

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

PREVALÊNCIA DAS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP EM CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS

PREVALENCE OF STRATEGIC THINKING SCHOOLS IN IMPLEMENTATION OF ERP SYSTEMS IN CONCESSIONAIRES OF VEHICLES

Natália Cristina Galliani de Oliveira

Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Educação São Luís.

E-mail: nataliagalliani@msn.com

Leonardo Augusto Amaral Terra

Doutorando do programa de Administração de Organizações da Universidade de São Paulo e atua nas áreas de desenvolvimento organizacional, administração estratégica, gestão da inovação, gerenciamento de projetos, negociação e enfoque sistêmico na administração.

E-mail: leoterra@usp.br

Recebido em 18/07/2012. Aprovado em 29/10/2012. Disponibilizado em 05/05/2013.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.1, p. 192-228, jan./abr. 2013.

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor:

ademar.unisul@gmail.com; (48) 3229-193

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.3, n.3, p. 192-228, jan./abr.2013



RESUMO

Diante da constante evolução da tecnologia e das estratégias, a presente pesquisa teve como objetivo destacar a importância das estratégias no processo de implantação de um sistema ERP em concessionárias de veículos, identificando as contribuições das escolas de pensamento estratégico propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel em seu livro “Safari de Estratégia”. Para a elaboração deste trabalho, foi realizado um estudo multicasos em quatro concessionárias de veículos, com pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, com a entrevista dos diretores e dos gerentes do departamento de TI das empresas em questão, que disponibilizaram as informações para a compreensão e mensuração da prevalência de cada linha de pensamento estratégico na referida atividade. Com os resultados apresentados, conclui-se que cada estratégia desenvolvida e executada durante a implantação possui características acentuadas de cada uma das escolas de planejamento estratégico, contribuindo para o sucesso da implantação e da utilização do sistema.

Palavras-chave: Escolas de pensamento estratégico. Tecnologia da Informação. Sistemas ERP.

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A partir da década de 1980, a estratégia corporativa apresentou grande avanço, devido ao impulso do desenvolvimento tecnológico, aliado à reestruturação empresarial, passando a predominar uma interação e integração dinâmicas. Com o constante crescimento do porte e da complexidade estrutural das organizações, exigiu-se uma capacidade maior ao formular e implementar suas estratégias, para superar os crescentes desafios de mercado e alcançar os objetivos e metas traçados. A definição da estratégia e sua formulação impõem diversos desafios à organização, visto que são decisões importantes

e que influenciam em todo o processo e principalmente no resultado final (CAMARGOS; DIAS, 2003).

Os principais objetivos da abordagem sistemática que conduz a organização podem ser descritos como a identificação e a implementação das estratégias, considerando os pontos fortes e fracos do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, ferramentas auxiliares no posicionamento da empresa perante seus concorrentes e também sobre suas metas e objetivos. A definição da estratégia antes da abertura da empresa é de extrema importância para que as empresas não façam parte das estatísticas de mortalidade que, dentre aquelas empresas fundadas em 2006 e avaliadas entre os anos de 2006 e 2009, foi de 26,9% (SEBRAE, 2011).

Como parte dessa estratégia, as empresas investem na evolução da tecnologia, onde o setor de tecnologia da informação (TI) se destaca como um importante aliado competitivo e distingue favoravelmente a empresa dos seus concorrentes. Diante disso, a aquisição de um sistema ERP agrega valor à empresa, pois com a automação dos procedimentos (abrangendo o planejamento, a execução e o controle), as tarefas são realizadas com eficiência e rapidez, o que, conseqüentemente, diminui a probabilidade de erros.

Diversos setores têm optado por tal investimento, inclusive o setor automobilístico, e é nesse contexto que surge a necessidade de se avaliar como se desenvolve a presença das escolas de pensamento estratégico, propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), durante a implantação do ERP nas concessionárias de veículos, verificando suas utilidades, dificuldades, impactos e benefícios, trazidos à organização após o processo de implantação.

Diversos setores têm optado por tal investimento, inclusive o setor automobilístico, e é nesse contexto que surge o objetivo desta pesquisa, de avaliar qual a prevalência tipológica das estratégias adotadas durante a implantação do ERP nas concessionárias de veículos, tendo por base as escolas de pensamento estratégico, propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Por ser um elo entre a organização e o mercado, a estratégia possui grande importância para as organizações (independente de seu setor de atuação), pois é por meio desse aliado que a organização poderá responder ou antecipar-se a algumas mudanças e também promover uma articulação adequada entre as atividades organizacionais e seu ambiente de atuação (PEREIRA; AGAPITO, 2007). Uma vez que as implementações de novos processos internos são afetadas e afetam a própria estratégia, então a implementação de *softwares*, responsáveis por tal gerenciamento, pode-se colocar como uma importante variável no processo estratégico da organização, cuja dinâmica precisa ser amplamente conhecida.

É nesse contexto da importância da estratégia para as organizações que se justifica o presente trabalho, oferecendo uma contribuição acadêmica, com fundamentação teórica e empírica, que proporcionará às empresas do setor, que passem por tais processos, a possibilidade de verificar aqueles tipos de estratégias que se mostram dominantes durante toda a implementação, além de avaliar os impactos causados durante a implementação do sistema ERP sobre o comportamento estratégico das organizações. Espera-se, com isso, conseguir contribuições fundamentadas para que as empresas encontrem soluções perante as dificuldades apresentadas em um mercado tão competitivo.

2 ESTRATÉGIA

2.1 DEFINIÇÃO

De acordo com Ghemawat (2000), no princípio, o termo estratégia significava a ação de comandar ou conduzir exércitos, representando um meio de vencer o inimigo. Para Lobato *et al.* (2009), devido à sua origem grega (*stratos*, “exército”, e *ago*, “liderança” ou “comando”), a literatura relaciona a palavra estratégia com situações políticas, guerras ou jogos, o que torna fácil a compreensão de uma das características de estratégia: o alcance de um determinado desempenho competitivo. Diante disso, “o pensamento estratégico passou a ser apropriado pelo ambiente de negócios, tendo o seu desenvolvimento relacionado com

o ritmo das transformações, tanto na sociedade quanto no mundo empresarial” (LOBATO *et al.*, 2009, p. 20).

Em uma concepção mais moderna, Camargos e Dias (2000) afirmam que a estratégia possui um conceito amplo, com diferentes significados no decorrer de seu desenvolvimento, indo desde um conjunto de ações militares até a posição de destaque ocupada no campo da administração. Visto que qualquer empresa adota uma estratégia, seja ela de qual tipo for, utiliza-se de conceitos e razões práticas que elevam o número de consultorias organizacionais e de produção científica ao se traçarem metas e ações para o alcance do objetivo final.

Diante dessa acepção mais moderna, Camargos e Dias (2000) e Wright, Kroll e Parnell (2000) definem que as estratégias são formadas por conjuntos de mudanças e planos competitivos, que além de abordagens comerciais, são desenvolvidos e executados pela alta administração, buscando sempre melhorar seu desempenho, mantendo a empresa sempre alinhada à missão e aos objetivos da organização.

Nesse sentido, Volberda (2001) argumenta que a estratégia organizacional é vista como um planejamento integrado, associada às definições de diferentes perspectivas, que podem ser clássicas, como a citada por Chandler (1962), mais modernas, como definiu Mintzberg (1978), enfatizando uma abordagem descritiva, ou ainda pós-modernas, definidas por esquemas estratégicos ou modelos de referência, como descritos por Bettis e Prahalad (1995).

Nota-se, nesse sentido, que o campo é controverso e as definições do alcance da estratégia são muitas. Nesse sentido, os trabalhos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) se destacam por procurar abranger uma ampla gama de pontos de vista sobre o campo de atuação da estratégia. Os autores afirmam que estratégia não possui uma única definição, mas requer uma série delas para ser compreendida de maneira adequada. Os autores conceituam a estratégia de cinco formas diferentes:

- (1) estratégia como um plano, uma direção, a fim de que a organização desenvolva e atinja seus objetivos futuros;
- (2) estratégia como um padrão, ou seja, resultado do comportamento adotado

pela empresa ao longo do tempo. Nesse caso, a estratégia se refere tanto àquilo que é realizado dos planos da organização, como ao comportamento passado, fruto do que é deliberado pelo alto escalão da organização e de padrões de comportamento que podem emergir dos mais variados níveis da organização;

(3) estratégia como posição, onde a estratégia é vista como uma forma de se assumir e defender uma posição única no mercado, que gere vantagem competitiva para a organização;

(4) estratégia como perspectiva, que olha para dentro da organização e para a visão dos estrategistas e corresponde a uma forma particular que a empresa adota para lidar com o mundo à sua volta;

(5) estratégia como um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Com base em tais definições, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) identificaram dez pontos de vista diferentes sobre a formulação da estratégia, cada qual com uma perspectiva única, focalizando em um importante aspecto do processo.

2.2 AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 21) argumentam que o processo estratégico pode ser descrito de maneira ampla por dez escolas do pensamento estratégico, que “surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao pico e declinaram, outras estão agora se desenvolvendo e outras permanecem pequenas, mas significativas em termos de publicação e de prática”.

As escolas são divididas em três agrupamentos: o de natureza prescritiva (*design*, planejamento e posicionamento), que enfatiza como as estratégias devem ser formuladas em detrimento de como elas são formuladas; o de natureza descritiva (empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental), que enfatiza a descrição da formulação das estratégias em detrimento da prescrição do comportamento estratégico ideal, entendendo o processo de formação da estratégia com base em seu desdobramento;

e o de natureza híbrida, que contém apenas uma escola, a da configuração, e busca a integração das de natureza prescritiva e descritiva (LOBATO *et al.*, 2009, p. 25).

2.2.1 Escola do *Design*

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Mintzberg e Lampel (1999), a escola do *design* representa a visão mais influente na formação da estratégia, propondo um modelo que se adeque às capacidades internas e às possibilidades externas. A escola do *design* segue um modelo baseado na avaliação das situações externas (aspectos tecnológicos, econômicos, políticos e sociais) e das situações internas (como, por exemplo, a dificuldade), além dos valores gerenciais e da responsabilidade social. Após a determinação das alternativas estratégicas, essa escola apregoa que se deve avaliá-las e selecioná-las, para que sejam reformuladas, descartadas ou implantadas em toda a organização. Utiliza como ferramenta principal a matriz SWOT, que avalia o ambiente interno (com suas forças e fraquezas), e o ambiente externo (com as oportunidades e ameaças), além dos valores gerenciais e da responsabilidade social (LOBATO *et al.* 2009; TERRA, 2010).

As premissas da escola do *design* estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Premissas da escola do *design*

Premissas da escola do <i>design</i>	
1.	A estratégia deve resultar de um processo racional, não intuitivo.
2.	Toda a responsabilidade pela formulação e controle da estratégia deve ser do executivo principal.
3.	A estratégia deve ter formulação simples e informal.
4.	As estratégias são abordadas de forma única, com soluções para casos individuais.
5.	A escola do <i>design</i> oferece pouco espaço para estratégias emergentes, e seu processo está completo quando as estratégias parecem prontas para serem implantadas, formuladas como perspectivas.
6.	As estratégias devem ser explícitas para quem as faz e articuladas para que os outros membros da organização possam entendê-las.
7.	Apenas depois que as estratégias racionais, únicas, desenvolvidas e simples são totalmente formuladas é que podem ser implantadas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al.* (2009).

Conclui-se, então, que o modelo da escola do *design* aplica-se melhor em uma organização vinda de um período de mudanças e alterações, para entrar em um período de estabilidade operacional, como também em uma nova organização, quando precisa estar definido o senso de direção para competir com os concorrentes mais antigos (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010; TERRA, 2010).

2.2.2 Escola de planejamento

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola de planejamento iniciou-se em 1965, com a publicação de seu livro mais influente, “*Corporate Strategy*”, de H. Igor Ansoff, e apresentou crescimento acentuado em termos quantitativos e pouco desenvolvimento em termos qualitativos. Os entusiastas dessa escola pregavam que as organizações tinham a necessidade de se engajarem no planejamento e também alertavam para as possíveis armadilhas que os impediam de realizar tal planejamento.

De acordo com Ansoff, Declerck e Hayes (1981), a estratégia é tida como um plano que abrange a:

[...] análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.

Para que a estratégia seja estabelecida, pregava-se que os estrategistas deveriam seguir essas etapas: (1) estágio da fixação de objetivos – explicar e quantificar as metas da organização; (2) estágio da auditoria externa – prever as condições futuras dos cenários. Uma vez que não se pode controlar o ambiente, a incapacidade para prever se torna também a incapacidade para planejar, desse modo, prever e preparar se tornou o lema dessa escola de pensamento, criando diversos cenários alternativos para a organização, baseados no estudo detalhado das variáveis do ambiente externo; (3) estágio de auditoria interna – estudo das forças e fraquezas da organização, por meio da decomposição em diversos *checklists* e tabelas de vários tipos, para melhor avaliação das distintas competências; (4) estágio da avaliação da estratégia – baseadas em análises econômicas e

financeiras, as estratégias são delineadas para que sejam avaliadas e deve ser escolhida aquela com maior potencial de criação de valor; (5) estágio de operacionalização da estratégia – as estratégias delineadas anteriormente são detalhadas e decompostas, criando estratégias e subestratégias nos diversos níveis hierárquicos e diferentes perspectivas de tempo, para que haja sucesso na implantação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Para Lobato *et al.* (2009) e Terra (2010), após a conclusão desses estágios, seria necessária a elaboração de um “plano mestre”, ou seja, um sistema de planos operacionais, cuja intenção principal é o controle por meio da decomposição do sistema, paralelo à criação de hierarquias corporativas e funcionais. As premissas da escola de planejamento são parecidas com as da escola do *design* e estão apresentadas no Quadro 2, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al.* (2009):

Quadro 2 – Premissas da escola de planejamento

Premissas da escola do planejamento	
1.	As estratégias são o resultado de um processo de planejamento formal, decomposto em diferentes etapas, delineadas por <i>checklists</i> e tabelas de diversos tipos.
2.	O executivo principal é, em princípio, o responsável por todo o processo, e a execução é responsabilidade dos planejadores.
3.	As estratégias devem ser explicitadas para todos os níveis da organização, para que sejam implantadas com atenção aos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al.* (2009).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Mintzberg e Lampel (1999) criticam a ideia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado. Com isso, descrevem três falácias do planejamento estratégico: (1) falácia da predeterminação, onde a organização deve ter a capacidade de prever o andamento de seu ambiente, controlá-lo ou assumir sua estabilidade (caso isso não aconteça, não se deve fixar o curso de uma ação inflexível); (2) falácia do desligamento, ou seja, se o sistema faz o trabalho de pensar, o pensamento deve se desligar da ação (os dirigentes devem ser informados com dados reais sobre a consequência dos detalhes, para que todos cuidem da implementação); (3) falácia da formalização, pois o planejamento estratégico foi criado para estar no lugar da intuição e gerar estratégias. A criação das estratégias, portanto, é um

processo complexo, envolvendo diversos processos sociais e cognitivos, e sua eficácia exibe algumas qualidades emergentes, que, às vezes, mesmo não sendo significativamente deliberadas, parecem planejadas de forma mais visionária e menos formal. Já Lobato *et al.*(2009) defende a crítica de que os planos são elaborados com pouca relação com a realidade, criando a falsa ideia de que planejamento e execução não estão relacionados.

2.2.3 Escola de posicionamento

A escola de posicionamento iniciou-se nos anos 1980 e decolou com a publicação de “*Competitive Strategy*”, de Michael Porter, fazendo com que se tornasse uma das escolas de planejamento mais influentes do mundo, embora não tenha se afastado radicalmente das premissas da escola de planejamento ou de *design* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Lobato *et al.* (2009, p. 31) enfatiza que nessa vertente “a elaboração da estratégia é fruto de um processo analítico da organização, considerando-se o contexto da indústria na qual ela se encontra”.

A premissa central da visão de Porter (1999) é a escolha de uma posição no mercado, onde poucas estratégias são desejáveis em qualquer indústria de atualização da organização. Porter (1999) e seus seguidores também estruturaram uma parcela importante de sua argumentação e de suas metodologias em analogias entre a competição na indústria e um campo de batalha. Em decorrência disso, essa escola importou muitas das características das escolas militares clássicas, o que conferiu um caráter belicoso a essa linha de pensamento estratégico. As principais premissas da escola de posicionamento estão no Quadro 3:

Quadro 3 – Premissas da escola de posicionamento

Premissas da escola de posicionamento
1. As estratégias são genéricas, comuns às organizações e identificáveis no mercado.
2. O contexto do mercado é competitivo e econômico.
3. Baseado no processo analítico, seleciona uma estratégia genérica de competição para a formulação da estratégia.
4. Os analistas informam os resultados aos gestores, para que as escolhas sejam estabelecidas.
5. As estratégias são geradas a partir desse processo, para que sejam detalhadas, articuladas e implantadas e a estrutura do mercado, por sua vez, direciona a escolha das estratégias para a determinação da estrutura organizacional.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al.* (2009).

Portanto, a escola de posicionamento apoia o processo e não o realiza; alterou o papel do planejador para o de analista e contribuiu com a administração estratégica, abrindo campos para pesquisas e fornecendo um valioso conjunto de conceitos à prática. Ou seja, a escola do planejamento deve ser usada não para restringir a visão estratégica, mas, sim, encontrar maneiras de combiná-las com visões de outras escolas e ampliar essa visão (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

2.2.4 Escola empreendedora

A escola empreendedora trata a elaboração da estratégia como um processo visionário exclusivamente do líder, a partir de suas experiências, do seu julgamento, sua sabedoria e intuição, tratando a estratégia como perspectiva, associada à visão, que é o conceito central dessa escola, oferecendo o senso de direção que pode ser articulado em planos, palavras e números, deixando a estratégia flexível para que o líder possa adaptá-la (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Diante disso, pode-se dizer que a estratégia se torna deliberada (pois há um senso de direção e linhas de ação a serem seguidas) e emergente (em detalhes, para que seja adaptada ao longo do curso), como define Lobato *et al.* (2009).

As premissas da escola empreendedora estão resumidas no Quadro 4:

Quadro 4 – Premissas da escola empreendedora

Premissas da escola empreendedora	
1.	A estratégia existe na mente do líder como uma perspectiva, um senso de direção, uma visão do futuro da organização.
2.	O processo de formação da estratégia é baseado na intuição e experiência do líder.
3.	O líder mantém o controle pessoal da implementação, promovendo a visão de forma decidida, para que seja compartilhada com os colaboradores e reformulada caso seja necessário.
4.	A visão estratégica é maleável e as estratégias tendem a ser deliberadas e emergentes;
5.	Como a estrutura responde às orientações da liderança, a organização torna-se maleável.
6.	A estratégia empreendedora tende a procurar um nicho de mercado, protegido das forças competitivas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al.* (2009).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Mintzberg e Lampel (1999) criticam alguns pontos da escola empreendedora, como a dependência excessiva do líder, ocasionando a perda da visão das considerações estratégicas, por ficar preso aos detalhes operacionais; uma provável sobrecarga, que pode gerar falhas no desempenho do líder e também a falta de embasamento científico da associação do sucesso empresarial à personalidade empreendedora do líder.

2.2.5 Escola cognitiva

A escola cognitiva surgiu no início da década de 1990, com pesquisadores gerenciais estimulados pela teoria comportamentalista de Herbert Simon (1957), e utiliza o campo da psicologia cognitiva para entender a mente do estrategista, que desenvolve seus processos de pensamento e estrutura de conhecimento por meio das experiências diretas, que formalizam o saber e, por consequência, formalizam o que faz e moldam sua experiência subsequente, dando origem a duas alas: objetiva, orientada à estruturação do conhecimento, como o processo que recria o mundo; e subjetiva, orientada à interpretação do mundo, como um processo que recria o mundo, estabelecendo que para entender a formação da estratégia, deve-se antes entender a mente humana (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.1, p. 192-228, jan./abr. 2013



Criou-se uma ponte entre as escolas com alto grau de objetividade (*design*, planejamento, posicionamento e empreendedorismo) e as subjetivas, e isso se dá pela escola cognitiva. As principais premissas da escola cognitiva são apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Premissas da escola cognitiva

Premissas da escola cognitiva
<ol style="list-style-type: none">1. A formação da estratégia é um processo cognitivo que toma forma na mente do estrategista.2. As estratégias emergem como perspectivas, moldadas pela forma como as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente.3. As informações fluem por meio de filtros, que podem distorcê-las de alguma maneira, antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos ou configurarem meras interpretações de um mundo criado como é percebido, que pode ser modelado, estruturado e construído a partir dessas interpretações.4. Vistas como conceitos abstratos, as estratégias são difíceis de serem realizadas em um primeiro momento. Ao serem realizadas, ficam abaixo do ponto ótimo e, conseqüentemente, são difíceis de serem mudadas quando não são mais viáveis.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al* (2009).

Como crítica, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Mintzberg e Lampel (1999) observam que apesar da cognição ser importante para o processo de formação da estratégia, a psicologia cognitiva precisa resolver, mais precisamente, como os conceitos são formados na mente dos estrategistas, como a mente é capaz de integrar informações tão distintas e complexas, para que desvende o comportamento extremista dos gerentes. A escola cognitiva reconhece que existe outro ambiente fora da organização e que os líderes não seguem as condições prefixadas, além de que se atenta a determinados estágios do processo de formação da estratégia e defende que apenas com a compreensão da mente humana é possível compreender, de fato, a formação da estratégia.

2.2.6 Escola de aprendizado

Para a escola de aprendizado, as estratégias emergem quando as pessoas aprendem a respeito de uma situação, o que pode ocorrer individualmente ou coletivamente. Seu início se deu pelo livro “*Strategies for Change: Logical Incrementalism*”,

de Brian Quinn, em 1980, enfatizando que todos da organização podem encontrar e produzir as estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Essa perspectiva parte do pressuposto de que a complexidade do ambiente impede o controle deliberado da estratégia. Em decorrência disso, autores dessa linha de pensamento, como Hamel (1996), entendem que planejar não é estratégia. Na concepção de tais autores, a estratégia deve ser vista como um processo incremental e contínuo de aprendizado, onde a organização não é de todo obediente ao executivo principal. Nesse sentido, Senge *et al.* (2008, p. 4, tradução nossa) destacam que “o aprendizado reativo é regido por uma carga de maneiras habituais de pensar e ver o mundo dentro de categorias familiares e confortáveis.” Desse modo, para os defensores da escola do Aprendizado, a organização aprende por meio da experiência, a partir de *feedback*, que, em última instância, pode promover a emergência de novos padrões de conduta. Contudo, a emergência de novos comportamentos, por si só, não se configura em aprendizado. O aprendizado deve incluir a reflexão e a compreensão da experiência passada, por parte dos agentes (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Suas premissas estão descritas no Quadro 6:

Quadro 6 – Premissas da escola de aprendizado

Premissas da escola de aprendizado
1. A formação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, onde formulação e implementação tornam-se indistinguíveis;
2. Todo o sistema coletivo aprende, embora o líder possa ser o principal aprendiz, além de que toda a organização deva estar orientada ao aprendizado;
3. Todo o aprendizado se dá de forma emergente e as estratégias podem surgir das mais diversas maneiras e lugares. As iniciativas bem-sucedidas criam experiências que podem fluir para padrões e transformarem-se em estratégias emergentes, para que ao serem reconhecidas, tornem-se formalmente deliberadas;
4. A liderança tem o papel de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, de onde novas estratégias podem emergir;
5. Diante disso, as estratégias surgem primeiramente como padrões do passado, para posteriormente surgirem como planos para o futuro, para que finalmente, sejam perspectivas para guiar o comportamento geral.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al.* (2009).

Essa escola aproxima a realidade da formação das estratégias, informando o que as organizações realmente fazem ao se depararem com situações complexas, o que até então não havia sido apresentado nas outras escolas. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola de aprendizado é útil, com suas pesquisas baseadas em métodos simples e adequados, para explicar fenômenos complexos, com abordagens de aprendizagem não sofisticadas, mas que requerem sofisticação e compreensão da estratégia como processo coletivo. Como críticas, notam-se a falta de estratégias, onde as organizações podem sofrer pela falta de uma estratégia claramente articulada, pois embora o aprendizado seja importante, existem situações onde a demora do aprendizado pode gerar crises na organização; as estratégias perdidas, resultantes do excesso de ênfase na aprendizagem; e as estratégias erradas, pois a aprendizagem errada pode incluir pequenas tentativas que estimulam o surgimento de estratégias que a organização não pretende implantar (LOBATO *et al.*, 2009).

2.2.7 Escola de poder

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 224), a escola de poder “caracteriza a formação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses”. Essa escola enfatiza a utilização de poder, influência e política, a fim de que as estratégias sejam favoravelmente negociadas aos interesses pessoais.

O processo de formação da estratégia é formado pelas negociações e concessões entre *stakeholders* (indivíduos) e coalizões e se divide em dois ramos: poder micro, que considera o lado político e sua influência dentro da organização, com foco nos conflitos entre os *stakeholders* internos; e poder macro, que explora a relação entre a organização e o ambiente de negócios, focando na utilização do poder e da política para cooperar ou conflitar com os *stakeholders* externos da organização (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; LOBATO *et al.*, 2009).

As principais premissas da escola do poder estão descritas no Quadro 7:

Quadro 7 – Premissas da escola de poder

Premissas da escola de poder
1. A formulação da estratégia é moldada pelo poder e pela política, como um processo de decisão dentro da organização ou como comportamento da organização no ambiente externo;
2. As estratégias que derivam deste processo tendem a ser emergentes e assumir mais a forma de posições e artifícios do que de perspectivas;
3. O poder micro aborda a formulação da estratégia pela interação entre grupos de interesses internos, sem que haja predominância de algum grupo durante determinado tempo;
4. O poder macro aborda a organização buscando atingir seus interesses pelo controle ou cooperação com outras organizações, com diferentes tipos de alianças, visando o bem-estar da organização.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al.* (2009).

Como considerações, podemos citar que essa visão tem na formação da estratégia o envolvimento do poder, mas não apenas isso, ela também despreza o papel de forças, como liderança e cultura, e deixa de lado padrões formados, até mesmo nas situações mais conflitivas (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; LOBATO *et al.*, 2009).

2.2.8 Escola cultural

Essa escola se contrapõe à escola do poder (onde o interesse é individual e fragmentador), apresentando um interesse comum e um sistema integrador. Preocupa-se com a influência da cultura para manter a estabilidade estratégica, resistindo até a algumas mudanças (MINTZBERG; LAMPEL, 1999). A “cultura organizacional diz respeito ao conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores centrais, que é compartilhado em toda a empresa e capaz de influenciar a forma pela qual ela conduz os seus negócios.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 36). No Quadro 8, apresentam-se as principais premissas da escola cultural:

Quadro 8 – Premissas da escola cultural

Premissas da escola cultural
1. A formação da estratégia é um processo de interação social, de acordo com as crenças e valores comuns aos membros da organização.
2. Tais valores são adquiridos pelo processo de socialização, que em sua grande parte é tácito e não verbal, mas também pode ser reforçado por uma doutrinação formal.
3. Os colaboradores podem escrever as crenças e valores que sustentam sua cultura, mas apenas parcialmente, pois as origens e as explicações dessas crenças e valores permanecem obscuras.
4. A estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada nas intenções coletivas, e reflete a utilização dos recursos e capacidades da organização na busca pela vantagem competitiva. Portanto, descreve-se a estratégia como deliberada.
5. A cultura e a ideologia não encorajam a mudança estratégica, mas auxiliam nas mudanças de posição da perspectiva estratégica da organização.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al.* (2009).

A escola cultural parece mais aplicável a determinados períodos, como, por exemplo, o de reforço e estagnação, e acredita-se, também, que essa escola possa contribuir para a compreensão de períodos como o de recomposição, onde uma nova perspectiva é desenvolvida coletivamente (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

2.2.9 Escola ambiental

Diante da definição da formação da estratégia como um processo reativo, em resposta aos desafios impostos pelo nicho ao qual a empresa faz parte, o ambiente passou a ser focalizado, pois as estratégias respondem às mudanças nesse ambiente, que é a principal fonte de geração de ideias para a organização, juntamente com a liderança e a organização. Para essa escola, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada é a estrutura interna (LOBATO *et al.*, 2009). No contexto dessa escola, “[...] o pensamento coletivo é a morte da diversidade estratégica. Não apenas a diversidade demográfica (idade, sexo, raça, nacionalidade etc), mas uma diversidade de experiências. [...] A diversidade deve ser vista como um investimento e cultivada ativamente.” (BEINHOCKER, 2002, p. 150). Beinhocker (2002) propõe, então, que as organizações devem trocar a concepção do foco pela variedade. Para o autor, o uso de múltiplas estratégias, capazes de evoluir com o passar do

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.1, p. 192-228, jan./abr. 2013



tempo, como ocorre na evolução das espécies, pode apresentar melhores resultados em cenários complexos do que estratégias de foco único, pois mantém uma série de possibilidades em aberto para a organização.

As principais premissas dessa escola podem ser vistas no Quadro 9.

Quadro 9 – Premissas da escola ambiental

Premissas da escola ambiental
1. O ambiente é o elemento mais importante na formação das estratégias.
2. A organização deve reagir a esse ambiente, caso contrário, será eliminada.
3. A liderança se torna um elemento passivo para o entendimento do ambiente, promovendo adaptações que garantam a continuidade da organização.
4. As organizações se organizam em nichos distintos, onde a escassez dos recursos ou condições hostis podem levá-la ao fim.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al.* (2009).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Terra (2010) definem que a escola ambiental não está focada em recomendações ou no curso de ação a ser seguido e sim na explicação do porque as estratégias são bem sucedidas. Segundo Lobato *et al.* (2009) e Mintzberg e Lampel (1999), sua principal crítica é a centralização na probabilidade de estagnação organizacional, desencorajando prováveis mudanças necessárias.

2.2.10 Escola de configuração

Combinando as naturezas prescritiva e descritiva, a escola de configuração descreve a estabilidade da estratégia dentro de determinados estados, que poderá ser interrompida para buscar novos estados. Apresenta o agrupamento das diferentes dimensões da organização e a sequência ao longo do tempo, que define essa transição organizacional, ou seja, ao se equilibrar em determinada fase, deve-se criar uma nova estratégia para saltar a um estado superior (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010)

As premissas dessa escola abrangem às das outras escolas, mas cada uma com seu contexto bem definido, descritos no Quadro 10:

Quadro 10 – Premissas da escola de configuração

Premissas da escola de configuração	
1.	A organização pode ser descrita como uma configuração estável em determinado período de tempo, com isso determina uma forma de estrutura adequada, gerando comportamentos e estratégias.
2.	Os períodos de estabilidade podem ser interrompidos por transformações que ocasionam mudanças organizacionais para outra configuração.
3.	Os estados de configuração e períodos de transformação descrevem o ciclo de vida das organizações.
4.	A chave para a administração estratégica não é sustentar a estabilidade ou as mudanças estratégicas viáveis, mas reconhecer periodicamente a necessidade de transformação sem destruir a organização.
5.	O processo de formação das estratégias pode ser como descrito nas escolas anteriores, mas cada qual a seu tempo e contexto.
6.	As estratégias resultantes assumem a forma de planos, padrões, posições, perspectivas ou de artifícios, também como o que acontece no processo de formação, cada um em seu tempo e contexto.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Mintzberg e Lampel (1999) e Lobato *et al.* (2009).

Contudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 325) ressaltam que “[...]todo agrupamento deve ser considerado algo arbitrário. Descrever por configuração é distorcer para explicar”. Afirmam também, como contribuição, que a escola de configuração ordena o confuso mundo da formação da estratégia, facilitando ainda mais o entendimento da formação das dez escolas.

2.2.11 Panorama das escolas

Como conclusão, é possível construir uma síntese das principais características de cada uma das linhas de pensamento, apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), em especial aquelas mensagens intrínsecas em cada uma dessas abordagens, conforme pode ser visto no Quadro 11. Essas mensagens serão posteriormente resgatadas para avaliação das entrevistas apresentadas no decorrer do presente esforço de pesquisa.

Quadro 11 – Escolas de pensamento estratégico

	Escola	Disciplinas base ou relacionadas	Mensagem intrínseca	Extremo ilógico	Principais representantes
Prescritivas	<i>Design</i>	Arquitetura (Metáfora)	Adequar	Fixação	P. Selznick e K.R. Andrews
	Planejamento	Planejamento urbano, teoria dos sistemas e cibernética	Formalizar	Ritualização	H. Igor Ansoff
	Posicionamento	Economia e história militar	Analisar	Fortificação	D. E. Schendel, K. J. Hatten e Michael Porter
Descritivas	Empreendedora	Economia	Pressentir	idolatria	J.A. Schumpeter e A.H. Cole
	Cognitiva	Psicologia	Lidar ou criar	Fantasia	H. A. Simon e J. G. March
	Aprendizado	Caos e psicologia (aprendizado)	Aprender	Impulso	C.E. Lindblom, R. M. Cyert, J. G. March, K. E. Weick, J.B. Quinn, C. K. Prahalad, G. Hamel e P. Senge
	Poder	Ciência política	Agarrar	Intriga	G. T. Allison, J. Pfeffer, G. R. Salancik e W. G. Astley
	Cultural	Antropologia	Aglutinar	Excentricidade	E. Rhenman, e R. Normann
	Ambiental	Biologia	Reagir	Submissão	M. T. Hannan e J. Freeman
	Configuração	História	Integrar, transformar	Degeneração	A. D. Chandler, H. Mintzberg, D. Miller, R. E. Miles e C. C. Snow

Fonte: Mintzberg e Lampel (1999, p. 23-24, tradução nossa).

3 CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA ERP (*ENTERPRISE RESOURCE PLANNING*)

Com o avanço da tecnologia, as empresas passaram a utilizar sistemas computacionais para auxiliarem tanto em sua gestão, quanto nas tomadas de decisão. Com isso, os sistemas foram sendo criados para atender aos diferentes nichos de mercado, oferecendo suporte de acordo com suas atividades.

O sistema ERP (*Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recursos Empresariais) é um *software* que possibilita de forma integrada o controle da gestão de todas as áreas da organização em que está inserido. Foi desenvolvido na década de 1960 por J. Orlick, primeiramente como MRP (*Manufacturing Resources Planning*), para se

transformar em MRPII, em 1970, por Oliver Wight, e, em 1990, evoluir para o ERP conhecido atualmente, cujo objetivo principal passou a ser a integração, automatizando os processos da organização, eliminando interfaces e fazendo a integração entre as informações de todos os setores (financeiro, vendas, recursos humanos etc.), o que conseqüentemente gera maior produtividade, qualidade e satisfação ao cliente (PAMPLONA, 1999).

Segundo Souza e Zwicker (2001), ERPs são sistemas de informação integrados, para oferecer suporte à maioria das operações da organização, adquiridos na forma de pacotes de *software*. Para Laurindo e Mesquita (2000), a evolução do sistema MRPII teve a abrangência expandida para além da área produtiva, atingindo todas as outras áreas da organização, como, por exemplo, as áreas contábil e financeira. Informam também que a implantação do ERP deve ser vista como uma oportunidade para que a empresa analise e reveja seus projetos, adaptando-se ao sistema e fazendo com que o sistema se customize às suas necessidades.

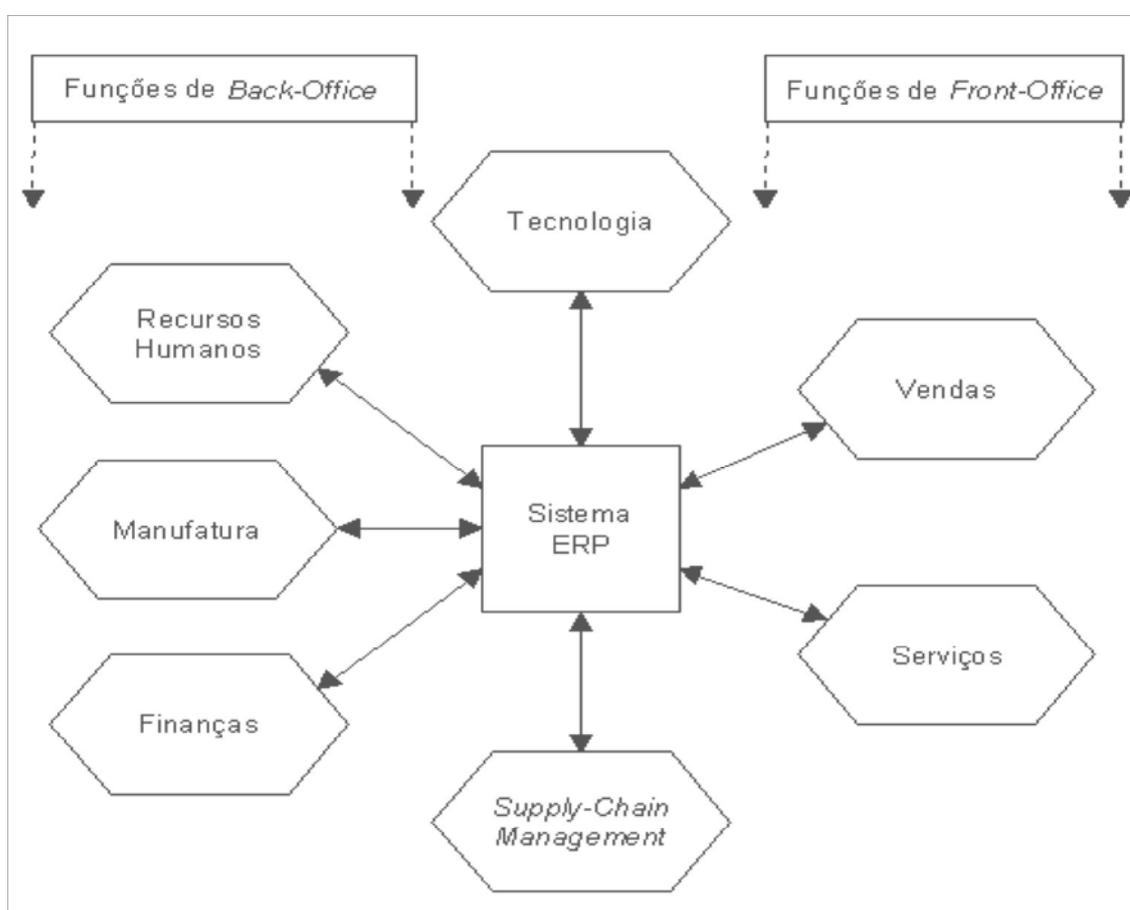
De acordo com Haberkorn (2003), o sistema ERP visa a automatizar os procedimentos de uma empresa, abrangendo o seu planejamento, a execução e o controle, por meio de diversas técnicas que realizam as tarefas com eficiência e rapidez. A integração das informações é feita a partir dos dados de entrada, compartilhando tais informações com outros módulos dentro do sistema, eliminando redundância e o controle na digitação dos dados. Como a atualização dos dados é feita em tempo real e de forma íntegra, esse compartilhamento favorece o sucesso da administração, diminuindo erros e otimizando a qualidade dos serviços.

A escolha do ERP varia de acordo com as necessidades de cada empresa, pois a customização permite à organização alinhar os requisitos da empresa às funcionalidades do sistema, ou seja, após uma análise detalhada dos processos da empresa, da definição dos rumos do negócio e das funcionalidades do ERP, escolhem-se os módulos a serem instalados, o que permite que cada empresa utilize os módulos de sua necessidade e adicione os demais módulos ao longo do tempo e de acordo com sua precisão. Considerando os impactos que a introdução do sistema terá na organização, fica mais fácil a definição das

estratégias a serem seguidas, como o envolvimento dos usuários, a infraestrutura adequada e o ajuste da visão e missão com os propósitos sugeridos pela utilização do sistema.

A Figura 1 apresenta as funcionalidades do sistema ERP, separadas de acordo com os departamentos a serem suportados pelo sistema. Os módulos citados estão presentes na maioria dos sistemas, que podem ainda possuir módulos adicionais, como gerenciamento de projetos ou de manutenção (PADILHA; MARINS, 2005).

Figura 1 – Funcionalidade do sistema ERP



Fonte: Padilha e Marins (2005, p. 106).

3.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA ERP

Ao decidir por adotar um ERP, a empresa possibilitará a eliminação dos inúmeros sistemas separados e a substituição por apenas um conjunto de aplicações, que integrará

todas as áreas da empresa em tempo real. Neste contexto pode-se observar, inclusive, uma redução de custos, ao eliminar, por exemplo, sistemas legados. Percebe-se, também, uma facilitação oriunda da união das competências do sistema de informação com as necessidades do negócio, permitindo, também, a sua evolução; a eficiência na execução das tarefas; melhoria nos processos de trabalho, adequando o ERP às reais necessidades da organização (STAIR; REYNOLDS, 2002).

Souza e Zwicker (2001) analisam ainda como benefícios: o incremento das possibilidades de controle sobre os processos empresariais, a atualização tecnológica um melhor acesso às informações para melhores tomadas de decisões, a padronização de processos, a redução de inconsistências e mão de obra de processos, entre outros.

Ao optar pela alteração em seu modo de operação, a empresa precisa estar ciente da mudança radical pela qual passará, e, para isso, faz-se necessário que os antigos usuários estejam propensos a essas mudanças, já que com o uso do ERP as informações devem ser precisas desde seu início, para que não haja erro durante o processo e isso ocasione em retrabalho, causando uma elevação do custo com consultorias e treinamentos. Há ainda os casos onde os fornecedores antigos não suportam as informações necessárias para a implantação do novo sistema, ou ainda pode ocorrer de o novo fornecedor sair do ramo de atuação e deixar o sistema obsoleto. Por esses motivos, é de grande importância saber a procedência do fornecedor e pesquisar sobre as empresas que utilizam seu sistema, antes de contratá-lo.

Embora tenha alto custo de implantação, as mudanças e melhorias apresentadas após sua instalação justificam tal investimento, mas, ainda assim, consideram como desvantagens o alto grau de dependência do fornecedor, a falta de conhecimento sobre o produto, as dificuldades nas atualizações do sistema, exigindo acordo entre os departamentos, as mudanças culturais e organizacionais e a ciência de possíveis falhas e paradas no sistema, que afetam toda a empresa (SOUZA; ZWICKER, 2001).

4 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Com o objetivo de identificar as contribuições das escolas de pensamento estratégico utilizadas na implantação de um sistema ERP em concessionárias de veículos, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, elaborada mediante ao estudo multicasos em concessionárias de veículos. O estudo de caso é definido por Cervo e Bervian (2002, p. 67) como uma “pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”. Para Yin (2005), o ponto principal do estudo de caso é esclarecer o motivo pelo qual as decisões foram tomadas e implementadas e verificar os resultados alcançados.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 187) a pesquisa qualitativa “consiste em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos”. Para Neves (1996), a pesquisa qualitativa é definida como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas, que auxiliam no entendimento de um complexo sistema de significados, permitindo ao pesquisador aplicar a lógica do empirismo científico.

Cervo e Bervian (2002) definem que o objetivo do estudo exploratório é realizar descrições precisas da situação e descobrir as relações entre seus elementos componentes. Tal pesquisa requer planejamento flexível que possibilite ao pesquisador considerar os diversos aspectos do problema, definindo os objetivos e buscando informações para se familiarizar com o fenômeno ou descobrir novas percepções.

4.1 COLETA DE DADOS

Como instrumentos de coleta de dados, foram utilizadas entrevistas padronizadas e semiestruturadas – ver apêndices A e B –, realizadas junto aos diretores da empresa e seus gerentes do departamento de Tecnologia de Informação. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), no tipo de entrevista utilizado, o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com questões predeterminadas, efetuado com pessoas

selecionadas de acordo com um plano. Com isso, os entrevistados respondem às mesmas perguntas e, posteriormente, pode-se comparar as diferenças e similaridades entre essas respostas.

A escolha dos respondentes relacionados à diretoria das empresas se deu para que fosse possível identificar os aspectos inerentes ao conceito de estratégias deliberadas, enquanto os gerentes de TI foram entrevistados visando a identificar a ocorrência daqueles fenômenos ligados à realização da estratégia deliberada e ao componente emergente da mesma. Cada classe de respondente teve de responder a uma entrevista diferente, direcionada ao seu nível hierárquico. Ambos os questionários contaram com perguntas filtro, cujo objetivo era mapear certas características do processo e quebrar o gelo na fase inicial da entrevista.

Inicialmente foram selecionadas oito concessionárias de veículos de uma consagrada marca japonesa, em função de seu porte e tempo de utilização do sistema ERP. Dessas, apenas quatro empresas retornaram positivamente para a realização da entrevista. A não resposta foi justificada pelos próprios respondentes, pela indisponibilidade de tempo para receber a entrevistadora, em decorrência da sobrecarga do departamento de TI. Uma vez que o presente esforço de pesquisa trata-se de um estudo multicase, que visa ao estudo em profundidade de um problema de pesquisa, e não de uma pesquisa que envolva capacidade de generalização. Assim, a não resposta acaba por não se constituir em um problema efetivo, já que quatro empresas participaram das entrevistas, compondo um total de oito entrevistados, o que suporta os requisitos de um estudo de casos múltiplos.

Para obter uma capacidade comparativa adequada, o roteiro de entrevista utilizado foi desenvolvido tomando-se por base as mensagens intrínsecas das escolas de pensamento estratégico abordadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), conforme apresentado anteriormente no quadro 11. Sinônimos dessas mensagens foram considerados na construção do instrumento de pesquisa, visando a encontrar extremos entre esses sinônimos. A entrevista foi aplicada diretamente aos quatro casos estudados, sem rodada preliminar de testes.

4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

De acordo com Yin (2005, p. 131), “[...] a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”. Para Miguel (2007), o pesquisador deve considerar as múltiplas fontes de evidência, produzindo uma narrativa geral do caso, reduzindo os dados obtidos e incluindo somente o essencial, que tenha ligação com os objetivos da pesquisa.

Os dados obtidos foram divididos em duas bases, a primeira formada a partir das respostas referentes aos questionários respondidos pelos quatro diretores das concessionárias (respondidos por meio de seus gerentes de TI), e a segunda trata dos resultados das entrevistas aplicadas aos próprios gerentes de TI.

A análise dos resultados foi feita de acordo com a similaridade das respostas, agrupando-as conforme suas divergências e semelhanças. Tais agrupamentos foram comparados em busca de sinônimos com as palavras apontadas como mensagens intrínsecas de cada uma das escolas de pensamento estratégico, conforme descrito no quadro 11. Desse modo, foi possível contabilizar o nível de presença de cada escola na percepção dos entrevistados, por meio da contagem direta de cada ocorrência de palavras que indicassem a presença das mensagens intrínsecas de cada uma das escolas.

Com isso, foi possível verificar as abordagens estratégicas que apareciam com mais frequência nas respostas dos entrevistados. Com base no número de ocorrências, elas foram codificadas conforme a importância apresentada, em alta (mais de 5 ocorrências), média (de 3 a 5 ocorrências) ou baixa (menos de 3 ocorrências).

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nas concessionárias avaliadas, o investimento feito em sistemas ERP se deu por meio de opção da organização. Contudo, em caso de implementação, o sistema ERP indicado às concessionárias foi aquele homologado pela fabricante japonesa.

As empresas pesquisadas utilizam todos os módulos oferecidos pelo ERP, para a gestão da concessionária, como veículos, peças, oficina, contábil e fiscal. Apenas um dos entrevistados relatou que o módulo de folha de pagamento e recursos humanos não é utilizado. Nesse contexto, dois entrevistados relataram que os módulos que funcionam melhor são os relacionados às vendas, e os outros dois disseram que todo o sistema tem boa funcionalidade. Porém, um deles ressaltou que o sistema é falho no quesito gerencial, necessitando de outro fornecedor para suportar tal módulo.

Um dos diretores também informou que encontrou erros nos módulos, enquanto outro relatou que não há desvantagens que mereçam destaque. Todos os entrevistados relataram que a boa implementação do sistema proporcionou melhorias em outras áreas da organização, como o crescimento e aumento na capacitação do pessoal, melhoria na relação interpessoal, contribuição para o alcance dos objetivos e metas da organização e satisfação pessoal e profissional.

Três dos diretores entrevistados informaram que o novo sistema atendeu perfeitamente aos processos operacionais, referentes ao setor de atuação, com confiabilidade e segurança nas informações. O quarto diretor questionado relatou, ainda, que o ERP implementado melhorou a gestão em todos os departamentos, destacando que houve real sucesso nas implementações realizadas nas organizações pesquisadas.

Durante o processo de implementação do sistema, observou-se que houve a participação de grande parte das empresas estudadas: a alta gestão, optando pela implantação do sistema, definindo os fornecedores e acompanhando os impactos causados; e o departamento de TI, cuidando para que metas e prazos fossem cumpridos, realizando treinamentos para operar o sistema e oferecendo suporte aos usuários finais.

Nos casos estudados, os benefícios do ERP, tais como a confiabilidade das informações e registros históricos, são reconhecidos pelos diretores entrevistados como o principal motivo para a implementação. De acordo com os mesmos, tal ação é importante para preparar a organização a fim de enfrentar as demandas de um ambiente externo, cada vez mais competitivo. Pelas respostas, pode-se notar uma fraca incidência da escola do Poder, relacionada à necessidade de homologação do tipo de ERP a ser implantado, em caso

de opção pelo sistema. Observou-se também uma significativa incidência da escola do *Design*, normalmente associada com essa característica de a opção pela implementação se tratar de uma resposta àquilo que o ambiente externo exige.

As respostas obtidas com a questão sobre a explicitação das estratégias para a implantação do ERP levaram à resposta unânime de que todos participaram das estratégias delineadas para a implementação do sistema e de que essa estratégia é metodicamente programada dentro das organizações, o que comprova a alta importância da escola do planejamento no processo de implementação. Isso porque uma importante premissa dessa escola é a de que “[...] as estratégias devem ser implantadas com a atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais, para todos os níveis da organização” (LOBATO *et al.*, 2009, p. 31)

Ao serem questionados se a utilização do sistema atende às expectativas iniciais da organização, todos os entrevistados responderam positivamente e relataram que o ERP se tratava de uma boa oportunidade para obtenção de vantagem competitiva. Esse resultado, de alta importância, ilustra uma das principais características da escola empreendedora: a elaboração da estratégia é caracterizada pela busca incessante de oportunidades e inovações que possam contribuir para os resultados da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

As entrevistas também mostraram que as organizações pesquisadas carregam uma carga razoável das premissas da escola cultural, característica típica das empresas de origem japonesa. Apesar de se tratarem de empresas brasileiras, as concessionárias pesquisadas carregam em seus processos muitas dessas premissas típicas da fabricante japonesa, que colaboram para a perpetuação das estratégias de implementação, já existentes na organização. Tal presença da escola da cultura também é ressaltada no caso de duas das empresas estudadas. Nelas, os gestores ressaltam que houve resistência à mudança do sistema, pois os usuários estavam acostumados ao método de trabalho relacionado ao ERP anterior, o que evidencia as dificuldades impostas pela cultura à transição.

Outro ponto que apresenta média importância é sobre as informações repassadas à alta gestão. Três dos diretores informaram que a alta gestão recebe análises dos resultados referentes aos problemas de implementação. Entre eles, um informa que as alterações são repassadas a todos os usuários. Tais respostas destacam a importância das escolas prescritivas nesse processo.

Ao serem questionados sobre o impacto causado pela implementação do sistema, três entrevistados informaram que o sistema utilizado anteriormente não apresentava confiabilidade nos dados fornecidos, além de ser um sistema menos profissional. Com a implantação, obtiveram maior segurança, confiabilidade e passaram a ter um sistema mais adaptado às condições exigidas pelo mercado. A importância dos analistas também é mostrada, já que estes “[...] são peças fundamentais no processo, alimentando os gestores – responsáveis pelas escolhas – com recomendações baseadas em um processo analítico devidamente quantificado” (LOBATO *et al.*, 2009, p. 33). Diante de tais percepções, fica evidente a presença de características que estão intimamente ligadas à escola do posicionamento.

Entre os diretores entrevistados, todos afirmaram que utilizavam outro sistema anteriormente. Porém, como os fornecedores não eram profissionais, os resultados apresentados não tinham muita credibilidade, fazendo com que uma nova ação de implementação fosse necessária. Tal ocorrido ressalta uma das características da escola ambiental, em que o ambiente seleciona aquelas estratégias que são bem sucedidas. Apenas aquelas que apresentam maior adaptabilidade à realidade dos cenários acabam conseguindo persistir.

A principal dificuldade relatada pelos diretores de duas das concessionárias foi a utilização do sistema, logo após a implantação, pois tiveram que treinar os funcionários e mostrar-lhes sobre a importância da inclusão correta dos dados, para o bom funcionamento do sistema, mostrando a importância que tais organizações deram à gestão da cultura por meio do aprendizado. Dois entrevistados relataram, ainda, que o principal impacto foi a mudança tecnológica, pois tiveram que se adequar aos novos processos do sistema. Para lidar com essa situação, os entrevistados destacaram que as organizações se utilizaram de

importantes premissas da escola do aprendizado, onde a formação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, tornando indistinguíveis a formulação e a implementação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

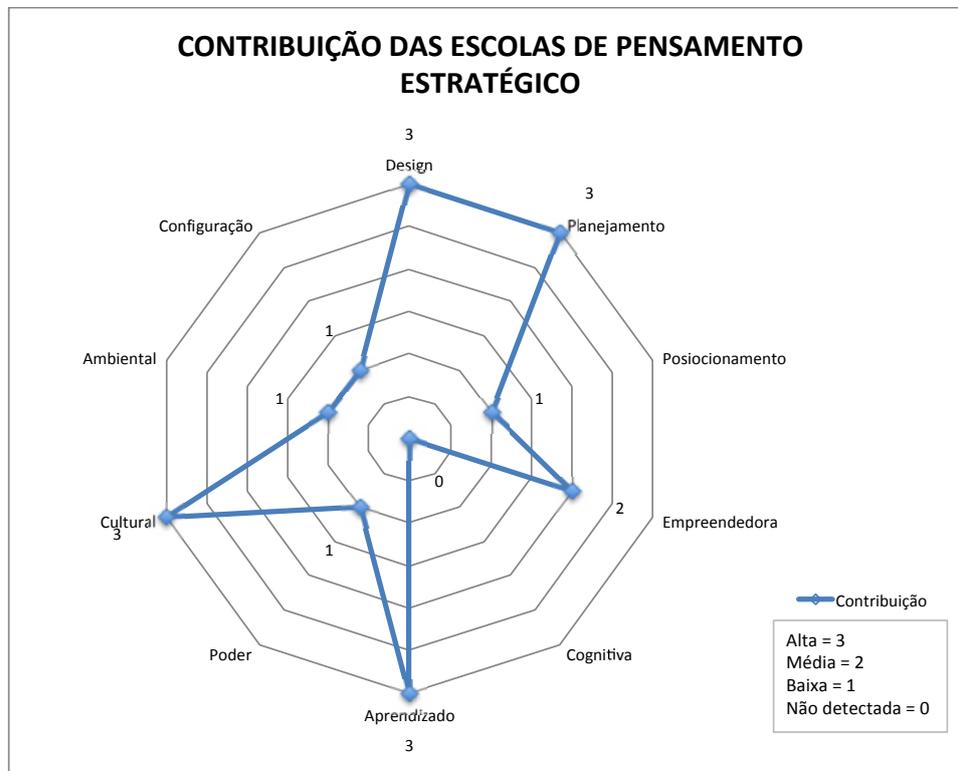
A segunda rodada de entrevistas foi realizada junto ao departamento de tecnologia de informação (TI), que é vital para o bom funcionamento do ERP, visto que deve sempre acompanhar as atualizações do sistema pra que não fique defasado e, assim, apresente problemas nos resultados. Além disso, todos os usuários dependem desse departamento, conforme citado pelos entrevistados, pois se tais funções não forem executadas com sucesso, o bom desempenho do ERP estará comprometido.

Como a participação do TI é importante durante toda a implantação do sistema, esse departamento teve participação ativa no estabelecimento de metas e prazos desse processo. Em todas as empresas, o TI ajudou a aproveitar melhor o tempo durante a implantação e ofereceu constante suporte aos usuários, para auxiliá-los em suas dificuldades e dúvidas. De acordo com as entrevistas, essas atividades permitem observar características das escolas do *design*, do planejamento do aprendizado e cultural.

Por fim, a observação da conjunção das escolas supracitadas, em conjunto com as oscilações de períodos de estabilidade, interrompidos por transformações que gerem mudanças radicais, mostradas nas entrevistas, mostram uma presença significativa da escola da configuração nesse processo.

Ao compilar as ocorrências das palavras-chave, no decorrer das entrevistas, o resultado leva a um mapa de prevalência de contribuição de cada uma das escolas de pensamento estratégico, propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que pode ser visto no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Contribuições das escolas de pensamento estratégico propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) na implementação de um sistema de ERP



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2011).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou avaliar as contribuições das escolas de pensamento estratégico, utilizadas na implantação de um sistema ERP em concessionárias de veículos, analisando os padrões de ações utilizadas durante o processo de implantação. Observou-se que cada escola oferece sua contribuição para determinada etapa da implantação, algumas com suas premissas mais acentuadas, outras com menor importância, embora presentes durante todos os processos.

Contudo, foi possível notar que quatro das escolas de pensamento apresentadas se destacam: *Design*, *Planejamento*, *Aprendizado* e *Cultura*. O reconhecimento da necessidade de implementação vem de uma necessidade de adequação da empresa, às ameaças e oportunidades encontradas no ambiente, característica típica da escola do

Design. Também se observou que seria inviável implantar o sistema sem seguir um *checklist* (típico da escola do planejamento), visto que existem vários processos para a implantação do sistema, tais como: decisão para investimento no ERP, escolha do fornecedor, informação aos demais usuários, treinamentos, suporte pré e pós-implantação, entre tantas outras etapas para a utilização do sistema. Por fim, nas organizações pesquisadas, a cultura constituiu em um importante modelador e, também, em uma barreira ao processo de implementação, que teve de ser tratada por meio do aprendizado.

Desse modo, nas empresas estudadas, fica evidente que a dicotomia entre controle e aprendizado se mostra com um equilíbrio necessário nos processos de implementação de sistemas de ERP. Contudo, observa-se, na dicotomia entre enfoque externo e interno, que a visão de estratégia como perspectiva (fortemente presente nas escolas do *Design* e da Cultura) se mostra mais presente do que a ideia de estratégia como posição. Portanto, o estudo realizado indica que o enfoque nos aspectos internos é mais evidente durante tais processos de implementação.

Como limitações deste estudo, é importante observar que o mesmo se trata de um estudo de multicasos. Portanto, padece das limitações típicas desse tipo de estudo, como a incapacidade de generalização. Mas há de se ressaltar que, mesmo diante dessa dificuldade de generalização, o estudo em profundidade dos casos estudados pode auxiliar a mapear variáveis importantes desse processo, capazes de servirem como base para novas pesquisas.

Com a identificação do nível de presença de tais escolas, apoiando as decisões da alta gestão durante toda a implantação, verifica-se que os objetivos iniciais deste trabalho foram atingidos, pois se constatou que algumas das escolas de pensamento estratégico, propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), apresentam maior destaque no processo de implementação bem-sucedida de um ERP em concessionárias de veículo. Portanto, a compreensão das características de cada uma dessas escolas, que predominam nesse processo, pode contribuir para um melhor andamento do processo de implantação de ERPs em concessionárias de veículos.

PREVALENCE OF STRATEGIC THINKING SCHOOLS IN IMPLEMENTATION OF ERP SYSTEMS IN CONCESSIONAIRES OF VEHICLES

ABSTRACT

With constant evolution of technology and strategies, this research aimed to highlight the importance of strategies in the implementation process of an ERP system in car dealerships, identifying the contributions of strategy schools, proposed by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel in his book "Strategy Safari". In carrying out this work a qualitative multicase study was conducted in four car dealerships, with exploratory interviews with the directors and managers of the IT department of the companies concerned, who provided the information for the understanding of measurement prevalence of each line of strategic thinking in that activity. With the results, we conclude that each strategy developed and implemented during the deployment, has marked characteristics of each of the schools of strategic planning, contributing to the successful implementation and use of the system.

Keywords: Strategic schools. Information Technology. ERP systems.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BEINHOCKER, E. D. Estratégias adaptativas consistentes. In: CUSUMANO, M. A. e MARKIDES, C. C. (Ed.). **Pensamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.133-155.

BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K. The dominant logic: retrospective and extension. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 5-14, 1995.

CAMARGOS, Marco Antonio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.6, n.1, p. 192-228, jan./abr. 2013



CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: The MIT Press, 1962.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HABERKORN, Ernesto. **Gestão empresarial com ERP**: volume 1. São Paulo: Microsiga, 2003.

HAMEL, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 4, p. 69-82, jul./ago. 1996.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: Competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. p. 550.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAURINDO, F. J. B.; MESQUITA, M. A. Material Requirements Planning: 25 anos de história – uma revisão do passado e prospecção do futuro. **Revista: Gestão & Produção**, v.7, n.3, p.320-337, dez. 2000.

LOBATO, David Menezes *et al.* **Estratégia de empresas**. 9ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n.1, p. 216-229, jan./abr. 2007.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948. Maio 1978.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30. 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n 3, p. 1-5. ago./dez. 1996

PADILHA, Thais Cassia Cabral; MARINS, Fernando Augusto Silva. Sistemas ERP: características, custos e tendências. **Revista Produção**, v. 15, n.1, p. 102-113, Jan/Abr. 2005

PAMPLONA, Edson de O. Sistemas de Gestão Integrada: conceitos e principais considerações em uma implantação. In: **19º ENEGEP**, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: , 1999.

PEREIRA, Maurício Fernandes; Agapito, Fabiana. Afinal, como se formam as estratégias? **Revista de Administração FACES**, v. 6, n. 3, p. 56-68, set/dez. 2007.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 10. edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, Peter M. *et al.* Alternative Future. **Leadership Excellence**, v. 25, n. 2, p. 3-4. 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica – UGE, Brasília, 2011. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 07 nov. 2012.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistema de informação: uma abordagem gerencial**. 4. edição. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos (LTC), 2002.

SOUZA, Cesar Alexandre de; ZWICKER, Ronaldo. **O ciclo de vida de sistemas ERP: resultados e recomendações de um estudo de casos múltiplos**. In: V SEMEAD, 5., jun./2001, . **Anais...**

TERRA, L. A. **Dinâmica simbiótica: o problema estratégico visto sob a perspectiva da complexidade**. 190 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações. Ribeirão Preto: USP, 2010.

VOLBERDA, Henk W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE**, v. 44, n. 4, p. 32-43, out./dez. 2004

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de casos: planejamentos e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado aos diretores das empresas pesquisadas.

- 1) Qual foi o principal motivo que levou a organização a investir em um ERP?
- 2) Quais foram os principais fatores que influenciaram na escolha do fornecedor do ERP?
- 3) Como a estratégia para a implantação do ERP foi explicitada a todos os níveis da organização?
- 4) Como a alta gestão foi informada dos resultados (inclusive dos problemas nas implementações) provenientes da utilização do ERP, a fim de que pudesse modificar alguma estratégia?
- 5) A organização utilizava outro sistema de gestão anteriormente? Como foi a resistência à mudança na utilização do sistema?
- 6) Qual o impacto causado pela implementação do sistema? Relate como era o ambiente antes e como ficou após a implantação do ERP.
- 7) Quais as principais vantagens e benefícios notados a partir da utilização do ERP?
- 8) Quais as principais desvantagens e dificuldades apresentadas durante a implantação do ERP? Como foi desenvolvida a solução para corrigir tais problemas?
- 9) Os resultados atenderam às expectativas iniciais da organização?

APÊNDICE B – Entrevista aplicada aos gerentes do departamento de Tecnologia da Informação das empresas pesquisadas.

- 1) Qual foi sua participação durante a implantação do ERP na organização?
- 2) Qual foi a importância da TI para o bom funcionamento do ERP?
- 3) O ERP é utilizado principalmente em qual módulo (Veículos, Peças, Oficina, Contábil, Financeiro, Fiscal, Gerenciamento de RH ou Folha de Pagamento)?
- 4) Em qual área da organização o ERP funciona melhor?
- 5) A utilização do ERP requer algum conhecimento específico de seus usuários?
- 6) Quais foram as principais vantagens e desvantagens notadas após a implantação do ERP?
- 7) Quais as maiores dificuldades encontradas durante a implementação do sistema?
- 8) Cite os principais objetivos atingidos pela organização na implantação do ERP.
- 9) Cite os principais problemas e desvantagens ocorridos pela implantação ERP. Como a organização está lidando para solucionar tais problemas?
- 10) Qual é a sua participação durante as seguintes etapas:
 - Implantação
 - Estabelecimento de metas e prazos
 - Verificar as necessidades dos usuários e oferecer o suporte adequado
 - Estabelecimento da acessibilidade dos usuários ao sistema
- 11) Já operou com outro tipo de sistema? Se sim, quais as vantagens e desvantagens que o sistema atual apresenta em sua implementação, com relação ao sistema utilizado anteriormente?