amarolinda Iara da Costa. *A Influência da Cultura e da Experiência Decisória Sobre a Percepção do Processo Decisório Individual: Um Estudo Comparativo Entre Brasil, França e Estados Unidos*. Mestrado PPGA - UFRGS, 1999.
100. ZELDIN, Théodore. *Les Français*. Paris: Fayard, 1983. 522 p.

Anexo 1 - Roteiros de entrevistas em francês

Quadro 11: Questionnaire 1 - consultant en systèmes d'information

Questions ouvertes	
Mise en contexte	1. Quels sont les besoins les plus communs des clients, lors d'un nouveau projet d'implantation de système? 2. Quelle méthode utilisez-vous pour définir le périmètre d'intervention?
Dans un projet idéal..	3. Comment décrivez-vous le processus idéal de pré-vente, vente, implantation d'un projet de système? 4. Quelles responsabilités le client doit-il prendre pour lui?
Dans le projet SAP (une situation donnée)	5. Comment le projet s'est déroulé? 6. Quel degré de adaptation adoptée?
Questions dirigées, sur une situation donnée	
Risques	7. Quels sont, de votre point de vue, les bénéfices et risques potentiels d'une telle stratégie?
Complexité	8. Pourriez vous décrire un moment critique du projet (un problème), pour lequel une solution convenable a été trouvé? 9. E un moment critique, pour lequel aucune solution convenable n'a été trouvé?
Développement du projet	10. Quels sont les enjeux les plus communs? 11. Comment le client perçoit-il sa responsabilité dans le succès ou l'échec du projet? 12. Quelles sont, en général, les mesures prises par le client pour que le projet n'ait pas des mauvaises surprises?
Changement organisationnel et résistance	13. Selon vous, comment l'implantation du système d'information impacte sur l'organisation? 14. Comment ce changement est communiqué?
Pragmatisme	15. Tout au long du projet des choix sont faits. Dans ces circonstances, comment ça arrive?

Quadro 12: Questionnaire 2 – décideur organisationnel

Questions ouvertes	
Mise en contexte	<p>1. Quand votre organisation a-t-elle décidé le recours à un fournisseur des solutions informatiques? Pour quelles raisons?</p> <p>2. Pourriez vous décrire la manière dont le projet a été conduit (définition du périmètre d'intervention, sélection du fournisseur, implantation)?</p> <p>3. Comment l'organisation perçoit-elle sa relation avec le fournisseur?</p>
Questions dirigées	
Pragmatisme	4. Pendant l'implantation, y a-t-il a eu des situations inattendues? Comment ont-elles été résolues?
Risques	5. Quels sont, d'après vous, les bénéfices et risques potentiels d'une telle stratégie?
Complexité	<p>6. Pourriez vous décrire un moment critique du projet (un problème), pour lequel une solution convenable a été trouvé?</p> <p>7. E un moment critique, pour lequel aucune solution convenable n'a été trouvé?</p>
Changement organisationnel et résistance	<p>8. Selon vous, comment l'implantation du système d'information impacte sur l'organisation? (des aspects positifs et problématiques) Pour les collaborateurs..</p> <p>9. Comment ce changement a été communiqué?</p> <p>10. Quels bénéfices et problèmes associés à un tel changement?</p>