

**ESPECIAL REMUNERAÇÃO**

O bônus secou. E agora? • Boa notícia: as mulheres já ganham tanto quanto os homens

# EXAME

EDIÇÃO 1049 ANO 47 • Nº 17 • 18/9/2013 • R\$ 15,90



Abril

ISSN 977-010228800-2



Edição Quinzenal

www.exame.com

**ABILIO DINIZ,  
PRESIDENTE  
DO CONSELHO  
DA BRF: missão  
de criar uma  
empresa global**

**EXCLUSIVO**

O brasileiro  
**Hugo Barra** conta  
os bastidores  
de sua polêmica  
saída do Google



# o fim. E o começo

Depois de mais de cinco décadas, o empresário Abilio Diniz deixa o Pão de Açúcar. Aos 76 anos, ele começa de novo — e tem 5 bilhões de reais para investir

# SUMÁRIO

## CAPA

- 18 Expansão** O empresário Abilio Diniz encerra sua trajetória à frente da rede varejista Pão de Açúcar e começa outra etapa, na qual pretende deixar sua marca na fabricante de alimentos BRF. Ele quer iniciar uma série de grandes aquisições. E tem 5 bilhões de reais para isso

## BRASIL

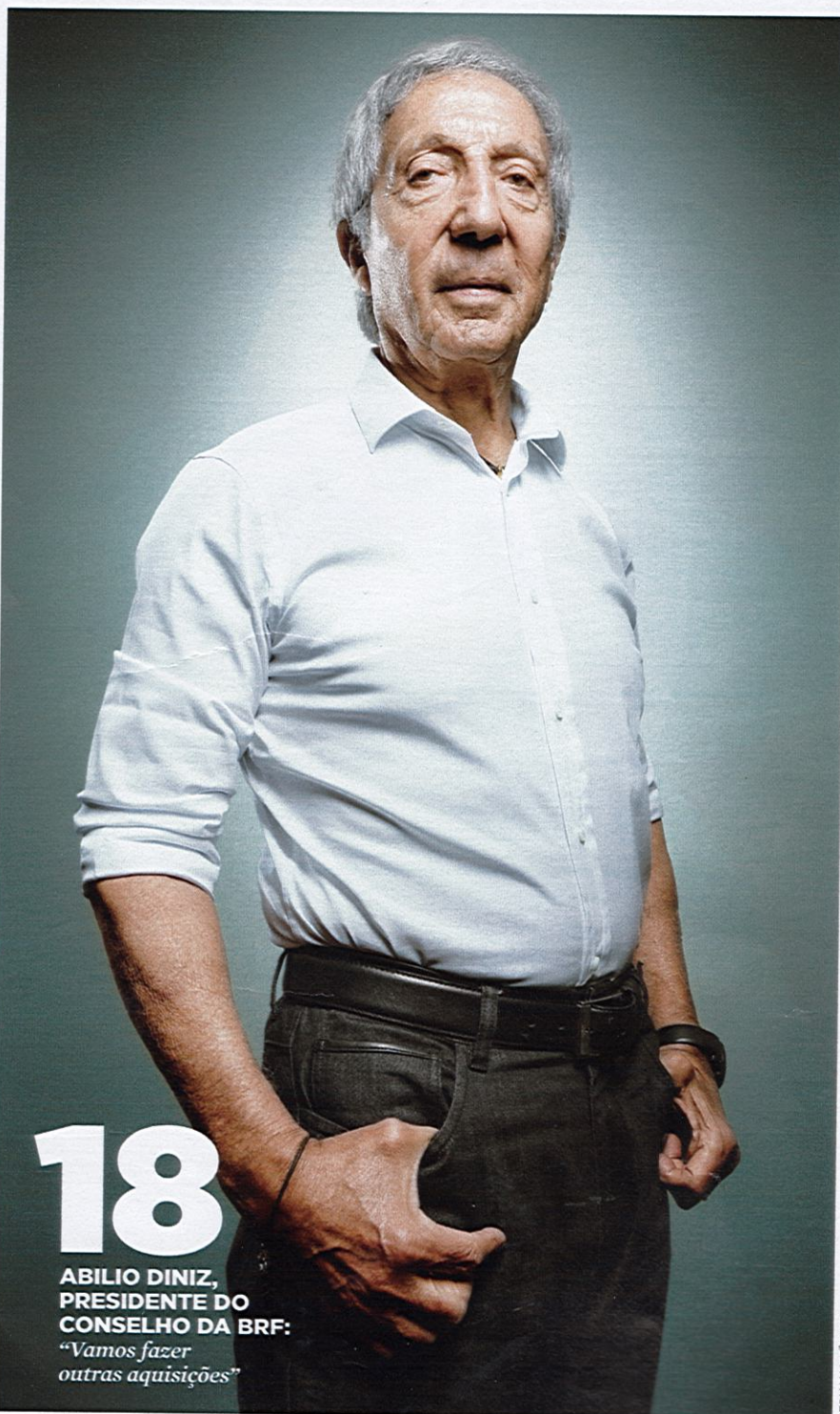
- 44 Economia** Apesar do crescimento mais forte da economia no segundo trimestre, estudos inéditos mostram que as empresas frearam os investimentos. A reação pode vir com as concessões de estradas
- 50 Agronegócio** A agricultura sofre um mal que está fora do campo: a lentidão das decisões da Anvisa, que avalia os pedidos de licença de defensivos para as lavouras

## NEGÓCIOS

- 54 Aviação** A LAN era uma das empresas aéreas mais eficientes do mundo. Depois da fusão com a TAM, tem prejuízo. O que deu errado — e como os chilenos querem voltar a ganhar dinheiro
- 60 Consumo** Cansadas de disputar clientes em shoppings de São Paulo, as empresas de luxo estão descobrindo o consumidor do interior do país — que, rico como nunca, quer mesmo é esbanjar
- 65 Frigoríficos** A polêmica crise do frigorífico paranaense Diplomata — e de seu fundador, o deputado federal Alfredo Kaefer

## MARKETING

- 68 Licenciamento** Como grandes eventos, do UFC ao Rock in Rio, se tornaram um segmento promissor do negócio bilionário de produtos licenciados no Brasil



# 18

**ABILIO DINIZ,  
PRESIDENTE DO  
CONSELHO DA BRF:**  
*“Vamos fazer  
outras aquisições”*



LAILSON SANTOS

**O EMPRESÁRIO ABILIO DINIZ:** por meio do site e da edição impressa, os leitores de *EXAME* recebem em primeira mão a notícia e a análise

## Os meios mudam. Os princípios, não

**J**EFF BEZOS, O MÍTICO CRIADOR DA GIGANTE DO VAREJO ONLINE AMAZON, tornou-se nas últimas semanas personagem central dos debates sobre o jornalismo do século 21. Multibilionário, Bezos decidiu aplicar parte de seu imenso capital na compra do jornal *The Washington Post*, uma das vozes mais respeitadas da imprensa mundial. Desde o anúncio do negócio, no início de agosto, os olhos se voltaram para ele: o que, afinal, um vencedor da era digital poderá agregar ao velho jornal? No início de setembro, Bezos teve seu primeiro contato com a equipe editorial do *Post*. A mensagem do novo dono não poderia ter sido mais clara. Foi o jornalismo de qualidade, disse Bezos, que fez do *Post* o que ele é; é o jornalismo de qualidade, e só ele, que poderá conservar o status adquirido ao longo de décadas de trabalho sério. (O *Post*, não custa lembrar, tem em seu histórico as reportagens que terminaram por derrubar o então presidente americano Richard Nixon em 1974.) Isso não significa que o jornal não tenha de se atualizar. A internet mudou o mundo — para melhor. E é preciso aproveitar bem as oportunidades desse novo ambiente. “Nós tivemos três grandes ideias na Amazon que estão conosco há 18 anos e são a razão de nosso sucesso. Ponha o cliente em primeiro lugar. Invente. E seja paciente”, disse Bezos. “Se substituírmos a palavra ‘cliente’ por ‘leitor’, teremos uma visão que poderá funcionar também no *Post*.”

É uma mensagem poderosa, da qual comungamos inteiramente. Jornais e revistas que sabem honrar a imprescin-

dível missão que têm nas democracias sempre colocam o leitor acima de qualquer outra consideração. Veículos bem-sucedidos precisam inovar, desde que se mantendo fiéis aos pilares clássicos do bom jornalismo. E, sobretudo em momentos de mudança, como o atual, paciência é chave para que as inovações amadureçam. No fundo, temos agora novas oportunidades de contato com nossos leitores. EXAME.com, por exemplo, consolidou-se como o mais importante site de economia e negócios do país — já são quase 5 milhões de visitantes únicos por mês. As edições digitais de EXAME são lidas por dezenas de milhares a cada quinzena. Promovemos eventos sobre os mais diversos temas de economia e negócios em diferentes regiões do país. Buscamos, enfim, estar cada vez mais presentes nas discussões que importam ao Brasil e aos brasileiros — independentemente da plataforma.

A reportagem de capa desta edição representa um bom exemplo de como vemos nosso papel. Fomos o primeiro veículo a trazer a informação do acordo firmado entre o empresário Abilio Diniz e os franceses que hoje mandam no Pão de Açúcar, pondo fim a meses de discussões acaloradas. E somos agora os primeiros a aprofundar o assunto com uma reportagem ampla sobre a nova vida de Abilio. Nesse caso, site e revista somaram-se para nosso objetivo último: prover informação e análise de qualidade máxima. Assim cumprimos nosso papel. E assim continuamos a merecer a atenção de nossos leitores.



**O EMPRESÁRIO  
ABILIO DINIZ:**  
*o investimento na BRF  
é só o começo de uma  
série de aquisições*

GERMANO LUDERS

# A NOVA VIDA DE ABILIO

Aos 76 anos, o empresário Abilio Diniz deixa o Pão de Açúcar e começa uma nova etapa em sua trajetória. Agora ele quer imprimir sua marca numa série de empresas — e tem 5 bilhões de reais para isso

CRISTIANE MANO E TATIANA BAUTZER

“**T**

**ENHO DE ACREDITAR QUE SOU ETERNO E NÃO PENSAR NO RESTO.”** A três meses de completar 77 anos e 2 horas depois de se despedir para sempre dos funcionários do Pão de Açúcar, Abilio Diniz flerta com a ilusão de imortalidade para explicar o que o move à frente. Após cinco décadas no comando do Pão de Açúcar, Abilio deixou, no dia 6 de setembro, o grupo varejista criado por seu pai nos anos 40. Ali ele conduziu uma das mais espetaculares sequências de ascensão, queda e reconstrução do capitalismo brasileiro. No meio do caminho, brigou com a família e praticamente com todos os seus sócios, irritou e cativou muita gente com uma autoconfiança que beira o messianismo e se tornou um dos homens mais ricos do país. Fez do Pão de Açúcar o maior varejista do Brasil, mas, para ter o fôlego financeiro necessário, vendeu o controle da empresa ao grupo francês Casino — e, com isso, plantou as sementes de sua inevitável despedida. Após dois anos de briga, Abilio e seu sócio inimigo Jean-Charles Naouri, presidente do Casino, assinaram no dia 6 um acordo em que ele abriu mão de todas as suas ações ordinárias, com direito a voto, da companhia. Deixou, também, o conselho de administração. Ambos cederam em pontos que, até ou-

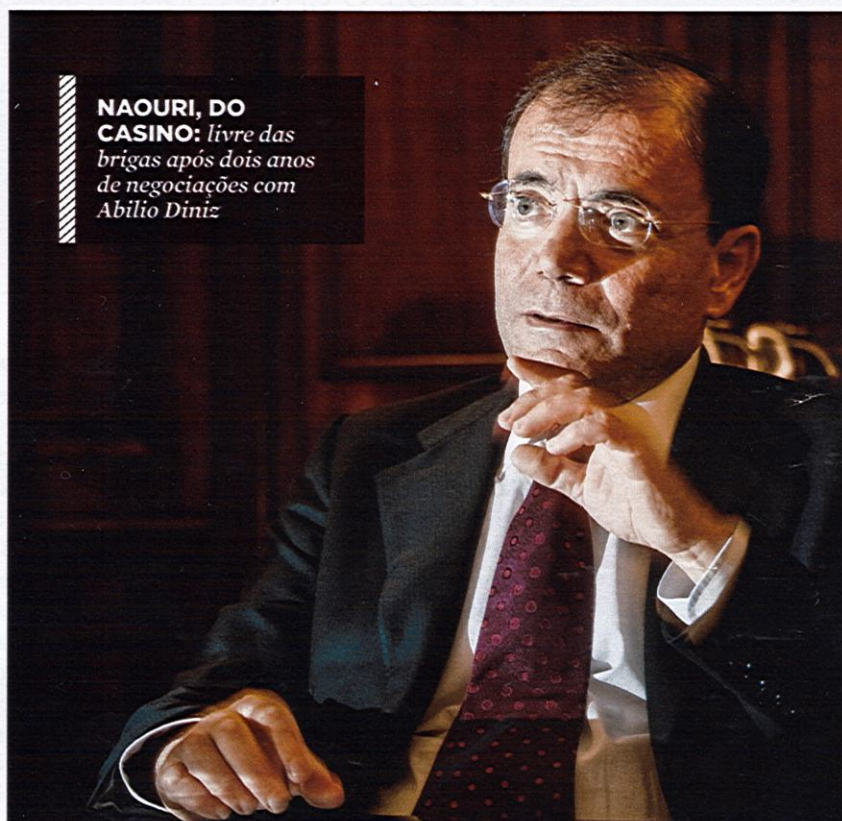


**FÁBRICA DA BRF:**  
*a intenção de Abílio e seus sócios é criar uma operação com presença global*

DIVULGAÇÃO

tro dia, eram “inegociáveis”. Abílio aceitou não ficar com a sede, em São Paulo, que até então insistia em manter, em homenagem ao pai. Naouri livrou o brasileiro da cláusula de não concorrência, que impedia Abílio de voltar a atuar no varejo. O empresário também ganhou um prêmio estimado em 160 milhões de reais ao trocar suas ações ordinárias por preferenciais — cujo valor soma cerca de 2,3 bilhões de reais. Na segunda-feira seguinte, dia 9 de setembro, Abílio fez questão de participar de sua última plenária, como são chamadas as reuniões semanais de resultado da varejista, um ritual que ele mesmo criou nos anos 80. “Não poderia sair à francesa”, disse Abílio a EXAME, sem nenhuma vontade de esconder a ironia.

Para Abílio, deixar o Pão de Açúcar é o preço da liberdade. Livre do contrato que o unia ao Casino, ele pode fazer o que bem entender com seu dinheiro — antes, tinha de dar satisfações a Naouri a cada negócio que pretendia fazer. Agora o empresário de varejo



**NAOURI, DO CASINO:** *livre das brigas após dois anos de negociações com Abílio Diniz*

RAFAEL ANDRADE/FOLHAPRESS

## O QUE ESTAVA EM JOGO

Por mais de dois anos, Abilio Diniz e seu sócio Casino disputaram o controle do Pão de Açúcar. Como os dois lados chegaram a um acordo

### O que Abilio levou



**Fim da cláusula** de não concorrência para o varejo



Prêmio de **160 milhões** de reais na conversão de ações



Contrato anual de **100 milhões de reais** para aluguel de 60 lojas

### Do que Abilio abriu mão



**Sede da empresa**, na avenida Brigadeiro Luís Antônio, em São Paulo

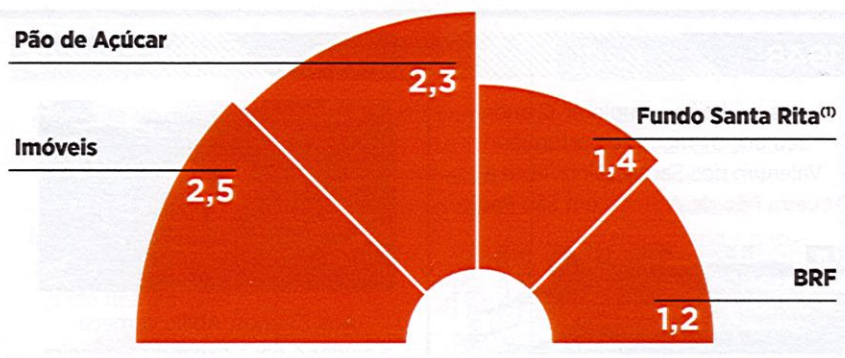


**Presidência** do conselho de administração



Direito a indicar **dois conselheiros** independentes

Em onde o dinheiro de Abilio Diniz está investido hoje (em bilhões de reais)



(1) Não inclui o investimento na BRF. Fontes: Pão de Açúcar, BRF e CVM

dará lugar ao investidor. Abilio calcula ter 5 bilhões de reais para aplicar, sobretudo na aquisição de empresas. Para isso, mudou o perfil de atuação da Península, gestora que cuida da fortuna da família e cuja atuação era até agora extremamente conservadora. Neste ano, dobrou a equipe de dez para 20 profissionais, comandados por Eduardo Rossi, ex-executivo do banco JP Morgan. Na nova fase, Abilio terá a seu lado a gestora de recursos Tarpon — os dois buscarão novos alvos juntos. Sua inspiração declarada são o empresário Jorge Paulo Lemann e seus sócios Marcel Telles e Beto Sicupira, fundadores da 3G Capital, que recentemente

compraram a fabricante de alimentos Heinz e a rede de lanchonetes Burger King. “Temos gente e gestão e podemos replicar em menor escala o que eles fazem”, diz. Talvez o grande mérito de Lemann tenha sido criar um modelo de gestão que pode ser replicado em empresas de diferentes setores. Abilio nunca teve experiência semelhante além do varejo. O “modelo Abilio” terá de se provar.

O primeiro teste desse estilo de gestão está acontecendo na gigante de alimentos BRF, empresa resultante da fusão entre Sadia e Perdigão. Um ano atrás, no auge da briga com Naouri, Abilio recebeu uma ligação de Zeca

Magalhães, sócio da gestora Tarpon. Os dois se conheceram cinco anos antes, quando a Tarpon se tornou acionista do Pão de Açúcar. “Ele disse que tinha um negócio maior e melhor do que o Pão de Açúcar. Primeiro, achei uma ideia maluca, mas depois me entusiasmei”, afirma Abilio. A Tarpon liderava um grupo de acionistas insatisfeitos com a gestão da BRF, e Abilio acabou se tornando a cara desse grupo. No início do ano, após vender parte de suas ações do Pão de Açúcar, ele já tinha cerca de 3% das ações da BRF. Em abril, foi eleito presidente do conselho de administração da empresa. E começou a dar as cartas.

No diagnóstico dos acionistas insatisfeitos, a BRF havia se tornado uma empresa pesada e pouco ambiciosa. Após assumir o conselho, Abilio passou os primeiros 100 dias desenhando uma

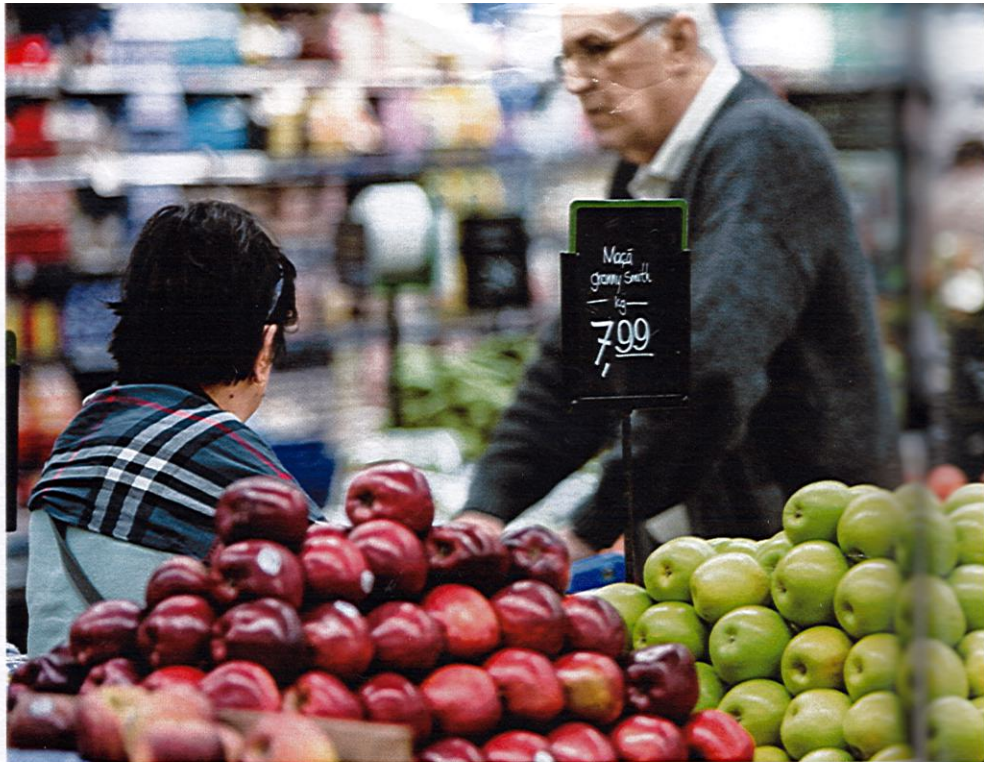
## A INSPIRAÇÃO DE ABILIO EM SUA NOVA FASE É O FUNDO 3G, DO EMPRESÁRIO JORGE PAULO LEMANN

nova estrutura ao lado das consultorias Galeazzi, BCG e McKinsey. Ao fim desse processo, vieram as mudanças. Dez dos 50 diretores, além de três vice-presidentes, foram demitidos. A partir daquele mês, o consultor Claudio Galeazzi, que havia sido responsável pela reestruturação no Pão de Açúcar, substituiu José Antonio Fay no comando da empresa. (Fay permaneceu como consultor para o mercado internacional.) Com Galeazzi, Abilio trouxe outra executiva de sua confiança — Sylvania Leão, ex-vice-presidente de recursos humanos do Pão de Açúcar. Ela assumirá a vice-presidência de marketing e inovação. Sylvania ficará responsável

por uma área crítica, que reúne atribuições antes diluídas em outras vice-presidências, como mercados interno e externo e estratégia. Sob seu comando, estará toda a área de inovação da companhia. Em paralelo, a nova cúpula inicia outras profundas mudanças na estrutura da empresa, como a unificação da equipe de 4 000 vendedores. Em vez de organizá-los por marca, como Sadia, Perdigão e Batavo, eles venderão a linha inteira de produtos. A ideia é dividir a equipe por perfil de varejista e, desse modo, dar mais atenção a clientes menores, que propiciam margens de lucro maiores.

**AMBIÇÃO GLOBAL**

Mais do que ampliar o empenho no corte de custos, Abilio quer transformar a BRF numa empresa global. Para isso, ele abriu diversas frentes em paralelo para comprar concorrentes no Brasil e em outros países. Pouco mais de 44% da receita da BRF vem de exportações, mas o objetivo é ampliar o número de fábricas no exterior (hoje, a empresa tem 50 fábricas no Brasil e 11 em outros países). A busca por aquisições tem sido intensa. Em agosto, Abilio levou o ex-presidente Fay para a Europa em seu jato particular para negociar uma associação com o grupo indonésio Salim, maior conglomerado industrial do país. Ambos voltaram ao Brasil depois de dois dias com um memorando de entendimentos assinado. Também está em negociação avançada um acordo com a empresa kuwaitiana Americana, que fabrica alimentos e opera cadeias de restaurantes no Oriente Médio e no norte da África. A empresa, que fatura 2,9 bilhões de dólares por ano e está presente em 13 países, também tem sido alvo da rival brasileira JBS, maior processadora de carnes do mundo. Abilio deve se encontrar nas próximas semanas com integrantes da família mexicana Garza, dona da maior indústria de alimentos do país, a Sigma, que fatura 3,5 bilhões de dólares por ano e tem operações nos Estados Unidos, na América Central e no Peru. Outros alvos são a americana Bird's Eye, fabricante de comida pron-



**ABILIO EM 13 ATOS**

*As grandes tacadas, as brigas e as guinadas na trajetória de seis décadas do*

**1948**

Antes de Abilio completar 12 anos, seu pai, o imigrante português Valentim dos Santos Diniz, abre a **Doceira Pão de Açúcar**, em São Paulo



**1959**



Aos 23 anos, Abilio começa a ajudar o pai a expandir a doceira para o **ramo de supermercados** com a construção de uma loja vizinha à doceria

**1995**

O Pão de Açúcar levanta **112 milhões de dólares em sua abertura de capital na Bovespa**. Em 1997, consegue mais 172 milhões de dólares em Nova York



**2005**

Em dificuldades, o Pão de Açúcar recebe **2 BILHÕES DE REAIS** do varejista francês Casino. O Casino teria o direito de assumir o comando do grupo em 2012

**2007**







ALEXANDRE SEVERO

ta com operações nos Estados Unidos e em vários países europeus, e a espanhola Campo Frio, processadora de carnes que concentra operações na Europa e é controlada pelo grupo americano Smithfield. Também estão em avaliação diversos negócios, dos quais multinacionais como Kraft, Unilever e Nestlé querem se desfazer. No Brasil, o espaço para aquisições é muito menor, já que a BRF é líder absoluta em muitos mercados e qualquer compra será analisada com lupa pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Mas há espaço em áreas nas quais a BRF é fraca, como lácteos. Está em estudo, por exemplo, uma associação com a multinacional francesa Danone. Nos dias 25, 26 e 27 de setembro, Abilio e os

empresário — desde sua entrada no Pão de Açúcar até a chegada à presidência do conselho da BRF

1979

A convite do ministro do Planejamento, Mário Henrique Simonsen, Abilio ingressa no **Conselho Monetário Nacional**, onde fica até 1989



1988

Abilio fica com a **maior parte das ações** distribuídas pelo pai aos herdeiros:

**16%**

Descontentes, os cinco irmãos tentam por anos tirá-lo do comando

1989

Em dezembro, Abilio é sequestrado pelo **Movimento de Izquierda Revolucionaria** e passa seis dias no cativeiro



1991



Com o Pão de Açúcar à beira da falência, Abilio comanda uma reestruturação. **Demite 22 000 pessoas e fecha metade das lojas**

2009



Abilio convida **Claudio Galeazzi** para assumir a presidência.

Ele inicia um plano de corte de gastos e demite 20 diretores em um ano

O empresário se associa à Casas Bahia. Pelo acordo, logo contestado pelos novos sócios, **Michael Klein** e sua família ficam com 49% da nova empresa

2011

Abilio faz uma **fracassada oferta para unir o Carrefour no Brasil** ao Pão de Açúcar, em um movimento desenhado pelo BTG Pactual e apoiado pelo BNDES

2012

Abilio transfere o controle do Pão de Açúcar ao Casino, mas **continua em pé de guerra com os franceses**



2013



No início de setembro, Abilio chega a um acordo com o Casino, sai do conselho do Pão de Açúcar e **passa a se dedicar com exclusividade à BRF**

FOTOS: RENATO DOS ANJOS, ANA PAULA PAIVA/VALOR/FOLHAPRESS, DIVULGAÇÃO

principais executivos da BRF vão se reunir em Dubai para participar de um workshop realizado pela consultoria de estratégia McKinsey, no qual será apresentado um mapa das oportunidades de aquisição para a BRF no mundo.

À frente da BRF, Abilio enfrenta outra situação inédita: ter de lidar com uma delicada divisão de poder com outros acionistas, numa estrutura de capital pulverizado em que os maiores acionistas — os fundos de pensão Pre-

vi, do Banco do Brasil, e Petros, da Petrobras — têm uma participação de 12% cada um. Durante os mais de dez anos em que manteve sociedade com os franceses do Casino, assim como nas quatro décadas anteriores, Abilio viveu a cômoda situação de ter carta branca para operar livremente, sem dar satisfação a ninguém. Na BRF não será bem assim. Hoje, seu apoio para ser o acionista operador da companhia depende exclusivamente de duas coisas: sua

capacidade de trazer resultados e de manter o equilíbrio entre os interesses dos demais acionistas. Segundo fontes próximas à companhia, o momento é favorável porque os sócios estavam insatisfeitos com a gestão anterior.

Embora não haja um bloco de controle, na prática um grupo de acionistas hoje dá as cartas na operação. Além de Abilio, fazem parte desse grupo os empresários Walter Fontana e Luiz Fernando Furlan, ex-acionistas da

## “MEU DNA VAI COMIGO”

ABILIO DINIZ FALA SOBRE O ADEUS AO PÃO DE AÇÚCAR, OS PLANOS PARA A BRF E O QUE FARÁ COM OS BILHÕES QUE TEM PARA INVESTIR

**A**pós dois anos de negociações, o empresário Abilio Diniz selou sua saída definitiva do Pão de Açúcar no dia 6 de setembro. No escritório da Península, seu braço de investimento, em São Paulo, ele concedeu a seguinte entrevista exclusiva a EXAME.

**Foi difícil se desligar definitivamente do Pão de Açúcar?** Senti um aperto no coração quando vi que não poderia mais continuar como sócio. Ficou mais fácil quando descobri o seguinte: o Pão de Açúcar é uma empresa fantástica, mas é uma empresa. Tem lojas, sedes, centros de distribuição. Gente, claro. Mas o ponto principal do Pão de Açúcar é meu DNA. O verdadeiro Pão de Açúcar vai comigo aonde eu for. Está comigo neste momento.

**A despedida não poderia ter acontecido antes, com menos custo pa-**

**ra todos?** Sim. Se você me perguntar por que não aconteceu, não sei dizer.

**De sua parte, qual foi a razão?** Não mudei nada na negociação. Só aceitei abrir mão da sede, que gostaria de ter mantido como uma homenagem a meu pai. Desde o começo queria minha liberdade. E não ter de apresentar ao Casino todo e qualquer negócio que fizesse dali para a frente. A ideia inicial foi da minha mulher, Geyse, de buscar William Ury (*especialista em negociação americano*). Tive o primeiro contato com o ele em maio. Ele veio almoçar em casa. Depois veio passar um fim de semana na minha casa na praia. Conversamos muito. Eu me sentia preso e angustiado. Nas palavras de Ury, precisava me libertar. Ele conseguiu chegar a um acordo com o banqueiro David de Rothschild. Foi simbólico, porque foi durante um

jantar na casa dele, na França, em 1999, que conheci o Naouri.

**O senhor foi muito criticado durante o conflito com o Casino. Isso o abalou?** Saio desse conflito melhor do que entrei. Aprendi muito. Um dos erros absurdos que cometi foi ter envolvido o BNDES na proposta para a compra do Carrefour. A opinião pública se voltou contra mim por algo que eu poderia ter evitado. Podia ter feito tudo com recursos privados.

**O que mais o ajudou na nova fase?** Tenho de acreditar que sou eterno. E, claro, cuidar bem de mim para o caso de não ser. Encontrar um negócio novo do tamanho da BRF me deu uma força extraordinária. O Zeca (*José Carlos Magalhães, sócio da Tarpon*) me falou no fim do ano passado: tenho um negócio maior e melhor do que o Pão de Açúcar. Primeiro, achei meio maluco, aquilo não tinha nada a ver comigo. Mas pus gente para estudar o negócio e vi que era algo fascinante.

**E qual sua contribuição à BRF que não viria com outro executivo do mercado?** As pessoas falam que ninguém é insubstituível. Mas quem substituiu Beethoven? Ninguém. Existiram outros tão bons ou me-



**ABILIO, PRESIDENTE DO CONSELHO DA BRF:**

*“Primeiro, achei o negócio meio maluco, que não tinha nada a ver”*

GERMANO LUBERS

lhores do que ele. Mas o Abílio é o Abílio. Tenho de me concentrar naquilo em que agregou valor.

**E o que é, no caso da BRF?** Ambição. A BRF resultou da fusão de duas companhias grandes, Sadia e Perdigão. Depois teve de vender fábricas e marcas por exigência do Cade. Passada essa fase, falta agora tirar o máximo dos ativos. Entrei no melhor momento, sem dúvida.

**No mercado, comenta-se que o senhor quer comprar uma empresa rapidamente. É isso mesmo?** Não jogo para a plateia. Faço o que acredito que seja melhor para a empresa. Temos de levá-la a um patamar global de verdade. Hoje, ela é apenas uma grande exportadora. Mas não vamos comprar qualquer coisa. Estivemos em Londres para conversar com gente do grupo indonésio Salim. Vamos marcar um encontro na mexicana Sigma em breve. Vamos conhecer todo o mundo,

mas tratamos nosso rico dinheirinho com muito cuidado.

**Lidar com vários acionistas é uma situação nova em sua vida. Tem sido mais difícil?** É um exercício político. Acho que estou indo muito bem. Estamos buscando o consenso. Uma das coisas que falei logo no começo na BRF é: se um dia tiver de ir a votos nesse conselho, considero uma derrota minha. Se todos querem o bem da companhia, não há razão para divergências.

**Alguns executivos da BRF comentam que o senhor passou um mês perguntando a opinião de todos. Mas logo já estava dizendo o que deviam ou não fazer. É assim mesmo?** Se é assim que eles veem, talvez tenha um bom fundo de verdade.

**Especulou-se que Pedro Faria, da Tarpon, foi cotado para ser presidente da empresa, mas teria sido vetado por outros acionistas. É**

Sadia, a Tarpon e os fundos de pensão Petros, Previ e Valia. Mantê-los felizes é fundamental para o sucesso da empreitada de Abílio. Na costura política, foram criados em setembro quatro comitês com representantes de todos os principais acionistas. Até agosto, havia apenas um comitê, formado por Abílio e seus principais aliados — Tarpon, Previ e Fontana. Em setembro, foram incluídos os outros sócios. A Petros foi, desde o início, a única voz dissonante

**isso mesmo?** Pedro é um jovem espetacular. Mas ele mesmo sabe que tem de tomar um pouco mais de chuva antes de assumir um cargo como esse. Ele vai continuar lá dentro como conselheiro. Dos acionistas, ele é o que mais tem carregado o piano até agora.

**Formar um bloco de controle pode ser bom para tornar a BRF mais ágil?** Gosto de empresas com capital pulverizado, mas que tenham um acionista de referência. Esse não é o caso da BRF atualmente. Mas não temos de discutir as decisões com tanta gente assim. São três, quatro pessoas. E não esperamos o conselho para isso. Vou para o telefone. É preciso manter todo mundo informado sempre.

**Quais são seus próximos passos além da BRF?** A BRF é um projeto de longo prazo. Em paralelo, vamos dar outras grandes tacadas, ao lado da Tarpon. Temos cerca de 5 bilhões de reais para investir. Dá para se divertir. No mundo há muito dinheiro e muitas empresas. O que falta? Gestão. Por que meus amigos do 3G (de Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira) se dão bem em tudo o que fazem? Eles têm gestão. É isso que pretendemos fazer, em proporção menor.

## O PLANO PARA A BRF

As mudanças na gestão planejadas pela nova administração da companhia

### 1 Internacionalizar

A BRF negocia associar-se ao grupo indonésio Salim e iniciou contatos com o mexicano Sigma e o Americana, do Kuwait. O objetivo é acelerar a internacionalização

Das **61 FÁBRICAS**



**50** estão no Brasil

### 2 Integrar equipes

O plano é unir os vendedores de Sadia, Perdigão e Batavo, que trabalham de forma separada. Hoje, **cada vendedor atende 40 pontos de venda. Na Ambev, a média é 170 por pessoa**

### 3 Cortar custos

A companhia estuda rever contratos e vender ativos considerados não prioritários. Devem ser transferidas a produtores, por exemplo, cerca de **50 granjas que hoje são de propriedade da BRF**

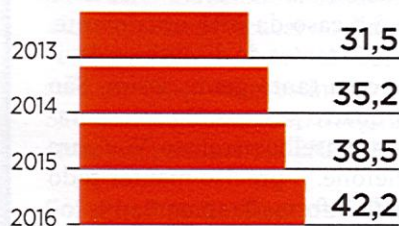
como o modelo de aquisição dos carros dos diretores. Em vez de leasing, ele interferiu numa decisão da diretoria e alterou a opção para aluguel. O objetivo de Faria era evitar aumentar o ativo imobilizado no balanço — um raciocínio tipicamente financeiro. Procurado, ele não quis dar entrevista.

Por enquanto, as boas notícias colaboram para a harmonia entre os acionistas. Desde o início do ano, as ações da BRF já subiram 37%, mesmo com a bolsa em queda. “É a melhor medida do sucesso da mudança até agora”, diz o diretor de participações da Previ, Marco Geovane. Claro, o verdadeiro impacto da nova estratégia será conhecido ao longo dos anos, e não em alguns meses. Para os críticos, é incerto o impacto que a obsessão por retorno sobre investimento trará para uma empresa complexa como a BRF. Seus 20 000 produtores integrados custam caro e são resultado de décadas de investimentos. Na história brasileira recente, a experiência de financistas à

E os resultados esperados por analistas

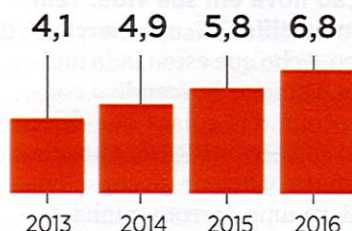
#### Receita líquida

(em bilhões de reais)<sup>(1)</sup>



#### Geração de caixa

(em bilhões de reais)<sup>(1)</sup>



(1) Projeções de relatório do Bradesco BBI. Fontes: Bradesco, Thomson Reuters e empresa

## ABILIO E TARPON PLANEJAM REPETIR A PARCERIA NA BRF EM OUTRAS EMPRESAS

nesse grupo informal de acionistas. Chegou a avaliar a criação de uma chapa alternativa para o conselho, quando Previ e Tarpon apontaram o nome de Abilio, mas desistiu. Os representantes da Petros também foram incluídos nos comitês. Abilio sabe que é preciso manter seus aliados próximos — e os inimigos mais próximos ainda. Procurados, os demais acionistas da BRF não deram entrevista.

Aceitar a participação num dos comitês foi interpretado como uma espécie

de bandeira branca de Abilio. A estratégia de criar comitês, aliás, é vista como uma maneira de manter todos os acionistas informados e captar, de certa forma, qualquer insatisfação no radar. Mas, a princípio, a prerrogativa de colocar as mãos na operação ainda está apenas com Abilio e a Tarpon. No caso da gestora, o representante mais atuante tem sido Pedro Faria, de 37 anos. Ele está tão próximo da operação que recebeu informalmente o título de “chefe dos diretores”. Ele chega a se envolver em detalhes

frente de empresas de alimentos tem tido resultados no mínimo duvidosos — a fracassada LBR, criada para ser a “campeã nacional” do leite, é um exemplo. Abilio, é verdade, não é um financista. Mas ele terá em seus novos negócios o obsessivo olho de dono que fez do Pão de Açúcar o maior varejista do Brasil? Aos 76 anos, nasce um novo Abilio Diniz. Ele será melhor ou pior do que o velho? A eternidade dirá. ■

Com reportagem de Lucas Amorim