



MONTAGEM DE LEANDRO FONSECA SOBRE FOTOS DE: GERMANO LÜDERS, ANA PAULA PAIVA/VALOR/FOLHAPRESS.

GALEAZZI, ABILIO E FARIA:
dez dos 12 vice-
presidentes da BRF
perderam o emprego
em um ano

TEMPÉSTADE NA FÁBRICA

Como um grupo de acionistas liderado pelo empresário Abilio Diniz está virando de pernas para o ar a mais poderosa companhia de alimentos brasileira, a BRF

TATIANA BAUTZER

ASSAVA DAS 11 DA NOITE DE 10 DE FEVEREIRO QUANDO CLAUDIO GALEAZZI CONCLUIU QUE, PARA CONSEGUIR PEGAR NO SONO, precisaria da ajuda de uma garrafa de vinho. Caminhou até sua adega e abriu um Châteauneuf Laiffe Rothschild (safra 1989), que, tido como um dos melhores do mundo, custava pelo menos 7.000 reais. Tomou meia garrafa, guardou o resto na geladeira e voltou para o quarto. Mas, mesmo anestesiado pelo álcool, rolou na cama, insone, até o início da manhã do dia seguinte. Com a carreira que teve, Galeazzi não é do tipo que perde o sono por bobagem: ao longo dos anos, tornou-se especialista em corte de custos, responsável por demitir mais de 20.000 pessoas nas empresas que comandou — o que lhe rendeu o apelido de Mãos de Tesoura. Mas, mesmo com essa experiência toda em tomar decisões difíceis, ele nunca se sentira tão inseguro quanto naquela noite. No dia seguinte, anunciaria internamente uma mudança radical em todo o processo de produção da BRF, empresa de alimentos dona das marcas Sadia e Perdigão e que Galeazzi preside desde agosto do ano passado. A rotina de nada menos que 85.000 funcionários seria afetada pelas mudanças. Demitir pode até ser doloroso, mas é simples. No dia 11 de fevereiro, Galeazzi viraria um gigante de pernas para o ar — e, se algo desse errado, a produção de uma das maiores fabricantes de alimentos do mundo poderia simplesmente parar.

Quando chegou à sede da BRF, na rua Hungria, zona oeste de São Paulo, Galeazzi deflagrou a operação Plant Storm — ou Tempestade na Fábrica, numa referência à operação Tempestade no Deserto, que em 1990 começou a Guerra do Golfo. O projeto havia sido desenhado por ele e outros três executivos nas seis primeiras semanas do ano, sob sigilo total. Para não levantar suspeitas, o grupo se reuniu em salas e andares diferentes a cada dia. Galeazzi chamou numa sala a principal vítima da tempestade, o vice-presidente de operações, Nílvo Miltank, funcionário que, após três décadas na empresa, havia se tornado o senhor absoluto das 50 fábricas da BRF. Ele estava demitido. Simultaneamente, eram empastados em outra sala três diretores regionais que, a partir dali, responderiam

dição por 14 anos e, depois da fusão com a quebrada Sadia, em 2009, assumiu o comando da BRF. Após a revolta liderada por um grupo de acionistas insatisfeitos, uma nova tríplice tomou o poder. O empresário Abílio Diniz, que deixou a presidência do conselho do Pão de Açúcar, comprou 1,2 bilhão de reais em ações da BRF e assumiu o cargo de Secches. O jovem financista Pedro Faria, representante do fundo de investimento Tarpon, tornou-se presidente da área internacional da empresa. E Galeazzi, o consultor que assume a missão mais complexa de sua carreira. De um ano para cá, 2.000 pessoas, entre elas dez dos 12 vice-presidentes, foram demitidas, uma divisão (de carne bovina) foi vendida e outra (de laticínios) posta à venda. Mas, talvez mais importante do que as demissões ou a

O OBJETIVO NÃO DECLARADO DE ABÍLIO É LEVAR O PREÇO DA AÇÃO DA BRF A 100 REAIS ATÉ 2017. É MAIS DO QUE O DOBRO DO PATAMAR ATUAL

diretamente a Galeazzi — e que haviam viajado até a sede da empresa sem saber do que se tratava. Em menos de 24 horas, 150 executivos perderiam o emprego e toda a estrutura fabril da empresa seria alterada. O cargo de Miltank foi extinto, e o número de camadas hierárquicas entre a fábrica e a presidência caiu de cinco para três. Para alívio de Galeazzi, tudo isso foi feito sem que as fábricas parassem.

A operação Tempestade na Fábrica foi o ápice daquele que é o mais ambicioso, arriscado e apressado processo de reestruturação em curso no mercado brasileiro. Em abril do ano passado, um grupo de acionistas rompeu com décadas de estabilidade e sacou Nílvo Secches do posto de presidente do conselho de administração da BRF. Secches havia sido presidente da Per-

venda de unidades, está em andamento uma completa reengenharia de uma empresa que fatura 30 bilhões de reais por ano. O objetivo não declarado dos novos donos é levar o preço da ação da companhia a pelo menos 100 reais até 2017 — mais que o dobro do patamar atual. Caso consigam, poderão fazer da BRF uma das cinco maiores empresas do Brasil. Mas, claro, tudo pode dar errado. Para manter a confiança do mercado financeiro no novo time, cada um de seus integrantes tem uma certeza: não há tempo a perder.

A maré não estava boa para Abílio Diniz em agosto de 2012. Dois meses antes, ele havia perdido o controle do Pão de Açúcar para sua nêmesis, o francês Jean Charles Naouri, dono do varejista Casino. Todas as tentativas de negociar uma saída para Abílio ha-



GERMANO LÜDERS

/A BRF EM DOIS

A empresa que Abílio assumiu viveu

■ Preço da ação em reais ■ Faturamento

A ERA NILDEMAR⁽¹⁾

INÍCIO DA BRF

16,33

21 bilhões

225 milhões

/ 2009 /

22,7 bilhões

804 milhões

/ 2010 /

MOMENTOS /

seu melhor momento na bolsa após quatro anos de gestão de Nildemar Secches

■ Lucro (em reais)

A ERA ABÍLIO

43,9

25,7 bilhões

1,4 bilhão

/ 2011 /

28,5 bilhões

770 milhões

/ 2012 /

30,5 bilhões

1,1 bilhão

/ 2013 /

/ 2014 /

A BRF HOJE

O tamanho da empresa comandada desde abril de 2013 por Abílio Diniz

/FUNCIONÁRIOS

110 000

/FÁBRICAS

Brasil 50

Argentina 9

Emirados Árabes 1

Inglaterra 1

Holanda 1

TOTAL 62

/MERCADOS

56%

44%

Vendas no Brasil

Vendas no exterior

(1) O quadro mostra a gestão de Nildemar à frente da BRF. Antes, ele esteve por 14 anos na presidência da Padigliao. Fonte: empresa

viam freccassado, e ele começava a se ver numa posição inteiramente nova — tinha a cadeira de presidente do conselho, mas não o poder. Foi quando recebeu um e-mail que mudaria tudo. O remetente era Zeca Magalhães, fundador da Tarpon. Magalhães foi misterioso: oferecia a Abílio a perspectiva de entrar num negócio “possivelmente maior do que o Pão de Açúcar”. Curioso, o empresário convidou o financista para uma reunião na sede do Pão de Açúcar, na zona sul de São Paulo. Magalhães, então, ofereceu a Abílio outra cadeira, esta com o poder — a de presidente do conselho da BRF. Nem Abílio nem os demais acionistas da empresa sabiam na época, mas estava em curso uma conspiração para derrubar do poder Nildemar Secches.

POUCA AMBICÃO

Desde 2011, a Tarpon e a Previ, fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil, vinham cobrando resultados melhores para a BRF. Juntos, os dois fundos tinham 20% das ações. Para a Tarpon, o bom desempenho da BRF era questão vital. O fundo usou quase metade de seu dinheiro para comprar ações da BRF. A necessidade de substituir Secches já tinha sido discutida entre os fundos de pensão Previ, Petros (da Petrobras) e Valia (da Vale). Em conversas reservadas, reclamavam do que consideravam “falta de ambição” de Secches e sua equipe. Para os acionistas insatisfeitos, a cúpula da BRF, toda oriunda da Perdigão, sentia-se acomodada em função de sua “vitória” na histórica guerra com a Sadia, empresa que quebrou após uma desastrosa operação financeira com derivativos. “A empresa estava perdendo oportunidades de crescer, principalmente no mercado externo”, diz Marco Geovane, diretor de participações da Previ. Após os maus resultados de 2012, Previ e Tarpon decidiram agir — começaram a procurar um substituto para Secches. “Queríamos alguém que pudesse ser acionista e colocasse parte de seu patrimônio em risco. Abílio se encaixou perfeitamente nesse perfil”, diz Geovane. Magalhães, que conhecia Abílio dos

/ OS PERSONAGENS DA TRAMA /

Os executivos que protagonizaram a transformação pela qual a BRF vem



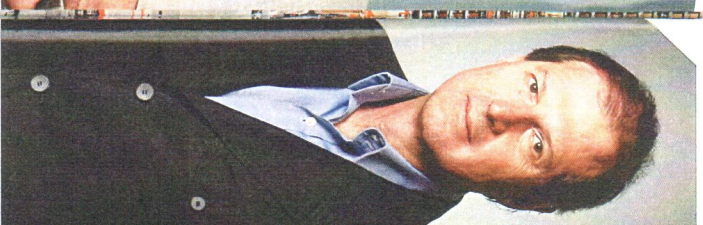
MARCO GEOVANE
Diretor de participações da Previ



ABÍLIO DINIZ
Presidente do conselho de administração



CLAUDIO GALEAZZI
Presidente da BRF



WALTER FONTANA
Conselheiro da BRF



PEDRO FARIA
Presidente internacional da BRF



NILDEMAR SECCHES
Ex-presidente do conselho

passando nos últimos 12 meses

Estava decidido a mudar a gestão na BRF desde o início de 2012. A Previ é a maior acionista da BRF. Definir, junto com a gestora Tarpon, o perfil do novo presidente do conselho: um empresário com experiência de gestão e dinheiro para comprar uma grande participação acionária

Começou a negociar sua ida para a BRF em agosto de 2012, menos de dois meses depois de entregar o controle do Pão de Açúcar ao grupo francês Casino. Em setembro do ano passado, deixou definitivamente o Pão de Açúcar para se dedicar ao comando da BRF

Chegou à BRF como consultor em abril de 2013, junto com a nova gestão. Com experiência em reestruturações, é especialista em corte de custos. Ganhou a confiança de Abílio Diniz ao presidir o Pão de Açúcar de 2007 a 2009. Galeazzi deveria permanecer no cargo até o fim de 2015

É da família fundadora da Sadia e era presidente de empresa quando operações desastrosas com derivativos a levaram à lona. Era conselheiro da BRF, mas suas sugestões não eram ouvidas. O bom relacionamento com Galeazzi e Tarpon fez dele, de novo, um conselheiro influente

Sócio da gestora de recursos Tarpon, era conselheiro da empresa desde 2011. Com a entrada de Abílio, assumiu um cargo informal de “chefe dos diretores”. Seu mandato na área internacional é visto como um treinamento para suceder Galeazzi na presidência

Secches estava preparando sua aposentadoria, mas a saída foi antecipada pela articulação dos acionistas. Em 15 anos, transformou a Perdigão de uma empresa quase quebrada na maior do setor. O faturamento cresceu 25 vezes. Foi acusado por conselheiros insatisfeitos de “falta de ambição” no comando da BRF

tempos em que foi acionista do Pão de Açúcar, foi escolhido para sondá-lo, em agosto. Três meses depois, numa reunião com Geovane, Abílio impôs como condição não disputar o cargo com Secches na assembleia que escolheria o novo conselho de administração, em abril. Ouvia que a decisão já estava tomada e que o executivo sabia da substituição. Executivos próximos a Secches dizem que ele, de fato, estava se preparando para deixar o cargo. Mas que nada estava definindo — principalmente, ele não suspeitava que a escolha de seu sucessor aconteceria às suas costas.

Tempestades de neve são coisa rara em Petra, cidade histórica erguida há mais de 2.300 anos no que hoje é a Jordânia. Em janeiro de 2013, o amarelo típico das areias do deserto foi substituído pelo branco da nevasca que bloqueou estradas e derrubou as telecomunicações na região. Ningüém, assim, conseguiu encontrar Secches, que estava de férias em Petra quando começaram os rumores de que Abílio estava acumulando ações da BRF com o objetivo de assumir seu cargo. No dia 8 de janeiro, quando a notícia foi divulgada pela coluna *Kadav Online*, de VEA, o pânico tomou conta da diretoria da empresa — um pânico potencializado pelo sumiço de Secches. Ele estaria a par da articulação? Por que não havia contado a ninguém? Secches só conseguiu retornar as ligações cinco dias depois do vazamento da trama para derrubá-lo. Já havia dado tempo para seus subordinados armarem um plano de resistência. Com 12% das ações da BRF, a Petros, fundo de pensão dos funcionários da Petrobras, havia se mostrado frontalmente contrária à chegada de Abílio. Décio Silva, presidente da fabricante de compressores Weg e dono de outros 3,5% das ações, também. Os diretores da empresa viram ali a oportunidade de manter Secches (e eles próprios) no cargo por ao menos mais um ano. Mas, magoado pelo que considerou falta de consideração por seus serviços prestados, Secches decepcionou os mais briguentos com sua resposta. “Não vou

FOTOS: GERMANO LÜDFERS; ANA PAULA PAIVA/VALOR/FOLHAPRESS; MARISA CAUDURO/VALOR/FOLHAPRESS; ANA PAULA PAIVA/VALOR/AG; O GLOBO; JULIO BITTENCOURT/VALOR/FOLHAPRESS.

brigar”, disse aos subordinados. “Não posso ser presidente do conselho brigando para ter apoio de 51% dos acionistas. Se querem me tirar, eu saio.” Estava livre o caminho para a tomada do controle da mais poderosa empresa de alimentos do país.

Duas semanas antes da assembleia, marcada para 9 de abril, Abílio convocou José Antonio Fay, então presidente da BRF, e seus 12 vice-presidentes para uma reunião na sede da Tapira, na avenida Brigadeiro Faria Lima, centro financeiro de São Paulo. Como costuma acontecer em reuniões desse tipo, o novo chefe prometeu fazer mudanças pouco dolorosas e disse que a equipe era “vitoriosa”. De fato, a ação da BRF estava em seu pico histórico na época da troca no comando. Não parecia, portanto, o caso de mudar tudo. Mas apenas dois dos 13 executivos convocados mantiveram o emprego um ano depois.

44 DO SEGUNDO TEMPO

Segundo executivos próximos a Abílio, ele ficou horrorizado com o que viu depois de assumir a BRF. Numa conversa com investidores, chegou a dizer que a empresa estava “torta”. Pareceu a muitos uma descortesia com Secces, que reagiu batendo de volta numa entrevista. Mas a verdade é que, para quem ouvisse Abílio internamente, “torta” não passava de um eufemismo. “Chegamos aos 44 do segundo tempo”, disse aos demais conselheiros. O diagnóstico concluiu após os primeiros 100 dias foi cruel. A BRF era uma empresa burocrática, cara e lenta. Perdia tempo e dinheiro em negócios como carne bovina e laticios. Lidava passivamente com notórios exemplos de desperdício, como fábricas de laticínios instaladas em regiões sem fornecimento de leite. Algemas de suas linhas de produção operavam com metade da capacidade ociosa. Para completar, a BRF pagava bônus a seus executivos, mesmo quando não cumpriam metas. “Já no início do ano não eram cumpridas as metas de vendas e resultados, mas os custos fixos não eram reduzidos. A cada mo-



JOHN BLAKE

CONFINAMENTO DA JBS NOS ESTADOS UNIDOS: aquisição da Seana cria rival à altura para a BRF



FERNANDO QUEIROZ, DO MINERVA: ele comprou a divisão que a BRF não queria mais

mento havia uma justificativa diferente para maus resultados”, diz o conselheiro Luiz Fernando Furlan.

Ficou claro, na largada, que as mudanças seriam radicais e o time “vitorioso” acabaria saindo. Três vice-presidentes deixaram a empresa quatro meses depois. Fay decidiu pedir demissão em junho, quando emergiram detalhes do plano de corte de custos desejado pelo conselho — que previa, entre outras coisas, a demissão imediata de dezenas de diretores, a possível venda do negócio de laticios (Fay veio da Batavo) e a opção por crescer menos e lucrar mais. Ao perceber que executaria um plano sobre o qual não teria influência, Fay teve uma conversa definitiva com Abílio. “Nós vamos acabar brigando, e isso não é necessá-

rio”, disse Fay. Na negociação da saída, Fay recebeu um pacote de 20 milhões de reais. Outros vice-presidentes ganharam de 3 milhões a 5 milhões de reais, além de um ano e meio de salário, desde que se comprometessem por escrito a não trabalhar na concorrência. “As vezes, as pessoas têm dificuldade de lidar com a mudança, e aí você precisa trocar”, afirma Abílio.

Mas não demoraria até que Abílio fosse forçado a perceber que não teria, na BRF, o mesmo poder absoluto de que já desfrutava no Pão de Açúcar. Ele não conseguiu, por exemplo, emplacar seu candidato a sucessor de Fay: Pedro Faria, Conselheiro da BRF desde 2011, o executivo de 38 anos foi o mais ativo membro do comitê formado nos primeiros 100 dias para

ASSIM QUE GALEAZZI ASSUMIU, 1.350 FUNCIONÁRIOS FORAM DEMITIDOS, NA ÁREA ADMINISTRATIVA, O CORTE FOI DE 20% DO PESSOAL

definir as mudanças por que passaria a empresa. Abílio fez chegar aos demais conselheiros que indicaria Faria para a presidência, mas seu nome foi bombardado, sobretudo pela Previ, que o considerou inexperiente para o cargo. Abílio acabou recorrendo a um velho conhecido, o consultor Claudio Galeazzi, responsável por reestruturar o Pão de Açúcar de 2007 a 2009.

Faria assumiu a área internacional e será treinado para suceder Galeazzi no fim do ano que vem.

Assim que Galeazzi tomou posse, 1.350 funcionários foram demitidos. Ele estava, ali, executando a primeira parte da missão dada a ele pelo conselho — transformar Sadia e Perdigão em uma empresa só, de fato. Essas demissões se concentraram na área

administrativa, na qual, segundo o conselho, era comum que duas pessoas (uma ex-Sadia, outra ex-Perdigão) fizessem o trabalho de uma. No total, 20% dos funcionários da área foram cortados. Em seguida, 40 diretores foram demitidos e, às vezes, fechadas. As equipes de vendas, antes divididas por marcas, foram unificadas.

Um dos principais indicadores usados pelo conselho para mostrar que havia algo errado na BRF era a rentabilidade. Na média, a empresa ganhava 10% do que vendia. E, menos do que tanto Sadia quanto Perdigão lucravam de forma separada. Como se sabe, qualquer fusão tem como premissa o corte de custos (as famosas “sinergias”) para elevar a rentabilidade. Não foi o que aconteceu com a BRF. Ex-

/ UM ANO DE MUDANÇAS /

O que já mudou na BRF desde abril de 2013. A empresa demitiu 2 000 pessoas e pôs à venda áreas menos rentáveis, como a de laticeos

/ MAIS SADIA, MENOS PERDIGÃO

Nos primeiros anos da BRF, a gestão da antiga Perdigão dava as cartas. Com Adílio, a Sadia ganhou força. Seus principais executivos foram mantidos. A empresa já estudou até trocar o nome da companhia para Sadia, mas a ideia foi abandonada

/ MENOS VARIEDADE

A BRF diminuiu 30% o número de produtos ao eliminar aqueles com margem menor ou que prejudicavam a distribuição. A empresa está se desfazendo de divisões inteiras, como a área de carne bovina, adquirida pela Minerva, e a de laticeos, dona das marcas Batavo e Elegê, que está à venda

/ MAIS AGILIDADE

A vice-presidência operacional foi extinta e a estrutura de diretorias regionais foi reduzida de cinco para três — que se reportam diretamente à presidência, em São Paulo. A intenção é reduzir o tempo de resposta a mudanças na demanda, aproximando a BRF do consumidor

/ DEMISSÕES

Em um ano, a BRF demitiu cerca de 2 000 pessoas — a maior parte na área administrativa. Apenas dois dos 12 principais executivos foram mantidos. Alguns demitidos tinham até 30 anos de empresa, como Nilvo Mittanck, ex-vice-presidente de operações

/ ENFIM, UMA SÓ EMPRESA

A BRF não tinha unificado os 4 000 funcionários da equipe de vendas — o que aumentava os custos e tornava o processo menos eficiente. Agora, todos vendem as marcas Sadia e Perdigão, o que vai permitir à empresa chegar a mais endereços com a mesma equipe. A meta é passar de 140 000 para 200 000 pontos de venda



PRODUTOS DA BRF: a nova cúpula da empresa prefere vender menos e privilegiar produtos mais rentáveis

ALEXANDRE BATTIBUGLI

O OBJETIVO DOS NOVOS CHEFES DA BRF É DOBRAR A MARGEM DE LUCRO DA EMPRESA. PARA CHEGAR LÁ, NÃO BASTA UM PUNHADO DE DEMISSÕES

cutivos da antiga administração culpam a demora na aprovação da fusão no Conselho Administrativo de Defesa Econômica e a alta histórica no preço dos grãos em 2012. Para a nova gestão, isso não passa de desculpa. O objetivo atual é levar a margem para até 19%, ou o dobro da média dos últimos anos — mesmo que, para isso, seja preciso crescer menos.

Dobrar a margem de lucro de uma empresa como a BRF requer mais do que alguns milhares de demissões. É preciso, de fato, mudar tudo. A primeira decisão foi sair de negócios problemáticos, numa reversão da expansionista estratégia anterior tanto da Sadia quanto da Perdigão. Já em novembro a empresa vendeu sua divisão de bovinos para o frigorífico Minerva. Em

fevereiro, colocou à venda sua pouco rentável divisão de laticeos, que responde por 10% do faturamento e é dona de marcas conhecidas, como Batavo e Elegê. Cerca de 30% dos produtos, os de menor margem, foram eliminados. No exterior, a ordem é tornar a BRF menos dependente das exportações de produtos *in natura*, que hoje respondem por quase 85% das

vendas externas, e triplicar a participação dos alimentos processados. Pedro Faria cortou a exportação anual de frango em 220 000 toneladas, ou 10% do total, na tentativa de melhorar os preços. Como consequência, a empresa pôde arrendar um abatedouro desativado principalmente a exportações e transferir seus 600 funcionários. Se antes se orgulhava de vender para 120

países, o objetivo agora é se concentrar na meia dúzia em que a BRF pode ser líder — países como a Rússia e regiões como o Oriente Médio, para onde vão 32% das exportações da empresa.

Talvez o aspecto mais simbólico dessa busca por rentabilidade seja a escolha da Sadia como a principal marca da empresa. Rivais por décadas, Perdigão e Sadia brigavam pelo mesmo consumidor. Após a fusão, da qual os “perdigões” saíram vitoriosos, continuou basicamente do mesmo jeito. Mas, no último ano, a cúpula da BRF decidiu usar a Perdigão como marca de “combate” — ou seja, para brigar com as rivais Aurora e Seana. A diferença de preço entre as duas marcas, que não passava de 12% em favor da Sadia até um ano atrás, hoje pode chegar a 30%. A marca Perdix

foi eliminada do Oriente Médio, maior mercado da BRF no exterior. E o maior investimento em marketing do último ano foi a campanha do “frango sem hormônio” Sadia (que revoltou a associação dos produtores, já que nenhum frango no Brasil recebe hormônios para crescer). Até mesmo a mudança do nome da empresa de BRF para Sadia foi estudada. São vitórias pessoais para o conselheiro Walter Fontana, que comandava a Sadia quando a lambança com derivativos a fez tombor. A amigos, Secches afirma que seu maior erro pós-fusão foi ter mantido seu aquitaval Fontana no conselho de administração. Fontana mantém relações estreitas com Zeca Magalhães (que o chama de “Tio”) e, para Secches, foi um dos articuladores de sua queda. “Meus conselhos hoje são mais ovídicos”, diz Fontana, que nega que a rivalidade entre Sadia e Perdigão tenha sido determinante na saída de Secches. “Antes, minhas opiniões eram vistas como críticas.”

RÁPIDO DE MAIS?

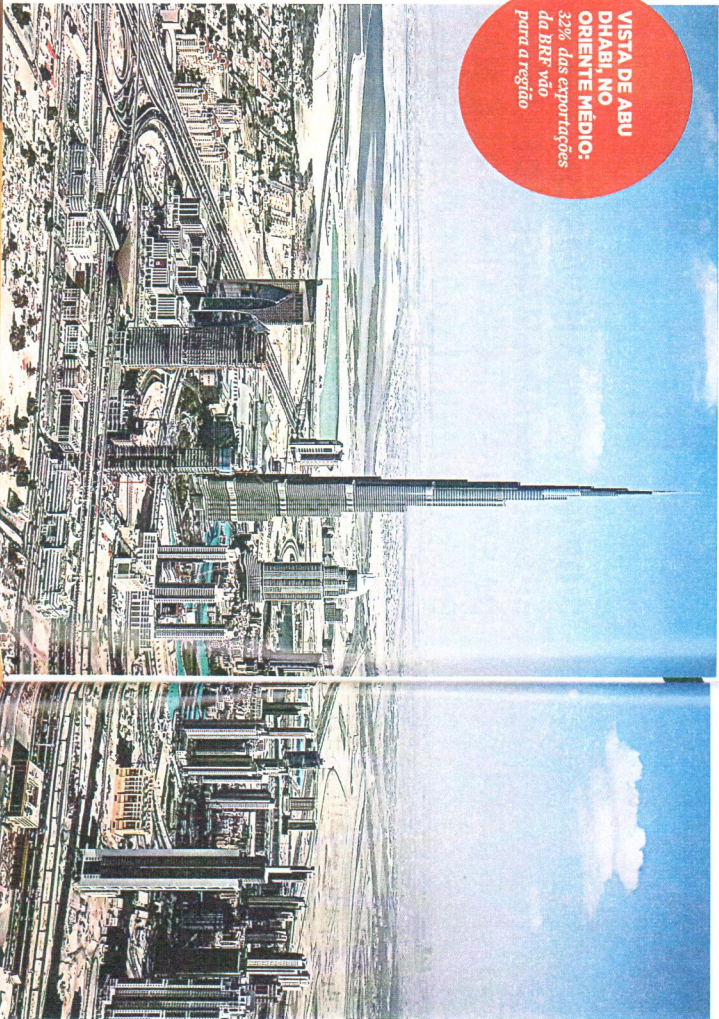
A velocidade com que tantas mudanças vêm sendo feitas assusta até mesmo os mais próximos aliados de Abílio. Pelo menos duas vezes, o conselho de administração reagiu. Em dezembro, Galeazzi demitiu o vice-presidente financeiro, Leopoldo Saboya. Por semanas, eles vinham negociando sua transferência para o comando da subsidiária na Argentina. Estava tudo certo até que Saboya foi informado de que responderia a Pedro Faria, não a Galeazzi. Ele pediu para continuar na vice-presidência — mas foi demitido. “Ele entrou na reunião presidente na Argentina e saiu sem emprego”, diz um executivo da BRF. “Foi um choque.” Os conselheiros se assustaram com a demissão. Era mudança demais ao mesmo tempo, alegaram. O conselho só aprovou sua saída três dias depois e inicialmente recusou o nome apresentado por Galeazzi para substituí-lo, o então diretor Augusto Ribeiro. O nome só foi confirmado uma semana depois, no dia 20. Mas o momento mais tenso aconteceu nos dias que se seguiram à operação Tempestade na Táblica. Galeazzi

CAMINHÃO DA SADIA NA RUSSIA: escolha de mercados-chave para crescer no exterior



DIVULGAÇÃO

VISTA DE ABU DHABI, NO ORIENTE MÉDIO: 32% das exportações da BRF vão para a região



XU JIAN/GETTY IMAGES

promoveu ali uma mudança radical na área mais sensível de uma empresa como a BRF, a produção. Seu objetivo era reduzir as camadas entre a presidência e o chão de fábrica — e, assim, fazer com que as fábricas respondessem mais rapidamente às demandas do mercado. Conselheiros ficaram indignados por não terem sido informados com antecedência. No dia seguinte, Galeazzi tomou o jatinho da companhia, um Phenom 100, para fazer sua turnê de explicações. Sua primeira parada foi Jaraguá do Sul, em Santa Catarina, onde fica a sede da Weg, empresa presidida pelo conselheiro Décio Silva — notório crítico das mudanças capitaneadas por Abílio Diniz. Décio ficou tão incomodado que acabou pedindo sua renúncia do conselho uma semana depois. Em seguida, o jatinho

mais altos abre espaço para a concorrência, tanto no Brasil quanto no mercado externo. Em novembro, o combalido frigorífico Marfrig vendeu a Seara para o rival JBS, maior processadora de carne do mundo. A venda criou um concorrente de fato para a BRF, como demonstrado pela agressiva campanha de marketing estrelada pela apresentadora Páttima Bernardes. Nada menos que 60 executivos da BRF foram contratados pela JBS nos últimos meses. Por trás da Seara está, agora, um grupo que fatura 90 bilhões de reais. Três vezes mais, portanto, do que a própria BRF. Passado um ano, ainda é cedo para saber se as mudanças conduzidas pelo grupo de acionistas liderado por Abílio Diniz darão ou não resultado. No ano passado, a BRF teve um lucro de 1 bilhão de reais, 37% maior do que em

O MAU RESULTADO DA BRF NO ÚLTIMO TRIMESTRE DE 2013 SERVIU DE ALERTA — A NOVA GESTÃO AINDA TEM DE SE PROVAR AO MERCADO

da BRF foi para o Rio de Janeiro, onde Galeazzi visitou os fundos de pensão Previ e Petros. Os conselheiros da Previ, Sérgio Rosa e Paulo Assunção, demonstraram sua surpresa com mais uma mudança. Na normalmente reflatória Petros, a decisão foi apoiada. “A mudança industrial é fundamental para que a empresa se adapte mais rapidamente à demanda do consumidor”, afirma Galeazzi.

Os riscos de implementar mudanças tão radicais (e tão rapidamente) numa empresa são óbvios. O primeiro deles — compartilhado por alguns conselheiros — é simplesmente desestruturar a empresa com tanta troca de pessoas e estruturas hierárquicas. Com a recente reformulação fabril, por exemplo, cresceu muito a responsabilidade dos chefes das fábricas, na mesma medida de sua autonomia. A política de preços

2012 — segundo a empresa, os preços cobrados no mercado interno subiram e compensaram a queda de 7% no volume vendido. Mas o último trimestre deu um susto. O lucro no período foi metade do obtido no mesmo período de 2012. “Comparando com o que queremos, os resultados ainda estão baixos”, diz Abílio. O mercado, aparentemente, esperava mais — e manter a confiança do mercado é fundamental para que as mudanças continuem. “Já avisei que 2014 tem de ser o ano da BRF”, diz Geovane, da Previ. Depois de uma reação eufórica à indicação de Abílio Diniz, que elevou o preço das ações 30%, a 59 reais, a divulgação dos balanços provocou o recuo dos papéis para a faixa de 45 reais. E o mesmo patternar de um ano atrás, quando tudo começou. Para o mercado, portanto, o jogo ainda está no zero a zero. ■