

A volta por cima - A história vitoriosa da indústria de fertilizantes Fersol

2004. Ano 1 . Edição 3 - 1/10/2004

A história de sucesso de um empresário que conseguiu salvar sua empresa da falência tomando os funcionários como aliados e compensando-os com educação, conscientização, respeito - e participação nos lucros, depois da virada.

Por Andréa Wolffenbüttel, de São Paulo



No final de 1995, depois de três tentativas de reerguer sua empresa por meio de processos de reengenharia, Michel Haradom recebeu um abraço comovido do consultor Jabob Grajew, um dos mais respeitados do mercado, que pronunciou a seguinte sentença: "Desista, meu caro. A Fersol está morta - só falta deitar". Dito isso, o consultor retirou-se deixando Haradom com uma dívida de dez milhões de dólares, uma empresa falida, um sócio querendo abandonar o barco e um sentimento de profunda solidão. Haradom saiu para caminhar por sua empresa, a Fersol, uma fábrica de defensivos agrícolas, que a essa altura já dava sinais de decadência em suas instalações maltratadas. Perguntava-se se haveria alguém a quem apelar, alguém que ainda se importasse com o futuro da companhia e tivesse alguma disposição para ajudar. Foi quando olhou para seus funcionários e percebeu que para eles o destino da Fersol fazia toda a diferença.

Tomou uma decisão radical. Convocou os pouco mais de sessenta empregados para uma reunião, apresentou-lhes os números da empresa, mostrou-lhes a situação nua e crua e pediu ajuda. Acenou com cortes das remunerações e sobrecarga de trabalho, mas garantiu que não desistiria da luta e que saberia recompensar aqueles que permanecessem a seu lado. De comum acordo com os funcionários, todos os salários foram reavaliados, inclusive a retirada mensal de Haradom, que ficou estabelecida em oito mil reais. Alguns se foram, mas para sua surpresa a maioria aceitou o desafio. Os que ficaram hoje fazem parte de uma companhia que consta da lista das 150 melhores empresas para se trabalhar publicada pela revista

Exame. Em junho passado cada um recebeu, em média, 22 mil reais de participação nos lucros. "Eu comprei um Palio zero quilômetro. Meu bebezinho!", exclama Roseli Cavalari, analista de logística. Sua colega Regiane Inocenti foi mais longe: com o dinheiro que recebeu conseguiu comprar um apartamento.



Salvar a Fersol foi uma operação complexa que envolveu estratégias especiais junto aos concorrentes, renegociação de dívidas com os fornecedores, adiantamento de pagamento por parte dos clientes, e, sobretudo revolucionou completamente as relações trabalhistas na empresa. Em primeiro lugar os funcionários não são mais considerados empregados, senão colaboradores e, em verdade, atualmente são sócios. Em 2002, trinta por cento das ações da empresa foram entregues aos funcionários com mais de dois anos de casa. As ações dão direito a voto nas assembleias, mas não na mesma proporção. O peso do voto do presidente, que detém 70% das ações, é de 35%. Os 65% restantes dependem da decisão dos colaboradores. "Distribuí os votos dessa maneira para que, caso um dia eu venha a vender a Fersol, os novos proprietários não possam modificar a estrutura da empresa sem o consentimento de todos os acionistas", explica Haradom. E para que esses acionistas soubessem distinguir o que é melhor para a companhia e para eles próprios, passaram por um longo período de preparação.

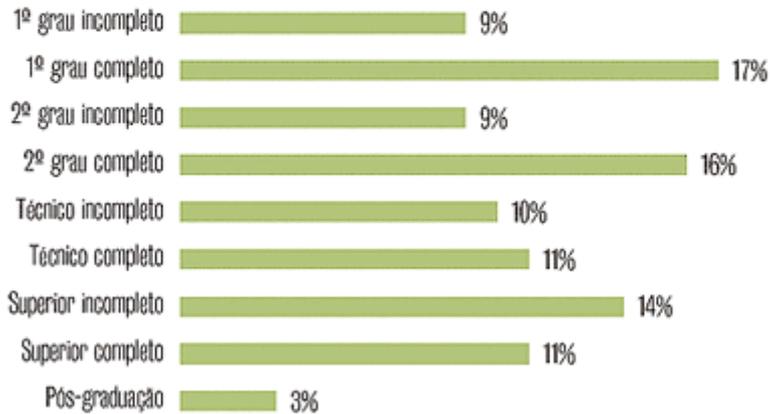


Fonte: Fersol

A primeira providência de Haradom foi qualificar o seu time de aliados. Ele conta que ficou apreensivo ao constatar que entre seus colaboradores muitos apresentavam dificuldades até para ler e escrever. Estabeleceu uma meta: em dez anos todos teriam, no mínimo, o segundo grau completo. Para cumprir o objetivo, diariamente, depois do expediente, o refeitório se transformava em sala de aula, devidamente decorada com a foto do educador Paulo Freire, inspirador da linha pedagógica adotada. Todos estudavam juntos e ajudavam uns aos outros. Esse tempo ficou para trás. Hoje em dia, a escola funciona com quatro classes separadas e não recebe apenas os alunos da Fersol. Abriu suas portas para a vizinhança. No fim deste ano, a festa de conclusão de curso deve reunir cerca de trezentos estudantes, quase todos externos, porque os funcionários, em sua maioria, já concluíram o segundo grau, e agora escalam novos degraus nas faculdades de Itu e Sorocaba, as duas maiores cidades próximas a Mairinque, onde está instalada a Fersol, no interior do estado de São Paulo.



Investimento em educação dá resultados (escolaridade dos funcionários)



Fonte: Fersol

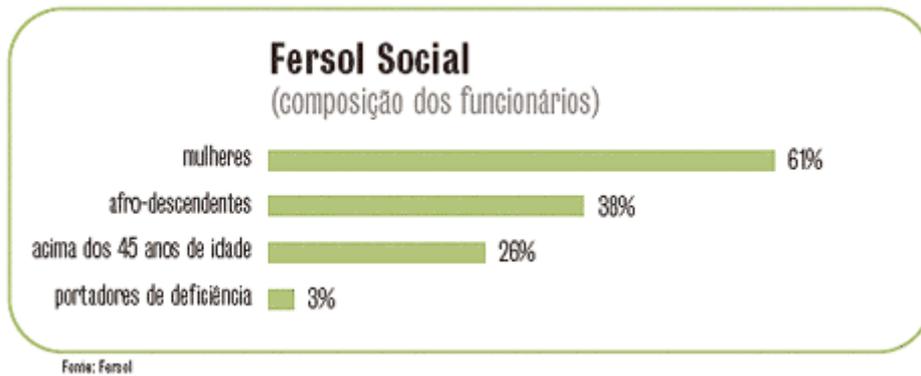
Haradom conta que, ao contrário do que ele esperava, nem todos os funcionários se interessaram espontaneamente pela possibilidade de estudar. Por isso foi criado o "Incentivo à Educação e Cidadania". Funciona da seguinte forma: todo empregado da produção que estuda recebe um extra de 5% em seu salário, e todo aquele que continua estudando depois de completar o segundo grau recebe 10%. Resultado: as salas de aula ficaram lotadas.

José Nérís, diretor de produção, confessa que muitas vezes não acredita no que está vendo ao receber a programação de cursos, passeios e atividades físicas. "Eu fico louco. Tenho metas a atingir, prazos a cumprir. Os funcionários param para fazer ginástica laboral, param para ouvir palestras, param para um monte de coisas. E o pior é que acabo de saber que andam pensando em reduzir a jornada de trabalho!" Mas depois da explosão, solta uma risada e admite "o Haradom me tira do sério, mas sei que ele tem responsabilidade. No fundo tudo funciona como ele imagina e acaba dando certo". Nérís é um dos mais antigos empregados da Fersol e testemunhou o declínio e a recuperação da empresa. Lembra que na época das vacas magras chegou a fazer serviço de pintor de paredes para melhorar um pouco a aparência da firma. Hoje não precisa lidar com restrições financeiras e cuida de uma produção que só faz crescer.



A Fersol passou de empresa às portas da falência a uma espécie de laboratório para a implementação de experiências sócio-culturais. Estabeleceu-se ali uma nova matriz salarial, na qual a maior remuneração não pode superar em mais de dez vezes a menor. Por isso, o salário mais baixo, atualmente, é de 1.350 reais, ou seja, cinco vezes o salário mínimo nacional e três vezes o piso da categoria. Ieda Maria Pozo, gerente de Recursos Humanos recém-chegada à empresa, vinda de uma multinacional, diz que não pára de se surpreender. "Estou adorando trabalhar aqui. Estamos sempre procurando meios de aumentar a qualidade de vida dos colaboradores. Me deparei com um turn-over inferior a 2%. É o sonho de qualquer profissional da minha área." Entre as formas encontradas para melhorar o cotidiano dos trabalhadores, estão o aumento do período de licença maternidade e paternidade, o pagamento de auxílio maternidade acima do valor estipulado por lei e a extensão dos planos de saúde e odontológico a parceiros homossexuais.

Tantos investimentos não abalaram em nada os negócios da empresa. Muito ao contrário. Entre 1999 e 2003, o faturamento aumentou 1.094%, a empresa saiu do vermelho em 2000 e obteve um resultado operacional de 28 milhões de reais em 2003 (veja o gráfico na página 70), embalados pelo entusiasmo da equipe e pela histórica explosão da agricultura no país. A expansão das atividades trouxe novas contratações. Somente em agosto 344 novos profissionais, entre contratados, estagiários e prestadores de serviço, passaram a figurar da folha de pagamentos da Fersol. E foi justamente na hora de selecionar o perfil dos novos colaboradores que Haradom impôs as condições que definiriam o novo perfil da empresa. "Adotei políticas de inclusão social, procurando permitir o acesso de mulheres, afrodescendentes e portadores de qualquer tipo de deficiência. Acho que essa é uma dívida que temos com os grupos mais prejudicados ao longo de nossa história", explica. O resultado é um quadro de 233 funcionários com uma composição atípica e com forte presença das minorias. Edineuza Aparecida Cândido é mulher, negra, e foi admitida há sete anos, como auxiliar de produção. À época estava com dezoito anos e tinha estudado só até a sexta série do primeiro grau. Hoje está matriculada no curso superior de gestão ambiental na Unisa, em Sorocaba, e trabalha como analista de gestão ambiental. "Aqui temos muitas chances de crescimento", diz.



Cândido tem motivos para estar satisfeita. Ela faz parte de uma das áreas fundamentais da empresa porque a fabricação de defensivos agrícolas envolve produtos altamente tóxicos que ameaçam o meio ambiente. E é exatamente aí que está o “calcanhar de Aquiles” da Fersol (leia quadro nesta página). Apesar do empenho de quem está em pleno processo de conquista do certificado ISO 14001, conferido a empresas que comprovam excelência em gestão ambiental, a Fersol ainda não conseguiu limpar sua ficha junto à Companhia de Tecnologia em Saneamento Ambiental (Cetesb).



Enquanto trabalha para impedir que os resíduos continuem manchando a imagem da companhia, Cândido também desenvolve atividades para que a consciência ambiental tome conta de todos os seus colegas. Regularmente são promovidos passeios ecológicos para que os funcionários e suas famílias entrem em contato com diferentes ecossistemas. O último foi uma excursão para conhecer uma mata ciliar próxima às instalações da fábrica, mas o que fez maior sucesso foi a viagem a Cananéia, no litoral sul de São Paulo. Os colaboradores e familiares passaram um final de semana hospedados em hotéis e pousadas, conhecendo os mangues e restingas da região. Além disso, foi instalado dentro do terreno da empresa um museu ecológico, cujo nome oficial é Chico Mendes, mas que acabou sendo conhecido pelo apelido carinhoso de Museco. Abílio Martins, um estagiário de biologia, é quem cuida de alimentar os peixes, tartarugas e cobras que vivem no museu. Também é responsável por receber as crianças das escolas municipais da região que vão até o Museco aprender um pouco sobre a natureza e os animais. Até hoje, já passaram por lá mais de quatro mil estudantes.

O sucesso do modelo de negócios da Fersol pode ter vida longa. Patrick “Poeta”, como gosta de ser chamado o filho de Haradom, já está envolvido com a empresa.

Aos 24 anos, formado em psicologia e estudando gestão empresarial, ele está empenhado em implantar um novo modelo de atuação para a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), no qual os integrantes possam indicar antecipadamente quais as adequações necessárias a evitar qualquer tipo de risco para o trabalhador.



De certa forma, todos na Fersol sentem-se engajados na luta por melhores condições. Uma prova disso é o sucesso do programa "Quando 1% vira 100%", uma iniciativa dos empregados no combate à fome. Cada um doa 1% de seu salário para a aquisição de cestas básicas que são distribuídas às famílias carentes e às instituições de auxílio das cercanias. Criado no ano passado, o programa contou com a adesão de 90% dos funcionários e conseguiu arrecadar o suficiente para entregar 169 cestas básicas todos os meses, atendendo 870 pessoas. Os beneficiários assistem a palestras e são convidados a cooperar com a coleta seletiva de lixo, coisa que a equipe da Fersol já faz há muito tempo. Talvez por tudo isso, Fernando Schiavon, estagiário que está há três meses na área de terceiro setor da empresa costuma receber os visitantes com as seguintes palavras: "Bem-vindo ao mundo de Fersol. Não existe o mundo de Marlboro? Então, aqui o é o mundo de Fersol, onde tudo é diferente".

A opinião do Instituto Ethos de Responsabilidade Social

O Instituto Ethos acaba de lançar o manual "O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher", com o objetivo de estimular os empresários a melhorarem suas políticas em relação às funcionárias. Entre as empresas citadas como modelo, está a Fersol. Segue abaixo o trecho da publicação que explica por que a Fersol é uma considerada uma referência.

Empresa química localizada no interior paulista, a Fersol constatou que a prática de contratar segmentos historicamente excluídos tem sido um fator importante para o sucesso dos negócios. Quando uma vaga é disputada por homens e mulheres em igualdade de condições, a política da empresa é dar prioridade para as mulheres e, entre elas, para as negras. Hoje, dos seus 270 empregados, 61% são mulheres, proporção que também é mantida nos cargos de chefia e de gerência. A meta da empresa é chegar a 65% de mulheres em seu quadro de funcionários até 2005.



A Fersol não tem distinção de salários para funções iguais, e todos os cargos podem ser ocupados tanto por homens quanto por mulheres. Para garantir essa política, a empresa adaptou sua linha de produção para que as mulheres possam ocupar, sem prejuízo ou dificuldades adicionais, até cargos tradicionalmente masculinos, como o de operador de empilhadeira.

Com tantas mulheres em seus quadros, a empresa dá atenção especial para a informação sobre saúde, proteção à maternidade e direitos da criança. Os cursos sobre direitos reprodutivos, planejamento familiar, parto natural, amamentação, doenças do aparelho reprodutivo e doenças sexualmente transmissíveis são para todos os funcionários.

Para garantir a presença dos pais junto aos recém-nascidos, a empresa ampliou a licença- maternidade e a licença-paternidade. Além dos 120 dias previstos em lei, as mulheres ganharam mais um mês de afastamento, e ainda podem requisitar suas férias para o mesmo período. Assim, recebendo seu salário integral, conseguem ficar seis meses junto ao filho, podendo amamentá-lo convenientemente.

A licença-paternidade foi ampliada de cinco para trinta dias. Além disso, o pai também pode requisitar suas férias para esse período, ficando então dois meses com o recém-nascido.

A única condição exigida é a de que ele viva com a mãe da criança. Esses benefícios também podem ser requisitados para funcionários que adotem crianças de até 6 meses de idade, e vale para casais heterossexuais ou homossexuais.

O auxílio-creche é entendido como um direito da criança e, por isso, é concedido a todos os funcionários com filhos pequenos, sejam homens ou mulheres. O valor oferecido é maior do que o determinado por lei e o tempo do benefício também - de um a quatro anos a mais, dependendo dos serviços disponíveis na cidade onde o funcionário mora.

* Extraído do manual "O Compromisso das Empresas com a Valorização da Mulher", publicado pelo Instituto Ethos e redigido por Lucy Ayala.

Pendências com o meio ambiente



Uma caminhada pela Fersol revela alguns recantos aconchegantes, inesperados em uma fábrica de defensivos agrícolas: pracinhas arborizadas cheias de banquinhos de madeira, um grande quiosque coberto de palha e até uma trilha ecológica em meio à vegetação. Apesar desse cuidado a Fersol não está bem na relação com a natureza. Uma consulta à agência da Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental (Cetesb) da Bacia do Sorocaba e Alto Paranapanema mostra que há três pontos de atrito. O primeiro e talvez mais grave são duas ocorrências de mortandades de peixes em um pesqueiro da região. De acordo com a Cetesb, as mortes foram provocadas por endossulfan, uma matéria-prima utilizada na produção de defensivos agrícolas que foi encontrada nas águas do córrego Olhos de Água, próximo à Fersol.



A empresa não concorda com a acusação e entrou com recurso que ainda está sendo julgado. Vanessa Alves da Silva, coordenadora de meio ambiente da Fersol diz que os dois casos aconteceram depois de fortes chuvas, que teriam provocado inversão das águas do pesqueiro e falta de oxigênio para os peixes. "Tenho certeza



de que não somos responsáveis porque todos os nossos resíduos ficam aqui dentro. Construímos uma bacia de contenção que recebe todos os nossos efluentes e estamos desenvolvendo um projeto para reuso dessa água". A explicação não evitou a multa que a Fersol recebeu em março deste ano, nem a obrigação de apresentar à Cetesb uma proposta para tratamento das águas. Outra multa foi aplicada no mesmo mês por causa de uma explosão em um dos reatores da fábrica. O selo de ruptura do vaso de mistura se rompeu porque uma substância mal identificada foi indevidamente colocada dentro do reator. Alves da Silva declara que a culpa é do fornecedor da matéria-prima, que trocou as etiquetas, mas a Cetesb diz que a responsabilidade é da Fersol. "Não podemos entrar nesses detalhes. Esse é o segundo acidente desse tipo que ocorre com eles. Na primeira ocasião foram apenas advertidos, mas dessa vez multamos e solicitamos um estudo de análise de risco", informa Fabíola Maria Gonçalves Ribeiro, gerente da Cetesb.

Além dos problemas diretamente ligados à produção, a Fersol também arca com um passivo ambiental existente em seu terreno. Desde 1998, ela mantém 16 poços para monitoramento da qualidade do lençol freático. Na última medição, foi detectada contaminação leve em um dos poços. O nível ainda não atingiu um valor que exija uma intervenção imediata, por isso a Cetesb pediu apenas uma investigação detalhada do que está ocorrendo para avaliar se será necessária alguma ação. "De um modo geral, a Fersol tem uma postura pró-ativa e procura resolver seus problemas, mas ainda está longe de ser considerada uma empresa modelo. Pelo menos eles pagam todas as multas, o que prova o interesse em se adequar às nossas exigências e ficar de bem conosco", conclui Ribeiro.