



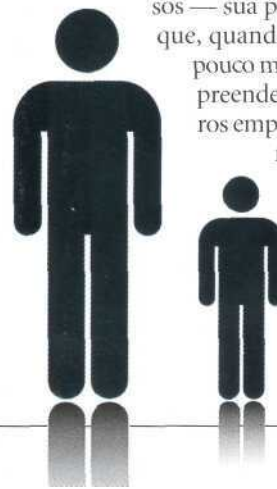
## O jogo da re

As principais condutas que fortalecem pequenas e médias empresas na — e o que deve ser evitado para não estragar essa relação no longo prazo

**D**urante a trajetória de uma pequena ou média empresa, é certo que, mais cedo ou mais tarde, será necessário enfrentar uma situação desagradável — pedir para renegociar as cláusulas de um contrato. A demanda pode ser para rever a data de pagamento de um empréstimo no banco, alongar o prazo de entrega de um produto, reajustar o preço de uma matéria-prima de um fornecedor, entre outras razões. Como conseguir o que se pretende sem abalar essa relação? Para ganhar o jogo da renegociação sem perder a confiança, o empresário precisa estar preparado. EXAME PME entrevistou executivos de bancos, advogados e outros especialistas em renegociação para saber quais são os principais tópicos desse código de conduta não escrito. Também foram ouvidos donos de empresas que tiveram de lidar com renegociações (dado o caráter delicado do assunto, eles pediram que o nome de suas empresas não fosse citado). Veja a seguir o que ter em mente numa renegociação.

### Não se sinta inferior ou culpado

Pedir para mudar algo combinado e assinado significa, na visão da maioria dos pequenos e médios empresários, a desvalorização súbita de um de seus ativos mais preciosos — sua palavra. Foi ao empenhá-la que, quando tudo o que se tinha era pouco mais do que uma idéia, o empreendedor conseguiu os primeiros empréstimos, contratou os primeiros funcionários e fechou os primeiros negócios. Assim, é normal que, diante da necessidade de renegociar um contrato, aflorem sentimentos de culpa. Se do outro lado da mesa estiver o representante de



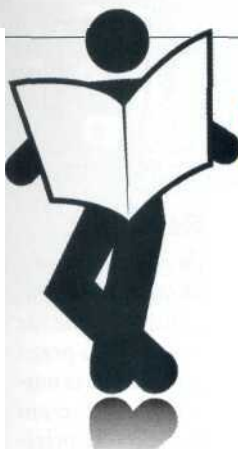


# negociação

hora de renegociar com bancos, clientes e fornecedores

**Robson Viturino**

uma empresa ou instituição muito maior do que a dele, costuma aparecer também um sentimento de inferioridade. "Não se deve sentir culpa porque não foi possível manter uma promessa", afirma o americano Marc Freeman, autor do livro *Renegotiate with Integrity* ("Renegocie com integridade", sem tradução no Brasil). "Renegociar é inevitável porque muitas vezes os cenários mudam", diz. Segundo Freeman, a necessidade de rever aquilo que está no papel é mais comum do que se imagina — e faz parte da realidade de companhias de todos os tamanhos. Em grandes empresas, solicitar alterações de contrato a um parceiro comercial é uma prática tão comum que muitas delas contam com profissionais especializados nisso. Por tudo isso, ao renegociar um contrato, o empresário deve ter em mente que essa é uma parte do jogo.



## Estude a lógica de quem está do outro lado

Uma regra essencial da renegociação é que, para cada tipo de relação, é preciso uma estratégia. Bancos, fornecedores e clientes seguem uma lógica própria, com necessidades e expectativas diferentes. Para o cliente que não vai mais poder contar com um produto dentro do prazo inicialmente previsto, o importante pode ser simplesmente uma previsão realista da nova data da entrega. Para um fornecedor que não vai mais receber seu pagamento no dia combinado, o que interessa pode ser o compromisso de que ele não será trocado por um concorrente. A

lógica dos bancos anda de mãos dadas com o medo da inadimplência. "O maior temor de um banco não é o atraso de um pagamento na data prometida", diz o consultor Roberto Paschoali, ex-presidente da subsidiária brasileira do Lloyds Bank. "O grande risco é o de não haver pagamento em momento nenhum." Imaginar-se do outro lado e entender o que realmente está em jogo ajuda o pequeno ou médio empresário a aumentar sua chance de fechar uma boa renegociação. No caso dos bancos, por exemplo, é essencial demonstrar que um calote está fora de cogitação — e que a própria renegociação vai ajudar a empresa a superar as dificuldades enfrentadas agora para que seja possível honrar os compromissos no futuro.

## Pense duas vezes antes de chamar um advogado

A presença de um advogado muitas vezes é indispensável numa renegociação. Mas é preciso saber quando inseri-lo nas discussões. Depois que tudo já foi conversado e resolvido, pode ser bom que o advogado participe da redação do novo documento. Mas, se o advogado da empresa que solicita a renegociação entrar em cena logo no início do pro-



cesso, isso pode ser interpretado pelo outro lado como um sinal de que a chance de um acordo amigável já se esgotou.

"Muitas pessoas se sentem intimidadas ao negociar na presença de um advogado", diz um advogado especialista em negociações que não quis ter seu nome publicado. "Nesses casos, é natural que elas também queiram levar o advogado delas, e o que poderia ser resolvido na base do bom senso pode se transformar num impasse a ser resolvido na Justiça."

## Peca, mas também tenha o que oferecer

Um dos equívocos mais freqüentes numa renegociação é tratar quem está do outro lado como alguém que deve entender seu problema, e não como o representante de outra empresa que também possui regras e necessidades. Uma das formas de evitar que isso ocorra é fazer uma proposta na qual o representante do banco, fornecedor ou cliente não saia de mãos abanando. "A oferta pode não ser de grande valor em si, mas tem um peso simbólico importante, pois mostra que quem propõe a renegociação está bem-intencionado", afirma Paschoali. Se o que estiver na mesa for a alteração de um contrato por causa de oscilações no câmbio, por exemplo, a empresa que estiver perdendo dinheiro pode propor que, assim que a situação se inverter, os termos do contrato sejam novamente revistos para que o outro lado seja futuramente compensado.



## Mostre o que você conseguiu

Ao fazer uma proposta de renegociação, o empresário terá maior chance de conseguir um acordo se valorizar o fato de que já cumpriu parte do que estava previsto no contrato original. Parece bastante óbvio — e é, mas o nervosismo de quem pede a renegociação costuma ser tão grande que freqüentemente isso é totalmente esquecido. Uma coisa é implorar pela postergação de um prazo de cobrança com o semblante abatido de quem está há noites sem dormir. Outra coisa é começar

a conversa com serenidade, evocando um histórico de bom pagador ou de empresa que faz suas entregas dentro do prazo — e depois explicar que as mudanças na conjuntura fizeram com que, dessa vez, você precise da compreensão do parceiro. "Quem possui histórico de honrar seus compromissos tem um valor enorme", diz Ricardo Veirano, do escritório Veirano Advogados, que já participou de diversas renegociações. "É um valor intangível, que nunca deve ser desperdiçado."



## Seja transparente na medida certa

Abrir informações do negócio ao negociador que está do outro lado é um dos recursos que podem e devem ser usados durante uma renegociação. A lógica é que, ao ler balanços e relatórios da empresa que pediu a revisão de um contrato, o outro representante entenda claramente qual será o efeito se ele recusar o pedido de ajuda — e até que ponto o resultado final poderá ser ruim para ambos no longo prazo. Mas é preciso saber quais livros devem ser abertos. "As informações têm de ser pertinentes ao que está sendo conversado, e não apenas um gesto de demonstração de boa-fé", diz Veirano. "Escancarar tudo só para mostrar transparência não costuma dar resultado", afirma o advogado. Se o problema for falta de caixa para quitar uma dívida com fornecedores, por exemplo, pode ser útil apresentar uma projeção de geração de caixa indicando quando será possível pagar a conta se o outro lado modificar os prazos. E mais nada. Se for um atraso na entrega de uma máquina ao cliente, uma idéia é mostrar apenas recibos que provem que as peças necessárias para fazê-la já foram compradas. Por fim, antes de entregar documentos ao oponente, a empresa deve avaliar a possibilidade de serem usados contra a empresa se algo vier a ser decidido na Justiça.

[www.exame.com.br/pme](http://www.exame.com.br/pme)

Veja uma lista do que fazer antes, durante e depois de uma renegociação