

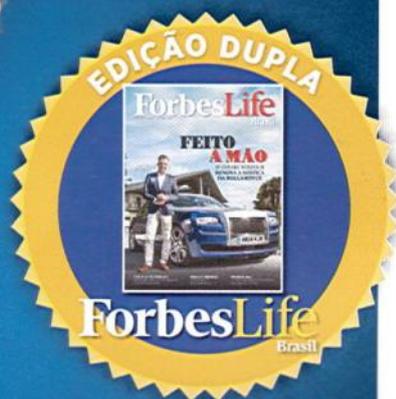
LESLIE WEXNER: O SEGREDO POR TRÁS DO SUCESSO DA VICTORIA'S SECRET

EDIÇÃO 27 • 2014 | 2015

Forbes

Brasil

EDUCAÇÃO
UM MERCADO
CADA VEZ MAIS
RENTÁVEL



ABILIO DINIZ,
PRESIDENTE DO
CONSELHO DA BRF

AS EMPRESAS MAIS PROMISSORAS DE 2015

EXCLUSIVO

ABILIO DINIZ FALA DE
SI E DE SEUS PLANOS
PARA A BRF, A PRIMEIRA
COLOCADA NA LISTA

R\$ 22,90 ED. 27 | 08/2014 | 2015
ISSN 1518-4520



9 771518 452001

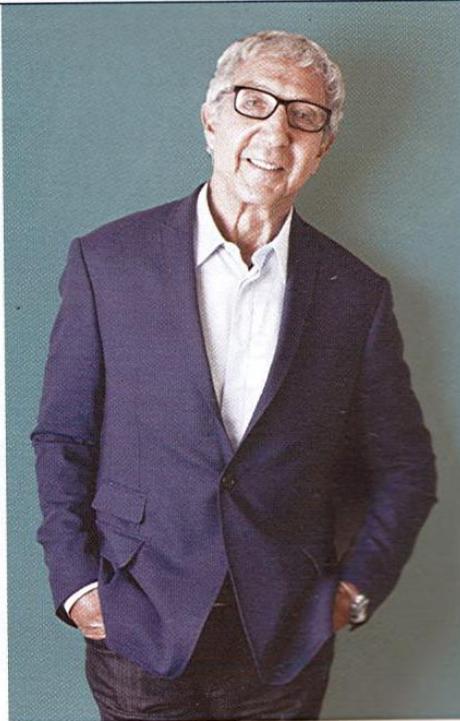
1º

Setor **ALIMENTOS E FOOD SERVICE****BRF**

2º AMBEV

3º JBS

A **BRF, FUSÃO DA SADIA COM A PERDIGÃO**, teve um ano pródigo com o empurrão de Abílio Diniz, presidente do conselho de administração da companhia há exatos 20 meses e responsável por uma série de transformações na companhia, que chega a dezembro de 2014 avaliada em cerca de R\$ 55 bilhões. Tão forte quanto o mercado interno são as vendas para o exterior. No dia 26 de novembro, a companhia inaugurou sua primeira fábrica nos Emirados Árabes Unidos, seu maior negócio fora do país e um destino estratégico



Abílio Diniz, da BRF, a mais votada entre as empresas promissoras de 2015

para aumentar vendas na Arábia Saudita, Kuwait, Omã e Iêmen.

No consolidado do terceiro trimestre de 2014, a companhia atingiu receita operacional líquida de R\$ 8 bilhões (crescimento de 5,3% em relação ao mesmo período do ano passado), Ebitda de R\$ 1,2 bilhão (61,3% a mais que em 2013) e lucro líquido de R\$ 624 milhões (117,5% superior a 2013). O ano de 2015, acredita Diniz, será melhor que este. Mas e a previsão do relatório Focus, do Banco Central, que prevê um crescimento de apenas 1% do PIB? "Com certeza cresceremos mais que isso", afirma o empresário. **FT**

1º

Setor **HIGIENE PESSOAL & BELEZA****GRUPO BOTICÁRIO**

2º NATURA

3º P&G

2014 FOI UM ANO DE GRANDES conquistas para o Grupo Boticário, negócio composto pelas marcas O Boticário, Eudora, quem disse, berenice? e The Beauty Box. O anúncio de que conquistou a liderança do mercado nacional de perfumes, ultrapassando a Natura, foi motivo de grande celebração para os donos, Miguel Krigsner e Artur Grynbaum, e também para seus 3.912 pontos de vendas espalhados por 1.752 municípios – a grande maioria



Artur Grynbaum, do Boticário: pronto para manter a liderança no setor

comandada por franqueados. No ano em que todos reclamaram da economia cambaleante, prejudicada pela Copa e pelas eleições, o grupo encerra 2014 com crescimento de 16% e previsão de faturamento no varejo de R\$ 9,3 bilhões.

O bom desempenho do ano é atribuído à estratégia de expansão anunciada em 2012, com investimentos de R\$ 650 milhões em ampliação, modernização e novas estruturas operacionais no Paraná e na Bahia. "Tivemos um ano bom, o que demonstra que nosso modelo estratégico e os nossos investimentos foram assertivos. Teremos suporte ao atendimento da demanda de consumo pelos próximos dez anos", acredita Grynbaum. **FT**



*A VOLTA
POR CIMA
DE ABILIO
DINIZ*

Sob o comando de Abilio Diniz, que parecia fora do jogo, a BRF cria um novo modelo de gestão e é escolhida como a empresa mais promissora de 2015. O empresário está de volta, como sempre, para vencer

POR FRANÇOISE TERZIAN FOTOS LETÍCIA MOREIRA

Um Abilio Diniz sereno, bem-humorado e, conforme definição do próprio, feliz. Foi esse empresário que FORBES Brasil encontrou, na manhã de 8 de dezembro, na sede da BRF, companhia cujo conselho de administração é presidido por ele há exatos 20 meses e que o tem como um dos principais acionistas individuais, com 4% das ações. Sem resquício algum da tensão vivida no período de embate com o Casino pelo controle do Grupo Pão de Açúcar, Diniz é a própria imagem de quem deu a volta por cima. Hoje, mais do que o 15º indivíduo mais abastado do Brasil, com uma fortuna de quase R\$ 9 bilhões, é o principal responsável pela transformação da BRF, a sétima maior companhia de alimentos do mundo. De 9 de abril de 2013, data em que foi nomeado para o comando do conselho da BRF, até o dia do encontro com a revista, a ação da BRF saltou de R\$ 45,80 para R\$ 62,90, e seu valor de mercado passou de R\$ 39,2 bilhões para R\$ 54 bilhões, segundo cálculos da consultoria Econômica.

O sonho da alta cúpula da empresa é chegar a um *valuation* de R\$ 80 bilhões e transformar a BRF em uma companhia global, com produção em várias regiões do mundo, ao invés de ser apenas uma grande exportadora. Essa ambição combinada à reestruturação transformaram a BRF na maior promessa do país em 2015, dentre empresas com governança corporativa de todos os setores, segundo levantamento de FORBES Brasil com fontes do mercado.

E o mercado, até o momento, tem respondido positivamente às mudanças culturais e organizacionais propostas por Diniz, que trocou presidente, vice-presidentes, aproximou os conselheiros do *management*, acelerou o passo das tomadas de decisões e, por fim, trouxe mais musculatura à companhia. “A BRF estava acomodada, pouco ambiciosa e estagnada, principalmente após o bloqueio do Cade [*Conselho Administrativo de Defesa Econômica*], que aprovou a fusão entre Sadia e Perdigão com restrições. O que eu fiz foi pôr fim a um ciclo e buscar trazer uma nova agressividade e ambição, com metas altas, o desejo de ser referência mundial. Não basta ser *good*, tem que ser *great*. Menos desculpas e mais ações. No meu vocabulário não existe a frase ‘não dá para ser bom em tudo’. Nós procuramos ser bons em tudo”, explica Diniz.

No mercado interno – a maior fatia da receita da BRF –, o empresário diz que medidas foram tomadas para “desentortar” a companhia que produzia primeiro, antes de entender o que desejava o consumidor, para depois colocar a equipe para vender. Hoje, ele garante que o caminho é o oposto e que a cadeia ficou mais previsível. Só que, para mudar, Abilio teve que trazer braços para reestruturar a companhia e criar um novo modelo de gestão.

Dois nomes estão diretamente ligados a essas mudanças. O primeiro é o de Claudio Galeazzi, conhecido no mercado como “mãos de tesoura” – embora ele considere o apelido injusto – por promover processos de reestruturação em grandes companhias como Artex, Mococa, Vila Romana, Cecrisa, Lojas Americanas e Grupo Pão de Açúcar. Braço direito de Diniz há anos, Galeazzi deixa a presidência da BRF em 31 de dezembro e libera o assento para o jovem prodígio Pedro Faria, que assume em janeiro como

CEO global da BRF. O outrora presidente-executivo da gestora de investimentos Tarpon, detentora de 10,5% das ações da BRF, recebe fartos elogios. “Ele é incrível, é mais do que um ponto fora da curva”, define Diniz.

Com 38 anos de diferença, Faria e Diniz parecem unha e carne, aproximação que teve início assim que o jovem deixou sua posição na Tarpon e um assento no conselho da BRF para assumir como presidente das operações internacionais da companhia. “Esse blend é espetacular, mesmo porque em termos de energia, atividade e cabeça, graças a Deus, acho que temos a

mesma idade. O Pedro cresce muito na sua maturidade e eu me igualo a ele na energia e na juventude”, diz o empresário.

Faria, por sua vez, fala de sonho e ambição para colocar a empresa em rota de crescimento. “A BRF é uma companhia sem paralelos no mundo, com ativos e marcas irreplicáveis, que está mudando. Agora, o conselho não é mais distante e a companhia tem a cara do dono [ele se refere a funcionários e acionistas]. Todos os níveis hierárquicos foram encurtados. Entre o CEO e o chão de fábrica haviam cinco níveis. Agora, são só três. A BRF está tomando gosto por ganhar, está criando uma alma vencedora”, define Faria, com um raciocínio e uma ambição que inevitavelmente lembram Diniz.

Os dois se conheceram em meados de 2012, quando José Carlos Magalhães Neto (o Zeca), chairman da Tarpon, convenceu o empresário a migrar do varejo para a indústria. Naquela época, vale lembrar, a “era Abilio Diniz” chegava ao fim no Grupo Pão de Açúcar. O convite surpreendeu o empresário, naquele momento desestimulado. Mas afeito a desafios, como bom espor-

Diniz está feliz, continua fazendo esportes e mantém o discurso de que não quer ser apenas bom, mas o melhor

Pensamentos de Diniz

A IDA PARA A BRF

“Em agosto de 2012, quando o Zeca Magalhães [chairman da Tarpon] me trouxe a ideia, eu nunca poderia imaginar que sairia do setor de distribuição para o industrial desse jeito. Confesso que, no primeiro momento, foi um tanto quanto estranho, depois de toda minha vida dentro do setor de distribuição, entrar no industrial. Conversando comigo mesmo, eu disse: ‘Abilio, você na FGV ensina a seus alunos que todas as empresas são iguais: gente, processos, processos, gente, e a BRF não deve ser diferente. Se você ensina isso, acredite nisso’. De fato, isso me deu confiança para vir para cá.”

AMBIÇÃO

“Eu não convivo bem com ser apenas bom. Eu procuro ser sempre o melhor, em tudo o que eu faço na vida. Em minhas empresas eu sempre procurei ser o melhor e trouxe isso para a BRF. E as pessoas que estão comigo, como o Pedro e o Zeca, o grande idealizador de tudo que está acontecendo, pensamos da mesma forma. Essa empresa tem que ser vencedora porque nós somos vencedores.”

DERROTA

“Eu tenho uma relação muito clara com a derrota: eu odeio a derrota. Isso eu coloco em tudo, no esporte, no meu trabalho, nos negócios. Evidente que a gente tem que ser realista, a gente também perde, mas não pode ficar satisfeito. Para mim não existe o tal espírito olímpico que diz que o importante é competir e não ganhar. Para mim o importante é competir, mas ganhar. E eu procuro ganhar sempre.”

LIDERANÇA

“Há mais de dez anos que eu deixei de ser executivo. Desenvolvi uma capacidade de formador, técnico, coach, professor. Faço palestras, dou aula na FGV. O melhor que eu posso fazer hoje em dia é formar gente, formar líderes. O mundo tem carência de lideranças fortes.”

VITÓRIA

“Ninguém pode te derrotar, a não ser você mesmo. Conserve sempre a humildade e vá longe. Eu carrego quatro valores: humildade, determinação e garra, disciplina e equilíbrio emocional. Humildade, vale lembrar, não é fazer voto de pobreza, mas saber ouvir e saber que tem sempre mais para aprender. E eu aprendo muito com os meus filhos pequenos.”

FILHOS PEQUENOS

“Eu aprendo muito com eles – Rafaela, 8 anos, e Miguel, 5 anos. Mudou um pouco minha visão. Eu sempre tive uma determinação muito forte para me manter jovem, saudável e atualizado com o mundo. Depois que eu me casei com a Geysa e tive os dois, isso passou a ser mais forte. Eu tenho obrigação de me manter jovem e com a ca-

beça aberta. Não só pra mim, mas para eles. Eu dou muito mais tempo para eles hoje do que eu dava aos meus filhos adultos quando eram pequenos. Meus filhos pequenos são o centro da minha vida. Quando eu tive meus filhos adultos, em sua infância, o centro da minha vida era vencer nos esportes e nos negócios. Hoje isso mudou. Eles falam claramente que têm ciúme e eu digo que preciso ficar mais tempo com os pequenos hoje, porque quando eles forem mais velhos eu certamente não estarei aqui.”

ROTINA COMO PAI

“A coisa mais incrível que aconteceu neste ano foi fazer uma viagem com eles para o exterior sem babá. E para mim foi a primeira vez que fazia isso sem ter uma pessoa para tomar conta e foi realmente incrível. E aí teve aquela divisão meni-

nos com meninas; Rafaela tomava banho com a mãe, o pai levava o Miguel para o banheiro. Você vê o quanto eles dão valor para isso. A sabedoria da vida é manter o equilíbrio. Dou hoje muito tempo para o trabalho, mas também dou muito tempo para os meus seis filhos e para a minha mulher.”

DETERMINAÇÃO E FÉ

“Não sei de onde vem. Evidente que recebi dos meus pais os princípios básicos de uma vida correta e honesta. O resto, como foi que eu desenvolvi? Eu costumo, inclusive, passar isso para os meus alunos. Digo a eles que precisam acreditar em si, olhar pra mim e pensar ‘se esse cara conseguiu o que ele tem na vida, por que eu não posso?’. O que o Abilio tem de extraordinário em relação a qualquer outra pessoa? Se você olhar minha vida, minha origem muito humilde, da qual eu me orgulho, vai ver que eu não tenho nada de extraordinário em relação a outras pessoas. Nem sequer você pode dizer que eu estava na hora certa, no momento certo. Não houve nenhum fato que mudou a vida. A única coisa que eu sei – e que eu tenho de muito forte em mim, foi a fé em Deus. Sempre foi assim. Durante a minha vida, eu tive grandes obstáculos. E eu consegui ultrapassá-los. Algum deles, eu não tenho dúvida que consegui porque lá em cima alguém deu uma mãozinha. Falo do sequestro, de tudo. A própria vinda para cá ocorreu em um momento da minha vida em que eu não estava com entusiasmo na vida profissional. Já decidido a sair do Grupo Pão de Açúcar, mas sem ter conseguido realizar a saída, tendo já passado o controle aos franceses, e em um determinado momento me aparece o Zeca. Brinco que ele foi o mensageiro, que alguém mandou ele lá levar essa ideia pra mim.”

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

“Não, não foi uma das grandes perdas da minha vida. No momento que decidi sair, evidentemente tive uma tristeza muito grande. Desenvolvi aquilo, foi a obra da minha vida. Mas no momento que percebi que o Grupo Pão de Açúcar era uma grande empresa, com um conjunto de ativos incríveis, mas que era só aquilo, e que a verdadeira empresa eram os valores e a cultura, que pertenciam ao meu DNA, e iriam para onde eu fosse, tudo ficou mais fácil. Não deixei meu legado, eu trouxe isso comigo para a BRF. São os mesmos valores e cultura.”

NOVOS PLANOS

“Sempre descobrir mais coisas para fazer. Sobre as notícias de compra de ações do Carrefour, não é mentira ou verdade. A Península é empresa de investimentos e tem investimentos em outras companhias, e sobre companhias a gente não comenta.”

CIGARRO

“Parei de fumar há oito anos – no passado, fumava dois cigarros por dia. Quando nasceu minha filha, minha mulher me colocava numa sala fechada com spray para purificar o ar e mandava eu ficar lá dentro. Era um só por dia, mas parei.”

FELICIDADE

“Eu sou muito feliz com tudo que Deus dá na vida e, principalmente, porque ele me dá saúde, força e ombros largos e fortes. Por isso, nunca reclamo da carga. Sou devoto de Santa Rita, mas eu tenho um relacionamento muito bom com São José e também sou muito amigo de Nossa Senhora de Fátima, fui inclusive visitá-la recentemente.”

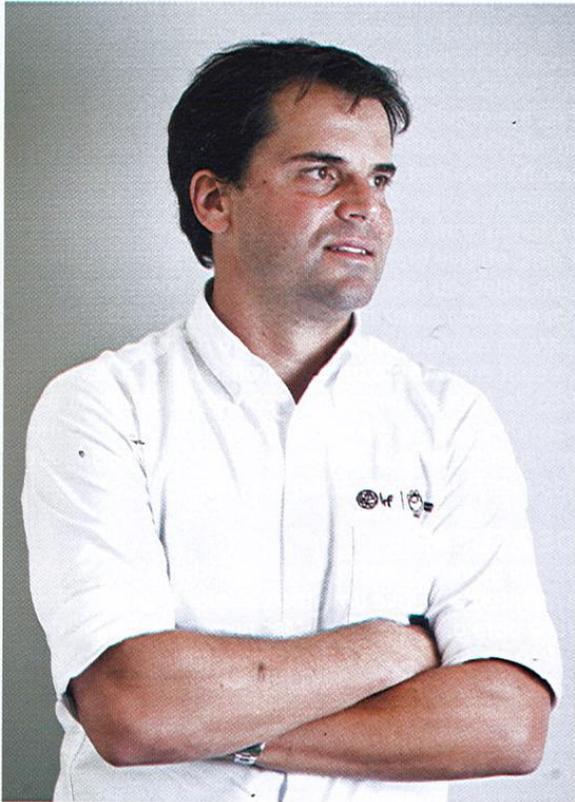
SONHOS E DESEJOS

“Eu não tenho sonho não realizados, senão já teria realizado.”



CAPA ABILIO DINIZ

Pedro Faria,
CEO global da BRF
a partir de janeiro
e braço direito
de Abilio



Os estilosos
sapatos do
empresário, que
faz questão de
se manter jovem
e moderno

tista que malha duas horas e meia por dia e mantém os mesmos 75 quilos de sempre sobre 1,80 metro, Diniz resolveu provar a vida do outro lado do balcão – de varejista para fornecedor.

A BRF trouxe de volta o desejo do empresário de competir, mas, principalmente, de vencer. “Eu digo que o Zeca foi um mensageiro”, conta o empresário, um notório católico que reza matutidamente às 6h, enquanto faz esteira no escuro. “Faço minhas preces e tanto agradeço quanto peço. A proporção é meio a meio. O meu pedido é que Ele sempre me proteja, a mim e a minha família, e me dê saúde. O resto vou atrás.”

Há mais de dez anos longe de cargos executivos, Diniz passou a dividir seu tempo entre conselhos de administração, aulas como professor do PEC (Programa de Educação Continuada) da FGV-SP, e a Península, holding de investimentos da família que tem, por exemplo, ações da Anima, detentora da Universidade São Judas Tadeu.

Regressar a um grupo de peso, como é o caso da BRF, trouxe fôlego novo a sua vida. E também novos aprendizados. A começar

pela troca constante que tem com Faria, afeito ao estilo *low-profile*. Não gosta de aparecer e evita fotos a todo custo. Só aceitou fazer uma para FORBES Brasil após incentivo de seu mentor. Aliás, ele tem características que lembram um Abilio mais jovem. “Nós não gostamos de perder jogo, não lidamos bem com a derrota. Tem duas pessoas aqui que pagam alguns milhões para não entrar em briga, mas pagam alguns bilhões para não sair da briga. A não ser como vencedor”, afirma o jovem executivo que passou o último ano viajando pelo mundo para conhecer as fábricas e escritórios da BRF no exterior. Nesse período, fechou duas unidades industriais na Argentina e eliminou 1,5 mil vagas de um total de 5 mil no exterior.

Essas mudanças fazem parte da estratégia da dupla para o futuro da BRF. O plano é mudar a imagem que a BRF tem de exportadora para produtora internacional de alimentos, de forma a ganhar status de companhia global – a partir de projetos ambiciosos como a recente abertura da fábrica em Abu Dhabi,

a maior de processados do Oriente Médio. Um ano após o lançamento da pedra fundamental, a companhia brasileira planeja atender todos os Emirados Árabes e países vizinhos com suas aves e alimentos industrializados. A marca Sadia já atua na região há 45 anos e é uma das líderes de mercado. Já a Perdigão, lá fora conhecida como Perdix, também é vendida há anos na região. Com a fábrica local, a ideia é ganhar ainda mais escala e incrementar a rentabilidade, sem tantos atravessadores e problemas com a volatilidade cambial.

Uma fonte de FORBES Brasil próxima da alta cúpula da BRF antecipou os planos da companhia de abrir uma fábrica em Cingapura, nos mesmos moldes de Abu Dhabi, para produzir localmente alimentos industrializados para atender todo o mercado asiático. Faria evita falar do assunto, mas diz que o modelo de Abu Dhabi é altamente replicável e que Cingapura é um dos lugares mais atrativos para receber investimentos, com capacidade para atender toda a Ásia.

Anúncio da fábrica em 2015? “Pode ser”, diz o CEO. Em maio de 2015, o mandato de Diniz como presidente do conselho da BRF chega ao fim, mas o empresário deve se manter no assento. “Isso se os acionistas quiserem, claro”, brinca. Ele diz que considera que sua grande tarefa na BRF já foi feita. “Claro que vou continuar fazendo o melhor, mas

Seu mais recente orgulho é o novo presidente da BRF, que treinou com afinco: Pedro Faria confirma que também adora uma briga



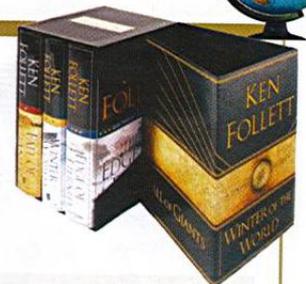
A marca Sadia inicia produção na fábrica recém-inaugurada em Abu Dhabi, fruto de um investimento de US\$ 160 milhões

agora considero que a BRF está pronta para a próxima fase, na qual o Pedro assume como CEO global em janeiro. Se antes a BRF saltava 1,20 metro, agora ela está pronta para bater recorde mundial. É como treinar um atleta. Você o prepara e depois o solta na competição. E nós preparamos a BRF para soltá-la na competição”, conclui Diniz.

O MUNDO segundo Abilio Diniz

LIVRO

“Eu tenho sempre o hábito de ter um livro de cabeceira, e não é livro técnico. Não vou ler Tim Collins e nem *The Economist* antes de dormir. Atualmente, estou lendo o britânico **Ken Follett**, autor de uma trilogia sobre as guerras mundiais. Um romance com conteúdo de história.”



DESTINO

“Eu sou paulistano, adoro as minhas bases, meus lugares. Gosto do lugar onde nasci e nasci aqui. Se eu tiver que eleger uma cidade para morar sempre, é **São Paulo**. É claro que gosto muito de mar e montanha, mas para viver é aqui.”

GASTRONOMIA

“É uma grande mentira quem diz que não sou afeito aos prazeres da mesa. Eu adoro comer bem e hoje sei (nem sempre foi assim) apreciar um bom vinho. Mas, claro, não fico comendo pizza no almoço e lasanha no jantar. Assim não dá, né?”



MÚSICA

“Gosto sempre da música popular brasileira e, condizente com a minha idade, ainda gosto de Roberto Carlos.”



ESPORTE

“Pratico duas horas e meia por dia e faço de tudo. Luto boxe, jogo squash, nado.”



HOBBY

“Futebol [Abilio é conhecido por ser são-paulino roxo]. Como empresário, quebro o galho. Sou bom mesmo como técnico de futebol. Há duas semanas, assisti ao jogo Barcelona contra Sevilha, mas antes levei os dois pequenos [Rafaela e Miguel] para conhecer o **Neymar**. Fomos na casa dele em Barcelona e ele foi muito gentil. Ficou com o Miguel no colo e autografou um monte de camisas levadas pela minha mulher.”