

## À MESA COM O VALOR - PÉRCIO DE SOUZA

Engenheiro de obras financeiras complexas, faz negócios de bilhões com muita atenção ao que dizem, de fato, as palavras e os gestos. Por **Graziella Valenti**, de São Paulo

# Seu ofício é desatar nós

**P**ércio de Souza entra na sala onde o aguardávamos para o almoço na sede da Estáter, sua boutique de negócios. Ali, na chamada “sala de criação”, onde nasceram ideias para grandes aquisições e fusões, não há mesa de reuniões, só um longo sofá claro, formato em ‘L’, poltronas e almofadas em tons de laranja e verde. Pércio recusou almoçar em um restaurante porque considera “muita exposição” ser fotografado em público.

Após breves cumprimentos, não espera perguntas, como é de seu costume, e explica logo o que vamos comer. “Vai ser uma comida simples”, diz, esfregando as mãos. Carne com molho de pimenta, batata röstie, aspargos e arroz com passas. De entrada, salada de folhas com alcachofras. A escolha é de quem se considera absolutamente carnívoro. “Peixe, só por obrigação.”

A banqueteira Mazzô França Pinto, responsável, além de Tucca Lobo, pelos jantares que oferece em sua casa, foi quem cuidou de tudo. “Ela não costuma atender só três pessoas, mas abriu uma exceção. Fez o

que eu pedi como eu faria. Gosto de cozinhar. Mas decidi que não cozinaria para a entrevista. Muito afetado.”

No exclusivo segmento do mercado financeiro em que atua, Pércio tem fama de “trator”. A principal razão dessa percepção, julga ser a paixão com que conduz as negociações, marcadas por seu modo assertivo e incisivo de expressão.

A desinibição para dizer o que pensa, sem meias-palavras, que talvez possa ser interpretada como indelicadeza, é turbinada pela voz forte e grave e pelo prazer de usar um português corretíssimo, com ‘erres’ marcados e sem abreviações. Português correto, mas não castiço. Pércio fala simples. Evita expressões técnicas ou em inglês — como é comum no meio financeiro. É daqueles casos em que a voz é a cara do dono.

Apesar de adorar cozinhar, especialmente na casa de campo, em Ibiúna, onde se refugia quase todos os fins de semana com a família, Pércio diz que não é “chef”, só cozinheiro. Praticamente, não fez cursos. Só de massas para pães e pizzas. O gosto pela cozi-

nha veio ainda criança, por volta dos sete anos. Acordava cedo e, antes de ir para escola, deixava um bolo pronto.

Enquanto fala, a secretária Diana interrompe com delicadeza e traz o celular, explicando que ele precisa sair e atender. Caso raro em tempos de excesso de conectividade, Pércio não leva o celular para reuniões. Mas fora delas fica sempre ligado, “como os pediatras”. Há raras exceções, como a hora do almoço em casa, com os filhos, dois meninos de dez e nove anos, e uma menina, de quase quatro.

Pouco depois de ele retornar, passamos ao andar superior. O almoço será servido numa ampla sala, ocupada por duas mesas, uma com dez lugares e outra com seis. A fotógrafa Silvia Costanti pede que o entrevistado sentese de frente para a luz da janela, que dá vista para a avenida Juscelino Kubitschek, lugar nobre dos escritórios em São Paulo.

Longe das vitrines de restaurantes famosos, não poucos executivos e empresários de peso compartilharam a mesa com Pércio. Semanas antes deste “À Mesa com o Valor”, o pessoal do frigorífico Minerva jantou ali várias vezes, en-



LULA

ARQUIVO PESSOAL



Os pais, Eli e Therezinha, Pércio, a filha Manoela, e Eleonora, em 2011

ARQUIVO PESSOAL



Junto dos sócios fundadores da Estáter, André e Gustavo, no 1º dia

ARQUIVO PESSOAL



Durante cavalgada, com os filhos Manoela, Felipe e Thiago, neste ano

ARQUIVO PESSOAL



Em Moscou, durante viagem pela Rússia gelada, em 1990

quanto se costuravam os detalhes finais para união das unidades de bovinos com a BRF — fruto da união de Perdigão e Sadia, que desde abril tem o empresário Abilio Diniz, fundador do Pão de Açúcar, à frente do conselho de administração. A Estáter representou a BRF.

Pércio, durante anos, ficou conhecido como “o banqueiro de Abilio”. Foi ele quem conduziu, além da chegada do Casino, em 1999, e a posterior venda, em 2005, a aquisição do Ponto Frio e a surpreendente compra das Casas Bahia, ambas em 2009. Somadas, as transações com o grupo alcançaram R\$ 9 bilhões.

A Estáter também foi um tipo de quartel-general durante a tentativa de se emplacar uma combinação franco-brasileira de Pão de Açúcar e Carrefour, há dois anos e meio. Desse episódio, nasceu o mal-estar visceral entre Abilio e Jean-Charles Naouri, dono do Casino.

As críticas feitas em 2011 ao empresário do varejo respingaram em Pércio, classificado como o “mentor” da operação. Hoje não foge do assunto: “Considero o negócio um fracasso e sou corresponsável por isso. Mas, como falo para meus filhos, quem não sabe perder também não sabe ganhar”. Admite o insucesso, mas lembra que a parte da negociação com o Carrefour prosperou. A transação não ocorreu porque não conseguiram convencer o Casino de que era boa. “Foi algo certo que deu errado.”

A amizade com Abilio continua. Mas não foi Pércio quem negociou a saída definitiva do controle do Pão de Açúcar, em setembro. “Ultimamente, temos nos visto pouco. Estou absorvido por novos projetos e Abilio está muito envolvido com a BRF. A despeito de termos personalidades fortes e distintas, Abilio e eu nos complementamos muito nas negociações. Tocamos afinados, por ouvido.”

Foi o gosto de Pércio por desafios — uma das razões pelas quais na infância apostavam que seria cientista — que fez com que desenhasse as operações que desatariam os nós do setor petroquímico. Juntou três compradores — grupo Ultra à frente, somando disposição com Braskem e Petrobras — para ficar com as Ipirangas. Também conduziu as negociações entre Unipar e Petrobras para formação da Quattor, mais tarde vendida à Braskem. Conta final: R\$ 23 bilhões.

Outros R\$ 19 bilhões passaram por suas mãos na combinação de Aracruz e Votorantim Celulose e Papel (VCP). A operação mais que dobrou de valor após a Aracruz quebrar com derivativos cambiais, na crise de 2008.

Além de grandes, as transações conduzidas por Pércio costumam ter um dinamismo todo próprio. Na compra do Ponto Frio, por exemplo, ignorou o cronograma de venda da empresa, processo conduzido de Nova

York pelo Goldman Sachs, e fechou a transação num fim de semana. Todos davam o Magazine Luiza como favorito para o negócio. Sem falar das engenhosas estruturas societárias. Não raro, elas foram alvo de polêmicas proporcionais ao tamanho dos negócios. Nem sempre os minoritários saíram satisfeitos. Pércio não nega. Fala que, dentro das regras, faz o que pode para fazer o melhor negócio possível para quem representa.

Quando a salada é servida, após o rearranjo dos lugares para atender ao pedido da fotógrafa, Pércio está embalado, percorrendo sobre a infância no interior do Paraná.

Segundo dos cinco filhos do juiz e desembargador Eli Rodrigues de Souza e da enfermeira sanitária Therezinha Freire Rodrigues de Souza, viveu seus primeiros 14 anos em seis cidades, por conta da profissão do pai, antes de se fixar em Curitiba. Ali na capital fez o colégio técnico, em mecânica, morando com uma tia. Foi em meio a tornos e frezadeiras que viu que seu futuro não seria na indústria.

A infância em cidades pequenas, as mudanças constantes e o fato de ser o único filho homem numa família grande, na avaliação de Pércio, determinaram sua personalidade. “A convivência familiar me marcou muito. As mudanças uniram ainda mais a família.” Foram tempos lúdicos, na sua lembrança. O futuro negociador, com fama de durão, inventava brincadeiras para fazer sozinho e conduzia experimentos científicos e musicais para entreter as irmãs. Mas recusa a classificação de solitário. “Tinha amigos, claro, como qualquer criança.”

Entende que vem daí o estilo reservado, voltado para casa e não para eventos sociais. Dedicou à família todo o tempo que tem fora da Estáter. Além de acompanhar as crianças à escola diariamente, evita almoços de negócios. Os filhos sempre vão junto nas viagens internacionais, mesmo de trabalho.

Na vida adulta, foi um desafio maior do que mudanças constantes que fortificou as relações familiares. Quando o primeiro filho estava com dois anos e o segundo com sete meses, a esposa descobriu um agressivo câncer de mama. Após a experiência, sempre que pode, toca no assunto sem melindres. Acredita que boa parte do desafio é lidar com o medo.

Revela-se emocionado ao lembrar que o pai enquadrado e lhe deu de presente, quando fez 40 anos, a folha de papel em que estava seu “primeiro contrato”. Uma lista de problemas para os quais dr. Eli cobrou resolução como condição para permitir que o filho viajasse ao Rio de Janeiro com a turma de formatura do ginásio. Não queria que o passeio comemorativo, ainda que organizado por Pércio, atrapalhasse a prova de ingresso no colégio técnico.

As lembranças da juventude evidenciam como a rigidez da educação se consolidou em seu jeito de ser. Pércio não faz diferente com os filhos. Os meninos mais velhos devem arrumar suas camas. E antes do café da manhã precisam resolver um problema de matemática. “Além da disciplina, isso nos une. Quando não tem, eles reclamam. Tomam gosto por aprender.”

O prazer de enfrentar desafios, além de aprender, dr. Eli, formado também em história e filosofia, despertou bem em Pércio. Conta ter se tornado mais rígido consigo próprio do que já era a educação em casa, por volta dos oito anos — idade em que já tocava piano, violão e declamava poemas. Mas seus pais não sabem explicar por que isso se deu.

Lia os artigos de Mario Henrique Simonsen ainda no colégio. O futuro ministro assinava como engenheiro civil e economista. Foi aí que decidiu sobre o curso que faria. Viu um caminho que contemplava o gosto por matemática e física e oferecia uma perspectiva versátil, incluindo trabalho em escritórios. Deixou o curso técnico e fez o então chamado “terceirão” — colégio mais cursinho — no único ano de escola privada da sua vida.

Pércio comenta que pode falar sem parar sobre física, cinema e obra, por causa do que chama de “resquício do engenheiro civil”.

Quando entrou na faculdade, julgou ter se tornado dono da própria vida. Por isso, quis se programar. Então, aos 17 anos, primeiro na praia e depois no sítio da família, tratou de organizar seu futuro — os próximos 20 anos. A meta maior era realizar-se profissionalmente. “Ainda não sabia exatamente como. Mas nunca tive dúvida de que seria pelo trabalho.”

Também decidiu que só se casaria aos 40 anos e que conheceria o mundo antes. Por planejamento ou coincidência, casou-se mesmo perto dessa idade, com Eleonora Antici. Ela era presidente da corretora Icatu, adquirida pelo banco BBA, no qual Pércio trabalhava na época. “Fiz o negócio só para casar com ela”, brinca. Eleonora é sócia da Estáter desde a fundação.

O fato de não gostar “de criar relacionamentos e ir a festas e tal”, acredita, colabora um pouco para sua fama de arrogante. “Sempre acreditei que o que importa para os negócios é a capacidade de gerar e criar coisas, as ideias e soluções, não os relacionamentos.”

Num mundo cada vez mais informal, Pércio não dispensa o apoio da secretária para fazer suas ligações. É Diana quem confere se o interlocutor pode falar. Trata-se de gestão de tempo. Quer dedicação integral ao que faz. Esse é o motivo pelo qual também corta seus próprios, e poucos, cabelos, com máquina, em casa.

É servido o arroz com passas, para ser so-



mado ao prato montado com a carne, a batata e os aspargos. “Esse arroz é um exagero, porque já tem a batata. São dois carboidratos. A Mazzô não queria fazer. Mas, como gosto muito de arroz com passas, exagero um pouco”, diz, mudando e retomando o assunto sem aviso prévio.

Prazeres maiores, Pércio encontra em cada etapa de uma negociação, incluindo o manejo para não perder o controle das conversas. “Já chegamos a não fazer trabalhos em que não tínhamos o controle da negociação. Numa

“ Já chegamos a não fazer trabalhos em que não tínhamos o controle. Em discussão fragmentada, a questão não é se, mas quando haverá erros ”

discussão fragmentada, a questão não é se, mas quando haverá erros.”

Se na cozinha Pércio não é “chef”, na condução dos negócios evita a modéstia: é “dealmaker” — em inglês mesmo. Diferentemente de um negociador trivial, vê as oportunidades e, junto com sua equipe, desenha uma saída e oferece aos clientes. Algumas vezes, procura as empresas antes de ser procurado. Explica que investe muito tempo — “nunca gasta” — em entender o que é importante para cada parte envolvida num negócio. Por isso, seu time não toca mais do que seis projetos ao mesmo tempo.

Quando criou a Estáter, foi por ver que os grandes “dealmakers” desaparecerem, engolidos pelos bancos de investimento. Um sonho é ver seu escritório em transações mundo afora. Ser global. Hoje, tem uma unidade em Londres. Por enquanto, “mais para sentir e aprender” do que para originar negócios. E confessa que evita falar sobre esse desejo. “Se saio falando isso, vão me internal”, diverte-se.

Seja onde for, gosta de lidar com sensibilidades, e montar o quebra-cabeça sobre o que realmente cada parte quer numa transação. “A vida é um teatro. Ninguém fala realmente o que pensa. Se não, estariam todos mortos, presos ou internados. Por isso, sempre me preocupei em ler o que está por trás das palavras e gestos.”

Ao olhar apaixonado de Pércio, na ciência das negociações também cabem lições da físi-

**“Sempre acreditei que o que importa para os negócios é a capacidade de gerar e criar coisas, as ideias e soluções, não os relacionamentos”, diz Pércio**

ca. “O coeficiente do atrito estático é maior que o do cinético.” Na vida prática: é mais difícil pôr algo em movimento do que promover sua aceleração, ou seja, o mais trabalhoso é dar a largada. A outra é a Terceira Lei de Newton: “toda ação gera uma reação”. A falta de empatia com os envolvidos pode fazer uma transação parar por uma reação inadequada.

Chega a sobremesa, banana assada com calda de caramelo e sorvete de creme. De novo, sem que seja necessário perguntar, Pércio explica: “A sobremesa é essa porque adoro banana.”

Apesar de precocemente focado, Pércio não percorreu um caminho linear até se tornar “dealmaker”. Entrou na indústria financeira com capacete de obra, literalmente. Foi no quarto ano da faculdade, durante estágio na João Fortes Engenharia, na construção da sede do Citibank em Curitiba.

Soube de duas vagas de “trainee”, mas as inscrições para a disputa estavam encerradas. Foi atrás do coordenador do processo e mandou uma carta, usando a admiração que tinha pela obra para falar da vontade de ir para o banco. Por sorte, o responsável também era engenheiro e ficou curioso. Era 1984. Assim chegou à instituição que lhe deu a oportunidade de fazer o único curso de administração de sua vida: de 60 dias, em Pittsburgh, Estados Unidos. Ficou até 1992.

Sente falta, talvez, de ter MBA no Massachusetts Institute of Technology, passagem por Harvard, Chicago, ou coisa parecida, como é quase praxe entre profissionais de relevo no mercado financeiro? A resposta é “não”, porque o que faz “é uma ciência que não está num livro”. “Além disso, há duas formas de aprender, por cursos ou estudando por conta própria. Prefiro a segunda.”

É por julgar os livros “necessários, mas não suficientes”, que Pércio defende mais foco na convivência, na criação dos filhos. Quem fala isso é o engenheiro civil que, para complementar o salário do estágio em obras, dava aulas particulares de física, matemática e português. “O essencial, neste mundo competitivo, não é estudar para as provas, mas para a vida.” A nota é consequência. Assim também pensa a respeito do dinheiro. O sucesso financeiro é reflexo da realização profissional. “O contrário gera frustrados e falsos felizes.”

Em 1990, após mais uma viagem propositalmente introspectiva, desta vez para a Rússia gelada — “tinha que ser no inverno e ainda no comunismo” — decidiu que era hora de mudar. Dois anos depois, aceitou o convite do BBA, um banco então com US\$ 28 milhões de patrimônio, para abrir a filial de Porto Alegre, onde já morava por conta do Citi. Queria “crescer junto”. No ano seguinte, viria para



**“O Hino Nacional é bonito, mas me incomoda a frase ‘deitado eternamente em berço esplêndido’”**

São Paulo, coordenar a reestruturação comercial, e não sairia mais. Foram quase mais dez anos até chegar a Estäter, em janeiro de 2003.

Mas foi ainda no BBA, antes mesmo das primeiras transações, que descobriu a realização profissional que buscava desde a viagem dos 17 anos. Foi acompanhando, na leitura da “Businessweek”, as revoluções que Michael Milken fazia com as “corporations” (companhias sem controlador, de capital pulverizado no mercado) nos Estados Unidos. Saiu do BBA e levou como sócios minoritários, além de Eleonora, já sua mulher, André Assumpção e Gustavo Lima.

Já se foi o primeiro café. Da mesa passamos para o sofá, na mesma sala. Ainda falta explorar o lado gestor de Pércio. Junto com o BNDES e a Unipar, o braço de gestão da Estäter comprou há dois anos e meio a Tecsis, fabricante de pás eólicas em Sorocaba, interior de São Paulo. Também é dono da construtora curitibana Dapo e da corretora de seguros TRR Securitas.

Desde então, dedica até 40% de seu tempo à Tecsis. E gosta. Junto com piano, esportes e cinema, esse trabalho “ajuda a oxigenar a mente”. Reestruturar a empresa, quase quebrada após perdas com os mesmos derivativos da Aracruz e uma gestão desorganizada, foi quase relaxante. “Para quem gosta do trabalho, carregar pedra no descanso é um prazer.”

Como gestor, não acredita na máxima de Warren Buffett para investimentos — escolher negócios à prova de idiotas. “O idiota achará

uma forma de quebrar qualquer empresa. O importante é criar na empresa um DNA que expurgue os idiotas”, diz, sem medo de recusar a lição do Oráculo de Omaha.

Pércio é movido a desafios e pressão. Quando a entrevista caminha para o fim, já no segundo café, explica que gosta de começar a Estäter com o caixa zerado, todos os anos. Nada do conforto de aplicação pagarem o custo fixo. “É necessário, para a cultura, sentir a pressão. A mesma de quando tirei a mesada”, diz, lembrando quando conseguiu o primeiro estágio e disse ao pai que, dali para a frente, se sustentaria e, tirando os estudos, não queria mesada.

“O Hino Nacional é bonito, mas me incomoda a frase ‘deitado eternamente em berço esplêndido’. Às vezes, acho que isso pode ficar no inconsciente coletivo brasileiro”, diz. Quando o assunto é o país, também vê razões para preocupação, em especial a virtual paralisação no setor de infraestrutura. “Estou convencido de que o liberalismo, o Estado mínimo, é tão utópico quanto o comunismo ou a hegemonia do Estado na economia.”

Vive-se uma disputa entre os extremos, acredita. O problema, diz, é que infraestrutura demanda conciliação de setor privado e governo. “O mercado, sozinho, não desenvolve. Aliás, em país nenhum. E sem o diálogo, sem o meio termo, estamos patinando.”

Antes de sair, brinca com sua fama: “Sou um doce de pessoa.” ■