

# EXAME SUMÁRIO

## 38

**RUA OSCAR FREIRE,  
EM SÃO PAULO:**  
*o consumo das classes  
mais altas do país deve bater  
1 trilhão de reais em 2011*



### CAPA

**38 Consumo** Nenhum estrato social cresce tanto em proporção no Brasil quanto as classes A e B. Hoje, são 20 milhões de ricos. Serão mais de 30 milhões até 2014

### BRASIL

**50 Inflação** Uma onda de reajustes de contratos e de greves mostra os malefícios da indexação, um instrumento que coloca em risco a estabilidade

**52 Economia** Em 2010, as empresas responderam ao aquecimento da economia brasileira com a expansão de seus investimentos. O cenário se repetirá em 2011?

### NEGÓCIOS

**57 Concorrência** Com uma queda bilionária em seu valor de mercado após o primeiro veto no Cade, a BRF corre para não perder mais daqui para a frente

**62 Telecomunicações** A Claro está cada vez mais longe da liderança de mercado — para decepção de seu controlador, Carlos Slim

**68 Estratégia** A Usiminas promete um futuro brilhante. Mas o presente é de ceticismo por parte de acionistas

**76 Perfil** Carlos Carvalho é o maior proprietário de terras da Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro

### MARKETING

**88 Lançamento** O passo a passo da maior campanha de marketing da batata Ruffles no Brasil

### NEGÓCIOS GLOBAIS

**94 Espanha** Numa época em que tudo conspira contra os supermercados no país, Juan Roig, do Mercadona, radicaliza na política de preços baixos — e se dá muito bem

CAPA: ILUSTRAÇÃO DE TATO ARAÚJO

# SUMÁRIO

## GESTÃO

**102 MBA** Algumas das escolas de negócios mais renomadas do mundo incluem o Brasil em suas disciplinas

## TECNOLOGIA

**108 Segurança** Uma onda de ataques chama a atenção para o poder de fogo dos novos piratas digitais

## SUSTENTABILIDADE

**112 Clima** Com a derrocada na venda de créditos de carbono aos países ricos, nações como o Brasil perdem algo valioso: um incentivo financeiro para poluir menos

## FINANÇAS

**114 Bolsa** Como a Droga Raia se estruturou para abrir o capital na Bovespa

**118 Entrevista** Masha Gordon, vice-presidente da Pimco, uma das maiores gestoras do mundo, diz por que a bolsa brasileira deixou de ser a queridinha dos investidores estrangeiros

## ESPECIAL

**142 Sucessão** Saber quem vai comandar sua companhia no futuro é tão ou mais importante do que ter uma estratégia de negócios bem-sucedida

## LIVRO

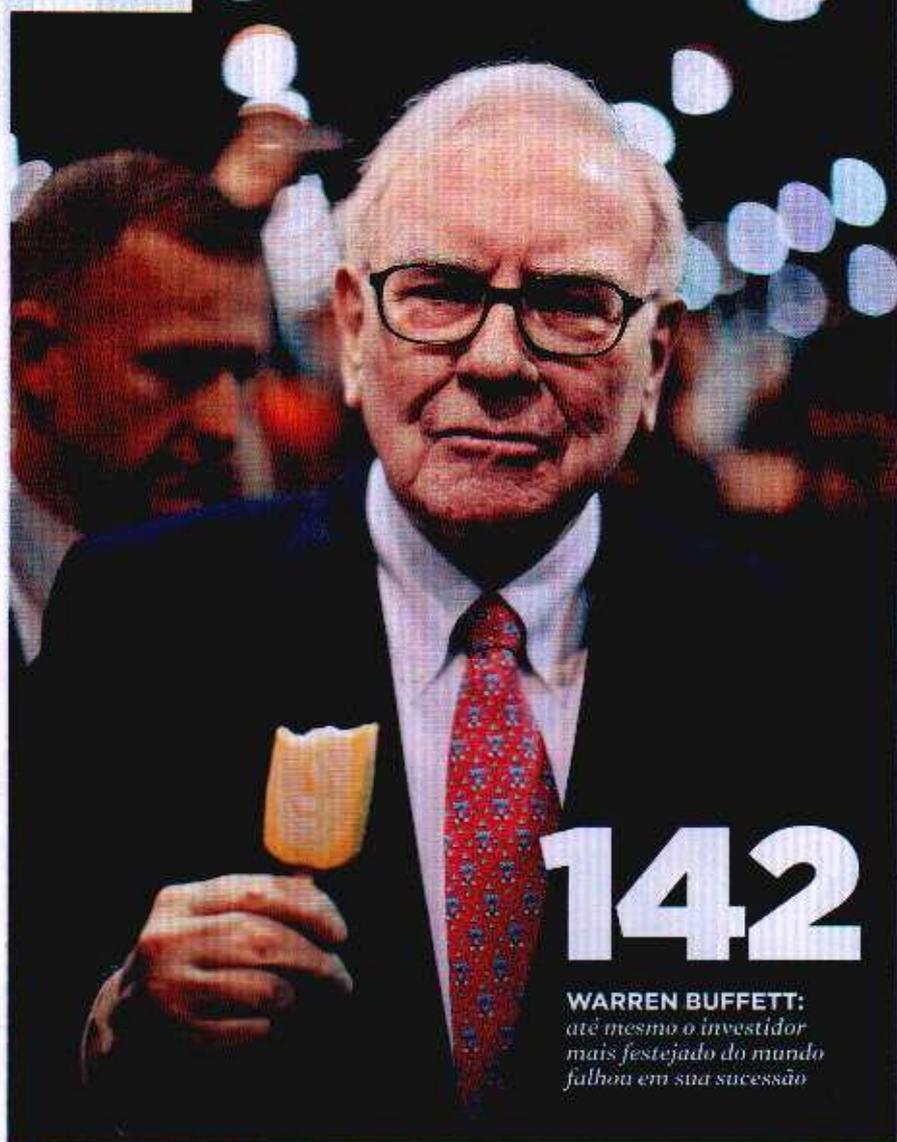
**150 Consumo** Compartilhar carros, quartos ou jardins pode ser econômico, prático e ainda ajudar a salvar o planeta

## CONSUMO

**152 Turismo** Com um histórico hollywoodiano, o hotel Aman Sveti Stefan, localizado em Montenegro, esbanja requinte

## SETE PERGUNTAS

**154 Larry Keeley** Guru na área de inovação, o americano diz que as empresas pecam ao apenas criar novas versões de velhos produtos



# 142

**WARREN BUFFETT:**  
*até mesmo o investidor  
mais festejado do mundo  
falhou em sua sucessão*

CARLOS BARREIRA/REUTERS

# 88

**RUFFLES:** o passo a passo da maior campanha de marketing da história



## SEÇÕES

Carta ao Leitor	11
Cartas & E-mails	14
Portal EXAME	17
Primeiro Lugar	21
Só no Brasil	30
Grandes Números	34
Vida Real • J.R. Guzzo	54
Volta ao Mundo	99
Como Fazer	106
Seu Dinheiro	121

REVISTA QUINZENAL - ANO 45 - Nº 12 - EDIÇÃO 995  
29 DE JUNHO DE 2011

TIRAGEM DESTA EDIÇÃO: 204 847 EXEMPLARES