

Implantação de uma Mudança Funcional em uma Empresa de Milhos Híbridos

Resumo

Este trabalho faz parte de um estudo feito em uma empresa de milhos híbridos que passou por mudanças radicais em sua organização estrutural, da qual refletiu em problemas que deveriam ser solucionados.

Tais mudanças estão centralizadas em um foco inicial: a transferência de poder de um grupo nacional que se organizava de uma maneira muito peculiar, caracterizada por um sistema dito familiar; para um sistema um tanto mais complexo, baseado numa organização transnacional.

Vários problemas periféricos foram observados desde a nova composição hierárquica até a insatisfação dos funcionários ante às mudanças.

1. A organização

A Empresa B é uma empresa de semente de milho híbrido que desde sua fundação pertenceu a um grupo brasileiro. Atualmente, contudo, ela foi incorporada a um grupo norte-americano que detém o controle total da produção (do milho híbrido).

Fundada em 1978, teve sua sede administrativa e sua primeira sede industrial localizadas no interior do estado de São Paulo. Até os dias de hoje, poucas foram as mudanças sofridas: apenas outras duas unidades industriais se

somaram à sede original. Em 1983 foi lançado no mercado brasileiro um milho híbrido ainda inédito no Brasil.

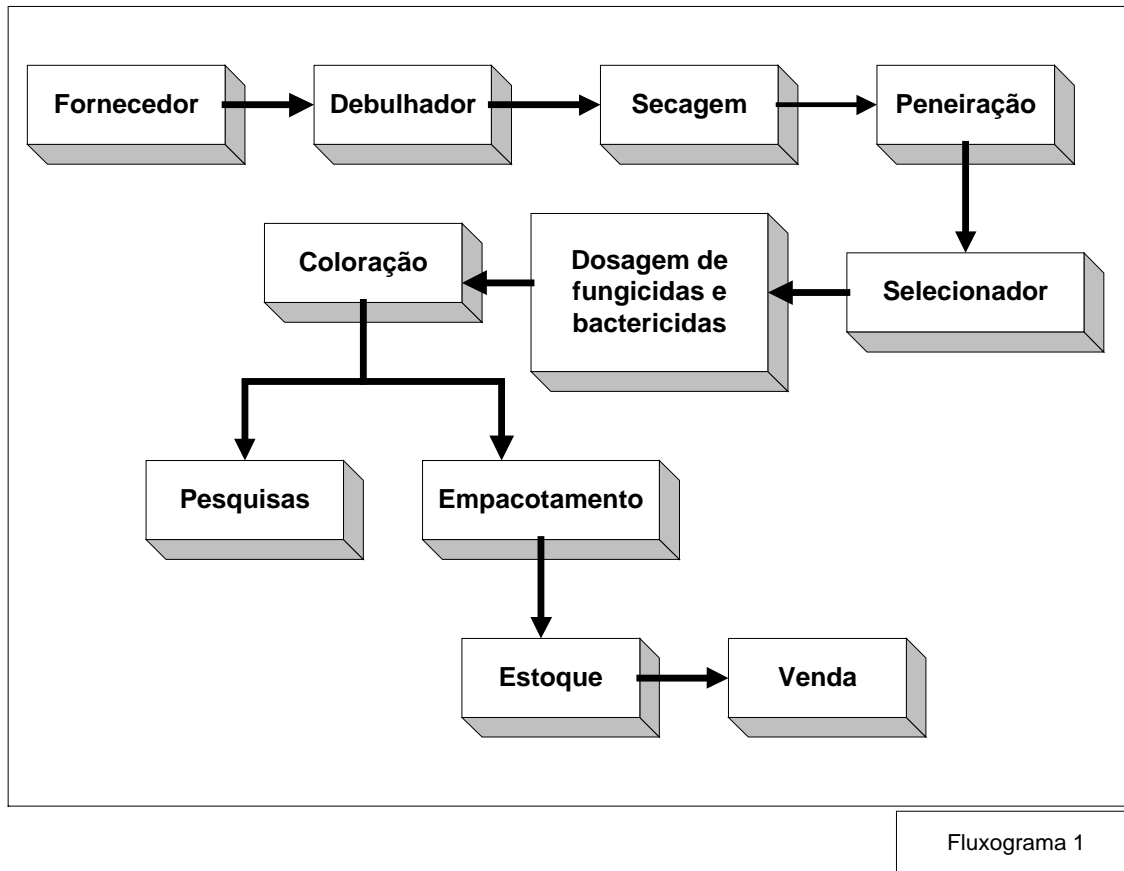
Baseado em pesquisas norte-americanas, o “sugar corn”, ou milho doce, como é popularmente conhecido, representa atualmente 98% do consumo interno.

A base da produção total da empresa chega a 130 000 sacos de 20kg ao mês (dados de 1998) , porém, números anteriores mostram um crescimento altamente considerável. Veja a tabela:

Tabela 1: produção anual média de sacos de 20kg

ano	sacos
1978	670 000
1990	1 176 000
1998	1 560 000

A linha de produção é representada pelo fluxograma abaixo contendo suas principais etapas:



O recebimento do milho vindo do fornecedor é feito num galpão de média capacidade (8 caminhões), onde fica armazenado num período máximo de três dias.

Deste galpão, o milho é transferido direto para um segundo, de mesma capacidade, através de uma esteira. Neste segundo galpão é que se inicia a fase de debulhação do milho, e é nesta passagem que ocorre o primeiro teste para saber se o lote está apto ou não para seguir o processo. Tal teste consiste em um prensador que verifica a resistência de uma amostra de milho.

A secagem é feita em terceiro galpão. Nesse local as sementes ficam no máximo 72 horas, a uma temperatura de 35 graus centígrados e uma umidade relativa de 5 %. Depois elas seguem para a peneiração que ocorre no mesmo galpão, onde toda a macroimpureza será separada do milho.

No estágio seguinte ocorre a seleção de grãos, na qual o milho passa por diversos selecionadores mecânicos dispostos de acordo com as necessidades da produção. Logo depois, temos dosagens específicas de fungicida e bactericida, características de cada espécie de grãos.

Na coloração do grão, este recebe uma cor própria com a função de distinguir os produtos internamente, além de reconhecer que ele já não pode ser ingerido neste estado devido a injeção anterior dos fungicidas e bactericidas.

O processo se finaliza com o empacotamento, amostragem e a estocagem do produto.

A amostragem é caracterizada por uma análise feita com uma amostra do produto, realizada na própria unidade, seguindo dois processos:

- Submeter as amostras de um determinado lote a uma simulação de temperatura muito fria (4 graus centígrados) e geadas durante três dias;
- Submeter a amostra a altas temperaturas (45 graus centígrados) por 15 dias, simulando um verão muito rigoroso, ou até mesmo um período de estiagem.

2. O problema

O problema estudado foi o impacto na empresa causado pela mudança de proprietários.

O fato gerador deste impacto foi o falecimento do dono e patriarca da família anteriormente proprietária e também pela má administração de seus sucessores, culminando com a sua venda para uma empresa norte-americana.

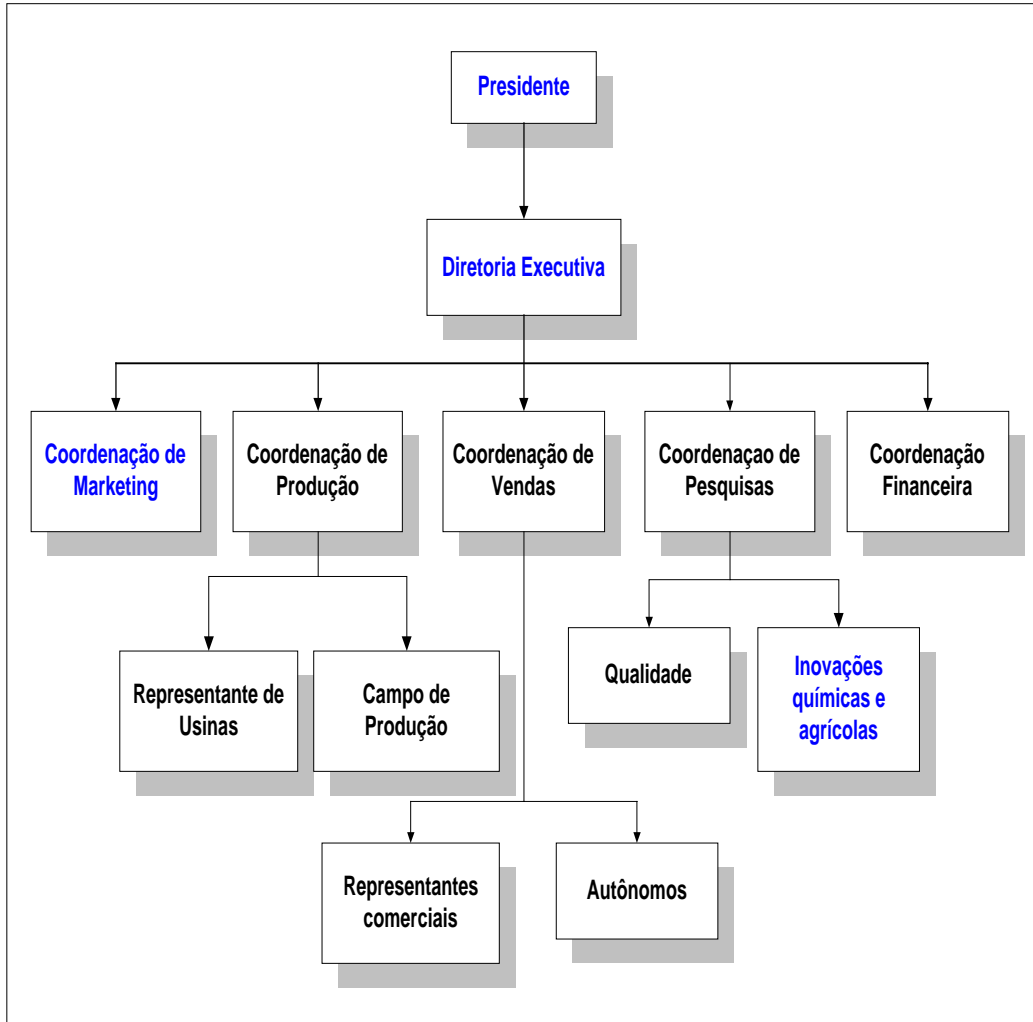
Problemas periféricos foram surgindo em decorrência deste problema inicial, tais como: o mercado mais competitivo; a satisfação dos empregados que temiam perder seus empregos; mudança do perfil da empresa, seguindo as necessidades do novo proprietários.

Os aspectos citados neste item serão discutidos com uma maior precisão no decorrer dos demais itens.

3. A mudança

Para começar uma análise mais detalhada da mudança, alguns fatores devem ser levados em conta.

Antes de sua venda, o grupo inicialmente detentor do poder era formado por membros de uma só família, cabendo a eles a maioria dos cargos executivos.



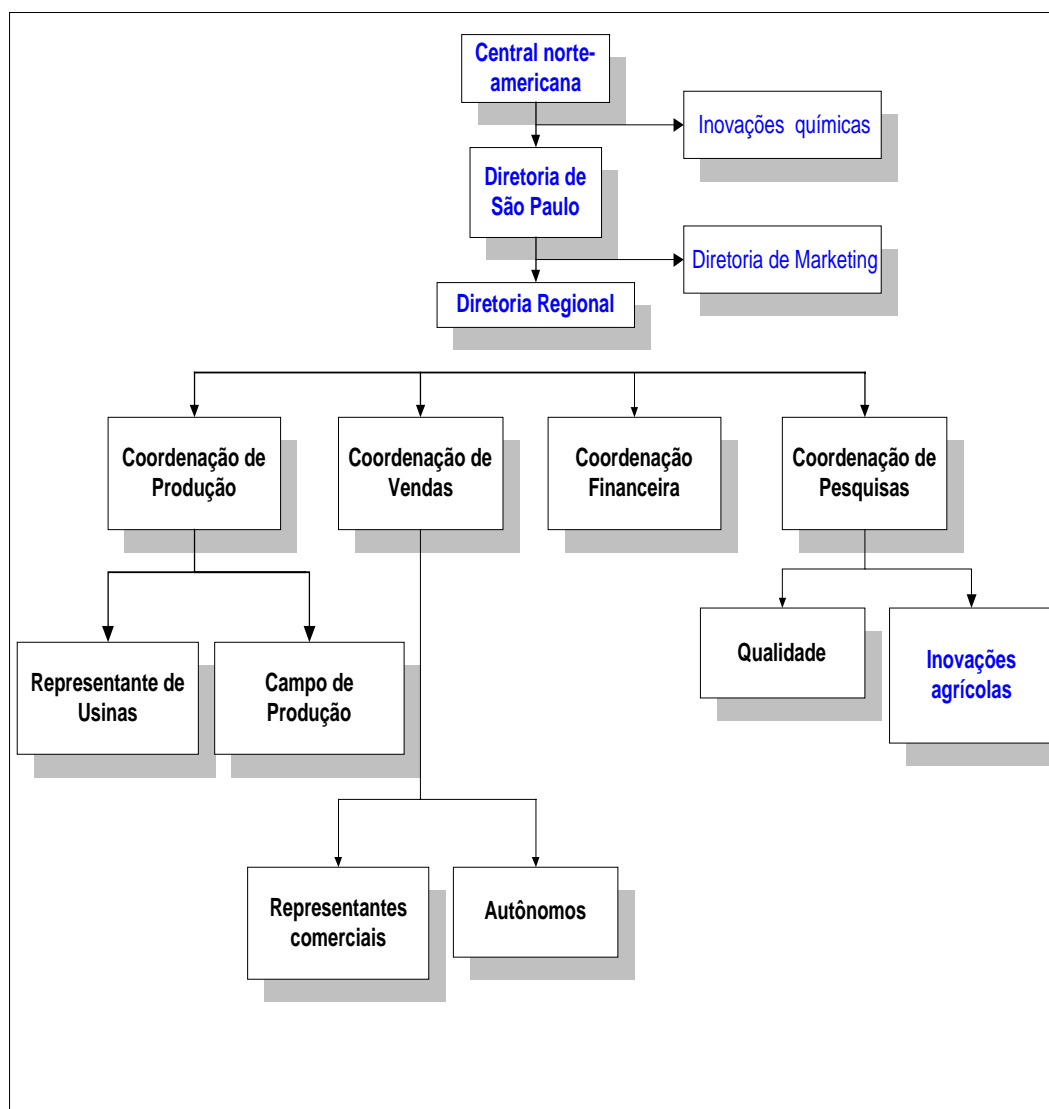
Organograma anterior

O Organograma anterior mostra a organização e a distribuição de cargos na seguinte seqüência: no topo, o presidente detentor do comando de todo o processo de produção e patriarca da família. Seguido, a diretoria executiva, formada muitas vezes por um familiar em cada cargo de diretor. As coordenações (Marketing, Produção, Vendas, Pesquisas e Financeira) caracterizadas por equipes de funcionários.

Percebe-se que apesar do grupo apresentar um porte médio, sua estrutura organizacional é comparada a uma empresa de grande porte.

Os setores de inovações agrícolas e químicas, coordenação de marketing, presidência e diretoria executiva apresentaram o maior número de mudanças.

Compare com o organograma que se segue:



Organograma posterior

Comparando os dois organogramas, a diferença estrutural ocorrida é clara.

Na situação atual a organização da empresa mudou absolutamente. A central norte-americana ficou no lugar do presidente. Houve também, o aparecimento de uma nova diretoria, conhecida como diretoria de São Paulo, com função de elo de ligação entre a diretoria regional e a central americana.

Porém a mudança mais sentida foi a transferência de inovações químicas para a sede norte-americana, que acarretou uma transferência de tecnologia e inovações diretamente para outro país.

A diretoria de marketing, agora apoiada a diretoria de São Paulo, é responsável por toda a divulgação do produto frente ao mercado.

Cabe a nova diretoria regional, antiga diretoria executiva da empresa, a manutenção de uma **organização territorial**, baseada em elementos geográficos, uma vez trabalhando com um mercado muito maior (Centro-Sul) do que trabalhava anteriormente (regional – interior de São Paulo).

Outros fatores que mudaram: a procura por parte da nova diretoria de uma maior especialização de seus funcionários, contratação de uma telefonista bilingüe, o diretor financeiro passa a ter uma responsabilidade maior por sua região e não mais por toda a corporação.

A preocupação com o trabalhador era um tanto “aparente” antes da venda, havia apenas programas de gratificações. Com a nova formação organizacional, muitas melhorias foram implantadas, tais como: a discussão de uma maneira de aumentar a escolaridade dos trabalhadores do setor de produção e parcerias com cooperativas escolares para a realização de tais melhorias.

4. Problemas de implantação e tentativas de solução

Destaca-se, dentro desta questão, o maior distanciamento entre os funcionários da produção e direção da empresa decorrido do deslocamento do centro oficial da planta para a capital do estado, acarretando uma maior burocracia interna.

Em relação aos funcionários, o problema já esperado era a possibilidade de perda de cargos e até mesmo de emprego.

Tal preocupação não só foi dos trabalhadores do setor de produção, mas também das coordenações que viram suas funções minimizadas ante a nova diretoria da capital.

A partir de tudo o que foi colocado, chegou-se no ponto crucial da análise: as soluções .

No primeiro esquema analisado, a mudança de organograma, viu-se um problema muito maior do que a solução encontrada pela sede norte-americana ante aos problemas de implantação (fiscalização da empresa, controle financeiro da produção, etc.) O controle mais efetivo da empresa acabou ocasionando um distanciamento interno entre os cargos altos e os mais baixos.

Como reflexo desta mudança têm-se um aumento de burocracia dentro da linha de produção e a diminuição da autonomia das coordenações.

Um exemplo disto dentro da empresa é a liberação de um pedido de compra de um milho híbrido que para chegar à linha de produção demora entre quatro e cinco dias devido a distância entre a sede administrativa e os núcleos de produção na montagem dos pedidos (o que inclui a liberação da diretoria). Antes da mudança, os pedidos eram diretamente enviados para o setor de produção.

A mudança no setor de Marketing para a diretoria da capital, conseguiu alcançar alguns resultados, como a maior abertura de mercado para os produtos e um projeto de Marketing mais apurado.

Outro aspecto relevante foi a transferência da área de pesquisa química, vital para este mercado, para a matriz norte americana retirando da planta todo conhecimento associado a inovação tecnológica.

A insatisfação dos funcionários começa a ser trabalhada com uma aproximação dos diretores regionais, através encontros, com a linha de produção, já que parte de suas funções foi absorvida pela nova diretoria. Com esta aproximação, os funcionários ficaram mais bem dispostos para fazer suas reivindicações.