

13/07/2006 16:19

Minha melhor negociação

Alguns dos maiores executivos e empreendedores brasileiros contam como conseguiram fechar os acordos mais difíceis de sua carreira

Camila Guimarães, de **EXAME**

Assim como os líderes políticos, os homens de negócios são lembrados por sua visão estratégica e pela capacidade de transformar a realidade. Tomem-se os exemplos de Winston Churchill e Henry Ford. O estadista inglês cravou seu nome na história ao defender em discursos inflamados a luta contra o nazismo -- quando tudo parecia perdido -- e ajudou a redefinir o curso da Segunda Grande Guerra. A marca de Henry Ford foi a revolucionária invenção da linha de produção, que virou o capitalismo de pernas para o ar. Para chegar a esses grandes feitos, porém, ambos precisaram negociar arduamente nos bastidores. Sem costurar o apoio de seus ministros e dos parlamentares da oposição, Churchill jamais teria conseguido fazer valer a sua posição no governo. E, sem convencer um grupo de investidores a aplicar seu dinheiro na empresa, Ford jamais teria criado sua montadora.

Essa capacidade de persuadir, fazer alianças e fechar acordos demonstrada por grandes nomes do passado é uma das habilidades mais exigidas dos executivos de hoje. Todos os dias, homens e mulheres de negócios se vêem obrigados a tentar fazer acordos com clientes, fornecedores, chefes e subordinados. Desse talento dependem sua própria carreira -- e também o futuro de sua companhia. Leia nas próximas páginas como alguns dos mais conhecidos executivos e empresários brasileiros fecharam sua melhor negociação.

José Gallo, 54 anos, presidente da Renner

"Eu dormia 4 horas por noite"

A negociação mais desafiadora da minha vida foi a abertura do capital da Renner -- processo concluído em meados de 2005. Havia duas dificuldades. A primeira era o ineditismo da operação. Ao optar pela pulverização do controle, a negociação fugiu ao esquema tradicional de negociação entre apenas duas partes. Estávamos vendendo uma empresa a centenas de investidores. O segundo problema era o tempo. Tínhamos metade do prazo necessário para montar toda a operação. O road show para apresentar a empresa aos investidores foi um capítulo à parte. Fizemos uma maratona de 79 apresentações em 17 dias, em 12 cidades: Rio de Janeiro, São Paulo, Londres, Edimburgo, Amsterdã, Roterdã, Boston, Washington, Chicago, Los Angeles, São Francisco e Nova York. Não tínhamos tempo nem para despachar a bagagem, e por isso só carregávamos uma malinha de mão. Dormíamos 4 ou 5 horas por noite. Era um ritmo tão violento que não dava para sentir cansaço, só muita vontade de chegar ao fim. No final, todo o esforço valeu a pena. A demanda pelas ações superou em 20% a oferta.

Maurício Botelho, 63 anos, presidente da Embraer

"Ninguém acreditava no projeto"

Logo depois de assumir a Embraer, em meados de 1995, iniciei uma negociação que seria decisiva para a sobrevivência da empresa. Tratava-se do primeiro grande contrato de fornecimento do modelo ERJ-145. A compradora era a companhia americana Continental Airlines e a encomenda incluía pedidos firmes de 25 aeronaves e opção de compra de outras 125. Ninguém -- nem dentro nem fora da Embraer

-- acreditava que uma empresa tão endividada e desacreditada conseguisse fechar uma venda daquele tamanho. Para a Embraer, porém, fechar o negócio era questão de vida ou morte: o sucesso daquele contrato era a diferença entre um futuro promissor e uma pá de cal na companhia. Por isso, decidi me envolver pessoalmente em todas as etapas da negociação, e depois de algumas reuniões conseguimos, finalmente, fechar o contrato. Essa venda foi vital para fazer da Embraer o sucesso que é hoje. Aquela acabou sendo a primeira de outras compras feitas pela Continental. Hoje, a companhia americana mantém em sua frota 275 jatos fabricados por nós.

Antonio Carlos Pipponzi, 53 anos, presidente da Droga Raia

"Para não perder um bom negócio, paguei mais do que gostaria"

A compra da operação brasileira da rede americana 7-Eleven, em 1999, foi resultado de uma negociação muito dura, marcada por posições inflexíveis de ambas as partes. Depois de oito meses de conversa, não conseguíamos chegar a um consenso sobre o valor do negócio. Eu cheguei a encerrar as negociações, mas não conseguia parar de pensar no assunto. Durante um fim de semana, peguei meu carro e passei em frente de todas as lojas da rede. Cheguei à conclusão de que sairia perdendo mais se não cedesse no preço e, assim, desistisse da compra -- estratégica para nossa expansão. Na terça-feira seguinte, procurei os americanos e fechamos por um preço que, nas primeiras rodadas, eu nem cogitava pagar.

Alair Martins, 72 anos, presidente do Grupo Martins

"Levei três anos para convencer meu fornecedor"

Minha negociação mais marcante foi também a mais longa que já fiz. Tudo começou na Copa de 90, na Itália, quando experimentei um barbeador recém-lançado pela Gillette, o Sensor. Percebi imediatamente que o produto faria sucesso no Brasil e comecei a negociar com a empresa italiana o lançamento no país. Eles negaram, alegando que o preço do barbeador era alto para o poder aquisitivo do brasileiro. Passei três anos tentando fazê-los mudar de idéia. Eu me reunia periodicamente com gerentes, diretores e com o próprio presidente da Gillette. Decidi então fazer uma proposta: eles importariam certo número de unidades e eu me responsabilizaria pela distribuição desse primeiro lote. Ao assumir os riscos, convenci o fornecedor. Em 1993, o Sensor chegou ao Brasil e se tornou um sucesso de vendas.

Darcio Crespi, 53 anos, sócio da Heidrick & Struggles

"As diferenças pessoais podem inviabilizar uma negociação"

Anos atrás fui chamado para negociar regras de convivência entre três executivos de uma multinacional que dividiam o comando da subsidiária brasileira. Os executivos não conversavam um com o outro, devido a disputas antigas dentro da companhia. Nas primeiras reuniões, não conseguíamos passar dos 5 minutos de conversa. Algumas vezes, só faltou eles se agredirem fisicamente. Durante seis meses negocie com os três até chegarmos a um acordo sobre os direitos e deveres de cada um. Finalmente conseguimos chegar a um consenso.

Laércio Cosentino, 45 anos, presidente da Totvs

"Precisei improvisar"

Uma das minhas primeiras negociações pela Microsiga (empresa que deu origem à Totvs), no fim dos anos 80, me fez sentir o pior e o melhor dos negociadores. Eu tinha 27 anos, e era a chance de fechar meu primeiro grande contrato. Preparei uma complexa apresentação para a reunião. Mal tinha começado a falar quando fui interrompido pelo presidente, que passou a discutir com seus diretores os problemas com os custos de frete da empresa. Acho que ele se sentiu desconfortável com o fato de um "garoto" estar conduzindo as conversas. Duas horas depois de só ouvir, fiz uma conta rápida e pedi um aparte. Disse que meu sistema calculava o frete e que ele custaria apenas 1 centavo do valor final do produto. Ele me olhou e disse: 'Negócio fechado'. Não fiz a apresentação nem o discurso que havia ensaiado, mas ganhei o contrato.

Nelson Bastos, 63 anos, sócio da consultoria Íntegra

"Sentia 'frio na barriga' todos os dias"

O maior desafio enfrentado durante as negociações com os acionistas, fornecedores e credores da Parmalat foi orquestrar todos os interesses envolvidos. Era um duelo de vontades, que desgastou emocionalmente toda a equipe envolvida. Passamos por muitos momentos de tensão e a sensação de 'frio na barriga' era quase diária. Talvez a parte mais difícil tenha sido ganhar a confiança dos credores e convencê-los de que a recuperação da empresa era viável. É complicado discutir com um grupo de pessoas apáticas e descrentes. Foi uma fase de argumentações exaustivas, mas que deu resultado. Depois que ganhamos a confiança desse grupo -- após dois anos de negociações --, conseguimos vender a Parmalat, no início de 2006.

Enrique Ussher, 42 anos, presidente da Motorola

"A matriz não queria investir"

Convencer a matriz a abrir uma fábrica de pagers, em 1997, foi decisivo tanto para a continuidade do negócio no país quanto para minha carreira. Naquela época, eu era o gerente-geral daquela unidade e a Motorola praticamente dominava o mercado de pagers importando de outros países. No entanto, os celulares, que começavam a chegar por aqui, representavam um risco. Precisávamos baixar o custo do produto para ter competitividade, e a saída que propus foi montar a produção local. Foram nove meses de negociações com o presidente mundial da área de pager da Motorola. Depois de diversas reuniões aqui e nos Estados Unidos, percebi que eu só conseguiria convencê-lo se oferecesse alguma garantia em troca do que estava pedindo. Foi quando provei a ele que aquele investimento de 15 milhões de dólares poderia ser aproveitado, no futuro, pelo negócio de celular. Com esse argumento, ele se convenceu e conseguimos erguer a fábrica.

Luiz Alberto Garcia, 70 anos, presidente do conselho de administração do Grupo Algar

"Tive de desistir da presidência da empresa"

A contratação do primeiro presidente para comandar a empresa, no fim da década de 80, resultou de uma difícil e longa negociação, na qual tive de fazer muitas concessões. Havíamos decidido profissionalizar a gestão e o executivo que queríamos no cargo resistia a assumir uma empresa com perfil familiar. Para aceitar, ele impôs uma lista de exigências duríssimas. Entre elas, o meu total afastamento da gestão da companhia. Durante dois anos, negocieei com ele demissões de membros da família e de antigos funcionários. Até que não pudemos mais esperar -- tínhamos sérios problemas financeiros. Foi uma decisão difícil, talvez a mais difícil da minha vida, mas aceitei me afastar. Fui estudar nos Estados Unidos e ele acabou ficando no comando da empresa por oito anos. Sua presença foi fundamental para a recuperação da companhia.