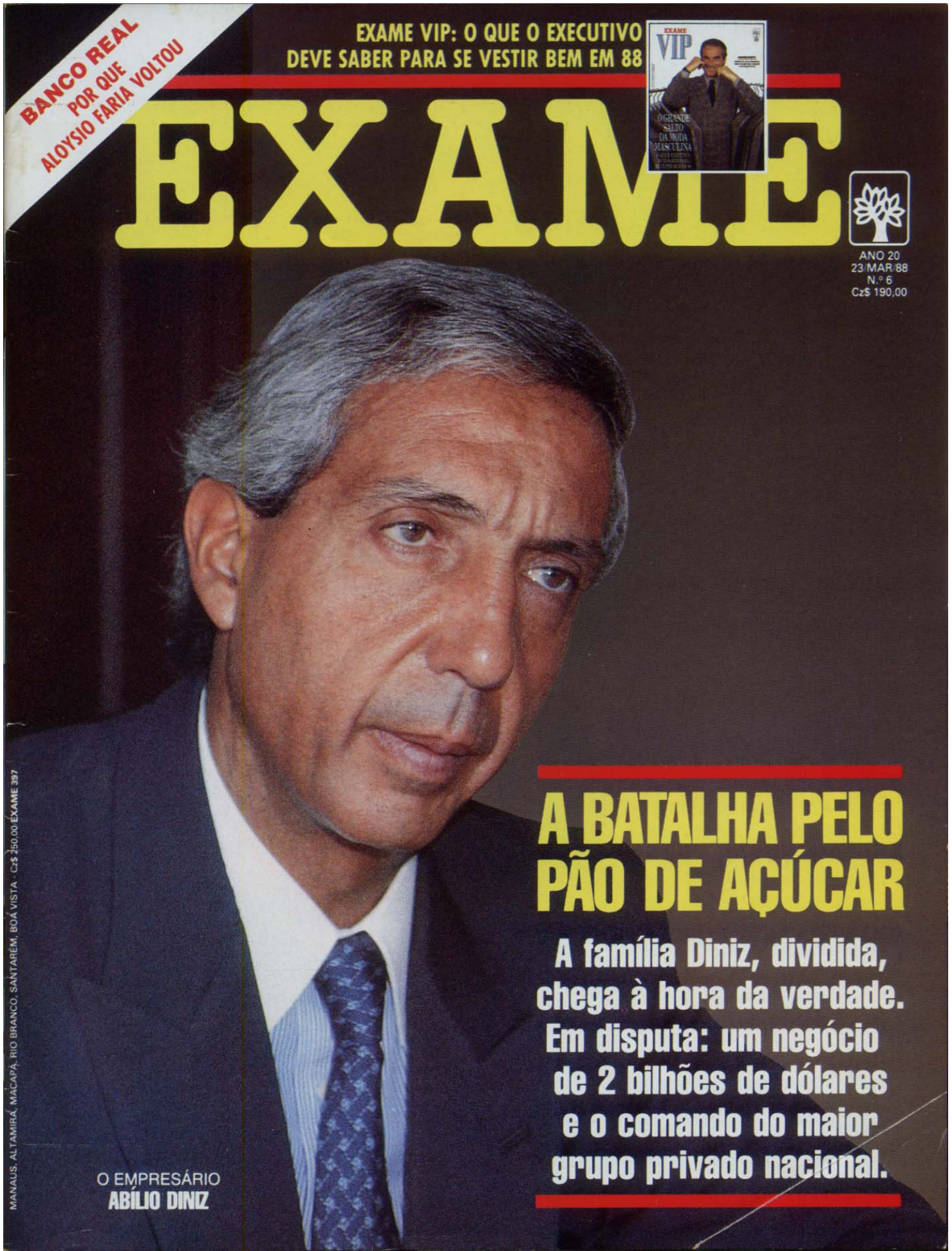


Amostra
A batalha pelo Pão de Açúcar
Revista Exame - SP
Capa e 22 a 30



BANCO REAL
POR QUE
ALOYSIO FARIA VOLTOU

EXAME VIP: O QUE O EXECUTIVO
DEVE SABER PARA SE VESTIR BEM EM 88



ANO 20
23/MAR/88
N.º 6
Cz\$ 190,00

MANAUS, ALTAMIRA, MACAPÁ, RIO BRANCO, SANTARÉM, BOÁ VISTA - Cz\$ 250,00 EXAME 397

O EMPRESÁRIO
ABÍLIO DINIZ

A BATALHA PELO PÃO DE AÇÚCAR

A família Diniz, dividida, chega à hora da verdade. Em disputa: um negócio de 2 bilhões de dólares e o comando do maior grupo privado nacional.

Amostra

A batalha pelo Pão de Açúcar

Revista Exame - SP

Capa e 22 a 30

MOMENTO DE DECISÃO NO IMPÉRIO

Diniz briga com Diniz — e a
unidade do grupo
Pão de Açúcar está em xeque

Ampla, sóbria e elegantemente decorada com móveis em estilo inglês e troféus de uma época em que venciam campeonatos de automobilismo, de tênis, de pólo e até de motonáutica, a sala do empresário Abílio dos Santos Diniz — homem que há quase quarenta anos trabalha na empresa de sua família e responsável por sua transformação no maior grupo privado nacional — parecia, na semana passada, pequena demais para acolher o seu olhar. Instalado no penúltimo andar de uma das duas torres, com doze pavimentos cada uma, inauguradas no ano passado como o marco da opulência de uma família que surgiu do nada, mexendo com bolos de aniversário e brigadeiros, Abílio passou a mão pela testa e suspirou antes de desabafar a um interlocutor: “Em absoluto nos consideramos os desafortunados do destino. O importante é fazermos o que tem de ser feito com sabedoria”. Abílio, 51 anos, um homem acostumado com o poder e apegado aos troféus que mantém alinhados, um a um, em posição de destaque atrás de sua mesa como um aviso a quem o visita de que não gosta de perder, trava, hoje, a maior competição de sua vida.

Nela, tudo está em jogo — o prestígio, o poder e, sobretudo, o controle do Pão de Açúcar, um conglomerado de 22 empresas que faturaram no ano passado 2,1 bilhões de dólares, empregam 55 000 funcionários, garantem boa parte da produção de 8 000 fornecedores e respondem pela maior fatia do abastecimento de gêneros alimentícios e eletrodomésticos do país através de seus 570 supermercados abertos em dezoito Estados. Já seria algo portentoso até na Europa e nos

Estados Unidos. No Brasil, é maior que titãs, pelo critério de vendas, como a Votorantim e a Camargo Corrêa, cujos acionistas foram os dois únicos brasileiros listados entre as maiores fortunas do mundo pela revista americana *Fortune*, uma das bíblias do ramo. Pois são os cordéis desta fabulosa máquina de fazer dinheiro, que Abílio construiu com seu pai desde o início sem permitir que ninguém chegasse muito perto, que agora estão sob ameaça de mudar de mãos.

Seus cinco irmãos, três mulheres e dois homens, uniram-se sob a liderança de Alcides, 44 anos e ex-diretor de operações, e Arnaldo, 42 e ex-diretor comercial, para tentar desalojá-lo do comando de um grupo moldado a seu feitio. Abílio impunha a sua ordem com a patente de diretor-superintendente, o que o fazia, na prática, um executivo-chefe do conglomerado. Valentim Diniz, 74 anos, fundador do negócio, que começou com uma modesta confeitaria de duas portas, em São Paulo, sempre foi a figura central da empresa. É em torno deste imigrante português que chegou ao Brasil em 1929, sozinho, que gira tudo — da família às empresas, passando pelas várias instituições filantrópicas que sustenta com gordas doações. Mas foi Abílio quem não só dirigiu a ascensão do Pão de Açúcar ao topo das grandes companhias nacionais como também se transformou no símbolo do grupo — como reconhecem até seus adversários e desafetos dentro e fora da empresa. Se o Pão de Açúcar tinha um rosto, era o de Abílio.

• “VAIDADE FERIDA” — “Talvez não haja razão nenhuma para as brigas, mas apenas

FOTOS SOMMER ANDREY



ANTONIO C. MARALDO



Amostra
A batalha pelo Pão de Açúcar
Revista Exame - SP
Capa e 22 a 30



FOTOS SOMMER ANDREY



Os irmãos Abílio, Alcides e Arnaldo estão envolvidos na maior disputa pela posse de uma empresa já vista no Brasil. Enquanto Abílio (acima) imagina uma diretoria profissionalizada como solução para o impasse, Alcides e Arnaldo (à esquerda) querem dividir o Pão de Açúcar em três fatias, para se livrarem da sociedade com o irmão mais velho.

Amostra
A batalha pelo Pão de Açúcar
Revista Exame - SP
Capa e 22 a 30

vaidade ferida”, disse Abílio, certa vez, numa conversa com pessoas de sua intimidade. “Era aquela história de chegar alguém e dizer a um de meus irmãos: ‘Ah, você é o irmão do Abílio’. O caso é que sou mais velho, comecei a trabalhar cedo e também tive uma exposição pública muito grande.” Amigos de seus irmãos têm outra versão, segundo a qual a separação entre eles começou com o que definem como autoritarismo de Abílio na condução dos negócios da família. “Ele é competente, mas lhe falta a humildade do Alcides”, compara um dos muitos amigos que ambos cultivam na Sociedade Hípica Paulista, um tradicionalíssimo ninho de abonados de São Paulo. Lá, Abílio já foi titular do time de pólo, entre cujos jogadores figuram hoje Alcides e Arnaldo.

Entrar pelo caminho das avaliações pessoais para tentar entender o que se passa no interior da família Diniz, contudo, é cair numa armadilha. Os ânimos estão exaltados, o relacionamento pessoal entre os três filhos homens de Valentim chegou a zero e as discussões no Conselho de Administração do Pão de Açúcar, no qual toda a família se reúne — ao lado do ex-ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, antigo funcionário dos Diniz —, têm se pautado por um clima emocional. Amigos e parentes tomaram partido, e o essencial na discussão cedeu lugar a demonstrações de ressentimento ou de solidariedade que não levam a lugar nenhum.

Abílio quer que todos se afastem da direção inclusive ele, cedendo a cadeira de co-



JOAO BITTAR

Dona Floripes, a mãe, volta a ser disputada pelos filhos: todos querem a sua adesão

mando a um executivo assalariado — ou seja, sem nenhuma ligação familiar com os Diniz. Alcides tem outra proposta, esta, sim, radical. Seu plano: dividir o Pão de Açúcar em tantas fatias quantas fossem necessárias para satisfazer cada irmão. Já que Abílio não sai, saem os irmãos com seus pedaços do império. Como idéia parece fácil. O problema é convencer *seu* Santos — como os filhos e funcionários chamam, formalmente, o velho Valentim, ainda

presidente e dono da palavra final.

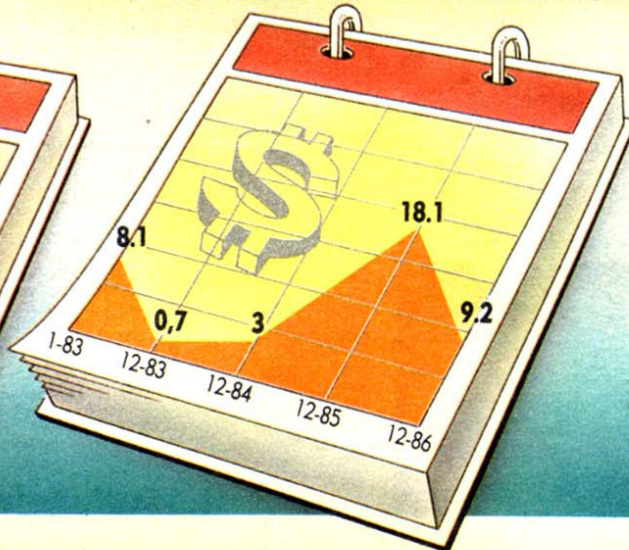
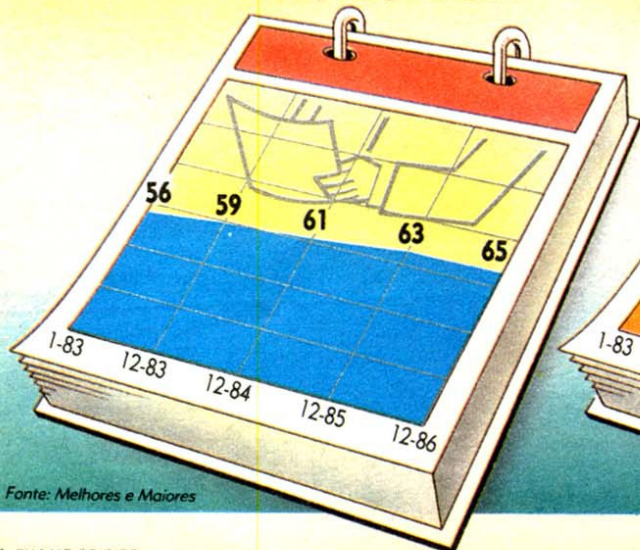
A única voz que pode equivaler ao poder de Valentim é a de sua mulher Floripedes, 72 anos — a doceira que ficava na cozinha da confeitaria da qual originou-se a fortuna dos Diniz, enquanto o marido cuidava do caixa e o filho mais velho, Abílio, saía às ruas para entregar encomendas de doces. Só mais tarde Alcides agregou-se ao trabalho da família — abria forminhas de doces, ele que hoje é dono de vários Mercedes, de um

AS BOAS NOTAS

(valores em % e já descontada

... o crescimento das vendas vem caindo...

O endividamento é baixo...



SERIO Fonte: Melhores e Maiores

Amostra
A batalha pelo Pão de Açúcar
Revista Exame - SP
Capa e 22 a 30

dos maiores e mais luxuosos iates do Brasil, o Brisa II, com 108 pés, e se permite presentear sua noiva, Renata Scarpa, com um anel de diamantes avaliado em 350 000 dólares pela Cartier de Nova York.

Já aí existia uma rivalidade entre Abílio e Alcides — Arnaldo, de comportamento mais reservado, assumiu uma postura de distanciamento do conflito, embora se alinhe com os demais irmãos contra o mais velho. Ambos julgam que deram mais que o outro — ou, pelo menos, na mesma proporção — pela construção da fortuna da família. Tal divergência estampa, de maneira flagrante, o caráter predominantemente familiar da intriga que separa os mais influentes irmãos Diniz. É também à mãe que os filhos têm-se dirigido na tentativa de lhe conquistar a adesão — vital para qualquer ambição que possam acalentar. A autoridade de Valentim e Floripes, casados em comumhão de bens, além de natural, como pais, está no controle de 62% das ações com direito a voto do Pão de Açúcar.



SOMMER ANDREY

Valentim, o criador do império: por uma saída que mantenha a família unida

• **RECOMPENSA A ABÍLIO** — Com tal poderio acionário, o Pão de Açúcar será o que seu fundador quiser que venha a ser. O restante de suas ações já foi dividido, mas a equação que considerou a mais apropriada para fazer a partilha acabou suscitando outro motivo de rugas entre seus filhos. Abílio recebeu 16% do controle, o dobro do que coube a Alcides e Arnaldo. Não houve maiores explicações do pai para tal divisão, aplicada alguns anos atrás. Mas ficou entre os execu-

tivos do grupo a impressão de que Valentim recompensou o filho mais velho pela sua dedicação e empenho em modernizar o que poderia nunca ter passado de uma pequena rede de supermercados. Às três irmãs — Vera, de 40 anos, Sônia, 38, e Lucília, 31 —, coube ainda menos, algo como 2% das ações para cada uma.

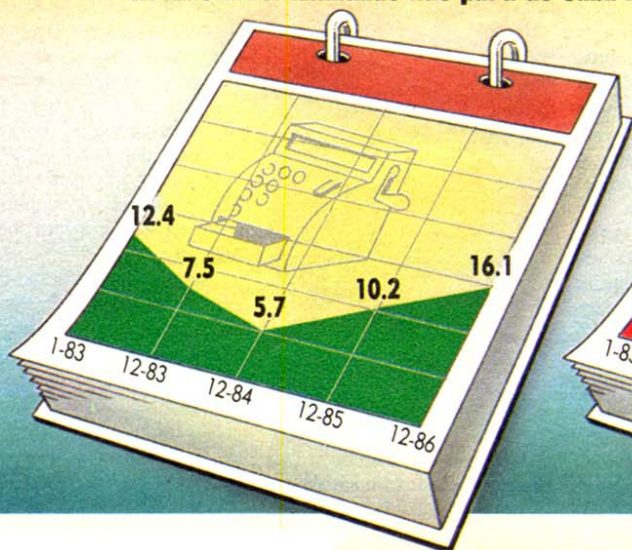
Alcides nunca absorveu o método escolhido por seu pai para dividir as ações. Para ele, a desarmonia no clã dos Diniz começou

aí. “É uma história que começou há muitos anos, lentamente, em razão da divisão das ações pelo meu pai”, revelou na última segunda-feira numa das salas de sua ampla casa, no bairro do Morumbi, à repórter Célia Chaim, de *EXAME*. “Por que um tem mais que o outro, se todos trabalharam na construção do grupo?”, questionou o primeiro dos filhos de Valentim a resolver sair do Pão de Açúcar e montar seu próprio negócio. Alcides comprou uma cobiçada mansão

DO PÃO DE AÇÚCAR

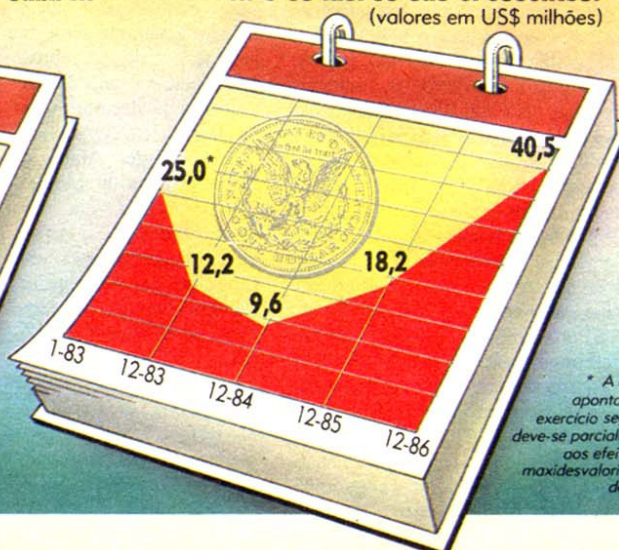
(a inflação de cada ano)

... mas a rentabilidade não pára de subir...



... e os lucros são crescentes.

(valores em US\$ milhões)



* A queda apontada no exercício seguinte deve-se parcialmente aos efeitos da má valorização de 30%

Amostra

A batalha pelo Pão de Açúcar

Revista Exame - SP

Capa e 22 a 30

na região dos Jardins, em São Paulo, na qual o metro quadrado é cotado em alguns milhares de dólares. Lá, após uma reforma, pretende instalar-se para desenvolver novos negócios. Já está se movimentando. Entre seus interlocutores mais habituais incluem-se empresários interessados em sua experiência, e capital, para investir também no ramo de comércio.

Abílio por enquanto não manifesta intenções de tocar seu próprio negócio — acredita que sua tese sairá vencedora e será implantado o que chama de “profissionalização” da cadeia de direção do Pão de Açúcar. “O que está em curso é um processo que conduza a uma sucessão harmoniosa”, espera Abílio. Valentim, pelo menos até agora, está a seu lado. “Desde o dia 28 de agosto do ano passado o grupo Pão de Açúcar está em processo de profissionalização e continuará seguindo o mesmo caminho, mesmo porque estamos tendo êxito”, assegurou na última terça-feira a *EXAME* através de uma nota escrita. Apesar da confiança de Valentim, tal processo tem esbarrado em dificuldades. Já deveria ter sido deflagrado em 1.º de janeiro último, mas até o começo da semana passada o patriarca da família Diniz ainda não se sentia seguro para anunciar o executivo escolhido para presidir a diretoria do Pão de Açúcar.

O que o preocupa é a repercussão que este ato poderá encontrar junto a seus outros filhos. Alcides, em particular, já está com a cabeça feita. “Se não sair a divisão, que está sendo estudada por outros profissionais da companhia, não vou brigar”, antecipa. “Meu pai sabe o que faz e tem passado muitas noites maldormidas por causa de tudo o que vem acontecendo.” O problema, segundo gente íntima dos Diniz, é que Valentim é pai de uma família numerosa, com interesses divergentes, e timoneiro de um grupo importante demais para poder ficar à mercê de conflitos entre irmãos. Como pai, Valentim dá ouvidos aos filhos e procura desesperadamente uma maneira de mantê-los unidos. Como presidente, sabe que seu negócio não pode ficar parado à espera de uma definição sobre quem é que manda. Sobre sua mesa o que não falta são estudos e análises sobre problemas sucessórios em companhias familiares. Consultores externos já ti-



FOTOS SOMMER ANDREY



Sylvio Luiz e Valney Brito são os mais cotados para executivo-chefe

veram trabalhos encomendados, mas não conseguiram resolver a questão.

• **SUCESSOR ESCOLHIDO** — O que está acontecendo no Pão de Açúcar é um clássico em matéria de desentendimento que cresce dentro das famílias e às vezes chega a pôr em jogo o próprio funcionamento da corporação. Trata-se de um fenômeno que acompanha um bom número de empresas brasileiras, desde a arrastada pendenga que envolve os irmãos Matarazzo, donos hoje de uma pálida sombra do que foi o maior empreendimento industrial do país, até o conflito que separa dois irmãos contra um terceiro pela posse da Bombril. Valentim sabe que o tempo não o ajuda e tem de agir rápido, enquanto sua voz ainda pode ser ouvida.

“Qualquer fatalidade levará os Diniz a transferir seu conflito particular para os tribunais e aí ninguém sabe o que pode resultar nem quando haveria uma solução”, assusta-se um dos membros da família. O mais difícil Valentim já decidiu — a escolha do executivo que poderá suceder Abílio e ele próprio na direção do Pão de Açúcar. Por este plano, Valentim se recolheria à presidência do Conselho de Administração em conjunto com os filhos, e os executivos seriam chefiados por um presidente desligado da família. Teria autonomia para gerir o cotidiano dos negócios, prestando contas aos acionistas.

O escolhido é um dos

segredos mais bem guardados pelo Pão de Açúcar, mas sabe-se que apenas dois nomes sobram no páreo. Um deles é o atual diretor de comercialização da rede, Sylvio Luiz Bresser Pereira, irmão de Luiz Carlos, e responsável direto pela política que levou o Pão de Açúcar a assumir a liderança das vendas num mercado disputado por empresas aguerridas, como as cadeias Carrefour, Eldorado, Paes Mendonça e Sendas. O outro da lista de Valentim também é um antigo empregado do grupo — José Valney

de Figueiredo Brito, atual diretor financeiro e da estrita confiança dos Diniz. Sylvio Luiz e Valney já sabem quem foi o escolhido — mas preferiram submergir em seus afazeres, evitando contatos com empresários ou executivos de fora, a fim de evitarem perguntas diretas — ou um passo em falso que aniquile suas chances.

O jogo é bruto. Nas últimas duas semanas os irmãos Diniz, mais o pai e Luiz Carlos — que saiu do governo e assumiu uma cadeira no Conselho de Administração, abandonando sua antiga Diretoria de Planejamento do grupo — já se reuniram quatro vezes. Não chegaram a nenhum acordo. Para complicar a situação, a idéia da cisão voltou com força, patrocinada outra vez por Alcides e assinada por ninguém menos que o principal conselheiro de Valentim e homem de confiança de Abílio — o ex-ministro Bresser Pereira. “Ele agiu mais como o professor da FGV, preocupado em encontrar uma solução para o teorema”, desculpa-o um dos interessados nas teses e hipóteses discutidas nestas reuniões, realizados no último andar da matriz do Pão de Açúcar — o requintado espaço ocupado por Valentim.

Além de Luiz Carlos, o projeto da divisão do Pão de Açúcar entre seus herdeiros tem a participação do diretor jurídico do grupo, Geraldo Andrade. Entre os mecanismos propostos, estudou-se a divisão do grupo em três blocos, a serem distribuídos por sor-



GERALDO BRITO

Bresser Pereira: dura missão

Amostra

A batalha pelo Pão de Açúcar

Revista Exame - SP

Capa e 22 a 30

teio, do qual só participariam Abílio, Alcides e Arnaldo. Por possuir mais ações que os outros dois, Abílio teria direito a um resarcimento em imóveis. As três irmãs continuariam acionistas da holding, com o controle, pelo menos nesta fase, ainda em mãos do pai. Os três irmãos não seriam sócios entre si, mas todos estariam associados ao núcleo de controle do Pão de Açúcar, hoje representado pela holding da família. Ela teria a maioria do capital — só que cada irmão ficaria com a totalidade das ações com direito a voto do ramo que lhe coubesse pelo sistema do sorteio. Tal fórmula, segundo seus idealizadores, pacificaria a administração do Pão de Açúcar, resolveria o conflito familiar e prepararia o terreno para que Valentim se desfizesse da totalidade de suas ações.

Há muitos riscos, contudo. "Felizmente nós temos cabeça e sabemos que qualquer partilha enfraquecerá a empresa como um todo", afirma um dos executivos do grupo, que se perfila ao lado de Abílio. "Nem ele nem seu Santos apoiam essa idéia." Supermercado, na verdade, é uma atividade delicada demais para que sua administração perca a continuidade. Como empresas que extraem seu lucro do rápido giro das mercadorias e das aplicações do movimento de dinheiro que

passa a cada dia pelas caixas registradoras, e não, exclusivamente, do preço dos produtos vendidos ao consumidor, a qualidade e harmonia do quadro de pessoal normalmente é a garantia contra maus resultados. A distância que separa o lucro de tais empresas do prejuízo é menor do que o movimento dos revólveres de remarcação de preços pode sugerir. A rentabilidade das vendas do Pão de Açúcar, por exemplo, é de 2% — uma taxa pequena à primeira vista, mas generosa para um setor que trabalha com margem de apenas 1%. Isto significa, no caso do Pão de Açúcar, que de cada 100 cruzados de vendas, 2 são lucros — os 98 cruzados restantes são custos. Como o volume de vendas é muito elevado, contudo, o supermercado ganha na quantidade o que não tem, nem pode cobrar devido à concorrência, no preço das mercadorias. Sem uma boa administração, porém, o prejuízo torna-se inevitável. Basta saber que, para cada garrafa de Coca-Cola quebrada por um consu-

O ALTO VÔO DO JUMBO

Na bagagem do grupo, números gigantescos

O Pão de Açúcar é um mundo à parte. Se todas as suas lojas fossem alinhadas, elas ocupariam uma cidade inteira do porte de São Sebastião, no litoral norte de São Paulo, e não caberiam na violenta Duque de Caxias, na Baixada Fluminense. São 518 quilômetros quadrados de área de vendas e um movimento que despejou o equivalente a 2,1 bilhões de dólares no caixa da companhia durante o ano

joint-venture com empresas estatais, e na União Soviética. Nestes tempos de *glasnost*, erguerá em Moscou um supermercado orçado em 15 milhões de dólares e conquistado em concorrência internacional em novembro do ano passado. O mercado, ali, é gigantesco, o que não assusta a quem, só no Brasil, esparramou 570 lojas numa progressão quase geométrica. Alguns de seus concorrentes mais fortes — entre eles Carrefour, Sé, Casas Sendas, Paes Mendonça e Eldorado — não somam, juntos, nem a metade desse total.

Portugal, sozinho, dá uma mostra de como o grupo tem-se saído bem ao atravessar as fronteiras: na terra natal de Valentim dos Santos Diniz funcionam 34 supermercados Pão de Açúcar que juntos apresentaram um faturamento de 130 milhões de dólares em 1986. O 35.º, primeiro hipermercado da rede portuguesa, será

inaugurado ainda neste semestre.

Quase todos os números conectados ao Pão de Açúcar podem ser definidos como superlativos. A companhia tem 55 mil funcionários, contingente maior que a população de mais da metade dos 4 100 municípios brasileiros. Não é menos exuberante a dimensão do grupo quando se mede o volume de mercadorias que saem de seus depósitos, passam rapidamente pelas lojas e acabam na casa do consumidor. Só na região de São Paulo, o Pão de Açúcar vende 66,8 mil toneladas de arroz e 51,1 mil de feijão por ano, falando apenas do prato básico da dieta do brasileiro. E esta é apenas a parte mais visível de um conglomerado que abrange 22 empresas e que, no mundo do varejo, ainda não encontra um par em toda a América Latina.



Da confeitaria aos sofisticados centros de consumo: 570 lojas só no Brasil

passado, fortalecendo sua posição de maior grupo privado nacional. Confrontado com gigantes multinacionais, o Pão de Açúcar só perde para Shell, Volkswagen e Souza Cruz, e deixa para trás, com alguma folga, potências como Ford, General Motors, Rhodia, Nestlé, IBM. É um mundo tão grande o da família Santos Diniz que, em relação ao PIB do ano passado, ou seja, aos 313 bilhões de dólares que o país produziu, seu faturamento corresponde a 0,67%. Em todo o território, só não se encontra seu logotipo arrendado, como se fosse um número oito em posição de descanso, em cinco Estados brasileiros — Sergipe, Amazonas, Acre, Rio Grande do Sul e Espírito Santo.

Se ainda não chegou ao Acre, em breve o Pão de Açúcar estará na China, onde acerta a formação de uma

Amostra

A batalha pelo Pão de Açúcar

Revista Exame - SP

Capa e 22 a 30

midor, o Pão de Açúcar tem de vender 50 apenas para recuperar o prejuízo daquela única garrafa.

▪ **ASSESSOR DO PAI** — A dramaticidade destes números afasta de Abílio qualquer possibilidade de vir a apoiar a proposta de seus irmãos para dividir em fatias o império que domina o ramo de auto-serviços no país. Para apressar o processo da profissionalização, Abílio renunciou há duas semanas à superintendência do grupo — e hoje tem apenas o cargo de assessor de seu pai. Não é uma situação que pode durar muito tempo, nem Valentim a deseja. O problema é que a reconciliação é uma solução que nenhum dos irmãos Diniz acredita ainda ser possível, se é que um dia será.

Ponto por ponto, Alcides e Arnaldo criticam todas as decisões adotadas por Abílio ao longo dos últimos anos, especialmente a política de aquisições de redes concorrentes, como o Peg Pag e Sirva-sê, ou insolventes, como a cadeia Eletro-radiobrás. O que era um conflito latente vinte anos atrás acentuou-se na década de 70, quando Abílio passou a dedicar-se a sua carreira de líder empresarial, abrindo espaço para que seus irmãos participassem mais das decisões. A certa altura, em fevereiro de 1986, ele achou que seria convidado para ocupar o Ministério da Indústria e do Comércio — e chegou a preparar um esquema que protegesse seu poder na empresa durante o período em que estivesse em Brasília. O convite não veio e os irmãos se melindraram com os cuidados de Abílio para que seu espaço decisório no Pão de Açúcar não sofresse invasões. Mais delicada ainda ficou sua situação quando foi acusado de comandar remarcações de preços na madrugada de 1.º de março de 1986, quando iniciava o congelamento do Plano Cruzado. Alcides e Arnaldo dis-



Alcides mantém a tradição dos Diniz: não troca nada por um bom jogo de pólo

cutiram, desta vez em tom mais acalorado que o habitual, com Abílio. Meses depois, ele desabafaria a um amigo: "Ninguém falou em Alcides ou em Arnaldo, mas em Abílio, o vilão número 1 do país".

Este empresário, que ocupava todas as listas das personalidades mais influentes do país, mudou desde então. Separou-se da mulher, aproximou-se mais de seus quatro filhos, voltou a praticar esportes diariamente — corrida e natação — e trocou sua casa, uma das maiores residências na cidade de São Paulo, no bairro de Cidade Jardim, por um apartamento de cobertura. No Pão de Açúcar, o clima só tem se acirrado. "Nós evitávamos passar no andar da direção", conta um ex-diretor. "Bastava sair da sala de um e passar na frente da sala do outro para ser convidado a entrar e dizer o que o primeiro havia falado. A observação era sempre a mesma: 'Não faça nada disso'."

Foi como último gesto para contentar to-

dos os seus filhos que Valentim aprovou em agosto do ano passado a venda das lojas de departamento Sandiz para o grupo representado pela associação da família Malzoni com o grupo holandês Vendex por 60 milhões de dólares. O dinheiro foi dividido entre os seis filhos. "É importante que vocês construam seu próprio patrimônio", recomendou o pai ao anunciar à família que faria a partilha do dinheiro obtido pela venda da Sandiz. Esperava, assim, apaziguar os ânimos e reconquistar a confiança de seus filhos. Não deu certo. Abílio não aprovou a venda, toda ela conduzida por Alcides, que nem por isso desistiu do propósito de ver Abílio não mais como o número 1 do Pão de Açúcar. A caminho de um impasse total, os irmãos Diniz aguardam a decisão do pai. À noite eles se relacionam, na casa paterna, como se ainda fossem os Diniz da pequena e modesta confeitaria. De dia, nas dependências da matriz do Pão de Açúcar, jogase pesado e negociam-se posições que fortaleçam este ou aquele grupo. É uma disputa que coincide com um momento de novo impulso no grupo — precisamente quando o Pão de Açúcar conquistou o privilégio, em concorrência internacional, de abrir o primeiro supermercado da União Soviética, em Moscou, e agora está prestes a repetir a proeza em Pequim. A história da família Diniz ainda tem todos os componentes para enveredar para um final feliz, quem sabe virar livro, ser descrita sob a forma de saga. Pode também ser mais um caso de famílias que, no esplendor, resolvem tomar caminhos diferentes. Continuam ricos, mas vão encolhendo até que desaparecem e se tornam mera curiosidade na história empresarial. Eventualmente, um dos ramos não verga e a história prossegue. São estas opções para o Pão de Açúcar que estão agora em jogo. ■



Abílio, esportista premiado, perfeccionista e volúvel: agora é a vez da natação