

# FOSFÉRTIL: Os mil dias decisivos

*"Os empresários não sabem dirigir o governo.  
O governo não sabe dirigir as empresas".  
(Margareth Thatcher - A "Dama de Ferro" que  
comandou a privatização na Inglaterra).*

ALEXANDRE GRACIOSO

**C**asos de aquisições e fusão de empresas estão na ordem do dia em todo mundo, no bojo das grandes transformações decorrentes da conjunção de vários fatores, dentre os quais a incrível velocidade com que surgem e evoluem novas tecnologias e o imenso progresso nas áreas de processamento de dados e na das comunicações.

Estas formas de mudanças no controle das empresas somente terão sucesso se forem bem definidas e executadas as ações que as novas controladoras deverão incorporar a seus métodos de gestão.

No Brasil os casos de aquisições mais notáveis são representados pelas privatizações de empresas estatais que ganharam impulso nesta década. Evidentemente cada caso é um caso, comportando ações específicas em função das dimensões das empresas envolvidas, de seus setores de atuação e da importância destes para todo o sistema produtivo do país. No entanto, o estudo de alguns casos particulares pode trazer valiosa contribuição ao aperfeiçoamento de processos de gestão.

No caso específico de privatizações, duas culturas empresariais se chocam frontalmente, e da análise deste entre-choque surgem lições preciosas para estudiosos de administração de empresas em geral e para os que enfrentam os problemas de gestão nas empresas recém privatizadas, em particular.

A privatização da FOSFÉRTIL, que até 1992 foi uma subsidiária da PETROBRÁS, é um desses casos. Sua análise foi feita pelo Prof. Alexandre Gracioso no livro FOSFÉRTIL: OS MIL DIAS DECISIVOS (publicação CEG - Centro de Estudos em Gestão, editado por T.A. Queiroz Editor), aqui condensado.

## *A empresa, seu mercado e sua evolução*

Com o fim do "milagre brasileiro" durante os anos 70, o governo se viu

impossibilitado de continuar com as importações em larga escala, uma vez os países desenvolvidos haviam aumentado em conjunto os preços dos produtos industrializados. Como alternativa para o equilíbrio da economia do país, foi eleito o

desenvolvimento da agricultura, que passou a ter a sua importância não somente no aumento da oferta interna de alimentos, mas, também, na criação de excedentes exportáveis para a geração de mais divisas que deveriam auxiliar no controle das pressões

inflacionárias. Outras questões não menos importantes teriam soluções ligadas ao desenvolvimento agrícola: a absorção de maiores contingentes de mão de obra, a melhoria da distribuição de renda e, ao mesmo tempo, a contenção do êxodo rural. Também a crise internacional do petróleo criava a necessidade de fonte alternativa durável de energia para o setor automotivo, encontrada no plantio de cana de açúcar.

A região Centro-Oeste, os Cerrados, começou a ser "aberta" para a agricultura. Porém seu solo, tal como o da Amazônia, não era adequado para o plantio, por sua excessiva acidez. Seria indispensável incrementar a produção de fertilizantes corretivos, principalmente os compostos chamados macronutrientes básicos: nitrogênio, fósforo e potássio (NPK). O setor privado não estava preparado para realizar os investimentos necessários. Coube ao Estado chamar a si a incumbência.

Dentro deste quadro, nasceu a FOSFÉRTIL, constituída pela CVRD - Companhia do Vale do Rio Doce, com a incorporação de uma pequena usina do CPRM - Companhia de Pesquisas de Recursos Minerais, com o objetivo de explorar e comercializar as jazidas de fosfatos naturais de Patos de Minas, MG. Em fins de 1980 houve a incorporação de Mineração do Vale do Paraíba S/A - Valep, que explorava a mina de Tapira e da Fertilizantes Vale do Rio Grande S/A - Valefertil, com seu complexo industrial de Uberaba, ambas pertencentes à CVRD.

O grupo resultante destas incorporações passou a ser controlado pela FOSFÉRTIL que, por sua vez, era controlada pela PETROBRÁS, através de sua subsidiária PETROFÉRTIL. Em fins de 1991 a FOSFÉRTIL era responsável por 50% da produção nacional de fosfatos (P2O5), com cerca de 550.000 t/ano e acumulava perdas da ordem de US\$ 150 milhões. Nessa época foi decidida sua privatização.

## Características da empresa enquanto estatal

A definição da missão da empresa como estatal poderia se resumir, segundo documento interno escrito no período que antecedeu sua privatização, a:

*"A Empresa tem por objetivo básico o aproveitamento das jazidas minerais, mediante pesquisa, lavra e concentração de rochas fosfáticas; o aproveitamento industrial de minérios fosfatados e associados ou não a estes e, também, a obtenção de outros produtos químicos e o comércio, transporte, exportação e importação destes produtos"* Para uma análise mais acuriosa das implicações desta definição de missão, será interessante, desde já, ter-se uma ideia da definição para a missão da empresa depois de privatizada:

*"Buscar continuamente a satisfação dos clientes, com a participação e o comprometimento de seus recursos humanos, através da excelência de seus produtos de forma competitiva e rentável, preservando o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento da agropecuária nacional"*

As diferenças entre as duas definições são evidentes. Nota-se que na missão estatal não estão incluídas as expressões "satisfação dos clientes" e "de forma competitiva e rentável". Tais omissões não são mero acidente ou esquecimento. Na verdade, assumindo uma perspectiva histórica, as estatais foram criadas para o estabelecimento de recursos de infra-estrutura industrial no país e, com o tempo, passaram a ser um fim em si mesmas. Os conceitos de competitividade e de rentabilidade não precisavam fazer parte da visão de negócios.

No primeiro caso porque o mercado era virtual monopólio, o governo controlava praticamente 100% da produção nacional e as importações de matérias primas para fertilizantes eram

dificultadas pelas altas. No segundo caso, porque as estatais foram criadas, por definição, na intersecção de dois tipos de situação:

- áreas estratégicas que não poderiam ser exploradas pela iniciativa privada nacional e muito menos pelas multinacionais,
- áreas em que a iniciativa privada nacional não teria recursos suficientes ou interesse em explorar.

A agricultura era considerada área estratégica para o Brasil e, por decorrência, também o eram os fertilizantes.

Por outro lado, não havia, há vinte anos atrás, um grupo financeiro nacional disposto a investir US\$ 1 bilhão em instalações de minas e procedimento industrial de minérios fosfatados.

## A cultura organizacional

As mudanças que deveriam ocorrer exigiam uma "nova cultura organizacional" da empresa.

Por essa cultura se entende o conjunto dos valores e crenças que regem o comportamento das pessoas dentro da empresa. Antes da privatização alguns aspectos desta cultura eram bastantes negativos:

**Relacionamentos com os funcionários** - Um aspecto da missão da estatal, bastante controverso e não formalizado em um documento, seria a "missão social da estatal".

A estatal deveria dar grande valor ao relacionamento com os funcionários, como a garantia de seus empregos, o que levava a empresa a uma política extremamente paternalista. Haja vista os vários acordos de benefícios entre ela e os funcionários.

A FOSFÉRTIL avaliava seu pessoal segundo dois parâmetros: mérito e tempo de empresa. Inicialmente um funcionário poderia se destacar por mérito e ter um avanço em sua carreira mais rápido do que teria outro menos esforçado. Porém, ao chegar a um certo limite, a ascensão de qualquer profissional se tornava mais lenta até atingir um patamar no qual estacionava. O profissional mais esforçado era promovido mais rapidamente até este

limite, mas, no fim, o profissional menos esforçado o alcançaria.

Na cultura estatal, paternalista, todos deveriam ter as mesmas chances, o que leva a um nivelamento profissional por baixo. O resultado é que os maus profissionais se sentem muito bem, e os outros se sentem frustrados.

*Excesso de burocracia* - É uma das características básicas de atividades que administram dinheiro público. Em nome do zelo por este dinheiro e pelo temor a sanções por parte de autoridades, nasce uma avalanche de normas que partem do princípio da desconfiança quanto à honestidade de todos os envolvidos. Todos, desde a alta direção até os mais baixos cargos, passaram a agir mais de acordo com as normas do que com a lógica natural para a obtenção de resultados. As normas passam a ser um dos fatores mais importantes nas avaliações de desempenho e são originadas, na maioria das vezes, de autoridades ou "autoridades" externas que as criam de maneira genérica, mesmo porque não conhecem as peculiaridades de cada ação ou procedimento o que, na maioria das vezes, cria verdadeiros contra-sensos, bloqueando ações positivas e propiciando expedientes que levam a resultados mais danosos do que aqueles que se querem evitar.

Uma das normas de efeitos mais nefastos era a que regulamentava a contratação de terceiros, no caso do Decreto 2.300, que normalizava as licitações de serviços públicos. De acordo com este decreto, a estatal deveria abrir uma concorrência a cada ano para a prestação de serviços e não poderia discutir o preço proposto pelos fornecedores. O preço do ganhador seria o contratado, ainda que fosse mais caro que os do mercado. Entre os resultados negativos desta prática, o principal é que as empresas fornecedoras formavam os conhecidos acordos em que cada vez uma delas seria a vencedora, sendo suas propostas "cobertas" pelas outras concorrentes.

Assim o vencedor já sabia que dali a um ano, mesmo que tivesse prestado um bom serviço, não seria a vez

dele, o que o desestimulava quanto à qualidade do serviço prestado e impedia a possibilidade de uma parceria a longo prazo o que, sem dúvida, aperfeiçoaria seu relacionamento com a empresa.



Unidade de nitrato de amônio em Piaçaguêra

Uma outra norma perversa, o Decreto 1290/73, obrigava a estatal a aplicar seus excedentes de caixa somente no Banco Central. A lógica que respaldava esta norma era a de se evitar que a empresa aplicasse em bancos e entidades financeiras em dificuldades e, no caso de uma eventual falência, viesse a ser dilapidado o patrimônio público. Sempre presente o princípio da desconfiança. As taxas do BC eram muito mais baixas que as dos bancos privados, de modo que o patrimônio público era lesado pelo próprio governo ao impedir que a estatal fizesse um melhor uso de seus recursos.

As contratações e demissões de pessoal eram regulamentadas pela PETROBRÁS, que por sua vez era obrigada a seguir as normas do Ministério de Minas e Energia. Somente quando autorizada pelo Ministério a estatal poderia contratar pessoal. Como consequência, quando as contratações eram autorizadas, contratavam-se mais pessoas que o necessário, pois não se sabia quando novos funcionários seriam contratados novamente. As demissões eram

extremamente complicadas. Em primeiro lugar porque não haveria chance de se repor o funcionário demitido, em segundo lugar porque o motivo para se demitir uma pessoa deveria ser muito forte, além disso muitos funcionários eram apadrinhados por políticos ou por pessoas influentes e, simplesmente, não poderiam ser mandados embora. Tais funcionários, em grande parte ocupando posto em níveis altos na administração, não tinham qualquer qualificação para seus cargos. Houve até um caso em que um médico de Uberaba, derrotado nas eleições para prefeito, assumiu a presidência da empresa, durante um tempo. Excelente médico, mas de fertilizantes quase nada entendia.

Uma outra consequência do excesso de normas é a "administração do ao-ao" nome pitoresco com que os funcionários apelidavam o estilo decisório dentro da FOSFÉRTIL enquanto estatal. Ao superior, ao Chefe do Setor, ao Gerente da Área, ao Diretor Superintendente da Fosfertil, ao Presidente da Petrofertil, ao Presidente da Petrobrás, ao Ministro de Minas e Energia; e depois voltava ao Presidente da Petrobrás, daí ao Presidente da Petrofertil, até chegar de volta ao Supervisor e ao funcionário que havia proposto uma nova ideia. Resultado: um enorme tempo para se tomar uma decisão. Qualquer ideia de melhoria nascida entre o pessoal de base quase nunca era posta em prática por melhores e necessárias que fossem.

Este sistema "ao-ao" reduzia também enormemente a flexibilidade em relação aos planos anuais de investimento. Ao fim de cada ano os orçamentos eram feitos para o ano seguinte. Se aparecesse uma necessidade de emergência, ela teria que esperar até o outro ano, pois não havia sido prevista e o circuito do "ao-ao" levava enorme tempo a ser percorrido. Ao terminar o período coberto pelo orçamento, caso uma despesa orçada não tivesse sido realizada e o dinheiro houvesse sido poupado, era exigida uma justificativa pelo auditores, e o mesmo gasto não poderia ser incluído no orçamento seguinte. Para

contornar isto foi criado o artifício do Penhor Mercantil, de acordo com o qual se compravam bens que constavam do orçamento, pelo simples fato de terem sido forçados, mesmo que os fornecedores não dispusessem deles para entregar ou que a entrega não fosse urgente.

Os funcionários eram orientados para seguir as normas. Não importava que a empresa perdesse dinheiro. Tudo em nome da honestidade do sistema. O cumprimento das normas na FOSFÉRTIL era cobrado por nada menos do que sete auditorias diferentes: Petrofértil, Petrobrás, CEST/SEPLAN, Ministério das Minas e Energia, Tribunal de Contas da União, uma de auditoria externa e outra interna. Detalhe:

condição de praticamente monopolista. Não havia uma cultura voltada para o atendimento ao cliente, o que provoca situações extremamente danosas para o desenvolvimento dos negócios. Os preços nem sempre eram competitivos; a qualidade dos produtos, pela ausência de uma política de qualidade na produção, às vezes deixava a desejar; a observância das especificações nos pedidos nem sempre eram cumpridas. Diante das reclamações dos clientes, eram comuns atitudes do tipo "se quiser é assim, caso contrário tem muito mais gente querendo", "nosso produto é este, nosso preço é este, e você compra se quiser".



Unidade de ácido nítrico - Cubatão

nenhuma das auditorias comentava os resultados financeiros negativos que a empresa vinha acumulando.

*Atitude frente aos clientes* - A clientela da FOSFÉRTIL é constituída basicamente pelas empresas misturadoras de fertilizantes. Empresas que adquirem dos fabricantes de diversos nutrientes e corretivos do solo e, misturando-os em diferentes composições, desenvolvem uma série de produtos para atender a diferentes solicitações conforme o solo e o plantio. Antes da privatização a FOSFÉRTIL mantinha uma relação com seus clientes condizente com sua

*Sub-utilização de pessoal* - Em lugar de uma orientação para a multifundação na distribuição das tarefas, era adotada a política da função única. Cada funcionário exercia somente uma função.

Crescia, então, a necessidade de aumento do quadro de pessoal. Gerava-se um círculo vicioso no qual havia mais pessoas que o necessário. A fim de manter todos ocupados, chegava-se ao ponto de subdividir as tarefas ao máximo, gerando maior necessidade de pessoal e assim por diante.

Por outro lado a cultura da estatal FOSFÉRTIL apresentava também alguns aspectos positivos:

#### *Qualidade do pessoal técnico* -

A estatal investia consideravelmente em programas de treinamento técnico. Num ambiente dominado por engenheiros, os conhecimentos técnicos eram valorizados e não cessavam de ser acumulados através de cursos e estágios, inclusive no exterior. Os quadros técnicos da FOSFÉRTIL superavam em qualidade, inclusive, os de iguais níveis nas empresas privadas. Foram todos mantidos após a privatização.

*Excelência dos projetos industriais* - Outro fator que contribuiu decisivamente para a rápida recuperação da empresa após a privatização foi a alta qualidade da planta industrial e suas excelentes condições de uso. O complexo industrial de Uberaba, financiado pelo Banco Mundial, foi citado como um dos melhores do mundo pelos técnicos do próprio banco.

Estes dois aspectos, pessoal técnico e instalações industriais, constituem o ativo mais importante adquirido pelo novo grupo controlador do FOSFÉRTIL.

## *A privatização*

A privatização se deu oficialmente em agosto de 1992.

Um ano antes do leilão, a FOSFÉRTIL já havia sido colocada na lista das empresas estatais a serem privatizadas. Este ano foi um período negro da história da companhia. O sentimento generalizado era de medo. Principalmente medo de perder um emprego que durante anos vinha sendo tido como garantido, com todos os benefícios de uma empresa estatal. Todos sabiam que os quadros estavam inchados, que os custos estavam altos e que os cortes seriam grandes e inevitáveis. Cada funcionário imaginava que poderia ser um dos cortados. Toda a segurança que sentiam durante anos se esvaía qual fumaça à aproximação de uma nova situação que sabiam ser irreversível. Reconheciam que a segurança em que se apoiavam, apesar de ser cômoda, era

### OS NOVOS PROPRIETÁRIOS

O consórcio que venceu o leilão de privatização do FOSFÉRTIL era constituído pelos seguintes grupos, com suas respectivas participações.

|                          |   |                |
|--------------------------|---|----------------|
| <b>Grupos Fertifos</b>   | - | <b>55,47 %</b> |
| <b>CVRD</b>              | - | <b>10,96 %</b> |
| <b>Grupo Sul América</b> | - | <b>11,83 %</b> |
| <b>Outros</b>            | - | <b>21,74 %</b> |

O Grupo Fertifos era uma *holding* que representava basicamente empresas misturadoras de fertilizantes e, hoje, controla também a ULTRAFÉRTIL e a GOIASFÉRTIL, privatizadas depois da FOSFÉRTIL.

A composição acionária do Grupo Fertifo é a seguinte:

|                  |   |                |
|------------------|---|----------------|
| <b>IAP</b>       | - | <b>23,06 %</b> |
| <b>Solorico</b>  | - | <b>23,06 %</b> |
| <b>Manah</b>     | - | <b>23,06 %</b> |
| <b>Fertibrás</b> | - | <b>12,70 %</b> |
| <b>Fertiza</b>   | - | <b>10,00 %</b> |
| <b>Takenaka</b>  | - | <b>6,18 %</b>  |
| <b>Outros</b>    | - | <b>1,88 %</b>  |

Em seu conjunto estas empresas respondem por mais de 50% do mercado interno de fertilizantes misturados e isto explica seu interesse na compra da FOSFÉRTIL. Em um mercado competitivo como o de adubos misturados, onde existem centenas de pequenas e médias empresas concorrentes, a integração vertical tem efeito sinérgico e oferece importantes vantagens de custo. Aparentemente ao se dispor a adquirir o controle acionário da FOSFÉRTIL estas misturadoras já supunham ser possível reduzir os custos de produção e tornar o fosfato local competitivo, mesmo depois de reduzidas as tarifas de importação.

frágil, porque sentiam que lhes faltava um elemento fundamental: a certeza de continuidade da empresa. E o momento, no qual não ousavam pensar, estava por chegar.

O Sindicato predispunha os funcionários contra a privatização, dizendo que a iniciativa privada iria reformar todo o quadro, com demissão em massa, e que os salários e os benefícios dos que ficavam seriam radicalmente reduzidos. Surgiam brigas internas entre os favoráveis e os contrários à privatização. Havia nisso tudo um componente ideológico, porém os efeitos maiores eram causados pelo medo do futuro. A resistência à privatização crescia.

Fora da empresa, o clima também era de apreensão, pois a FOSFÉRTIL, desde sua criação, sempre foi o principal propulsor da economia da cidade; na esteira da FOSFÉRTIL, várias empresas misturadoras de fertilizantes instalaram unidades em Uberaba. Havia um sentimento de posse por parte da comunidade em relação à empresa, o que tornava a situação ainda mais delicada.

Nesse período a diretoria da estatal tomou algumas medidas no sentido de começar a ajustar a empresa aos moldes da iniciativa privada. As principais foram o fechamento dos escritórios do Rio de Janeiro e de Belo Horizonte e a realização de cursos e reuniões com os funcionários a fim de

lhes mostrar a realidade de uma empresa privada. Como resultado do fechamento dos dois escritórios, houve um grande número de demissões voluntárias de pessoas que não aceitavam a transferência para Uberaba.

Em agosto de 1982 os prejuízos acumulados desde janeiro chegavam a US\$ 26 milhões. A empresa naquele ano estava vendendo muito pouco e as plantas chegaram a ficar paradas por mais de três meses. Todos sabiam que mudanças seriam inevitáveis.

Com a privatização consumada, o clima de tensão atingiu sua pior fase. A nova diretoria assumiu e, como era esperado, deu início às mudanças elegendo como primeiros pontos de atenção os custos e o direcionamento para o mercado.

Não havia tempo para desenvolver um processo lento de transição. Era necessário um tratamento de choque, o que é sempre uma faca de dois gumes, pois os funcionários podem não suportar as mudanças e não conseguir se adaptar. Neste caso, a empresa estaria pior do que quando começou, e a nova diretoria estaria desacreditada.

As primeiras atitudes da nova administração foram basicamente:

*Transparência* - Desde o início as novas regras do jogo, que podem ser resumidas a "orientação para resultados", foram transmitidas de maneira muito clara e honesta a todos os funcionários.

Para isto o Diretor Superintendente, Mário Barbosa, fez pessoalmente várias palestras a todos os níveis, falando sobre as necessidades de uma empresa apresentar lucros e "se sustentar pelas próprias pernas".

*Firmeza de Ação* - A nova administração falou abertamente da necessidade de redução de custos, inclusive de pessoal. Teve, inclusive, de enfrentar greves, já durante o primeiro ano de atuação. (ver box)

*Honestidade* - Não se ocultava que seriam cobrados resultados dos funcionários e aqueles que os mostrassem iriam permanecer em seus empregos. Foi o que aconteceu.

Imediatamente após a privatização ter sido consumada, a nova diretoria deu início às mudanças, elegendo como primeiros alvos a questão e o direcionamento para o mercado.

### A questão dos custos

O aspecto dos custos era sumamente importante por vários motivos. A empresa vinha anualmente apresentando prejuízos e a competição internacional estava cada vez mais acirrada, com as tarifas de importação em queda.

Além disso, os fornecedores de fertilizantes fosfatados estrangeiros, principalmente do Marrocos, contavam com vantagens fortíssimas de custo. A FOSFÉRTIL, antes de transformar o minério em adubo, precisa aumentar a concentração de fosfato, pois as jazidas brasileiras oferecem um minério muito pobre. Em Tapira, por exemplo, a principal mina abastecedora do complexo de Uberaba, a rocha é extraída com uma concentração de fosfato em torno de 5%, sendo necessário elevar esta concentração a 32% antes do processamento. No Marrocos, que detém 70% das jazidas de rochas fosfóricas, a concentração natural é de 30%.

No tocante a matérias primas, compradas de terceiros, foram iniciadas as revisões de contratos. Essas matérias primas utilizadas no processo industrial para se obter produto final (P205), a partir do minério extraído das minas, são principais enxofre, hidróxido de sódio, barras e bolas de aço. Em menos de dois anos conseguiu-se uma redução de 26% em seus custos.

As ações de redução dos custos obviamente foram mais intensas, mais complexas e mais difíceis, quando se enfrentou o problema da estrutura organizacional.

### Mudanças na estrutura organizacional

O organograma da empresa sofreu grandes modificações. De início houve

uma reestruturação de cargos abrangendo toda a companhia. Neste processo, departamentos foram desmontados, outros foram englobados em áreas maiores de atuação e, conforme a necessidade, novos foram criados. Além de uma redução de cerca de 35% no número total de empregados, funções que empregavam pessoal de menor qualificação foram as mais afetadas. No caso de funcionários administrativos, a redução foi de 49%, o que espelha a excessiva burocratização reinante. Na área operacional propriamente dita, a redução foi de 42%.

As modificações resultaram em um organograma mais claro, onde as linhas de comando e as subordinações se tornaram mais lógicas e simplificadas.

As principais diretrizes adotadas na reforma da estrutura organizacional foram:

- manutenção do quadro de engenheiros, técnicos, executivos e gerentes;
- demonstração clara de confiança nos funcionários remanescentes;
- redução dos níveis de ganho, tornando as remunerações compatíveis com os níveis vigentes no mercado de trabalho, através de cortes em uma série de benefícios remanescentes do antigo paternalismo do Estado;
- introdução, desde o início, do Programa de Melhoria Contínua de Qualidade, segundo o qual os desempenhos eram avaliados em termos de resultados e qualidades, ou seja, maior produtividade e melhores produtos e
- doutrinação para incutir o conceito de empresa voltada para o cliente.

A reação do corpo de funcionários evoluiu da perplexidade inicial, misto de apreensão e insegurança, para uma gradual compreensão do que deles se esperava e, mais importante, que eles eram capazes de aceitar os desafios. Em um primeiro momento, foi preciso que o corpo gerencial da empresa se adaptasse ao novo conceito de gestão, voltado para os resultados.

A seguir, veio uma fase de profunda reestruturação e revisão de tarefas, foi necessário decidir quem ficaria e quem seria demitido, decidir quais tarefas eram realmente

importantes e eliminar as demais. O efeito dessas duas ações de limpeza conjugadas traduziu-se, na cabeça de alguns gerentes, como perda de poder. Sensação causada pelo sentimento de que o maior número de subordinados significava mais poder. Passado o impacto inicial, negativo e estressante, os gerentes começaram a perceber que estavam adquirindo um novo tipo de poder. Desta vez, poder real, o poder de tomar decisões relativas às suas áreas. A fase seguinte foi a de se acostumarem a tomar decisões. A maioria recebia delegações que nunca haviam experimentado antes e recorriam frequentemente à diretoria, apenas para ouvir: "você resolve". Foram ministrados treinamentos específicos para essa situação.

A essa altura a empresa estava passando da fase dos prejuízos para a dos primeiros lucros. Os empregados puderam sentir os resultados positivos de seu trabalho.

### Relacionamento com a sociedade

Para entender este ponto, é preciso saber um pouco sobre a sociedade de Uberaba e como a mesma estava estruturada no final da década de 70.

Uberaba é uma cidade que começou tardiamente seu desenvolvimento industrial, bem depois de sua vizinha Uberlândia. Na verdade, a FOSFÉRTIL foi a primeira grande indústria a se instalar na cidade, que até então era totalmente voltada para a economia agropecuária, notadamente a criação de gado zebu, que continua sendo uma das principais economias da região.

Nestas condições a cidade era dominada pela elite agrária que, entre outras práticas, mantinha os salários em níveis baixos. Com a chegada da indústria, temendo a perda de poder, esta elite tentou resistir ao "invasor".

A chegada de pessoas de outros centros do país e o pagamento de salários mais altos alteravam o panorama urbano. O custo de vida relativamente subiu, as pessoas vindas dos grandes centros

## Exemplo de firmeza de ação dos novos proprietários

*O primeiro ano após a privatização foi conturbado.*

*A principal fonte de atrito estava nos sindicatos. A FOSFÉRTIL negociava com quatro sindicatos: em Uberaba, Tapira, Pato de Minas e Catalão (GO), todos filiados a CUT e, naturalmente, contrários à privatização da empresa. O dissídio da empresa ocorria no mês de setembro e, em 1992, a empresa simplesmente aprovou a renovação do contrato coletivo de trabalho estabelecido em 1991. Não houve tempo hábil, entre a privatização e o dissídio para se elaborar uma contra - proposta.*

*Durante 1993, porém, várias mudanças ocorreram na área trabalhista: alterações nas escalas de turnos, redução de benefícios e menores aumentos de salários. Junte-se a tudo isto o saudosismo dos tempos de estatal e se tem o quadro ideal para uma greve, que aconteceu e foi uma verdadeira prova de fogo para a nova direção. O sindicato de Uberaba conseguiu paralisar a maioria dos funcionários e ameaçou os que não pararam de trabalhar. Houve também ameaças e até atentados contra Mário Barbosa e outros membros da diretoria. Foi, por exemplo, encontrada uma cobra venenosa no escritório do Diretor Superintendente. A hipótese de a cobra ter entrado ali por acidente foi descartada. Para chegar à diretoria ela precisaria dobrar duas vezes à direita, abrir duas ou três portas, uma delas só poderia ser acionada com o crachá da empresa e, finalmente, passar pela secretária (sem ao menos ter hora marcada...).*

*A empresa manteve-se firme e produzindo, contando com a colaboração de trabalhadores de seus próprios clientes.*

*Após 30 dias a greve se esvaziou e foi encerrada com a volta de todos ao trabalho. O Sindicato, acostumado a pressionar a estatal, sentiu que as coisas realmente tinham mudado.*

começaram a transferir seus hábitos para Uberaba e novos tipos de serviços apareceram. Quando se tornou evidente que o "invasor" viera para ficar, a sociedade foi se adaptando, buscando um novo ponto de equilíbrio. Nesse processo houve uma simbiose, na qual a sociedade aceitava pacificamente a presença da empresa e esta, por ser do governo, aceitava a participação das lideranças da comunidade em suas decisões. Uberaba passou a se sentir proprietária da empresa. Os prefeitos se acostumaram a dar suas opiniões e a pedir favores. Os deputados e vereadores, idem.

Depois da instalação da FOSFÉRTIL muitas outras indústrias, principalmente de fertilizantes, foram para Uberaba, formando o bairro que hoje é conhecido como Cidade Industrial. Este complexo emprega muita gente e está na base do desenvolvimento industrial da cidade.

Com o advento da privatização, a sociedade também reagiu. Sentiu que estaria perdendo o poder de decisão nos rumos da empresa. Mário Barbosa conta que, no início das mudanças, chegou a

ser convocado pela Câmara Municipal para dar explicações sobre as demissões. Ele era o "inimigo externo" e nos primeiros meses quase todos os dias havia fotos suas nos jornais, onde só faltava "Procura-se".

A partir do momento em que começaram a aparecer os resultados positivos, a empresa passou a pagar mais impostos à Prefeitura e iniciou uma política de dar preferência em suas compras ao pessoal da cidade. Desenvolveu uma bem planejada e honesta política de boa vizinhança, colaborando em vários aspectos sociais, doando ambulâncias a hospitais e carros de polícia, além de custear várias melhorias urbanas.

### Relacionamento com clientes

A privatização foi muito positiva para o relacionamento comercial com os clientes, o que era bastante difícil antes. "Se quiser comprar, é isto, se não quiser não compra" era a máxima que

permeava a atuação comercial da estatal. Os preços flutuavam conforme a vontade da Petrofértil e eram normalmente superiores ao do mercado internacional. Problemas como o sistema de quotas e a qualidade dos produtos não recebiam um tratamento, no mínimo, racional.

Após a privatização, o relacionamento passou a ter características de parceria. Foram instituídos descontos de quantidade e as questões de inadequação de produtos, por problemas de especificação ou mesmo de quantidade, passaram a ser resolvidas em conjunto, não raramente por iniciativa da FOSFÉRTIL.

A prestação de serviços a clientes foi incorporada ao sistema. Por exemplo, a FOSFÉRTIL passou a oferecer o serviço de granulação de adubo em pó, que evita o risco de empedrar devido à umidade, o que dificulta o processamento. O cliente paga por esse serviço, mas o benefício é muito maior que o custo.

Por fim, todos os clientes passaram a ser atendidos sem

discriminação, fossem acionistas ou não. Este era o maior temor existente antes da privatização, pois já se sabia que as empresas-clientes da FOSFÉRTIL constituíam o grupo mais provável para arrematá-la. Porém desde o início ficou estabelecido que o direito do acionista se limitava aos dividendos e que não seria admitida diferenciação no trato comercial.

### *Depois dos mil dias decisivos*

Em abril de 1985 chegavam ao fim os mil dias decisivos. Hoje a FOSFÉRTIL é uma empresa rentável, competitiva, apresentando produtos de alta qualidade e pronta para expandir. Até agora os investimentos realizados não foram de grande monta, em relação ao preço inicial de sua aquisição e à grandeza da reversão de resultados alcançados.

De ora em diante os investimentos serão mais pesados. A situação da empresa já permite, e até exige, planos para aumentar a capacidade de produção que poderão absorver investimentos da ordem de US\$ 100 milhões e até dobrar sua capacidade atual. Novos produtos estão sendo desenvolvidos e pesquisados para oferecer novas opções ao mercado. Já se iniciaram as interligações via EDI (Eletronic Data Interchange) com os clientes para todas as operações, desde as vendas até as de pagamentos.

Foram mil dias nada fáceis, mas



*Terminal marítimo na Ilha do Cardoso em Santos*

fatores positivos preexistentes, excelentes contingentes técnico e parque industrial, aliados à competência e determinação da nova administração comandada por Mário Barbosa, levaram o processo de privatização a um final feliz.

## FOSFÉRTIL HOJE

*"É a maior empresa de produção de matéria prima para fertilizantes da América Latina.*

*Faturamento em 1997: R\$ 650 milhões*

*Lucro líquido R\$ 91 milhões*

*Renda líquida no 1º trimestre de 1998: 40,9 milhões (36% em relação ao mesmo período em 1997)*

*Investimentos: R\$ 67 milhões em nova unidade de produção de fosfatados em Uberaba (aumento de 200 mil toneladas),*

*R\$ 25 milhões para ampliação do terminal marítimo de Santos (SP),*

*R\$ 12 milhões em unidade de produção de nitrato de amônia, em Cubatão (SP).*

**Alexandre Gracioso** - Consultor Senior da Andersen Consulting,  
Professor da ESPM