

Quem fecha os grandes negócios

| 24.11.2006

Quem são e como trabalham os banqueiros de investimento e advogados que estão por trás das maiores transações do país

Germano Lüders



José Olympio Pereira, do CS: sugestão para a Vale

Publicidade



Por Tiago Lethbridge

EXAME Eles passam noites inteiras enfiados no escritório, dormindo no chão e -- quando dá -- tomando um banho rápido num chuveiro contíguo à sala onde estão revisando e discutindo há horas cada detalhe de um contrato de milhares de páginas (para depois gastar outras longas horas rubricando cada uma delas). São profissionais cuja vida pessoal é sacrificada, que têm os fins de semana arrasados por mensagens que não param de chegar ao BlackBerry, cujo tempo é perdido em viagens estafantes, que sobrevivem a um nível de trabalho insano, que saem antes do fim de uma reunião para chegar atrasados a outra. Mas, se sobrar um tempinho, pergunte a um advogado ou banqueiro especializado em fusões e aquisições se ele acalenta sonhos de mudança de profissão -- "nem pensar" será a resposta.

Apesar da vida duríssima, eles formam uma casta invejada por seus pares. Com acesso franqueado aos homens de negócios mais influentes do país, ajudam a moldar o destino de empresas com suas idéias. E, claro, são muito bem remunerados para fazer tudo isso. "O assessor de fusões e aquisições é uma espécie de consigliere do chefe", diz José Luis de Salles Freire, sócio do Tozzini, Freire, maior escritório de advocacia do país. "Não conheço posição mais glamourosa do que essa."



Lacerda, do Citigroup, e sua equipe: presença global

Esse grupo de conselheiros trabalha a maior parte do tempo nos bastidores, longe dos holofotes. Sua função é criar, sugerir e colocar em prática os maiores negócios do país. No Brasil, onde o número de transações ainda é pequeno em comparação com os países desenvolvidos, esses profissionais formam o que eles mesmos chamam de uma patota. Meia dúzia de bancos de investimento e um número um pouco maior de escritórios de advocacia concentram a execução de grande parte dos mandatos de fusões e aquisições superiores a 100 milhões de dólares. Há uma razão fundamental para a presença de poucos competidores desse porte. Grandes negócios precisam de grandes estruturas. Para uma fusão entre empresas de primeira linha, são necessários até 40 advogados de cada lado, destacados para negociar contratos e fazer a pesquisa dos dados das empresas (a chamada due dilligence). O mesmo acontece com os bancos. Com escritórios nas principais cidades do planeta e acesso praticamente irrestrito a recursos, bancos como Goldman Sachs, Credit Suisse, Citigroup e JP Morgan ganham a dianteira na preferência de empresas em todo o mundo -- o mesmo acontece no Brasil. "As transações estão cada vez mais complexas, envolvem vários países, produtos e serviços", diz Ricardo Lacerda, presidente do Citigroup. "Ter presença global e acesso a informações sobre clientes do mundo inteiro é fundamental."

Credit Suisse			
Diretor José Olympio Pereira			
Negócios 19	fechados	em	2006
Maiores Compra da Inco pela Vale e aquisição da Brasil Ferrovias pela ALL			transações

É comum associar a figura do banqueiro de investimento àquela do corretor de imóveis: um quer comprar, outro quer vender. O banqueiro só ajudaria o negócio a andar. A comparação é equivocada. Banqueiros gastam mais da metade de seu tempo imaginando negócios e apresentando essas propostas a executivos. Funcionam quase como estrategistas independentes. Um exemplo recente é a compra da Inco pela Vale do Rio Doce. O escritório canadense do Credit Suisse alertou o diretor do banco no Brasil, José Olympio Pereira, de que a Vale teria o perfil para se candidatar no leilão global em que a mineradora canadense era vendida. "A situação da Inco era conhecida, mas o banco apresentou uma proposta financiável", diz Pereira. "Ajudamos a convencer a Vale de que era possível fazer a operação."

Citigroup			
Presidente Ricardo Lacerda			
Negócios 14	fechados	em	2006
Maiores Venda da Light e troca de ativos de IP e Votorantim			transações

Além de glamourosa, a assessoria de fusões e aquisições é um negócio extremamente rentável para advogados e banqueiros. Para os primeiros, menos -- o faturamento médio para um escritório pode chegar a 800 000 reais por transação. Os principais sócios custam às empresas quase 1 000 reais por hora. Para os banqueiros, a retribuição das empresas costuma ser muito mais generosa. A taxa média cobrada é de 1% do valor total da

transação. Assim, uma fusão de 1 bilhão de dólares gerará 10 milhões de dólares em receita. Há, porém, os casos que extrapolam essa média. **Quando recebem um mandato de venda, os assessores podem estipular taxas de sucesso para diferentes metas de preço. Quanto mais caro o banqueiro vender a empresa, mais ganha. E esse percentual pode chegar a 4% do valor total. Na compra da Arcelor pela Mittal, os bancos envolvidos na operação levaram mais de 100 milhões de dólares.**

Mattos Filho			
Sócio Moacir Zilbovicius			
Negócios 12	fechados	em	2006
Maiores Troca de ativos entre IP e Votorantim e venda do BankBoston para o Itaú			transações

As negociações para a fusão entre duas empresas são especialmente recheadas de tensão. O principal motivo é que, até que os contratos estejam assinados, tudo pode dar errado. De cada dez negócios iniciados, apenas metade termina bem. "É um processo penoso. Você trabalha, trabalha, e o negócio nunca sai", diz o diretor de um banco de investimento. Os contratos são constantemente refeitos, e as conversas telefônicas e viagens podem tornar o processo incrivelmente moroso e burocrático. Numa única grande transação, o advogado Paulo Aragão, fundador do Barbosa, Müssnich e Aragão, teve de trocar quase 10 000 e-mails com clientes, banqueiros e outros advogados. Há casos em que nem a assinatura do contrato é suficiente para diminuir a incerteza. Cerca de três meses atrás, os sócios do escritório de advocacia Machado, Meyer assessoravam a compra de uma companhia do interior de São Paulo por 500 milhões de dólares. Depois de acertados os valores, os advogados entraram em cena para recolher as assinaturas de mais de 30 membros da família vendedora. Para isso, um advogado do escritório percorreu diversas fazendas do estado num teco-teco. Quando faltava a assinatura de apenas uma sócia, a apreensão chegou ao limite. "Ela ficou alguns dias com o contrato em casa, decidindo se assinava ou não", afirma José Roberto Opice, sócio do escritório. O alívio veio com a informação de que a retardatária assinara o contrato e a venda fora concluída. O problema apareceu em seguida. "A filha dela sumiu com o contrato e, depois, rasgou a papelada", diz Opice. Diante de tamanha confusão, os compradores desistiram -- e o negócio desintegrou.

Barbosa, Müssnich e Aragão			
Sócio Paulo Aragão			
Negócios 12	fechados	em	2006
Maiores Compra do UBS pelo Pactual e da Arcelor Brasil pela Mitta			transações

Embora pareçam folclóricas, histórias como a da herdeira que picotou o contrato de venda da companhia em poder da mãe não são tão raras. Como muitas das empresas vendidas no Brasil têm origem familiar, negociações de fusões e aquisições mexem com emoções pouco comuns para os gélidos banqueiros e advogados, habituados a comprar e a vender empresas como quem troca de terno. Quando auxiliava na venda de uma grande empresa familiar brasileira, o advogado Moacir Zilbovicius, do Mattos Filho, testemunhou o momento em que essas emoções se transformaram em troca de tabefes. "Durante uma apresentação a investidores italianos, os dois irmãos que vendiam a empresa se es tranharam", diz Zilbovicius. "Logo, eles começaram a se estapear." No final, a empresa foi vendida a outro candidato.

Para que o negócio não vaze para a imprensa ou caia nos ouvidos de concorrentes, advogados e banqueiros nutrem uma preocupação quase obsessiva por sigilo. Em muitos bancos, os funcionários não podem acessar e-mails externos ou comunicadores instantâneos, como o Messenger. Todos os projetos de fusão e aquisição ganham codinomes, para que nem mesmo secretárias e outros sócios saibam o que acontece. A compra da operadora de TV por assinatura Vivax pela Net, por exemplo, foi apelidada de Project Victoria pelos advogados do Tozzini, Freire, assessores da Net. Durante as negociações para a fusão entre os bancos UBS e Pactual, no início do ano, o advogado José Roberto

Opice só fazia reuniões num quarto de hotel próximo ao aeroporto de Guarulhos, em São Paulo. "O cliente não queria que as conversas chamassem a atenção de ninguém", diz Opice, que trabalhava para o UBS. A outra tentativa de venda do Pactual, para o Goldman Sachs, tornou-se uma peneira de vazamentos, o negócio se arrastou por meses e, no fim, não foi fechado.

Há uma diferença principal no que se refere à concorrência entre advogados e banqueiros. Os escritórios de advocacia se mantêm basicamente com as mesmas equipes -- é raro que um grupo de especialistas em fusões e aquisições deixe um escritório para formar outro. O último caso foi o dos sócios do Machado, Meyer que fundaram o Souza, Cescon, banca que vem ganhando espaço crescente nas transações. A mesma estabilidade, porém, não é vista entre os bancos. Em menos de um ano, o Goldman Sachs, habitual líder absoluto entre os assessores de fusões, sofreu dois desfalques. O primeiro foi a saída do então presidente, Ricardo Lacerda, para o Citigroup. Algum tempo depois, o italiano Corrado Varoli, seu presidente para a América Latina, deixou o banco para fundar uma empresa também especializada em fusões. O resultado é que o Citi, que não figurava nos rankings de fusões, liderou a lista da Anbid, a associação do setor, no primeiro semestre do ano. No segundo semestre, o Goldman e o Credit Suisse saltaram à frente com a compra da Inco. "Vamos fazer um grande investimento no Brasil", diz Eduardo Centola, presidente do Goldman para a América Latina. Há rumores de que o banco estaria contratando um time inteiro de um concorrente. A briga deve esquentar ainda mais nas últimas transações deste ano, que prometem ser imensas e intensas. "Devemos anunciar novas aquisições bilionárias nos próximos meses", diz Lacerda, do Citigroup. Todos se preparam para um ano que promete ser ainda melhor que 2006. Ou seja, mais noites em claro, horas e horas de viagens, fins de semana jogados no lixo. Mas quem acha que eles se importam?