

Reformulação da linha de produção de uma Empresa Têxtil

Resumo

Este trabalho teve por objetivo analisar a postura de uma organização de grande porte do setor têxtil brasileiro frente a uma série de mudanças de caráter tecnológico no processo produtivo. Para isso, foram realizadas entrevistas com o gerente de Recursos Humanos da organização, que apresentou a estrutura da empresa antes e depois da introdução das mudanças.

1. Introdução

O presente trabalho analisou uma empresa do setor têxtil, fabricante de meias, localizada em uma cidade de cerca de 150 mil habitantes no interior do estado de São Paulo. A Empresa é de origem familiar, fundada em 12 de janeiro de 1921 por imigrantes italianos de Strigno, Veneto, que chegaram ao Brasil no dia em que a Princesa Isabel assinava a Lei Áurea, fugindo da crise na Itália.

Em março de 1964, oito meses após a morte do patriarca, a família decidiu adotar a data de seu aniversário, 21 de março, como data de fundação da Empresa.

Desde sua fundação, a Empresa se consolidou como uma marca forte e de confiança no mercado brasileiro. Em 1989, porém, em meio à recessão econômica que grassava no país, fica evidente a obsolescência das máquinas da Empresa. E, a partir daí, tem início uma mudança radical que só vem se completar onze anos mais tarde, já em 1998, com a substituição completa de todos os seus equipamentos.

Hoje, ela é a maior Empresa, em número de funcionários, da cidade, é líder de mercado em seu setor, no Brasil, e teve seu produto considerado a melhor meia do mundo. Exporta para o Mercosul e para vários países da América Latina e também para Portugal. Além de sua própria marca, ela também fabrica outras, e detém licenças de fabricação de vários personagens do universo infantil. Tem 40000 pontos de venda e apenas uma loja própria, no prédio da antiga relojoaria da família.

A matéria-prima é quase toda importada, vindo dos Estados Unidos, Japão, França, Itália, Alemanha, Espanha e Israel. Apenas o elastano não é importado. Suas 2000 máquinas, das quais mais de 1000 são eletrônicas, são todas italianas.

Em suas dependências a empresa mantém, ainda, uma creche para os filhos de funcionários até os três anos, um ambulatório, um restaurante (R\$0,40 a refeição). Oferece, também, Telecurso para seus empregados, que assistem às aulas durante o expediente e depois pagam com uma hora a mais no fim de seu turno.

2. Histórico

As primeiras máquinas utilizadas pela empresa eram de origem inglesa, compradas através de um anúncio no jornal *O Estado de S. Paulo*. A relojoaria da família foi vendida e a sala de estar se tornou a primeira planta da fábrica. Em meados dos anos 20, seu fundador comprou parte do quarteirão que abrigava a antiga planta, e ali, nos fundos para sua casa, estabeleceu a fábrica.

Com as economias norte-americana e européia ainda fragilizadas pela primeira guerra mundial, o Brasil impulsionou fortemente o desenvolvimento de sua indústria, uma vez que era necessário produzir seus bens de consumo: não havia de quem importá-los. De 1921 ao início da década de 30 as dimensões da fábrica se ampliaram, as vendas cresceram e uma reestruturação interna, com delegação de funções específicas, deram à Empresa, finalmente, uma estrutura administrativa.

Em 1939 foi erguido o prédio no centro da cidade, que abrigaria a fábrica até a mudança para a planta atual, em 1994.

Em 1980 foi instalado o Departamento de Criação, com a contratação de estilistas profissionais, terminando definitivamente com o amadorismo e a cópia na empresa.

Em 1982, parte da produção (tinturaria, depósitos e manutenção) começou a ser transferida para a segunda planta da fábrica. A idéia era que, em cinco anos, toda a produção fosse transferida para lá, mas problemas de toda ordem adiaram a transferência por mais de dez anos.

Tabela 1: Número de Funcionários ao longo de 1955-1980

Ano	N. de Funcionários
1955	500
1960	360
1965	600
1970	708
1975	964
1980	1999

Tabela 2 : Faturamento Anual no Período de 1955-1993

Ano	Faturamento (US\$)
1955	1.392.000
1970	2.840.000
1991	44.000.000
1993	3.000.000

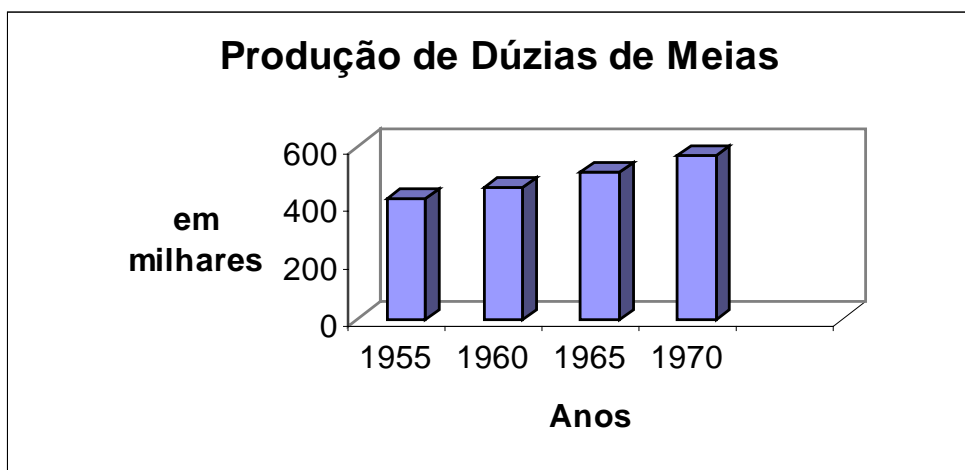


Gráfico 1: Produção do Período de 1955-1970

3. A Empresa antes da mudança

O parque industrial é dividido em três partes: meia-calça feminina, meia bebê, infantil, feminina-soquete, desenhada e esportiva e masculina social e sportswear.

A fábrica possui os seguintes setores: texturização do fio, tingimento, processamento (fabricação da meia propriamente dita), embalagem e controle da qualidade.

Desde a década de 70, devido às barreiras à importação existentes no Brasil, a empresa não podia importar maquinário, correndo, assim, o risco de estacionar em um nível tecnológico muito abaixo da concorrência internacional. A maneira encontrada para contornar a política protecionista brasileira e assim acompanhar o desenvolvimento tecnológico foi, de certa forma, original.

Ela mantinha, em suas dependências, uma oficina. Enviava seus técnicos ao exterior para que eles estudassem minuciosamente as máquinas que lá estavam sendo lançadas, de volta ao Brasil, eles as “projetavam”, para que então elas pudessem ser reproduzidas em suas oficinas. A manutenção dessa oficina, sem dúvida, consumia uma parcela significativa do orçamento da Empresa.

Toda a Empresa estava amarrada a uma estrutura rígida e fortemente hierárquica, e as relações “entre-níveis” eram desestimuladas, sendo que esta estrutura era antiga e assim o exigia, e a administração não se preocupava com o bem estar dos funcionários. Estes não podiam conversar durante o trabalho, e qualquer saída devia ser antes autorizada por seu chefe. Além disso, seu quadro de funcionários estava extremamente inchado.

Antes da mudança na linha de meias femininas, as máquinas teciam as pernas das meias, que eram acumuladas em cestos. As operadoras, então, pegavam duas pernas, cortavam-nas onde necessário, cosiam, fechavam suas extremidades e costuravam os reforços. Nas seções produtoras das demais meias, eram necessárias duas máquinas: uma para coser as meias e outra para fechar suas extremidades (remalhar). As máquinas eram alimentadas manualmente; as de coser eram operadas por dois homens e as de remalhar, por um. A cada mudança na estampa da meia, os teares eram desmontados e as agulhas reorganizadas de acordo com o desenho da meia a ser produzida, o que tornava imenso o tempo de set up.

4. A crise

A partir de 1988 tiveram início anos difíceis para a empresa. A família se envolvia cada vez mais em disputas internas pelo poder, criando e desfazendo grupos, ao mesmo tempo em que o lucro operacional caía e investimentos não davam tão certo como planejado. Junte-se a isso a situação econômica instável no país, com os Planos Cruzado e o governo Sarney. No início dos anos 90, com o governo de Fernando Collor, a empresa oscilava perigosamente.

Finalmente, em novembro de 1991, um profissional contratado através de um *head-hunter* assumiu a direção da empresa com o intuito de “não deixar o barco afundar”. Foi ele o responsável pelo início da automatização da fábrica, com a compra das máquinas da linha de meias-calças femininas, no mesmo ano. Essa experiência, porém, foi infrutífera. Os gastos eram maiores que os lucros, e o lucro operacional continuava caindo vertiginosamente. Além disso, vários empreendimentos não proporcionaram o retorno esperado. Enquanto isso, a concorrência crescia. À época de sua saída, o executivo deixou a empresa em uma condição onde produzir dava prejuízo, e com uma dívida de US\$ 7,3 milhões.

Em 1993, após um consenso em família, assumiu o cargo de diretora-superintendente a neta do fundador, tendo seu tio como diretor-presidente. A partir daí começa então a fase mais drástica, e crucial, para o futuro da Empresa, a das mudanças.

Para reverter o quadro em que a Empresa se encontrava, várias medidas foram tomadas. Montou-se um novo quadro gerencial, enxuto, com apenas 6 gerentes (que já haviam sido 15, e depois 9). O quadro de funcionários, foi reduzido a 1250 (sendo que já havia chegado a 3000). Um plano de austeridade, destinado a reverter os prejuízos, foi traçado e rigidamente seguido. Em 1994, finalmente, a fábrica fechou com prejuízo zero.

Porém, dentre todas as medidas adotadas para reerguer a Empresa, sem dúvida a mais importante foi a substituição completa de sua linha de produção, idealizada em 1988. Durou sete anos, de 1989 até o início de 1998, quando chegou o último lote de máquinas.

5. A mudança

A mudança consistiu basicamente em uma modificação no processo de produção, com o lançamento de novos produtos no mercado. Foi um fato de suma importância para que a Empresa se colocasse em condição de concorrer nos mercados interno e externo e alcançasse outro nível de desenvolvimento tecnológico.

A primeira linha a ser substituída foi a de produção de meias-calças femininas. As máquinas foram compradas em 1991, e até hoje permanecem funcionando, fato justificado por não haver nada mais novo no setor para motivar uma possível troca.

A partir de 1993 as mudanças foram mais sensíveis. Ajudou muito o fato de, a essa época, o Brasil estar abrindo sua economia ao capital estrangeiro, o que possibilitou à empresa concretizar a troca das linhas.

A mudança atingiu a fábrica toda, setor por setor. Técnicos da empresa eram enviados aos países produtores do maquinário - Japão, China, Itália e Coreia. Lá, esses técnicos estudavam as máquinas para determinar quais eles substituiriam aqui no Brasil. A hierarquia da substituição foi determinada em primeiro lugar pelas necessidades de produção e então pela obsolescência das máquinas. Eram comprados lotes pequenos, e as máquinas antigas, completamente sucateadas.

A mudança teve o envolvimento de toda a fábrica. A diretoria a conduziu, com o auxílio de todos os gerentes e, principalmente, do pessoal da área técnica. O treinamento e remanejamento de pessoal ficou sob a responsabilidade do setor de Recursos Humanos. Toda a fábrica, que antes se dividia entre duas plantas, foi transferida para uma só, a segunda planta, em 1994.

Os setores mais atingidos foram os de fabricação da meia propriamente dita. A manipulação dos fios, a embalagem e o controle de qualidade praticamente não foram atingidos. Na linha de meias femininas as máquinas passaram a fazer o trabalho das operárias: cortar e coser as duas pernas da meia-calça. Às trabalhadoras restava apenas o trabalho de alimentar as máquinas. Nas seções produtoras das demais meias a mudança foi ainda mais drástica: as novas máquinas cosiam as meias e fechavam suas extremidades (remalhar), sendo a linha toda controlada por um técnico sentado em frente a um computador. Antes da automatização eram necessárias duas máquinas: uma para coser a meia e outra para remalhar. Cada máquina era operada por um funcionário, e o tempo de *set up* era imenso: a cada

troca de produto todos os teares eram desmontados e suas agulhas reorganizadas de acordo com a estampa da meia a ser produzida. Hoje esse mesmo técnico que controla as máquinas determina as mudanças necessárias com uma simples ordem de programação.

6. As dificuldades

O maior problema causado por toda essa mudança foi o chamado “desemprego tecnológico”. Com a chegada das novas máquinas, grande parte dos operários simplesmente não era mais necessária, uma vez que apenas um deles poderia controlar tudo o que outrora cinquenta controlavam. Quanto as dificuldades em operar novas máquinas, houve alguns problemas no início, como a adaptação dos funcionários com novas máquinas, pois as mudanças foram drásticas. Contudo, foi dado treinamento a todos os operários que passaram a trabalhar com as máquinas novas. Porém a empresa não teve outra saída senão demitir. De seus 3000 funcionários, apenas 1200 permaneceram. Ficou decidido que seriam demitidos primeiro aqueles funcionários mais próximos da aposentadoria. Mas a questão era: como demitir pessoas que haviam dedicado 20, 30 anos de suas vidas à empresa? A resposta veio dentro de uma decisão anteriormente tomada pela diretoria - eles eram uma fábrica de meias, e só deveriam produzir meias, o que implicava na terceirização da produção de cuecas. A empresa então financiou todo o maquinário da linha de cuecas a seus ex-funcionários, fazendo com que a demissão deixasse de ser um problema e se tornasse uma oportunidade para o surgimento de microempresários.

7. As conseqüências

Mesmo que tenha sido uma mudança tecnológica, de processo, o que se observou ao final foi uma reviravolta nas relações interpessoais dentro da Empresa. Primeiro houve a redução dos níveis hierárquicos dentro da fábrica (não há números precisos), em grande parte devida à redução no número de empregados. Os subordinados têm, hoje, fácil acesso a seus superiores e aos superiores destes. O número de chefes e contramestres diminuiu bastante, e os gerentes, como já foi dito,

passaram de quinze para cinco (há um cargo vago - o de gerente industrial). A diminuição dos níveis hierárquicos aumentou em muito as facilidades de comunicação. Se há quinze anos não era permitido aos operários conversar com o colega ou ir ao banheiro sem a autorização expressa de um chefe, hoje isso já não existe mais.

As conseqüências dessa mudança foram, indubitavelmente, positivas para a Empresa. Em 1994 foram produzidos 30 milhões de pares de meias. Hoje esse número chega a 65 milhões por anos, mais que o dobro. Os acidentes de trabalho foram reduzidos em cerca de 70%.

Os gastos diminuíram drasticamente: os gastos com salários caíram a 1/3, o consumo de energia caiu, as indenizações pagas por acidentes de trabalho também se reduziram, e só o fechamento da primeira planta economizou US\$ 200 mil ao ano em manutenção, além de representar um aproveitamento mais eficiente do espaço físico. O desativamento da oficina também significou redução de gastos. Com isso a Empresa pôde tornar seu produto mais barato e, conseqüentemente, mais competitivo no mercado.

As expectativas quanto ao retorno dos investimentos foram totalmente atingidas, sendo que a Empresa conseguiu se firmar novamente no mercado. Este processo obteve sucesso total, pois, além de reerguer a fábrica, a colocou em situação de competir e de se manter atualizada em relação às mudanças tecnológicas.

8. Reflexão Teórica

Apesar das relações entre as pessoas terem melhorado e, conseqüentemente, se tornado mais flexíveis, não houve nenhuma mudança substancial na organização do trabalho entre os funcionários. Além disso, tais mudanças ocorreram apenas como conseqüência da mudança tecnológica, não tendo sido em nenhum momento planejadas pela diretoria.

Nos setores da fábrica onde ainda há forte presença de trabalho manual, como a alimentação das máquinas de embalagem e o controle da qualidade, sendo os demais setores todos automatizados, tendo como forma de produção e manipulação dos produtos extremamente mecanicista.

De fato a Empresa não deu importância alguma a uma área tão importante como a área de recursos humanos que, hoje em dia, direciona o desenvolvimento de outras áreas dentro das organizações.

É interessante analisar a crise enfrentada pela Empresa ressaltando-se o fato de ela ser uma empresa familiar. Ao invés de grupos acionários, que têm poder de decisão através de votos em assembleias, existem filhos, netos, etc, que querem, a todo custo, exercer sua parcela de poder dentro da empresa, não necessariamente através do voto. Tal fato pode levar a um descontrole dentro da Empresa, não há acordo entre as várias facções da família, e as decisões ficam suspensas até que os grupos entrem em consenso. Enquanto isso, a concorrência avança.

A Empresa não foi diferente da maioria das outras, ela focou seus esforços onde realmente estava seu negócio, que era a fabricação de meias.

Sem dúvida foram os investimentos em tecnologia e a consequente mudança das máquinas que a levaram a alcançar tal posição.