

ROTA DO BILHÃO

*As lições que você pode
aprender com os homens mais
ricos do Brasil*



seudinheiro®



Caro leitor,

Por quatro meses, o Seu Dinheiro mergulhou no universo dos maiores bilionários brasileiros para produzir uma série de reportagens que conta a trajetória dos dez homens mais ricos do País. Procuramos mostrar o caminho que essas pessoas trilharam para chegar ao topo.

Todos fizeram sua fortuna sozinhos - e mesmo quem teve a felicidade de receber uma herança provou talento para multiplicar o dinheiro.

Ambição, uma dose de fanatismo pelo seu negócio, e em certa medida, sorte, são ingredientes que permeiam as histórias de todos eles. Outro ponto em comum: essas figuras enxergaram antes grandes movimentos do mercado e não tiveram constrangimento de copiar o que já dava certo lá fora.

Também erraram muito - e perderam milhões de reais no meio do caminho. Apesar de seus revezes, se reergueram de alguma forma e permaneceram entre os mais ricos do país.

Para fazer essa série de reportagens, o Seu Dinheiro tomou como base a lista dos 10 homens mais ricos do país da Forbes de agosto. Mas o ranking da revista é dinâmico e muda todo dia, influenciado principalmente pelas oscilações das bolsas de valores. Mantivemos os mesmos nomes, mas atualizamos suas fortunas até a data de fechamento deste ebook.

Espero que você possa desfrutar dessas histórias, aprender algumas lições e se inspirar para buscar sua própria fortuna.

Boa leitura!

Marina Gazzoni

CEO do Seu Dinheiro

Índice

#1

Joseph Safra

US\$24,8 Bilhões

Pg. 05

#2

Jorge Paulo Lemann

US\$23,0 Bilhões

Pg. 12

#3

Eduardo Saverin

US\$11,5 Bilhões

Pg. 23

#4

Marcel Telles

US\$9,9 Bilhões

Pg. 29

#5

Carlos Alberto Sicupira

US\$8,9 Bilhões

Pg. 36

#6

André Esteves

US\$24,8 Bilhões

Pg. 44

#7

Candido Pinheiro Koren de Lima

US\$23,0 Bilhões

Pg. 51

#8

José João Abdalla Filho

US\$11,5 Bilhões

Pg. 57

#9

Luiz Frias

US\$9,9 Bilhões

Pg. 62

#10

Abilio Diniz

US\$8,9 Bilhões

Pg. 69



Joseph Safra

US\$ 24,8 bilhões

80 anos

Ranking da Forbes:

1º mais rico do Brasil

#1

O banqueiro mais rico do mundo é brasileiro

Não é americano, muito menos suíço. O banqueiro mais rico do mundo é um brasileiro, corintiano, que reside em uma mansão de 11 mil metros quadrados, com 130 cômodos, cinco andares e IPTU de R\$ 1 milhão, no bairro do Morumbi, em São Paulo. Chamado de Zé pelos amigos e seu José pelos empregados, Joseph Safra, de 81 anos, aparece na lista da revista Forbes como o maior bilionário do País e o 40º do mundo, com uma fortuna de US\$ 24,8 bilhões, segundo o ranking de 19 de dezembro de 2019.

Embora viva em uma mansão e só se desloque pela capital paulista de helicóptero, Safra não tem um estilo de vida extravagante. Não dá entrevistas, nem faz barulho sobre seus negócios. Sua marca registrada é o silêncio. Foi, assim, com total discrição que ele comandou por décadas o Banco Safra, fundado por seu pai em 1955. Hoje, com apenas 131 agências físicas no País, a instituição financeira tem R\$ 200 bilhões em ativos.

O império bancário dos Safra tem origem na Síria e começou com o tio-avô de Joseph, que financiava o comércio entre o Ocidente e o Oriente. Nos anos 20, após a Primeira Guerra Mundial, o pai de Joseph, Jacob, mudou-se para o Líbano e fundou em Beirute o Jacob Safra Maison de Banque. Depois da Segunda Guerra, preocupado com a perseguição aos judeus, Jacob migrou com a família para o Brasil, em busca de um refúgio, e em 1955 criou o Banco Safra, com apenas sete funcionários. “Meu pai achava que a Terceira Guerra Mundial não demoraria a começar”, disse Joseph certa vez.

Joseph e Moise ficaram tocando a instituição financeira em São Paulo, com o pai, enquanto Edmond, mais velho que eles, desde cedo comandava operações no exterior. O banco Safra sempre foi um porto seguro para o dinheiro de bilionários e milionários. Além de administrar grandes fortunas, a instituição também empresta para empresas de médio porte e atua como banco de investimentos.

Entre os irmãos, Joseph sempre foi o mais conservador. “Ele é a espécie de banqueiro que só empresta a pessoas que não precisam de dinheiro”, disse um concorrente ao Financial Times. Seu conservadorismo, no entanto, ajudou a criar a imagem de que o Safra é um banco sólido. “Seu José é um sujeito aritmético. Simples. Ele faz contas de padeiro. Divisão e multiplicação não é muito com ele, mas soma e subtração ele faz numa velocidade que ninguém segue”, descreveu um executivo à revista Época Negócios.

Crime na família Safra

Edmond, sete anos mais velho que Joseph, era mais ousado à frente das operações internacionais. Com pouco mais de 20 anos ele fundou o Banco de Desenvolvimento do Comércio em Genebra e em 1966, o Republic National Bank of New York, que virou uma referência no mercado de ouro. No início de 1999, já diagnosticado com mal de Parkinson, Edmond vendeu o banco americano para o inglês HSBC, em uma transação que teria desagradado aos irmãos Joseph e Moise.

Em dezembro daquele ano, o banqueiro foi assassinado no apartamento em que vivia com a mulher Lilly, em Mônaco. A morte de Edmond intrigou a polícia na época. As primeiras versões eram de que dois homens encapuzados e com facas invadiram a residência de Safra de madrugada e puseram fogo em um dos cômodos. A fumaça matou por asfixia Edmond e uma enfermeira, que estavam refugiados num banheiro. A mulher do banqueiro, Lilly, só escapou da morte porque estava em outra ala da residência e dormia no momento do crime. Por um tempo, sua morte foi cercada de mistérios e especulações, que envolviam até a máfia russa. Mas um dos enfermeiros que cuidava do banqueiro confessou ter provocado o incêndio, para chamar a atenção do patrão, e foi condenado pelo crime.

A morte de Edmond acabou desencadeando uma disputa entre os outros

dois irmãos pela divisão da herança da família. Na época, já era Joseph quem comandava o banco no Brasil e ele queria comprar a participação de Moise, que nunca foi muito atuante. Sem consenso sobre valores, Joseph abriu um novo banco, o J. Safra, que atuava nos mesmos setores e atendia os mesmos clientes. O acordo veio só em 2006, quando Moise aceitou vender sua participação - ele morreu oito anos depois.

Feito para atravessar tempestades

Ao longo de quase seis décadas, a família Safra conseguiu construir a imagem de que seu banco é blindado a crises. Um conselho de Jacob, o patriarca, acabou virando o lema do grupo: “Se você escolhe navegar os mares das finanças, construa um banco como construiria um barco, com a força para navegar em segurança em meio às maiores tormentas”.

De fato, o Safra atravessou uma série de crises, sem nunca precisar de socorro dos governos. Em 2008, quando estourou a crise financeira global, ele estava prestes a concretizar o processo de sucessão, passando o comando do negócio para os três filhos - Jacob, Alberto e David, na época ainda muito jovens. Joseph assumiu as rédeas novamente. Embora o banco estivesse em uma situação confortável, ele ficou apavorado, segundo relatos de funcionários à revista *Época Negócios*, que publicou uma longa reportagem sobre o banqueiro em 2013. “Todos depositam aqui porque sabem que podem confiar em mim. Imagina se um dia eles vêm sacar e eu não tenho dinheiro”, dizia o banqueiro. Os executivos garantiam que não havia esse risco – seria preciso que todos os correntistas fossem ao banco exatamente no mesmo dia. “Não, meu filho, eu preciso do dinheiro para pagar todo mundo”, afirmava Joseph.

Naqueles meses que se seguiram à crise, ele enfrentaria outras turbulências. Seu medo não era tanto o prejuízo financeiro, mas perder a confiança de seus clientes endinheirados. Primeiro, veio à tona a informação de que o Banco Safra tinha US\$ 300 milhões em um fundo gerido por Bernard Madoff, banqueiro americano que foi acusado de aplicar os recursos de clientes em um esquema ilegal de pirâmide.

Depois, no Brasil, a fabricante de papel e celulose Aracruz anunciou perdas de US\$ 2 bilhões com investimentos em derivativos. Joseph e Moise tinham, cada um, 7% em ações da empresa. Foi mais um susto.

Ele só retomaria o processo de sucessão cinco anos depois. Mas antes de passar o bastão para os filhos, Joseph Safra surpreendeu o mercado, ao comprar em 2012, o banco suíço Sarasin, por US\$ 1,1 bilhão. Foi a maior aquisição feita por um grupo brasileiro no exterior naquele ano. Com a expansão internacional, o banqueiro praticamente dobrou o volume de dinheiro sob sua administração.

‘Chiquita banana’

Dois anos depois, ele impressionou novamente ao entrar na briga, junto com o barão do suco de laranja José Luís Cutrale, pela Chiquita, empresa americana que é uma das maiores produtoras de bananas do mundo. A batalha pelo controle da companhia durou quase três meses. A Chiquita chegou a anunciar uma fusão com a irlandesa Fyffes, mas os brasileiros entraram na jogada, pagando mais pelas ações. Três propostas foram rejeitadas até que Safra e Cutrale aumentaram a oferta, para US\$ 1,3 bilhão, e convenceram os acionistas. O banqueiro enxergou no negócio na aquisição uma oportunidade de diversificar os negócios da família, investindo em bananas - uma fruta popular no mundo inteiro.

Ao mesmo tempo em que fechava a compra da Chiquita, nos Estados Unidos, Safra comprou em Londres, por US\$ 1,1 bilhão, o arranha-céu conhecido por Gherkin (pepino, em inglês). Uma reportagem do The New York Times diz que o edifício londrino, comprado por uma pechincha, passou a compor um portfólio imobiliário que inclui mais de 100 propriedades ao redor do mundo, como um conjunto de escritórios na Madison Avenue 660 e outros imóveis de luxo no SoHo, em Nova York.

Uma pessoa que trabalhou com o banqueiro disse que a lógica de seus investimentos imobiliários é a mesma dos negócios financeiros: comprar para preservar a riqueza, não para vender. Ele só se desfaz de maus negócios: em 1998, em parceria com a BellSouth, fundou a empresa de telefonia celular BCP que se tornou a segunda maior do setor no Brasil. Ela acabou vendida, por uma pechincha, para a América Móvil em 2003.

Sucessão e conflitos familiares

Nos últimos seis anos, os herdeiros Jacob, Alberto e David já estavam à frente do negócio. Os três se formaram em Wharton, a escola de negócios da Universidade da Pensilvânia. Jacob, o primogênito, comanda a operação internacional do grupo, com sede na Suíça. Alberto e o caçula David assumiram o Safra no Brasil: o primeiro cuidava da área de clientes corporativos e o segundo, da área de pessoas físicas. Com perfis distintos, os dois frequentemente se desentendiam, até que no fim do mês passado, Alberto decidiu deixar o banco, levando outros dois executivos importantes.

Em seu comunicado oficial, o Safra diz que a saída do herdeiro “se deve exclusivamente à sua intenção pessoal de dedicar-se a outro projeto com a família”. O Estadão publicou, no entanto, que os conflitos entre os dois irmãos se acirraram após o lançamento da carteira digital do banco, a SafraWallet. O projeto foi desenvolvido por Alberto, mas David defendia que o negócio deveria ficar na área de varejo.

Entre os quatro filhos de Safra com a mulher Vicky, apenas Esther não enveredou para o mercado financeiro. Casada com Carlos Dayan, do banco Daycoval, ela é diretora da escola judaica Beit Yaacov, que tem o patrocínio de Joseph, um filantropo poderoso. Na década de 90, ele financiou a construção de uma luxuosa sinagoga em São Paulo. É também um dos maiores doadores do hospital Albert Einstein e do Sírio-Libanês. As esculturas de Rodin na Pinacoteca de São Paulo foram doação de Joseph Safra, assim como o manuscrito original da Teoria da Relatividade de Albert Einstein, ao Museu de Israel em Jerusalém.

Nos últimos anos, diagnosticado com mal de Parkinson, Joseph tem passado mais tempo com a família na mansão de São Paulo, mantendo o perfil “exposição zero”. Mas nem sempre ele consegue essa proeza. Em 2019, seu nome voltou aos jornais (e não era por causa do ranking da Forbes). O banqueiro foi citado nas delações do ex-ministro Antonio Palocci, que relatou repasses indevidos feitos pelo banco Safra ao Partido dos Trabalhadores.

Três anos antes, Joseph tinha sido alvo de outra operação a Zelotes, que investiga um esquema de pagamento de propinas para influenciar julgamentos no Carf (Conselho Administrativo de Recursos Fiscais), órgão ao qual se recorre contra sanções impostas pela Receita Federal. O Ministério Público Federal acusava o banqueiro de ter conhecimento de um plano de 2014 em que

executivos de uma unidade de gestão de ativos do Banco Safra teriam pago R\$ 15,3 milhões em propinas a auditores fiscais federais. Oito meses depois, a Justiça encerrou a ação penal contra Safra por falta de provas. E sem barulho, ele saiu de cena novamente.



Joseph Safra

Fortuna: US\$ 24,8 bilhões

Idade: 80 anos

Ranking da Forbes:
1º mais rico do Brasil



Como ficou bilionário

Ao promover o crescimento do banco fundado pelo pai em 1955. Em 2013, ele dobrou o tamanho ao comprar o banco suíço Sarasin, colocando em curso a expansão internacional do grupo financeiro.



Como começou

Joseph veio do Líbano para o Brasil com a família na década de 50. Seu pai, que já tinha um banco em Beirute, fundou uma instituição financeira também em terras brasileiras - negócio do qual Joseph e os irmãos Moise e Edmond participaram desde o início.



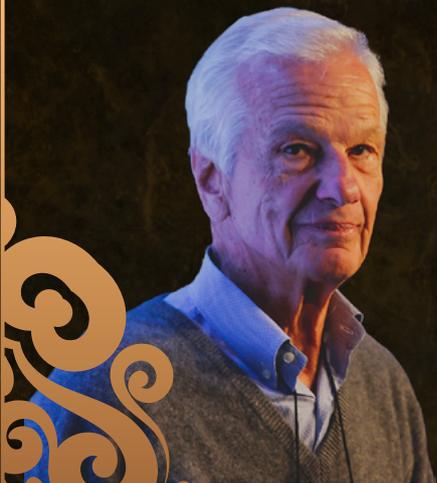
Grande sacada

Safra construiu a reputação do banco com base na confiança pessoal de seus clientes e adotando uma estratégia extremamente conservadora. Ele só empresta para quem tem dinheiro, brincam os concorrentes.



Moral da história

Ao falar de estratégias de marketing, o publicitário Nizan Guanaes declarou em uma entrevista tempos atrás que "o silêncio de Safra é o seu anúncio". Ele vendeu discrição e solidez aos seus clientes endinheirados e acumulou uma fortuna bilionária.



Jorge Paulo Lemann

US\$ 23,0 bilhões

80 anos

Ranking da Forbes:

2º mais rico do Brasil

#2

O homem que revolucionou o capitalismo brasileiro

Em 1957, os colegas de turma de Jorge Paulo Lemann na Escola Americana do Rio de Janeiro fizeram uma profecia: em uma brincadeira de fim de ano, o elegeram como vencedor da categoria “most likely to succeed” — o que mais tem chances de ser bem-sucedido.

Quase sete décadas depois, o carioca — que, naquela época, tinha apenas 17 anos —, é a segunda pessoa mais rica do Brasil, atrás apenas do banqueiro Joseph Safra na lista da Forbes deste mês. Com uma fortuna de US\$ 22,4 bilhões, Lemann é também o 35º maior bilionário do mundo.

Aos 80 anos, com os sócios inseparáveis Marcel Telles e Beto Sicupira, ele é reconhecido não apenas como um empresário de sucesso, como imaginavam seus colegas de sala, mas também como um personagem que revolucionou o capitalismo brasileiro e virou um gigante global, dono de empresas como a AB Inbev e a Kraft Heinz.

Embora tenha criado companhias conhecidas por serem implacáveis com seus funcionários e por estimularem uma competição extrema entre eles, Jorge Paulo Lemann é descrito como um sujeito carismático, agradável, “soft”. Ao definir o parceiro de mais de três décadas, Marcel Telles disse que a genialidade de Lemann está em “ver simples e ver antes”.

Foi dele a ideia de comprar a Brahma, em 1989. “País tropical, clima quente, marca boa, população jovem e má administração... Pô, tem tudo pra gente

transformar numa coisa grande”, dizia Lemann, sobre sua intenção de comprar a fabricante de cerveja. E usava um outro argumento: se os caras mais ricos da Colômbia, da Venezuela e da Argentina eram donos de cervejarias naquela época, o negócio devia ser muito bom. Simples assim.

Do trio que criou a Ambev, Jorge Paulo Lemann é o estrategista: não é o sujeito que faz a empresa funcionar e se atém a detalhes operacionais. Ele se preocupa com o quadro mais amplo, a começar pelos resultados. Lê os relatórios de trás para frente, para chegar logo aos números que importam.

Quer saber de cara se a meta foi atingida e não quanto a equipe se dedicou para alcançar o objetivo. “Esforço não é resultado”, é uma de suas máximas.

De certa forma, ele aplicou essa ideia à sua carreira como tenista. Lemann começou a jogar tênis aos 7 anos de idade no Country Club do Rio, um reduto da alta sociedade carioca. Ganhou campeonatos infantis entre os anos 40 e 50 e se tornou campeão brasileiro juvenil aos 17 anos.

Chegou a disputar os torneios de Wimbledon e Roland Garros, mas decidiu abandonar as quadras. “Pelo tanto que joguei, percebi que dificilmente estaria entre os 10 melhores do mundo. Resolvi parar, já que eu não seria um astro.”

Filho de imigrantes suíços, protestantes, Jorge Paulo Lemann teve uma infância confortável. Seu pai, Paulo, deixou a cidade de Langnau, onde a família tinha uma fábrica de laticínios e queijos, e se mudou para o Brasil no início do século para trabalhar na fabricante de sapatos suíça Bally.

Anos depois, decidiu abrir uma fábrica de laticínios em Resende, a Leco (Lemann & Company). A companhia mais tarde foi comprada por Hélio Moreira Salles, irmão do fundador do Unibanco. A mãe, Anna Yvette, era brasileira, filha de suíços, que migraram para a Bahia para exportar cacau.

Quando tinha 14 anos, Lemann perdeu o pai, atropelado por um bonde em Botafogo. Anos depois, ao concluir a escola, decidiu seguir o mesmo caminho de um primo e estudar economia em Harvard. Desembarcou em Cambridge em setembro de 1957 e logo começou a sentir falta do Rio, das quadras de tênis e de surfar em Copacabana.

No fim do primeiro ano, de brincadeira, soltou fogos de artifício na praça central

da universidade e tomou uma advertência. Foi orientado a se ausentar por um tempo, mas voltou e terminou o curso de economia em dois anos.

O simples é melhor que o complicado

Foi em Harvard que Lemann mudou sua visão de mundo. “Meus sonhos que eram ganhar um campeonato de tênis ou pegar ondas maiores se tornaram muito maiores”, disse certa vez. Lá ele aprendeu sobre a importância de escolher gente boa e adotar métodos para obter resultados.

“Eu sempre tento reduzir tudo ao que é essencial e isso nos ajudou muito também na formação de nossos negócios. A maioria das nossas companhias - e das pessoas - tem cinco metas. O simples é sempre melhor do que o complicado.”

Formado em economia, Lemann foi estagiar no banco Credit Suisse, na Suíça. Mas durou pouco. “Eu lambia selo, atendia telefone, não estava aprendendo nada.” Acabou pedindo licença do banco para jogar um campeonato suíço de tênis, ganhou o torneio, foi convidado para representar o país na Copa Davis e desistiu do estágio.

De volta ao Rio, em 1963, procurou emprego no mercado financeiro e foi contratado pela Invesco, uma financeira, para estruturar a área de mercado de capitais. Como naquela época era preciso ter uma espécie de licença para operar uma corretora, o que a Invesco não tinha, Lemann criou um “mercado paralelo” para compra e venda de ações. Chegou a ser expulso do prédio da bolsa de valores por corretores.

A Invesco quebrou três anos depois, por má administração. Lemann perdeu o emprego e o dinheiro que tinha investido para adquirir 2% da empresa. No ano seguinte, começou a trabalhar na corretora Libra, já com uma participação de 13%, e com a missão de tocar a área de mercado de capitais.

Passados três anos, Lemann fez uma proposta para comprar a parte dos donos da corretora. Em resposta, eles o obrigaram a vender sua parte e deixar a empresa.

Aos 31 anos, o ex-aluno de Harvard estava desempregado, mas com US\$ 200 mil no bolso. Seu plano era comprar uma corretora em sociedade com os colegas que tinham deixado a Libra. O dinheiro que faltava veio do amigo e ex-deputado

Adolfo Gentil, dono do Banco Operador.

Gentil publicou um anúncio no jornal (“compra-se corretora”) e, em agosto de 1971, adquiriu a Garantia por US\$ 800 mil. Ali, Lemann colocaria em prática o que aprendeu na universidade americana: uma cultura baseada em meritocracia, com obsessão por formar os melhores líderes e transformá-los em sócios.

No livro *Sonho Grande*, que conta a história do trio Lemann, Telles e Sicupira, a jornalista Cristiane Correa revela que, na corretora Garantia, Lemann buscava profissionais chamados por ele de PSD (poor, smart, deep desire to get rich) — pobres, espertos e com grande desejo de enriquecer.

“Ele preferia ter gente com jogo de cintura a jovens brilhantes sem nenhum traquejo”, escreveu a jornalista.

Todos trabalhavam em um grande salão, sem divisórias, sem salas fechadas, para facilitar a comunicação — e a pressão. No ambiente aberto, todo mundo fiscalizava todo mundo: o clima era de competição. As jornadas duravam de 12 a 14 horas e, às vezes, entravam no fim de semana.

Lemann se inspirou na cultura do maior banco de investimentos do mundo, o Goldman Sachs: lá, os funcionários tinham direito a bônus e deviam usar o dinheiro para investir na compra de participações no banco — uma forma de fazê-los manter o foco no negócio.

No começo do Garantia, quem batesse metas podia ganhar até cinco salários extras. Mas para que uns recebessem outros tinham que perder. Em média, 10% do quadro de funcionários eram dispensados anualmente.

Os que mais se destacaram, sem dúvida, foram Marcel Telles e Beto Sicupira. Telles começou no banco praticamente como um estagiário e, em dois anos já tinha uma participação de 0,5%. Sicupira, companheiro de Lemann na pesca submarina, entrou no ano seguinte.

Os dois formaram com Lemann uma parceria azeitada que dura até hoje. A confiança entre os três é tanta que só no começo dos anos 2000 eles fizeram um acordo de acionistas, pensando nos herdeiros.

Em nome da cultura

Em 1976, Lemann esteve perto de vender o Garantia para o J.P. Morgan, o maior banco do mundo em valor de mercado naquela época. Ele costuma dizer que foi uma das decisões mais difíceis da sua vida, porque o negócio fazia todo o sentido. Mas ele queria crescer sozinho, implementando a cultura que acreditava.

Lemann acionou seus contatos no Banco Central e pediu para que a transação só fosse aceita se os brasileiros ficassem com 51% do novo negócio — uma forma acabar com o interesse do J.P. sem se indispor pessoalmente.

Aos poucos, Lemann foi tirando do negócio os sócios que começaram com ele a empreitada, mas já não estavam mais no dia a dia. Tirando os mais velhos, foi possível acelerar a distribuição de ações entre os mais jovens.

No início dos anos 80, Jorge Paulo Lemann percebeu que precisava ir além das finanças, para investir em empresas da economia real. A primeira experiência, não muito bem sucedida, foi com a Alpargatas. Ali, ele viu que, para ter os resultados esperados, precisaria assumir o controle e colocar a mão na massa.

Nessa época, Lemann já estava de olho nas Lojas Americanas, empresa fundada em Niterói, em 1929, por quatro americanos, e que estreou na bolsa do Rio em 1940. Os fundadores já não estavam acompanhando o negócio e a empresa patinava — tinha US\$ 100 milhões em imóveis e valia US\$ 30 milhões na bolsa.

Lemann concluiu que se tudo desse errado, ainda daria para ganhar dinheiro. O Garantia começou a comprar papéis da companhia e, em pouco tempo, assumiu o controle das Americanas. Sicupira foi escolhido para tocar o negócio.

Em alguns meses, 6,5 mil pessoas foram demitidas — 40% do quadro de funcionários — e um novo sistema de remuneração variável foi implementado. Em um semestre, as Americanas já valiam mais do que na data da aquisição pelo Garantia.

Assim como fizeram no banco, copiando o modelo do Goldman Sachs, nas Americanas o trio também se inspirou num exemplo que já estava dando certo: o Walmart. Em 1982, Lemann e Sicupira desembarcaram em Bentoville para conhecer o fundador Sam Walton, que havia aceitado o pedido dos brasileiros para visitar sua rede de supermercados nos Estados Unidos, na época já com 32 lojas.

Com um controle rigorosíssimo dos custos, a rede americana se tornou uma referência para as Americanas — e para os negócios que viriam depois.

A lógica do banqueiro na cervejaria

Lemann nunca gostou de ficar com dinheiro parado. Em 1989, às vésperas das eleições presidenciais, decidiu que era hora de investir em outra empresa e ele já sabia qual: a cervejaria Brahma. As famílias alemãs que fundaram a companhia eram conhecidas do banqueiro.

Por duas vezes, elas foram alvo de investidores que passaram a comprar ações no mercado até quase assumirem o controle. Numa das negociações para que os donos retomassem os papéis, o Garantia financiou o negócio e Lemann se aproximou dos empresários, deixando claro que, se um dia quisessem vender, ele queria comprar. Esse dia chegou.

Marcel Telles foi incumbido de reestruturar a Brahma. Ele aplicou na cervejaria os mesmos princípios testados nas Americanas: acabou com mordomias, demitiu muitas pessoas, criou uma política de distribuição de bônus para os melhores profissionais, instituiu um programa de trainee para selecionar gente muito boa.

Com a consultoria de Vicente Falconi, um especialista em métodos gerenciais, estabeleceu processos de padronização e métodos atrelados à remuneração variável — novidades que também seriam aplicadas em outros negócios no futuro.

Seguindo os princípios do trio de dar lugar para as novas gerações, Beto Sicupira deixou a Americanas e voltou para o Garantia já com uma outra missão: a de criar o primeiro fundo de private equity do País, em 1993, batizado de GP Investimentos. Foi preciso catequizar investidores e empresários sobre a novidade, que consistia em comprar empresas em dificuldade, reestruturá-las e vendê-las com lucro mais tarde.

Um dos casos de sucesso do GP sob o comando do trio foi a concessão da Rede Ferroviária Federal, que viria a se tornar ALL. Em dez anos, a ALL se tornou a maior operadora logística de trens da América Latina. Mas, ao lado das histórias bem-sucedidas também há casos que deram muito errado, como o da Artex, empresa têxtil de Santa Catarina, em que perderam dinheiro.

A falta de foco do fundo de private equity, que mirava empresas de diversos setores, incomodava Lemann e fez com que ele e os dois sócios decidissem deixar o GP para se concentrar no negócio mais promissor: a cervejaria.

Uma série de acontecimentos entre o fim dos anos 90 e o início dos anos 2000 levou a essa mudança de estratégia. Primeiro, o Garantia, que chegou a ser o maior banco de investimentos do País, acabou sendo vendido para o Credit Suisse, em junho de 1998.

Foi a saída encontrada pelo trio, depois da crise asiática que fez a instituição perder US\$ 110 milhões e junto com isso, a credibilidade. “Foi muito triste. Aquilo era uma paixão. Foi construído com o maior carinho e foi suado pra burro”, disse Lemann certa vez.

A derrocada do Garantia começou alguns anos antes, com o distanciamento dos principais sócios. Sicupira estava no GP, Telles na Brahma, e Lemann se afastou por 12 meses, depois de sofrer um infarto enquanto fazia um teste de esforço físico. Sem os três, os sócios mais jovens começaram a embolsar os dividendos e, com dinheiro sobrando, acabaram perdendo o foco.

Meses depois da venda para o Credit Suisse, Lemann teve de lidar com outra situação difícil. Seus três filhos mais jovens foram alvo de uma tentativa de sequestro a caminho da escola. No mesmo dia, depois de registrar um boletim de ocorrência, as crianças foram para a escola e Lemann manteve reuniões no escritório, conta Cristiane Correa, no livro *Sonho Grande*.

O episódio, no entanto, mexeu com ele. Lemann e a família se mudaram para Rapperswil Jona, perto de Zurique.

Naquela época, o empresário relatou à revista *Época* uma conversa que teve com o amigo e investidor Warren Buffett. O americano perguntou como ele se sentia em relação ao Garantia e Lemann respondeu que estava bem e preferia, a partir dali, ser mais como Buffett e menos como os chefões do Goldman Sachs e Citibank.

Isso significava ter mais senso de humor, mais domínio sobre o próprio tempo e ser mais rico, segundo ele. Buffett puxou do bolso uma agenda, folheou algumas páginas, quase todas em branco e disse: “Veja como sou rico. Olhe quanto tempo tenho para fazer o que quero, e quando quero”.

Mas Lemann logo inventaria outra empreitada. Em 1999, o trio arquitetou a compra da principal rival da Brahma, a Antarctica, dando origem à American Beverage Company (Ambev), quinta maior fabricante de cervejas do mundo, com R\$ 10 bilhões de faturamento, 17 mil funcionários e dona de 73% do mercado brasileiro.

Nos anos seguintes, a Ambev seguiu fazendo aquisições, mas agora fora do país. Comprou a paraguaia Cerveceria Nacional, em 2001, e a argentina Quilmes, em 2002. Lemann, Telles e Sicupira, sempre juntos, gostaram da brincadeira.

Em 2004, depois de sete meses de negociações que envolveram quase 500 pessoas, a Ambev anunciou a fusão com a belga Interbrew, fabricante da Stella Artois. Mais quatro anos e foi a vez dos americanos: a Inbev fez uma proposta para comprar a Anheuser-Busch, dona da marca Budweiser. O negócio foi fechado em novembro de 2008, por US\$ 52 bilhões, logo depois do estouro da crise financeira global.

O arremate no setor cervejeiro se deu em 2015 com a compra da concorrente sul-africana SABMiller, por US\$ 108 bilhões. Foi uma transação que fez mais do que dobrar a dívida da gigante global de cervejas — situação que ainda não foi resolvida e tem aumentado a pressão por parte dos investidores.

Ao vender suas ações do GP para a nova geração de sócios, Lemann, Telles e Sicupira começaram uma nova fase, criando uma empresa de investimentos que tinha como objetivo aplicar parte do patrimônio em companhias nos Estados Unidos — nascia o 3G Capital.

Em setembro de 2010, o fundo comprou o Burger King, por US\$ 4 bilhões, junto com outros investidores. Três anos depois, foi a vez da fabricante de condimentos Heinz, por US\$ 28 bilhões. Em 2015, em sociedade com o megainvestidor Warren Buffett, os brasileiros compraram a Kraft por US\$ 62,3 bilhões — negócio que o próprio Lemann já admitiu que não vem dando muito certo.

Insaciáveis, os três sócios partiram para cima da Unilever, em 2017, mas não conseguiram fechar o negócio. Em novembro de 2019, o 3G fez uma oferta de US\$ 20 bilhões para comprar a divisão de elevadores do conglomerado alemão Thyssenkrupp.

Desde o início, Lemann, Telles e Sicupira definiram que os filhos não poderiam trabalhar nas empresas do Grupo — isso mataria a lógica da meritocracia. Lemann teve seis filhos, três do primeiro casamento e três do segundo, com a suíça Susanna, com quem está casado. Todos trilharam carreiras distintas.

Membro dos conselhos da AB Inbev e das Lojas Americanas, Paulo Lemann é sócio da empresa de investimentos Vectis. Jorge Felipe, fundador da corretora Flow, que foi vendida para o Banco Plural, hoje é dono da incorporadora imobiliária JFL Realty.

Anna Victoria é psicóloga. Entre os mais jovens, Marc fundou a Go4it, empresa de gestão de ativos esportivos, que tem entre os clientes Gabriel Medina e Daniel Alves. Lara, de 26 anos, criou em 2018 o fundo de venture capital Maya Capital. O caçula, Kim, estudou psicologia e administração na Califórnia.

Em maio deste ano, em uma conferência, Lemann disse que uma de suas maiores preocupações hoje é fazer com que suas empresas se mantenham entre as maiores e melhores por mais 50 anos. Ele incluiu nessa meta a Fundação Estudar, uma organização criada na década de 90 para conceder bolsas de estudo a estudantes brasileiros nas melhores universidades do mundo.

O embrião da Fundação Estudar começou com Carlos Brito, um jovem talento, que trabalhava na Shell e tinha sido aprovado para um MBA em Stanford. Sem dinheiro para pagar o curso, ele procurou Lemann, que na época já bancava cursos no exterior para os funcionários do Garantia.

O banqueiro financiou os estudos de Brito e em troca pediu que o rapaz fizesse o mesmo por alguém no futuro. Ao fim do MBA, o estudante foi contratado por Lemann e hoje é o presidente da AB Inbev.

Outro braço de filantropia é a Fundação Lemann, criada em 2002, para melhorar a qualidade da educação pública no Brasil.

Um dinossauro em movimento

Manter a continuidade de suas empresas se tornou uma preocupação para Lemann porque o mercado de consumo está mudando tanto e tão rápido que a fórmula usada pelo trio vem dando sinais de desgaste. Em maio de 2018, Lemann chegou a dizer para uma plateia de 8 mil pessoas em São Paulo que se

sentia um “dinossauro apavorado”.

Em 2019, ele voltou a falar sobre o assunto, já com uma outra perspectiva. “Hoje eu sou um dinossauro se mexendo. Correndo atrás para ver se me atualizo”. O fundo 3G já investiu em pelo menos três startups brasileiras: a adquirente Stone, a Movable (dona do iFood) e a empresa de cartões de crédito Brex.

Seja como dono de companhias globais ou em negócios iniciantes, Lemann segue levantando a bandeira de que sonhar grande dá o mesmo trabalho que sonhar pequeno. Em um depoimento para o livro *Como Fazer uma Empresa Dar Certo em um País Incerto*, ele disse: “Estou sempre querendo chegar lá, conquistar mais alguma coisa. Essa é a graça. No dia em que eu tiver realizado o meu sonho, morri”.



Jorge Paulo Lemann

Fortuna: US\$ 23,0 bilhões

Idade: 80 anos

Ranking da Forbes:
2º mais rico do Brasil



Como ficou bilionário

Ao liderar, com os sócios Marcel Telles e Beto Sicupira, uma série de aquisições globais feitas nas últimas duas décadas. Os três imprimiram sua cultura nas novas empresas e se tornaram sócios de negócios gigantes como a AB Inbev e Kraft-Heinz

Como começou

Formando em Economia em Harvard, Lemann começou a trabalhar no mercado financeiro quando voltou ao Brasil e em 1971 comprou sua própria corretora, a Garantia, que mais tarde se tornaria um dos principais bancos de investimentos do País



Grande sacada

Aplicar em empresas da economia real a cultura forjada por ele no banco Garantia, baseada em meritocracia e distribuição de ações aos melhores funcionários, para que se dedicassem como donos do negócio.



Moral da história

Lemann costuma dizer que "pensar pequeno e pensar grande dá o mesmo trabalho". Ao se cercar de pessoas que sonham grande (Lemann sempre gostou de trabalhar em sociedade) ele construiu um império e revolucionou o capitalismo brasileiro



Eduardo Saverin

US\$ 11,5 bilhões

37 anos

Ranking da Forbes:

3º mais rico do Brasil

#3

O mais jovem da lista

Sorte é um elemento recorrente na biografia das pessoas mais ricas do mundo. Algumas delas já nasceram cercadas de muito dinheiro, com a bola na marca do pênalti. Outras fizeram fortuna sozinhas, trabalhando duro, mas sem desperdiçar aquela forcinha do destino.

No quesito sorte, o paulistano Eduardo Saverin é destaque entre os bilionários da revista Forbes: estava na hora certa e no lugar certo quando Mark Zuckerberg começou a esboçar, em 2004, o que seria o Facebook, a maior rede social do mundo, com mais de 2,2 bilhões de usuários ativos e valor de mercado de US\$ 554 bilhões.

Hoje, aos 37 anos, com uma participação pequena na empresa da qual foi cofundador, Saverin é dono de uma fortuna de US\$ 11,5 bilhões.

O momento certo, para ele, era fevereiro de 2004. E o lugar certo, um dormitório da Universidade Harvard, onde também morava Mark Zuckerberg, na época com seus 20 anos de idade. Foi de lá que eles lançaram o site chamado TheFacebook, que só funcionava no campus e era restrito aos estudantes da universidade.

Os alunos podiam escrever um perfil, publicar fotos, espiar a página de outros estudantes. Foi um sucesso e, no mês seguinte, a plataforma já tinha se expandido para Stanford, Columbia e Yale.

Dos 15 anos do Facebook, Saverin participou ativamente apenas no primeiro ano e meio. Em Harvard desde 2001, o brasileiro estudava Economia e se tornou presidente da Harvard Investment Association, um clube dedicado a ensinar

alunos a investir.

Sua habilidade com finanças fez com que Mark, um nerd e geninho da programação, o convidasse para o projeto do Facebook. Os dois tinham se conhecido dois anos antes em uma fraternidade de alunos. Livros que contam a história do Facebook relatam que Saverin teria cuidado de uma galinha durante dias e até levado o bicho para a sala de aula para ser aceito no grupo.

Para colocar o site no ar, Mark precisava de dinheiro e foi do bolso do brasileiro que saíram os primeiros recursos para o caixa do Facebook: US\$ 1 mil. O primeiro endereço comercial do negócio foi a casa dos pais de Eduardo Saverin em Miami.

Os dois se dividiram assim: Mark, o criador e programador, teria uma participação de 70% e o sócio, de 30%. Com o sucesso da plataforma, outros dois colegas chegaram para completar a equipe: Dustin Moskovitz, chefe da programação, e Chris Hughes, diretor de divulgação.

Em 2005, os três se mudaram para o Vale do Silício, na Califórnia, em busca de investidores, mas Saverin preferiu ficar em Harvard e concluir o curso de Economia. Mesmo de longe ele continuava trabalhando, chegou até a criar uma conta para a empresa com US\$ 18 mil do próprio bolso, mas já não estava em sintonia com outros sócios.

Naquele ano, quando o Facebook já tinha 1,5 milhão de usuários, Mark Zuckerberg contratou Sean Parker, um dos fundadores do Napster, um programa de compartilhamento de arquivos que viralizou no início dos anos 2000, para executar funções que seriam de Eduardo Saverin. Foi de Parker, por exemplo, a ideia de mudar o nome de Thefacebook para apenas Facebook.

O brasileiro se irritou com as decisões que começavam a ser tomadas sem sua participação e com a contratação de alguém que estava ocupando seu lugar. Mark também já não estava contente com o sócio e tratou de escanteá-lo. Sem entender direito o que estava fazendo, Saverin foi induzido a assinar uma papelada que diluía sua participação no Facebook.

Em mensagens que se tornaram públicas mais tarde, Mark Zuckerberg escreveu: “Ele deveria criar a empresa, obter financiamento e fazer um modelo de negócios. Falhou em todos os três. Agora que eu não vou voltar para Harvard,

não preciso me preocupar em ser espancado por bandidos brasileiros”.

Quando Saverin se deu conta, já era tarde e não mandava mais em nada. Uma das cenas mais famosas do filme *A Rede Social*, que conta a história da empresa, mostra Saverin tendo um ataque de fúria dentro da sede do Facebook e arremessando o notebook de Zuckerberg antes de ir embora de vez.

Em uma de suas poucas entrevistas, o brasileiro disse que isso nunca aconteceu e que essa não passou de uma cena hollywoodiana. Saverin entrou na Justiça e anos depois fez um acordo com o antigo sócio que lhe garantiu uma participação minoritária na companhia.

Em 2010, graças a essa fatia do Facebook, Eduardo Saverin estreou na lista de bilionários da Forbes, entre as pessoas mais ricas dos Estados Unidos, já que tinha cidadania americana. Ele deixou o Brasil, em 1992, aos 10 anos, quando seus pais migraram com os três filhos para Miami.

“Era um sonho que decidi alimentar porque o Brasil estava em crise, o Collor tinha congelado a poupança, não estava nada fácil”, disse Roberto Saverin, pai de Eduardo, em entrevista à revista *Veja* em 2012.

A família tem uma veia empreendedora. Roberto era dono de uma companhia exportadora de remédios em Miami e seu pai, Eugênio Saverin, um judeu romeno, fundou em 1952 no Brasil uma fábrica de roupas infantis chamada Tip Top Têxtil - o negócio passou para as mãos de outra família na década de 80, mas a marca existe até hoje.

Nada de aposentadoria

Tímido, com um sotaque paulistano que por vezes se mistura com o de americano, Eduardo Saverin é um sujeito reservado, daquele tipo que não gosta de dar entrevistas e muito menos se expor nas redes sociais. Seu perfil no Facebook passa meses sem uma nova postagem.

Depois de dar a volta ao mundo com um amigo de Harvard em 2009, Saverin se mudou para Singapura, onde vive até hoje com a mulher e o filho pequeno.

Meses antes de o Facebook abrir o capital, em maio de 2012, o brasileiro foi destaque na imprensa dos EUA por ter renunciado à cidadania americana,

supostamente para não ter que pagar milhões em impostos sobre ganho de capital - o que ele nega. Na época, foi chamado de ingrato e traidor.

Na cidade-Estado, conhecida como Pérola da Ásia, com 5,6 milhões de habitantes, Eduardo Saverin se estabeleceu e voltou a empreender. De lá, ele comanda a B Capital, uma empresa de capital de risco que já levantou dois fundos no total de US\$ 800 milhões para investir em empresas de diversos setores, em qualquer continente.

Fundada em 2015, por Saverin e Raj Ganguly, um ex-executivo da Bain Capital, a empresa também tem escritórios na Califórnia e em Nova York, além de uma parceria com a Boston Consulting Group, que presta consultoria para as empresas investidas.

A B Capital pretende investir os recursos do fundo em cerca de 40 negócios que já tenham receita superior a US\$ 10 milhões. Seu slogan, “inovação sem fronteiras”, reflete a ideia dos fundadores de que a inovação pode vir de qualquer lugar do mundo e não apenas do Vale do Silício.

“A maioria das empresas em que investimos tem um ângulo B2B. Quando a empresa ainda tem uma ideia em um guardanapo, é difícil apresentá-lo a algumas das maiores empresas do mundo”, disse Eduardo Saverin recentemente à revista Forbes.

O brasileiro ainda não tem entre as empresas que investiu nenhuma história que se aproxime do fenômeno Facebook. Um de seus primeiros investimentos foi numa startup da área da saúde, a Evidation Health, que ele conta, começou pequena e hoje tem como clientes algumas das maiores farmacêuticas do mundo.

A B Capital também fez aportes em empresas como a startup de patinetes elétricos Bird, a empresa de seguros CXA, a fintech indiana Mswipe e a companhia de logística NinjaVan. “Nosso modelo é sobre arregaçar as mangas e se envolver profundamente, onde os empreendedores precisam da gente e onde possamos agregar valor”, diz Saverin.

Por enquanto, empresas brasileiras não estão na lista do co-fundador do Facebook, embora ele já tenha declarado que adoraria ter negócios em seu país natal.

Hoje, ele se reveza entre viagens, a rotina em seu escritório em Singapura, a família e seus hobbies: xadrez e o estudo de fenômenos meteorológicos (é fascinado por furacões, tsunamis e afins).

Aos 37 anos, com uma fortuna quatro vezes maior que a de Abilio Diniz aos 82, Eduardo Saverin não é apenas a quarta pessoa mais rica do Brasil, mas também a segunda mais rica de Singapura. A tranquilidade financeira, no entanto, não o faz pensar em aposentadoria.

“Não importa quão sortudo ou abençoado eu possa ser, nunca vou me aposentar em uma praia”, diz o brasileiro. “Ainda estamos muito aquém do desenvolvimento das tecnologias que irão impactar o mundo.”



Eduardo Saverin

Fortuna: US\$ 11,5 bilhões

Idade: 37 anos

Ranking da Forbes:
3º mais rico do Brasil



Como ficou bilionário

Depois de brigar na Justiça para ser reconhecido como co-fundador do Facebook e garantir uma participação minoritária na companhia que em 2011 já era avaliada pelo Goldman Sachs em US\$ 50 bilhões. Em 2005, Saverin foi induzido a assinar uma papelada que diluía sua participação na empresa que ajudou a fundar com Mark Zuckerberg

Como começou

No início de 2004, aos 21 anos, foi convidado por Mark Zuckerberg para lançar o site TheFacebook, que conectava estudantes de Harvard, onde os dois estudavam. Saverin tirou do seu bolso os primeiros US\$ 1 mil para colocar a plataforma no ar.



Grande sacada

A grande sacada mesmo foi de Mark Zuckerberg, que teve a ideia (ou copiou dos gêmeos Winklevoss) de criar uma nova rede social. Saverin teve uma participação importante no primeiro ano ao financiar o projeto do amigo de Harvard, mas logo se desentendeu com os sócios e foi praticamente expulso do negócio. Os bilhões vieram depois que ele brigou na Justiça para provar que foi sacaneado e garantiu sua fatia no Facebook. Agora, ele aplica sua fortuna em outras startups.



Moral da história

Nunca assine uma papelada sem ler e entender do que se trata. Eduardo Saverin foi passado para trás pelos sócios e induzido a assinar documentos que o tiravam da jogada no Facebook, mesmo que, comprovadamente, ele tenha participado de sua fundação. Por pouco, sua sorte de principiante no mundo dos negócios não virou pó.



Marcel Telles

US\$ 9,9 bilhões

69 anos

Ranking da Forbes:

3º mais rico do Brasil

#4

Um boa-praça, fanático por suas marcas

Aos 18 anos, quando cursava Economia na UFRJ, Marcel Telles ficou intrigado com os colegas que chegavam de terno e com umas motocicletas bacanas na universidade. Foi perguntar o que eles estavam fazendo e descobriu que esse pessoal trabalhava no mercado financeiro. “Eu não tinha a menor ideia do que era, mas decidi que queria entrar nisso também”, conta. Começava assim, em 1968, despretensiosamente, a trajetória do quarto brasileiro mais rico do País, com uma fortuna de cerca de US\$ 9,9 bilhões segundo o ranking da revista Forbes do dia 19 de dezembro. Marcel Telles, ao lado de Jorge Paulo Lemann e Beto Sicupira, revolucionou o capitalismo brasileiro e hoje é sócio de empresas globais como AB Inbev, Burger King, Kraft Heinz, que valem juntas mais de US\$ 250 bilhões.

Filho de um piloto de avião e de uma dona de casa, o então universitário estava resignado a trabalhar nesse tal de mercado financeiro e, sem conhecer ninguém do ramo, saiu em busca de uma vaga - qualquer que fosse. Telles começou por baixo na maior corretora do País na época, a Marcelo Leite Barbosa, contratado para conferir boletos, da meia noite às 6h. Hoje ele costuma usar uma máxima da pesca submarina, que pratica com os sócios, para aconselhar os mais jovens: “para pegar o peixe grande, é preciso está na água”. Foi o que ele fez lá atrás.

Certo dia, Telles ouviu o dono da corretora dizer que, se pudesse, se livraria de tudo e ficaria apenas com o oitavo andar, onde funcionava o open market (mercado de títulos públicos). O novato se articulou para mudar de setor, mas sem conseguir uma vaga, foi tentar a sorte em outro lugar. Soube de uma

oportunidade na corretora Garantia, que havia sido comprada por um grupo que havia deixado a corretora Libra, entre eles Jorge Paulo Lemann e Luiz Cezar Fernandes.

A entrevista de emprego foi marcada com o próprio Cezar, porque Lemann estava de férias. Aos 22 anos, recém-formado, Telles chegou cedo e tomou um chá de cadeira inesquecível. O entrevistador só apareceu no fim do dia, cumprimentou o candidato na recepção e simplesmente foi embora. Marcel Telles voltou no dia seguinte e após a conversa soube que seria contratado para trabalhar no que chamavam de “balé de asfalto”, com a função de levar de um lado para o outro os papéis negociados. Em poucas semanas, Telles já estava na área técnica da corretora.

Quando Lemann conseguiu um estágio para Fernandes nas sedes do Morgan Stanley e do Goldman Sachs, nos Estados Unidos, o novato foi o escolhido para servir de intérprete do chefe, que não falava inglês. “O Marcel, um cara superinteligente, foi exposto aos melhores bancos e entendeu aquilo tudo rapidamente”, disse Fernandes à jornalista Cristiane Correa, autora do livro “Sonho Grande”, que conta a história do trio.

Não demorou para que Telles mostrasse seu talento como operador e assumisse o comando de toda a área de corretagem. Em menos de dois anos, ele comprou uma participação de 0,5% e se tornou sócio da corretora.

Aos melhores tudo; aos medíocres...

Ao comprar o Garantia, Jorge Paulo Lemann queria tocar a corretora do seu jeito, fazendo com que todos se sentissem donos do negócio. Os salários eram baixos, mas os funcionários podiam ganhar bônus se batessem as metas. Os melhores tinham a chance de se tornarem sócios. Começava a se desenhar ali a tão conhecida cultura da meritocracia que marcou os negócios do trio. No escritório, todos trabalhavam juntos, em um grande salão, para agilizar as decisões, e se vestiam de forma despojada - o que não era comum, na época, no mercado financeiro. Marcel Telles logo se mostrou um boa praça, que participava de todas as pegadinhas e piadas de mau gosto que rolavam naquele ambiente predominantemente masculino.

Ao longo do tempo, Telles ganhou a confiança de Lemann, assim como Beto

Sicupira. Os três hoje estão entre os cinco homens mais ricos do Brasil, junto com o banqueiro Joseph Safra e o ex-sócio do Facebook, Eduardo Saverin.

No início dos anos 80, Jorge Paulo Lemann começou a se interessar por investimentos na economia real. O Garantia comprou ações da Alpargatas - experiência que permitiu à equipe do banco conhecer uma empresa por dentro e se dar conta de que, para ditar as regras, eles teriam de ser controladores. Aplicaram essa tese nas Lojas Americanas, uma das primeiras do país a ter ações listadas na bolsa. Saíram comprando papéis da companhia no mercado até conseguir o controle em 1982. O escolhido para assumir o negócio foi Beto Sicupira.

A cartilha seguida ali - de redução de custos, foco em resultados, renovação da equipe - seria seguida mais tarde por Marcel Telles à frente da cervejaria Brahma, comprada pelo Garantia em 1989.

Com quase 18 anos no banco e depois ter concluído um curso em Harvard (Owner / President Management Program), ele foi nomeado executivo-chefe da cervejaria, sem conhecer nada desse mercado e acompanhado de apenas quatro funcionários. Ao assumir a Brahma, Marcel Telles abriu mão do bônus que recebia no banco. Recém-divorciado e sem filhos, mergulhou na empresa.

Mal assumiu o posto, cortou os carros cedidos aos diretores, acabou com o restaurante executivo, com as secretárias particulares e com as vagas exclusivas no estacionamento. Em três meses, 2,5 mil, dos 20 mil funcionários, deixaram a companhia. A ordem era reduzir custos em 10% e fazer as receitas aumentarem em 10%.

“Ele surgiu na companhia como uma figura completamente diferente de tudo o que a gente podia imaginar. Chegou lá de calça jeans, de dockside sem meia, com relógio de mergulhador no pulso e carregando uma mochila. Na Brahma todo mundo trabalhava de terno, gravata, hiperalinhado, penteado, barbeado. Marcel era a antítese”, disse Adilson Miguel, que foi diretor de marketing da cervejaria, à jornalista Cristiane Correa.

Logo no primeiro ano depois da aquisição, Marcel Telles criou o programa de trainee da cervejaria - hoje um dos mais disputados do país e base para a renovação brutal do quadro de funcionários que ele promoveu na empresa. Inspirado na General Electric, dizia que todo ano era preciso demitir 10% da

equipe.

Método, método, método

Na década de 90, quando o governo federal controlava os preços de diversos produtos, inclusive de cervejas, o presidente da Brahma procurou a secretária nacional de economia, Dorothea Werneck, para pedir um reajuste. Ela sugeriu que a empresa investisse em produtividade e indicou o nome de Vicente Falconi, um especialista em métodos gerenciais, para ajudar nessa tarefa.

Quando o consultor chegou à cervejaria, identificou que não havia padronização nenhuma. A qualidade da bebida variava dependendo da fábrica e até em uma mesma unidade, em diferentes horários do dia. A partir do diagnóstico, passaram a medir tudo e estabelecer padrões de qualidade, que, para serem levados a sério, foram atrelados às metas e ao pagamento de bônus.

Dez anos depois de ser comprada pelo Garantia, a Brahma, que havia custado US\$ 60 milhões ao banco, valia R\$ 3,7 bilhões. O faturamento de R\$ 7 bilhões em 1999 era o dobro da principal concorrente a Antarctica - que a essa altura já tinha sido massacrada pela rival.

Telles se tornava quase um fanático pelas marcas que controlava. Segundo uma reportagem da *Época Negócios*, de 2009, ele não admitia que produtos concorrentes fossem consumidos por seus funcionários nem por sua família. E dizia aos filhos, ainda pequenos, que não tomassem Guaraná Antarctica porque a bebida tinha xixi misturado. Virou lenda a história de candidatos a vagas de emprego na Brahma que, entrevistados durante um almoço, foram desclassificados depois de pedirem uma Coca-Cola.

Fracasso no primeiro negócio? Bola pra frente

Enquanto Telles estava mergulhado na cervejaria, Beto Sicupira tocava desde 1993 o GP Investimentos, primeiro fundo de private equity do Brasil, fundado pelo trio, e Jorge Paulo Lemann buscava novos negócios, o banco Garantia seguia com uma nova geração à frente da operação. Em 1994, registrou lucro recorde, e chegou a ser o maior banco de investimentos do País. Mas três anos depois, com a crise asiática, que o fez perder US\$ 110 milhões e a credibilidade, chegou muito perto de quebrar. Dizem que se Marcel Telles estivesse no

comando da mesa de operações isso não teria acontecido. A solução que o trio encontrou foi vender o Garantia por US\$ 675 milhões para o Credit Suisse em junho de 1998.

A sensação de fracasso com o primeiro negócio do grupo logo deu lugar a novos planos. E no ano seguinte, Telles, Sicupira e Lemann fecharam a compra da Antarctica, dando origem à American Beverage Company (Ambev), a quinta maior fabricante de cervejas do mundo, com R\$ 10 bilhões de faturamento, 17 mil funcionários e dona de 73% do mercado brasileiro. A cultura da Brahma, obviamente, prevaleceu na nova empresa.

Marcel Telles dizia que um dos grandes desafios da empresa era continuar dando oportunidade de crescimento para o time formado dentro de casa. Ou eles iriam embora. Nos anos seguintes, a Ambev seguiu fazendo aquisições, mas agora fora do país. Comprou a paraguaia Cerveceria Nacional, em 2001, e no ano seguinte a argentina Quilmes.

Aos poucos, Marcel Telles retomou o contato com Alexandre van Dramme, membro de uma das três famílias controladoras da belga Interbrew, fabricante da Stella Artois e a terceira maior cervejaria do mundo. Em 2004, depois de sete meses de negociações que envolveram quase 500 pessoas, a Ambev anunciou a fusão com a Interbrew. Na época, a engenharia financeira do negócio fazia parecer que os belgas tinham comprado a operação brasileira. Mas logo ficou claro quem mandava ali, e não eram eles.

Mesmo sem uma função executiva, Marcel Telles novamente ficou responsável pela integração. Acabou com mordomias, demitiu muita gente, e começou a oferecer bônus aos funcionários. Os belgas ficaram chocados.

Quatro anos depois, seria a vez dos americanos. A Inbev fez uma proposta para comprar a Anheuser-Busch, fabricante da Budweiser. O negócio foi fechado em novembro de 2008, por US\$ 52 bilhões, logo depois do estouro da crise financeira global. “Se você escolher a hora certa e o preço certo, nunca vai fazer nada”, disse Telles, em uma entrevista a Mateus Bandeira, ex-presidente da consultoria Falconi. Em 2015, a maior cervejaria do planeta comprou a concorrente sul-africana SABMiller, por US\$ 108 bilhões, distanciando-se ainda mais da rival Heineken.

Hambúrguer, ketchup e uma fome insaciável

A essa altura o trio já havia fincado o pé no mercado americano, com a criação de uma empresa de investimentos que tinha como objetivo aplicar parte do patrimônio em companhias nos Estados Unidos - era o 3G Capital. Em setembro de 2010, o fundo comprou o Burger King, por US\$ 4 bilhões junto com outros investidores. Três anos depois, foi a vez da fabricante de condimentos Heinz, por US\$ 28 bilhões. Em 2015, em sociedade com o megainvestidor Warren Buffett, os brasileiros compraram a Kraft por US\$ 62,3 bilhões. Insaciáveis, Lemann, Telles e Sicupira partiram para cima da Unilever, em 2017, mas não conseguiram fechar o negócio.

No ano passado, Marcel Telles deixou o conselho de administração da Ambev, mas segue como conselheiro da AB Inbev e da Kraft Heinz. Desde 1999, ele mantém uma ONG, a Ismart, que fornece bolsas de estudo para estudantes de baixa renda em escolas particulares de primeira linha.

Seus dois filhos do segundo casamento, Max e Christian, estão sendo preparados, assim como os filhos de Lemann e Sicupira, para serem herdeiros e perpetuarem as empresas do trio. Max está fazendo trainee na AB Inbev. Christian já foi trainee da Ambev, também já passou uns meses no 3G, e agora se dedica a suas startups. Uma regra que os três sócios instituíram desde o início era que os filhos não poderiam trabalhar como executivos nas empresas da família, no máximo teriam direito à experiência como trainees.

Ele sempre fez questão de participar ativamente da seleção de novos talentos. Sem papas na língua, gosta de desafiar as pessoas para que elas se superem e alcancem o “sonho grande”. “A gente joga sempre um osso maior do que se pode morder”, costuma dizer. “Tem gente que adora isso, tem gente que fica assustada pra burro. Assustou, saiu.” Obcecado por ter os melhores em seu time, costumava ir pessoalmente na FGV divulgar os programas de estágio, enquanto outras empresas mandavam a equipe de Recursos Humanos. Hoje, com uma fortuna de US\$ 10,4 bilhões, ele diz que quer ser lembrado “como um cara que sempre deixou um monte de gente melhor do que ele nos lugares por onde passou”.



Marcel Herrmann Telles

Fortuna: US\$ 9,9 bilhões

Idade: 69 anos

Ranking da Forbes:
4º mais rico do Brasil



Como ficou bilionário

Com a série de aquisições globais feitas em parceria com os sócios Jorge Paulo Lemann e Beto Sicupira nas últimas duas décadas. Os três imprimiram sua cultura nas novas empresas e se tornaram sócios de negócios gigantes como a AB Inbev e Kraft-Heinz

Como começou

No início da década de 70, ainda estudante de Economia na UFRJ, decidiu trabalhar no mercado financeiro e acabou conseguindo uma vaga, para começar de baixo, na corretora Garantia, onde conheceu seus sócios. Logo mostrou seu talento e virou chefe da mesa de operações



Grande sacada

Manter uma sociedade duradoura com Jorge Paulo Lemann e Beto Sicupira, baseada na confiança e na autonomia que cada um tem para tocar os negócios.

Juntos, eles criaram uma fórmula: encontrar as melhores pessoas e dar a elas grandes desafios para não perdê-las



Moral da história

Em busca do "sonho grande", Marcel Telles se impôs metas que pareciam inalcançáveis e batalhou para superá-las, cercado de gente muito boa e "fanática", como ele, pelo trabalho. Em 1989, quando o Garantia comprou a Brahma, ele já falava em ser dono da Anheuser-Busch



Carlos Alberto Sicupira

US\$ 8,9 bilhões

71 anos

Ranking da Forbes:

5º mais rico do Brasil

#5

Predador dentro e fora da água

O carioca Beto Sicupira é um apaixonado pelo mar desde a infância. Quando era criança, sonhava em trabalhar na Marinha. Filho de um funcionário do Banco do Brasil e de uma dona de casa, enveredou para o empreendedorismo ainda na adolescência quando começou a vender carros usados com um amigo. “Queria uma coisa que, se desse certo, eu não soubesse o limite. [Na Marinha] se fizesse tudo certo, eu sabia aonde iria parar: ocupando o cargo de almirante”, disse certa vez. Hoje, aos 71 anos, Beto Sicupira tem uma fortuna de US\$ 8,9 bilhões, segundo a lista da Forbes, e ocupa o posto de quinto homem mais rico do País. É sócio de empresas globais como a AB Inbev, a Kraft-Heinz e o Burger King, que juntas valem mais de US\$ 250 bilhões.

Parceiro inseparável de Marcel Telles e Jorge Paulo Lemann, com quem fez grandes negócios, Sicupira é um empreendedor nato. Depois dos carros usados, começou a comprar calças jeans nos Estados Unidos para vender no Brasil e, com 17 anos, pediu emancipação para adquirir uma corretora de valores. Enquanto cursava administração na UFRJ, passou adiante o negócio e se dedicou ao serviço público: Departamento Nacional de Estradas de Ferro, Porto do Rio de Janeiro, e Serviço Federal de Processamento de Dados. Não durou nem dois anos em meio à burocracia.

Em 1968, Beto voltou para o mercado financeiro e, com um grupo de amigos, comprou outra corretora. Embora estivesse atuando no mesmo ramo de Lemann, que a essa altura, nove anos mais velho, já tinha deixado a Libra e adquirido a corretora Garantia, não foi numa mesa de operação que os dois se

conheceram, mas praticando pesca submarina. Sicupira tem quatro recordes mundiais e seis brasileiros na caça debaixo d'água. Um deles foi registrado no dia 7 de janeiro de 2006. Aos 58 anos, ele estava mergulhando em Cabo Frio, apenas com o ar dos pulmões, quando viu um marlim azul - a mesma espécie que travou um embate com o pescador de O Velho e Mar, de Ernest Hemingway. Sicupira disparou o arpão e acertou o peixe de 301,2 quilos.

Esse é um passatempo que exige precisão, paciência e que envolve risco, como no mundo dos negócios. Lemann enxergou no companheiro de pesca um profissional que tinha tudo para dar certo no Garantia. Sicupira chegou a trabalhar no Marine Midland Bank, em Londres, e em 1973, de volta ao Brasil, recebeu a proposta do amigo e aceitou, sem saber quanto ia ganhar, nem que cargo teria - acabou virando sócio do banco junto com Marcel Telles. “Todas as pessoas que eu já vi que se preocupavam com centavos nunca fizeram nada grande”, disse certa vez.

Ao comprar o Garantia, Jorge Paulo Lemann queria tocar a corretora do seu jeito, fazendo com que todos se sentissem donos do negócio. Os salários eram baixos, mas os funcionários podiam ganhar bônus se batessem as metas. Os melhores tinham a chance de se tornarem sócios. Começava a se desenhar ali a tão conhecida cultura da meritocracia e de partnership que marcou os negócios do trio.

Tesoura brasileira na Americanas

No início dos anos 80, Jorge Paulo Lemann percebeu que precisava ir além das finanças, para investir em empresas da economia real. A primeira experiência, não muito bem sucedida, foi com a Alpargatas, que serviu para mostrar ao investidor que os resultados só viriam se eles assumissem o controle e colocassem a mão na massa. Nessa época, Lemann já estava de olho nas Lojas Americanas, empresa fundada em Niterói, em 1929, por quatro americanos, e que estreou na bolsa do Rio em 1940. Os fundadores já não estavam acompanhando o negócio e a empresa andava de lado. O Garantia começou a comprar papéis da companhia e em 1981 já tinha participação suficiente para indicar um conselheiro. Beto Sicupira foi o escolhido.

Ele começou a frequentar as reuniões do Conselho de Administração. Anotava tudo, conversava com funcionários, estudava os concorrentes e varejistas de

fora. Em pouco tempo, o Garantia assumiu o controle das Americanas e Sicupira foi tocar o negócio ganhando 10% do salário que recebia no banco, mas com a missão de virar o jogo na varejista - e já tinha um plano para isso.

Chegou praticamente sozinho, acompanhado de um jovem executivo e de um auditor. Sua estratégia era conhecer o time, ficar com os melhores e demitir os demais, além de cortar custos. De cara, ele cancelou a construção de uma nova sede na Barra da Tijuca que teria até quadra de tênis. Em poucos meses, 6,5 mil pessoas foram demitidas - 40% do quadro de funcionários. Começava ali uma fama que o trio carrega até hoje.

Beto também implementou um novo sistema de remuneração variável, mais rigoroso. O que havia na empresa era cheio de distorções que permitiam a distribuição de bônus mesmo quando o desempenho piorava. No livro *Sonho Grande*, a jornalista Cristiane Correa descreve o episódio em que 35 executivos pediram uma reunião com Sicupira para reivindicar a volta do antigo sistema. No fim do encontro, três deles ficaram para dizer que não concordavam com os demais. Os outros 32 saíram para almoçar e na volta nem conseguiram entrar no prédio. Sicupira pediu para que o RH demitisse todos eles imediatamente. A atitude motivou uma série de ações trabalhistas contra a empresa.

Descrito por colegas como trator, dono da verdade, rolo compressor, ele não é um sujeito amigável no ambiente de trabalho. Ao se referir ao sócio, Lemann definiu Sicupira como um militar “que gosta de botar ordem em qualquer coisa”. E foi assim, tocando o terror, que em seis meses as Americanas já valiam mais do que na data da aquisição pelo Garantia: o banco comprou 70% da empresa por US\$ 24 milhões e um grupo de investidores já estava fazendo uma oferta de US\$ 20 milhões por 20% da companhia.

Um professor americano

Quando ainda estava no Conselho de Administração, Sicupira enviou cartas para os 10 maiores varejistas do mundo, se apresentando e pedindo para conhecer a operação de cada empresa. Essa, aliás, é uma outra estratégia do trio: para que quebrar a cabeça, se é possível copiar? Alguns nem responderam, mas um telefonema foi decisivo. Sam Walton, fundador do Walmart, convidou gentilmente os brasileiros para visitarem sua rede de supermercados nos Estados Unidos.

Em 1982, Sicupira e Lemann desembarcaram em Bentoville para conhecer a sede do Walmart, que já tinha 32 lojas. O próprio Walton foi buscar os dois, de picape, no aeroporto. Com um controle rigorosíssimo dos custos, a rede americana se tornou uma referência para as Americanas - e para os negócios que viriam depois. Walton também virou inspiração para Sicupira.

Dois anos depois daquela visita, o dono do Walmart estava em Wall Street, na frente da sede do Merrill Lynch, dançando hula-hula para pagar uma aposta feita com os funcionários: se a margem de lucro chegasse a 8% ele se fantasiaria e pagaria esse mico, acompanhado de duas bailarinas. Para motivar os funcionários, Sicupira imitou o mestre. Prometeu se vestir de odalisca se a margem Ebitda atingisse 6% e acabou fantasiado na Praça Mauá, requebrando ao som da bateria da escola de samba Beija-Flor.

Na década de 90, o trio do Garantia articulou a vinda do Walmart para o Brasil, por meio de uma nova empresa em que os americanos tinham o controle. Sem conhecer o mercado brasileiro, eles tomaram uma série de decisões equivocadas e a sociedade foi desfeita três anos depois.

Olhar afiado para novas oportunidades

Além de ter desenvolvido quase que uma paranoia por controle de despesas (gasto é que nem unha, tem que cortar sempre, costuma dizer), Sicupira também tem um olhar afiado para novos negócios. Em 1989, ele criou a São Carlos Empreendimentos Imobiliários, transferindo para a nova empresa os imóveis que eram das Americanas. A companhia ganhou vida própria e hoje, listada na Bolsa, tem um portfólio de R\$ 4 bilhões.

Enquanto Sicupira se dedicava à varejista e à nova empresa imobiliária, Marcel Telles foi incumbido de reestruturar a Brahma, que tinha acabado de ser adquirida pelo Garantia. Ele aplicou na cervejaria os mesmos princípios testados nas Americanas. Acabou com mordomias, demitiu muita gente, criou uma política de distribuição de bônus para os melhores profissionais, instituiu um programa de trainee para selecionar gente muito boa. Com a consultoria de Vicente Falconi, um especialista em métodos gerenciais, estabeleceu processos de padronização e métodos atrelados à remuneração variável - novidades que também seriam aplicadas em outros negócios no futuro.

‘Trader’ na economia real

Seguindo os princípios do trio de dar lugar para as novas gerações, Beto Sicupira deixou a Americanas e voltou para o Garantia já com uma outra missão: a de criar o primeiro fundo de private equity do País, em 1993, batizado de GP Investimentos. Foi preciso catequizar investidores e empresários sobre a novidade, que consistia em comprar empresas em dificuldade, reestruturá-las e vendê-las com lucro mais tarde. Para levantar o primeiro fundo de US\$ 500 milhões, Sicupira viajou para 40 países.

Um dos casos de sucesso do GP sob o comando do trio foi a concessão da Rede Ferroviária Federal, que viria a se tornar ALL. Alexandre Behring um dos sócios, foi escalado para tocar o negócio, mesmo sem saber nada sobre transporte ferroviário. Antes de assumir a missão, em 1997, recebeu instruções de Beto Sicupira: “Durante o primeiro ano você e seu time não façam nada que tenha a ver com o negócio. Façam coisas que exijam apenas bom senso, enquanto aprendem como funciona a empresa. Se vocês fizerem coisas muito ligadas ao negócio, há grande chance de sair bobagem”. Em dez anos, a ALL se tornou a maior operadora logística de trens da América Latina.

Mas ao lado das histórias bem-sucedidas também há casos que deram muito errado, como o da Artex, empresa têxtil de Santa Catarina. O GP fez uma associação com a Coteminas, mas os sócios se desentenderam, a briga foi parar na Justiça e o trio acabou perdendo dinheiro. A falta de foco do fundo de private equity, que mirava empresas de diversos setores, incomodava Lemann e fez com que ele e os dois sócios decidissem deixar o GP e concentrar esforços no negócio mais promissor: a cervejaria.

Uma série de acontecimentos entre o fim dos anos 90 e o início dos anos 2000 levou a essa mudança de estratégia. Primeiro, o Garantia, que chegou a ser o maior banco de investimentos do País, acabou sendo vendido para o Credit Suisse, em junho de 1998. Foi a saída encontrada pelo trio, depois da crise asiática que fez a instituição perder US\$ 110 milhões e junto com isso, a credibilidade. No ano seguinte, para curar a ressaca, a Brahma comprou sua principal rival, a Antarctica, dando origem à American Beverage Company (Ambev), a quinta maior fabricante de cervejas do mundo, com R\$ 10 bilhões de faturamento, 17 mil funcionários e dona de 73% do mercado brasileiro.

Nos anos seguintes, a Ambev seguiu fazendo aquisições, mas agora fora do país. Comprou a paraguaia Cerveceria Nacional, em 2001, e a argentina Quilmes, em 2002. Lemann, Telles e Sicupira, sempre juntos, gostaram dessa brincadeira. Em 2004, depois de sete meses de negociações que envolveram quase 500 pessoas, a Ambev anunciou a fusão com a belga Interbrew, fabricante da Stella Artois. Mais quatro anos e foi a vez dos americanos: a Inbev fez uma proposta para comprar a Anheuser-Busch, dona da marca Budweiser. O negócio foi fechado em novembro de 2008, por US\$ 52 bilhões, logo depois do estouro da crise financeira global. O arremate no setor cervejeiro se deu em 2015 com a compra da concorrente sul-africana SABMiller, por US\$ 108 bilhões. Foi uma transação que fez mais do que dobrar a dívida da gigante global de cervejas - situação que ainda não foi resolvida e tem aumentado a pressão por parte dos investidores.

Três bilionários unidos...

Ao vender suas ações do GP para a nova geração de sócios, Lemann, Telles e Sicupira iniciaram uma nova empreitada, criando uma empresa de investimentos que tinha como objetivo aplicar parte do patrimônio em companhias nos Estados Unidos - nascia o 3G Capital. Em setembro de 2010, o fundo comprou o Burger King, por US\$ 4 bilhões junto com outros investidores. Três anos depois, foi a vez da fabricante de condimentos Heinz, por US\$ 28 bilhões. Em 2015, em sociedade com o megainvestidor Warren Buffett, os brasileiros compraram a Kraft por US\$ 62,3 bilhões - negócio que o próprio Lemann já admitiu não vem dando muito certo. Insaciáveis, os três sócios partiram para cima da Unilever, em 2017, mas não conseguiram fechar o negócio.

A confiança é tanta entre eles que só no início do ano 2000 tomaram a iniciativa de redigir um acordo de acionistas, principalmente por causa dos herdeiros. As três filhas de Sicupira (Cecília, Heloísa e Helena), assim como os de Lemann e de Telles, estão sendo preparados para perpetuarem os negócios dos pais. No início do ano, Cecília assumiu o lugar de Beto no conselho de administração da Ambev. Ela também é conselheira na AB Inbev. Heloísa está no conselho da São Carlos. A única que não se interessou pelos negócios foi a estilista Helena Sicupira, dona da marca Etoiles.

Assim como os sócios, Beto Sicupira também tem destinado parte de sua fortuna e de sua experiência a iniciativas sociais. Foi ele que trouxe para o Brasil

a Endeavor, uma organização que apoia o empreendedorismo. O bilionário também está por trás da Fundação Brava, uma ONG que apoia projetos de gestão no setor público. Nos últimos anos, por meio dela, Sicupira se relacionou intensamente com governadores e prefeitos. No livro de Cristiane Correa, o ex-governador do Rio, Sérgio Cabral, agora preso, se refere ao empresário como um conselheiro, que estava ao seu lado permanentemente.

Mas ao contrário de outros bilionários globais que já deixaram os negócios para se dedicar à filantropia, Sicupira e os sócios seguem na ativa, dando as cartas no 3G. No momento, os brasileiros têm sido alvo de críticas por não terem conseguido a mesma eficiência na Kraft-Heinz e pela lentidão em adaptar as empresas do grupo aos novos hábitos dos consumidores. Para sair desse enrosco, quem sempre gostou de copiar vai ter que aprender a inovar.



Carlos Alberto Sicupira

Fortuna: US\$ 8,9 bilhões

Idade: 71 anos

Ranking da Forbes:
5º mais rico do Brasil



Como ficou bilionário

Com a série de aquisições globais feitas em parceria com os sócios Jorge Paulo Lemann e Marcel Telles nas últimas duas décadas. Os três imprimiram sua cultura nas novas empresas e se tornaram sócios de negócios gigantes como a AB Inbev e Kraft-Heinz



Como começou

Empreendedor nato, Sicupira começou vendendo carros usados e calças jeans ainda na adolescência. Entrou para o mercado financeiro na mesma época em que estudava administração na UFRJ, quando comprou uma corretora de valores



Grande sacada

Sicupira sempre quis fazer algo grande e nunca se importou com "centavos". Ele aceitou trabalhar com Jorge Paulo Lemann no Garantia sem saber quanto ia ganhar. Conquistou a confiança do banqueiro e se tornou seu sócio inseparável, junto com Marcel Telles. Juntos, os três construíram uma sociedade duradoura, baseada na confiança e na autonomia que cada um tem para tocar os negócios. E criaram uma fórmula de sucesso: encontrar as melhores pessoas e dar a elas grandes desafios para não perdê-las.



Moral da história

Em busca do "sonho grande", Marcel Telles se impôs metas que pareciam inalcançáveis e batalhou para superá-las, cercado de gente muito boa e "fanática", como ele, pelo trabalho. Em 1989, quando o Garantia comprou a Brahma, ele já falava em ser dono da Anheuser-Busch



André Esteves

US\$ 6,4 bilhões

51 anos

Ranking da Forbes:

8º mais rico do Brasil

#6

E sua incrível capacidade de voltar ao jogo

Se é verídica a história de que a sigla BTG, nome do banco de investimentos criado por André Esteves, surgiu das iniciais de Back to The Game (de volta ao jogo), ninguém sabe ao certo.

O próprio banqueiro nunca admitiu essa versão. Virou lenda, mas bem que podia ser verdade. O suposto acrônimo casa bem com as idas e vindas triunfantes de um dos homens mais ricos do Brasil - que figura desde 2011, ininterruptamente, na lista de bilionários brasileiros da revista Forbes. Em meados de dezembro ele tinha uma fortuna de US\$ 6,4 bilhões - e é o sexto mais rico do país.

O “retorno” mais recente de André Esteves se deu no fim do ano passado. Em 2015, sob suspeita de tentar obstruir as investigações da Lava Jato, ele ficou preso por 23 dias em Bangu, no Rio, e foi afastado do bloco de controle do banco.

Por três anos e meio, o BTG enfrentou uma crise de confiança que o obrigou a vender ativos e mudar o comando. Com a corrida de clientes para transferir aplicações após a prisão de Esteves, o banco passou adiante o suíço BSI, comprado cinco meses antes, se desfez de participações em empresas como Rede D’Ór, Recovery Consultoria, Equatorial Energia, e vendeu parte de sua carteira de crédito.

Em dezembro de 2018, depois de ser absolvido, a pedido do próprio Ministério Público Federal, por falta de provas, o bilionário voltou à condição de controlador do BTG. Hoje, ele detém 39,7% das ações ordinárias e 29% do

capital total da BTG Pactual Holding, que controla o banco.

Mas na verdade, ele já vinha dando as cartas por ali desde 2016, quando se tornou consultor sênior da instituição financeira. A retomada do controle só coroou o “Back to The Game”. No início deste ano, Esteves voltou a ter uma agenda pública, marcando presença na posse do ministro da Economia Paulo Guedes, que foi um dos primeiros chefes do banqueiro, no antigo Pactual. Dias depois, viajou para o Fórum Econômico Mundial em Davos.

Uma reportagem do Valor Econômico de fevereiro deste ano mostra que o conservadorismo que prevaleceu no BTG durante os anos de crise já deu lugar à ousadia nata de André Esteves. O banco havia se comprometido com investidores a vender sua participação de 50% na PetroÁfrica, adquirida da Petrobras em 2013 e alvo de polêmicas na Lava Jato, mas Esteves decidiu não sair do negócio.

No fim do ano passado, também foi ideia dele participar da compra da Editora Abril, em recuperação judicial. O advogado Fábio Carvalho comprou o controle da editora com dinheiro do BTG.

Sob o comando de André Esteves, de janeiro até novembro deste ano, o banco viu seus papéis se valorizarem 170% na bolsa. No meio do caminho, no entanto, as ações do BTG chegaram a cair cerca de 30% - primeiro por conta de mais uma fase da Operação Lava Jato, que apura supostos crimes de corrupção envolvendo o banco e a Petrobras na exploração do pré-sal.

No início de outubro, uma nova operação foi deflagrada pela Polícia Federal para investigar informações obtidas na delação do ex-ministro Antonio Palocci de que Esteves teria recebido de forma antecipada informações confidenciais sobre a taxa básica de juros do país, a Selic, o que teria lhe rendido milhões. O banqueiro nega e diz que a delação de Palocci é “desacreditada”.

Durante os governos do PT, Esteves se aproximou do ex-ministro, agora delator, e de Guido Mantega. Sua habilidade para se relacionar com políticos e ao mesmo tempo atrair empresários para a órbita do BTG fizeram o banqueiro construir uma trajetória sem precedentes no mercado financeiro brasileiro. Ele sempre foi ambicioso e agressivo nos negócios.

A Disneylândia de Esteves

Filho único, André Esteves veio de uma família de classe média no bairro da Tijuca, na zona norte do Rio. Formado em Matemática, com especialização em informática, começou no mercado financeiro quando ainda era estudante. Em 1989, Esteves viu um anúncio do banco Pactual, que queria contratar jovens em início de carreira. “Para mim, aquilo era a Disneylândia”, disse em entrevista à revista Exame, em 2012 sobre o quanto se encantou com o modelo de gestão do banco.

O Pactual foi fundado em 1983 por Luiz Cezar Fernandes, Paulo Guedes e André Jakurski, seguindo a mesma linha do banco Garantia do bilionário Jorge Paulo Lemann. Iniciantes, como Esteves, começavam bem debaixo e tinham que seguir a cartilha da meritocracia para se dar bem ali dentro.

Em suas palestras, ao lembrar desse começo, o banqueiro diz que seu primeiro dia no mercado financeiro terminou com 100% de perda. Ele tinha acabado de comprar um Gol em 24 prestações, mas não tinha dinheiro para pagar o seguro. O veículo foi roubado em seu primeiro dia no Pactual. “Fiquei sem carro e ainda tive que pagar todas as prestações que faltavam”, conta. “Minha única opção era trabalhar para pagar a dívida.”

O estudante começou consertando computadores, mas logo chamou a atenção dos sócios e foi promovido para a operação da mesa de renda fixa do banco. Fernandes já relatou em entrevistas que gostou do novato porque, assim como ele próprio, Esteves não vinha de famílias tradicionais, nem tinha estudado para atuar no mercado financeiro.

Na primeira segunda-feira depois da promoção, Esteves já achou que seria demitido. Ao chegar para trabalhar, não havia dinheiro para investir, já que o Plano Collor havia sequestrado a dívida pública do País.

Ele começou a estudar o novo plano econômico e sugeriu aos diretores a criação de um fundo que investiria em Fundos de Aplicação Financeira (FAFs) de grandes instituições. Não demorou muito para que o analista de sistemas começasse a comandar a equipe de renda fixa do Pactual.

Aos poucos, com o dinheiro que ganhava (e ele sempre soube ganhar dinheiro), Esteves foi comprando participação no banco de Fernandes. Na década de 90, os três sócios começaram a divergir sobre o futuro da instituição financeira.

Guedes e Jakurski saíram do negócio por discordar dos planos de Luiz Cezar Fernandes, que queria transformar o Pactual em um banco de varejo, ao mesmo tempo em que começou a investir em outras empresas, principalmente do setor industrial. Foi um desastre e, em 1998, o banqueiro estava praticamente quebrado.

André Esteves e outros sócios mais jovens do Pactual - Eduardo Plass, Gilberto Sayão e Marcelo Serfaty - bolaram um plano para socorrer Fernandes e tomar o controle do banco. Em 1998, ele emprestaram dinheiro para o antigo chefe em troca de sua saída. “Sempre tive consciência de que ele venderia a mãe para ter o poder”, disse Fernandes à revista “Piauí” em 2006.

Com os novos sócios no comando, o Pactual virou uma potência como banco de investimentos, atraindo o interesse do UBS. Em 2006, André Esteves vendeu o Pactual para os suíços por US\$ 2,6 bilhões e se tornou o mais jovem bilionário do Brasil a fazer sua própria fortuna.

Foi um dos maiores negócios feitos no País naquela época, dando origem ao UBS Pactual. No ano seguinte, o brasileiro se mudou para Londres para comandar a área de venda e trading global de renda fixa do banco suíço. Era pouco para André Esteves. Primeiro, ele tentou converter o pagamento que receberia pela venda do Pactual em ações do banco suíço, mas foi impedido pelo amigo Gilberto Sayão. Depois, tentou recomprar o Pactual por US\$ 5 bilhões, mas a proposta foi recusada. Sorte dele.

Em 2008, Esteves deixou a operação suíça para criar o BTG - que significa oficialmente Banking and Trading Group, mas que também poderia ser a sigla para “Better than Goldman”, uma brincadeira que ele faz em referência ao Goldman Sachs. No mesmo ano, a crise financeira global derrubou o preço dos ativos e abriu caminho para que o brasileiro comprasse o Pactual de volta por US\$ 2,5 bilhões. André Esteves estava de volta ao jogo, e em grande estilo.

À frente do BTG Pactual, o bilionário liderou uma série de aquisições, entre hospitais, postos de gasolina, farmácias, redes de estacionamento, academias de ginástica. Em 2012, a abertura de capital da instituição foi uma das maiores da bolsa brasileira até então. Hoje, seu banco vale R\$ 60 bilhões - mesmo após a Lava Jato.

Entre os nomes que estiveram com ele desde o início dessa empreitada, está o

economista Persio Arida, ex-presidente do Banco Central. Foi ele que assumiu o comando do banco em 2015 depois da prisão de André Esteves e evitou uma fuga de recursos que poderia ter quebrado a instituição. Arida vendeu suas ações em 2017 para se dedicar à vida acadêmica.

Um jeito peculiar de fazer negócio

André Esteves também se envolveu em polêmicas. Reportagem da revista Exame, de 2012, dá um exemplo interessante de como o banqueiro costuma fazer negócio. Depois de se aproximar da família Amaro, ele conseguiu o mandato para conduzir a fusão da aérea brasileira TAM com a chilena LAN e acertou que sua remuneração seria atrelada à valorização das ações da TAM.

Na mesma época, Esteves entrou para o conselho de administração da companhia. Os conselheiros viram conflito de interesses na jogada do banqueiro: era a raposa dentro do galinheiro. Um ano depois, com o anúncio da fusão, as ações da TAM dispararam, rendendo uma comissão milionária a Esteves, quase 20 vezes maior que a de outros assessores financeiros que participaram da mesma transação.

É natural que quem aposte tão alto no mercado também perca alguns milhões no meio do caminho. A Sete Brasil, fabricante de sondas para exploração de petróleo, foi criada em 2010, com aporte de R\$ 8,3 bilhões dos sócios BTG, Petros, Previ, Funcef e Petrobras. Com a queda do preço do petróleo e a operação Lava Jato, a empresa entrou em recuperação judicial.

Esteves também teve prejuízo com o império X, do ex-bilionário Eike Batista. Quando a Eneva, empresa de energia do grupo, pediu recuperação em 2014, o BTG Pactual tinha R\$ 860 milhões de créditos a receber.

Em suas palestras, André Esteves costuma dizer que problemas e dificuldades são apenas oportunidades para empreender. “Toda segunda-feira quando chego ao escritório sei que farei muitas besteiras naquela semana.” Ele gosta de citar um estudo da Universidade de Harvard que analisou 5 mil planos de negócios de países e de modelos diferentes. Apenas três, segundo o banqueiro, teriam seguido o plano à risca e obtido sucesso. “É preciso ter flexibilidade para se adaptar às realidades e às mudanças do mercado.”

Seu mais recente movimento nesse sentido chama-se BTG Pactual Digital, um banco de varejo digital voltado para as massas. O objetivo é chegar a uma participação de 10% no total de investimentos financeiros de clientes de varejo e private banking, que totalizaram R\$ 2,8 trilhões em 2018. Alguma dúvida de que André Esteves vai tocar o terror no mercado para chegar lá?



André Santos Esteves

Fortuna: US\$ 6,4 bilhões

Idade: 51 anos

Ranking da Forbes:
6º mais rico do Brasil



Como ficou bilionário

Filho único de uma família de classe média, André Esteves fez fortuna sozinho no mercado financeiro. Ele entrou para o time dos bilionários aos 36 anos depois de vender o banco Pactual para os suíços do UBS: nenhum outro financista brasileiro havia chegado a esse patamar em um período tão curto

Como começou

Em 1989, ainda universitário, começou a trabalhar como analista de sistemas no Pactual e dez anos depois era um dos donos do banco



Grande sacada

Já bilionário, André Esteves conseguiu recomprar o Banco Pactual do UBS em meio à crise financeira global, por um valor que na época foi considerado uma pechincha. A partir daí criou um dos principais bancos de investimento da América Latina, o BTG Pactual



Moral da história

Desde os primeiros anos de Pactual, André Esteves sempre foi um workaholic assumido e em alguns momentos atuou em uma zona moral cinzenta. Não dá para negar que a sorte também lhe deu um empurrãozinho



Candido Pinheiro Koren de Lima

#7

US\$ 4,0 bilhões

73 anos

Ranking da Forbes:

8º mais rico do Brasil

Novato entre os bilionários

A trajetória de empreendedorismo de um dos brasileiros que estreou na lista de bilionários da Forbes este ano, com uma fortuna de US\$ 3,6 bilhões, começa em 1978 com um calote. Naquele ano, o médico cearense Candido Pinheiro Koren de Lima se revezava entre a chefia do setor de oncologia da Santa Casa e a sala de cirurgia de um hospital particular de Fortaleza.

“Até o dia em que cheguei para trabalhar e o diretor do hospital disse que eu tinha de pagar a conta de um dos meus pacientes, que tinha saído sem acertar o pagamento”, lembra. Embora tivesse achado um desaforo, o médico assinou o cheque, mas disse que não pisaria mais ali.

Em janeiro de 1979, depois desse desentendimento, dr. Candido, como é conhecido, decidiu abrir sua própria clínica, com três consultórios, três apartamentos e enfermaria. Hoje, aos 73 anos, ele é dono de 28 hospitais, 82 clínicas médicas, 19 pronto atendimentos e 88 centros de diagnósticos em 12 Estados do País, que atendem os cerca de 4 milhões de usuários do seu plano de saúde, o Hapvida.

Quando comecei esta reportagem, ele era o nono da lista da Forbes. Mas, com o aumento da fortuna de outros bilionários, encerrou o mês de novembro na sétima posição do ranking em tempo real da revista.

O grupo fez sua oferta inicial de ações (IPO) na Bolsa brasileira em abril do ano passado, movimentando R\$ 3,4 bilhões. De lá para cá, os papéis registraram uma valorização de 104%, fazendo a empresa atingir um valor de mercado de R\$ 42 bilhões.

Com o caixa cheio, a Hapvida, que é líder no Nordeste, saiu às compras com o objetivo de expandir seu alcance para o Sul e Sudeste e ser a maior operadora de planos de saúde do Brasil. Em maio deste ano, a Hapvida colocou os pés em São Paulo **ao comprar, por R\$ 5 bilhões, o Grupo São Francisco**, com sede em Ribeirão Preto.

“Eu sou médico oncologista. Nunca quis ser dono de hospital, nem de plano de saúde”, costuma dizer nas poucas entrevistas em que concede à imprensa. “Foram a vida e a demanda dos meus clientes que determinaram esse caminho.” De puxadinho em puxadinho, até uma grande ampliação, a clínica virou o Hospital Antonio Prudente - uma homenagem ao fundador da Associação Paulista de Combate ao Câncer.

O primeiro hospital do grupo se tornou referência e ficou conhecido por atender as famílias mais ricas de Fortaleza. Candido Pinheiro se orgulha de ter realizado ali o primeiro transplante de coração do Ceará. Na década de 1990, criou uma ala para receber pacientes portadores do vírus HIV, numa época em que, com medo do preconceito, eles chegavam aos hospitais tentando esconder a doença.

“No primeiro mês, a ocupação caiu 25%”, disse, em setembro de 2018, em uma entrevista ao dono do grupo Ser Educacional, Janguie Diniz. “Depois, o desconhecimento foi diminuindo e isso mudou.”

Questão de sobrevivência

Em 1993, veio o passo decisivo. O médico cearense viu que seu negócio estava ameaçado depois que a única empresa de plano de saúde da região começou a construir um grande hospital para atender seus clientes. “Ou parávamos no dia seguinte ou tínhamos que criar um plano de saúde também. Levei essa proposta para os outros donos de hospitais, mas eles não aceitaram. Então, eu fiz sozinho”, lembra. “Era uma questão de sobrevivência”, contou a Janguie.

Mais tarde, com a ajuda dos dois filhos, Jorge e Candido Jr, a Hapvida se voltou para o público de baixa renda e estourou — hoje, o ticket é de R\$ 166, menos da metade do praticado pelos principais concorrentes. A empresa aproveitou os anos de bonança da economia para se consolidar no Nordeste e tem conseguido passar pela crise que tirou milhares de brasileiros dos planos de saúde.

Para fazer a conta fechar, o grupo cearense acelerou as aquisições e investiu pesado em tecnologia. A Hapvida foi a primeira do setor a usar impressão digital para identificação de médicos e pacientes, em 1999 — ideia do fundador, depois de visitar uma feira de equipamentos médicos nos Estados Unidos. Com a tecnologia, a empresa conseguiu coibir fraudes e empréstimos da carteirinha.

O trabalho dos médicos também é monitorado em tempo real por um grupo de funcionários, que avalia a qualidade do atendimento e também a assertividade do diagnóstico. Os resultados influenciam a remuneração variável desses profissionais.

“Posso vigiar o trabalho de todos os funcionários, desde quem limpa o banheiro até o cirurgião”, disse Cândido Pinheiro a Janguê Diniz. “Mas mesmo tendo o controle de todas as fases do processo, o maior desafio ainda é fazer com que até o funcionário da ponta entenda o que eu quero.”

Questão de sobrevivência

Em 1993, veio o passo decisivo. O médico cearense viu que seu negócio estava ameaçado depois que a única empresa de plano de saúde da região começou a construir um grande hospital para atender seus clientes. “Ou parávamos no dia seguinte ou tínhamos que criar um plano de saúde também. Levei essa proposta para os outros donos de hospitais, mas eles não aceitaram. Então, eu fiz sozinho”, lembra. “Era uma questão de sobrevivência”, contou a Janguê.

Mais tarde, com a ajuda dos dois filhos, Jorge e Candido Jr, a Hapvida se voltou para o público de baixa renda e estourou — hoje, o ticket é de R\$ 166, menos da metade do praticado pelos principais concorrentes. A empresa aproveitou os anos de bonança da economia para se consolidar no Nordeste e tem conseguido passar pela crise que tirou milhares de brasileiros dos planos de saúde.

Para fazer a conta fechar, o grupo cearense acelerou as aquisições e investiu pesado em tecnologia. A Hapvida foi a primeira do setor a usar impressão digital para identificação de médicos e pacientes, em 1999 — ideia do fundador, depois de visitar uma feira de equipamentos médicos nos Estados Unidos. Com a tecnologia, a empresa conseguiu coibir fraudes e empréstimos da carteirinha.

O trabalho dos médicos também é monitorado em tempo real por um grupo de

funcionários, que avalia a qualidade do atendimento e também a assertividade do diagnóstico. Os resultados influenciam a remuneração variável desses profissionais.

“Posso vigiar o trabalho de todos os funcionários, desde quem limpa o banheiro até o cirurgião”, disse Cândido Pinheiro a Janguê Diniz. “Mas mesmo tendo o controle de todas as fases do processo, o maior desafio ainda é fazer com que até o funcionário da ponta entenda o que eu quero.”

Controle total

O grupo radicalizou o modelo de verticalização — 92% dos atendimentos do plano de saúde são realizados em hospitais, clínicas e laboratórios próprios. Mas essa filosofia vai além do atendimento médico. Os sistemas de TI são desenvolvidos dentro de casa por uma equipe própria, com profissionais que o fundador foi buscar principalmente no setor financeiro.

A empresa também constrói as unidades, é dona de uma lavanderia e não terceiriza nem o telemarketing. Entre os funcionários diretos, além de médicos e enfermeiros, há pedreiros, encanadores e eletricitas. Até os uniformes dos 22 mil colaboradores e as roupas dos pacientes são confeccionados internamente por uma equipe de costureiras comandada por Eugênia Pinheiro, de 95 anos, mãe de Candido.

“No começo, fazia em casa. Depois, ele criou o Hospital Antônio Prudente em 1986, e aí tinha que fazer as roupas do hospital. Foi aí que chamei uma costureira para me ajudar. Eu cortava e ela costurava”, contou Dona Eugênia, em 2017, ao jornal Tribuna do Ceará. Ela vai ao hospital três vezes na semana para coordenar as costuras.

Os projetos de construção de clínicas e hospitais são supervisionados pela esposa de Candido, Ana Lima, de 70 anos. Ela se formou em enfermagem, mas se especializou em arquitetura hospitalar.

Desde 2000, o fundador preside o conselho de administração e acompanha de perto a operação, tocada pelos dois filhos — Jorge, formado em medicina como o pai, é presidente executivo, e Candido Jr., graduado em administração, é vice-presidente comercial e responsável pela expansão.

Só entre 2015 e 2018, o faturamento da Hapvida cresceu 86%, para R\$ 4,5 bilhões. O plano odontológico que tem sido nos últimos 20 anos uma das alavancas de crescimento tem alcance nacional desde 2014. Para garantir a atuação em outras regiões, o grupo passou a “comprar” a agenda de dentistas.

“Detectamos em quais bairros há o maior número de clientes, que pode ser a região onde fica uma empresa com muitos funcionários. Então, compramos a agenda de dentistas nesses bairros”, explicou Candido Pinheiro Junior ao Valor Econômico em 2015.

Além da Hapvida

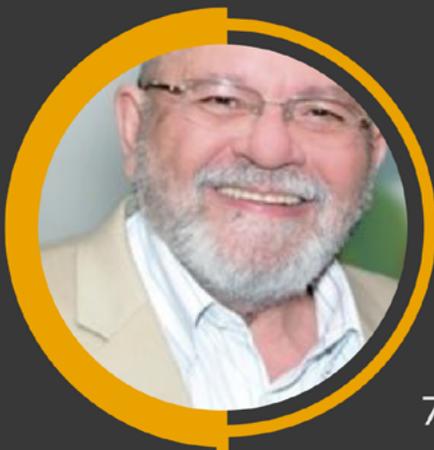
Enquanto consolidava a Hapvida, o médico oncologista aproveitou a ajuda dos filhos no escritório para se dedicar a um hobby: desvendar a genealogia das famílias nordestinas. “Ele começou a pesquisa há mais de 20 anos para pedir seu retorno ao judaísmo”, conta José Francisco Pinheiro, professor de história da Universidade Federal do Ceará e amigo pessoal de Candido.

“Ele reuniu amigos e pesquisadores remunerados, no Brasil e na Europa, para fazer essa pesquisa.” Os estudos para descobrir sua origem e a do povo do Nordeste já lhe renderam mais de cinco livros publicados.

Ao ser entrevistado em um dos lançamentos, Candido Pinheiro disse que a mensagem principal de seu trabalho é mostrar que “97% da população têm sangue judeu, do negro muçulmano da África do Norte ao muçulmano semita, o que forma o plasma da sociedade colonial nordestina”.

O médico, fundador da Hapvida, tem uma influência poderosa na região, não apenas por deter a liderança dos planos de saúde. Desde 2014, a família é controladora do maior grupo de comunicação do Nordeste, que detém a concessão de cinco emissoras de TV, afiliadas do SBT e da Record.

Mas Candido prefere distância dos holofotes e das câmeras. Em uma de suas entrevistas mais recentes, concedida ao canal do Youtube do empresário Janguê Diniz, disse que não tem talento para falar em público. “Na minha vida toda me fiz desse modo, pouco comunicativo, introspectivo e cirurgião. Se eu me fiz alguma coisa na vida, foi como cirurgião.”



Candido Pinheiro Koren de Lima

Fortuna: US\$ 4,0 bilhões

Idade: 73 anos

Ranking da Forbes:
7º mais rico do Brasil



Como ficou bilionário

Vendendo planos de saúde para as Classes C e D. Cândido Pinheiro aproveitou o melhor momento da economia brasileira para se tornar líder de mercado no Nordeste. Agora, aproveita a crise das operadoras para fazer aquisições e se consolidar nacionalmente

Como começou

Formado em Medicina pela Universidade Federal do Ceará, montou uma pequena clínica de oncologia em 1979, que mais tarde virou hospital



Grande sacada

Criou um plano de saúde voltado para as classes C e D e montou uma estrutura totalmente verticalizada para atender seus clientes, com hospitais, clínicas e laboratórios. Com esse modelo, ele tem total controle da operação e dos custos



Moral da história

Cândido Pinheiro começou atendendo famílias ricas do Ceará, mas soube corrigir a rota quando percebeu que sua consolidação se daria oferecendo serviços de saúde para as classes mais baixas; Enxergou as necessidades do mercado e partiu para cima



José João Abdalla Filho

US\$ 3,4 bilhões

74 anos

Ranking da Forbes:

9º mais rico do Brasil

#8

Um dos maiores investidores individuais da bolsa brasileira

Aos 74 anos, José João Abdalla Filho é o bilionário mais desconhecido do Brasil - pelo menos era, até o Seu Dinheiro publicar seu perfil na série de homens mais ricos do país. Ele não dá entrevistas, não se deixa ser fotografado, e mesmo no mercado financeiro é uma figura que as pessoas sabem que existe, mas a maioria nunca viu pessoalmente. Juca Abdalla, como é chamado, é dono e único cliente do Banco Clássico criado, em 1989 para administrar a herança deixada por seu pai, um importante, e controverso, industrial dos anos 50 e 60. Na escadinha dos bilhões, portanto, ele pulou alguns degraus.

Juca deu trabalho para editora do Seu Dinheiro, que precisou consultar os arquivos do Tribunal Eleitoral de Roraima para achar uma foto sua. A imagem que está neste e-book é a que estava na urna eletrônica quando ele concorreu à vaga de suplente de senador nas eleições de 2006, na chapa de Teresa Surita, ex-mulher de Romero Jucá. E, aliás, informou em sua declaração de bens módicos R\$ 379.210,04. As imagens que circulam na internet como se fossem dele, na verdade, são fotos de seu primo.

Hoje, com uma fortuna estimada em US\$ 3,1 bilhões, segundo o ranking de 29 de novembro da revista Forbes, Abdalla é um dos principais investidores individuais da bolsa brasileira, com participações em empresas como Eletrobras, Cemig, Petrobras e Engie. No ano passado, em um único dia, ele viu seu patrimônio aumentar em R\$ 1 bilhão quando os papéis da Eletrobras subiram 50%, porque o governo sinalizou a privatização da companhia de energia. Os investimentos, em geral de longo prazo, são feitos por meio do próprio Banco

Clássico e pelo fundo Dinâmica Energia, preferencialmente no setor de energia, bom pagador de dividendos.

Sua posição entre os maiores bilionários do Brasil oscila conforme a cotação das suas ações. Na metade de dezembro de 2019, ele era o oitavo do ranking da Forbes, à frente de Abilio Diniz - esse sim, muito conhecido - e de Luís Frias, um dos donos da Folha de S.Paulo.

Nos últimos anos, com a patinada da bolsa, Abdalla articulou sua entrada no conselho de administração de algumas companhias. Não obteve sucesso na Petrobras, nem na Eletrobras, mas conseguiu na Cemig. Na Engie e na Kepler Weber, colocou uma pessoa de confiança, o vice-presidente do Clássico e ex-Banco Central, José Pais Rangel. Ainda assim, continua recluso.

Uma herança dessas, bicho

Juca Abdalla nunca precisou fazer barulho para ganhar dinheiro. Seu pai, o médico J.J. Abdalla, construiu um império nos anos 50, com mais de 20 empresas, entre fabricantes de papel, de tecido, imobiliárias, indústria açucareira, de cal e cálcio, de manteiga, além de uma seguradora e de uma companhia de importação e exportação. A mais famosa da lista era a fábrica de Cimentos Portland Perus, comprada de um grupo canadense, nos anos 40, em uma transação que foi tratada pelos jornais da época como fraudulenta. Antes de se tornar um industrial, o paulista de Aparecida chegou a exercer a medicina na Cidade de Birigui, onde enveredou para a política: foi prefeito, deputado estadual e federal.

Os relatos históricos tratam “Abdalla pai” como uma figura polêmica, conhecida pelos funcionários como “o mau patrão”, por desrespeitar as leis trabalhistas. Em 30 anos, respondeu a mais de 500 processos, foi indiciado por crime contra a economia popular e por apropriação indébita. Em 1969, foi processado e preso, depois que ficou comprovado que suas 32 empresas não pagavam impostos.

J.J. Abdalla morreu em 1988, aos 85 anos, deixando imóveis, terrenos e alguns negócios para o filho, além de uma ação na Justiça contra o Estado de São Paulo. A família alegava ter sido lesada na desapropriação do terreno de 717 mil metros quadrados que deu origem ao Parque Villa Lobos, na capital paulista. Ali, funcionava um posto de recebimento de cimento da Portland.

No ano seguinte à morte de J.J Abdalla, a Justiça deu ganho de causa à família. Virou uma batalha jurídica, cheia de recursos, até que em 2001 o Estado foi obrigado a pagar uma indenização de R\$ 2,5 bilhões, divididas em 10 parcelas anuais. Juca recebeu 70% do valor e o primo Antônio João Abdalla Filho, 30%. Essa foi a maior indenização já registrada no país para casos de desapropriação.

Com um valor confortável na conta bancária, Juca Abdalla, formado Economia pela Universidade Mackenzie, de São Paulo, decidiu apostar na bolsa. Um de seus primeiros investimentos, segundo reportagem do Estadão de 2017, foi na antiga Gerasul, que tinha acabado de ser privatizada - e hoje se chama Engie. De lá para cá, o bilionário multiplicou sua fortuna e não pára de ganhar dinheiro. Entre junho de 2018 e junho deste ano, o patrimônio líquido do Banco Clássico passou de R\$ 5,8 bilhões para R\$ 7,8 bilhões.

Eletrobrás e Cemig, onde Juca detém 5% e 7% de participação, respectivamente, estão entre as principais responsáveis pelo salto. Em 12 meses, período que marca exatamente as vésperas das eleições no País, os papéis das duas companhias registraram uma valorização na casa dos 80%, com a expectativa dos investidores pela privatização.

Briga contra Eike Batista e ‘coadjuvante’ na política

Mas até os veteranos de mercado financeiro dão suas derrapadas. Uma das últimas de Juca Abdalla foi com a Eneva, empresa que já pertenceu ao grupo X de Eike Batista. Ele aumentou sua participação na companhia elétrica para 16% quando ela estava em recuperação judicial e brigou para ter voz ativa e definir o futuro da operação. Uma reportagem de 2016, da revista Exame, diz que Juca Abdalla questionou na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) um aumento de capital previsto no plano de recuperação judicial e também tentou barrar o voto de Eike Batista no processo. Além de não ter conseguido o que queria, o investidor teve sua participação diluída na capitalização da empresa. Acabou perdendo mais de R\$ 150 milhões nessa brincadeira.

Juca também não chegou onde pretendia quando, em 2006, tentou entrar na política. O investidor, que hoje vive no Rio de Janeiro, candidatou-se a suplente de senador pelo Estado de Roraima na chapa de Teresa Surita, ex-mulher de Romero Jucá, presidente do MDB, e hoje prefeita de Boa Vista. Os dois perderam as eleições naquele ano.

Sobre a vida pessoal de Juca Abdalla pouco se sabe. Ele é solteiro e não teve filhos. É sócio do Country Club do Rio, que reúne a elite carioca, mas gosta mesmo é de estar na Marquês de Sapucaí no Carnaval. Dizem que ele desfila todos os anos na Beija-Flor. Não costuma gastar com carros importados, nem frequentar restaurantes requintados. Nunca aparece nas colunas sociais.

Mas já frequentou outras páginas de jornais, além das de finanças. No início deste ano, o investidor foi denunciado pelo Ministério Público Federal por sonegação tributária. Segundo os procuradores, entre 2006 e 2008, ele deixou de pagar à Receita R\$ 617 milhões. A dívida foi acumulada pela empresa Central de Imóveis e Construções, de Araçatuba. Durante as investigações, Abdalla negou a prática de sonegação. Ele também é réu em um processo na Justiça Federal em Americana, por ter omitido mais de R\$ 3 milhões recebidos entre 2010 e 2011 pela empresa Jupem Participações e Empreendimentos.



José João Abdalla Filho

Fortuna: US\$ 3,4 bilhões

Idade: 74 anos

Ranking da Forbes:
8º mais rico do Brasil



Como ficou bilionário

Além de ter herdado terrenos e imóveis do pai, um famoso industrial da década de 50, recebeu indenização bilionária do governo do Estado de São Paulo, pela desapropriação da área onde hoje está o Parque Villa Lobos. Depois multiplicou sua fortuna na bolsa

Como começou

Formado em Economia pela Universidade Mackenzie, criou um banco, em 1989, para administrar seus investimentos



Grande sacada

Aplicou parte significativa de sua herança em ações de empresas listadas na bolsa de valores, com uma estratégia de longo prazo. Seus papéis preferidos são de companhias de energia, que tradicionalmente pagam bons dividendos



Moral da história

Em vez de apenas desfrutar de sua condição de herdeiro, Juca Abdalla preferiu multiplicar sua fortuna no mercado financeiro



Luiz Frias

US\$ 3,1 bilhões

56 anos

Ranking da Forbes:

14º mais rico do Brasil

#9

Do mercado de mídia para as maquininhas

Um dos personagens mais importantes da imprensa brasileira, Octávio Frias de Oliveira (1927 - 2007), dono da Folha de S.Paulo, tinha orgulho de contar em suas entrevistas que colocou os dois filhos para trabalhar logo cedo e que, por sorte, seus talentos se complementam: um deles era intelectual e o outro, empresário.

O filho empresário é o agora bilionário Luiz Frias, de 56 anos, que estreou no ano passado na lista dos mais ricos do Brasil feita pela revista Forbes e hoje tem uma fortuna de US\$ 3,3 bilhões.. Não foi a Folha que o colocou ali, mas a PagSeguro, empresa de meios de pagamentos do grupo que fez uma abertura de capital bem sucedida nos Estados Unidos, em janeiro de 2018, levantando US\$ 2,3 bilhões. No início do mês, a companhia voltou à bolsa de Nova York com uma oferta de US\$ 653 milhões.

Formado em Economia pela USP, Luiz Frias começou a trabalhar na empresa do pai na década de 80, poucos anos antes de a Folha se tornar o jornal de maior circulação do país. O irmão Otávio Frias Filho, que morreu no ano passado vítima de câncer, assumiu a diretoria de Redação da Folha de S. Paulo em 1984, enquanto Luiz ocupou cargos de administração até se tornar presidente do grupo em 1991, aos 28 anos de idade.

Quando, em 1994, a revista americana Time publicou a palavra internet pela primeira vez em uma reportagem de capa, o filho mais novo do velho Frias já estava deslumbrado com a novidade e pesquisando formas de trabalhar no Brasil

com a rede mundial de computadores.

No comando do grupo, ele liderou um importante movimento de diversificação dos negócios da família, com o intuito de reduzir a dependência do jornal impresso e de migrar para o mercado digital.

O passo decisivo foi a criação do UOL (Universo Online) em 1996, que chegou ao mercado oferecendo acesso à internet e conteúdo em um único pacote. Isso foi um avanço na época, porque até então os dois serviços eram vendidos por empresas diferentes.

Octávio pai não entendia direito o que o filho mais novo estava fazendo, mas deu aval para que ele seguisse com o negócio, que passou a exigir investimentos pesados para fazer frente ao avanço de concorrentes como a espanhola Telefônica e a americana AOL.

Quando os americanos anunciaram que entrariam no Brasil, em maio de 1999, Luiz Frias convocou sua equipe às pressas e desenhou um plano, batizado de Welcome to Vietnam, para enfrentar a rival.

Por dois meses, o time do UOL simulou todas as possíveis abordagens da empresa americana para dizimar a brasileira e se preparou para o contra-ataque, relata Eduardo Vieira no livro “Os Bastidores da Internet no Brasil”. A energia gasta para aplacar a concorrência deixou no vermelho a empresa que já era referência de internet no País.

Nessa época, ninguém sabia o que era o Google, não havia redes sociais, as pessoas trocavam mensagens pelo ICQ e a conexão ainda era discada - e caríssima. Mas todo brasileiro conectado sabia o que era o UOL.

A empresa passou a ser cobiçada pelos concorrentes estrangeiros, mas a família decidiu continuar com o negócio. Recebeu uma primeira rodada de investimentos liderada pelo Morgan Stanley e começou a se preparar para abrir o capital nos Estados Unidos.

Para garantir o sucesso da oferta de ações, os investidores fizeram pressão para que a empresa colocasse em curso um plano agressivo de internacionalização na América Latina.

“Me senti pressionado, estava cético e fui voto vencido. Decidimos pela

internacionalização e acho que isso foi um grande erro. Primeiro, porque não havia mercado para uma empreitada como essa e, segundo, porque os países da América Latina que nós escolhemos são pequenos”, disse Frias a Eduardo Vieira.

Havia uma grande expectativa com a abertura de capital do UOL. No dia 26 de maio de 1999, a uruguaia StarMedia foi o primeiro portal da América Latina a estreiar no mercado de capitais americano.

Dois dias antes do IPO, Luiz Frias mandou publicar um anúncio de página inteira no The Wall Street Journal com o texto: “Desejamos à StarMedia boa sorte em sua oferta pública de ações. Se eles valem o quanto as pessoas estão dizendo em Wall Street, imagine quanto nós valemos”. Mas o UOL perdeu o timing e deu tudo errado.

A documentação chegou a ser aprovada pela SEC (Security & Exchange Commission), o IPO foi marcado para março, com perspectiva de levantar US\$ 300 milhões. Mas a bolha da internet estourou duas semanas antes. “O UOL teve problemas internos que eu vou me recusar a revelar quais foram. E, por conta dos problemas, nós perdemos o timing. Esse foi um outro erro. Um grande erro”, declarou Frias para o livro de Vieira.

Discreto, considerado até um tanto enigmático, e sem o mesmo carisma do pai, Luiz teve de costurar novas sociedades para recuperar a empresa. Em 2000, vendeu a AcessoNet, um braço de gerenciamento de rede, para a Embratel. E no ano seguinte, fez uma aliança estratégica com a Portugal Telecom, que aportou US\$ 100 milhões na empresa em troca de uma participação inicial de 17,9%.

Depois da tentativa frustrada em Nova York, e já perto de completar dez anos, o UOL abriu seu capital na bolsa brasileira. A estratégia acabou não se mostrando a mais acertada, uma vez que os concorrentes não acompanharam o movimento e mantinham seus dados em sigilo, enquanto o UOL era obrigado a abrir tudo a seus investidores.

Em 2011, Frias decidiu fechar o capital da companhia, na mesma época em que a Portugal Telecom vendeu sua participação para o empresário João Alves de Queiroz Filho, controlador da holding Hypermarchas (agora Hypera). Até hoje ele é acionista da Folhapar, holding que controla o UOL, ao lado do BTG.

Uma revolução no mercado brasileiro

O olhar de Luiz Frias à frente dos negócios da família fez a empresa se transformar completamente nos últimos anos, a ponto de não depender mais de publicidade para se sustentar. A grande virada se deu com a criação da PagSeguro, que pretendia inicialmente servir de meio de pagamento para transações realizadas na internet, mas que acabou chegando ao mundo físico.

Frias foi responsável por um movimento que revolucionou o mercado brasileiro de meio de pagamentos, com o lançamento da “moderninha”, a primeira maquininha de cartão voltada para autônomos e microempresários do varejo.

A empresa começou a vender as maquininhas numa época em que os concorrentes apenas alugavam os aparelhos e estavam focados em negócios maiores. A mudança, na prática, permitiu que o vendedor de cachorro quente da esquina, por exemplo, aceitasse cartão.

Essa sempre foi uma grande dificuldade para pequenos comerciantes que, com o nome sujo, não conseguiam ter acesso a serviços bancários. Hoje ela tem 4,5 milhões de usuários ativos. E tem chão para crescer, já que no país apenas um terço das transações são feitas por meio de pagamento eletrônico.

Claro que esse crescimento vai exigir muito suor por parte da PagSeguro, porque ela não está mais sozinha. Outras credenciadoras começaram a mirar o mesmo público, oferecendo descontos e taxas mais baixas. Até cinco anos atrás, o mercado de maquininhas estava dividido entre Cielo, Rede (controlada pelo Itaú Unibanco) e Getnet, do Santander.

Mas as regras mudaram, abrindo espaço para uma nova geração de processadoras de cartão, entre elas o Mercado Pago, do Mercado Livre, o Safra Pay, do Banco Safra, e a startup Stone, que em agosto deste ano anunciou uma joint venture com o Grupo Globo para abocanhar justamente o mercado da PagSeguro. Além de disputarem o mesmo público, a nova empresa deve copiar outra estratégia de Frias: o forte investimento em mídia.

A abertura de capital histórica no ano passado deu musculatura para a empresa enfrentar a concorrência. Na época, a PagSeguro informou aos investidores que parte dos recursos levantados seriam usados para aquisições. Do IPO até os primeiros dias de outubro, os papéis da empresa acumulavam uma valorização de quase 60%.

Até o fim de novembro de 2019, com o anúncio de uma nova venda de ações por parte do UOL, os papéis já tinham caído 30%. O mercado não digeriu bem a ideia de mais uma oferta secundária, o que significa que o dinheiro não vai para o caixa da empresa, mas para o acionista vendedor.

Dividendos bilionários e uma disputa familiar

O caixa bilionário da PagSeguro acabou virando a gota d'água de uma disputa familiar envolvendo Luiz Frias e a irmã Maria Cristina Frias, que havia assumido o cargo de Diretora de Redação da Folha depois da morte do irmão Otávio Frias Filho, em agosto do ano passado.

A jornalista, que também comandava a coluna Mercado Aberto, publicada no jornal, foi destituída por Luiz de todas as suas funções de uma forma no mínimo embaraçosa. Ela ficou sabendo que seria afastada do dia a dia do jornal pelos colegas, quando chegou para trabalhar. Até seu e-mail estava bloqueado. Uma semana antes, a Folha tinha publicado uma entrevista em que Maria Cristina falava de seus planos para o futuro do jornal.

A disputa já chegou à Justiça e envolve justamente a distribuição de dividendos dos negócios mais lucrativos da família. Luiz detém dois terços da Folhapar, controladora do UOL, que por sua vez controla a PagSeguro. O outro terço pertence à empresa que edita o jornal.

Segundo reportagem publicada pelo site Brazil Journal sobre a briga, o irmão, um entusiasta do universo digital e que não vê futuro no jornal impresso, vinha se recusando a investir na publicação.

“Fontes próximas à família dizem que ele também vê na postura editorial do jornal - que enfrenta um embate com Bolsonaro - um risco às ambições da PagSeguro, que dependem de regulação do Banco Central”, diz a reportagem.

A tensão entre os herdeiros do velho Frias já vinha de algum tempo. Maria Cristina e Otavio queriam que o irmão mais novo liberasse parte dos dividendos para que esses recursos fossem injetados no jornal. Luiz bateu o pé e manteve sua posição de que o impresso tem que se virar sozinho.

No documento que chegou à Justiça, a jornalista pede esclarecimentos ao irmão sobre a reestruturação que ele impôs à Folha. Ela diz que não conhece sequer

a participação acionária na empresa que herdou do pai e que o irmão deixará o jornal “abandonado à própria sorte”.

A Folha não foi o primeiro negócio de Octávio Frias de Oliveira, mas foi o mais importante de sua vida. Até comprar o jornal, aos 50 anos de idade, ele fez um pouco de tudo: foi office-boy, vendedor de aparelhos de rádio, funcionário público, incorporador imobiliário e banqueiro. Nunca gostou de ser chamado de jornalista. Era um empresário, assim como o filho mais novo, que agora, dizem, quer ser banqueiro como pai. Neste ano, aliás, a PagSeguro lançou seu próprio banco digital, o PagBank.



Luiz Frias

Fortuna: US\$ 3,1 bilhões

Idade: 56 anos

Ranking da Forbes:
9º mais rico do Brasil



Como ficou bilionário

Foi o sucesso da PagSeguro, empresa que revolucionou o mercado brasileiro de meio de pagamentos, que levou Luís Frias para o seleto grupo de bilionários da Forbes. A empresa abriu capital na Bolsa de Nova York no início do ano passado e hoje está avaliada em US\$ 12,6 bilhões.

Como começou

Herdeiro da Folha de S. Paulo, ele começou a trabalhar no jornal nos anos 80 e na década seguinte foi um dos entusiastas da internet no Brasil, lançando o UOL, onde, mais tarde, surgiu a PagSeguro



Grande sacada

Levar as maquininhas de cartão da PagSeguro para microempreendedores e autônomos, que costumam ter dificuldade de acessar serviços bancários. Com isso, a empresa chegou primeiro em um mercado gigantesco e explodiu



Moral da história

Herdeiro de um negócio que estava fadado a encolher, Luís Frias conseguiu enxergar tendências e adaptar parte da empresa para atender às necessidades de um novo público. Errou bastante no meio do caminho, mas acabou fazendo uma jogada certa no mercado financeiro, que o deixou bilionário



Abilio Diniz

US\$ 2,9 bilhões

82 anos

Ranking da Forbes:

10º mais rico do Brasil

#10

Esse é bom de briga

Aos anos 70, Abilio Diniz, que já era obcecado por atividade física, colocou na cabeça que queria jogar polo, como seus irmãos. Chegou a ser escorraçado do campo, porque não levava muito jeito pra coisa. E saiu decidido: “Eu vou jogar essa merda”. Instalou um cavalo de madeira em casa e começou a treinar de manhã e à noite. Seis anos depois, foi campeão brasileiro de polo. A determinação com que o bilionário encara os esportes é a mesma que aplica na vida, nas (muitas) brigas em que se envolveu e nos negócios. Ao longo de cinco décadas, o empresário brasileiro transformou a pequena doceria fundada por seu pai, na maior rede varejista do País - o Grupo Pão de Açúcar, agora controlado pelos franceses do Casino.

Embora tivesse herdado o negócio da família, Abilio trabalhou duro para construir seu império, que o colocou entre os dez homens mais ricos do Brasil, com uma fortuna de US\$ 2,7 bilhões, segundo ranking da Forbes de 29 de novembro de 2019. Aos 82 anos, pai de seis filhos (a mais velha com 58 anos e o mais novo com 10), o empresário segue na ativa, com participações em empresas como BRF e Carrefour, onde é membro do conselho de administração da operação global.

No último ano, depois de deixar a presidência da BRF e ser indiciado pela Polícia Federal em um desdobramento da Operação Carne Fraca, Abilio está mais sossegado. Tem aparecido menos na imprensa, que sempre acompanhou de perto seus altos e baixos.

Como tudo começou

Abilio é o primeiro dos seis filhos de Valentim dos Santos Diniz e Floripes Pires. O pai veio de Portugal para o Brasil, em 1929, aos 16 anos. A primeira parada do navio, antes de seguir para São Paulo, foi na Baía de Guanabara, no Rio - onde ele avistou o Pão de Açúcar, que mais tarde daria o nome de sua rede de supermercados. Na capital paulista, começou a trabalhar como balconista de um mercadinho e depois abriu sua própria padaria. Em setembro de 1948, comprou um imóvel na Rua Brigadeiro Luis Antônio e inaugurou a doceria Pão de Açúcar. Abilio, com 12 anos, já circulava por ali.

Ele teve uma infância confortável, mas sem extravagâncias. Estudou em escola particular, depois cursou administração de empresas na Fundação Getúlio Vargas: foi aluno da segunda turma da história da faculdade. Quando começou a curso, Abilio queria ser professor e fazer pós-graduação na Universidade de Michigan, nos Estados Unidos. Mas uma proposta tentadora feita pelo pai o fez mudar de ideia. Seu Valentim o convidou para abrir um novo negócio, ainda pouco conhecido no Brasil: a família Diniz teria um supermercado - bem diferente dos mercadinhos a que estavam habituados, em que os clientes eram atendidos por funcionários no balcão. Abilio Diniz ficou.

Em abril de 1959, foi inaugurado o primeiro supermercado da rede Pão de Açúcar. No fim daquele ano, Abilio se formou em administração e, meses depois, casou-se com Auriluce, sua primeira mulher. A lua de mel de quatro meses por países da Europa e Estados Unidos virou praticamente uma viagem de trabalho, com visitas a lojas e grandes varejistas - tour que mais tarde seria incorporado ao seu método de trabalho. Ele costuma dizer que, “quem não tem competência para criar, tem que ter coragem para copiar”.

Conhecer as empresas lá de fora só aumentou a obsessão de Abilio por expandir o negócio. Comprando concorrentes e inaugurando lojas próprias, o Pão de Açúcar chegou ao fim dos anos 60, com mais de 60 unidades em 17 cidades. Era dele a palavra final sobre o endereço de cada novo supermercado. “Aprendi que as razões do sucesso de um supermercado são localização, localização e localização. Se você erra no layout, no mix de produtos, no preço, sempre dá para consertar. Mas, se abrir uma loja no lugar errado, está ferrado”, disse à jornalista Cristiane Correa, autora da biografia “Abilio - determinado, ambicioso, polêmico”.

A expansão não ficou restrita ao Brasil. Em 1969, o Pão de Açúcar inaugurou

sua primeira loja em Portugal - decisão que lhe trouxe dor de cabeça, mas que também lhe salvou a pele mais para frente. Quando a rede já tinha 20 unidades, a Revolução dos Cravos, que pôs fim a cinco décadas de ditadura, colocou no poder um governo que queria estatizar as empresas privadas. A rede da família Diniz não escapou. As lojas só foram devolvidas dois anos depois, em 1976, quase quebradas.

Enquanto desatava esse nó em Portugal, Abilio finalizava, no Brasil, a aquisição de sua maior concorrente naquele momento: a rede de supermercados Eletroradiobraz. “Nessa época, Abilio já era um empresário conhecido, que circulava com desenvoltura em Brasília e se tornara interlocutor frequente de jornalistas”, escreve a biógrafa do empresário. “Era jovem, bonito, bem-sucedido e se vestia com ternos alinhados.”

Década perdida

Ele jamais entrava numa disputa para perder, seja com concorrentes ou dentro de casa. Na década de 70, seu Valentim distribuiu ações do Pão de Açúcar para os seis filhos. Abilio, que já detinha 16% da companhia, teve de dividir espaço com os outros irmãos no negócio, o que não deu muito certo. Começava ali uma batalha que deixou marcas profundas na família. Foi nesse contexto, para se distanciar das brigas familiares, que o empresário aceitou o convite do governo para participar do Conselho Monetário Nacional (CMN) como representante do setor privado. “Quando penso naquela fase, chego à conclusão que não consegui fazer nada de concreto ali, não consegui imprimir minha marca. Aquela foi minha década perdida”.

Quando estava terminando o segundo mandato no CMN, Abilio foi acusado de sabotar o Plano Verão, que previa entre outras coisas o congelamento de preços, e por pouco não foi preso. A Polícia Federal encontrou milhões de latas de óleo em um depósito do Pão de Açúcar, enquanto em muitas lojas o produto estava em falta. Foi um escândalo na época.

A década perdida de Abilio terminou com um sequestro, em dezembro de 89 - que o levaria a fazer terapia e tomar antidepressivos. Sem seguranças, o empresário foi capturado quando saía de casa, dirigindo sua Mercedes. Passou seis dias em um cativeiro de 5 metros quadrados até ser libertado pela polícia. Ao chegar em casa, tomou remédios para dormir, acordou no dia seguinte e foi

trabalhar.

Crise

Enquanto Abilio circulava por Brasília, os irmãos fizeram mudanças que o desagradaram. A mais emblemática foi a transferência para uma nova sede, super luxuosa, que ficou conhecida como Palácio de Cristal. O requinte das novas instalações contrastava com o resultado da rede, que estava fragilizada, com as contas no vermelho, dívidas, tendo que enfrentar um cenário de inflação altíssima e já sem conseguir pagar fornecedores. O Carrefour assumiu a liderança do setor. E seu Valetim pediu a volta de Abilio.

Parecia não haver mais saída: os bancos não queriam emprestar para o Pão de Açúcar e a família chegou a colocar o negócio à venda, mas não houve interessados. Ao mesmo tempo em que a empresa enfrentava uma de suas maiores crises, os irmãos se digladiavam. O primeiro a fazer um acordo para sair foi Alcides, depois de uma negociação feita sem a participação de Abilio, apenas com o pai e com um dos principais executivos do grupo, Luiz Carlos Bresser-Pereira. Levaria ainda cinco anos (de muita briga) para que os outros irmãos vendessem suas participações e deixassem Abilio reinar absoluto - o que só foi possível com os recursos obtidos com a venda da rede em Portugal. Nesse período, a disputa foi tamanha que até dona Floripes entrou na Justiça contra o filho mais velho, a favor dos demais.

Sem compradores e sem crédito, Abilio Diniz teve de se virar sozinho. O lema era “cortar, concentrar e simplificar”. O Palácio de Cristal foi vendido e o Pão de Açúcar voltou para a sede original. O número de funcionários caiu de 45 mil, em 1990, para 17 mil no fim de 1991. A varejista, que tinha 626 lojas em 1985, chegou em 1992 com 262 unidades. Só as que davam lucro sobreviveram. Com os ajustes, a empresa voltou ao lucro no fim de 2001.

De volta ao topo

Superada a fase crítica, Abilio precisava de dinheiro para ganhar escala. Com a abertura de capital na Bolsa, em 1995, o Pão de Açúcar iniciou uma série de aquisições: foram 35 em quinze anos. Em 1999, para manter a expansão, a empresa precisava de mais dinheiro - e uma possibilidade seria vender uma participação minoritária na companhia para uma varejista estrangeira. Abilio

conversou com redes como Carrefour e Walmart, mas acabou fechando negócio com o Casino. O grupo francês comprou 24,5% do Pão de Açúcar por US\$ 854 milhões. O brasileiro não imaginava, mas ia se incomodar.

A empresa - e Abilio - voltaram ao topo. A essa altura, ele já estava com 65 anos e o assunto sucessão entrou em pauta. Com a ajuda de um especialista em empresas familiares, o empresário assumiu a presidência do conselho de administração e passou o bastão para um executivo que trabalhava há 10 anos na área financeira do grupo. Não deu certo. Buscaram um profissional de fora, que também não vingou.

Na prática, Abilio continuava mandando em tudo, com seu jeitão arrogante, vaidoso e, por vezes, grosseiro. Por anos, ele foi chamado na empresa de “doutor Abilio”. Fazia visitas surpresas às lojas, acompanhava em detalhes a operação. Todas as segundas-feiras, às 7h30, o chefe comandava as Plenárias do Pão de Açúcar, com cerca de 200 executivos de todas as áreas. Fazia perguntas, cobrava explicações e não aceitava qualquer resposta. A tensão era tanta que muita gente chegava no escritório às 4h para se preparar para a reunião.

Em 2003, no entanto, ele assinou um contrato que colocaria um ponto final em seu reinado no Pão de Açúcar. O Casino aumentou sua participação de 25% para 34%, injetando mais US\$ 890 milhões no grupo. O contrato previa que o Casino assumiria o controle total da empresa brasileira a partir de 22 de junho de 2012. Uma cláusula dizia que Abilio poderia continuar como presidente do conselho enquanto estivesse mental e fisicamente apto a desempenhar a função.

O próprio Abilio e quem o cercava já imaginava que, àquela altura, com 75 anos, ele estaria aproveitando a vida e a família. Em 2004, ele se casou com Geyze, 35 anos mais jovem, e teve dois filhos, Rafaela e Miguel, hoje com 13 e 10 anos. Não foi o que aconteceu. Abilio rejuvenesceu. Estava mais ativo do que nunca.

Em 2009, em um intervalo de seis meses, o empresário negociou a compra do Ponto Frio, de Lily Safra, e das Casas Bahia, da família Klein, tornando-se a maior rede de eletroeletrônicos do País. Semanas depois do contrato assinado com os Klein, os sócios se sentiram prejudicados e queriam revisar os termos do negócio. A disputa se estendeu por quase um ano, até que Abilio aceitou pagar mais pela participação dos sócios.

Ele não é invencível

Mas nenhum outro embate abalaria mais o empresário como o que ele travou com Jean-Charles Naouri, dono do Casino. Quando 2012 começou a se aproximar, Abilio tentou mudar o contrato, afinal estava em perfeita forma, querendo trabalhar, e argumentava que o cenário na empresa e no País havia mudado muito. Naouri não quis conversa. Começava a maior disputa societária da história do Brasil. No meio do caminho, para tentar virar o jogo, Abilio iniciou sigilosamente uma negociação com o Carrefour, o maior concorrente do Casino, com a participação controversa do BNDES. A negociação vazou, azedando ainda mais a relação dos dois sócios.

Depois de gastar mais de US\$ 500 milhões, com banqueiros, advogados e consultores, as duas partes chegaram a um acordo em setembro de 2013, quando Abilio deixou definitivamente a empresa fundada por seu pai - mas já estava engatilhando outros negócios. Enquanto a briga com o francês rolava, o empresário comprou participações na BRF, dona da Sadia e da Perdigão, e no Carrefour, onde é conselheiro e um dos maiores acionistas.

Na empresa de alimentos, Abilio ocupou por cinco anos a presidência do conselho de administração, mas entrou em atrito com os fundos de pensão, que não concordavam com a estratégia adotada pela companhia sob o comando do empresário. Sua saída foi tumultuada.

Ao deixar a BRF em abril do ano passado, disse que a empresa de alimentos não era sua vida e que iria em busca de “outros brinquedinhos para investir”. “O Abilio não é só business. Tenho meus estudos de longevidade com qualidade de vida, dou aula na Fundação Getulio Vargas e quem tem criança pequena em casa e esposa jovem tem que cuidar disso. Tem três coisas que eu odeio: cebola, despertador e despedidas”, disse em sua última entrevista na BRF.



Abilio dos Santos Diniz

Fortuna: US\$ 2,9 bilhões

Idade: 82 anos

Ranking da Forbes:
10º mais rico do Brasil



Como ficou bilionário

Trabalhando duro e costurando uma série de aquisições, fez o pequeno negócio da família se tornar a maior rede varejista do País

Como começou

Formado em administração de empresas na FGV, Abilio queria ser professor, mas foi convencido pelo pai a inaugurar um supermercado em São Paulo, modelo que era novidade no varejo brasileiro



Grande sacada

Identificou que um negócio com margens baixas como o do varejo precisava de escala: comprou concorrentes e fez sociedades para levantar recursos e bancar a expansão



Moral da história

Em sua trajetória, Abilio passou por altos e baixos, enfrentou crises econômicas, brigas familiares, disputas societárias, perdeu algumas batalhas, mas nada disso o derrubou. Quem apostou que ele cairia, mordeu a língua.



Gostou deste ebook? E se você pudesse começar agora a sua Rota do Bilhão?

As histórias acima mostram como homens que saíram do zero chegaram ao topo.

A próxima década pode ser a sua chance de dar um salto financeiro.

***Finalmente, você terá um Mentor de Investimentos
pode te guiar na rota da fortuna.***

O Seu Dinheiro abriu uma turma para 100 leitores ambiciosos.
Esse convite é só para pessoas que buscam dar grandes tacadas na bolsa.

ACESSAR AGORA

Créditos

Esse conteúdo foi produzido pela
equipe do **Seu Dinheiro**.

Saiba mais sobre o projeto **aqui**.

Reportagem

Naiana Oscar

Design

Andrei Moraes

Edição

Marina Gazzoni

Imagens

Shutterstock

Siga o **Seu Dinheiro**
nas Redes Sociais



**Seja
Premium!**

Entre para o clube vip de leitores
do Seu Dinheiro e tenha acesso a
conteúdos exclusivos

QUERO SER PREMIUM