

## **MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE ABORDAGENS DE PROCESSOS NAS ATIVIDADES DE FATURAMENTO E PROGRAMAÇÃO DE ENTREGA**

**DAVI LUCAS ARRUDA DE ARAÚJO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

davi\_lucas89@hotmail.com

**BÁRBARA ILZE SEMENSATO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO -  
FEA

barbarailze@gmail.com

**SILVIO POPADIUK**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

spopadiuk@gmail.com

## **Introdução**

O Brasil vivencia um período de grande demanda por combustíveis e o desempenho das distribuidoras de combustíveis registrou saldo mais do que positivo. Devido à importância socioeconômica destas empresas, a análise da variável mudança organizacional permite estudar as organizações, seus atores e seus processos com um olhar mais integrado, considerando a complexidade das suas relações internas e externas.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Esta pesquisa tem como objetivo central analisar a mudança organizacional sob a perspectiva de processos nas atividades de faturamento e logística que a empresa Alfa Combustíveis vivencia em sua base operacional no Complexo Industrial Portuário de Suape/PE. A justificativa para a realização desta pesquisa reside em apresentar a mudança organizacional a partir da perspectiva da firma, ou seja, o foco da análise concentra-se nas características específicas da empresa Alfa Combustíveis.

## **Fundamentação Teórica**

Orlikowski (1996) trata a mudança tecnológica como um evento a ser gerenciado durante um período específico. As narrativas no contexto das organizações permitem que os sujeitos explorem o significado coletivo, reduzindo o grau de ambiguidade das informações nas atividades cotidianas (ELLIOT, 2005). Existem também as perspectivas referentes à resistência (FORD et al., 2008) e aos paradoxos (LEWIS, 2000).

## **Metodologia**

O método desta pesquisa é qualitativo e sua natureza é exploratória e descritiva. Para (Godoy, 1995), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando o pesquisador lida com problemas poucos conhecidos, os quais a busca se apoia na compreensão do fenômeno como um todo. Um valor fundamental na pesquisa qualitativa é o entendimento das reais interações entre os sujeitos e os sentidos que configuram os cenários da vida organizacional na realidade.

## **Análise dos Resultados**

Nesta pesquisa, a mudança organizacional nesta organização apresenta desafios. O primeiro a relação entre os funcionários da base operacional em Suape/PE junto aos empregados do escritório central em Recife/PE. Os funcionários da base questionavam a organização dos processos. Para alcançar uma solução, os funcionários de Suape/PE sugeriram a inserção de módulos de sistema de gestão e, gradativamente, os erros foram sendo minimizados e o grau de alinhamento entre as equipes foi mais efetivo.

## **Conclusão**

Este artigo teve como objetivo central abordar a mudança organizacional nas atividades de faturamento e logística que a empresa Alfa Combustíveis tem vivenciado em sua base operacional no Complexo Industrial Portuário de Suape/PE. Avalia-se que a mudança proposta pelos gestores e implantada pelo gerente operacional obteve sucesso. Contudo, nesse percurso, ocorreram algumas situações que tumultuaram a centralização dos procedimentos de faturamento e logística.

## **Referências Bibliográficas**

ELLIOT, J. Using Narrative in Social Research. Qualitative and Quantitative Approaches. London: Sage Publications, 2005.; FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A. Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 2, p. 326-377, 2008.; ORLIKOWSKI, W. J. Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. *Information Systems Research*, v.7, n.1, p. 63-92, 1996.

# **Título: MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE ABORDAGENS DE PROCESSOS NAS ATIVIDADES DE FATURAMENTO E PROGRAMAÇÃO DE ENTREGA**

## **1. Introdução**

O Brasil vivencia um período de grande demanda por combustíveis. O desempenho das distribuidoras de combustíveis registrou saldo mais do que positivo. Enquanto a expansão do PIB ficou no patamar de 0,1%, as vendas de combustíveis pelas filiadas ao Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (SINDICOM) se mantiveram à frente do mercado e ultrapassaram a marca dos 100 bilhões de litros anuais, respondendo por 78,8% da oferta de combustíveis no país. Na contramão do fraco desempenho da economia, as associadas ampliaram suas vendas em 6,3%, alcançando 104,8 bilhões de litros, enquanto a comercialização no conjunto do setor, de aproximadamente 133 bilhões de litros, evoluiu 5,7% em 2014. Estes resultados são decorrentes do estímulo ao crédito para as famílias, por incentivos temporários via desoneração de impostos e por meio da política de controle da inflação mediante o repesamento do reajuste de combustíveis (SINDICOM, 2015).

A mudança é uma abordagem importante para os estudos organizacionais. Para Pettigrew, Woodman e Cameron (2001), os estudos referentes à mudança que eram mais frequentes na literatura analisavam esta temática tendo como base o desempenho das organizações. Contudo, esta abordagem de pesquisa tem mudado ao longo do tempo e o estudo da mudança passa a ser relacionado para melhor entender as organizações, de modo a não se restringir a modelos reducionistas. Por essa perspectiva, é possível estudar as organizações com um olhar mais integrado, considerando a complexidade das suas relações internas e externas.

O olhar mais abrangente para a temática de mudança organizacional trouxe novas concepções para o campo dos estudos organizacionais. Dentre eles, pode-se destacar o entendimento de Van de Ven e Poole (2005) acerca das ontologias de substância e fluxo na realização de pesquisas nesta temática. Os autores destacam os fundamentos filosóficos de Demócrito de Abdera e Heráclito de Éfeso. Para Demócrito, a natureza é formada por substâncias, tendo como características a estabilidade e, por isso, a mudança aconteceria apenas em categorias de espaço e tempo. Com um entendimento antagônico, Heráclito entendia que a realidade é constituída por processos e o que Demócrito chamava de substância, era apontado por Heráclito como sendo originadas a partir dos fluxos. Dessa forma, Van de Ven e Poole (2005) resumem o debate ontológico sobre o estudo de organizações em dois lados. No primeiro, a realidade é composta de ‘coisas’ que são substituídas por outras ‘coisas’. No segundo, as ‘coisas’ são construídas derivada da experiência e visão de mundo dos membros envolvidos. Os autores argumentam que as ‘coisas’ devem ser compreendidas como fluxo perene e não, simplesmente, como um fenômeno isolado.

Para compreender as melhorias no processo de distribuição de combustíveis, esta pesquisa tem como objetivo central analisar a mudança organizacional sob a perspectiva de processos nas atividades de faturamento e logística que a empresa Alfa Combustíveis vivencia em sua base operacional no Complexo Industrial Portuário de Suape/PE. Assim sendo, como objetivos específicos procurou-se: (i) compreender a mudança organizacional sob a perspectiva tecnológica; (ii) compreender a mudança organizacional sob a perspectiva tecnológica repetido - retirar; (ii) compreender a mudança organizacional sob a perspectiva da resistência; (iii) compreender a mudança organizacional sob a perspectiva dos paradoxos. A justificativa para a realização desta pesquisa reside em apresentar a mudança organizacional a partir da perspectiva da firma, ou seja, o foco da análise concentra-se nas características específicas do objeto de estudo, a empresa Alfa Combustíveis. Portanto, para o cumprimento do objetivo central, as principais unidades de análise são os processos e atividades de faturamento e logística.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Mudança Organizacional pelas Abordagens de Processo: Perspectiva Tecnológica**

Na tentativa de olhar a mudança organizacional com um maior grau de detalhamento, Orlikowski (1996) trata a mudança tecnológica como um evento a ser gerenciado durante um período específico. Esta perspectiva pode ser adequada para organizações estáveis e em um ambiente estável, mas não é tão aconselhável frente à turbulência, flexibilidade e incerteza de condições ambientais. Estas condições devem ser levadas em consideração com a utilização de tecnologias flexíveis e customizáveis, que não se restringem aos procedimentos de automação de uma sequência de operações e transações. Por isso, se caracterizam como ferramentas utilizadas em diferentes maneiras e objetivos diversos nas atividades e situações que a organização se depara.

Orlikowski (1996) afirma que na relação entre mudança e tecnologia implementada, o modelo é mais apropriado no caso de novas tecnologias, sem precedentes, flexíveis e customizáveis, em razão da mudança implicar certa flexibilidade para a organização se adaptar e aprender mediante o uso mais apropriado. A autora salienta que uma mudança planejada pode ser efetiva se as tecnologias foram desenhadas para terem pouca adaptação, se são bem conhecidas e se seu impacto é bem estabelecido. Em suma, esta proposta reconhece que a mudança tecnológica se dá por meio de uma série interativa de diferentes mudanças, algumas imprevistas, inicialmente, mas que evoluem da experiência prática com o uso da tecnologia.

### **2.2. Mudança Organizacional pelas Abordagens de Processo: Perspectiva do Discurso**

As narrativas no contexto das organizações permitem que os sujeitos explorem o significado coletivo, reduzindo o grau de ambiguidade das informações nas atividades cotidianas e estabelecendo novos objetivos e formas de realizar as atividades empresariais. Alinhado à esta perspectiva, por meio das narrativas é possível organizar e atribuir sentido à sequência de eventos que ocorrem na organização como um todo (ELLIOT, 2005). O significado atribuído a sequência de eventos está pautado em um cenário descrito e estabelecido pelo o sujeito, que ao narrar determinado evento, o situa mediante um relato de um ato de fala que será interpretado pelo indivíduo ouvinte (VAARA, 2002).

A tentativa de organizar os eventos por meio das narrativas permite que os sujeitos também atribuam sentido às ações e rotinas organizacionais. Logo, os eventos vinculados aos processos de mudança podem ser entendidos na dinâmica envolvendo *sensemaking* já que é mediante os atos de fala que os sujeitos relatam suas experiências no campo social e que atribuem sentido à realidade. Desse modo, para Sonenshein (2010), as narrativas organizam a realidade mediante um processo de comunicação que visa integrar os diversos fragmentos de significação que permeiam a organização (enquanto sistema de significados compartilhados) e com isso a organização se apoia para atribuir significados e ressignificados a si mesmo, tanto nas rotinas quanto nos processos de mudança

Grant *et al.* (2005) afirmam que o discurso da mudança era visto como um discurso tradicional e foi se modificando para uma nova forma de conceito que culminou com a evolução do conceito de mudança organizacional. Sonenshein (2010) salienta que existe uma diferença significativa do modelo de Lewin (1951) (descongelar – mudar – recongelar) que possui início e fim E, portanto de forma oposta, o gerenciamento da mudança pode ser melhor entendido como um processo de continuidade.

### **2.3. Mudança Organizacional pelas Abordagens de Processo: Perspectiva da Resistência**

Para Ford, Ford e D'Amelio (2008), os trabalhos sobre resistência a mudança emerge sob uma perspectiva daqueles que querem implantar a mudança, partindo do pressuposto que os agentes de mudanças estão 'fazendo a coisa certa', da forma correta e aqueles que recebem

a mudança criam barreiras com o objetivo de acabar com a mesma. Esta abordagem é centrada no agente de mudança e não leva em consideração a possibilidade de que aqueles que estão implementando a mudança classifiquem como resistência a mudança as reações que contradigam seus interesses ou expectativas. Neste contexto, a resistência a mudança pode ser entendida como algo que é inerente ao indivíduo que a recebe, surgindo de forma natural, baseando-se nas interações entre os agentes de mudança e os receptores (FORD; FORD; D'AMELIO, 2008; BATTILANA; CASCIARO, 2012).

Porém, esse entendimento discute o papel desempenhado pelo agente de mudança e como ele pode contribuir, com o resultado de suas ações (ou omissões), para a ocorrência dos comportamentos e atitudes definidos como resistência a mudança (KOTTER, 1995; JOIA; MAGALHÃES, 2009; RIVARD; LAPOINTE, 2013). Ford, Ford e D'Amélio (2008) defendem que a resistência à mudança é vista na literatura como favorável aos agentes, considerando os 'receptores' um problema. A resistência não é vista como algo racional que contribua à mudança e como um rótulo atribuído pelos agentes para explicar os comportamentos dos receptores. Os agentes de mudança contribuem para a resistência ao quebrarem acordos e falham em restabelecer a confiança. A resistência depende do relacionamento entre receptores e agentes e pode ser contributiva à mudança, por manter o assunto em evidência levando à uma reflexão (DENT; GOLDBERG, 1999; HERNANDEZ; CALDAS, 2001; FORD; FORD; D'AMELIO, 2008).

#### **2.4. Mudança Organizacional pelas Abordagens de Processo: Perspectiva dos Paradoxos**

A temática acerca dos paradoxos organizacionais vem se consolidando no que se refere a teoria das organizações. Alguns trabalhos sobre o tema revelam que os indivíduos e grupos envolvidos no contexto de mudanças organizacionais costumam revelar suas experiências e a realidade complexa na qual se inserem a partir de um viés perceptivo (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2010). De acordo com Lewis (2000), pode-se entender o paradoxo organizacional como uma representação, seja ela pelo indivíduo ou pelo grupo acerca de suas experiências, sentimentos, crenças e interações por meio de dois estados aparentemente incompatíveis, duas realidades opostas e inconciliáveis.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

#### **3.1. Método e Natureza da Pesquisa**

O método desta pesquisa é qualitativo e sua natureza é exploratória e descritiva. Para (Godoy, 1995), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando o pesquisador lida com problemas poucos conhecidos, os quais a busca se apoia na compreensão do fenômeno como um todo. Um valor fundamental na pesquisa qualitativa é o entendimento das reais interações entre os sujeitos e os sentidos que configuram os cenários da vida organizacional na realidade.

#### **3.2. Estratégia de Coleta de Dados e Perfil dos Sujeitos**

Por ser uma pesquisa qualitativa, para Merriam (2009) não existe uma delimitação rígida em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista. Em outras palavras, é um dado que pode sofrer alterações ao longo da pesquisa e, além disso, existe a necessidade de complementação de informações ou no caso de esgotamento, à medida que as respostas passam a apresentar redundâncias.

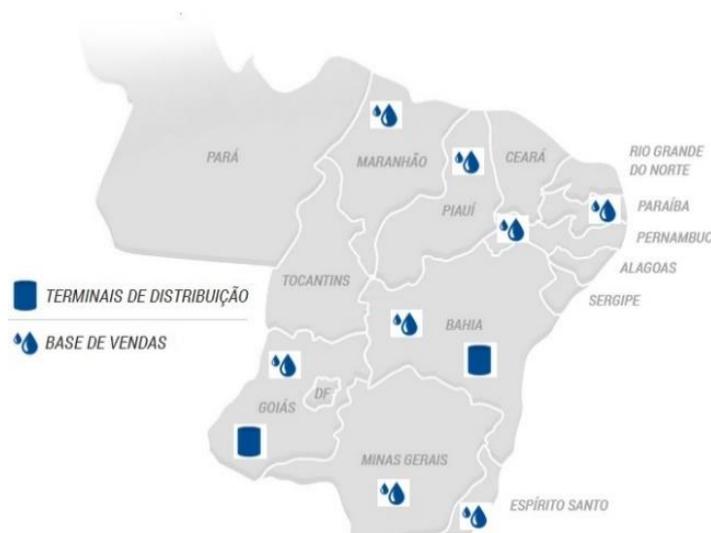
Os dados foram coletados por meio de entrevistas abertas acerca dos temas de mudança organizacional voltando-se as abordagens de processos nas perspectivas tecnológicas, do discurso, da resistência e dos paradoxos com três sujeitos que trabalham na empresa Alfa Combustíveis. O primeiro foi uma funcionária que exercia as atividades de faturamento da empresa na base de operações de Suape/PE. O segundo consiste no gerente de operações, que

foi o responsável direto em implantar e gerenciar a mudança das atividades de faturamento e logística para o escritório central. Por fim, o terceiro foi um funcionário que tinha sido transferido da base de operações da empresa em Cabedelo/PB para assumir o cargo deixado pelo gerente de operações. Para manter o anonimato utilizou-se as siglas E1, E2 e E3 em referência aos sujeitos citados. Envolveu, também, a busca de dados secundários, documentos fornecidos pelas empresas e observação dos pesquisadores *in loco* nas rotinas de faturamento e programação de entrega.

### 3.3. Característica da Organização Investigada

A Alfa Combustíveis começou a operar em novembro de 1996 no Complexo Industrial e Portuário de Suape, em Pernambuco. Ingressou no negócio de combustíveis motivada pelo interesse de seus acionistas, que perceberam, mediante a abertura do mercado daquele momento, a necessidade de garantir abastecimento de combustíveis com qualidade e segurança aos postos situados principalmente em municípios do interior e periferias das grandes cidades.

Desde então, a empresa continua crescendo e se posiciona como uma das maiores distribuidoras independentes do país, presente em 14 estados e no Distrito Federal (Figura 1). Os produtos oferecidos (gasolina, etanol, diesel e biodiesel) pela empresa são continuamente monitorados e a qualidade dos combustíveis no posto é testada pelos técnicos do laboratório móvel e do terminal em que a empresa opera abrangendo clientes bandeira Alfa Combustíveis e clientes não bandeirados. Dentre os fornecedores de combustíveis, as distribuidoras costumam montar estruturas específicas, aos quais denominam de base operacional, que ficam alocadas em grandes terminais. Por sua vez, as distribuidoras são consideradas clientes do terminal e no Complexo Industrial Portuário de Suape/PE, elas ficam alocadas dentro dessa estrutura, de modo a contratar os serviços de armazenagem e carregamento dos veículos.



**Figura 1. Mapa de atuação da empresa no Brasil**

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

O departamento de vendas é a linha de frente da Alfa Combustíveis junto ao mercado. Atuando com o “Foco do Cliente”, esses profissionais, com o apoio dos demais setores da empresa, tem a responsabilidade de fazer acontecer os resultados de vendas e lucro. Formado por uma equipe multidisciplinar, com profissionais das áreas de Administração, Marketing e Engenharia, o departamento de vendas tem como diretriz a presença junto ao cliente com apoio da *Central de Interação com o Cliente (CIC)*.

Implantar inovações e melhorias nos serviços e processos também é um dos focos do departamento, que foi responsável, junto à equipe de logística, por desenvolver e lançar diversos

produtos, dentre eles o *Seguro de Cargas FOB* e o *Programa Entrega Nota 10*. No que concerne aos postos, a Alfa Combustíveis atende mais de 1800 postos distribuídos em cerca de 1000 municípios brasileiros. As bases e terminais atuam de maneira abrangente, distribuindo combustíveis para 14 estados: Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Sergipe, Tocantins e mais o Distrito Federal.

### **3.4. Técnica de Análise dos Dados**

Segundo Merriam (2009), a pesquisa de natureza qualitativa e descritiva possui como foco a interpretação. Para Guba e Lincoln (1994), as descrições de um fenômeno conduzem o pesquisador à análise dos sentidos atribuídos pelos sujeitos que vivenciaram este fenômeno, sendo esta uma concepção interpretativista, por considerar a realidade pesquisada como dotada de significado, construída, local e específica, não tendo a pretensão de generalizar as descobertas de forma ampla. Sendo assim, este artigo enquadra-se como sendo uma pesquisa qualitativa interpretativa básica que possui dados empíricos provenientes da pesquisa de campo (MERRIAM, 2009).

## **4. Análise e Interpretação dos Dados**

### **4.1. Análise da Mudança Organizacional sob a Perspectiva Tecnológica**

No cenário da empresa Alfa Combustíveis, algumas decisões foram deliberadas no que diz respeito a centralização de alguns procedimentos. O projeto visa retirar rotinas de natureza burocrática da base operacional e concentrá-las por meio de um sistema que integrasse concomitantemente o escritório central da empresa juntamente com a operação de vendas, carregamento e elaboração de rotas de entrega.

Por isso, em setembro de 2013 a empresa montou a primeira equipe de formação que viria a assessorar e ser responsável pelas emissões de notas fiscais, controle de vendas diárias, controle de carregamento da frota, elaboração de rotas de entrega, acompanhamento de licenças ambientais, emissão dos certificados de qualidade do produto, *etc.* Ressalta-se que essa equipe tinha as atenções exclusivamente a base operacional de Suape/PE, pois essa decisão não foi comunicada formalmente às demais bases da empresa espalhadas o Brasil e a Alfa Combustíveis encarava esse primeiro passo como um teste para adaptações do que se pretendia com a centralização.

Quando a equipe foi montada, a organização passou a concentrar os esforços em ajustar as rotas de entrega. Nesta etapa, o novo gerente de operações (que fora deslocado da base operacional da empresa em Suape/PE) promoveu a integração entre o assistente de logística que fica alocado na base junto ao novo profissional que seria responsável, a partir de então, em realizar esses procedimentos no escritório central. Dessa forma, entre setembro e outubro de 2013 a Alfa Combustíveis realizava todos os procedimentos ainda da base operacional, com exceção da montagem de cargas e elaboração de rotas que passou a ser executada diretamente do escritório em Recife/PE.

A partir de novembro de 2013 até janeiro de 2014, a companhia passou a concentrar os esforços na transição do procedimento de emissão de notas fiscais. De forma similar, a empresa promoveu a integração entre os membros da equipe junto a profissional que era responsável pelo faturamento acerca dos pedidos destinados a base operacional de Suape/PE. Portanto, a finalidade era que, à medida que os procedimentos de montagem de carga e elaboração de rotas de entrega estivessem com grau de ajuste desejável, a emissão de notas fiscal pela modalidade consignação mercantil seria implantada com cautela. Esta modalidade de nota fiscal ocorre quando um comerciante ou consignante, entrega produtos a outro comerciante, dito consignatário, para que este comerciante venda os produtos em certo prazo ou, não os

vendendo, faça a sua devolução, sem pagar ou receber qualquer vantagem. Ocorrendo a venda dos produtos consignados, o consignatário fica obrigado a pagar o preço contratado com o consignante, sob hipótese em que não haverá devolução dos produtos. Logo, a atenção com esta transição era necessária devido às remessas em consignação serem operações tributadas pelo ICMS e IPI, não permitindo muitos erros em sua formatação devido à dificuldade, onerosidade e justificativas ao fisco para se concertar uma nota emitida fiscal emitida de forma equivocada.

Em janeiro até março de 2014 foi dado início junto ao departamento de vendas (esse departamento não fica alocado na base de Suape/PE, mas sim no escritório central da empresa) ao procedimento de transferência dos pedidos dos clientes bandeirados e não bandeirados para o sistema de operações dessa equipe. Basicamente, durante o processo de vendas, o referido departamento é responsável pelas tratativas junto aos clientes no que se refere a negociação de preços, as condições de pagamento, aos prazos de entrega, a concessão de crédito, ao tipo de frete, *etc.* Após serem realizadas essas negociações, o pedido era enviado aos profissionais que trabalhavam na base de operações de Suape/PE. Porém, nesse novo modelo, assim que a venda fosse fechada, o pedido não mais seria encaminhado a Suape/PE, sendo instantaneamente visualizado no sistema que a equipe utiliza e, a partir deste, o procedimento de montagem, emissão de notas e logística do produto são configurados.

Na prática, as mudanças planejadas não ocorreram como pretendido e alguns eventos surgiram como barreiras para a execução do que era proposto. No que se refere a montagem das cargas e elaboração de rotas de entrega, houve algumas dificuldades por parte da equipe. A primeira delas consistia na distribuição dos produtos para carregar o veículo da frota. Em algumas situações, os veículos eram carregados, exclusivamente, com um único produto, mas em outras situações era necessário carregá-los com, por exemplo, cinco mil litros de gasolina, dez mil de etanol e cinco mil de diesel. Essas situações são comuns no contexto das distribuidoras de combustíveis e precisam ser executadas com perfeição em razão de que, na maior parte das situações, um único caminhão pode realizar duas ou mais entregas, por exemplo, entregar dez mil litros de gasolina para um cliente bandeirado, quinze mil litros de etanol para um cliente não bandeirado e assim sucessivamente.

Nesse sentido, diversos problemas na relação entre montagem de carga e elaboração de rotas foram detectados. Os veículos, geralmente, eram montados de forma equivocada com entregas em pontos opostos da capital e da região metropolitana do Recife/PE. Além disso, a equipe cometia erros crassos de liberar um veículo da frota para entrega sem que o mesmo não estivesse totalmente carregado. Essas situações começaram a repercutir negativamente para os clientes vinculados ou não a bandeira Alfa Combustíveis e eles buscavam resolver esses contratempos não com o escritório central, mas sim com os funcionários da base operacional da empresa. O trecho a seguir de um dos funcionários da Alfa Combustíveis em Suape/PE revela:

“(…) aqueles meninos são muito confusos, pelo amor de Deus (risos), a gente só tem pepino aqui, eram donos de postos ligando direto e dizendo que o produto estava errado, que não era dez mil era apenas cinco mil, que a nota tinha sido emitida errada. Ainda tem o agravante que isso não para, a medida que você acompanha desde o carregamento até a saída do veículo já tem mais de dez pedidos na sua tela que é preciso dar conta. Ou seja, tem que corrigir o erro dos outros e dar conta do seu trabalho ainda, os caras não ligam para eles, é para nós e temos que ficar explicado a situação, ai só tendo paciência mesmo (...)”. E1

Essa situação não antecipada interferia inclusive na emissão de notas fiscais, pois a partir do momento que se montava a carga de um veículo, as notas fiscais eram elaboradas e enviadas por sistema para o profissional que trabalha na base operacional, que por sua vez encaminhava

ao motorista para ser entregue ao cliente final (no caso algum posto revendedor). Tendo em vista essa situação, a necessidade de reduzir a quantidade de erros cometidos na montagem, a elaboração de rotas e emissão de notas fiscais, os funcionários da base operacional por volta do mês de janeiro de 2014 se reuniram entre si e elaboraram um esquema que vinculava número da placa do veículo, nome do motorista e posto revendedor ao que seria destinado o combustível. O trecho do funcionário abaixo revela:

“(…) ou a gente solucionava isso ou a empresa ia ter um problema sério a vista. Por que as coisas estavam funcionando normalmente, eu entendo que essa mudança facilita as nossas vidas por que vamos repassar o que não é trivial para as atividades operacionais para Recife e ficar só com o que realmente é necessário para as operações. Mas da forma que está acontecendo não está dando certo, está sobrando tudo para nós. Eu me reuni com (nome de outra pessoa da base) e decidimos elaborar uma forma disso não nos prejudicar mais (…)”. E1

Os funcionários já tinham percebido, em função da experiência nesse ambiente, que a execução da tarefa era feita por meio dos mesmos motoristas, com os mesmos veículos e para os mesmos postos revendedores. No caso de clientes não bandeirados, perceberam por meio da frequência que o mesmo fenômeno acontecia com esses clientes. E dessa forma, convocaram uma reunião com o gerente de operações (ex-chefe) para apresentar essa solução. Logo, à medida que a venda fosse efetuada para determinado cliente já havia o cadastro do motorista, o número do veículo, o desenho da rota de entrega, o tipo de frete que geralmente o cliente prefere, um campo já com a quantidade de combustível (em m<sup>3</sup>) preenchida, se o cliente é conveniado ou não, com o valor da venda e, principalmente, um caminho no sistema que permitisse com essas informações gerar a nota fiscal.

O gerente de operações ficou satisfeito com o que foi proposto pelos funcionários da base e decidiu alterar o sistema (junto com a empresa que havia sido contratada para a formulação desse novo módulo) pautando-se nessas informações elencadas pelos membros da base operacional. O gerente revela:

“(…) a ideia que eles trouxeram foi bastante interessante, para lhe ser sincero eu já tinha pensado nisso também, mas não quis expor isso ao (nome de um dos sócios) em razão de me parecer que ele tinha tudo sob controle achando que aquilo que ele queria implantar ia dar certo logo de primeira. Eu acabei ficando na retaguarda, mas como eu falo direto com os funcionários lá em Suape/PE já os tinha comunicado que alguma coisa poderia dar errado, mas não imaginei que seria muito sobrecarregado para eles, até por que planejamos mudar aos poucos para que eles e nem agente estivéssemos com muitas atribuições (…)”. E2

Com essas alterações nesse evento não planejado, a empresa de certa maneira conseguiu obter uma melhor eficiência nas rotinas que, inicialmente, tinha planejado para a base e para o escritório central. Além disso, permitiu que os profissionais da base verificassem os procedimentos que eram realizados pelos funcionários no escritório central e qualquer irregularidade detectada, por parte dos funcionários da base, era prontamente corrigida no sistema da empresa, no escritório central, sendo assim os funcionários da base operacional tendo apenas a responsabilidade de conferir a nota fiscal e demais informações para que o veículo não saia do complexo com os produtos e as informações erradas.

Mudanças voltadas a implementação de tecnologia são, para Orlikowski (1996), um processo progressivo de eventos ao final dos quais a organização readquire estabilidade. Além

disso, a autora generaliza afirmando que todas as mudanças organizacionais e tecnológicas criadas durante um processo progressivo não podem, por definição teórica, serem previstas antecipadamente. Por esse motivo, Orlikowski (1996) desenha um modelo de gestão da mudança, reconhecendo diferentes tipos de mudanças: i) mudanças antecipadas, voltadas às planejadas e que ocorrem como preestabelecido; ii) mudanças emergentes, que surgem naturalmente de uma inovação local e que não são previstas; iii) mudanças oportunistas, introduzidas com objetivos delimitados durante um processo de mudança, em resposta a um acontecimento inesperado.

Por fim, para Orlikowski (1996) na relação entre tecnologia e contexto organizacional, as atenções devem estar voltadas para o contexto organizacional, propiciando ou não, mediante papéis de responsabilidades, políticas de incentivos e de critérios de avaliação profissional, o ajuste entre a organização e a utilização pretendida da tecnologia e das capacidades pertinentes. Demanda também a atenção dos sujeitos no acompanhamento do uso da tecnologia no tempo, tendo por finalidade iniciar ajustes estruturais e tecnológicos que solucionem problemas e identifiquem oportunidades.

#### **4.2. Análise da Mudança Organizacional sob a Perspectiva do Discurso**

Na empresa Alfa Combustíveis, a mudança não foi comunicada imediatamente aos funcionários da base operacional de Suape/PE. Em agosto de 2013, a empresa convoca uma reunião com o coordenador, que é o atual gerente de operações, e o informa da concepção do projeto, dos objetivos e metas, das sub atividades envolvidas no projeto maior e, além disso, o convida para ser a pessoa responsável pela implementação deste processo. O gerente operacional revela que:

“(...) quando fui comunicado da reunião, achei que seria mais uma rotineira que sempre temos a cada quinzena, sinceramente não esperava esse convite. O projeto era tão secreto que até o momento que eu não fosse transferido. Eles me pediram para manter sigilo e não abrir a boca para falar nada aos funcionários da base de Suape/PE (...)”. E2

A partir do momento que o ex-coordenador foi convidado para assumir a nova função, a empresa passou aproximadamente quinze dias antes que ele fosse transferido ao escritório central. Após os quinze dias, a Alfa Combustíveis apenas emitiu um comunicado via seu sistema de *intranet* para informar aos funcionários que ficavam alocados em Suape/PE a transferência desse profissional e que outro profissional oriundo da base operacional da empresa em Cabedelo/PB iria assumir temporariamente as funções de coordenação. Vale ressaltar que mesmo comunicando essa mudança de cargos, a empresa não tinha deixado explícito até o momento a ideia da centralização dos processos. O gerente operacional revela nesse trecho que:

“(...) quando os sócios conversaram comigo, o (nome de um dos sócios) me comunicou que quando fosse anunciado minha mudança de cargo, mesmo assim eu não comenta-se nada com os funcionários. Por que eles tinham medo de que se eu comentasse algo ou já antecipasse algo para eles gera-se um mal estar na equipe, principalmente sobre boatos de demissão, essas coisas (...)”. E2

A partir dessa mudança inicial de funções, a empresa optou em não comunicar formalmente aos funcionários, ou seja, a empresa não emitiu nenhum comunicado pela *intranet*, pelo e-mail dos funcionários e nem convocou uma reunião com eles para anunciar tal mudança. De acordo com o gerente de operações:

“(…) eu fui responsável em conversar com minha equipe em Suape/PE para informá-los do que estaria por vir. Para comunicá-los procurei ser o menos formal possível, até para causar a impressão de que não se trataria de algo que pudesse preocupá-los em relação a estabilidade de empregos e até as atribuições de novas funções. Inicialmente conversei com (nome da funcionária da logística) até porque iríamos atacar logo na montagem de cargas e logística do produto. Depois comuniquei a (nome da funcionária responsável pelo faturamento) que logo depois iríamos fazer quase o mesmo procedimento com ela também. É como eu falo a eles, a minha antiga equipe em Suape/PE e a nova aqui em Recife/PE, nesse segmento de distribuição não dá para ficar querendo fazer diferente. Todo mundo trabalha igual, temos que ser bastante práticos e eficientes no que fazemos (…)”. E2

Dessa forma, como o gerente ficou responsável pela comunicação aos funcionários, assim a fez sem tentar desestabilizar ou causar algum mal estar no ambiente de trabalho. Nesse período em que ocorria as modificações acerca dos processos de montagem de carga e elaboração de rotas de entrega, o gerente mantinha contato constantemente com sua equipe em Suape/PE em razão dos problemas que foram descritos na seção anterior. Essa comunicação com os funcionários também era usada como uma estratégia de manter a integração entre os grupos da base e do escritório central, o gerente revela:

“(…) era complicado, porque é como se eu chegasse e dissesse que você não ia mais ser responsável por determinada função, mas você é bom no que faz, aí a empresa vai e coloca outra pessoa. Mas, por exemplo, amanhã eu te ligo para pedir sua orientação naquilo que você fazia por excelência. É mais ou menos isso, eu tive que trazer o que eles faziam lá para incorporar aqui no sistema e deixá-los apenas com o controle de carga, *checklist*, contato com clientes, enfim atividades bem operacionais. Mas não tínhamos ideia de que teríamos muitos problemas no início. Eles foram fundamentais para que conseguíssemos ajustar as nossas novas tarefas (…)”. E2

À medida que as etapas da mudança avançavam, os funcionários se acostumavam com essa nova forma de trabalhar. Contudo, entre novembro de 2013 e janeiro de 2014, os empregados revelaram que não havia um clima de animosidade entre as equipes. Uma das funcionárias revelou que:

“(…) para falar a verdade, as coisas melhoraram a pouco tempo, a equipe tem o maior respeito por (nome do gerente operacional), mas tem horas que não dá. Eu tenho o telefone pessoal dele e além de colegas de trabalho somos amigos fora desse ambiente, mas eu sempre ligava para ele no horário de expediente. Dava uma saidinha, ia no banheiro e ligava para ele e dizia (nome do gerente operacional) manda esses meninos prestarem atenção aí. Só fazem besteira. A gente resolve várias bombas todos os dias aqui (…)”. E1

Contudo, os funcionários acreditavam no discurso do gerente operacional, uma vez que este transmitia uma imagem de credibilidade e justiça em suas decisões. Porém, entre os empregados ocorria troca de informações, principalmente, entre bases que ainda passariam por esse processo de mudança. A funcionária do faturamento relata:

“(…) nós temos o comunicador, é uma ferramenta que permite que conversar com outras pessoas apenas da empresa. Eu brincava com meus colegas de Cabedelo/PB e de Minas Gerais dizendo que eles não sabiam o que os

aguardavam. Contava tudo que estava passando? por aqui, eu acho que é importante agente se fortalecer entre nós, porque hoje eu estou aqui amanhã posso fazer uma integração em qualquer outro lugar, ou cobrir as férias de alguém, enfim, nos comunicamos direto (...)”. E1

Essa troca de informações foi fundamental para os empregados das outras bases, pois em março e abril de 2014 esse projeto foi implementado nas bases de Cabedelo/PB e Minas Gerais respectivamente e os problemas que surgiram na base operacional de Suape/PE não se evidenciaram com tanta intensidade, conforme relata o gerente operacional:

“(...) ter feito o teste inicial em Suape/PE foi interessante, pois mesmo que a empresa não tenha comunicado formalmente para as bases da Paraíba e de Minas Gerais, eles se falam pelo comunicador, até porque essa ferramenta foi criada para isso (risos), mas não tivemos tantos problemas até porque o volume é muito menor comparado com o fluxo e a demanda de pedidos de Suape/PE. E também fizemos os ajustes no sistema com o pessoal de Suape/PE e isso permitiu menos problema na hora da implantação (...)”. E2

A concepção de mudança organizacional pela perspectiva do discurso se atenta para os micro processos em relação aos macro, na gestão das pessoas entendendo como algo mais contínuo e permanente em relação a uma mudança pontual (BARRET; THOMAS; HOCEVAR, 1995). Por essa razão, para Sonenshein (2010) a mudança organizacional ocorre sempre que um agente de mudança age intencionalmente e cria intervenções por meio de processos deliberativos com a finalidade de alcançar estados diferentes de comportamento, estrutura e condição. Além disso, mediante o modelo proposto pelo autor, acredita-se que para o gerente de operações as narrativas eram progressivas em razão dele acreditar que a mudança seria benéfica para empresa.

Já para os funcionários da base operacional de Suape/PE, as narrativas, inicialmente, visavam a estabilidade, ou seja, eram subversivas. Em outras palavras, os empregados não acreditavam que a mudança seria benéfica, visto que os problemas supracitados demandavam que eles remediassem os erros oriundos do escritório central. Porém, quando as atividades foram se ajustando, os empregados, gradativamente, passaram a ter um discurso, conforme classifica Sonenshein (2010), de estabilidade, mas com um caráter de suporte a mudança. Os empregados passaram a aceitar a mudança em função de entenderem que esse procedimento traria alguns benefícios em relação à atividade que desempenhavam.

#### **4.3. Análise da Mudança Organizacional sob a Perspectiva da Resistência**

No que tange a empresa Alfa Combustíveis, a resistência foi percebida em algumas situações pontuais. Inicialmente, quando a mudança foi anunciada formalmente apenas para os funcionários que exerciam suas funções no Complexo Industrial Portuário de Suape/PE durante o mês de setembro de 2013, a empresa convidou o então coordenador de operações que gerenciava a base de operações da Alfa Combustíveis nesse complexo para ser o responsável em implementar os novos procedimentos. A escolha tinha sido alicerçada pelo amplo conhecimento e tempo de experiência que esse profissional possuía. E, portanto, o novo gerente de operações passou a exercer suas novas atribuições no escritório central da empresa, localizada na cidade de Recife/PE.

Para substituir o cargo que ficara vago, a empresa remanejou um profissional que trabalhava como faturista na base operacional da empresa que fica localizada na cidade de Cabedelo/PB. A escolha por esse profissional foi tomada devido a sua avaliação pelos gestores da empresa e também em razão de ser relativamente novo (26 anos) à época que fora indicado para substituir o profissional promovido. A empresa também optou por não promover os

profissionais que trabalhassem na base operacional de Suape/PE, pois acreditavam que desempenhavam eficientemente suas funções em um ambiente que demanda por profissionais conscientes da execução de seu papel na empresa.

Quando as primeiras ações foram acontecendo, durante o projeto inicial na base de Suape/PE, esse profissional além de exercer suas funções como coordenador, também deveria conduzir sua equipe de modo a se adaptar gradativamente aos novos processos que passariam a ser vigentes para a operação das atividades-chave, especificamente na emissão de notas e elaboração de rotas de entrega. O profissional revela que:

“(…) quando cheguei a Suape, além de ter que fazer todas as atividades do ex-coordenador, era preciso também se adaptar ao novo modo que a empresa estava querendo implantar, mas isso não foi tão bom, pois não tive tantas garantias que pensei que teria (…)”. E3.

O trecho acima revela, por parte do funcionário que fora transferido, uma certa decepção no que diz respeito a efetivação dele para assumir as funções em definitivo. O funcionário alegava que:

“(…) tenho família, esposa, filhos na Paraíba e não posso ficar de idas e vindas ou esperar o que eles queriam fazer. Para se ter ideia, todo final de semana eu voltava para casa, não é tão fácil como eles imaginam pois quando se tem filhos pequenos, você sabe né? (…)”. E3

Portanto, o profissional relata que durante o período que esteve à frente das operações da base da Alfa Combustíveis em Pernambuco tratava com frequência junto aos proprietários da empresa sua efetivação no cargo. Contudo, como a empresa não desejava remunerá-lo com os ordenados propostos e não queria conceder os benefícios, como por exemplo carro da empresa, escola para as crianças, ajuda de custo em moradia, em dezembro de 2013 esse sujeito voltou a assumir suas funções na base de Cabedelo/PB.

Essa situação acabou gerando uma resistência por parte dos profissionais que trabalham nas bases operacionais da Alfa Combustíveis, pois entre os funcionários essa situação era comentada. E, portanto, quando outras pessoas eram convidadas a assumir temporariamente a função de coordenador de base, preferiam não aceitar devido a repercussão negativa que esse fato gerou.

Vale ressaltar que após a saída do primeiro profissional que fora designado a assumir a vaga em Suape/PE, outros dois assumiram essa vaga. O primeiro ficando entre janeiro e fevereiro de 2014 oriundo da base de operações em São Francisco do Conde/BA. E o segundo desde março até os dias atuais oriundo também da base de Cabedelo/PB. Esses remanejamentos prejudicaram o andamento da mudança na base teste em razão de haver a necessidade de integrar o profissional que viria a assumir o cargo temporariamente com a equipe local e, além disso, lidar com os erros que normalmente são cometidos em uma base com a maior movimentação de cargas e volume de vendas que a empresa Alfa Combustíveis possui. Após essas consequências que não estavam previstas, a empresa até o momento não demonstra interesse em fixar alguém que seja remanejado de outras bases nesse complexo, além disso, essa mudança ainda está em fase de ajuste e os gestores da empresa entendem que não seria interessante trazer um novo profissional com a mudança em andamento.

#### **4.4. Análise da Mudança Organizacional sob a Perspectiva dos Paradoxos**

No que concerne à mudança que vem ocorrendo na empresa Alfa Combustíveis, o paradoxo existente é o organizacional, em que fica evidente a tensão entre uma gestão baseada

na centralização dos processos e concomitantemente flexível. Acerca de uma gestão voltada para a flexibilização, a empresa declara a preocupação com a eficiência na prestação do serviço, destacando os aspectos de flexibilidade no processo de atendimento ao cliente, no atendimento customizado visando atender as necessidades específicas e na qualidade dos combustíveis que são comercializados pela empresa. Além disso, condições de pagamento, negociação de prazos e limite de crédito fazem parte do que a empresa oferta aos clientes devido à alta concorrência e pelos produtos em si (gasolina, etanol e diesel) não apresentarem diferenças do ponto de vista de especificações entre distribuidoras. É o que revela os trechos das entrevistas realizadas com o gerente de operações que lidera essa mudança na empresa Alfa Combustíveis.

“Basicamente eu acho que é a relação da distribuidora com o cliente final, com o revendedor. Nós somos distribuidores, então a gente precisa entender a necessidade, tanto a comercial, que é importante com relação a preço como na assistência em avaliar com mais critério e benevolência limite de crédito, prazo, condição, como ela pode se encaixar dentro dessa estrutura. Por que na verdade é uma operação que precisa de uma envergadura, você precisa ter uma certa capacidade financeira na revenda como na distribuição por que o teu vizinho faz a mesma que você e um centavo na bomba faz uma grande diferença (...)”. E2

“Tanto no serviço, como no atendimento, como na prestação de serviços suplementares para o cliente no ponto faz uma diferença. A gente tem um departamento onde orientamos o revendedor como que atende, como vende, possibilidade de abrir uma loja de conveniência para agregar valor. Já que a estrutura está montada, para quanto mais serviço se presta para o cliente, mas ele se fideliza e vai parar ali com você”. E2

Por outro lado, a centralização de atividades-chave que costumavam ser executadas na base operacional dessa organização vem a ser uma característica da estrutura organizacional e de tomada de decisões da empresa. Dessa forma, os gestores entendem que quanto mais as decisões estão focadas em um plano maior da hierarquia, mais a Alfa Combustíveis tende a adotar a centralização como mecanismos de controle. Os gestores elencam alguns pontos e associam, por exemplo, a mudança à redução de custos, fonte de receita, estrutura física. Os trechos a seguir trazem a preocupação do gerente com essas questões decorrentes da mudança que a empresa vivencia.

“Os fluxos de receita, até baseado no que te falei, são oriundos da distribuição. A gente não tem nenhum envolvimento com outro segmento. É muito amplo esse segmento de derivados, de gás, de prospecção, de distribuição, enfim. Vale dizer também que somos muito regidos pelo mercado, combustível é *commodity*, e por isso não existe nem preço definido, nem caro, nem barato, ou seja, existe o mercado dependendo de como o mercado se comporta somos forçados a segui-lo. Não existe nenhuma estratégia pré-definida, nós não temos muita marcha de manobra até por que o fornecedor é o mesmo, o revendedor é o mesmo, e por isso o que vai definir preço, custo final para revendedor acaba sendo a estrutura. Quanto mais pesada tua estrutura, mais custo e aí você tem que repassar isso para o preço aí consequentemente você vai ter mais volume (...)”. E2

“(…) cada um monta sua estrutura, seu centro de custo, tenta enxugar o máximo possível para se ter resultado, como qualquer segmento. Como os preços são muito parecidos, o que acaba fazendo a distribuidora ganhar

mercado, do ponto de vista de custo ainda é equacionar os números no atendimento e na prestação de serviço. Vale dizer que, basicamente, o preço do produto tem um alto impacto representando cerca de sessenta por cento dos custos, pois é o insumo em si. E a estrutura depende da estratégia, você é que vai definir como deseja colocar sua estrutura. Se você abre mais pontos de vendas com uma estrutura só você vai conseguindo diluir, vai ganhando escala diluindo os custos com as novas posições, mas isso depende muito da estratégia, muito de oportunidades, depende muito de uma série de fatores que contribuem para perder ou ganhar mercado”. E2

Lewis (2000) entende que a organização, por meio de seus gestores, ao se deparar com determinados dilemas durante a mudança vivencia um processo de negação do que era a base de sua identidade e valor social em um dado sistema. Isso pode conduzir a empresa a resistir ao ‘novo’, ao ‘progresso’ e ao ‘futuro’. Logo, pode ocorrer uma tendência à polarização como sendo uma maneira em que o indivíduo e/ou a organização simplifique a realidade complexa e ambígua na qual está inserido(a), para que consiga lidar com os vários elementos à sua volta, principalmente aqueles aos quais são mais vulneráveis (LEWIS, 2000; MYEONG-GU; CREED, 2002).

## **5. Reflexões e Discussões Sobre o Paradigma da Mudança Organizacional em uma Perspectivas de Processos**

Para Tsoukas e Chia (2002), a organização não é algo pronto e acabado, mas encontra-se em um movimento de ‘*organizing*’, ou seja, ela está se modificando a todo instante. Portanto, o modo como estudamos categorias estabilizadas, como por exemplo, processos, rotinas, estrutura organizacional, planejamento estratégico, *etc* estão em constante processo de tornar-se. Isso se dá em função destas unidades de análise, na ótica dos autores, não serem consideradas como estáveis. Além disso, os sujeitos que constituem a organização estão interagindo a todo instante e, por isso, construindo e reconstruindo a realidade que vivenciam.

Tsoukas e Chia (2002) afirmam que o conhecimento do *modus operandi* da mudança não consegue ser eficientemente capturada em função das abordagens teóricas não estarem orientadas para a uma ontologia processual. O autor observa que na teoria tradicional, a mudança não é considerada como parte integrante de um sistema social pela qual acontecem as relações entre indivíduos. Neste sentido, as mudanças são criadas nas organizações concomitantemente com que criam a realidade da organização em si, por meio de um conjunto de crenças e hábitos de ação dos atores (sujeitos) organizacionais, tendo como finalidade emergir novas experiências adquiridas mediante as relações estabelecidas.

A relação entre organização e mudança é recursiva. Em outras palavras, uma dá origem a outra (TSOUKAS; CHIA, 2002). No contexto de organizações formais, os processos que acontecem nas empresas são resultantes de um conjunto de elementos institucionalizados mediante a interação social. Contudo, para Tsoukas e Chia (2002) eles são provisórios devido a serem pautados por um processo de construção social. Eles podem ser passíveis de transformação ou serem interpretadas de outras formas. Em síntese, Tsoukas e Chia (2002) defendem que não existe organização enquanto substância, mas sim um constante *organizational becoming* (organização tornando-se) e, neste sentido, a mudança é a condição necessária e a estabilidade é sempre provisória.

## **6. Conclusões**

Este artigo teve como objetivo central abordar a mudança organizacional nas atividades de faturamento e logística que a empresa Alfa Combustíveis tem vivenciado em sua base operacional no Complexo Industrial Portuário de Suape/PE. Avalia-se que a mudança proposta

pelos gestores e implantada pelo gerente operacional obteve sucesso. Contudo, nesse percurso, ocorreram algumas situações que tumultuaram a centralização dos procedimentos de faturamento e logística.

Uma das situações que ocasionava desgastes era a relação entre os funcionários da base operacional da Alfa Combustíveis em Suape/PE junto aos empregados do escritório central em Recife/PE. Os funcionários da base questionavam as habilidades dos colaboradores do escritório central quanto a montagem de carga, ou seja, a distribuição do combustível estrategicamente pelo veículo e, além disso, configurar o plano de entrega em uma ordem lógica que permita aproveitar a máxima eficiência dos caminhões da frota. Estes problemas foram se agravando, principalmente, quando a equipe do escritório central se equivocava na emissão das notas fiscais. Logo, quando o veículo chegava para descarregar o combustível em um determinado posto revendedor, em muitas situações, a quantidade de combustível e a nota fiscal apresentavam equívocos.

Um dos principais motivos para os funcionários entrarem em conflito era o fato da atividade executada na base operacional ser considerada como a ‘ponta’ da cadeia na comercialização dos combustíveis e, portanto, qualquer eventualidade no que diz respeito a entrega de produto, ao manuseio do combustível, ao descarregamento no posto, a notas fiscais erradas, os clientes (postos revendedores) entravam em contato imediatamente com os funcionários da base de Suape/PE. Logo, os funcionários questionavam o acúmulo de funções e a constante resolução de problemas que antes da mudança ocorria em menor proporção. Ao visualizar esses equívocos, o gerente operacional buscava ter uma postura conciliadora. Entretanto, ele tinha consciência que esses erros interferiam nas funções cotidianas que eram designadas aos funcionários da base.

Tendo em vista esses eventos, os funcionários da base operacional de Suape/PE propuseram um esquema que vincula o nome do motorista, a placa do veículo, o posto revendedor que o veículo realiza as entregas, as rotas que costuma fazer e a capacidade de carregamento do caminhão e, dessa forma, trouxeram uma alternativa que minimizasse os erros que vinham ocorrendo. Vale ressaltar que essa medida tomada pelos funcionários não foi baseada em nenhuma pesquisa ou em um estudo realizado deliberadamente por algum membro. Essa alternativa partiu do conhecimento prático que os empregados possuem pelo contato diário que possuem com esse tipo de procedimento.

O gerente operacional, quando tomou contato com essa ideia vinda dos funcionários de Suape/PE, acabou incorporando essas sugestões aos módulos do sistema de gestão que vinham sendo melhorados. Ele entendia que essa alternativa minimizaria os erros que vinham sendo cometidos pelos funcionários do escritório central, mas, principalmente, melhoraria o ambiente e restauraria a animosidade entre as equipes. Afinal, essa mudança foi concebida para promover maior integração entre as atividades consideradas operacionais executadas na base da empresa com as atividades burocráticas que, também eram realizadas na base de operações, mas por uma decisão *top down* passaria a ser realizada na matriz da empresa em Recife/PE.

É importante ressaltar que quando a solução foi incorporada no sistema de gestão da Alfa Combustíveis, gradativamente, os erros foram sendo minimizados e o grau de alinhamento entre as equipes passou a ser mais efetivo. Quando, a empresa decidiu realizar o mesmo procedimento nas bases de Cabedelo/PB e Minas Gerais (comunicaram formalmente a mudança em maio de 2014), esses problemas ocorriam em menor proporção. Além disso, a base da empresa em Suape/PE apresenta maior fluxo de movimentação com volume médio de vendas em torno de 850.000 mil m<sup>3</sup> por dia.

Portanto, em comparação com outras bases operacionais da empresa pelo Brasil implantar a centralização passava a ser uma missão relativamente mais simples, pois estas bases não têm tanta movimentação quanto a base de Suape/PE. Em outras palavras, se a centralização

obtiver sucesso na principal base de operações da empresa, a tendência é que não ocorra maiores problemas na implantação desse procedimento nas demais bases da Alfa Combustíveis.

Como limitações, este estudo de caso obteve apenas três entrevistas, não conseguindo (por questões éticas e de autorização dos gestores) conversar entre os funcionários por meio de *intranet*, *e-mails* ou evidências dos módulos de faturamento e logística que vem sendo adaptados ao sistema de gestão da empresa. Logo, este fator impacta diretamente em obter documentos ou qualquer outro tipo de fonte de dados.

## REFERÊNCIAS

- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. Managing innovation paradoxes: ambidexterity lessons from leading product design companies. **Long Range Planning**, v. 43, p. 104-122, 2010.
- BARRETT, F. J.; THOMAS, G.F.; HOCEVAR, S.P. The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 31, n. 3, p. 352-372, 1995.
- BATTILANA, J.; CASCIARO, T. Change agents, networks, and institutions: a contingency theory of organizational change. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 381-398, 2012.
- DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging 'resistance to change'. **The Journal of Applied Behavioral Science**, Thousand Oaks, v. 35, n.1, p. 25-41, 1999.
- ELLIOT, J. **Using Narrative in Social Research. Qualitative and Quantitative Approaches**. London: Sage Publications, 2005.
- FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A. Resistance to change: the rest of the story. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 326-377, 2008.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GRANT, D.; MICHELSON, G. OSWICK, C.; WAILES, N. Guest editorial: discourse and organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v.18, n.1, p. 6-15, 2005.
- GUBA, E. G., & LINCOLN, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), **Handbook of qualitative research** (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- JOIA, L. A.; MAGALHÃES, C. Evidências empíricas da resistência à implantação de prescrição eletrônica: uma análise explano-exploratória. **RAC-Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 81-104, 2009.
- KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 2, p. 59-67, 1995.
- LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper & Row, 1951.
- LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MYEONG-GU, S. E CREED, D. Institutional contradictions, praxis and institutional change: a dialectical perspective, **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.
- ORLIKOWSKI, W. J. Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. **Information Systems Research**, v.7, n.1, p. 63-92, 1996.
- PETTIGREW, A.; WOODMAN, R.; CAMERON, K. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

RIVARD, S.; LAPOINTE, L. Information technology implementers' response to user resistance: nature and effect. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 897-920, 2013.

SINDICOM. Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes. **Combustíveis, Lubrificantes e Lojas de Conveniência – Anuário 2015**. Disponível em: [http://www.sindicom.com.br/download/anuario\\_sindicom\\_2015\\_ENG\\_cmyk\\_final\\_6.pdf](http://www.sindicom.com.br/download/anuario_sindicom_2015_ENG_cmyk_final_6.pdf)  
Acesso em: 21/05/2015.

SONENSHEIN, S. We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 477-512, 2010.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organizational Science**, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.

VAARA, E. On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. **Organizational Studies**, v. 23, n. 3, p. 211-248, 2002.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative approaches for studying organizational change. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.