ERICK JACQUIN JULGA OS PRATOS DE TRÊS CEOS QUE ADORAM COZINHAR

EDIÇÃO 30 • 2015

Forbes Brasil

FABIO COELHO, DO GOOGLE DO BRASIL, DESTAQUE NA LISTA

CRISE?

AS EMPRESAS QUE NÃO ESTÃO NEM AÍ PARA O ASSUNTO

OS 10 MELHORES CEOS DO BRASIL

(E OS 5 PRESIDENTES DE CONSELHO)

Eles têm, em comum, um novo jeito de liderar

R$ 22,90
ED. 30 | ABRIL 2015
ISSN 977-1518452-00-1
30

Os melhores CEOS e CHAIRMEN do Brasil

Um corpo qualificado de eleitores elegeu aqueles que, em sua opinião, são os melhores CEOS e os mais destacados presidentes de conselho das empresas com atuação no Brasil

POR ALEX RICCIARDI, ALUIZIO FALCÃO FILHO, BEATRICE TEIZEN E FRANÇOISE TERZIAN

Quem são os melhores gestores de empresas do país? Para responder a essa pergunta, FORBES Brasil encaminhou um questionário a 18 eleitores, incluindo consultorias, especialistas em governança corporativa e outras empresas que, de uma forma ou de outra, estão informadas sobre o comportamento das empresas e de seus líderes. Os votos (secretos) permitiram que formássemos uma lista de dez CEOS e cinco chairmen que aparecem nas colunas abaixo e cujos perfis você conhecerá nas páginas seguintes. As colunas em preto apresentam os CEOs e as em vermelho destacam os chairmen. Abaixo, a relação de eleitores:

■ **ADRIANO GOMES** | Méthode Consultoria ■ **LUIZ MARCATTI** | Mesa Corporate Governance ■ **MARCEL SPADOTO** | M2BS e Opportunity Consulting ■ **RENATO OPICE** | Pavarine Opice Gestão de Ativos ■ **PAULO SÉRGIO DE MORAES SARMENTO** | MS Business ■ **WESLEY MONTECHIARI FIGUEIRA** | Consultoria RSM Brasil ■ **DORIVAL DONADÃO** | DN Consultoria ■ **FRANKLIN FILGUEIRA** | Índice Consultoria Empresarial ■ **ALEX AGOSTINI** | Austin Rating ■ **CHRISTIAN MAJCZAK** | GO4 Consultoria ■ **FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE** ■ **MARCELO GOMES** | Alvarez & Marsal ■ **KEMP** ■ **JOSÉ ROBERTO MARTINS** | GlobalBrands ■ **LUIZ GALEAZZI** | G&A – Galeazzi Associados ■ **DANIEL DOMENEGHETTI**, Dom Strategy Partners e E-Consulting Corp ■ **ROGÉRIO SAFFI MELLO** | Saffi Consultoria ■ **FNQ (Fundação Nacional de Qualidade)**

Bernardo Pinto Paiva | PRESIDENTE DA AMBEV

Cledorvino Belini | PRESIDENTE DA FCA PARA A AMÉRICA LATINA

Fabio Coelho | PRESIDENTE DO GOOGLE BRASIL

Frederico Curado | DIRETOR-PRESIDENTE DA EMBRAER

Luiz Trabuco Cappi | DIRETOR-PRESIDENTE DO BRADESCO

Claudio Bergamo | CEO DA HYPERMARCAS

Marcos Marinho Lutz | DIRETOR-PRESIDENTE DA COSAN

Renato Alves Vale | DIRETOR-PRESIDENTE DO GRUPO CCR

Roberto Lima | DIRETOR-PRESIDENTE DA NATURA

Wilson Ferreira Júnior | DIRETOR-PRESIDENTE DA CPFL ENERGIA

Abilio Diniz | PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA BRF

André Esteves | PRESIDENTE DO CONSELHO DO BTG PACTUAL

Miguel Krigsner | PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO GRUPO BOTICÁRIO

Pedro Moreira Salles | PRESID. DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO ITAÚ UNIBANCO

Pedro Passos | PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA TOTVS

FABIO COELHO: ESSE CEO É UM ACHADO

Comandante do Google no Brasil, ele tem promovido um rápido, sustentável e divertido crescimento da empresa

POR FRANÇOISE TERZIAN FOTOS LETÍCIA MOREIRA

Quando é o aniversário de Elton John"?, pergunta o presidente do Google Brasil, Fabio Coelho, ao seu smartwatch Moto360, um relógio de pulso inteligente que responde ao comando de voz e permite navegar na internet. A resposta aparece em uma fração de segundos e mostra que o cantor-compositor-pianista-produtor inglês nasceu em 25 de março, o mesmo dia do aniversário de Aluisio Marins, um dos funcionários do Google Brasil, informação que aparece com foto em seu pulso. "Quando você não quer tirar o celular do bolso, no caso de estar no cinema, é só baixar a luminosidade para verificar uma mensagem de forma discreta", ensina o comandante da operação brasileira da maior empresa de internet do mundo, com valor de mercado estimado em US$ 367 bilhões e receita de US$ 66 bilhões em 2014.

No primeiro final de semana de abril, a tela do Moto360, aparelho que roda Android, o sistema operacional desenvolvido pelo Google para celulares e presente em 90% dos smartphones brasileiros segundo levantamento do Kantar Worldpanel, ficou pequena demais para Coelho ler os 400 e-mails de parabéns que chegaram a sua caixa-postal. Na ocasião, um comunicado interno informava ao time que o presidente do Google Brasil havia sido nomeado vice-presidente do Google Inc., função restrita a um seleto grupo de líderes da companhia ao redor do mundo. Alguns VPs são presidentes de operações locais, mas nem todos os presidentes são VPs. "É uma valorização interna, o que mostra o progresso e o crescimento do nosso negócio no Brasil dentro das operações do Google. Muda a percepção de estatura do negócio e também mostra a valorização do mercado e, óbvio, da liderança", explica, sem abrir números locais.

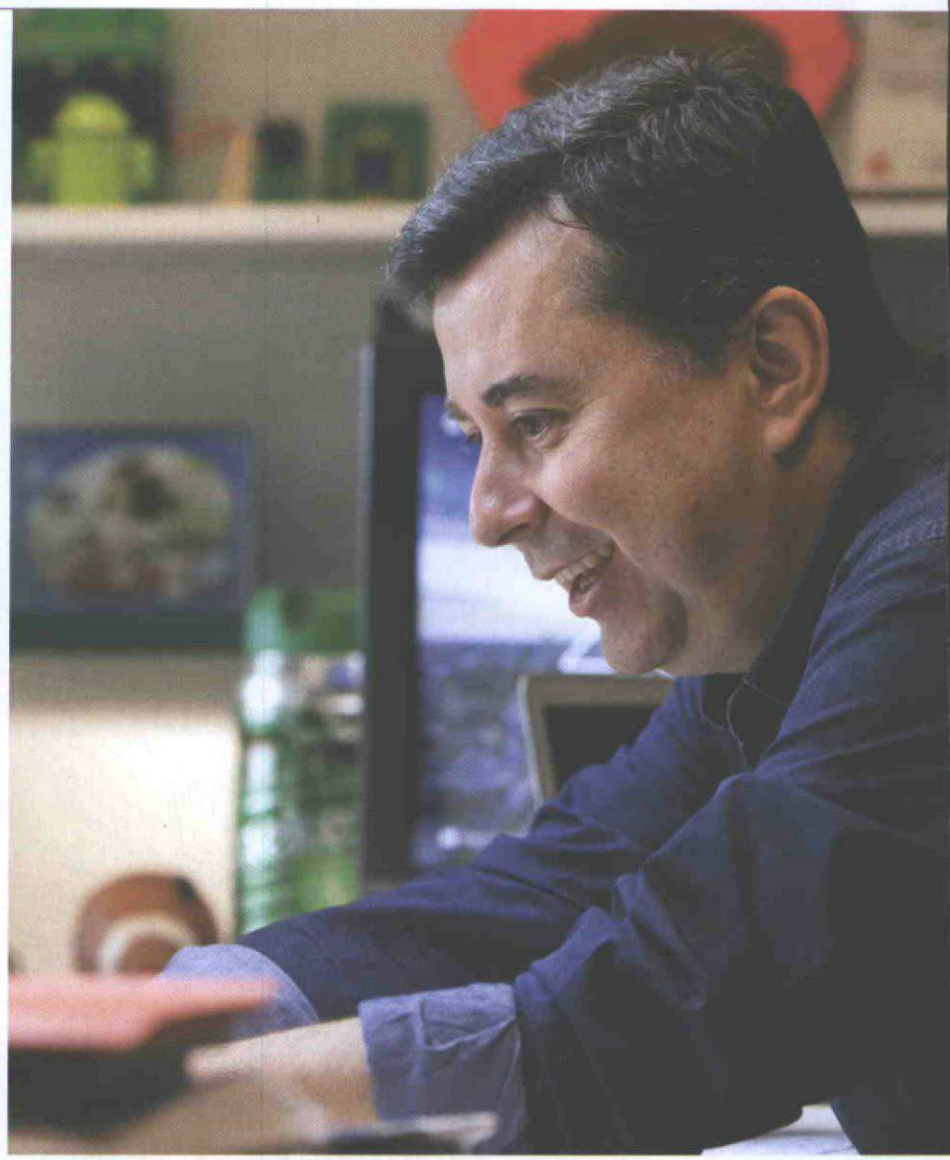
OURO
50-1°ANDAR

A promoção de Coelho, vale lembrar, chega no momento em que o Google completa dez anos de Brasil e que o executivo ultrapassa os quatro anos de casa, com uma aprovação de 93% entre os 700 funcionários do país, segundo pesquisa anual de clima, que é anônima e na qual todos os profissionais da companhia são avaliados. "O percentual começou mais baixo e, com o tempo, foi melhorando. Ao contrário do estilo truculento que só serve para murchar as pessoas, sou adepto do conceito de liderança servidora, do respeito pelas pessoas que trabalham comigo, tanto que considero que trabalho para elas. Quero que a equipe sinta-se bem, valorizada, motivada", ensina o executivo considerado um dos dez melhores CEOs do Brasil, de acordo com o levantamento que FORBES Brasil publica nesta edição.

"O Fabio tem uma coisa que eu gosto muito que é remar contra a maré. Ele não é um CEO estrela, como grande parte dos que vemos. Ele não segue esse modelo e não tem certas vaidades encontradas em outros executivos desse porte. Toda vez que eu o encontro — uma situação que está ficando mais escassa por nossa falta de tempo —, o papo flui bem, você sempre aprende algo com ele, mas esquece de que está falando com o presidente do Google Brasil", observa um conhecido e ascendente executivo de mercado que prefere manter seu nome no anonimato.

Mas quem é, afinal, Fabio Coelho? Um *nerd workaholic*? Embora viva rodeado de gadgets e tecnologias, como é o caso dos telões com uma versão turbinada do Google Earth espalhados por um dos três andares do escritório de São Paulo, Coelho não é um nerd. Em poucos minutos de conversa percebe-se que ele fala mais de relações humanas que de tecnologia — historicamente o grande trunfo do buscador do Google. Apreciador do olho no olho, tem dias que participa de até 20 reuniões — nenhuma com mais de 30 minutos de duração. Assim, acredita, dá para ser mais objetivo, dinâmico e atender mais gente. "Deixo muito espaço para as pessoas virem aqui."

Workaholic também não é o melhor termo para defini-lo, embora ele trabalhe muito, geralmente das 8h às 20h, e acredite que a excelência vem da "dedicação e da transpiração". Mas nem por isso abre mão da convivência com a família. "Sou bem casado [*com uma colombiana-americana*], tenho três filhas [*nascidas nos Estados Unidos*] e fiz um acordo com elas para equilibrar vida familiar e profissional", revela esse engenheiro civil natural de Vitória (ES), que aos 16 anos mudou-se para o Rio de Janeiro.



Smartwatch para acessar e-mails, navegar e lembrar do aniversário dos funcionários

Alçar uma posição tão importante dentro do Google não foi um acidente de percurso. Desde cedo, Coelho buscou empresas emergentes. "Eu sempre fui atrás de negócios que me levassem a reaprender e desaprender. Só que para isso é preciso ter humildade para saber que estamos aprendendo o todo tempo. Ter sido vendedor da Gillette, daqueles que iam aos supermercados e atacadistas, foi uma excelente lição de humildade", recorda.

Transitando por várias indústrias, Coe-

lho atuou nas áreas comercial e também de marketing de produtos de consumo. "Lancei o Gatorade no Brasil em 1992. Uma das coisas legais é que eu antecipava tendências. Via para onde o mercado estava indo e tentava me capacitar para tentar transformar essas tendências em realidade. Foi assim em consumo, em telecomunicações [*ele foi vice-presidente de marketing da BCP na época da gestão pela família Safra*], e depois com a internet", recorda. "Quando você procura negócios precursores, suas chances de aprender coisas novas é muito maior."

Hoje, ele aprende muito com a geração digital com que trabalha – na média, os funcionários do Google Brasil têm entre 29 e 30 anos. E também aprende com seus superiores. De duas a três vezes por ano, Coelho encontra-se com Larry Page, cofundador e CEO do Google no quartel general da companhia, o Googleplex localizado em Mountain View, na Califórnia, ou então participa de videoconferências com o poderoso chefão. "O Larry é um sujeito de 40 anos que fundou isso tudo do nada, há 16 anos, e que transmite uma energia muito diferente. Dizer que ele é brilhante é redundante, mas, mais do que isso, ele é uma pessoa preocupada em usar a tecnologia a favor do mundo, para melhorar a comunicação, a saúde, o transporte, a energia. E isso tudo me dá uma vontade danada de continuar trabalhando aqui", diz, com entusiasmo.

Acima, telões para navegar pelo Google Earth. Abaixo, um dos muitos cafés da empresa

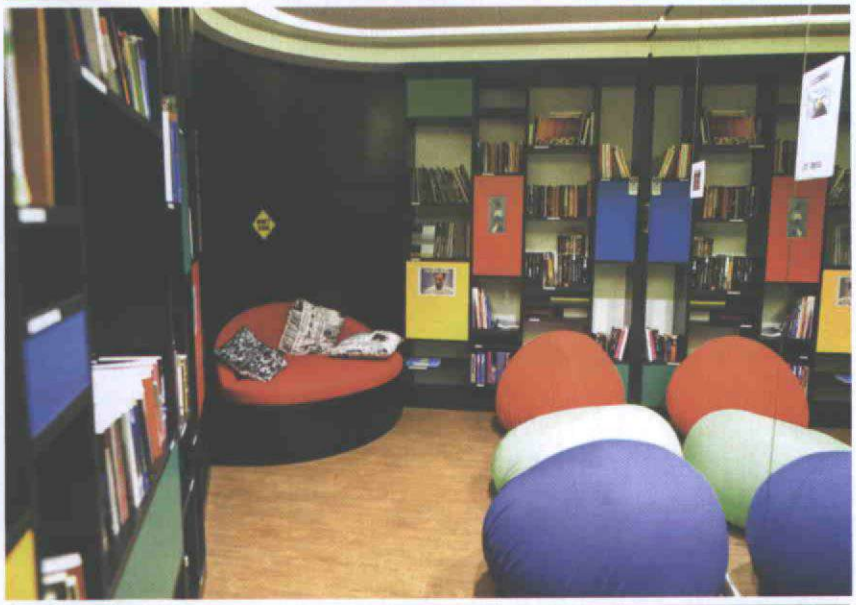
NÃO É APENAS O CRESCIMENTO DA EMPRESA QUE O DEFINE COMO GRANDE LÍDER. ELE É, TAMBÉM, APROVADO POR 93% DE SEUS FUNCIONÁRIOS

O Brasil transformou-se em peça importante no quebra-cabeças do Google global. Com 105 milhões de usuários conectados (cerca de 80% deles por meio do celular), o país posiciona-se como uma das dez maiores operações da companhia no mundo. A filial tem a seu favor um usuário que beira o fanatismo digital. "Estamos entre as maiores taxas de uso do YouTube no mundo [*mais especificamente, o Brasil encontra-se entre os cinco países em tempo de vídeos assistidos no mundo*]. O Waze é um sucesso astronômico em São Paulo e, por falar em trânsito, mapeamos o Brasil todo com 86 carros e o Street View", informa.

O objetivo do Google, explica, é promover a inclusão digital, dar mais poder ao usuário e ajudar as empresas a se tornarem mais eficientes. O resultado financeiro do Brasil em 2014 foi muito bom, com crescimento de "dois dígitos bacanas". Para este ano, Coelho fala da certeza de avançar outros dois "sólidos dígitos". Quando perguntado se a operação brasileira já passou a fase do *break-even* e se já registra lucro, ele diz que, "sinceramente, a gente não olha para isso. Somos uma plataforma altamente escalável que reinveste no país, paga todos os impostos e está bem aqui. O que queremos é promover impacto no país", explica. "Nosso negócio vai além da tradicional entrega de receita, ebitda. Queremos nos manter como um *great place to work* [*um grande lugar para trabalhar*]. O crescimento com qualidade é uma consequência que passa por dois elementos fundamentais e complementares que são a cultura e performance. O Google é mundialmente reconhecido e valorizado por sua cultura organizacional única e também por ser um ambiente de altíssima performance indivi-

- **53.600 funcionários** no final de 2014
- **US$ 66 bilhões** de faturamento
- **US$ 366,86 bilhões** em valor de mercado
- Mais de **70 escritórios** em **40 países**
- **700 funcionários no Brasil**, sendo 600 em São Paulo e 100 engenheiros no Centro de Engenharia de Belo Horizonte, o único do Google na América Latina, com investimentos de cerca de **US$ 150 milhões** desde sua abertura, em 2005

FONTE: GOOGLE BRASIL



Cenas dos vários andares da sede do Google Brasil, no edifício Pátio Malzoni (SP)

O GOOGLE PRETENDE ABRIR, EM SÃO PAULO, UMA UNIVERSIDADE DE INOVAÇÃO, COMO AS QUE JÁ INAUGUROU EM ISRAEL E NOS ESTADOS UNIDOS. E ISSO AINDA ESTE ANO

dual e de grupos. Cultura sem performance não se sustenta no médio prazo, e performance sem cultura nos transformaria numa empresa qualquer."

Comandar o Google Brasil é, ao mesmo tempo, uma grande oportunidade e também um desafio. Comenta-se no mercado que a empresa de internet deve receber a segunda maior fatia da verba publicitária disponível no país depois da Rede Globo. Nem por isso Coelho pode se acomodar. "O mundo está mudando todo dia e é preciso lutar para não ficar irrelevante, não cair no piloto automático. É preciso entender as grandes mudanças de comportamento. O Google, por exemplo, está tendo que se adaptar à explosão dos smartphones no Brasil", conta.

Crescer para ele é obrigatório, já que "gera reinvestimento e a oxigenação da estrutura no país". Um dos produtos que o Google tem no Brasil e que ainda precisa se tornar mais conhecido no país é o Google Play, que traz todo tipo de conteúdo, de jogos a livros, de filmes a músicas, nos formatos pago e gratuito. "É um produto com bastante potencial de crescimento." Segundo a consultoria AppAnnie, o Brasil já é o segundo maior mercado em número de downloads do Google Play. Mesmo assim, nem todo internauta brasileiro já sabe do que se trata.

Fazer com que mais gente use os produtos do Google por mais tempo é uma das metas da subsidiária, que também aposta no crescimento do ambiente digital brasileiro com projetos como a futura abertura de um câmpus no Brasil. Hoje, a companhia já tem câmpus em Londres e Tel-Aviv, espaços nos quais

os empreendedores aprendem, se conectam e fundam empresas de alto impacto. Em um prédio de oito andares na região da Paulista (São Paulo), o Google pretende abrir, até o final do ano, o seu câmpus.

Lá, as startups de tecnologia terão acesso à internet banda larga em um ambiente de fomento de grandes ideias e contato com especialistas do Google. A gigante da internet, é bom explicar, não será sócia das startups. Sua ideia é promover o ambiente digital e aprender com o desenvolvimento das novatas.

Aliás, o olhar de aprendiz é uma característica forte do executivo, que se relaciona com o poder há exatos 14 anos, data em que assumiu a presidência de uma empresa pela primeira vez. Hoje ainda, continua a falar como se fosse um novato. "Meu desafio é continuar me desenvolvendo, me atualizando e aprendendo. Fiquei nove anos fora do Brasil. Atuei na AT&T dos Estados Unidos e, no final de 2004, me deram a presidência do negócio de internet da operadora. Por mais que a gente entenda das oportunidades e apresente resultados, imagine o esforço que um presidente não americano precisa fazer para atuar no mercado doméstico de uma companhia dos Estados Unidos e motivar e inspirar a equipe? É preciso entender profundamente quais são os elementos que motivam as pessoas para que aquilo não seja apenas um trabalho, um lugar de ganha-pão. É isso que tento implantar aqui no Google. É preciso ter humildade e sensibilidade para engajar as pessoas", ensina.

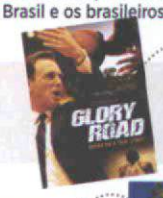
Como explica o executivo, a estrutura do Google é menos hierarquizada e dá poder a toda equipe, uma estratégia em linha com a geração digital da atualidade. Inspirar as pessoas é algo que o Google gosta de fazer. Sua estrutura no Brasil encanta os visitantes com sala de sinuca, biblioteca, vários cafés espalhados pelos andares com todo tipo de comidas e bebidas grátis, um chef de cozinha só para os *googlers* e espreguiçadeiras espalhadas pelos terraços do imponente edifício Pátio Malzoni, na Faria Lima.

A sede do Google Brasil deixa claro que cada um pode adotar o estilo próprio de trabalhar, usando as roupas que bem desejar e fazendo o próprio horário. O Google dá autonomia e flexibilidade e cobra de volta o cumprimento de metas.

"Você é cobrado. Todo mundo tem meta trimestral para cumprir, assim como todo mundo tem resultado de participação na companhia." Um trabalho, enfim, que parece brincadeira, mas — como se viu — não é nem um pouco.

O MUNDO segundo Fabio Coelho

LIVRO
"A trilogia do Laurentino Gomes, ***1808, 1822*** e ***1889***. Fundamental para entender o Brasil e os brasileiros."



FILME
"***Glory Road***. Gosto de histórias de superação."

DESTINO
"Ilhas Maldivas e **Ilhas Seychelles.**"

ESPORTE
"Sou um esquiador tardio, evoluindo a cada ano."

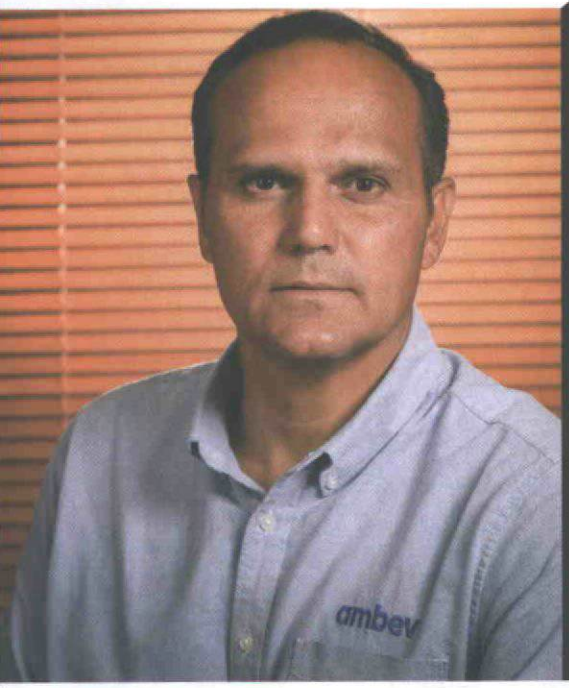
MÚSICA
"**Legião Urbana** - 'Pais e Filhos', 'Que País É Esse?' e 'Índios', apenas para citar algumas joias."

GASTRONOMIA
"**Moqueca capixaba no Cantinho do Curuca**, em Meaípe (ES). Também vale o Astrid y Gastón, de Lima, no Peru, maravilhoso."

HOBBY
"*Binge watching* (assistir a vários capítulos seguidos) de séries no Google Play."

LEMA DE VIDA
"***Winners don't make excuses, make adjustments.***"

UMA CURIOSIDADE
"Casei quatro vezes com a mesma esposa e em três países diferentes: nos Estados Unidos, no civil; no Consulado brasileiro; na Colômbia, no religioso; e no Brasil, ratificando no cartório."

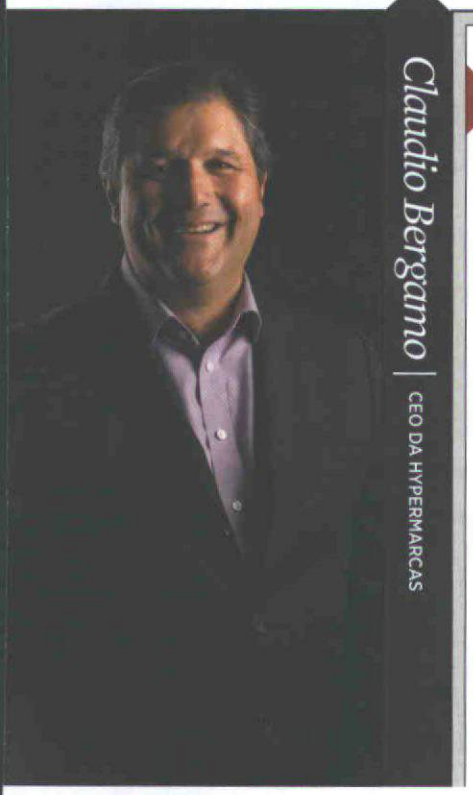


Bernardo Pinto Paiva | PRESIDENTE DA AMBEV

O carioca Bernardo Pinto Paiva ingressou na Ambev pelo programa de trainee em 1991 e de lá não saiu mais. Formado em engenharia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e com MBA Executivo pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, ocupou cargos de liderança na empresa. Foi presidente da Labatt, subsidiária da Ambev no Canadá, e da Quilmes, filial na Argentina; presidente de Operações da Anheuser-Busch InBev (ABI) na América do Norte em janeiro de 2008; presidente de Operações da Ambev na América Latina Sul em janeiro de 2009; e diretor de vendas da ABI em janeiro de 2012. Atualmente, desde 1º de janeiro deste ano, Paiva ocupa o cargo de diretor-geral na Ambev. Para Alex Agostini, economista-chefe da Austin Rating, o presidente soube consolidar muito bem sua carreira na empresa. "Todos esses anos na companhia permitiram que Paiva tivesse uma visão sistêmica de todo o conglomerado da Ambev. Sua contribuição e tomadas de decisões estratégicas de expansão global dos negócios foram bem-sucedidas." No último ano, a companhia de bebidas teve uma alta no lucro de 8,4%, atingindo R$ 12,36 bilhões, além de uma expansão de 8,6% no faturamento, que foi de R$ 38,08 bilhões. É impossível não relacionar sua trajetória de mais de 20 anos com os ótimos resultados acumulados pela Ambev. **BT**

Cledorvino Belini | PRESIDENTE DA FCA (FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES) PARA A AMÉRICA LATINA

"Costumo dizer que o principal ativo das empresas são as pessoas. Em momentos de incerteza, essa verdade é ainda mais contundente, pois a saída de qualquer crise será construída sempre pela criatividade de um time motivado e bem formado." Com essas palavras, Cledorvino Belini expressa um dos principais aspectos de sua gestão à frente da Fiat Chrysler (FCA) na América Latina. A fábrica da Fiat em Betim (MG) é a maior do grupo no mundo, com capacidade de produção de 800 mil automóveis/ano. Até o final de 2016 a companhia lançará no Brasil quatro novos modelos Fiat e dois Jeep (incluindo o Renegade), todos feitos localmente, revela o executivo à FORBES Brasil. Belini, que ingressou na montadora em 1973 e desde 2009 integra o conselho executivo mundial da FCA, pontua que um CEO jamais deve deixar de chamar para si a responsabilidade pelos rumos da corporação: "Uma das lições que aprendi foi que o profissional em posto de comando não pode renunciar a decidir. Nem sempre acerta, mas tem que jogar com a probabilidade e decidir. Quem está na linha de frente recebe pressão de cima, de baixo, de todos os lados. É preciso optar claramente por um rumo e seguir nele". Ele complementa: "Fazer tudo sempre da mesma forma pode ser cômodo, mas não garante o futuro. É preciso fazer diferente. A palavra-chave é inovação, principal fonte de vantagens competitivas e de lucro. Há uma tipologia que classifica a mudança tecnológica em três estágios: invenção, inovação e imitação. Hoje, mais do que nunca, a inovação é a peça-chave no mundo corporativo". Quanto ao seu futuro, Belini (que tem 65 anos) pondera: "É hora de preparar minha sucessão e olhar para a aposentadoria. Isso não significa que vou parar de trabalhar, mas quero ter mais tempo para dedicar à família e aos meus próprios negócios, além de participar mais intensamente de uma ONG na qual atuo, a Minas pela Paz". Belini acredita que ninguém nasce um líder completo e acabado, por mais que carregue consigo um talento inato para a gestão. "A liderança envolve uma série de atributos e competências que devem ser adquiridas e lapidadas no curso da trajetória profissional", afirma. **AR**



Claudio Bergamo | CEO DA HYPERMARCAS

Claudio Bergamo, CEO da Hypermarcas, conhece bem o significado da palavra versatilidade. No comando da companhia desde 2007, ele já passou por três fases bem distintas. No primeiro ciclo de vida da empresa — que vai desde sua criação, em 2001, até 2010 —, a Hypermarcas chamou a atenção do mercado por sua agressividade em aquisições: tornou-se uma gigante abocanhando quase 40 empresas.
Depois veio a fase de reestruturação, na qual Bergamo começou a organizar a casa. De comprador, passou a vendedor: desfez-se de marcas importantes do portfólio da companhia como Etti, de atomatados, e Assolan, de palha de aço, para focar nas áreas de medicamentos, beleza e higiene pessoal. Neste ano, a companhia entra no período apelidado de "crescimento orgânico", no qual o objetivo é aumentar participação de mercado e ser mais agressiva no lançamento de produtos. "Um bom CEO precisa se adequar aos diferentes momentos da companhia. Queremos crescer de forma sustentável e rentável", diz o executivo. Em 2012, Bergamo chegou a declarar que a empresa ficaria cinco anos sem ir às compras. Hoje ele evita ser tão taxativo: "A empresa sempre viveu de fusões e aquisições. É parte de nosso DNA", diz sem dar mais detalhes. No ano passado, a Hypermarcas registrou lucro de R$ 402,7 milhões, alta de 56,9% na comparação com 2013. O faturamento foi de R$ 4,6 bilhões, crescimento de 9,9%. A empresa evita expor expectativas de crescimento, mas divulgou ao mercado a meta de alcançar um ebitda (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) ajustado de R$ 1,2 bilhão em 2015. No ano passado, esse índice ficou em R$ 1,1 bilhão. E não é somente no que diz respeito à estratégia da companhia que Bergamo precisa ser versátil. Afinal, ele é obrigado a entender de diferentes mercados: de adoçante à camisinha, passando por fraldas e remédio para gripe. Seu produto com melhor distribuição é o adoçante Zero-Cal, presente em 700 mil pontos de venda no país. Bozzano, Monange e Jontex também são exemplos de marcas famosas amealhadas pela empresa. **CE**

Os principais CEOs do Brasil citam valores em comum: inovação, investimento em pessoal e poder de decisão

Frederico Curado | DIRETOR-PRESIDENTE DA EMBRAER

Nascido em 1961 no Rio de Janeiro, Curado formou-se em engenharia mecânico-aeronáutica pelo Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e concluiu pós-graduação em comércio exterior pela FGV, além de possuir um MBA executivo feito na USP. Iniciou sua carreira como engenheiro de produção na fabricante americana de motores para aviões Pratt&Whitney, em 1984. Entre 1985 e 1994, atuou em várias posições gerenciais, já na Embraer, e desde 1995 — logo após a privatização da companhia, portanto — faz parte de sua diretoria. Foi seu vice-presidente executivo para o mercado de aviação comercial (profissional responsável pelos negócios de aviação comercial da Embraer em todo o mundo) de 1998 até sua eleição para o posto de diretor-presidente da fabricante brasileira de aviões em abril de 2007, no qual permanece até hoje. Curado já foi agraciado com a Medalha do Mérito Aeronáutico, no grau de Comendador, e com a Medalha da Legião do Mérito da Academia Brasileira de Engenharia Militar, no grau de Acadêmico. Casado e pai de quatro filhos, o engenheiro frisa, sempre que tem oportunidade, que a excelência profissional dos colaboradores da empresa é um dos segredos da Embraer. Ele costuma observar que todos os ocupantes de cargos de chefia na companhia (inclusive ele próprio) têm 10% do montante de seus bônus anuais atrelados à satisfação dos funcionários da empresa, a qual é aferida periodicamente via pesquisas independentes. A Embraer, sob sua gestão, orgulha-se ainda de investir o equivalente a cerca de 2% de seu faturamento (aproximadamente US$ 150 milhões/ano) em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, o chamado P&D. **AR**

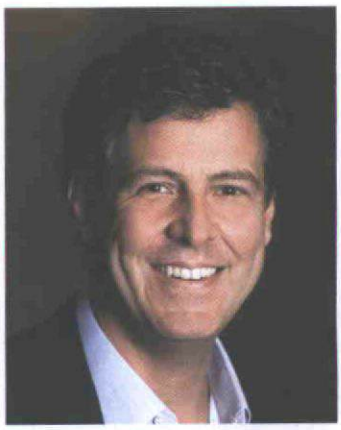
TULIO VIDAL; ROBERTO SETTON; KIKO FERRITE; SIMON DAWSON/BLOOMBERG

Luiz Trabuco Cappi | DIRETOR-PRESIDENTE DO BRADESCO

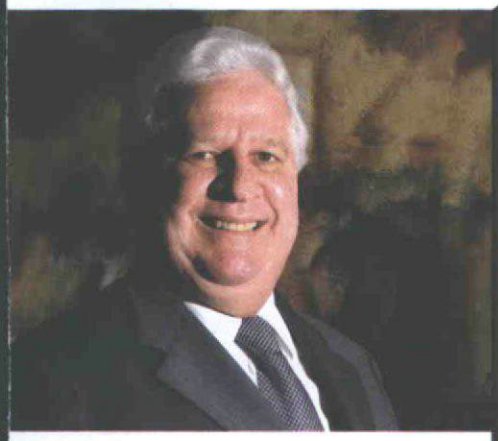
Houve um momento na carreira do atual líder do Bradesco no qual ele se credenciou em definitivo para alcançar a presidência do banco. Foi em 2003, quando Luiz Carlos Trabuco assumiu a direção da Bradesco Seguros. Tratava-se de uma atividade ainda nova para a instituição, e que era operada a partir do Rio de Janeiro; distante portanto da sede do Bradesco, Cidade de Deus, em Osasco (SP), onde são decididos os rumos da empresa. Pois seu desempenho na função foi tão positivo (durante os seis anos de sua gestão, a Bradesco Seguros mais que dobrou de tamanho, passando de R$ 32 bilhões em ativos para R$ 78 bilhões) que de lá ele foi conduzido diretamente ao comando do banco em março de 2009. Nascido em 1951 em Marília, interior paulista, Trabuco tem uma formação acadêmica inusitada para alguém que foi bancário — e hoje é banqueiro — ao longo de toda a vida profissional. Graduou-se pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de São Paulo, com pós em sócio-psicologia na Fundação Escola de Sociologia e Política. As principais marcas de sua gestão vêm sendo o crescimento orgânico, via inauguração de agências, e a ênfase na inclusão bancária — ou seja, a incorporação ao sistema da nova classe média surgida no Brasil com o crescimento econômico. Trabuco é somente o quarto presidente do Bradesco desde sua criação, em 1943, por Amador Aguiar. Homem sóbrio, que quase nunca concede entrevistas e passa 12 horas por dia trabalhando, ele se ajusta de forma perfeita ao perfil da companhia que comanda, uma empresa reservada em uma indústria, a financeira, onde tal comportamento é norma. Seu grande sonho? Embora jamais o confesse, muitos analistas apostam que é retomar para o Bradesco o posto de maior casa bancária do Brasil, perdido para o Itaú Unibanco há alguns anos. Muita gente aposta que isso seja possível — desde que discretamente, como é o estilo de Trabuco. **AR**

Marcos Lutz | DIRETOR-PRESIDENTE DA COSAN

Líder da Cosan (empresa que atua nos segmentos de energia, logística e gás) desde 2009, Marcos Lutz acumula essa função com outros cargos: ele é também vice-presidente do conselho de administração da Comgás, membro do conselho da Raízen e, por fim, conselheiro da Monsanto nos Estados Unidos. A versatilidade para atuar em empresas diferentes talvez seja reflexo de sua formação acadêmica: mestre em administração de empresas pela Kellogg Graduate School of Managment, Lutz formou-se em engenharia naval pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP). "A principal tarefa de um CEO é garantir que os resultados e metas definidos nos planos operacionais e financeiros sejam alcançados, em sintonia com as diretrizes estratégicas e princípios de negócios da companhia", explica ele. Antes de se juntar à Cosan em 2007, o executivo trabalhou na CSN como diretor de infraestrutura e energia, mas sua carreira começou bem antes disso, em 1994, no Grupo Ultra, onde foi de 2001 a 2003 diretor superintendente da Ultracargo. "Estes seis anos na direção da Cosan foram repletos de grandes desafios. A joint-venture com a Shell que criou a Raízen, a aquisição da Comgás e a fusão Rumo/ALL são momentos que marcaram minha trajetória profissional. Mas o grande desafio é, de fato, traduzir a disciplina e a atitude do principal acionista da companhia, Rubens Ometto, em sua cultura corporativa", observa ele. Lutz (que é casado e tem dois filhos) fala sobre aspectos da gestão na empresa que preside: "Na Cosan temos métricas da nossa evolução no curto, no longo e no longuíssimo prazo. Deve-se agir com estratégia para garantir a perenidade do negócio, equilibrando os diversos objetivos econômicos". E ele finaliza: "É preciso representar o interesse dos clientes, gerar valor para a sociedade (e aí se incluem nossos funcionários), e extrair parte desse valor para remunerar adequadamente os investimentos feitos". **AR**



PAULO FRIDMAN/BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES CORDEL IMAGENS



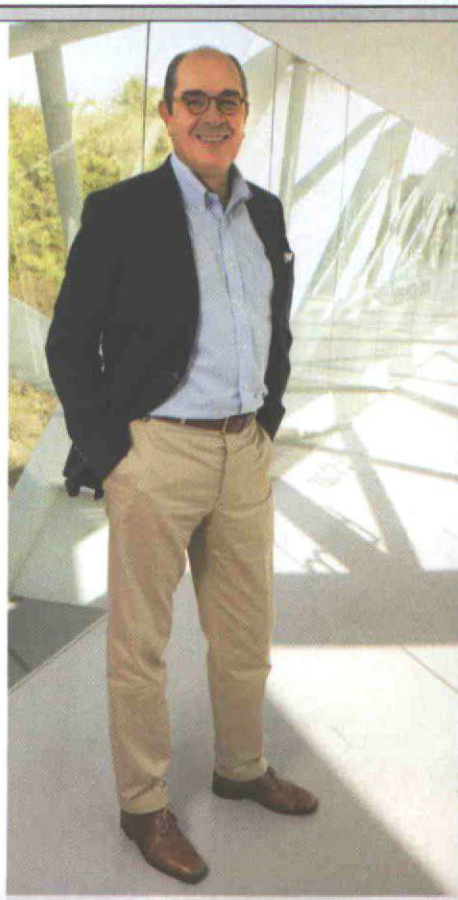
Renato Alves Vale | DIRETOR-PRESIDENTE DO GRUPO CCR

Perenizar o negócio e remunerar os investidores adequadamente são metas dos CEOs escolhidos

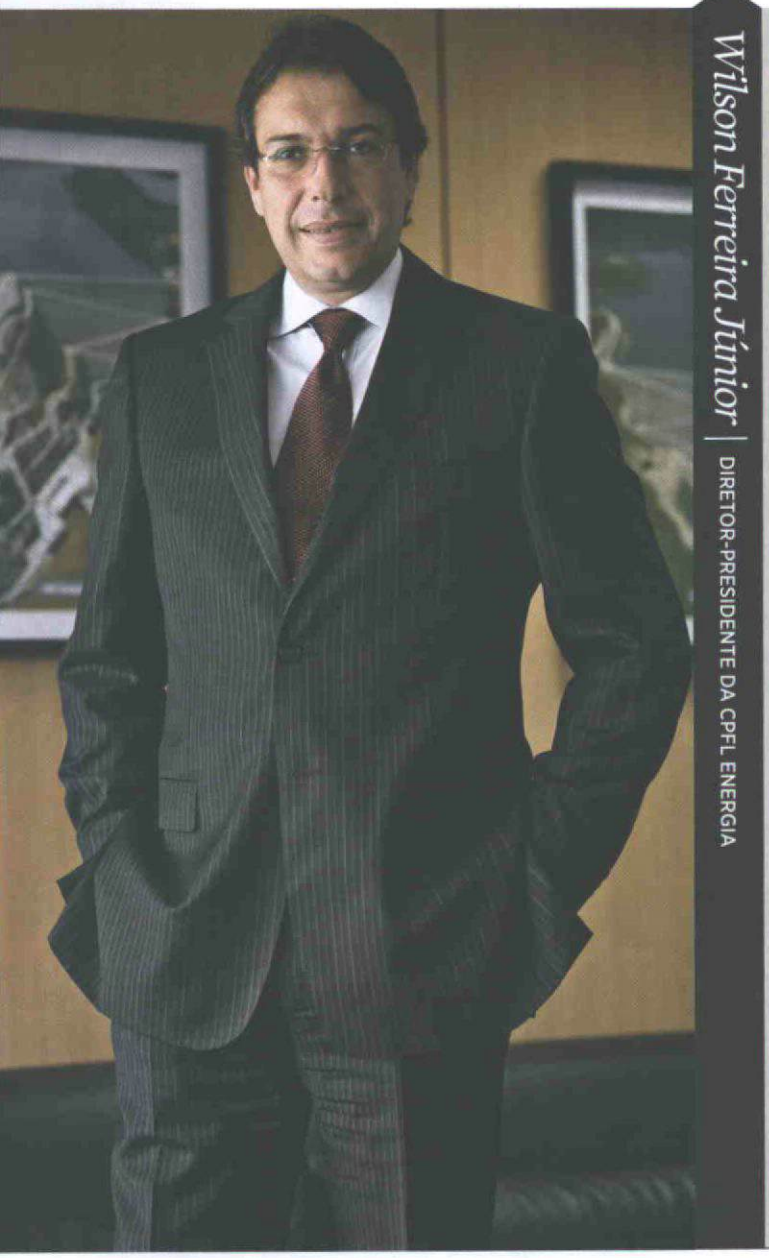
O Brasil é lar de uma das maiores empresas mundiais de concessão de infraestrutura: a CCR, que trabalha com rodovias, aeroportos e mobilidade urbana. Exemplos? A companhia administra 3.284 quilômetros de estradas em São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Mato Grosso do Sul. Tem ainda 34,25% do capital da STP, que opera os meios eletrônicos de pagamento Sem Parar e Via Fácil. Linhas de metrô na capital paulista e em Salvador, barcas no Rio de Janeiro e participação nas concessionárias dos aeroportos internacionais de Quito (Equador), San José (Costa Rica) e Curaçao são outros itens de seu portfólio. Quem conduz a empresa desde 1999 é Renato Alves Vale. Ele dá detalhes de sua gestão: "Garantir rentabilidade adequada aos acionistas e controladores do grupo é uma de nossas premissas, nosso motor de crescimento. A eficiência que demonstramos deriva ainda de uma boa governança corporativa, a qual se reflete no alto índice de satisfação dos funcionários. Na companhia você dificilmente irá encontrar um colaborador exercendo a mesma função há mais de dois anos. Eles estão sempre ascendendo na carreira, buscando novos desafios, o que mantém acesa a motivação das equipes". Nascido em 1948, Alves Vale é formado em engenharia civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). "Em 2011 incluímos a sustentabilidade nos objetivos gerais e diretrizes da organização", acrescenta. "Nos últimos 12 anos o Grupo CCR aportou mais de R$ 160 milhões em projetos sociais, esportivos, culturais e educativos. Só em 2014 investimos em 136 ações que beneficiam mais de 1 milhão de pessoas em cerca de 170 municípios." Liderando uma empresa com mais de 12 mil funcionários, ele enfatiza a importância do ramo no qual atua para o Brasil: "Como presidente do Grupo CCR, tenho o desafio de consolidar o modelo de negócios de concessão e demonstrar que esse tipo de parceria é bom para o desenvolvimento do país". **AR**

Roberto Lima | DIRETOR-PRESIDENTE DA NATURA

"Tenho um perfil agregador e sou conhecido pela minha preocupação em tornar equipes focadas na satisfação do cliente, nos resultados e na otimização de recursos", define-se Roberto Lima, diretor-presidente da Natura Cosméticos desde agosto de 2014 e membro do conselho de administração da gigante brasileira de vendas diretas por dois anos, até o fim de 2013. Gestor de empresas dos mais variados setores, Lima foi chairman e membro do comitê executivo global do Grupo Publicis, presidente da operadora Vivo, presidente do conselho de administração do grupo que reunia a então líder do mercado de cartões de crédito Credicard, a processadora Orbitall e a Redecard, e diretor-presidente do Banco Credicard S.A. Estrategista, aprendeu rapidamente as particularidades do terceiro maior mercado do mundo em beleza e higiene pessoal, que cresceu 90% nos últimos cinco anos. Chegou à fabricante em um momento de grande concorrência, com o fortalecimento de competidores nacionais e o desembarque crescente de marcas internacionais. Sobre o ambiente, fala com a naturalidade de um conhecedor. "É um mercado com identidade própria, que cria tendências e atrai investimentos, naturalmente. Apesar da grande competitividade, a Natura sempre se destacou não só pela excelente qualidade de seus produtos, mas pelo seu comportamento empresarial, pelo seu compromisso com a sociedade, com a sustentabilidade e seu poder de inovação", observa. E arremata: "A Natura é um enorme desafio em qualquer circunstância porque é uma empresa que sempre sobe a régua, ou seja, avança sua ambição de fazer sempre melhor." Sua meta é manter a liderança no mercado brasileiro e contribuir com a construção de um sistema de tomadas de decisão mais ágil e também diversificar canais. **FT**



DIVULGAÇÃO; JUAN ESTEVES



Wilson Ferreira Júnior | DIRETOR-PRESIDENTE DA CPFL ENERGIA

"Bom executivo é aquele que entrega bons resultados e forma bons sucessores", já avisa Wilson Ferreira Jr., da CPFL Energia, ao ser informado que consta da lista de melhores CEOs do país feita por FORBES Brasil. Líder do maior grupo privado do setor elétrico no Brasil desde 2002, ele transformou uma pequena distribuidora regional em uma forte holding de seu mercado. "A principal marca da CPFL Energia é sua governança corporativa", afirma. "Gerar bons lucros e distribuir dividendos são consequências da adoção das melhores práticas de gestão e governança. E esses resultados também são conseguidos por termos uma força de trabalho motivada e feliz. Somos referência mundial devido ao índice de 79% de satisfação dos colaboradores que atingimos em medição recente." Por sinal, não é de hoje que Ferreira Jr. entrega resultados: "Venho exercendo a função de presidente de empresas desde 1995, quando assumi a distribuição da Cesp. Na prática, isso significa que estou próximo de completar 20 anos na presidência de empresas de energia, o que é um tempo considerável". Nesse sentido, e em consonância com o que acredita ser um executivo de qualidade, ele dedica parte de seu tempo ao preparo de sucessores que sejam capazes de tocar a empresa "por mais 100 anos", em suas próprias palavras. Afinal de contas, Ferreira Jr. tem planos bem pessoais para o futuro. "Gostaria de dedicar mais tempo a um de meus hobbies preferidos – colecionar carros antigos e participar de corridas", revela ele. "Atualmente, disputo uma vez por mês o campeonato estadual de carros clássicos. As provas são realizadas em Piracicaba (SP) e na capital paulista, no autódromo de Interlagos. Em 2014 fui vice-campeão desse torneio. Para participar de tais competições, sou dono de dois veículos com mais de 30 anos cada: um Alfa Romeo 71 e um Gol GT de 1984." Formado em engenharia elétrica e em administração, Ferreira Jr. é casado, tem um filho de 18 anos e uma filha de 2 anos de idade. **AR**

Para Ferreira Jr. da CPFL, o melhor executivo é aquele que entrega bons resultados e prepara bons sucessores

DIVULGAÇÃO CPFL ENERGIA

Pedro Moreira Salles | PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO ITAÚ UNIBANCO

O ESTILO PESSOAL DE UM BANQUEIRO DIFERENTE

No comando do conselho de administração do grupo Itaú Unibanco, Pedro Moreira Salles mostra elegância, vigor e talento

POR ALUÍZIO FALCÃO FILHO

Quando uma empresa é absorvida por outra, é comum ver o sócio com a maioria das ações impor seu estilo de administração e dominar a organização que emerge após uma fusão. Tome-se como exemplo o Banco Itaú, que foi constituído por inúmeras fusões e aquisições desde a sua fundação como Banco Central de Crédito, em 1943 (o nome Itaú, diga-se, passou a ser utilizado depois que o grupo engoliu uma instituição com este epíteto, o Itaú América). Entre as décadas de 1960 e 1970, o Itaú comprou ou fundiu-se com várias casas bancárias. Mas, ao final de cada processo, as famílias Vilela e Setúbal continuavam dando as cartas do mesmo jeito que antes.

Em 2008, contudo, isso mudou. Em 3 de novembro, os Vilela e os Setúbal acolheram os Moreira Salles, donos do Unibanco, em sua organização. Escolados por tantas fusões no passado, os especialistas do mercado acreditavam que a nova instituição, o Itaú Unibanco, fosse continuar a adotar todos os procedimentos de gestão do grupo Itaúsa. Mas não foi o que aconteceu.

O presidente do Unibanco, Pedro Moreira Salles, assumiu a cadeira máxima do conselho de administração da organização que surgia. E foi mudando, aos poucos, o estilo gerencial do Itaú. Em nome da governança corporativa, por exemplo, conseguiu que todas as compras de equipamentos ele-

BRUNO POLETTI/FOLHAPRESS

trônicos, antes destinadas à Itautec, passassem por um processo de concorrência. Habilidoso, conseguiu manter vários dos executivos do antigo Unibanco vivos no novo organograma e emplacar algumas de suas práticas no dia a dia na estrutura que surgiria após a união das instituições.

Ele contou com um grande aliado nesse processo: o sócio Roberto Setúbal (*veja box ao lado*). Ambos filhos de ex-chanceleres, Moreira Salles e Setúbal construíram um relacionamento no qual sobram respeito mútuo e diplomacia. Além disso, os dois compartilham o fato de não serem os primogênitos de seus pais banqueiros, o que não os impediu de chegar ao posto máximo nas organizações financeiras de suas famílias.

Pedro é considerado pelos colegas banqueiros como uma pessoa ponderada, confiável e inteligente. Sofre de distrofia muscular, doença que o deixou na cadeira de rodas há alguns anos. Apesar da enfermidade, não é uma pessoa reclusa. De vez em quando, gosta de encontrar seus amigos na praça em frente ao prédio onde mora, em São Paulo.

Vindo de uma família na qual seus irmãos enveredaram-se pelo cinema (Walther Júnior e João) e pelo jornalismo (Fernando, que foi dono da *Isto É* nos anos 1980, e de novo João, que possui a *Piauí*), ele ingressou no Unibanco em 1989 e iria ocupar o cargo de CEO em 2004. Formado em economia e em relações internacionais, sempre foi visto na família como o único herdeiro com vocação para banqueiro.

Certa vez, após uma entrevista, 11 anos atrás, passou a conversar com um jornalista sobre as limitações que a doença impunha ao seu estilo de vida. O repórter, então, perguntou como ele lidava com isso, especialmente quando seus irmãos desfrutavam uma vida com interesses artísticos e longe das pesadas responsabilidades de banqueiro. Ele olhou fixamente para o interlocutor e disparou: "Com muita terapia". Diante do silêncio do jornalista, repetiu, como se falasse para si mesmo: "Com muita terapia".

Por sua garra, perseverança, sensibilidade e inteligência, Pedro Moreira Salles é um exemplo a ser seguido por todos. Como banqueiro e como ser humano.

Onde está Roberto Setúbal?

Os leitores mais atentos de FORBES Brasil devem ter se perguntado: por que Roberto Setúbal não figura na lista de melhores CEOs do Brasil? Uma regra muito simples o tirou do nosso levantamento: o fato de sua família ser acionista das instituições na qual ele é o comandante. Além disso, Setúbal está num momento de transição, deixando a chefia do Itaú Unibanco e passando o poder para três executivos que vão liderar as áreas de varejo, atacado e tecnologia. Ele irá para o conselho, onde deve dividir a presidência com Pedro Moreira Salles.

Roberto Setúbal prepara-se para deixar a posição de executivo e já tem lugar garantido entre as maiores lendas do mercado financeiro no Brasil, da qual por sinal faz parte seu pai, Olavo. Não apenas garantiu ao Itaú um ritmo de crescimento superior ao de seus antecessores como CEO da instituição como foi dele a ideia de promover a fusão com o Unibanco, o que fez de seu banco o maior do Brasil, ultrapassando em muito o rival de anos, o Bradesco.

PAULO FRIDMAN/BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES; PAULO FRIDMAN/BLOOMBERG VIA GETTY IMAGES; LETÍCIA MOREIRA;

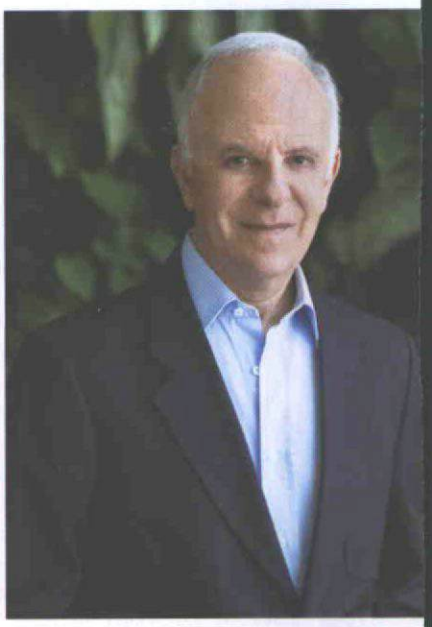
Abilio Diniz | PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA BRF

"Eu não tenho sonho não realizado, senão teria realizado", afirmou Abilio Diniz, no final de 2014, em uma entrevista exclusiva à FORBES Brasil. A frase, emblemática, define bem o estilo determinado, disciplinado e agressivo de um dos mais admirados e comentados empresários brasileiros. Após perder o controle do Grupo Pão de Açúcar e deixar o negócio, Diniz deu a volta por cima e surpreendeu o mercado ao comprar ações da BRF, companhia resultante da fusão da Sadia com a Perdigão. Em pouco tempo, foi eleito presidente do conselho de administração da gigante dos alimentos e deu início a uma revolução marcada pela chegada de Cláudio Galeazzi, o famoso CEO da reestruturação, à companhia. Mudanças importantes foram feitas na operação e, cerca de dois anos depois, o lucro da BRF explodiu. Para quem pensa que Diniz parou por aí, outra surpresa chacoalhou o mercado. O empresário que se fez no varejo supermercadista comprou, nos últimos meses, 2,4% das ações do francês Carrefour e ganhou um assento no conselho da filial brasileira. No dia 9 de abril, uma novidade: o empresário dobrou sua participação, passando a deter 5,07% do capital social do Carrefour S.A. O movimento foi feito por sua Península (*investment office* da família de Diniz, que administra mais de R$ 10 bilhões em ativos), que hoje ocupa a posição de quarto maior acionista da companhia francesa, após os grupos Arnault e Motier (família Moulin) e do fundo de investimento Colony Capital. Há quem diga que a ambição de Diniz não para por aí, embora a Península garanta não ter a intenção de aumentar ainda mais sua participação no Carrefour S.A. Será? Como já disse Diniz à FORBES Brasil, "não basta ser *good*, tem que ser *great*. Menos desculpas e mais ações. No meu vocabulário não existe a frase 'não dá para ser bom em tudo'", garantiu o empresário há mais de dez anos longe de cargos executivos. Mas, como o mercado mesmo presenciou, mais ativo do que nunca. **FT**

André Esteves | PRESIDENTE DO CONSELHO DO BTG PACTUAL

A sigla BTG significa Banking and Trading Group. Porém, mais de uma vez o chairman e também CEO da instituição, André Esteves, brincou que na verdade tais letras são as iniciais da frase *"Better Than Goldman"* – ou seja, "Melhor que o Goldman". No caso, a referência é ao americano Goldman Sachs, considerado o mais importante banco de investimentos do mundo. De fato, o BTG Pactual (nome completo da empresa) é hoje o maior banco de investimentos independente da América Latina e só tem feito crescer desde setembro de 2009, quando Esteves e outros executivos o criaram em sua forma atual. Nascido em 1969 no Rio de Janeiro em uma família de classe média, Esteves formou-se em ciências da computação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Seu estilo de gestão baseia-se sobretudo no conceito de meritocracia: os maiores ganhos de seus funcionários geralmente não vêm dos salários, mas de bônus periódicos atrelados à geração de resultados. Aqueles que mais se destacam viram sócios do banco. Esteves já definiu no passado o BTG nos seguintes termos: "Nosso papel é ser o óleo da engrenagem da economia brasileira". Depois de ter chegado à condição de bilionário antes dos 40 anos, o executivo enfrenta hoje aquele que talvez seja o maior desafio de sua carreira: superar as dificuldades da economia do país e, principalmente, os impactos que a crise do setor de óleo e gás possam ter nos números de seu grupo. Ele, porém, não se abala ("Quem investe em exploração de petróleo tem de estar preparado para altos retornos e eventuais decepções", disse certa vez). Agora, todos os olhos do mundo das finanças nacionais estão voltados para Esteves, à espera de que, mais uma vez, ele os surpreenda. **AR**

Miguel Krigsner | PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO GRUPO BOTICÁRIO

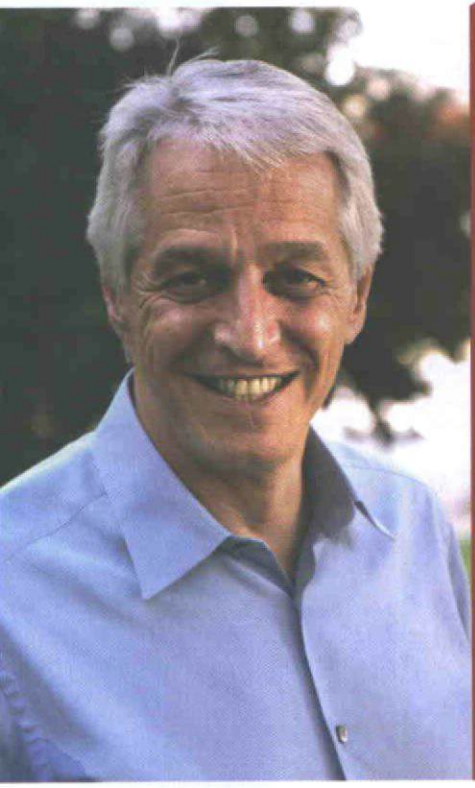


De fala doce e olhar sereno, o empresário Miguel Krigsner, 65 anos, não poderia ter enveredado por outro setor que não fosse o da beleza. Fundador da marca O Boticário e hoje presidente do conselho de administração do Grupo Boticário (negócio composto por quatro marcas: O Boticário, Eudora, quem disse, Berenice? e The Beauty Box), Miguel nasceu em La Paz, na Bolívia, é formado em farmácia e bioquímica pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e um visionário. Desde cedo prestava mais atenção nas mulheres que a média dos homens e acabou virando o maior vendedor de perfumes do país. Dizem que ele fundou uma pequena farmácia de manipulação no centro de Curitiba (PR) com apenas US$ 3 mil, que tiveram que ser emprestados de um tio.

E essa é parte da história por trás da criação de fragrâncias históricas como Acqua Fresca e Thaty, de O Boticário, que ganharam o país com a ajuda de um modelo de expansão de lojas por franquias. Hoje são cerca de 3,9 mil pontos de vendas espalhados por mais de 1,7 mil municípios em todo território nacional e presença em oito países. Em 2010, quando O Boticário completou 33 anos de existência, Krigsner deu um importante passo para o negócio: foi além da marca-mãe e resolveu transformar a empresa de uma marca só em um grupo. Isso resultou na construção de novas bandeiras e na entrada até no modelo de vendas diretas.

Hoje, são várias marcas e linhas em desenvolvimento e cerca de 7 mil funcionários que atuam no Paraná, em São Paulo e na Bahia. O presidente-executivo do grupo hoje é Artur Grynbaum. Como chairman, Krigsner consegue dividir seu tempo entre questões poéticas e racionais. Enquanto mergulha no universo dos aromas e dos desenhos de embalagens, não descuida dos números do grupo, que cresceu 16% em 2014, fechando o ano com receita de R$ 9,3 bilhões. **FT**

Atenção permanente ao consumidor. Mais uma das regras pétreas de quem comanda empresas



Pedro Luiz Barreiros | PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA TOTVS

Ele é formado em engenharia de produção pela Escola Politécnica da USP e em administração de empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Em uma companhia de cosméticos, a Natura, construiu sua carreira; e é na qualidade de chairman da maior fabricante brasileira de softwares empresariais, a Totvs, que Pedro Passos foi escolhido por FORBES Brasil como um dos melhores presidentes de conselho do país. "A razão de ser da Totvs é o cliente, para quem fornecemos soluções e plataformas inovadoras e globais, que o conectam com os desafios do nosso tempo. Em seu conselho de administração, meu papel é analisar políticas e estratégias para a companhia, estabelecendo as diretrizes básicas à ação executiva", diz Passos. Embora hoje se destaque em um grupo de TI, ele não se esquece de suas origens profissionais: "Construí boa parte de minha trajetória na Natura. Lá tive a oportunidade de trabalhar com profissionais admiráveis, e junto com eles formei uma rede de pessoas conectadas pelo interesse comum de erguer um futuro diferente – um mundo equilibrado, com uma sociedade mais justa, inclusiva e solidária. Tínhamos um sonho grande, nos permitimos o risco, erramos algumas vezes, acertamos em tantas outras e sempre apostamos fortemente no Brasil". O executivo comanda o conselho da Totvs desde 2013 — mas não só: em 2009 tornou-se presidente do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi) e também em 2013 assumiu a liderança da Fundação SOS Mata Atlântica. Questionado sobre as melhores características da Totvs, Passos responde: "A força da inovação e o empreendedorismo de seus criadores. A companhia aposta em líderes antenados com o espírito de seu tempo, comprometidos e abertos para riscos". E o executivo arremata: "Tem sido gratificante em minha carreira poder colaborar com empresas importantes do cenário brasileiro, e também com instituições do terceiro setor que atuam na construção de um país melhor". **AR**

DIVULGAÇÃO