

SAÚDE

Os melhores check-ups
que você pode pagar

TELEFÔNICA

Uma operadora
fora do ar

RECESSÃO?

Por que Lula não deve
ficar triste

17 JUNHO/2009 Nº 610 - ANO 12

ISTO É Dinheiro

www.istoedinheiro.com.br



REVISTA SEMANAL DE NEGÓCIOS, ECONOMIA, FINANÇAS & E-COMMERCE

*“Somos os
primeiros,
mas quero
eficiência”*

ABILIO DINIZ, EM
ENTREVISTA À DINHEIRO

Os desafios



que esperam
o dono do
grupo Pão de
Açúcar após a
compra da rede
Ponto Frio, que o
recoloca na
liderança do varejo
brasileiro

Abílio comanda o Ponto



ISTOE
Dinheiro
17 DE JUNHO DE 2009 · EDIÇÃO 610



Dinheiro da Redação

Abaixo o IPI!
E o Cofins, o ICMS...

A desoneração da economia, com a queda dos impostos

**Capa:**

Como o Pão de Açúcar muda com a compra do Ponto Frio...
pág. 50

Economia:

A recessão que o Brasil não sente...
pág. 36

**Entrevista:**

Zeina Latif, economista-chefe do ING...
pág. 24

Saúde: Os melhores check-ups para os executivos...
pág. 88



e taxas em cascata que travam seu crescimento, é uma das bandeiras mais antigas de que se tem notícia no setor produtivo. Desta vez ela foi levantada por ninguém menos que o próprio presidente da República, que pareceu querer resgatar seu papel de sindicalista de chão de fábrica nas montadoras de São Bernardo. Lula surpreendeu a todos ao defender na semana passada que o IPI reduzido sobre os carros seja mantido como medida permanente. Ele disse que essa política deve seguir adiante ao menos até que a crise seja debelada. O presidente tem plena noção dos benefícios do IPI baixo – não apenas no que isso alivia o bolso do consumidor, mas, principalmente, no que traduz de aumento de arrecadação. A equação é simples e já foi testada logo que entrou em vigor no início do ano: o imposto baixou, o preço do automóvel idem e, por consequência, mais compradores correram às lojas em busca da vantagem. Resultado: o aumento das vendas correspondeu a um crescimento direto no valor angariado com tributos. A experiência bem-sucedida levou a uma ampliação de prazo para mantê-la em vigor. Nos últimos dias, vários setores começaram a alertar que a “promoção” estava perto do fim. O próprio ministro da Fazenda, Guido Mantega, admitiu que não cogitava novas prorrogações. Lula quebrou as expectativas pessimistas com a sua posição e, embora ela carregue um forte componente eleitoreiro, reforça a tendência que está se cristalizando entre vários governos mundo afora de buscar alternativas para estancar a queda do PIB. Todas as economias estão, invariavelmente, adotando mecanismos e programas de estímulo ao consumo e à produção. Baixar impostos, como aconteceu no setor de



Semana – Fiat conclui a compra da Chrysler... **pág. 10**
Moeda Forte – Mais um grau de investimento... **pág. 14**
Poder – Missão difícil para a Aneel... **pág. 16**
Mídia & CIA – Nike resgata o Canarinho... **pág. 18**
Empresas do Bem – O carro sustentável da Renault... **pág. 20**
Líderes – Quando o ilegal se torna legal... **pág. 22**
Mercado Digital – Telefônica fora do ar... **pág. 44**
Dinheiro & Tecnologia – Liberdade para a Microsoft... **pág. 48**
Cobiça – Habanos de bolso... **pág. 79**
Artigo – Lágrimas de crocodilo... **pág. 98**

CAPA – Claudio Gatti/AG. ISTOÉ

carros, de eletrodomésticos e de material de construção, talvez seja a mais eficaz delas. Outros impostos como Cofins e ICMS também deveriam entrar na onda. Afinal, em um país onde o apetite do Leão tem levado a recordes sucessivos de arrecadação, com mordidas violentas sobre bens e serviços, qualquer alívio surte efeito imediato. Com a gradativa queda tributária e dos juros – esses agora já na casa de um dígito –, é possível confirmar a expectativa de que o Brasil sairá melhor e mais rápido do que os demais dessa temporada de estagnação.

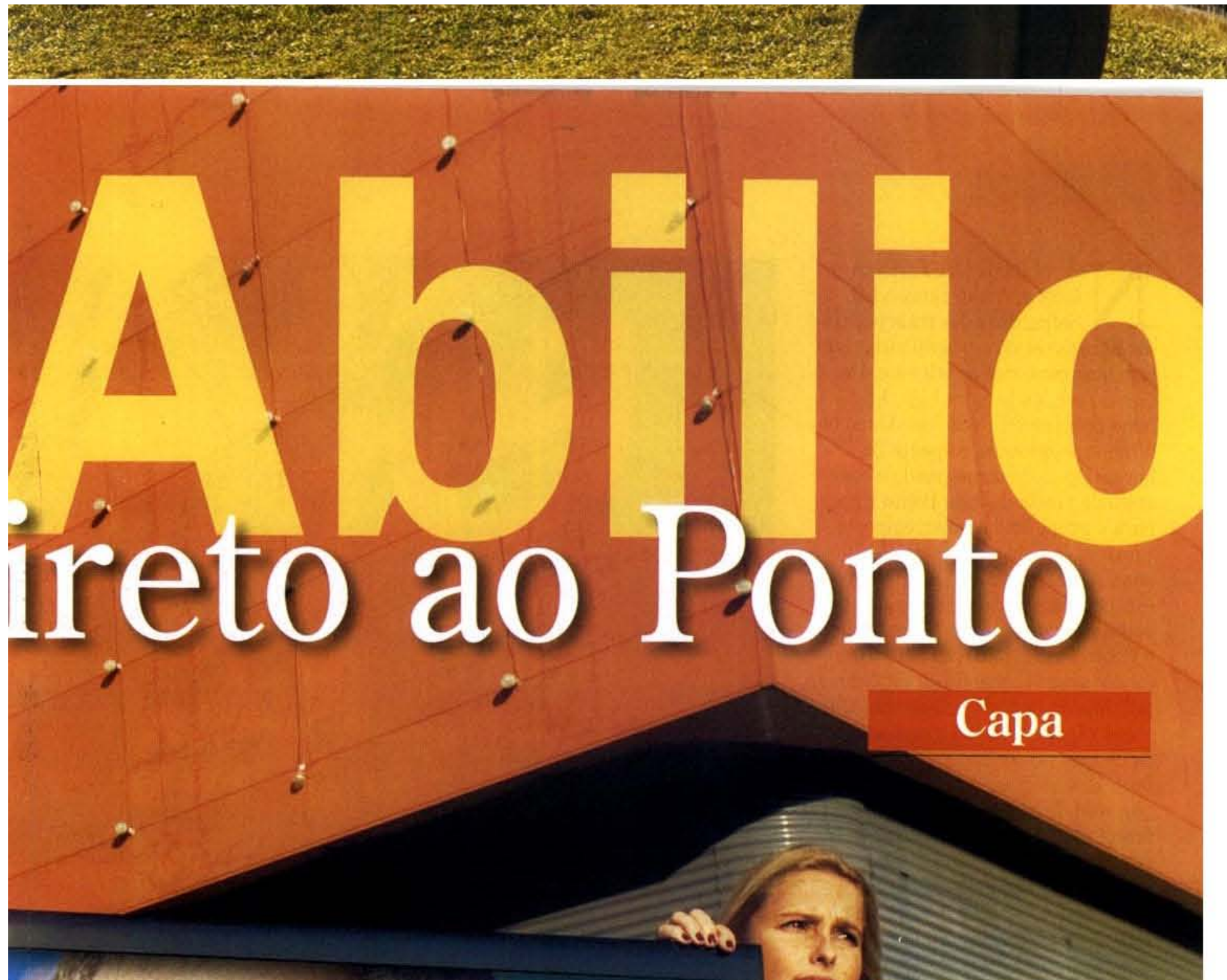
Carlos José Marques, diretor editorial



Os desafios que
Abilio Diniz
enfrentará para
incorporar a rede
Ponto Frio, o
negócio que o
recolocou na
liderança do
varejo nacional

Por Adriana Mattos





Capa



FOTO: CLAUDIO GASTRIZ/AG. FOTOM

“Sei que não teremos um trabalho fácil daqui para a frente. Mas merecemos os parabéns”
Abilio Diniz

Capa

NA TARDE DA TERÇA-feira 9, Abilio Diniz e Lily



▲ ▼ Safra, duas das mais poderosas figuras do varejo brasileiro, tiveram uma conversa ao telefone. De Nova York, onde mora hoje, Lily falou pela terceira vez com Abilio nos últimos sete meses, e apenas 36 horas depois de ter assinado o contrato de venda da rede Ponto Frio para o grupo Pão Açúcar, empresa comandada pelo empresário há 16 anos. No curto diálogo, Lily deixou escapar uma torcida disfarçada em pedido ao empresário. “Tomara que o Ponto Frio seja novamente o que foi no passado, quando eu estava bem próxima do negócio”, disse ela. Abilio sacou rápido: “Não há a menor dúvida de que vai ser assim. Nós vamos fazer isso acontecer nem que seja só por você, Lily. Garanto que vamos fazer.” Gentilezas à parte, ambos ratificaram ali a criação da maior empresa de comércio varejista da América Latina – e 88ª colocada no ranking mundial das 250 maiores, segundo a consultoria Deloitte.

Numa operação surpreendente – que ficou conhecida dentro do Pão de Açúcar pelo improvável codinome Vostok – 40 pessoas passaram as últimas quatro semanas debruçadas em detalhes do acordo mantido a sete chaves. A aquisição, anunciada oficialmente na segunda-feira 8, no valor de R\$ 824,5 milhões, só foi possível por conta de uma série de variáveis que pesaram a favor do Pão de Açúcar. Nos últimos dias a



ANTES, DURANTE E DEPOIS:

modelo de vendas de eletrônicos da rede, com a marca Jumbo Eletro, ganhou força nos anos. Dono de magros 10% das vendas do grupo, o formato de venda de bens duráveis passou

forte dentro da empresa a defender, com certeza ferrenha, a operação perante os outros membros do conselho de administração e do corpo executivo. Na detalhada tática desenhada nos pormenores pelo comando, valeu blefar, seduzir, ser agressivo e persistente. O Pão de Açúcar chegou a informar oficialmente que nem sequer apresentaria proposta para a compra da varejista (o blefe). Abilio foi visitar pessoalmente Lily em

de 10% sobre o valor pago a prazo. “Fizemos tudo certo. Isso é a consolidação de uma nova fase”, disse Abilio em entrevista exclusiva à DINHEIRO, duas horas antes de viajar para Paris a trabalho (*leia entrevista à página 56*). O tamanho desse salto, porém, deverá ser proporcional ao considerável esforço que será exigido do grupo daqui para a frente. É preciso acelerar (e muito) a reestruturação à qual o Ponto Frio

DINHEIRO reconstituiu os passos que levaram à vitória de Abilio, por que Lily fechou com o empresário e, principalmente, como esse megagrupo que acaba de ser criado, com 1.275 mil lojas e R\$ 26 bilhões em receita, vai exigir trabalho dobrado da equipe do grupo.

Nesse caso, a personificação da vitória faz sentido. Abilio era a voz

pleno Dia de Finados, 2 de novembro, em Nova York (a sedução). O empresário ainda acabou elevando a proposta aos 48 minutos do segundo tempo para ficar com o negócio (a agressividade). O fato é que o grupo se tornou o favorito, pois soube jogar. Ofereceu aos controladores dinheiro na mão, uma cadeira no conselho de administração do grupo e um crédito

vinha sendo submetido há alguns anos. Para isso, uma equipe de quatro executivos do Pão de Açúcar, incluindo o presidente Claudio Galeazzi, já está na rua. Eles se reuniram na última semana com 15 pessoas, sendo cinco diretores do Ponto Frio, na sede da cadeia no Rio de Janeiro. Passaram a tarde em reunião fechada. Já se sabe que, em

R\$ 824,5 MILHÕES é o valor desembolsado pela compra do Ponto Frio, sendo que o valor pode chegar a R\$ 1,1 bilhão, dependendo do acordo com minoritários



Desafios e oportunidades

Onde estão os gargalos e os potenciais ganhos do Ponto Frio

MARGEM

A varejista de eletrônicos perdeu margem líquida e ela tem lucrado menos. É preciso repensar toda a forma como a empresa trabalha, rever custos e



JOÃO PRIMO CARLONI/AG. ISTOÉ

80, mas perdeu vigor e só foi crescer novamente com a expansão da rede Extra Eletro. Agora a responder por 26% da receita da cadeia, com a compra do Ponto Frio

ganhos de sinergias iniciais, são estimados R\$ 500 milhões. Esse número pode chegar a R\$ 800 milhões, segundo a primeira análise do grupo, apurou a DINHEIRO. Antes, porém, o Pão de Açúcar tem de descobrir como o Ponto Frio trabalha. Sobre isso, ele sabe pouco ainda. E é exatamente aí que estão desafios principais. No processo de due diligence feito na varejista carioca foram levantadas questões como a situação tributária, financeira e o atual estado das lojas. **Há um relatório com mais de 500 páginas na mesa de Abilio que analisa a situação de cada uma das 465 unidades da nova controlada.** Mas o grande foco agora está em duas variáveis parcialmente avaliadas: processos internos e pessoas.

O Pão de Açúcar já entende que o Ponto Frio é menos eficiente e produtivo que a média do setor. O retorno sobre o capital investido está negativo, informa a Economática. Ele fatu-

em R\$ 13,8 mil. Na Casas Bahia, ultrapassa os R\$ 22 mil e aumenta 8% a 10% ao ano. Se no Ponto Frio a margem líquida está em 0,8% (em queda desde 2007), no setor de varejo eletrônico varia de 2% a 3%. Para tentar a virada, os novos donos tomarão uma série de medidas. A primeira deve ser a revisão do modelo de gestão de pessoas no Ponto Frio. É impossível tirar o melhor da rede com funcionários desmotivados. “Eles perderam muita gente boa que deixou de acreditar no projeto porque os controladores pararam de investir no negócio anos atrás”, diz um ex-diretor demitido pelo Ponto Frio neste ano. “A marca está sem brilho e a empresa ainda adotou uma política de crédito cautelosa demais. Ela perdeu clientes”, completa. “A queda da moral interna foi impressionante”, diz Eugenio Foganholo, sócio da Mixxer Consultoria. Não se trata, portanto, de reorganizar a empresa simples-

despesas, enxugar funções e reanalisar processos

PRODUTIVIDADE

A maioria das lojas das duas redes não está em áreas geográficas muito próximas. O fechamento de pontos do Ponto Frio deve ser pequeno. A batalha será aumentar a produtividade por unidade do Ponto Frio, que caiu drasticamente em 2008

DISTRIBUIÇÃO

Centros de distribuição vão ter elevados ganhos de sinergia. Há centros do Ponto Frio com mais de 30 mil metros quadrados e alguma ociosidade. Eles podem ser usados para armazenar alimentos, por exemplo, numa área que o Pão de Açúcar não possui centros

CONTRATOS COM PARCEIROS

No setor de informática, o grupo Pão de Açúcar ganha fôlego redobrado de negociação com a indústria. Como vão comprar mais, devem pressionar por preços

... e, mesmo a Econômica. Ele reduziu nos dois últimos anos R\$ 14,1 mil por metro quadrado. Em 2006, estava

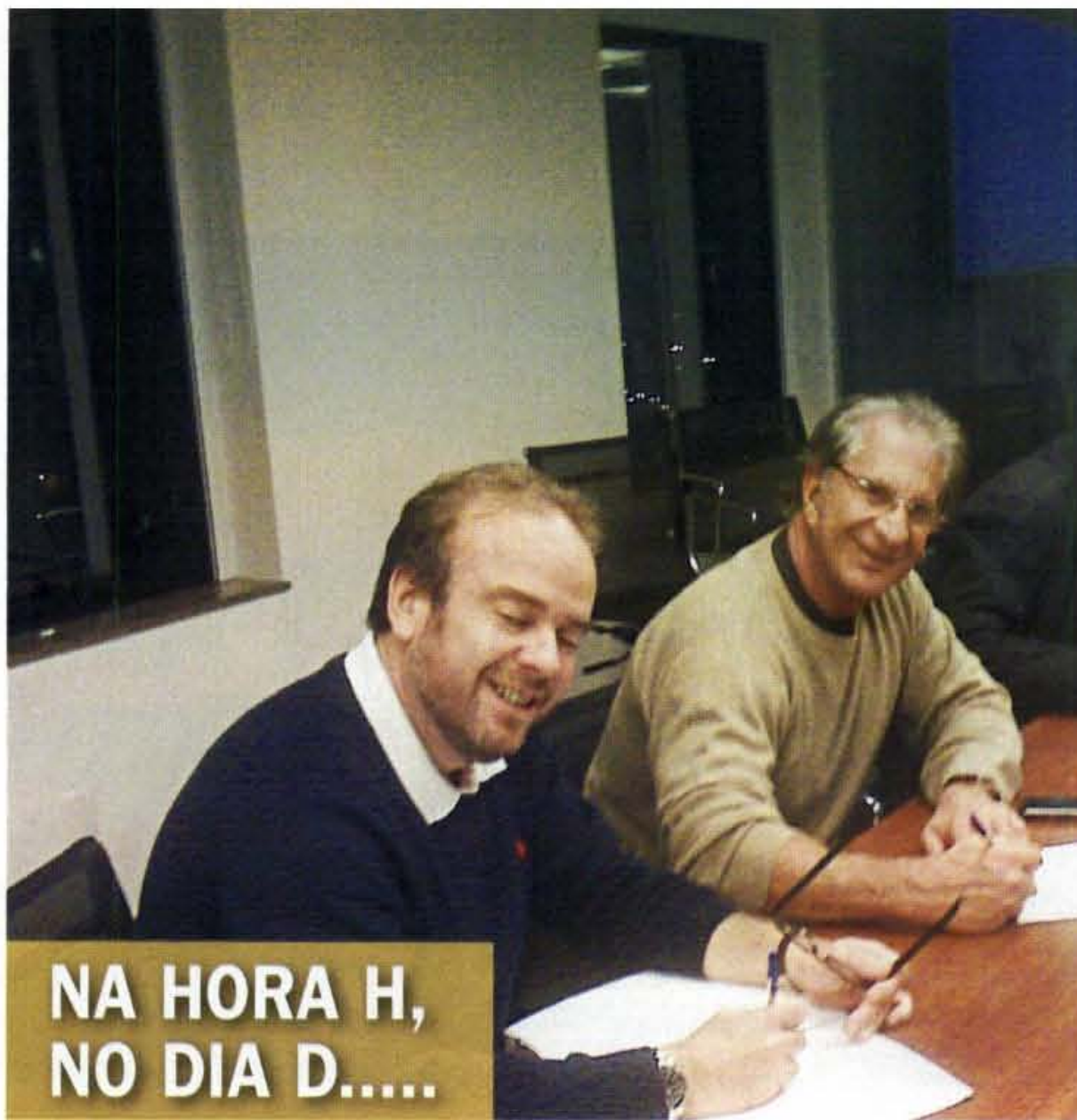
de reorganizar a empresa simplesmente cortando gastos, por mais que digam que é o que Galeazzi fará pri-

... melhores – e transformar esse ganho em resultado

Capa

meiramente. O caso do Ponto Frio não terá essa saída “fácil”. A empresa já estava em pleno processo de reestruturação há meses. Em janeiro ela vendeu quatro centros de distribuição por R\$ 108 milhões e fechou dez lojas que estavam no vermelho. Oito diretores e dois vice-presidentes foram demitidos. E contratos foram renegociados na área de telefonia e TI para reduzir despesas. Provavelmente Galeazzi encontrará outras formas de diminuir essa conta, mas não será sua única meta. **O Ponto Frio terá de rever a forma como pensa e age – é o que o Pão de Açúcar chama de “mudar processos”.**

Isso significa identificar os melhores profissionais e lhes dar autonomia de voo, por exemplo. E fazer intervenções em departamentos, como a área de compras, já que a empresa estava cada vez mais distante de seus fornecedores. Na quarta-feira 10, a diretoria do grupo já esteve reunida com fabricantes na sede do Pão de Açúcar. Uma terceira



**NA HORA H,
NO DIA D.....**

Faltando poucos minutos

absoluta. A confirmação de que o

medida, mais ampla e crucial, é redefinir qual público a empresa atenderá. “O Ponto Frio andava perdido”, diz Foganholo, da Mixxer. Queria ter ofertas e produtos para todas as classes e investia em campanhas de imagem nesse sentido. Desnecessário dizer que nessa, acabava agradando a quase ninguém. “O importante é que a força da marca não sofreu arranhões. Só precisa ser polida para recuperar o viço, o que torna mais fácil um reposicionamento”, diz Marcos Gouvêa, diretor-geral da GS&MD. Resultados serão consequência dessas ações. Ninguém dentro do Pão de Açúcar acha que terá vida fácil nos próximos meses. Mas a empresa já pediu ao mercado algum crédito. “Não quero que vocês indiquem a compra das ações [do Pão de Açúcar] ou avaliem o papel positivamente. Só quero que vocês acreditem que é possível”, disse Abilio a um auditório lotado de analistas e acionistas, na manhã da terça-feira 9.

Nos bastidores, a operação de aquisição foi conduzida com discrição

para a meia-noite do domingo 7, a câmera do celular de um dos diretores do Pão de Açúcar registrou um momento histórico. Nele, quatro de seus colegas davam as primeiras assinaturas no contrato de compra do Ponto Frio. Na sala de reuniões da Estater, boutique especializada em aquisições, Hugo Bethlem, Claudio Galeazzi, Enéas Pestana e José Roberto Tambasco (da esq. para a dir.), estavam prestes a encaminhar o documento, em PDF, via e-mail, para Lily Safra, em Nova York, e Carlos Monteverde, em Londres. Abilio Diniz, ausente da sala naquele momento, se tornaria em seis horas o dono da varejista de eletrônicos

negócio estava selado chegou para Abilio na tarde de domingo 7, enquanto almoçava com a mulher na churrascaria Rodeio, em São Paulo. O contrato de compra foi assinado, digamos, virtualmente. Um e-mail foi enviado para Lily e seu enteado, Carlos Monteverde, que estavam em Nova York e Londres, respectivamente. Abilio, Galeazzi e três vice-presidentes assinaram o documento, que foi enviado para ambos. As primeiras assinaturas foram feitas por volta da meia-noite. A última, às seis horas da manhã da segunda-feira 8. Tudo ocorreu no escritório da boutique de fusões e aquisições Estater, de Pêrsio de Souza. Até então, não se sabia também que a aquisição havia sido decidida nas últimas 24 horas. Os interessados que corriam, cabeça a cabeça, ao lado do Pão de Açúcar, estiveram com as propostas na mesa até sexta-feira 5. Luiza Helena Trajano, da Magazine Luiza, o financista André Esteves, que se uniu à rede baiana Insinuante, e o comando da Lojas Americanas saíram no meio



entende que a empresa sentiu os efeitos da crise internacional, está

Açúcar conseguiu somar ao seu portfólio um negócio novo, com quase R\$



ou no final do jogo. Luiza não teria conseguido todo o dinheiro que precisava para superar a proposta de Abilio. Segundo contou à DINHEIRO um fornecedor, ela teria confirmado a ele ter concretizado o negócio. Mas seus parceiros Unibanco e o fundo americano Capital International não teriam aceitado colocar mais recursos para levar a rede. Esteves, da gestora BTG, tinha a terceira melhor proposta em valor. Já Carlos Alberto Sicupira, da Lojas Americanas

reorganizando a casa, e achou melhor nem enviar uma oferta.

O Pão de Açúcar permaneceu na negociação desenhando uma proposta com uma engenharia financeira rara por aqui, mas comum nos EUA – uma mescla de ações (com emissão de papéis preferenciais emitidos especialmente para isso) e pagamento de recursos à vista. Por 70% das ações de Lily e Monteverde, apenas R\$ 373,4 milhões foram pagos em dinheiro. Outros R\$ 451,1 milhões serão em forma de ações preferenciais do grupo. Ao final da operação, Lily e Monteverde passarão a ter 4,5% do capital do grupo Pão

de Açúcar. A supermercadista ainda negocia a compra da parte dos acionistas minoritários na empresa (os 30% restantes). No total, se todos os minoritários se desfizerem do papel, a compra do Ponto Frio pode somar R\$ 1,1 bilhão em ações e dinheiro. Há analistas resabiados em relação à capacidade de virada do novo negócio, ao preço final e ao prazo de pagamento – Abilio disse à DINHEIRO não acreditar que passe de um ano. Não há, porém, quem não tenha ficado surpreso. O Pão de

Aprimorar modelo de **gestão de pessoas** e reavaliar uma série de processos internos do Ponto Frio será a tarefa dos novos donos da rede

5 bilhões em receita bruta, por um preço abaixo do próprio valor de mercado da empresa – e praticamente sem fazer dívida nova.

Especialistas acreditavam que teria de ser pago pelo menos R\$ 1,2 bilhão pelo Ponto Frio. A cartada é importantíssima. No varejo, se ganha margem no volume. Quanto maior a

receita, maiores os retornos. Em parte, foi por isso que a supermercadista comprou a varejista. O grupo precisa de escala nesse segmento para crescer mais rápido. **Agora, a nova rede val disputar um novo mercado de R\$ 65 bilhões, passa a ter quase 10% de market share na**

venda de eletrônicos no País (a Casas Bahia tem 16%) e a parcela de eletrônicos da receita do grupo passa de 10% para 26%. Para completar, o Cade não deve se opor à operação. O órgão de defesa da concorrência terá de analisar o caso, mas especialistas concordam que não há concentração de mercado. A sensação de trabalho cumprido dentro do grupo tem certo fundamento. É pouco provável que os dois maiores rivais, Carrefour e Wal-Mart, consigam, a curto prazo, tirar do

DISPARADA NO RANKING

Posição do Pão de Açúcar na lista global das redes varejistas, antes e depois da compra do Ponto Frio (em bilhões de US\$)

Antes			Depois		
Posição	Empresas	Receita	Posição	Empresas	Receita
1	Wal-Mart	374,5	1	Wal-Mart	405,6
2	Carrefour	112,6	2	Carrefour	121,4
88	Metro Inc.	9,5	86	Dell	10,1
97	C&A Europa	-	87	Limited Brands	10,1
106	Pão de Açúcar	7,7	88	Pão de Açúcar	9,9
112	Cencosud	7,1	92	Baillan Group	8,9
116	Jeronimo Martins	6,9	98	C&A Europa	8,5

Fonte: Deloitte - Global Powers of Retailing 2009

Pão de Açúcar o título de maior varejista da América Latina. A diferença no faturamento entre o grupo de Abilio e o vice-líder Carrefour chega a R\$ 4 bilhões após a aquisição. Não há empresa à venda hoje no setor com receita superior a R\$ 1 bilhão. É improvável, mas não impossível. “Difícil acreditar que o reinado de Abilio será eterno. Ao mesmo tempo, num mercado em que o retorno só é obtido por meio de altos volumes, Carrefour e Wal-Mart não ficarão parados”, diz Claudio Felisoni, do Provar/USP.

DINHEIRO/610-17/06/2009

55

Capa

Um dia depois de fechar a compra do Ponto Frio, o empresário Abilio Diniz, 72 anos, embarcou em um voo para Paris. Lá, encontrou seus sócios da rede francesa Casino e, a seguir, partiu para um esperado descanso na Europa. Antes disso, Abilio falou com a reportagem da DINHEIRO. Bem-humorado e brincalhão, disse confiar plenamente na virada de resultados do Ponto Frio. Ao mesmo tempo, pediu um tempo para os mais pessimistas



tempo, pede um tempo para os mais pessimistas em relação à empresa e ao País. “No que depender da gente, nós vamos caprichar.”

ADRIANA MATTOS

‘Vamos surpreend

Dinheiro – Primeiramente, parabéns pela conquista...

Abillo – Olha, e acho até que mereço os parabéns, viu? Acho que jogamos bem, foi algo difícil, mas conduzimos muito bem.

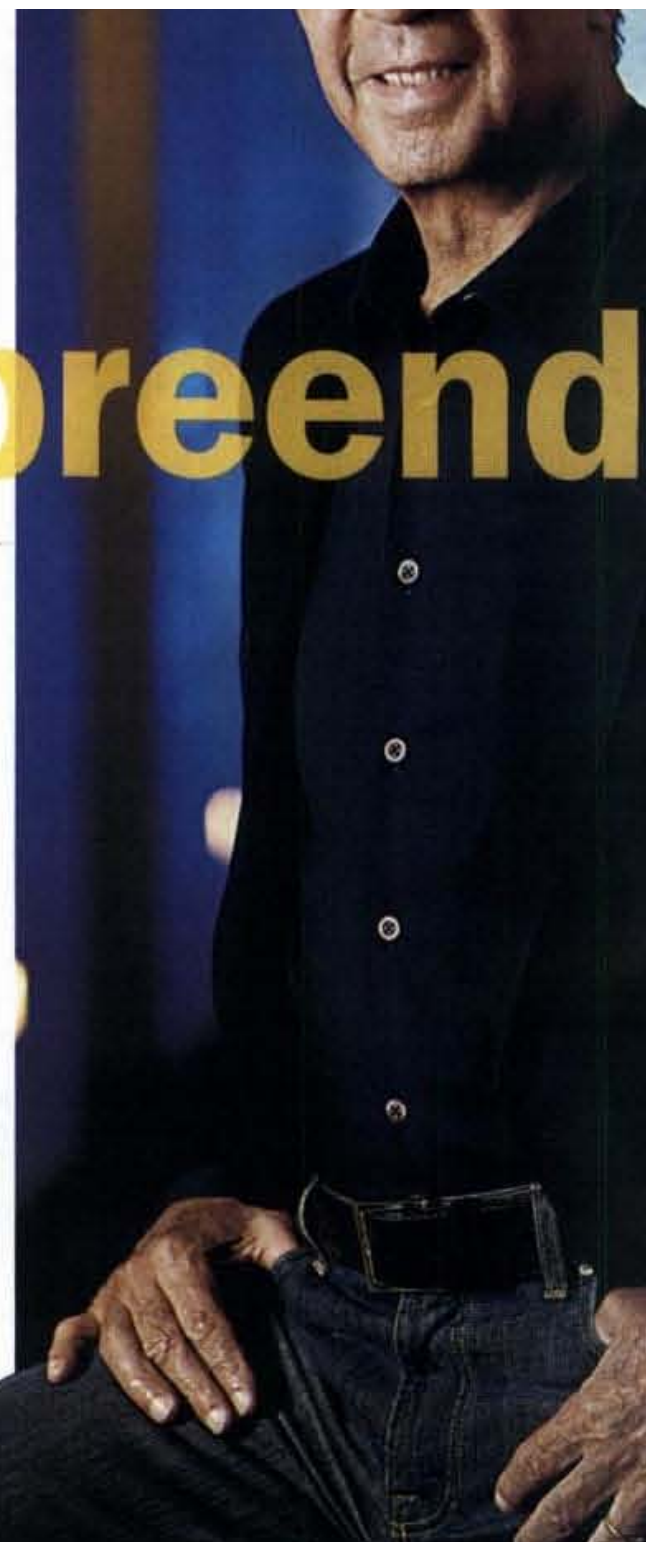
Dinheiro – Nas últimas aquisições, seus rivais levaram a melhor. O sr. tem dito que aprendeu com esses tropeços. Como?

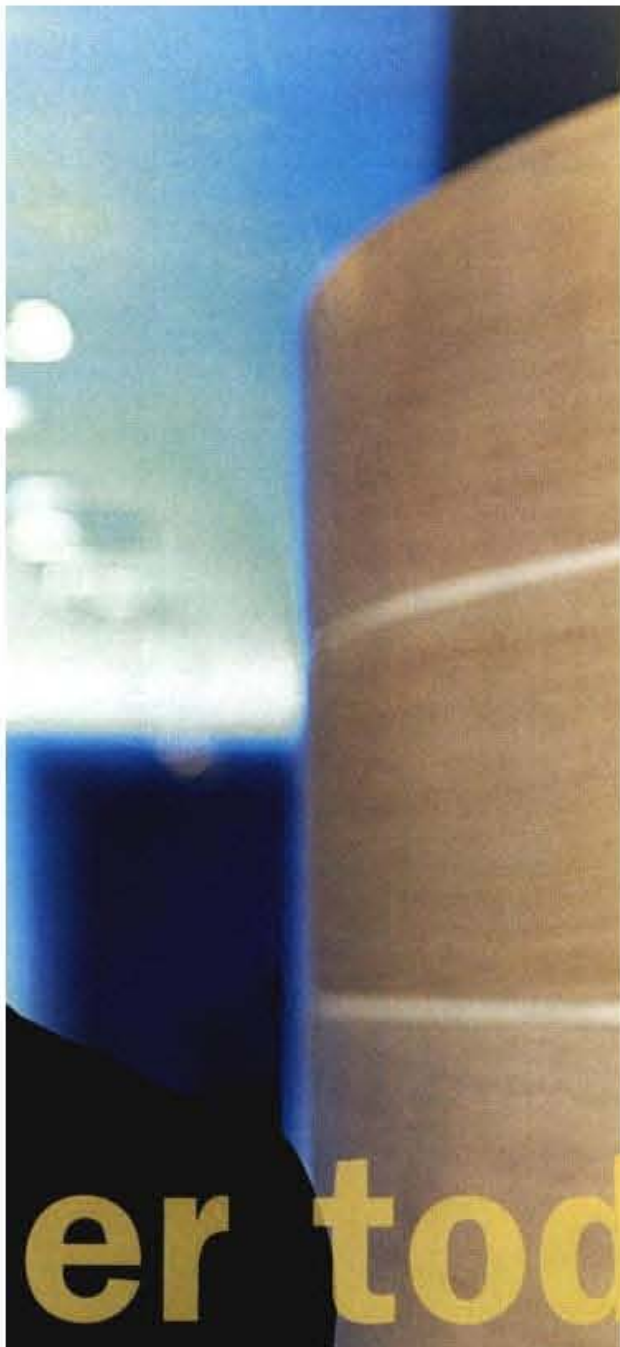
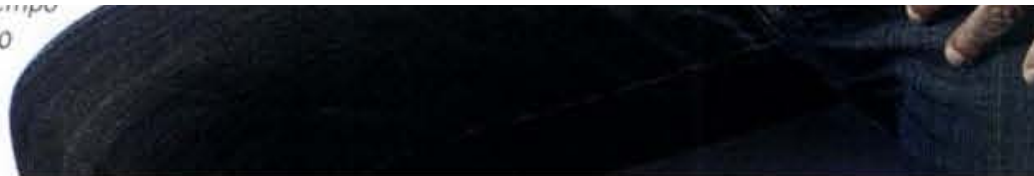
Abillo – Perdemos o BomPreço para o Wal-Mart, então tentamos entender onde erramos e tiramos uma conclusão importante. Não íamos mais “entrar no funil” [deixar a negociação se estender numa competição, muitas vezes, fraticida]. Isso é desgastante para o time e não leva a nada. Depois, com o Atacadão, foi no sentido de dar mais conforto para os vendedores. Erramos ao não fazer isso. Agora, decidimos nos preparar muito bem, nos informar antes o máximo possível sobre a empresa, para fecharmos o preço a ser pago sem riscos de ajustes futuros. Tudo isso dá aos controladores a segurança de que o preço é ‘x’ e não haverá mais mudanças. E estávamos confiantes porque essa companhia [Ponto Frio] passa uma tranquilidade muito grande para nós por conta da questão da governança corporativa

cometer erros. Mas é muito pouco provável que exista algo sobre mau procedimento lá dentro. O que quero deixar muito claro aqui é que o erro em não adquirir o BomPreço e o Atacadão foi só nosso, eu assumo totalmente. Tivemos uma equipe de apoio da Estater [consultoria de fusões e aquisições] que foi importantíssima. Perdemos porque eu errei ao comandar o processo.

Dinheiro – O sr. defendia a aquisição do Ponto Frio, apesar da relutância de pessoas do grupo. Foi uma vitória particular?

Abillo – Não estou atrás de vitórias pessoais. O importante foi o trabalho de equipe feito. Galeazzi é pessoa de extremo bom senso, disposto a ouvir e aprender. Não é questão de convencer a equipe, mas de dialogar com a equipe, porque isso é estratégico. É claro que já estava definido no planejamento a expansão em não alimentos. E foi o que eu fiz. Sei que tenho uma equipe muito mais acostumada a mexer com supermercados e hipermercados, mas também o negócio de eletrônicos não é desconhecido para nós. A equipe pode ter levado um pouco de tempo





plano, mas, quando visualizou, todos se engajaram na ideia. Essa vitória abre um novo momento para a empresa iniciado no final de 2007, com a reestruturação do grupo. É a consolidação de uma nova fase.

Dinheiro – O tamanho do salto que a empresa dá agora é proporcional ao tamanho do trabalho que ela terá para reposicionar o Ponto Frio?

Abilio – Sempre fui de encarar minhas responsabilidades de forma muito tranquila e de assumi-las. Para mim, não muda nada. O meu comprometimento com a companhia e com os acionistas é total. Eu sinto que nós fizemos um negócio excelente. O retorno virá muito mais rápido do que se imaginava.

Dinheiro – Há especialistas mais reticentes em relação à operação do Ponto Frio.

Abilio – O Claudio [Claudio Galeazzi, presidente da companhia] vai fazer um turnaround na rede muito mais rápido do que as pessoas estão esperando. Eu não vejo dificuldades próximas às do nível que tivemos com a rede

Dinheiro – É possível fazer uma virada no Ponto Frio em até um ano?

Abilio – É muito difícil falar em prazo. Mas, se depender do entusiasmo da equipe, será em menos de um ano. Nós separamos as equipes de duas formas. Na primeira, estavam os envolvidos na negociação. No segundo grupo ficaram aqueles que receberam a seguinte mensagem: “Já compramos o Ponto Frio, então trabalhem.” Confiávamos no que estávamos fazendo, então era possível acreditar nisso. Você não pode ficar naquela dúvida: “E se comprar, e se, e se...” É preciso ter um grupo já trabalhando dentro dessa nova visão e, se não der certo, então você diz: “Guarda esse trabalho todo para uma nova chance porque dessa vez não deu certo.” Mas estávamos otimistas. Fizemos toda uma análise prévia superdetalhada do Ponto Frio. Nós avaliamos loja por loja. Tenho um book na minha mesa com informação de cada loja, com mais de 500 páginas. Essa equipe não pode fazer esse trabalho e aí pensar: “Ah, quem sabe a gente compra ou não...”. Isso não existe.

er todos de novo”



FOTO: CLAUDIO GATTI/AG. ISTOÉ - TRATAMENTO DE IMAGEM/CAPA: ARTNET

Sendas. Elas serão muito menores do que aquelas que enfrentamos com o Sendas. O Sendas era uma empresa que tinha um conjunto de lojas muito desbalanceadas. Existiam pontos espetaculares e outros horríveis, em termos de venda e resultados. Mas, como representavam um ativo ainda importante para a companhia, não se pode ir fechando. Existem as lojas do Leblon e do Largo do Machado que eram realmente muito boas, mas também tínhamos a loja da Baixada Fluminense, que era muito difícil. O Ponto Frio não tem esse desequilíbrio. É claro que há lojas melhores e piores, mas é muito mais linear. Se a gente conseguir fazer com que a companhia ganhe um pouco mais de eficiência, colocamos todas no positivo. Não sei se vai ser fácil, mas não será tão difícil.

Dinheiro – Qual a hipótese de demissões no Ponto Frio com a aquisição e como ficam novas aquisições daqui para a frente?

Abilio – Se for necessário fechar lojas, nós o faremos. Mas o número será minúsculo, insignificante. Não há demissões previstas, talvez no alto escalão. Quanto às novas aquisições, nada está descartado, continuamos avaliando possibilidades, mas não existe nenhum projeto de uma grande aquisição a curto prazo.

Também fiquei muito feliz com a equipe porque não vazou nada. Mantemos tudo dentro de casa. Toda a negociação aconteceu em Nova York. A equipe da Estater [butique de fusões e aquisições] passou a semana retrada toda nos EUA. Cheguei a ir para lá para falar com Lily apenas em novembro.

Dinheiro – Como foi essa conversa com Lily Safra?

Abilio – Foi excelente, nos entendemos muito bem. Eu também falei com a Lily por telefone hoje [terça-feira 9], e ela está muito feliz, assim como eu. Lily tem um carinho muito especial pelo Ponto Frio e ela disse: “Olha, tomara que o Ponto Frio seja novamente o que foi no passado, quando eu estava bem próxima do negócio.” Eu respondi a ela que não há a menor dúvida de que vai ser. “Nós vamos fazer isso acontecer nem que seja só por você, garanto que vamos fazer”, comentei com ela. Também falei com o presidente Lula no último domingo à noite e a conversa foi ótima. Ele ficou muito contente com a operação.

Dinheiro – Com essa cartada, a possibilidade de o Pão de Açúcar perder a liderança é muito remota. Isso dá tranquilidade ao sr.?

Abilio – Eu não me preocupo com o primeiro

Capa

lugar, eu me preocupo com eficiência da operação. É claro que isso, para as quase 80 mil



peessoas que trabalham aqui, tem a sua importância. Mas a nossa preocupação está em sermos realmente eficientes, os melhores em operação. O primeiro ou segundo lugar é consequência. Esse negócio de colocação não depende só do trabalho que a gente faça, sabe? Por exemplo, você pega os americanos, endinheirados, se resolverem detonar o dinheiro deles comprando dez redes por US\$ 10 bilhões, o que nós vamos fazer? Então, nem sempre depende da gente. Vamos caprichar no que depender de nós.

Dinheiro – O sr. acredita que o pior da crise já passou e, em termos de crescimento, o que espera para esse ano?

Abilio – Em termos relativos, em comparação com outras economias emergentes, o Brasil é um dos países em melhores condições no mundo. Entre os países do Brics [que inclui também Rússia, Índia e China], não há dúvida de que estamos em melhores condições, inclusive para investimento. Mas aí dizem: "A China cresce 7%, 8% neste ano. E o Brasil não deve crescer." Mas espere um pouco. Vá para a China e tente investir por lá, fazer parcerias, buscar associações. Não é a maior tranquilidade do mundo para se investir. A Rússia está quebrada. É preciso de novo fazer um turnaround para daqui a um tempo voltar a brilhar. A Índia é ainda um país muito fechado e isolado. Então, quem tem maiores condições para receber capital? Sem dúvida é o Brasil. Por isso essa enxurrada de dólares que faz com que o real se hipervalorize. Aí fica todo mundo caindo de pau em cima do Banco Central, de que não se pode deixar a moeda se valorizar desse jeito. É complicado. Mas eu vejo com muito otimismo, principalmente pelo nível de confiança que esse governo desperta, por aquilo que os fundamentos da economia despertam nos investi-

LIV dá adeus

Ao vender o Ponto Frio, a bilionária corta seu último laço com o País, que lhe deu fortuna e uma grande tristeza

ROSENILDO FERREIRA



dores, pela capacidade de recuperação do Brasil. Temos problemas? Temos, é claro. O próprio Gerdau [Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do Conselho de Administração da Gerdau] está fechando fábricas. Nesse momento as coisas estão mais difíceis no setor dele. Mas um país com uma democracia madura e saudável, com um governo altamente respeitado, com um presidente que é uma liderança mundial, você só tem que olhar para esse país com otimismo.

Dinheiro – Agora parece que o sr. viaja para descansar um pouco, certo?

Abillo – Eu vou primeiro trabalhar em Paris e depois vou descansar um pouquinho sim.

58

LILY SAFRA:

vivendo entre Londres e Nova York, não veio ao Brasil sequer para assinar os contratos de venda da empresa



AP PHOTO/LIONEL CIRONNEAU



Os ex-maridos:
a cada casamento, ela incorporava um sobrenome: o Cohen vem de Mario, o Monteverde de Alfredo e o Safra de Edmond (da esq. para a dir.)

ao Brasil

A GAUCHA LILY WATKINS Cohen Monteverde Bendahan Safra, de 71 anos, é a brasileira mais conhecida no jet-set internacional. Seus quatro casamentos com bilionários do Brasil, da Argentina, da Inglaterra e do Líbano resultaram num legado de fama, fortuna e lágrimas. Tanto Edmond Safra, seu último marido, como Alfredo Monteverde, com quem se casou em 1965 e que lhe deixou de herança o Ponto Frio, morreram de forma trágica. A empresa, aliás, lhe despertava sentimentos díspares. Se por um lado o negócio garantia uma importante fonte de renda, por outro lhe trazia lembranças trágicas como a morte do primogênito Claudio Cohen. Diretor de marketing do Ponto Frio, ele foi vítima de um acidente de carro em 1989. Desde então, Lily começou a se afastar cada vez mais do Brasil. O distanciamento se acentuou nos últimos anos. “A dona Lily só vinha ao Brasil para receber os dividendos do Ponto Frio. Chegava, despachava com os executivos e na sequência embarcava de volta para a Europa”, conta um executivo que atuou na empresa. Com a venda do Ponto Frio para o Grupo Pão de Açúcar, na segunda-feira 8, Lily rompeu o último laço que a prendia ao País. Tanto que nem apareceu para assinar a papelada. Toda a negociação foi conduzida por

As raras visitas ao Brasil eram motivadas ainda por atividades filantrópicas e eventos da alta sociedade. Em todas as ocasiões Lily era tratada com mesuras e rapapés pelos interlocutores. E não podia ser diferente, segundo um empresário que manteve um relacionamento comercial duradouro com ela: **“Ela sempre foi uma pessoa difícil no trato pessoal e que jamais admitia ouvir um não como resposta”**, recorda a fonte que pediu para não ter o nome citado. O sócio minoritário Simon Alouan foi um dos que conheceram a face, digamos, mais agressiva de Lily. Nos últimos 20 anos



ela sequer lhe dirigiu a palavra. Apontado por ela como causador da morte do filho Claudio, com o qual ele travou uma ríspida discussão no dia do acidente, Alouan foi expulso do enterro do Claudio. Apesar do temperamento forte, Lily é tida como uma mulher sedutora. O charme e a beleza foram as armas usadas para conquistar bons partidos, como o argentino Cohen, dono de indústrias do segmento de náilon e com quem teve três filhos: Adriana, Eduardo e Claudio. Na sequência vieram o brasileiro Monteverde, o inglês Samuel Bendahan e o libanês Safra. Este último, um solteirão convicto, foi fisgado aos 44 anos durante um leilão de arte em Paris, quando disputaram ferozmente um item apreçoado. Safra venceu e depois a presenteou com a peça.

Em Londres, para onde se mudou após a morte de Safra, em 1999, Lily estreitou ainda mais seus laços com a nobreza. Fez o mesmo com personalidades do showbiz, como o cantor Elton John, figurinha carimbada em festas e eventos beneficentes patrocinados por ela na Europa e nos Estados Unidos. A faceta filantrópica de Lily, aliás, foi intensificada nesta década. À frente da Fundação Edmond Safra ela se tornou a 20ª maior contribuinte de instituições de caridade britânicas, com a doação de US\$ 45 milhões. Nascida Lily Watkins em Canoas (RS), a cada sobrenome influente adicionado ao seu registro

telefone e internet. O contrato foi enviado por email para Londres, onde fica a residência oficial de Lily.

SIMON ALOUAN:

ex-sócio e ainda minoritário do Ponto Frio, tornou-se o maior desafeto de Lily

civil ela foi amealhando uma fortuna em heranças, que hoje já soma US\$ 1 bilhão, segundo a revista *Forbes*. 