



# ‘Tive a chance de melhorar em negociação’

EDILAINE FELIX

18 janeiro 2015 | 07:00

Executivo conta quais habilidades precisou aprimorar para tornar realidade o projeto de expansão de fabricante de garrafas de vidro

*Cláudio Marques*

Edson Rossi, de 50 anos, tomou uma decisão ousada em sua carreira: tornar realidade o ambicioso projeto de expansão da Vidroporto, empresa de garrafas de vidro localizada em Porto Ferreira (SP) da qual é diretor-presidente desde 2008. A ampliação consumiu um

investimento de R\$ 200 milhões, que elevou a capacidade de produção da fábrica em 150%, para 190 mil toneladas/ano e a participação de mercado de 7% para 16%. O trajeto, no entanto, não foi fácil: precisou, antes de mais nada, convencer os próprios sócios de que a companhia que faturava R\$ 150 milhões por ano tinha uma grande oportunidade com o projeto. Em novembro, a nova planta foi inaugurada. Com isso, a área passou de 96.000 m<sup>2</sup> para 300.000 m<sup>2</sup>. “Já construímos 9.000m<sup>2</sup> de galpões e estamos construindo mais 8.000m<sup>2</sup>”, conta Rossi. A previsão, agora, é de que o faturamento salte para R\$ 350 milhões. Mas para que tudo desse certo, também precisou aprimorar habilidades de negociação e de liderança. Graduado em ciências contábeis e direito e com dois MBAs pela Fundação Getúlio Vargas, o executivo começou a vida profissional trabalhando em banco, em 1984. Em 1986, ingressou na Cerâmica Porto Ferreira como chefe da contabilidade e atingiu o cargo de controller, em que gerenciava a parte financeira e contábil e o controle de produção. Paralelamente, dava aulas de administração. Em 2004, entrou na Vidroporto como diretor administrativo. Seus maiores desafios, agora, são consolidar a produção da nova planta, fortalecer a marca e conquistar novos clientes. A seguir, trechos da entrevista.

### **A maior realização**

A nova planta, em operação desde novembro, é responsável pelo aumento da nossa produção em 150%. Em 2004, produzíamos 20 mil toneladas de vidro por ano, em 2013 estávamos produzindo em torno de 75 mil toneladas e, agora, passamos para 190 mil toneladas. Tínhamos 2% de participação de mercado lá em 2004. Passamos a ter 7% até antes da inauguração da nova planta e, agora, já devemos estar com 16%.

### **‘Loucura’**

Quando eu levantei a possibilidade do projeto, quase todo mundo dizia ‘você está louco’, inclusive os sócios. O projeto era aumentar a produção em 150% de uma empresa que faturava, lá atrás, cerca de R\$ 25 milhões por ano, estávamos faturando, até 2013, em torno de R\$ 150 milhões por ano e passaria a faturar R\$ 350 milhões por ano. As pessoas perguntavam: “De onde vai sair o dinheiro para isso tudo? Para quem você vai vender? Qual é a tecnologia?”. Ninguém acreditava, nem os próprios sócios. E aí, com muita argumentação baseada em planejamento foi possível convencer os sócios, os funcionários para acreditarem naquilo. Isso foi fundamental para que obtivéssemos êxito.

### **Os desafios**

Como somos uma empresa de porte médio, para fazer esse projeto trabalhei muito, muitas vezes em finais de semana, fora do horário comercial, pois não tínhamos estrutura para isso. Depois de elaborar o projeto, houve negociações com clientes, que eu também tomei a frente disso. Como é um projeto muito grande, para poder viabilizá-lo, precisamos negociar com alguns clientes esse incremento de

produção. Foi também um desafio muito difícil. Então, houve a parte técnica de fazer o projeto, depois negociar com os clientes, depois com banco, porque não tínhamos recursos, e também fui eu quem tomou a frente nessa negociação. E ainda foi preciso negociar com os fornecedores – 80% de tudo que foi montado veio de fora do País. Fizemos isso tudo em dois anos, foi algo muito rápido, pelo tamanho do projeto e que consumiu energia da equipe toda. Foi muito desgastante, mas prazeroso.

### **Habilidades**

Com relação à habilidade de negociar, acho que tive a oportunidade de crescer muito nessa área, porque o tempo todo eu estava negociando. Eu sabia fazer o projeto, mas a negociação... Porque uma coisa é negociar uma máquina. Desde 2004 nós quadruplicamos a nossa produção, mas uma coisa é fazer de maneira gradual, você administrar com recursos próprios. A outra é dar um salto tão grande. Acho que eu tive a oportunidade de me desenvolver, de planejar melhor e ter um objetivo e encontrar caminho para atingir aquele objetivo. Foi uma oportunidade grande na parte negocial, acho que melhorei muito.

### **O bom negociador**

Acho que o bom negociador é estrategista, que pensa antes, tem um objetivo. Ele tem de entender daquilo que está falando, tem de saber onde quer chegar. Aí, monta uma estratégia, porque a resistência é muito grande nessas negociações. Ela sabe onde quer chegar, quais os caminhos a adotar e as ferramentas que precisa usar. Com relação a fornecedores, com esse projeto, nós tivemos um investimento bem menor comparado com o que os concorrentes gastam lá fora.

### **Liderança**

Eu acredito que um outro ponto que eu tive oportunidade de desenvolver (com o projeto de ampliar a fábrica) foi o de liderança, de motivar equipe, de fazê-la trabalhar forte, de se relacionar e fazer as pessoas acreditarem no projeto.

### **Produção garantida**

Quando demos início ao projeto, havia algumas consultas a alguns clientes que tinham interesse em comprar mais. Fizemos, então, um trabalho interno para ver o que dava para ampliar na planta atua. Não dava mais. E para fazer uma outra unidade, não há como fazer uma pequena. É preciso fazer uma planta que tenha escala. Aí eu coloquei no papel e elaboramos um projeto. Com ele pronto, comecei o processo de convencimento. Primeiro dos sócios, depois dos funcionários, dos outros diretores, da gerência. Mostrava que havia uma boa possibilidade, mas com dados, com números, com argumentos. Depois, tinha de fechar contrato com o cliente, porque uma coisa é ele dizer ‘olha, eu tenho potencial de compra’, outra é ‘então, está bom, assina um contrato aqui’.

### **Próximos passos**

Depois, ir aos bancos. ‘Banco, estou precisando aqui de R\$ 150 milhões’. E demonstrava de maneira clara onde o dinheiro seria aplicado, o quanto a empresa teria de geração de caixa para pagar esse compromisso ao longo do tempo. Depois de convencer os bancos, precisamos convencer o fornecedor de que teríamos capacidade de pagamento, pois era um salto muito grande. Tínhamos um faturamento de R\$ 150 milhões e fizemos um investimento de R\$ 200 milhões.

### **Apreensão e posição firme**

Houve momentos de apreensão, porque a partir do momento em que assinamos contratos de fornecimento com clientes, nós tínhamos prazo para cumprir, para entregar garrafa. E as negociações com bancos e fornecedores demoraram mais do que esperávamos. O tempo corria a nosso desfavor. Mas uma coisa sempre coloquei: não pode pagar por algo mais do que ele vale, e quando o fornecedor queria colocar algumas condições a mais, eu falava ‘nós não vamos pagar, se é isso, vou procurar outro.’ E ia mesmo. Em alguns momentos tivemos de parar para não pagar sobrepreço, as negociações eram demoradas.

### **Sobrepreço**

Eu sabia que se houvesse sobrepreço, o projeto que era muito viável, não seria. Então, não abrimos mão disso. Mas eu diria que em muitos momentos, nós passamos uma pressão muito grande, um estresse. Mas quando você faz o projeto e tem todos os dados, todas as informações, e tudo caminha dentro desse planejamento traçado, vai dar certo. Então, não tive dúvida de que daria certo.