

SUIÇA: HOTÉIS ULTRALUXUOSOS E O MELHOR DA ALTA RELOJOARIA

EDIÇÃO 39 • FEV/MAR 2016

Brasil Forbes

HERDEIRO 2.0

Frederico Trajano
e a revolução digital
do Magazine Luiza

30
ABAIXO DE
30

OS NOMES MAIS
PROMISSORES
DO BRASIL

É POSSÍVEL VENCER NA CRISE

*Os empresários Rubens Menin e
Ernesto Zarzur ensinam a receita
para lucrar em 2016*

O SOM AO REDOR

Ruben Feffer:
o bilionário brasileiro
que disputou o Oscar

R\$ 24,90 ED. 39 (FEV/MAR 2016)

ISSN 977-151845200-1



39

9 771518 452001



78

**RUBEN
FEFFER**

O bilionário herdeiro da Suzano deixou os negócios da família de lado para se dedicar à música. E emplacou a trilha do premiado O Menino e o Mundo



66

**FREDERICO
TRAJANO**

O novo líder do Magazine Luiza vê um futuro cada vez mais digital para a rede com mais de 790 lojas físicas

12 | SOBRE OS FATOS

Donald Rumsfeld está cada vez melhor — agora como desenvolvedor de um game. Já o FED, o Banco Central norte-americano, está cada vez pior...

POR Steve Forbes

LEADERBOARD

18 | ELES VALEM QUANTO GANHAM?

Os figurões do cinema que ganham muito para pouco retorno nas bilheterias. E as estrelas que, com cachês baixos, têm rendimentos extraordinários

20 | A GUERRA DAS ESTRELAS

Sinal amarelo para os estreantes em *Star Wars*: obter sucesso na franquia nem sempre é garantia de uma carreira exitosa. A exceção é Harrison Ford

20 | WINNERS & LOSERS

Flávio Augusto da Silva recompra a Wise Up pela metade do preço que vendeu. E o ex-presidente da Samarco segue mergulhado na lama

22 | DE PAI PARA FILHO

Bill Gates Sr. fala da infância do bilionário fundador da Microsoft: "Os livros eram proibidos na sala de jantar"

22 | A TERRA DA LAND

Land Rover lidera o mercado de automóveis de luxo no Brasil, seguida por Porsche, BMW e Mercedes-Benz

23 | CASTELO DAS ARÁBIAS

No meio do deserto, luxuosas torres em Dubai oferecem entretenimento, praia artificial e uma floresta tropical exclusiva

23 | PERGUNTA DO MÊS

Dois analistas respondem se a possível volta da CPMF é boa para o Brasil

24 | INVESTIR NO BRASIL?

Ranking FORBES aponta o país apenas na 90ª posição entre os melhores para investir. Pior, só mesmo na Venezuela

24 | CESTAS DE DÓLARES

Basquete norte-americano paga fortunas para os seus astros — LeBron James chega a faturar 71 milhões de dólares em um ano

REPORTAGENS

26 | CAPA

Rubens Menin, da MRV, e Ernesto Zarzur, da Eztec, cumpriram em 2015 um roteiro diferente do restante do país: lucraram na crise. E prometem repetir o feito neste ano

34 | 30 ABAIXO DE 30

FORBES, em sua tradicional lista de talentos, reúne os nomes mais promissores dos negócios, da tecnologia, da ciência, das artes e dos esportes

66 | O HERDEIRO VIRTUAL

CEO do Magazine Luiza, Frederico Trajano aposta no e-commerce para levar uma das maiores redes varejistas do Brasil à liderança de seu setor

72 | REMÉDIO PARA A GANÂNCIA

As lições do "homem mais odiado dos Estados Unidos" sobre como não se comportar em uma crise — sobretudo se ela envolver o preço de medicamentos contra Aids

78 | O PAPEL DO SOM

Ruben Feffer, herdeiro da Suzano, faz da música sua profissão de vida. E concorreu ao Oscar com a animação *O Menino e O Mundo*

LIFESTYLE

84 | SUÍÇA ALÉM DOS ALPES

O gelado país europeu surpreende pelas paisagens, enquanto se destaca na inovação, no empreendedorismo e na qualidade de vida e de ensino

86 | HOTEL OU OBRA DE ARTE?

The Dolder Grand Hotel, em Zurique, acomoda não apenas hóspedes, mas grandes coleções, um chef estrelado e o melhor spa do planeta

92 | UMA NOITE NO TOPO DA EUROPA

Hotel The Chedi é uma pérola em meio a um dos maiores polos de esporte de inverno na Suíça, no vilarejo de Andermatt

96 | A INVENÇÃO DO INVERNO

Construído em 1856, Kulm Hotel resistiu ao desafio de noites geladas e dias de pleno sol para se consolidar como um dos mais antigos estabelecimentos hoteleiros

100 | A MODERNIDADE NO PULSO

As novidades do 26º Salão da Alta Relojoaria em Genebra, na Suíça: ouro rosa, pulseiras que se misturam com joias e mapas estilizados nos mostradores

102 | "O MELHOR AINDA ESTÁ POR VIR"

CEO da Audemars Piguet afirma, em entrevista a FORBES Brasil, as tendências da marca para os próximos anos. E o ouro amarelo é a principal delas

106 | VOO RASO

Inspirada na aviação, a IWC investe agora em relógios menores, sem ignorar o design e a tradição de seus produtos

110 | IDENTIDADE NA QUADRA

Embaixador da Rolex, o tenista francês Jo-Wilfried Tsonga vem ao Brasil e fala de sua relação com a marca

114 | PENSAMENTOS

A estreia de Sergey Brin, cofundador do Google, em FORBES, e frases marcantes sobre crises

COLUNISTAS

14 | Mantenha-se calmo e siga em frente

POR Antonio Camarotti

16 | Grandes avanços da humanidade em todas as áreas

POR Mario Garnero

25 | O Banespa, banco paulista que nasceu agrícola e de capital francês, foi estatizado e vendido aos espanhóis

POR Alex Ricciardi, em *Nostalgia*

33 | Arenas 2.0

POR Ricardo Fort

82 | A economia do talento

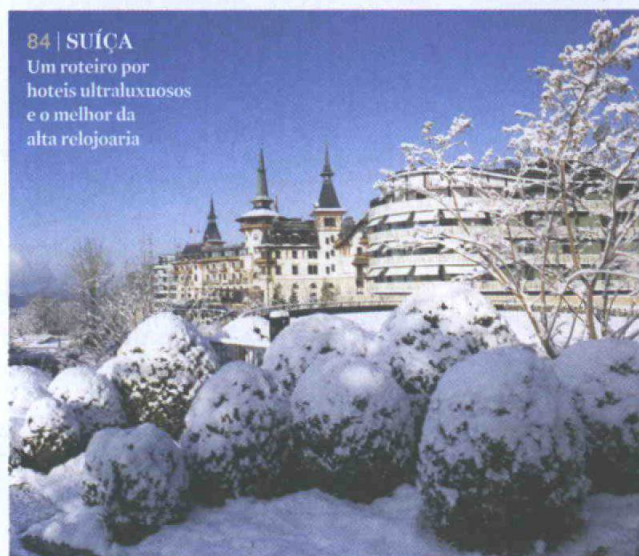
POR João Dória

91 | A grande estreia da IWC

POR Jairo Waisman

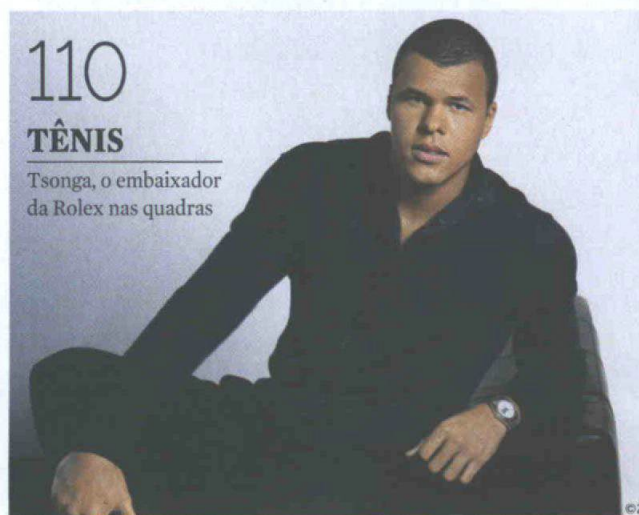
112 | Tesouros asiáticos

POR Carolina Perez



84 | SUÍÇA

Um roteiro por hotéis ultraluxuosos e o melhor da alta relojoaria



110

TÊNIS

Tsonga, o embaixador da Rolex nas quadras

Uma delas celebrou 2015 como o melhor ano de sua história — algo que, por sinal, lhe acontece pelo segundo ano consecutivo.

A outra somou uma receita líquida de 590 milhões de reais até setembro último. Ambas são empresas com negócios no mesmo segmento: o solapado mercado imobiliário brasileiro. E não parecem mirar 2016 com esperança menor.

MRV e Eztec driblaram números de um mercado em crise. O desempenho do conjunto da construção civil em 2015 foi catastrófico. O setor cortou 483 mil vagas no período (14,56% do efetivo no ano anterior), o que fez a quantidade total de trabalhadores dessa indústria recuar ao nível de maio de 2010 segundo o SindusCon (Sindicato da Indústria da Construção Civil do Estado de São Paulo). Lançamentos e vendas amargaram os menores patamares em mais de uma década. E nos últimos dois anos surgiu um novo problema: os distratos. Indivíduos que compraram imóveis ainda na planta, ao perceberem que, quando ficarem prontos, estes valerão menos do que custaram, estão indo à Justiça e exigindo que a operação seja desfeita. De cada 100 unidades vendidas na planta em 2015, 41 foram devolvidas. Ao longo do período registrou-se uma queda de mais de 8% no preço real de casas e apartamentos.

“Os lançamentos de novos imóveis caíram de 43 bilhões de reais em 2012 para 20,7 bilhões de reais em 2014”, afirma o vice-presidente executivo da **Abrainc** (Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias), Renato Ventura. Os números de 2015 ainda não foram apurados, mas devem ser ainda piores. A Abecip (Associação das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança) apontou retração de 33% no volume de crédito imobiliário com recursos da poupança no ano passado.

Estas duas empresas, no entanto, guardam três segredos que as mantêm bem em tempos nos quais quase todos vão mal. Manter-se distante de escândalos (a Ope-

Foco na classe C: obras da MRV em Jundiaí (SP) e nas mineiras Contagem (centro) e Uberlândia (foto abaixo)



“Veja, 2015 foi o melhor ano para a MRV; 2014, o segundo melhor ano. Queremos que [2016] supere 2015”

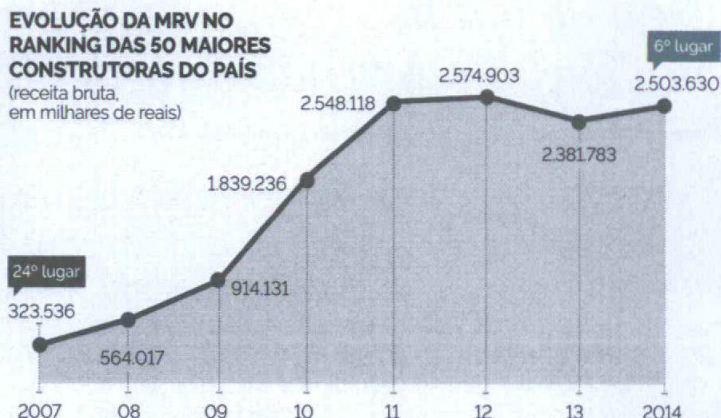
Rubens Menin, chairman da MRV

MAIORES EMPRESAS POR ÁREA TOTAL CONSTRUÍDA (em metros quadrados)



Fonte: 12º Ranking das 100 Maiores Construtoras do Brasil da ITC 2016, elaborado pelo produtor de eventos Renan Carvalho

EVOLUÇÃO DA MRV NO RANKING DAS 50 MAIORES CONSTRUTORAS DO PAÍS (receita bruta, em milhares de reais)



Fonte: Ranking da Engenharia Brasil, "500 Grandes da Construção" - 2015

ração Lava Jato afetou duramente a maior parte dos gigantes da construção civil nacional no último ano e meio) e gerir de forma austera o próprio caixa, sem recorrer a dívidas, são dois deles. O terceiro pode ser resumido em uma palavra: foco. Embora semelhantes em resultados e no modo de operação, essas empresas são radicalmente diferentes em relação ao seu público-alvo: a MRV faz imóveis para pessoas de baixa renda; a Eztec também ergue imóveis — mas para indivíduos de alta ou altíssima renda. “Veja, 2015 foi o melhor ano para nossa empresa; 2014, o segundo melhor”, afirma o chairman do grupo MRV, Rubens Menin. “E queremos que [2016] supere 2015.”

As contas dão razão para tal entusiasmo. A MRV teve vendas contratadas no quarto trimestre do ano passado 5,2% maiores do que no trimestre anterior. Em 2015, a companhia vendeu 35.800 unidades. A geração de caixa, que se mantém positiva nos últimos 14 trimestres, atingiu um recorde (258 milhões de reais) no terceiro trimestre do ano. “A MRV há 36 anos faz prédios populares. Neste momento, por exemplo, estamos erguendo 6.000 apartamentos em Piracicaba e Americana, cidades paulistas. Quando estiverem todos prontos, servirão de lar para cerca de 3% da população somada desses municípios.”

A Eztec, liderada por Ernesto Zarzur, até setembro de 2015 somou receita líquida de 590 milhões de reais, lucro bruto de 311 milhões de reais e líquido de 340 milhões de reais — superior por contar com o rendimento financeiro da empresa. Isso em um ano no qual muitas concorrentes amargaram ganhos mínimos, ou mesmo prejuízos. São da incorporadora as EZ Towers, duas gigantescas e sofisticadas torres localizadas em um dos bairros mais caros da cidade de São Paulo, o Morumbi. “Os rendimentos de 2015 gerarão dividendos para nossos acionistas. Temos caixa para tanto. Nossa gestão financeira é sólida e garante que isso se dará”, afirma Zarzur.

Rubens Menin:
esperança de
um 2016 melhor,
apesar da crise



“Uma de minhas regras é jamais entrar em concorrências públicas. Prefiro não colocar a Eztec nesse meio”

Ernesto Zarzur, presidente do conselho de administração da Eztec

DISTÂNCIA DE ESCÂNDALOS

Falar em construção civil hoje no Brasil remete à Operação Lava Jato. Embora entre as maiores do ramo no Brasil, MRV e Eztec optaram por ser incorporadoras, e não empreiteiras. Uma empreiteira, por exemplo, pode ter entre suas atividades a construção de plataformas de petróleo. Uma incorporadora não; ela ergue casas e prédios residenciais ou comerciais. A Eztec, por exemplo, nem sequer se relaciona com governos. “Uma de minhas regras é jamais entrar em concorrências públicas. Respeito os colegas que pensam diferente, mas prefiro não colocar a Eztec nesse meio”, diz Zarzur. Com isso, automaticamente sua empresa

está fora do radar quando o assunto é corrupção e preserva seu bom nome no mercado.

A MRV lida com verbas estatais, mas trata-se de dinheiro carimbado e severamente auditado. São recursos do programa Minha Casa Minha Vida, destinados a erguer imóveis para famílias pobres e de classe média-baixa. É um mercado de demanda certa. “Precisamos construir 35 milhões de moradias nos próximos 23 anos para sanar o déficit habitacional brasileiro”, afirma Menin. “São poucos os países com esse potencial. A China, certamente. Os EUA, talvez, por causa da imigração. A Índia. E pronto, acabou. E imóvel é um bem que só pode ser feito localmente; não há como importar um apartamento da Coreia do Sul.” A MRV, tal como a Eztec, não se aventura em qualquer campo afora a construção civil. O governo federal prevê destinar neste ano 6,9 bilhões de reais ao Minha Casa Minha Vida, que, por ser um programa social, continuará recebendo aportes apesar das dificuldades enfrentadas pela economia brasileira.

Outro segredo da empresa de Menin e da de Zarzur é não lançar empreendimentos se, para tanto, tiverem de se descapitalizar. “Temos hoje perto de 400 milhões de reais em caixa. Isso nos permite jamais recorrer a bancos. Pelo contrário, muitas vezes nós é que financiamos os compradores de nossos imóveis”, diz Zarzur. Atualmente, acrescenta o empresário, a Eztec tem mais de 600 unidades vendidas por meio de financiamento da própria empresa. São 200 milhões de reais vindos de seu caixa para esse tipo de operação. “Eu me porto um pouco como um ban-

Ernesto Zarzur:
fuga das obras
públicas

EVOLUÇÃO DA EZTEC NO RANKING DAS 50 MAIORES CONSTRUTORAS DO PAÍS

(receita bruta, em milhares de reais)



Fonte: Ranking da Engenharia Brasil, "500 Grandes da Construção" - 2015

quinho. Fujo feito louco dos juros cobrados pelas grandes instituições. Por isso minha companhia é tão sólida.”

A MRV de Menin deve muito pouco ao setor financeiro. “Hoje a empresa tem uma dívida líquida que está entre as menores de nosso setor. Nossa alavancagem é baixíssima”, diz.

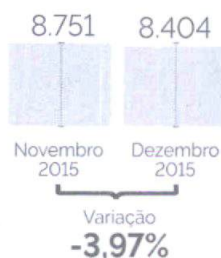
A robustez do caixa de MRV e Eztec e as conservadoras políticas de gestão de recursos que a produzem traz à mente uma frase de um nome emblemático do capitalismo brasileiro, o banqueiro Amador Aguiar, o homem que transformou o Bradesco em uma das maiores instituições do gênero do mundo. Para espanto de seus pares, mais de uma vez ele afirmou: “Nunca tomei empréstimo em banco. É um péssimo negócio”. Ernesto Zarzur é tão assertivo quanto Aguiar a respeito: “Banco é como hospital — se você entrar nele e não sair logo, vai acabar morrendo”, disse no início de 2012 em um discurso na Câmara de Comércio Brasil-Libano.

Já a estreita política de confiança entre empresa e comprador que caracteriza ambas faz lembrar outro ícone de nossa história econômica: Samuel Klein, o fundador da rede de varejo Casas Bahia. “O crédito é uma ciência humana, não exata. Não importa se o cliente é um faxineiro ou um pedreiro; se ele for bom pagador, a Casas Bahia dará crédito para que ele resgate a cidadania e realize seus sonhos”, afirmou Klein, morto em novembro de 2014. A proximidade que as organizações de Menin e Zarzur mantêm com aqueles que adquirem as unidades que erguem permite a ambos — empresas e compradores — passarem ao largo do clima de desconfiança e animosidade generalizadas causado pela crise econômica.

ANO SOMBRIO

Em 2015, mercado imobiliário paulista voltou dois anos no tempo

VARIAÇÃO DO PREÇO MÉDIO DO M² DE ÁREA ÚTIL NO MÊS (em R\$)



VARIAÇÃO DO PREÇO MÉDIO DO M² DE ÁREA ÚTIL NO ANO (em R\$)



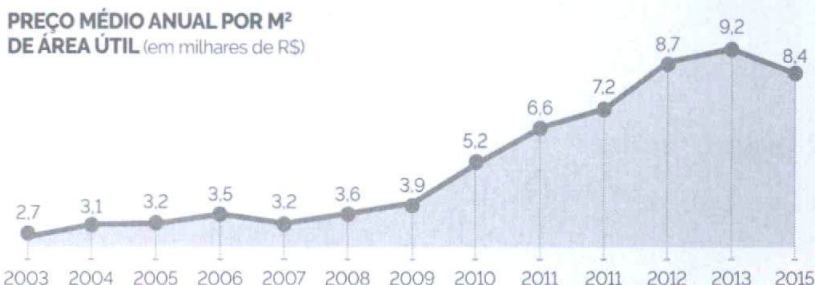
IPCA (ÍNDICE NACIONAL DE PREÇOS AO CONSUMIDOR AMPLO)

10,67%

VARIAÇÃO ANUAL DO M² DE ÁREA ÚTIL EM 2015

-8,51%

PREÇO MÉDIO ANUAL POR M² DE ÁREA ÚTIL (em milhares de R\$)



PREÇO MÉDIO MENSAL, POR M² ÁREA ÚTIL (em milhares de reais)

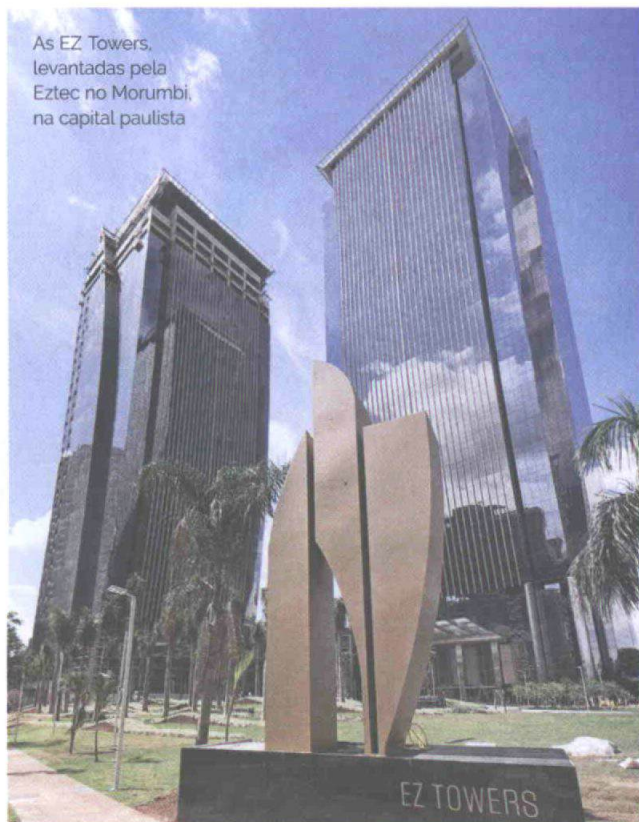


Fonte: Embraesp/Secovi-SP

“O desempenho do ramo imobiliário está conectado a três fatores: confiança do consumidor, disponibilidade de crédito e transparência e segurança na regulação

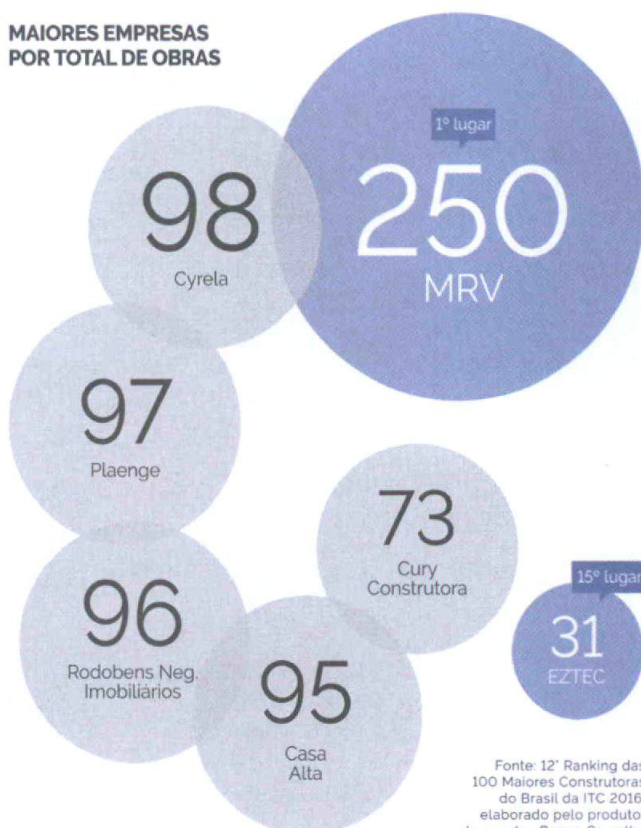
Emílio Fugazza, diretor da Eztec





As EZ Towers, levantadas pela Eztec no Morumbi, na capital paulista

MAIORES EMPRESAS POR TOTAL DE OBRAS



Fonte: 12º Ranking das 100 Maiores Construtoras do Brasil da ITC 2016, elaborado pelo produtor de eventos Renan Carvalho

QUEM SE SALVOU NA CRISE

MRV e Eztec lucraram em um ano ruim. E alguns setores também tiveram bom desempenho

CELULOSE

Em 2015, a receita com exportações atingiu US\$ 7,8 bilhões — 6% a mais que no ano anterior. Em janeiro de 2016, alta de 16% sobre o janeiro anterior

TÊXTIL E CONFECÇÕES

Deve crescer 5%. Perto de 200 milhões de peças de vestuário e 200 mil toneladas de tecidos, antes importados, serão feitos aqui

CALÇADISTA

A indústria brasileira de calçados exportará muito em 2016 — mais especificamente, 30% a mais do que no ano passado

ESPUMANTES

A venda do produto nacional expandiu-se 16,5% entre janeiro e novembro de 2015. Já a fabricação nacional de vinhos finos cresceu 4% em 2015

É assim, garantindo que haja lastro nos porões, que um navio se mantém estável na tormenta. “Essa indústria tem forte componente cíclico. As condições básicas para vendas — demografia e crédito — continuam presentes. O menor número de lançamentos hoje gerará uma demanda não atendida em um futuro próximo. Assim, chegará o momento em que essa situação será revertida. O que não se pode prever é exatamente quando isso ocorrerá, mas, de acordo com nossas projeções, será em algum ponto dos próximos meses”, afirma Ventura, da Abrainc.

Um dos principais executivos da Eztec, o diretor financeiro e de relações com investidores, Emilio Fugazza, mostra-se realista acerca das perspectivas do setor.

“O desempenho do ramo imobiliário brasileiro, como o de qualquer país desenvolvido ou em desenvolvimento, está conectado essencialmente a três fatores: confiança do consumidor, disponibilidade de crédito e transparência e segurança na regulação. Neste momento, infelizmente, não dispomos de nenhum deles.” Mas realismo não significa necessariamente pessimismo: Fugazza informa que, caso consiga reduzir seus estoques, a Eztec tem projetos em vista superiores aos de 2015.

O ponto central aqui é que uma empresa pode sim prosperar mesmo em meio a dificuldades generalizadas dentro da economia na qual está inserida. MRV e Eztec são bons exemplos disso. E bons exemplos, todos sabem, existem para serem seguidos. **F**