

CPIPREV
000089

ESTADOS UNIDOS • O escândalo político atinge a família de Trump

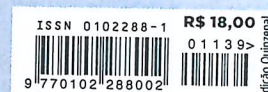
MERCADO • Por dentro do dia de pânico na bolsa após a delação

EXAME

www.exame.com

EDIÇÃO 1139 • ANO 51 • Nº.11

7/6/2017



JOESLEY
BATISTA,
DA J&F

A verdadeira história de um campeão nacional

E MAIS: apesar da crise, a economia resiste

COMO NASCEM OS CAMPEÕES NACIONAIS

A delação de Joesley Batista desnuda a verdadeira história da JBS, maior empresa de processamento de carne do mundo | MARIA LUÍZA FILGUEIRAS

NO FIM DE OUTUBRO DE 2014, O EMPRESÁRIO JOESLEY BATISTA ENVIOU A BANQUEIROS e executivos do grupo um convite um tanto, digamos, diferente. Batista, um dos donos da empresa de processamento de carne JBS, queria reunir os amigos para acompanhar, pela televisão, os resultados do segundo turno das eleições para presidente e governador. Quem chegou lá, na tarde de 26 de outubro, sentiu que, para Batista, aquilo era uma final de Copa do Mundo. A apuração era acompanhada minuto a minuto. "Ganhamos!", comemorava o empresário quando um candidato de sua preferência disparava na frente. A reeleição de Dilma Rousseff foi tão festejada que Batista e seu braço direito, o diretor Ricardo Saud, acabaram a noite mergulhados na piscina da casa de 2 000 metros quadrados do empresário no Jardim Europa, bairro nobre de São Paulo.

Qualquer cidadão minimamente informado sabia, àquela altura, que Joesley Batista tinha um interesse fora do comum pela carreira dos principais políticos brasileiros. A JBS era a maior financiadora de campanha do país, e disparado. Feitas as contas, a

DANIELA TOVJANSKY



Baixe o aplicativo gratuito
Blippar e ouça a reportagem
(saiba mais na pág. 11)

**JOESLEY
BATISTA, DA
J&F: propina
para milhares
de políticos**



empresa doou, oficialmente, quase 400 milhões de reais à campanha de 2014 — mas seriam cerca de 600 milhões nos últimos anos, pelo que se sabe hoje, se incluído o caixa dois e as doações com contrapartidas. No discurso da empresa, as doações eram “proporcionais” a seu tamanho e tinham como objetivo principal evitar inimizades que pudessem complicar a empresa. Mas ali, diante da televisão, a euforia de Joesley com a apuração gerava certo constrangimento entre os menos próximos a ele. O que diabos, pensavam convidados que descreveram a festa a EXAME, aquele sujeito tanto comemorava?

A dúvida durou pouco mais de dois anos, e foi totalmente dirimida na segunda quinzena de maio, quando veio a público a demolidora delação premiada em que a família Batista confessa, no português mais claro e desavergonhado possível, como comprou todo o sistema político brasileiro para transformar seu pequeno frigorífico no maior grupo privado brasileiro. Malas de cédulas, notas frias, caixa dois, deputados comprados no atacado e no varejo, ministros no bolso, contas no exterior repletas de dinheiro para campanhas: havia de tudo um pouco nos depoimentos de Joesley Batista e de Ricardo Saud, a dupla que mergulhou na piscina na madrugada para celebrar apostas bem-feitas no cassino eleitoral de 2014. O poder acumulado pelo dinheiro da JBS era tanto que deu a Joesley um salvo-conduto para entrar na calada da noite, e sem precisar de revista oficial, na casa do presidente da República com um gravador na lapela — ou para registrar o senador Aécio Neves pedir 2 milhões de reais naquele que deve ser o ato final de sua **carreira política**. Como se sabe, Joesley fechou sua premiadíssi-

CAPA | crise

ma delação e partiu para seu apartamento avaliado em 15 milhões de dólares em Nova York inocentado pelo Ministério Público. Como o imortal personagem de Reginaldo Faria na novela *Vale Tudo*, entrou em seu avião particular, deu uma banana para o Brasil e foi curtir o exílio com os bilhões que acumulou.

O MÉDICO E O MONSTRO

Se a delação de Joesley desnudou ainda mais a podridão do mundo político brasileiro, ajudou também a reescrever a história do grupo empresarial dos Batista, hospedado sob a holding J&F. Nos últimos 15 anos, o frigorífico da família transformou-se num grupo que, além de dono da maior empresa de processamento animal do mundo, tem uma fábrica de celulose, um banco, uma empresa de cosméticos, entre outros negócios. É uma história de Dr. Jekyll e Mr. Hyde. Ao mesmo tempo que desenvolveram um estilo de gestão eficaz num setor carcomido como o de frigoríficos (algo reconhecido nos Estados Unidos, cuja subsidiária concentra 46% das receitas da JBS e não se tem notícia de práticas ilegais), os Batista turbinaram seu crescimento com doses de corrupção cuja magnitude só agora se conhece. Juntos, médico e monstro criaram um grupo imbatível. E, com a delação e sua riqueza de detalhes, finalmente é possível vislumbrar os alicerces da casa que o clã Batista construiu.

Joesley Batista é um empresário de 44 anos de idade, o mais jovem dos três filhos homens do açougueiro José Batista Sobrinho (o "JBS") e o que sempre afirmou, segundo amigos da família, que "ia ser alguém na vida". Quando criança, ajudava os irmãos e a mãe a passar com ferro as cédulas de dinheiro que o pai trazia para casa, resultado das vendas de pe-



FÁBRICA DA PILGRIM'S: a compra da empresa americana foi viabilizada pela corrupção

ças de carne para frigoríficos. Ele gostava de vê-las empilhadas, lisas e com a efígie para cima. Joesley se acostumou logo, como sonhava, a lidar com muito dinheiro e com muito poder (segundo sua última declaração de Imposto de Renda, mantinha 1 milhão de reais em dinheiro vivo nos cofres de suas casas). Com o passar dos anos, os irmãos fizeram um acordo informal para distribuir suas tarefas dentro do grupo. Wesley assumiu a gestão,

o que o levou a passar quatro anos em Greeley, cidadezinha do Colorado que sediava a JBS nos Estados Unidos. Lá, aprendeu inglês e liderou uma impressionante virada nos resultados de empresas que, quando compradas pela JBS, periclitavam (caso da tradicional Swift e da Pilgrim's Pride, segunda maior processadora de frango do mundo). Enquanto isso, Joesley seria o responsável pelas — aqui vai um eufemismo — relações governamentais. A cada um



VANTAGEM ILEGAL

O esquema de pagamento de propinas ajudou o grupo da JBS a crescer, segundo Joesley Batista. Veja alguns exemplos:

ELDORADO

TRANSAÇÃO:
compra de participação dos fundos de pensão Petros e Funcef por **2 bilhões de reais** no projeto da fábrica de Três Lagoas (MS)

CONTRAPARTIDA:
pagamento de propina de **3 milhões de reais** e transferência de um apartamento em Nova York para dirigentes dos fundos

VIGOR

TRANSAÇÃO:
comodato do governo do Rio de Janeiro de uma fábrica de laticínios feita pela concorrente BRF, com investimento de **40 milhões de reais**

CONTRAPARTIDA:
financiamento de **30 milhões de reais** para a campanha do governador do Rio de Janeiro Luiz Fernando Pezão

JBS ARGENTINA

TRANSAÇÃO:
primeiro financiamento do BNDES na política de campeões nacionais, de **80 milhões de dólares**, para a compra da Swift na Argentina

CONTRAPARTIDA:
pagamento de propina de **4%** ao ex-ministro Guido Mantega e a seu intermediário, Victor Sandri

JBS ESTADOS UNIDOS E AUSTRÁLIA

TRANSAÇÃO:
capitalização da JBS com a venda de participação acionária ao BNDESPar e a fundos de pensão para aquisições nos Estados Unidos

CONTRAPARTIDA:
pagamento de propina aos dirigentes dos fundos de pensão Petros e Funcef e a Guido Mantega

ALPARGATAS

TRANSAÇÃO:
compra do controle acionário da empresa de calçados com financiamento de **2,7 bilhões de reais** pela Caixa

CONTRAPARTIDA:
pagamento de propina a um vice-presidente da Caixa, ao doleiro Lúcio Funaro e ao deputado Eduardo Cunha

Fontes: depoimento de Joesley Batista e de outros seis funcionários do grupo J&F

dos irmãos de acordo com sua vocação. Joesley não disfarçava o prazer que sentia ao descrever a visitantes seu poder junto com os políticos. Desligava o telefone e dizia coisas como: "Estava comprando dois deputados", segundo testemunharam três executivos ouvidos por EXAME. Sabia, no entanto, que era um terreno complicado e tomava suas precauções. O empresário mantém um número de celular há mais de uma década e um segundo

cujos aparelhos são jogados no lixo em questão de dias.

A relação de Joesley Batista com a alta cúpula do governo começou com uma aproximação de Guido Mantega, então ministro do Planejamento, em 2004. A Friboi já era, na época, o maior frigorífico do país. Em menos de um ano, Mantega foi convocado pelo presidente Lula para assumir o banco de fomento BNDES. Diante da diretoria do banco, Joesley e dois diretores da JBS plantaram

a ideia que geraria a política dos "campeões nacionais" — de acordo com o empresário, a ideia foi dele. Na conversa, Joesley disse que o governo de Fernando Henrique Cardoso tinha sido responsável pela abertura às exportações brasileiras e que o governo Lula poderia levantar a bandeira da internacionalização das empresas brasileiras. Ele estava preparado. Distribuiu um levantamento que relacionava o número de multinacionais de um país ao

CAPA | crise

tamanho de seu PIB e uma lista que colocava os Estados Unidos em primeiro lugar com mais de 1 000 multinacionais — no Brasil, eram apenas cinco na época, segundo o estudo da JBS.

Mantega e seus diretores gostaram da ideia, mas não esperavam que a JBS fosse se mexer tão rápido — três meses depois, a empresa bateu à porta do banco pedindo financiamento para comprar a marca Swift na Argentina. Segundo Joesley, esse primeiro financiamento de 80 milhões de dólares foi obtido em 2005 mediante pagamento de propina de 4% a Mantega. Em 2006, o economista Luciano Coutinho já tinha assumido o BNDES, já que Mantega fora transferido para o Ministério da Fazenda, de onde continuou exercendo sua influência no banco de fomento. Para acelerar a expansão da empresa, JBS e BNDES começaram a discutir uma compra de participação acionária, mas veio o boom do mercado de capitais e a empresa optou por levantar dinheiro com uma oferta de ações na bolsa. A JBS já tinha mapeado mais quatro empresas nos Estados Unidos e na Austrália para comprar e precisava de ainda mais capital para colocar os projetos de pé. “Foi quando conheci os fundos de pensão. O banco achava que era muito dinheiro e que seria o caso de chamar os fundos para participar”, diz Joesley em seu depoimento. O BNDES coordenou, e os fundos de pensão dos funcionários da Petrobras e da Caixa Econômica Federal, Petros e Funcef, toparam. No final, montaram um fundo de 1 bilhão de dólares. Metade do dinheiro do BNDES e um quarto de cada fundo.

A cada operação com o banco, Mantega recebia a mesma comissão, segundo o empresário. Os presidentes dos fundos de pen-



são rapidamente entenderam o ritmo da dança. Outras aquisições vieram, sempre no mesmo esquema, de acordo com o empresário. A JBS crescia, o lucro e os dividendos aumentavam, e a propina também — o que permitia ao grupo investir em outros negócios. O grupo começou a investir em papel e celulose, construindo uma das maiores fábricas do mundo para a criação da Eldorado. Entraram com um pedido de financiamento de 2 bilhões de reais na Caixa Econômica em 2011. Foi quando Joesley recebeu a visita do doleiro Lúcio Funaro, que, segundo o empresário, falava em nome de Eduardo Cunha, então um poderoso deputado federal. Eles argu-

mentavam ter influência na Caixa para fazer o negócio passar. Claro, mediante certa quantia. O aporte foi feito pelo fundo FI FGTS — aquele que tem o dinheiro dos trabalhadores. A lista de propinas de Joesley começou a crescer, e os pagamentos eram feitos em contratos simulados, malas de dinheiro, contas no exterior, helicóptero, apartamento em Nova York. Chegou o ano de 2014 e quem ainda não fazia parte dessa lista queria entrar. Joesley começou a ser chamado por políticos com quem nunca havia tido nenhum relacionamento — um pouco como a empreiteira Odebrecht, a JBS passou a ser vista como um caixa 24 horas de políticos desonestos. Com suas



FÁBRICA DA SEARA: a JBS contratou executivos de renome para tocar suas empresas



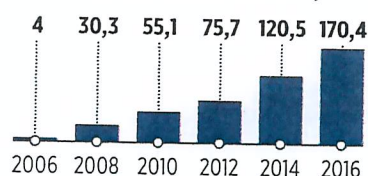
WESLEY BATISTA: o irmão de Joesley criou o bem-sucedido método de gestão da JBS

GERMÃO LÜDERS

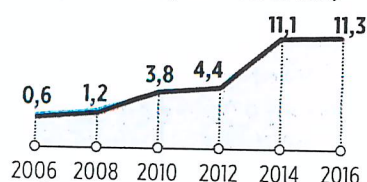
EXPANSÃO ACELERADA

Em dez anos, o faturamento da JBS aumentou mais de 40 vezes

Receita líquida (em bilhões de reais)



Geração de caixa (em bilhões de reais)



Fonte: JBS

contribuições à campanha de Pezão ao governo do Rio de Janeiro, ganhou uma fábrica de laticínios pronta; na contrapartida do governo mineiro, acabou com um mico nas mãos — uma participação de 3% no estádio do Mineirão. “Nem time de futebol eu tenho”, diz o empresário nos depoimentos. Segundo ele, mais de 1 800 políticos foram beneficiados, incluindo os ex-presidentes Lula e Dilma Rousseff, o atual presidente Michel Temer e o senador Aécio Neves (todos negam que tenha havido ilegalidade nos financiamentos de campanha).

Com tanta influência, Joesley começou a pedir alterações em leis que o favorecessem — e também a ser pressionado por políti-

cos que queriam simplesmente alguns milhões de dólares da JBS. EXAME apurou que um desses episódios aconteceu em março de 2014. Um parágrafo foi incluído às pressas por Eduardo Cunha em uma medida provisória que nada tinha a ver com o agronegócio, mas que, a partir dali, cobraria taxa extra sobre as exportações de carne. Somente para a JBS a conta do prejuízo era de 3% de sua geração de caixa anual. Outras empresas do setor correram à Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (Abiec), presidida por Antônio Camardelli, que também foi diretor da JBS (e é citado na delação de Ricardo Saud por ter levado a propina a três deputados

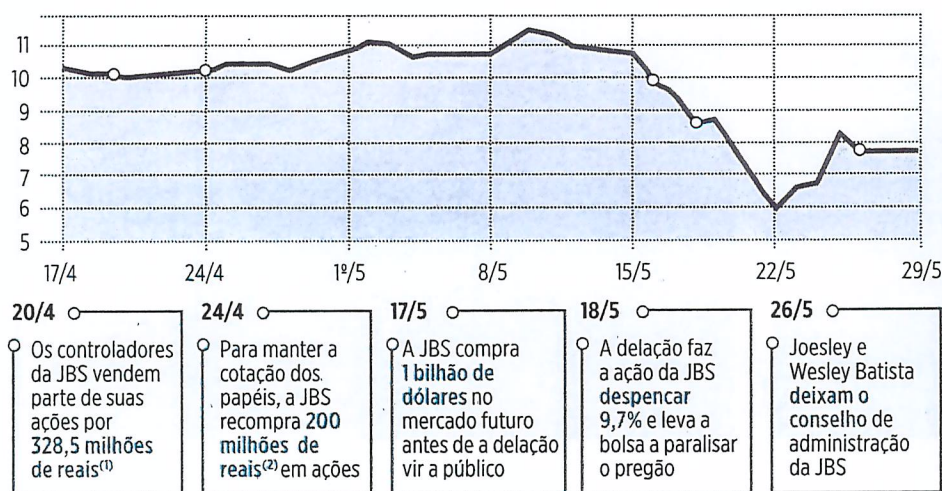
CAPA | crise

gaúchos). “Camardelli disse que ia falar com Cunha, mas a gente sabe que a demanda foi diretamente para o Joesley, pois foi ele quem conversou com o deputado”, diz um concorrente que faz parte da associação e participou das conversas. Duas semanas depois, Cunha retirou o parágrafo do texto. (Procurado, Camardelli nega que tenha havido pleito das

de 2,7 bilhões de reais, para a qual também pagou propina, comprou à vista a Alpargatas das mãos da Camargo Corrêa. Em 2016, quando a economia afundava, os partidos recorreram a Joesley para comprar deputados para a aprovação do impeachment de Dilma. Mesmo com investigações avançadas, os políticos continuavam de olho nos bilhões dos Batista.

SUSTO NA BOLSA

Os controladores da JBS se movimentaram antes da queda das ações; os demais acionistas sofreram (em reais por ação)



(1) De 20 a 28 de abril (2) De 24 a 27 de abril

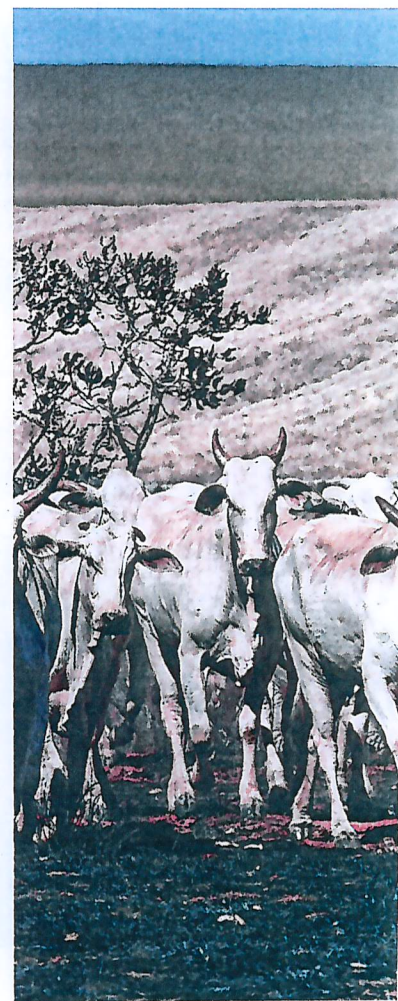
empresas à Abiec sobre a MP e a associação diz que está buscando esclarecimentos sobre as citações na delação.) Em suas gravações com Temer e Aécio e nos depoimentos, Joesley também diz que pretendia espalhar seus tentáculos sobre a Comissão de Valores Mobiliários e sobre o Cade, órgão de defesa da concorrência.

No final de 2015, com a Lava-Jato em curso havia quase dois anos, as empreiteiras em crise começaram a colocar seus ativos à venda, e a J&F sempre estava na frente da fila para fazer propostas. O bolso de Joesley parecia não ter fundo. Com uma linha de financiamento da Caixa

“O Aécio virou uma sarna atrás do Joesley”, diz Ricardo Saud em sua delação sobre o senador mineiro. Somente entre 2016 e 2017, a J&F, suas empresas e seus controladores foram alvo de cinco operações da Polícia Federal — o que levou o empresário a armar sua delação com a Procuradoria-Geral da República e sair grampeando Brasília.

Wesley Batista é presidente da JBS desde 2011 e continua dando expediente na empresa desde o estouro das delações premiadas do grupo. Sua personalidade é quase oposta à de Joesley. “Não são necessários mais de 5 minutos para perceber a diferença

abissal entre os dois”, diz um consultor de gestão que já trabalhou para a família. Wesley desde cedo se mostrou um gestor competente, o que é reconhecido nos mercados em que a JBS atua fora do país. Ele levou um estilo “mão na massa” que nenhum empresário do setor de carnes americano ou australiano poderia ter. Na primeira visita aos frigoríficos comprados na Austrália, o empresário colocou o uniforme usado pelos funcionários da área frigorífica e passou o dia cortando peças de boi para mostrar como desperdiçar menos carne nesse processo. Antes de assumir a JBS, ele ficou quatro anos à frente dos negócios





CRIAÇÃO DE GADO: na crise, a JBS muda a negociação com pecuaristas

ARY BASSOUS/TVBA



GUIDO MANTEGA: o ex-ministro e Joesley Batista criaram a política de campeões nacionais

RENATO S. CERQUEIRA/FUTURA PRESS

da companhia nos Estados Unidos com o objetivo de simplificar a gestão da empresa, num modelo semelhante ao aplicado no Brasil — que foi apelidado de “sistema Frog” (From Goiás). Em 2007, quando os executivos da recém-adquirida Swift nos Estados Unidos apresentaram a ele um projeto de integração da empresa com dezenas de itens que deveriam ser desenvolvidos pela criação de um comitê com 30 pessoas, Wesley substituiu a lista em minutos por menos de cinco itens e disse (ou melhor, pediu a um intérprete que dissesse, já que não falava inglês) que não havia necessidade de um comitê. Foi com a aquisição da Swift que a empresa se transformou na maior processadora de carne bovina do mundo. Era um trambolho que faturava 9 bilhões de dólares, mas dava prejuízo, dragada pelos resultados da divisão de carne bovina. Wesley começou a aplicar seu modelo de simplicidade na gestão. Projetos apresentados pelos diretores que levavam meses para aprovação passaram a ser aprovados ou negados na hora da apresentação a ele. Não foi diferente na Pilgrim’s, segunda maior processadora de frangos americana, que tinha entrado em recuperação judicial e foi comprada pela JBS em 2010. Além de cortar custos, os Batista resolveram deixar o então presidente no comando da empresa, já que não entendiam nada de aves.

Na gestão de Wesley, a JBS comprou a marca Seara e impulsionou seu crescimento. Seu estilo pressupunha a contratação de executivos consagrados para tocar as empresas de outros setores. “Toda vez que comprávamos alguma empresa ou discutíamos o assunto, a primeira pergunta dele era quem iria tocar aquele negócio”, conta um ex-conselheiro. Trouxe Gilberto

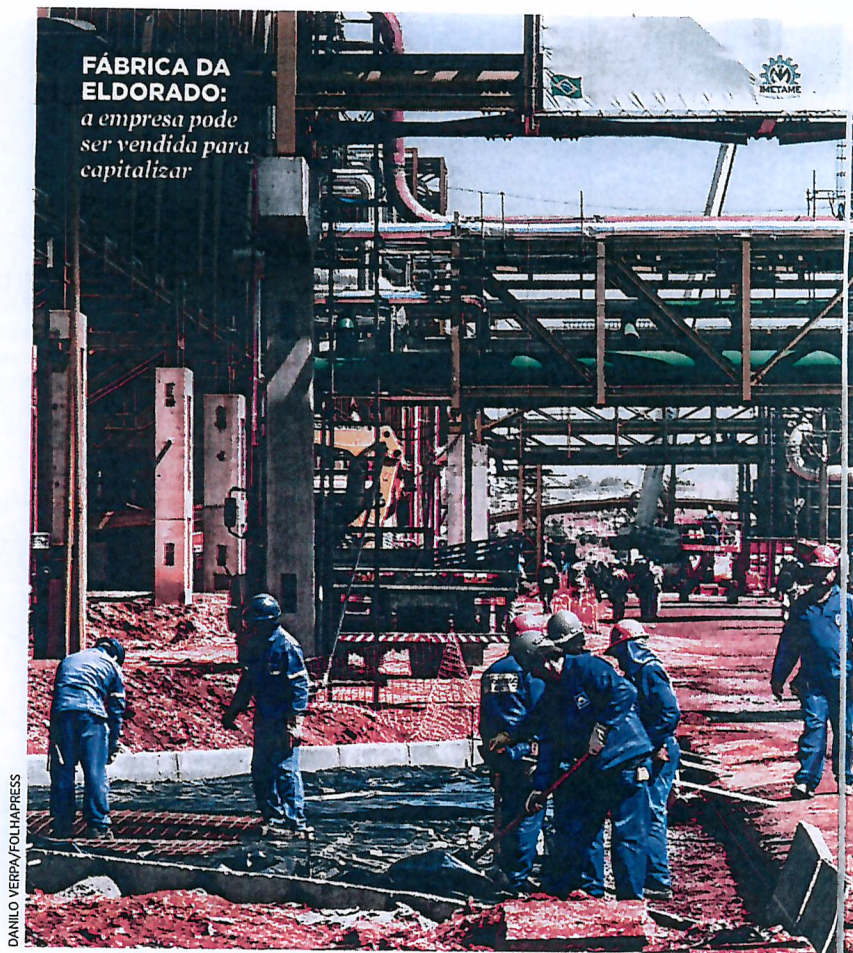
CAPA | crise

Tomazoni, ex-presidente da Sadia, para assumir globalmente a divisão de aves. Vicente Trius, que foi presidente do varejista Walmart no Brasil, assumiu o conselho da Alpargatas. Henrique Meirelles, hoje ministro da Fazenda, foi presidente do conselho consultivo da J&F. Tarek Farahat assumiu o marketing e a área de inovação do grupo após uma longa carreira na gigante americana de bens de consumo Procter & Gamble. Segundo executivos do grupo, nos últimos anos Wesley e Joesley passaram a emitir sinais contraditórios sobre a necessidade de mudança na forma com que a empresa se relacionava com políticos. Nunca discordavam em público, dizem esses executivos, mas era nítido que Wesley defendia as mudanças, que, como hoje se sabe, nunca vieram.

“BYE-BYE”

Com o bye-bye Brasil de Joesley, caberá a Wesley a ingrata tarefa de tocar o grupo. Seu tempo tem se dividido entre evitar uma debandada de executivos, negociar com o Ministério Público em Brasília e fazer rodadas de reuniões com bancos e investidores — não só para conter a desvalorização das ações mas especialmente para tentar rolar a dívida da companhia. São 18 bilhões de reais em vencimentos nos próximos 12 meses, e a JBS tem 11 bilhões em caixa. A empresa tenta convencer os bancos que não querem renovar suas linhas de crédito, como Itaú e Banco do Brasil, a estendê-las, e mudou a negociação com os fornecedores. As compras de boi da companhia foram reduzidas, e a JBS passou a pagar com prazo de 30 dias, mudando a política de pagamento à vista adotada desde 2009 (por e-mail, a JBS diz que já pagava a prazo na maioria das

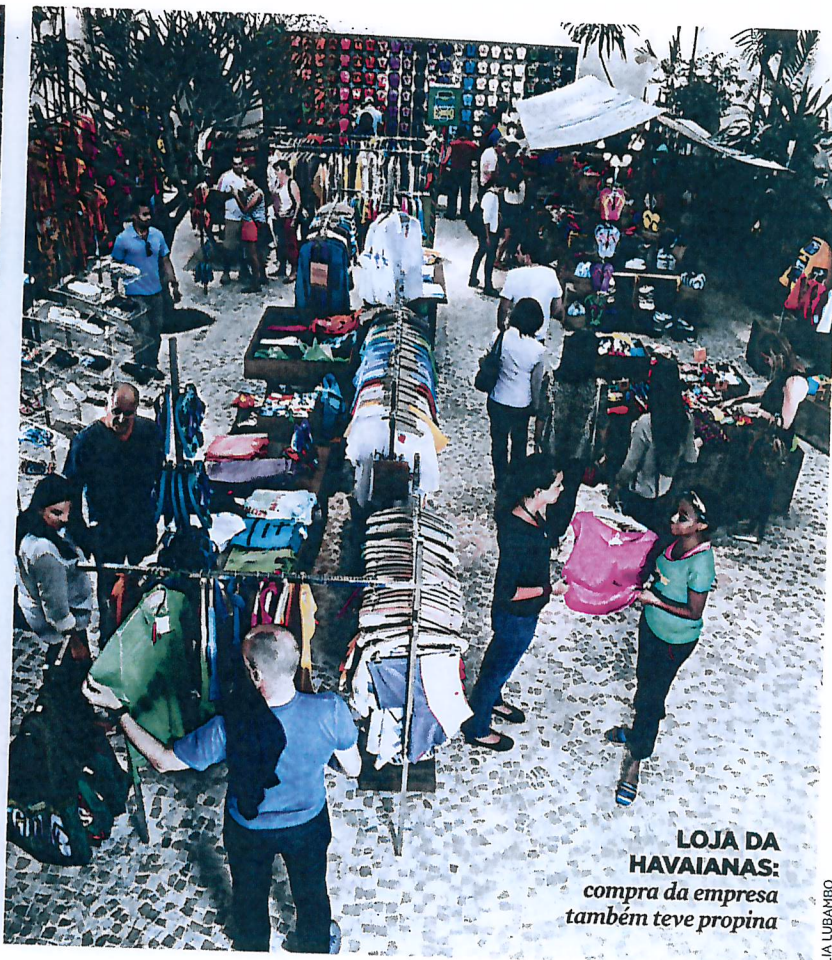
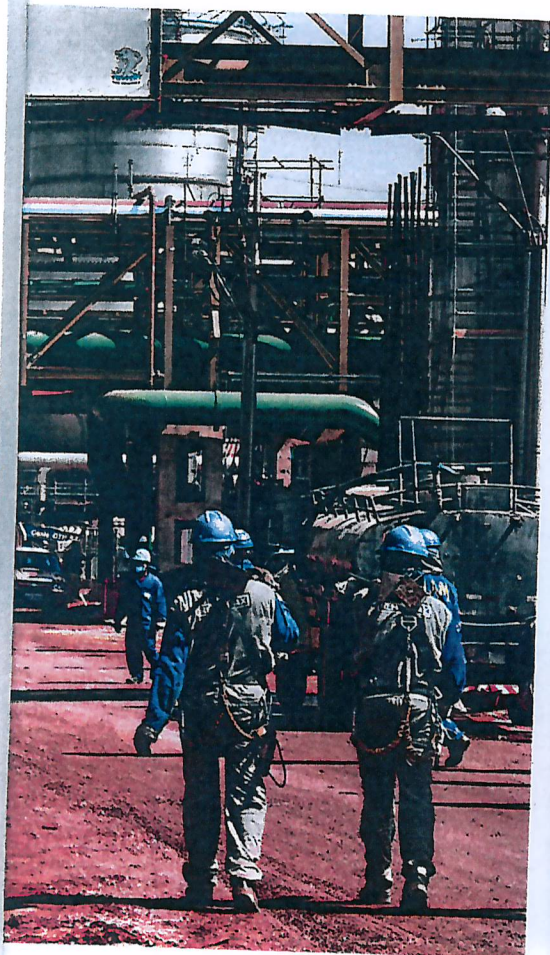
FÁBRICA DA ELDORADO:
a empresa pode
ser vendida para
capitalizar



A JBS TEM 18 BILHÕES DE REAIS DE DÍVIDAS VENCENDO EM UM ANO E TENTA RENEGOCIÁ-LAS

praças e não comenta negociações com bancos). Uma secura no crédito pode travar os negócios. Segundo analistas, a geração de caixa deve ser 8 bilhões de reais inferior ao projetado antes da delação para 2017 e 2018. Mesmo assim, a relação entre dívida e geração de caixa subiria dos atuais 4,2 para 4,5 vezes — portanto, ainda sem romper o limite acordado com

os credores, de 4,75 vezes, afastando um risco de antecipação no pagamento de dívidas. “Não são comuns, no Brasil, cláusulas de antecipação de pagamento por questões como corrupção”, diz Johnny da Silva, analista da agência de classificação de risco Fitch. Os analistas ainda calculam o impacto do acordo de leniência nas contas do grupo. J&F e Ministério Público acertaram a



LOJA DA HAVAIANAS:
compra da empresa
também teve propina

LIA LUBANCO

multa em 10,3 bilhões de reais. No pior cenário, o grupo partirá para a venda de ativos — e está disposto a se desfazer da participação na Alpargatas, na Eldorado e na empresa de lácteos Vigor (oficialmente, o grupo diz que não estuda a venda).

Não vai ser simples. Na terça-feira dia 23 de maio, Joesley convocou uma reunião de conselho da Alpargatas às 18h15. Em teleconferência, comunicou sua renúncia. “O Brasil ainda vai me agradecer”, disse. Para quebrar o clima de silêncio que se seguiu, o conselheiro Silvio Tini, segundo maior acionista da empresa, respondeu: “Boa sorte, fique com Deus”. Vicente Trius, presidente global de novos negó-

cios da JBS, também renunciou ao assento de presidente do conselho da empresa de calçados e, segundo pessoas próximas, é um dos mais incomodados com a atual situação da companhia — o que já tem gerado especulações sobre sua saída. Executivos de marketing da Seara e da JBS pediram demissão e até gerentes que estavam em processo seletivo na Eldorado desistiram da disputa. Na sexta dia 26, o BNDES exigiu uma reunião do conselho para pedir o afastamento dos Batista — Joesley renunciou à presidência do conselho e Wesley à vice-presidência (assumiram Tarek Farahat e o irmão mais velho dos Batista, José Batista Júnior, que ficou de fora das delações). A

companhia pode ter de enfrentar a ira de investidores em uma ação de classe nos Estados Unidos e corre o risco de ter de pagar multa também naquele país. No Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários já abriu oito processos de investigação sobre a JBS e seus controladores, que lucraram com operações no mercado de câmbio às vésperas do vazamento da delação. A crise por vir pode ser grande e colocará em teste a capacidade de resistência do grupo. É quase unânime a percepção de que, com o acordo fechado com a Procuradoria-Geral da República, tudo saiu muito barato para os irmãos Batista. Se o barato vai sair caro, é o tempo que vai dizer. ■