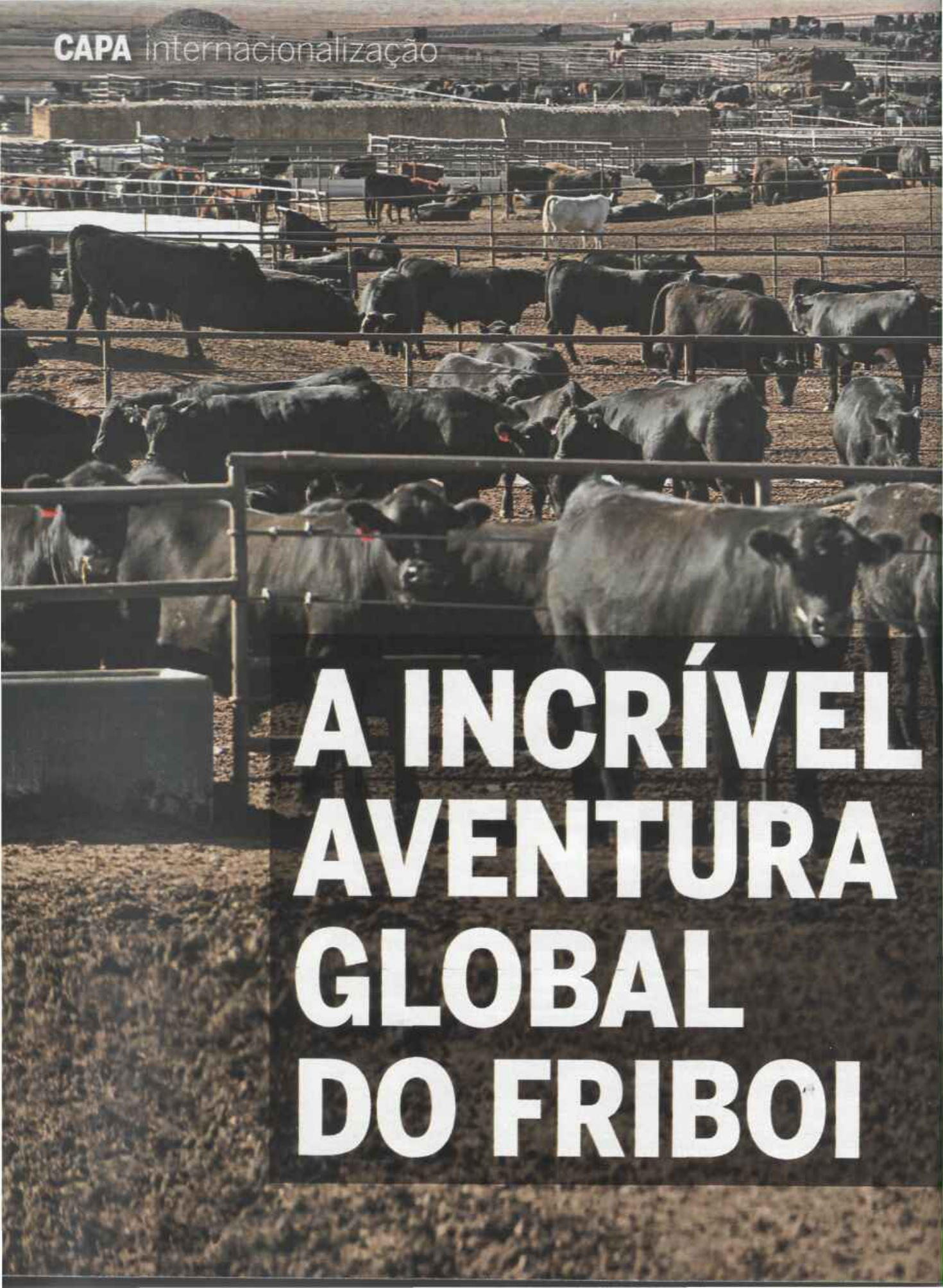


A INCRÍVEL AVENTURA GLOBAL DO FRIBOI

Com um peculiar estilo de gestão batizado de Frog — ou "From Goiás" — e a providencial ajuda do BNDES, a família Batista transformou a JBS-Friboi na mais globalizada das empresas brasileiras e no segundo maior grupo privado do país. Não é pouco. Mas, a partir de agora, a aventura ficará bem mais difícil

TIAGO LETHBRIDGE, *de Greeley*, E MÁRCIO JULIBONI, *de São Paulo*

JOHN BLAKE

FAZENDA DE GADO NOS ESTADOS UNIDOS: A JBS-FRIBOI FATURA QUATRO VEZES MAIS NO EXTERIOR DO QUE NO BRASIL

Por décadas, a família Monfort foi o maior orgulho da pequena Greeley, cidade de aproximadamente 100 000 habitantes no norte do Colorado. Eles eram os Matarazzo do pedaço—viraram nome de escola, hospital, museu e campo de futebol. Nos anos 30, em meio à Grande Depressão, o empresário Warren Monfort comprou 18 cabeças de gado e começou a dar forma àquele que se tornaria o maior empregador da cidade. Três décadas depois, a família decidiu montar uma fábrica de processamento de carne. Nessa época, a cidade ficou famosa pelo aroma pouco agradável que as pastagens exalavam (o problema foi contornado depois de algum tempo). A fábrica dos Monfort se tornaria o principal pilar da Swift, a maior processadora de carne bovina dos Estados Unidos. Até 2007, o status dos Monfort como reis de Greeley se manteve inabalado — até que chegaram à cidade os Batista, os brasileiros donos da JBS-Friboi. "Nunca tinha ouvido falar nos Batista até o dia em que a JBS comprou a Swift", disse a EXAME Richard Monfort, neto de Warren e dono do time de beisebol do estado, o Colorado Rockies. "Eles são agressivos demais. Olhe a quantidade de empresas que eles compraram depois da Swift. É impressionante "

A história recente da JBS é realmente de derrubar o queixo. A razão mais óbvia é a incrível velocidade com que a empresa cresceu nos últimos cinco anos. Em 2(304, a JBS faturava l,2 bilhão de dólares. De lá para cá, a empresa quase dobrou de tamanho a cada ano, em média.

Além disso, a JBS representa um marco na história da economia brasileira. Nunca uma empresa local mergulhou no mercado internacional como a JBS. A aventura começou há quatro anos, quando o Friboi comprou as operações da Swift na Argentina. Em 2007, a empresa deu seu mais ousado salto

Wesley Batista foi para Greeley em 2007 sem nem sequer saber falar *"My name is Wesley"*

RICHARD MONFORT, EX-PROPRIETÁRIO

COMO ELES DIVIDEM O IMPÉRIO

Os irmãos Batista, controladores da JBS,

JOSÉ BATISTA JÚNIOR, DE 47 ANOS

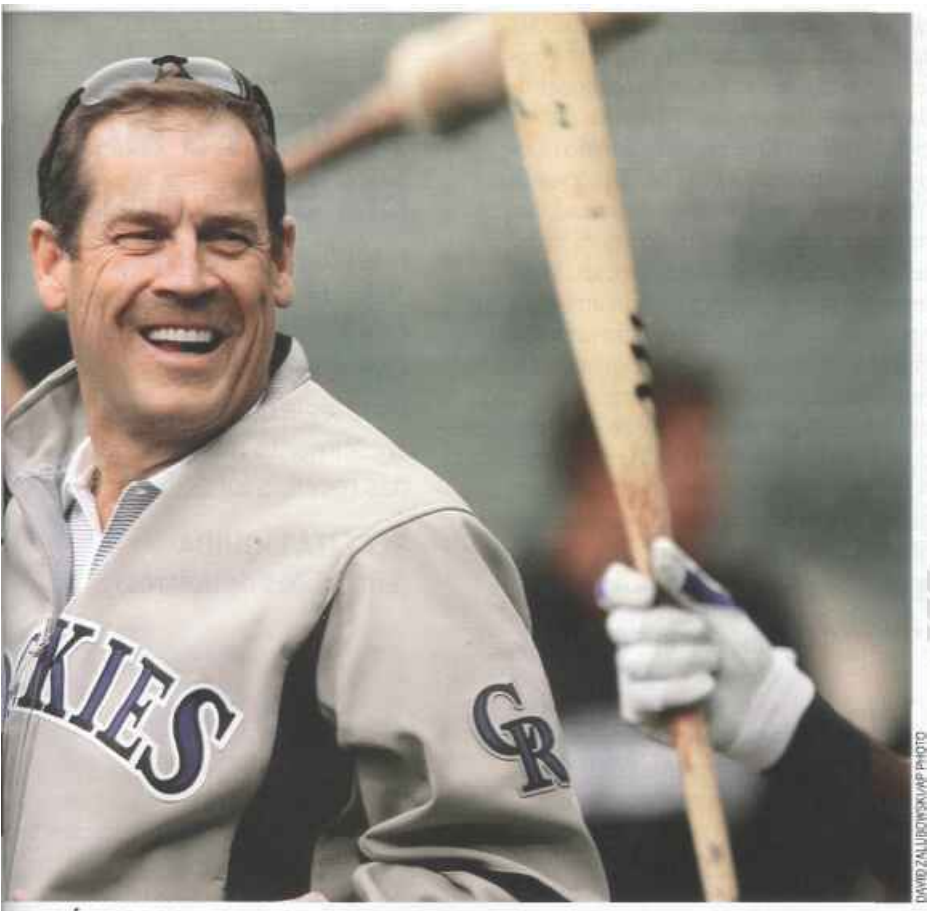
Membro do conselho de administração

Presidiu o grupo entre 1994 e 2006. O mais extrovertido dos três irmãos, tem ambições políticas e já tentou ser governador de Goiás. No grupo, atua como negociador, inclusive aparando arestas dentro da família

JOESLEY BATISTA, DE 36 ANOS

Presidente do grupo JBS

Apesar de não ter concluído o ensino médio, é considerado o financista do grupo. Comanda as operações de Brasil, Argentina e Itália. Liderou a abertura de capital da empresa, em 2007



DAVID ZALUBOWSKI/AP PHOTO

DA FÁBRICA DA JBS NO COLORADO: "AGRESSIVIDADE IMPRESSIONANTE"

ao adquirir a americana Swift e se tornar a maior processadora de carne bovina do mundo. Muitos analistas julgaram que os Batista haviam dado um passo maior que a perna e levariam anos digerindo a atrasada Swift. Não foi bem assim. Em 2008, o Friboi comprou mais três empresas — nos Estados Unidos e na Austrália. Finalmente, as recentes aquisições da Pilgrim's Pride, segunda maior processadora de carne de frango dos Estados Unidos, e do rival brasileiro Bertin — anunciadas em 16 de setembro — transformaram a JBS-Friboi na maior empresa do setor no mundo, à frente até mesmo da gigante americana Tyson Foods. Agora, mais de 70% dos 51,7 bilhões de reais que a empresa fatura são gerados de sua filial nos Estados Unidos. A rigor, a JBS é hoje uma empresa americana com sede no Brasil.

Por trás dessa história está a ambição de três irmãos que largaram os estudos antes de completar o ensino médio e se tornaram bilionários. O Friboi nasceu em 1953, quando o empresário José Batista Sobrinho abriu o açougue Casa de Carne Mineira, em Anápolis, Goiás. Hoje, o fundador ainda despacha na sede da JBS-Friboi (o grupo foi rebatizado com as

assumem funções diferentes à frente do grupo

WESLEY BATISTA, DE 37 ANOS

Presidente da JBS nos Estados Unidos

Foi enviado ao Colorado para comandar a subsidiária americana em 2007, após a compra da Swift. Dos irmãos, é o que mais se dedica à operação dos frigoríficos. Hoje, sua unidade é responsável por mais de 70% das receitas do grupo

iniciais do empresário), mas o comando do negócio passou para seus filhos. E, nas mãos dos irmãos Batista, o frigorífico do pai se transformou no segundo maior grupo privado do Brasil em faturamento, pouco atrás da Vale e à frente de Votorantim, Gerdau e, bem, todo o resto. Joesley, de 36 anos, é o presidente da JBS e comanda as operações no Brasil, na Argentina e na Itália. Quem conhece de perto o Friboi responde quase sempre da mesma maneira ao descrever as atribuições de Joesley: "Ele é o homem do dinheiro". Quando o Friboi emitiu seus primeiros títulos de dívida, em 2006, Joesley era o único dos irmãos que falava algum inglês. Acabou sendo escolhido para participar das reuniões com investidores estrangeiros. No fim das contas, assumiu as funções de financista e foi o responsável pela pioneira abertura de capital do Friboi, em 2007. Apesar de ser o mais novo dos três, Joesley gosta de exercer o papel de líder da empresa. Ele expõe em sua sala os livros que mais o influenciaram (recentemente, distribuiu aos mais próximos um livro que mexeu com sua cabeça: *O Poder da Confiança — O Elemento Que Faz Toda Diferença*, de Stephen Covey). Wesley Batista, de 37 anos, é considerado aquele com mais vocação para tocar a operação. É ele o especialista em tirar cada centavo de um boi que entra no frigorífico—do filé rnignon ao pelo usado para fazer pincéis. O primogênito. José Batista Júnior, de 47 anos. deixou a presidência do grupo anos atrás e hoje se ocupa em forjar uma rede de relacionamentos e de catapultar sua carreira política. Apelidado de "Júnior Friboi" em Goiás, ele articula sua candidatura ao governo do estado em 2010.

A liderança da aventura global da JBS coube a Wesley. Como a decadente Swift precisava de um choque operacional, ele foi o escolhido para assumir o problema. Não foi fácil. Nas palavras de um amigo. ele foi despachado para Greeley em 2007 sem saber falar sequer "My name is Wesley". Assim que a aquisição foi concluída, se transferiu com a família para a cidade de Fort Collins, no Colorado (motivo de ciumeira na vizinha Greeley. afinal, é lá que fica a sede da empresa). No primeiro evento organizado para apresentar a JBS aos produtores locais, Wesley usou um tradutor. Quando arriscava no inglês, os boiadeiros boiavam. "A gente só conseguia entender quando ele falava uma palavra óbvia, como *'cow'"*, diz o presidente da associação dos criadores do Colorado, Bill Hammerich. Apesar das dificuldades iniciais, a chegada de Wesley causou uma forte impressão entre os empresários locais. Por anos, a Swift havia passado de mão em mão, e seus donos reduziram a produção, diminuindo a compra de gado. Para os criadores locais, o maior temor era que o novo controlador seguisse caminho semelhante. A vinda de Wesley diminuiu esse medo. Afinal, aquele não era um simples executivo expatriado — era o dono da empresa que largava sua vida no Brasil e partia para um lugar estranho, mesmo que capengando na língua. "Isso foi a prova de que eles estavam comprometidos com o crescimento", diz o criador Steve Gabei, fornecedor da JBS. Na última vez que discursou ao mesmo grupo, já em 2009, Wesley usou o intérprete apenas para tirar duas ou três dúvidas — e desta vez a platéia entendeu tudo que ele dizia.

Joesley tem orgulho do estilo simples de gestão da JBS, o qual batizou de Frog, ou "From Goiás"

A CHEGADA DA JBS A GREELEY representou o embate entre estilos de gestão antagônicos. Os caubóis de Anápolis cultivam a simplicidade total na gestão. Enquanto o resto do mundo vive às voltas com sistemas sofisticados, como Six Sigma, ERP e outras siglas, os Batista decidiram adotar o estilo Frog — ou "From Goiás", como Joesley gosta de dizer. A simplicidade começa no figuri-

70 VEZES MAIOR EM SETE ANOS

Nos últimos dez anos, a JBS adquiriu 28 empresas e se internacionalizou. Com a agressiva estratégia de compras, o crescimento médio anual das receitas foi de 53%

RECEITA LÍQUIDA
(em bilhões de dólares)

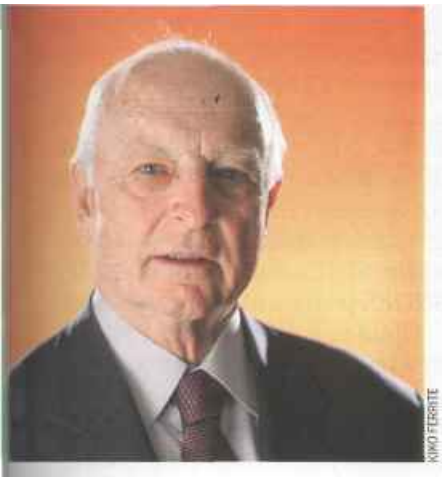
(1) Inclui o Bertin e a Pilgrim's Pride Fonte: JBS-Friboi

no usado no escritório, É comum que executivos recém-contratados tenham de comprar calças jeans, já que vestir terno por lá é o equivalente a k de chapéu de caubói e bota enlameada a um jantar de gala. Consultorias de estratégia não passam na porta. Headhunters, muito menos. Na hora de contratar executivos, Joesley coloca em prática a técnica do "cérebro bom", que aprendeu sozinho. Quem tem "cérebro bom" (traduzindo, aquele que aprende rápido e não tem medo de fazer coisas novas) é contratado. Quem tem "cérebro ruim" é dispensado, mesmo que tenha mais experiência ou conhecimentos técnicos sofisticados. A hierarquia da JBS é dividida em dois grupos—os Batista e o resto. Os irmãos têm controle absoluto do negócio, e passam por cima da hierarquia para dar ordens diretas a quem vai executá-las. Um bom exemplo desse jeitão quase simplório foi a negociação para a compra da Swift. Em meio ao calor das conversas, quando tudo parecia que ia dar errado, Joesley saiu da sala avisando: "Ó, aqui tá nossa proposta. Mas vamos lá no quarto botar uma bermuda e ir pra piscina beber uma cerveja. Quando vocês tomarem uma decisão, avisem". O telefone acabou tocando logo depois.

MARIO RODRIGUES

QUANDO ESSA TURMA desembarcou em Greeley, há pouco mais de dois anos, o choque foi inevitável. Pode-se dizer que a cultura Frog é a antítese do modelo de gestão americano, repleto de hierarquias, regras e modelos. Wesley tratou de mudar tudo logo na chegada. Segundo um estudo sobre a JBS conduzido pela Universidade Harvard, cinco níveis administrativos foram extintos e 100 pessoas perderam o emprego. Assim, a distância entre Wesley e o chão de fábrica diminuiu de nove para quatro níveis. Enquanto projetos levavam meses para ser aprovados na velha Swift, comandada por executivos treinados em Harvard, hoje a regra é apresentar as idéias diretamente a Wesley, que as aprova ou não na hora. Segundo funcionários brasileiros que trabalham em Greeley, o presidente anterior nunca havia colocado os pés na fábrica. Wesley, que aprendeu a matar bois antes de tirar carteira de motorista, faz visitas regulares à linha de produção. Em Greeley, é comum ouvir histórias sobre o dia em que Wesley entrou na fábrica, pegou o facão e começou a ensinar os funcionários a retalhar a boiada do jeito correto.

Feitas as mudanças iniciais, Wesley pôde se concentrar naquela que era sua meta quando chegou ao Colorado—fazer a Swift finalmente dar dinheiro. Para tanto, ele se concentrou em outro pilar do modelo de gestão Frog, a agressividade. Havendo boi disponível, as fábricas da JBS costumam operar a plena capacidade, pouco importa se o mercado está aquecido ou não. Quando os brasileiros chegaram, a fábrica da Swift em Greeley funcionava em apenas um turno, algo explicado pela fraca demanda no mercado americano. A JBS decidiu criar o segundo turno, apesar dos alertas de que aquele era um movimento enlouquecido. Wesley conseguiu, assim, um de seus principais objetivos — o aumento da escala reduziu o custo de produção. Além disso, os brasileiros cortaram despesas onde podiam. As impressoras coloridas, por exemplo, foram devolvidas.



KIKO FERRITE

EM SENTIDO HORÁRIO, ANTONIO ERMÍRIO DE MORAES, DO VOTORANTIM, JORGE GERDAU JOHANNPETER, DA GERDAU, E EMÍLIO ODEBRECHT, DA ODEBRECHT: ELES FICARAM ATRÁS DOS GOIANOS DA JBS

O SEGUNDO MAIOR GRUPO PRIVADO DO PAÍS[1]

Com a onda de aquisições dos últimos anos, a JBS ameaça a posição da Vale como o maior grupo brasileiro

VENDAS (em dólares)

Vale	32,3 bilhões
JBS	**28,7 bilhões**
Gerdau	21,1 bilhões
Votorantim	19,2 bilhões
Odebrecht	18,2 bilhões
AmBev	17,8 bilhões
Telefônica	16,2 bilhões
Bunge	14,1 bilhões
Ultrapar	13,1 bilhões
Telemar Participações	13 bilhões

(1) Não inclui grupos financeiros Fonte: Anuário MELHORES E MAIORES de EXAME 2009

CAIO GUATELLI/FOLHA IMAGEM

Enquanto a Swift gastava milhões de dólares em seguro contra acidentes com os navios que transportavam seus produtos, os novos donos decidiram economizar (afinal, nenhum navio tinha jamais afundado). As despesas com seguro caíram de 15 milhões para 5,7 milhões de dólares. Com medidas corno essas, Wesley Batista conseguiu fazer a Swift voltar ao lucro. "Num negócio de margens extremamente apertadas, como o de carnes, qualquer centavo faz diferença", diz Fabiano Tito Rosa, diretor da Scot Consultoria, especializada em agronegócio.

A virada na Swift alterou a forma com que os americanos enxergavam a JBS. A empresa se tomou a "queridinha dos credores" e empresas em dificuldades financeiras começaram a procurar os Batista para propor uma aquisição. Além disso, a compra da Swift mostrou à JBS que é possível operar com outros produtos além de carne bovina, sua especialidade até então (a empresa americana também processa carne de porco). A experiência foi essencial para a investida sobre a Pilgrim's Pride. Segundo executivos próximos à JBS, a companhia já planejava há anos sua entrada no mercado de frango, mas o movimento foi impulsionado pelo sucesso na virada da Swift e pelo agravamento da crise da Pilgrim's, que entrou em recuperação judicial em dezembro do ano passado. Com a aquisição da Pilgrim's, empresa avaliada em 2,8 bilhões de dólares, a JBS consegue atingir dois objetivos. O primeiro é diversificar suas receitas, que ficam menos expostas às oscilações do mercado de carne bovina. O segundo é a chance de continuar crescendo nos Estados Unidos sem causar revolta entre os criadores de gado locais, apavorados com o que consideram uma concentração excessiva de mercado nas mãos de estrangeiros. No ano passado, a empresa brasileira comunicou que estava comprando as rivais National Beef (quarta maior do país) e Smithfield (quinta maior). O anúncio causou comoção nacional. Senadores americanos se opuseram. Com as compras, alegavam os opositores, a JBS se tornaria grande demais, o que prejudicaria os pequenos criadores de gado americanos.

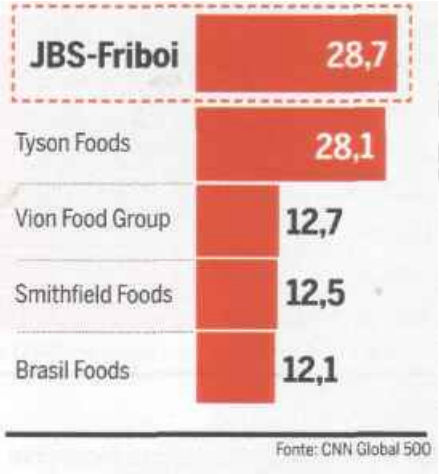
WESLEY FOI PARAR NO SENADO, onde depôs e fez juras de amor aos Estados Unidos. Mas a reação, que pegou os Batista de surpresa, acabou fazendo a JBS desistir da compra da National Beef. Ficou claro que novas aquisições no setor de carne bovina seriam inviáveis. No caso da Pilgrim's, como a JBS não abatia um frango sequer, os Batista tinham certeza de que não perderiam o negócio. Mesmo assim, alguns dos velhos algozes da JBS já começaram a fazer barulho. A associação nacional dos criadores de gado enviou carta ao governo pedindo que a compra da Pilgrim's seja vetada.

Nenhuma característica espanta tanto os americanos quanto o inesgotável fôlego da JBS para aquisições. Como, num negócio de margens tão pequenas, e num momento em que todas as empresas do setor sofrem, os brasileiros conseguem tanto dinheiro para aquisições? A resposta, como se sabe, está no bolso do BNDES, o banco estatal. Crescer por aquisições é, quase sempre, uma estratégia arriscada. Um cálculo malfeito pode colocar a própria sobrevivência da compradora em risco — basta, aliás, olhar o que aconteceu com a própria Pilgrim's, que se endividou demais para adquirir a rival Gold Kist e acabou indo à bancarrota. Mas a JBS nunca correu esse risco. Em cada uma das grandes aquisições, lá estava o BNDES fazendo um aporte de capital para tornar o negócio viável sem sacrificar a saúde financeira da empresa. Agora, na compra da endividada Pilgrim's. a JBS anunciou que a venda de quase 30% da subsidiária americana para um não identificado "investidor privado" vai tornar a aquisição possível. Segundo EXAME apurou, o tal "investidor privado" é, na verdade, bastante público: o BNDES deve liderar o investimento de 2,5 bilhões de dólares na JBS americana. "A ajuda do BNDES é, sem dúvida, o fator mais importante para a JBS ter feito o que fez nos últimos anos", diz Soummo Mukherjee, analista da agência de classificação de risco Moody's no Brasil. (Procurado por EXAME, o BNDES preferiu não dar entrevista.)

O MAIOR DO MUNDO

Com a compra do Bertin e da Pilgrim's Príde, a JBS assumiu a liderança do mercado de proteína animal

FATURAMENTO
(em bilhões de dólares)



Obtido com a ajuda do BNDES, o crescimento internacional trouxe vantagens óbvias para a JBS. Hoje, a empresa é praticamente imune a barreiras sanitárias. Enquanto o Brasil não pode exportar carne para países como Japão e Coréia, os Estados Unidos podem. Os Batista usam, então, a subsidiária americana para chegar a esses mercados. A investida global dos Batista é, também, reflexo de um fenômeno com potencial para mudar a cara das economias mais ricas do mundo. Setores considerados antiquados, como siderurgia, agricultura e ferrovias, tornaram-se vulneráveis à investida de companhias de países emergentes. Em entrevista recente ao Portal EXAME, o empresário Mareei Telles, um dos controladores da cervejaria InBev, afirmou que esses setores, carcomidos por anos de paralisia, representam as maiores oportunidades de crescimento para companhias brasileiras.

Apesar dos atrativos, a internacionalização cria problemas totalmente novos para empresários brasileiros. No caso da JBS, esses problemas vão de um tomado que devastou um pedaço da sede da empresa, em Greeley, a uma indesejada polêmica que envolveu imigrantes africanos. Para conseguir mão de obra barata para suas fábricas, a JBS acessou uma rede que presta serviços para refugiados somalis. Centenas deles foram contratados, o que criou inusitadas tensões raciais em cidades como Greeley e Grand Island. no estado de Nebraska. Para piorar, no ano passado a própria JBS teve problemas com os somalis. Durante o período do Ramadã, sagrado para os muçulmanos, os somalis insistiam em deixar a linha de produção para rezar. Cerca de 100 deles foram demitidos, o que deu origem a um escândalo e acusações de discriminação religiosa.

ADAM DEAN/WIPA/OTHER IMAGES PRESS

PROCESSAMENTO DE AVES DA TYSON NA CHINA: O MAIOR RIVAL DOS BATISTA

VENDA DE CARNE EM SÃO PAULO: O SETOR DE FRIGORÍFICOS É UM DOS ALVOS GLOBAIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Em 2009, empresa e funcionários chegaram a um acordo. Mas um pequeno e histérico grupo de moradores locais reagiu ao acordo e protestou em frente à fábrica. Segundo eles, Greeley estava se curvando à Sharia, a lei islâmica, e a JBS estava criando regras especiais para os trabalhadores muçulmanos.

A PARTIR DE AGORA, OS BATISTA enfrentarão desafios muito mais complexos que uma revolta de xenófobos do Colorado. A empresa que emerge das aquisições de Pilgrinrs Pride e Bertin é muito diferente do velho Friboi. Serão 125 000 funcionários em 141 fábricas. E a empresa comercializará também leite, frango e produtos industrializados. O principal desafio, a partir de agora, é fazer com que essa incrível série de aquisições dê retorno. A expansão internacional fez da JBS um gigante, mas um gigante bem menos rentável que seus rivais nacionais. Hoje, a JBS tem uma margem de 3,8%. Enquanto isso, o rival Marfrig, que em setembro comprou a Seara por 900 milhões de dólares, tem o dobro de margem — 7,6%. No ano que vem, a JBS espera levantar cerca de 2 bilhões de dólares com a abertura de capital de sua subsidiária americana. A idéia é usar parte do dinheiro para fazer uma grande investida na distribuição, com a compra de uma frota de caminhões e a construção de centros de distribuição. É a esperança para aumentar as margens da subsidiária americana.

> A hierarquia da JBS-Friboi é dividida em dois grupos — os irmãos Batista e "os outros"

Essa série de mudanças vai tirar os Batista de sua zona de conforto. Vai ficar cada vez mais difícil controlar de maneira absoluta os negócios e manter a estrutura simples da qual eles tanto se orgulham. A compra da Pilgrim's indica que os Batista já entenderam isso. O presidente da empresa, Don Jackson, será mantido no cargo. A nova fase exigirá, sobretudo, uma transformação pessoal dos irmãos. A abertura de capital da JBS nos Estados Unidos jogará ainda mais os holofotes sobre seus controladores — algo natural, por se tratar da emissão de ações de uma subsidiária que fatura cerca de 36 bilhões de reais. E os reis do gado parecem não se dar bem com holofotes. Como o leitor pôde perceber, os Batista não deram entrevistas para esta reportagem. Segundo os controladores da JBS, eles só falariam a EXAME se a revista concordasse em não publicar fotos da família, apesar de haver dezenas de fotos disponíveis — Júnior, não custa lembrar, posou de chapéu de vaqueiro na capa da revista há cinco anos. "Eu ajudo quem me ajuda", disse Joesley. Como EXAME preza o hábito de editar as próprias matérias, não houve acordo. OIPO nos Estados Unidos deve deixar claro para os irmãos que é impossível controlar a maior empresa de carne do planeta e fingir que eles não passam dos donos da Casa de Carne Mineira. •

LETHBRIDGE, Tiago; JULIBONI, Márcio. A incrivél aventura global do fribol. **Exame**, São Paulo, ano 43, n. 19, p. 20-30, 7 set. 2009.