



V SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Análise de mudanças em processos de logística de uma empresa do setor automobilístico segundo as metáforas de Gareth Morgan

MARCOS SIMÕES DE CARVALHO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
marcos.msdc@gmail.com

STEFANO MALESKI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
stefano.maleski@gmail.com

MARCOS PAIXÃO GARCEZ

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
mpgarcez@gmail.com



ANÁLISE DE MUDANÇAS EM PROCESSOS DE LOGÍSTICA DE UMA EMPRESA DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO SEGUNDO AS METÁFORAS DE GARETH MORGAN

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar um estudo de caso sobre como o atual aumento da competitividade, foco por constantes otimizações de processo e redução de custo em uma empresa do setor automobilístico, levou a organização a tornar-se mais eficiente para poder aumentar sua competitividade no mercado, transformou sua operação logística, adaptando-a às tendências de mercado, adotando uma série de medidas inovadoras, quebrando paradigmas outrora inimagináveis para a empresa. Para a coleta de dados foi aplicado questionário de seis questões abertas a fim de entender quais foram as mudanças e de que maneira elas alteraram a forma como a empresa encara seu processo logístico local. Baseando-se nas metáforas de Gareth Morgan, observa-se que mesmo organizações por essência mecanicistas são capazes de se transformar para sobreviver e fazer parte do constante fluxo de transformação que é o mercado.

Palavras-chave: *metáforas organizacionais, inovação, vantagens competitiva, logística.*

ABSTRACT

The objective of this paper is to present a case study on how the current increase of competitiveness, focus by constant optimization of process and cost reduction in a automobile company led the organization to become more efficient in order to improve its competitiveness in the market, changed its logistic operation, adapting it to the market trends, adopting a series of innovative measures. For data collection was used a six open question interview in order to understand what are the changes and how they changed the way the company face its local logistic process. Based on Gareth Morgan metaphors, it is observed that even organizations mechanistic by essence are able to be transformed to survive and make part of the constant flow of transformation that is the market.

Keywords: *organizational metaphors, innovation, competitive advantages, logistic*



1. INTRODUÇÃO

As organizações podem ser encontradas sob diversas configurações, desde as mais simples como a estrutura de uma família até a forma das grandes corporações multinacionais. Do ponto de vista das organizações enquanto empresas elas já fazem parte de nossa sociedade de maneira tão natural que, muitas vezes, as atenções são dadas somente para os serviços e produtos que ofertam no mercado e esquecemos o papel social que desempenham e de que forma elas impactam a vida dos funcionários, a comunidade onde estão inseridas e o meio ambiente.

Tratando especificamente de organizações complexas como as grandes empresas multinacionais, com o olhar voltado para o que se espera dos colaboradores, encontramos um ambiente no qual impera a necessidade dos funcionários obterem alto desempenho em suas funções e fazerem com que os departamentos onde atuam alcancem as metas estabelecidas pelo planejamento estratégico, além de esperar ainda que os indivíduos tenham um alinhamento positivo de sua performance com o comportamento, cultura e comprometimento organizacional, tenham satisfação e engajamento no trabalho, bom desempenho em equipe, aprendizagem e integração na organização (James, 2014).

Pressões externas, como a economia globalizada, incertezas econômicas, rápido desenvolvimento tecnológico e um mercado consumidor cada vez mais esclarecido e exigente, se configuram como outros fatores que acarretam na necessidade das organizações rapidamente se adaptarem às mudanças e, desta forma, preservar ou até mesmo melhorar sua posição no mercado sendo que é através de processos de inovação que as empresas comumente procuram vencer estes constantes obstáculos (Salehi & Yaghtin, 2015).

Estas transformações, que ocorrem de forma rápida e muitas vezes incerta, geram novas necessidades por parte dos funcionários e das estruturas organizacionais quanto à busca proativa por modelos administrativos e de análise de ambiente para que as melhores decisões possam ser tomadas considerando-se para tanto não somente as questões quantitativas inerentes ao desempenho da empresa, mas também questões qualitativas a respeito dos fatores humanos, culturais e políticos da organização; neste sentido algumas teorias têm sido propostas e entre elas encontramos a utilização das imagens das organizações apresentada por Gareth Morgan (Borges-Andrade & Pilati, 2000).

Em um estudo desenvolvido com o objetivo de analisar duas fases distintas de um projeto realizado por uma empresa orientada a processos, os autores Ferrer, Galvão, Lima e Garcez (2014) verificaram que a utilização das metáforas organizacionais propostas por Gareth Morgan se constituem em um instrumento capaz de explicar os fenômenos ocorridos nas organizações conforme o desenho metodológico do estudo, de forma que elas proporcionem uma interessante interpretação para se observar e compreender as distintas ocorrências na execução dos processos organizacionais.

Neste contexto, o presente estudo propõe uma análise sobre os processos de mudança no departamento de logística de uma empresa multinacional do setor automobilístico por meio da utilização das metáforas relacionadas com as imagens da organização com o objetivo de identificar como as pressões do ambiente e as necessidades internas motivaram a busca e implementação de novos processos impactando o ambiente de trabalho sob o ponto de vista dos funcionários envolvidos e as correlações com as mudanças de desempenho do setor de logística estudado.

O estudo será desenvolvido mediante revisão de literatura tomando como eixos teóricos as metáforas organizacionais, inovação no gerenciamento de logística e vantagens competitivas como uma primeira etapa do estudo para dar suporte a um estudo de caso único



realizado por meio de entrevista semiestruturada de forma a respondermos a seguinte questão de pesquisa: “Como mudanças em processos de um departamento de logística impactam o desempenho e o ambiente de trabalho sob a lente das metáforas da mecanização e do fluxo e transformação na empresa estudada?”

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O embasamento teórico realizado para fundamentar o presente estudo leva em consideração a necessidade de explanações sobre as metáforas utilizadas, assim como sobre questões pertinentes ao campo do gerenciamento de logística e das estratégias utilizadas pelas organizações para obter vantagens competitivas nos setores que atuam.

2.1. Inovação e vantagens competitivas

O Manual de OSLO, documento que propõe as diretrizes para orientar e padronizar conceitos sobre a inovação tecnológica, propõe que a inovação ocorre pela implementação de novos produtos e processos, bem como suas melhorias tecnológicas, envolvendo uma série de informações científicas, atividades tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais (OECD, 2005).

Por décadas os termos inovação e competição têm sido apresentados conjuntamente no que se refere às atividades sociais e econômicas contribuindo para a construção de teorias sobre análises e estratégias competitivas, sendo que muitos esforços são realizados para se entender como as vantagens competitivas ocorrem de forma a se tornarem fatores determinantes de sucesso ou fracasso de organizações ou mesmo de nações (Soloucho-Pelc, 2014).

Conquistar vantagens competitivas é algo que vem se tornando cada vez mais difícil para as organizações uma vez que as tecnologias utilizadas e mesmo as informações a respeito de novas técnicas são passíveis de serem reproduzidas; o que torna necessário que as empresas tenham profundo conhecimento do ambiente de negócios no qual elas competem, além de saber como interagir otimamente com forças tais como os potenciais novos competidores, compradores e fornecedores, produtos ou serviços substitutos e a própria rivalidade entre empresas já existentes no mercado (Porter, 1980).

Os recursos internos que uma empresa possui para a conquista de vantagens competitivas são considerados de grande importância para seu sucesso, sendo crucial que por meio das atividades gerenciais se obtenha máxima eficiência na gestão da estrutura, processos, cultura e pessoas de forma inter-relacionada com os recursos, capacidades e as principais competências da organização, sendo necessário ainda que exista habilidade para interpretar os fatores internos e externos que possam levar a organização a conquistar a desejável vantagem competitiva (Wen-Cheng, Chien-Hung, & Ying-Chien, 2011).

2.2. Inovação e vantagem competitiva em serviços de logística

Em última análise uma empresa busca por inovação em seus processos, produtos ou serviços com a intenção de obter receitas adicionais, reduzir custos e/ou melhorar a qualidade das atividades que realiza, desta forma garantindo a vantagem competitiva no mercado. Tratando especificamente dos serviços de logística, os autores Busse & Wallenburg (2011) realizaram uma revisão de literatura por meio da qual, quinhentas publicações foram analisadas levando os pesquisadores a concluir que em relação ao conteúdo do material as



organizações não devem apenas adotar abordagens proativas, mas também definir conceitos de sistemas de gerenciamento de inovações e processos conscientemente.

Conforme mencionado anteriormente existem fatores internos e externos à organização que impactam os processos de inovação ou a conquista de vantagem competitiva em relação aos processos de logística, entre os fatores externos mais importantes está o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação e comunicação que ao ser incorporado aos processos de inovação logística favorece a entrega de resultados e bom desempenho, redução de custos, satisfação dos clientes, maiores receitas operacionais, melhor resultado líquido e crescimento de vendas (Sakchutchawan, Hong, Callaway, & Kunnathur, 2011).

Um dos recursos mais utilizados por empresas que requerem serviços de logística em larga escala é o uso de containers para o transporte dos itens de produção necessários. Inicialmente o uso de containers se deu pela indústria marítima, mas em decorrência das grandes pressões do mercado global eles passaram a ser de vital importância para a gestão da cadeia de suprimentos das organizações multinacionais tornando o gerenciamento de logística no que se refere a sua utilização algo desafiador devido aos atrasos no sistema de transporte, aumento do preço de petróleo, questões complexas de segurança e desequilíbrios comerciais (Notteboom & Rodrigue, 2008).

Os serviços de logística no que se refere ao gerenciamento da cadeia de suprimentos a nível internacional requerem, portanto, muitos esforços coordenados e não é um processo de fácil administração de forma que um constante desenvolvimento de relacionamentos de cooperação ou alianças se faz necessário. Desta forma, as partes envolvidas devem buscar constantemente por soluções inovadoras para potencializar a otimização de tempo, redução de custos, aproveitamento de espaço físico, uso de tecnologia de informação e capacitação de recursos humanos para estimular o desenvolvimento de processos inovadores no setor (Visser, 2007).

Os desafios inerentes ao setor de logística somado às pressões pela conquista de vantagens competitivas, redução de custos operacionais e entregas realizadas dentro do prazo determinado fazem surgir novas soluções de forma a fazer com que os processos deixem de ser apenas vistos como serviços de transporte e passem a contemplar todas as necessidades da empresa na realização dos seus negócios assim como para melhor atender aos clientes. A construção de um novo modelo de negócios para os serviços de logística tem grande importância para as organizações multinacionais que pretendem operar efetivamente no aproveitamento de novas oportunidades visando à conquista de liderança no mercado no qual atuam (Chapman & Claudine, 2002).

2.3. As metáforas organizacionais

Segundo Morgan (2013) as tarefas de organizar e administrar apresentam grandes dificuldades decorrentes das rápidas mudanças que ocorrem na atualidade, sendo assim, os profissionais interessados em colaborar para que suas organizações consigam se adaptar às exigências deste mundo dinâmico necessitam desenvolver aptidões que os permitam ver, entender e mudar as situações de diversas maneiras, desta forma o autor sugere a necessidade de usarmos novas imagens e pressupostos.

Na abordagem de Gareth Morgan as imagens da organização são interpretadas pelo uso de metáforas com o objetivo de compreender as situações de maneira eficaz, porém parcial, uma vez que as metáforas tem a força de criar significados por meio da utilização de um elemento já conhecido para que outro elemento possa ser melhor compreendido de forma a criar a oportunidade de obter um pensamento mais amplo e entendimento mais aprofundado permitindo, assim, que sejam adotadas novas maneiras de ver e agir.



2.4. A metáfora da mecanização

Sobre as imagens das organizações vistas como máquinas, Morgan (2013) define que tais empresas se apresentam como instituições racionais planejadas e estruturadas com o objetivo claro de atingir determinados fins. Organizações com estas características possuem metas e objetivos claros, são estruturas racionais com tarefas e atividades planejadas comumente representadas por organogramas de forma que todos os setores e pessoas devem se comportar de maneira predeterminada.

Esta teoria representa a organização e a administração desde o período da revolução industrial e proporcionou benefícios como o aumento da capacidade de produção, entretanto algumas deficiências também podem ser notadas nas empresas mecanicistas, pois todos ficam submissos a processos rotineiros e um controle rígido que impede a fluidez nas adaptações diante de novas situações.

O pensamento mecanicista está presente em nossas vidas e na sociedade de forma que entendê-lo é vital para que seja possível aproveitar seus pontos fortes. Nas organizações a rotina e a precisão necessárias para o desempenho das tarefas são exigências feitas no sentido de se garantir a previsibilidade, eficiência e confiabilidade, o que causa o enorme desafio de se adotar novas ideias e abordagens disruptivas em relação ao que preconiza a cultura administrativa da organização.

2.5. A metáfora do fluxo e transformação

As pressões internas e externas sofridas por uma organização na busca constante por melhores resultados financeiros e participação no mercado fazem com que elas passem por processos de transformação e mudança mesmo que isto não esteja presente na sua cultura. Por meio da metáfora do fluxo e transformação, Gareth Morgan (2013) propõe que seja feita uma análise mais detalhada e atenta das organizações e dos processos de mudança e transformação aos quais elas estão sujeitas de forma a se conseguir novas perspectivas sobre a natureza das mudanças ou das forças que as prende em suas convicções.

A metáfora do fluxo e transformação propõe a exploração da ciência da autopoiese que leva em consideração a relação entre os sistemas e seu ambiente, da teoria do caos que busca explicar como padrões ordenados de atividades podem nascer da auto-organização espontânea, teoria da complexidade a qual considera que as mudanças são resultados dos atritos e tensões encontrados em relações circulares e do paradoxo que sugere que a mudança é o produto dialético entre opostos.

De forma geral, a metáfora do fluxo e transformação por meio dos modelos que a constitui procura oferecer uma perspectiva para análise de como a realidade explícita da vida organizacional é formada e modificada, por que as mudanças existem, como elas se sustentam e como seu curso pode ser influenciado.

3. METODOLOGIA

Nos tópicos a seguir serão descritos os procedimentos metodológicos do estudo abordando o delineamento da pesquisa, o método estudo de caso é utilizado, a unidade de estudo é descrita, assim como os procedimentos para a coleta dos dados e o modelo queserviu de base para a formulação do roteiro de entrevistas.



3.1. Delineamento do estudo

O objetivo principal deste artigo é analisar como as mudanças adotadas pelo departamento de logística da empresa do setor automobilístico estudada impactaram os resultados e como este novo cenário influenciou a percepção dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho. De forma a atingir o objetivo do estudo e responder a questão de pesquisa, foi desenhado um estudo de caso conduzido com base em entrevista semiestruturada composta por seis questões abertas e tendo como respondentes o diretor, o gerente e três analistas do departamento de logística; a pesquisa se caracteriza ainda por ser do tipo exploratória uma vez que o departamento de logística estudado ainda se encontra em fase de mudanças e ajustes quanto aos processos adotados, devido à complexidade e abrangência esperados, mesmo que o início desta fase tenha ocorrido há três anos.

3.2. O estudo de caso

O objetivo do presente estudo é verificar como ocorreram as mudanças nos processos de logística da empresa em questão, quais as pressões e necessidades existentes que impulsionaram as transformações ocorridas de forma a se responder como tais mudanças influenciaram o ambiente de trabalho e a conquista de resultados, portanto e de acordo com as recomendações de Yin e Grassi (2001) optou-se pelo desenvolvimento de um estudo de caso único.

Com base na revisão da literatura foi elaborado um roteiro de entrevista composto por seis questões abertas direcionadas ao diretor, gerente e três analistas do departamento de logística, o que caracterizou o estudo como sendo uma pesquisa do tipo qualitativa e exploratória. As questões foram formuladas para tornar possível a obtenção de informações sobre as mudanças ocorridas no setor e quais foram os impactos positivos ou negativos percebidos pelos entrevistados, além de verificar como tais mudanças provocaram maior ou menor flexibilidade nos processos de forma a permitir que os funcionários se adaptem e interajam de forma colaborativa com as rotinas buscando ainda as impressões sobre o impacto dos novos processos no ambiente de trabalho.

3.3. A unidade de análise

O estudo foi realizado no departamento de logística, responsável pelas operações no estado de São Paulo, de uma organização multinacional atuante no setor automobilístico, esta empresa possui 212.000 funcionários alocados em 396 instalações distribuídas em seis continentes e com atuação em 120 países. Nos últimos três anos este departamento, que possui doze funcionários, implementou mudanças nos processos de logística visando se adaptar ao mercado atual, otimizar os serviços da sua cadeia de suprimentos, obter maior controle sobre a atuação dos fornecedores, redução de custos, acompanhar tendências e padrões internacionais do setor.

3.4. Coleta de dados

Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada por meio de um roteiro composto por seis questões abertas formuladas com base na revisão de literatura realizada, cujo as respostas foram posteriormente transcritas. As perguntas tiveram como objetivo identificar os principais aspectos em relação às mudanças no departamento ocorridas nos últimos anos, se tais mudanças foram positivas de acordo com a opinião dos entrevistados,



quais as vantagens competitivas foram obtidas pela organização, se o departamento se tornou um ambiente mais mecanicista, se existem projetos futuros e como as mudanças impactaram o ambiente de trabalho.

Na figura 1 a seguir é fornecido a estrutura de elaboração das questões e os respectivos artigos científicos utilizados para cada uma delas.

TEMA	PERGUNTA	AUTORES
Mudanças ocorridas no setor	Quais foram as principais mudanças ocorridas no setor logístico nos últimos anos?	Busse, C., & Wallenburg, C. M. (2011) - Notteboom, T., Rodrigue, J. P. (2008)
Resultados decorrentes das mudanças	Em sua opinião, os resultados foram positivos?	Chapman, R. L. ; Claudine. S. K. (2002) - James, P. S. (2014) - Soloucho-Pele, L. (2014)
Adaptação da empresa ao mercado	A empresa se tornou mais competitiva e adaptada ao mercado?	Sakchutchawan, S., Hong, P. C., Callaway, S. K., & Kunnathur, A. (2011) - Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L., & Ying-Chien, C. (2011) - Porter, M. E. (1980)
Características mecanicistas decorrentes das mudanças	Você entende que a organização se tornou mais flexível, ou mais mecanizada com novos processos?	Morgan, G. (2013) - Ferrer, P. S. S., Galvão, G. D. A., Lima, L. F., & Garcez, M. P. (2014)
Características de fluxo e transformação decorrentes das mudanças	Existem projetos, ou ideias futuras que visando dar continuidade à este fluxo de transformação, ou por hora é apenas seguir os rumos já tomados?	Morgan, G. (2013) - Ferrer, P. S. S., Galvão, G. D. A., Lima, L. F., & Garcez, M. P. (2014)
Alterações no ambiente de trabalho	Quais mudanças você observou nos ambiente de trabalho?	Morgan, G. (2013) - Ferrer, P. S. S., Galvão, G. D. A., Lima, L. F., & Garcez, M. P. (2014) - Salehi, F., & Yaghtin, A. (2015)

Figura 1: Elaboração do roteiro de entrevista

Fonte: Os autores

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A seguir apresentamos os resultados obtidos com as entrevistas sob o ponto de vista de uma análise sobre a busca pela inovação e como as mudanças implementadas no setor de logística estudado impactaram o desempenho e o ambiente de trabalho, bem como as interpretações referentes ao uso das metáforas das organizações vistas como máquinas e como fluxo e transformação segundo os conceitos de Morgan (2013).



4.1. Mudanças em busca de inovação e vantagem competitiva

Tomando por base o que é preconizado pelo Manual de OSLO (OECD, 2005) a respeito de inovação foi possível observar pelas respostas dos entrevistados que o departamento de logística em questão passou a adotar novos processos como, por exemplo: criação de uma equipe de otimização, alinhamento dos setores de compra, engenharia e logística desde a concepção de peças novas, atenção com o transporte de peças dado aos fornecedores e extensivo aos fornecedores dos fornecedores, alocação de equipe nas instalações dos fornecedores críticos, reengenharia das embalagens com o objetivo de otimizar espaço nos containers e em outros meios de transporte.

Em relação à busca por vantagem competitiva, os respondentes evidenciaram, sobretudo, preocupações com a redução de custos dos processos de logística o que se encontra em conformidade com as propostas de Busse & Wallenburg (2011). Entre os comentários fornecidos pelos entrevistados verificamos a busca por fornecedores de serviços de logística que proporcionem os melhores custos para cuidarem de todas as operações do setor, análise de melhores alternativas de transporte com importante redução em frete aéreo e criação de uma equipe de analistas com objetivo de encontrar formas de contenção de custos em todas as operações.

Neste sentido o gerente do departamento de logística forneceu a seguinte resposta: “A logística ganhou uma visibilidade na empresa. Desde então contratamos uma empresa especializada em logística, criação de um time de otimizações, embalagens, rotas, operações e busca por melhorias. Hoje temos o conceito do tripé "compras, engenharia e logística" então toda peça nova, hoje em dia, já nasce buscando atender ao melhor dos requisitos de cada área.”

Segundo Notteboom & Rodrigue (2008), o uso de containers tem se mostrado essencial em serviços de logística de larga escala e neste sentido as mudanças realizadas pela empresa estudada contemplou a reformulação de embalagens para acomodarem mais peças e para que mais embalagens fossem transportadas nos containers de forma que os resultados positivos alcançados aumentaram a visibilidade do setor na empresa, conforme destacado pela resposta do Analista 3: “Sim, falando de containers, estamos envolvidos em todos os projetos, analisando a melhor embalagem possível. Visitamos fornecedores em busca de melhoria e isso tem continuado.”

4.2. Impacto das mudanças sobre os resultados do departamento de logística

As mudanças implementadas no setor de logística estudado buscou a conquista de resultados positivos por priorizar a otimização de tempo, redução de custos, aproveitamento de espaço físico, uso de tecnologia de informação e capacitação de recursos humanos, fatores estes que se encontram em conformidade com Visser (2007) e pode ser corroborado pelos respondentes que afirmaram que o setor vinha de um período marcado por apresentar prejuízos financeiros para as operações e a partir das mudanças os desperdícios foram reduzidos, assim como os custos totais de transporte e logística.

Em relação ao uso de tecnologia da informação, o gerente afirma: “Os resultados tem sido positivos, temos um custo muito menor do que há alguns anos, em uma operação que até o final do ano passado só havia crescido. Hoje nós temos novos processos de TI para trackear e mensurar o transporte, garantindo que vamos ter o melhor aproveitamento.”

Um ponto frequentemente abordado pelos respondentes diz respeito à criação de equipes responsáveis por processos específicos das operações de logística como sendo de



grande importância para a conquista de resultados, desta forma destacamos a resposta apresentada pelo Analista 2: “A primeira coisa, foi a criação de um time focado em encontrar *saving* (ganhos ou economia em tradução livre dos autores) em toda a operação. E também uma melhoria da qual tenho participado bastante é a que selecionamos fornecedores com maior APV (fornecedores que mais vendem para a empresa), montamos um time de trabalho, entre compras, engenharia, processos, logística, containers. Visitamos a planta do cara e buscamos todo tipo de melhoria.”

Diante da constatação de que o setor apresentava processos ineficientes em relação aos custos, otimização de espaço, além da cadeia de fornecedores e produção, a empresa investiu em mudanças estratégicas investindo em inovação dos processos contemplando desde os fornecedores dos seus próprios fornecedores, reformulação de embalagens, rastreamento e escolha das melhores alternativas de transporte, alinhamento com os setores de compras e engenharia, bem como de produção. Estes fatores se mostraram essenciais para o sucesso e conquista dos resultados conforme mencionado pelos estudos de Chapman & Claudine (2002).

4.3. Análise sob a lente da metáfora da Mecanização

Ficou evidente, pela análise das respostas dos entrevistados, que o setor de logística da empresa estudada necessitou passar por uma série de mudanças com o objetivo de adequar os processos com o objetivo de melhora da eficiência e redução de custos. Para Morgan (2013) quando as organizações são caracterizadas para funcionar como máquinas a intenção principal é a busca por condições estruturadas com o objetivo de atingir metas e objetivos, através da execução de tarefas e atividades organizadas de forma que todos às executem de maneira predeterminada e previsível.

Em relação a tais condições estruturadas, a resposta fornecida pelo Analista 2 do departamento de logística evidencia a situação: “Com certeza, uma ideia recente que está em estudo é passarmos todas as peças de fornecedores para o nosso transporte, assim teremos mais controle sobre o que entra na Planta, as janelas de entrega, estoque, inventário, custo de transporte, etc.”

Sob o ponto de vista do fator humano, entretanto, a metáfora da mecanização considera que na vida organizacional as pessoas são submetidas a exigências quanto ao controle das horas de trabalho, ficam expostas a tarefas rotineiras e necessitam cumprir com a obrigação de executar grande quantidade de atividades. Corroborando com tais características mecanicistas, temos as respostas apresentadas pelo Analista 1: “Hoje temos muito mais trabalho, embora ainda tenhamos um bom ambiente, a pressão aumentou para todo mundo.” e Analista 2: “Temos um processo mais estruturado hoje em dia, e entendo que isto ajudou a sabermos a quem recorrer. Apesar de hoje termos muito mais trabalho.”

As características mecanicistas de uma organização, segundo Morgan (2013), faz com que surjam aspectos burocráticos em sua gestão de forma que elas funcionem de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível, é o que podemos observar pela resposta fornecida pelo Analista 1: “Falando em logística, antes podíamos solicitar um veículo maior ou menor, fazer as mudanças em cima da hora. Hoje é diferente, existe um processo a ser seguido, isto exige maior disciplina nossa e do fornecedor.”

As mudanças nos processos do setor de logística que foi objeto deste estudo apresenta ainda alinhamento com as vantagens da metáfora da mecanização estabelecidas por Morgan (2013) no que se refere à existência de tarefas e objetivos claros, na valorização da precisão e eficiência, assim como na existência de um ambiente estável e previsível como observado



pela resposta do Analista 3: “Hoje fazemos um trabalho em equipe, todo mundo se ajuda, porque quando um ganha, ganha todo o departamento.”

4.4. Análise sob a lente da metáfora do Fluxo e Transformação

Morgan (2013) apresenta, sob a análise da metáfora do fluxo e transformação, uma visão na qual as organizações estão sujeitas a influências do ambiente externo mediante as quais elas necessitam se adaptar para sobreviverem. Tais influências no mundo moderno podem vir dos concorrentes, rápidas mudanças tecnológicas, incertezas políticas e econômicas de forma que as empresas necessitam passar por constantes processos de renovação com o objetivo de preservar ou melhorar sua posição no mercado.

A resposta fornecida pelo Analista 1 mostra como a organização estudada sofre pressões provenientes do mercado: “Sim, o problema de hoje é o mercado, mas quando paro para pensar no passado, entendo que na atual situação estamos sobrevivendo à crise pelo trabalho árduo de todo mundo em enxugar custos de todos os lados.” Enquanto que a resposta obtida pelos comentários do Gerente mostram as preocupações com o posicionamento dos concorrentes: “Sim, hoje nossas ações estão em linha com o que vemos em nossos concorrentes, e dado tamanho de nossa operação, posso dizer que estamos fazendo o melhor que podemos e tem dado resultado.”

A relação das organizações com o ambiente se reflete na necessidade de entender o funcionamento do que Morgan (2013) chama de interdependência sistêmica, por meio da qual o relacionamento com fornecedores, o mercado, os colaboradores e mesmo com a comunidade local, nacional e global ganham importância vital no sentido de se promover a evolução das organizações. A resposta fornecida pelo Gerente mostra o posicionamento do departamento de logística em relação a estas questões: “Recentemente abrimos cotação para provedores logísticos, e o mais competitivo levou todo o business, mostrando custos bem agressivos. Ao passo que hoje em parceria com o provedor, oferecemos nossos custos de transporte para o fornecedor, mesmo para o fornecedor do fornecedor e recebemos o retorno por estas reduções.”

Sob as considerações da metáfora do fluxo e transformação, Morgan (2013) recorre às recentes teorias do caos e dos sistemas complexos que, em suma, preconizam a adoção de pequenas mudanças que tenham potencial de gerar grandes mudanças. Em relação ao estudo realizado podemos comprovar como este fato ocorreu no setor de logística por meio da resposta do Analista 3: “Antes fazíamos a embalagem seguindo apenas requisitos da engenharia, hoje buscamos as embalagens que mais possam otimizar o transporte, sejam por caberem mais peças, e por caberem mais embalagem para o transporte. Desta maneira conseguimos transportar muito mais peças com o mesmo veículo.”

As respostas apresentam ainda, em linhas gerais, características que comprovam o poder de transformação do departamento de logística estudado ao mostrar incentivos para que funcionários colaborem com novas ideias as quais podem, inclusive, receber premiações da diretoria; referências a um “despertar” da empresa para se adaptar ao mercado e processos de análise de viabilidade de novos projetos de inovação para o departamento.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar como as recentes mudanças nos processos de logística implementadas por uma empresa do setor automobilístico impactaram não somente o desempenho deste departamento, mas também como as partes envolvidas, em especial os funcionários do setor perceberam as influências de tais mudanças sobre suas próprias rotinas na empresa e no ambiente de trabalho, para tanto o embasamento teórico considerou



publicações científicas voltadas para o setor de logística e também as metáforas sobre as imagens organizacionais.

Em relação à busca por inovação nos processos de logística com o objetivo de conquistar vantagens competitivas, a análise das respostas fornecidas pelos entrevistados mostrou que a empresa conseguiu atingir os resultados esperados por obterem maior controle dos processos de toda a cadeia de serviços, redução de custos, atualização das tecnologias utilizadas e envolvimento da equipe em conformidade com a literatura pesquisada.

Quanto à utilização da metáfora da mecanização, esta se mostrou válida para a análise das mudanças realizadas no setor de logística estudado uma vez que a própria conquista dos resultados se deu por meio de novos processos elaborados para permitir a padronização e previsibilidade das operações, o impacto sobre o ambiente de trabalho nesta ótica mostrou a exposição dos funcionários a rotinas mais controladas e maior carga de tarefas.

Sobre a lente da metáfora do fluxo e transformação ficou evidente que a necessidade de mudanças pelas quais o setor de logística passou foi resultado das influências do mercado e dos concorrentes, provocando a busca por maior interação da empresa com seus fornecedores, mobilização das equipes internas e satisfação dos clientes. Os respondentes destacaram também a importância da adoção de uma mudança que pode ser considerada pequena em relação à reengenharia das embalagens, mas que provocou um grande impacto nos resultados uma vez que se economizou nos custos e otimizou o espaço no transporte das peças, este fato está alinhado com a teoria do caos e dos sistemas complexos abordados por Morgan (2013) nesta metáfora.

Consideramos, portanto, que a pergunta de pesquisa foi satisfatoriamente respondida uma vez que tanto do ponto de vista do impacto das mudanças sobre o desempenho quanto sobre o ambiente de trabalho puderam ser observadas e analisadas com a utilização das metáforas da mecanização e do fluxo e transformação evidenciando que a utilização da teoria das imagens das organizações proporciona uma abordagem válida para a interpretação não somente das questões quantitativas, mas também dos fatores humanos, culturais e políticos da organização.

6. REFERÊNCIAS

Borges-Andrade, J. E., & Pilati, R. (2000). Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(1), 113–134. doi:10.1590/S1415-65552000000100007

Busse, C., & Wallenburg, C. M. (2011). Innovation management of logistics service providers: Foundations, review, and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(2), 187–218. doi:10.1108/09600031111118558

Chapman, R. L. ;Claudine. S. K. (2002). Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework, 12(6), 358–371.

Notteboom, T., Rodrigue, J. P. (2008). Containerisation , Box Logistics and Global Supply Chains: The Integration of Ports and Liner Shipping Networks, 152–174. doi:10.1057/palgrave.mel.9100196

Ferrer, P. S. S., Galvão, G. D. A., Lima, L. F., & Garcez, M. P. (2014). Desenvolvimento de um projeto complexo em uma organização orientada a processos: uma perspectiva pelas metáforas organizacionais. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos.



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

James, P. S. (2014). Aligning and Propagating Organizational Values. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 95–109. doi:10.1016/S2212-5671(14)00180-4

Morgan, G. (2013). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, (2a. Ed).

OECD (2005). *Oslo Manual*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York, Free Press.

Sakchutchawan, S., Hong, P. C., Callaway, S. K., & Kunnathur, A. (2011). Innovation and Competitive Advantage: Model and Implementation for Global Logistics. *International Business Research*, 4(3), 10–22. doi:10.5539/ibr.v4n3p10

Salehi, F., & Yaghtin, A. (2015). Action Research Innovation Cycle: Lean Thinking as a Transformational System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 293–302. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.891

Soloucho-Pele, L. (2014). Competitive advantage : the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 271–280. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.058

Visser, E. J. (2007). Logistic innovation in global supply chains: An empirical test of dynamic transaction-cost theory. *GeoJournal*, 70(2-3), 213–226. doi:10.1007/s10708-008-9133-0

Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L., & Ying-Chien, C. (2011). Types of Competitive Advantage and Analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100–105. doi:10.5539/ijbm.v6n5p100

Yin, R. K., & Grassi, D. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos (Vol. 2)*. Bookman Porto Alegre.