

**Amostra**  
**Abilio Paz e amor**  
**Revista Dinheiro - SP**  
**Capa e 70 a 77**

**EXCLUSIVO**  
**H.Stern na mira**  
**do grupo LVMH**

**INVESTIMENTO**  
**As ações que resistem e**  
**sobem mesmo na crise**

**TELEFONIA**  
**A operadora que vai**  
**nascer no YouTube**

03 DE SETEMBRO/2008 Nº 570 - ANO 11

**ISTO É**

[www.istoedinheiro.com.br](http://www.istoedinheiro.com.br)



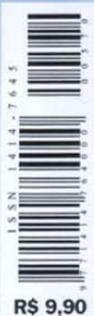
# Dinheiro

NEGÓCIOS, ECONOMIA, FINANÇAS & E-COMMERCE

**“A coisa mais frustrante do mundo é trabalhar, trabalhar, trabalhar e não ver resultado. Acertamos a casa e agora vamos abrir pelo menos 100 lojas em 2009”**

Após três anos de estagnação do grupo Pão de Açúcar, Abilio Diniz quebra o silêncio e revela um novo estilo de tocar o negócio. Está mais aberto ao diálogo e pensa até em lançar um programa de TV

# ABILIO PAZ E AMOR



R\$ 9,90

**Amostra**  
**Abilio Paz e amor**  
**Revista Dinheiro - SP**  
**Capa e 70 a 77**

**JOAQUIM CASTANHEIRA E ADRIANA MATTOS**

**S**EXTA-FEIRA, DIA 22 DE agosto, 10 horas da manhã. O empresário Abilio Diniz entra em sua sala de reuniões na sede do Grupo Pão de Açúcar, região central de São Paulo. Minutos antes, ele ficara R\$ 100 mil menos rico. Maureen Maggi acabara de conquistar a medalha de ouro no salto em distância na Olimpíada de Pequim – e o Pão de Açúcar, um de seus patrocinadores, havia prometido um prêmio extra em caso de vitória. Mas Abilio nem sequer tocou no assunto. Bem-humorado, metido em uma camisa pólo azul, calça jeans e tênis, pouco lembrava o empresário sempre vestido com ternos escuros bem cortados, camisas impecavelmente brancas e gravatas discretas e elegantes. “Passei anos usando paletó o dia inteiro”, conta ele. “Hoje, quando preciso vesti-lo, acho desconfortável.”

O COMANDANTE DO GRUPO PÃO DE  
AÇÚCAR QUEBRA O SILÊNCIO E REVELA UM  
NOVO ESTILO, MAIS ABERTO AO DIÁLOGO.  
E PENSA ATÉ EM ESTRELAR UM PROGRAMA DE TV

# Abilio Diniz mais doce

**Amostra**  
**Abilio Paz e amor**  
**Revista Dinheiro - SP**  
**Capa e 70 a 77**



**Capa**

**ABILIO, MAIS  
INFORMAL:**  
*"Passei anos  
usando paletó.  
Hoje, acho  
desconfortável!"*

**Amostra**  
**Abilio Paz e amor**  
**Revista Dinheiro - SP**  
**Capa e 70 a 77**

**Capa**

MENINO, COM OS PAIS, E NO JUMBO, NOS ANOS 80.

**“SOU UM BOM ATIVO DO GRUPO”,**

DIZ ABILIO



A gola fechada da camisa me incomoda.” A descontração de Abilio não parece pontual. Nos últimos tempos, o aspecto sisudo que sempre o caracterizou foi sendo substituído por uma atitude mais jovial, segundo diversas pessoas de seu convívio ouvidas por DINHEIRO. “Ele está em outro nível de autoconhecimento e preparo emocional. Não é só discurso. Quem trabalha com ele assiste a esse processo. Ele se motiva com o crescimento dele e da empresa”, afirma Maria Aparecida Fonseca, a Cidinha, diretora de recursos humanos que deixou o grupo depois de 24 anos de casa. “Ele não tem vergonha de admitir que vive em outro momento.”

A jornada de trabalho continua dura, mas ele tem hoje outras fontes de satisfação. “Estou fazendo um monte de coisas que nada têm a ver com negócios. Não posso escrever um livro e falar sobre as coisas em que acredito se estiver vivendo de forma diferente”, afirma ele, referindo-se a *Caminhos e Escolhas – O Equilíbrio para uma Vida mais Feliz*, obra de sua autoria lançada quatro anos atrás. “Não

dá para viver tenso e cabisbaixo. É preciso buscar uma forma alegre de se viver.” Abilio tem procurado – e encontrado – formas de expressão para esse novo momento em sua vida. **Recentemente ele concluiu três episódios-piloto de um programa de tevê apresentado por ele. Ainda está em fase de testes, mas o título parece ser definitivo: “Escolhas, com Abilio Diniz”.** Com duração de cinco minutos, possui temas variados, mas sempre abordando assuntos referentes a qualidade de vida e bem-estar. Um deles fala sobre carboidratos. Outro discorre a respeito de amor. E o terceiro discute como dizer não no ambiente de trabalho e na vida pessoal. “Escolhas” pode ir ao ar em algum canal de tevê ou pela internet. “Isso dá um trabalho, nossa!”, comenta Abilio. “São horas e horas de gravação para chegar nisso.”

De certa forma, os projetos de Abilio nascem de sua experiência no Pão de Açúcar, palco permanente de sua vida. O grupo existe há 60 anos. Abilio tem 70 – embora sua aparência seja de 50 anos. “Eu acho que sou um bom ativo da empresa”, afirma. “Acho que conheço este negócio. E uma pessoa que tem conhecimento precisa utilizá-lo.” E passá-lo para a frente. Abilio está começando a rascunhar um curso de liderança com base nos seis pilares que compõem a estrutura do livro lançado em 2004: atividade física, de alimentação, de estresse, autoconhecimento, amor e fé. A formatação final ainda encontra-se longe. “Pode ser que eu faça em conjunto com alguma escola de administração. Posso dar aula ou simplesmente desenvolver a concepção do curso. Mas alguma coisa eu tenho que fazer”, diz ele.

É difícil estabelecer o momento exato dessa ruptura na vida de Abilio. Sua trajetória pessoal e profissional é pontuada por fatos dramáticos e emblemáticos. Viveu uma luta fratricida pelo controle do grupo no início dos anos 90. Dela, saiu como acionista majoritário de um negócio à beira da falência. O processo de recuperação que comandou tornou-se um dos mais impressionantes casos de virada da

JULIO BERNARDES/AG. ISTOE



LIBERTADO DO CATIVEIRO, EM 1989, E JOGANDO SQUASH: EM BUSCA DO **AUTOCONHECIMENTO**

**Amostra**  
**Abilio Paz e amor**  
**Revista Dinheiro - SP**  
**Capa e 70 a 77**

## 'O sucesso nos acomodou'

Em entrevista exclusiva, Abilio fala do novo momento do Pão de Açúcar

O que mudou na empresa desde dezembro passado?

*Quando decidi pela profissionalização, todo mundo falava: "Ah, não tem profissionalização com o Abilio presente, ele põe o dedo em tudo." Sabendo disso, eu dei muita liberdade ao executivo principal. Você não pode nunca dar liberdade absoluta ao CEO. Dessa forma, a tendência é ele dar pouca informação e não discutir os caminhos da empresa com quem está em cima. É preciso uma profissionalização com uma governança corporativa que realmente funcione.*

Foi dada muita liberdade aos dois presidentes anteriores, Cássio Casseb e Augusto Cruz? Não queria me fixar em nomes, mas na tese daquilo que aprendi. É preciso ver qual foi a omissão do conselho e dos acionistas.

Qual a razão da mudança no grupo?

*Voltamos às origens. A modificação que Cláudio [Galeazzi, o atual CEO] liderou, com a diminuição de mais de 20 diretores neste ano, não foi feita para reduzir despesas, mas para simplificar e buscar mais eficiência. O que eu mais criticava aqui era o excesso de reuniões. O número caiu para menos da metade. Tínhamos excesso de poder e poder dividido. Os executivos montavam exércitos, um para bater o outro aqui internamente. Nos últimos anos entrou muita gente nova e até desnecessária. É uma coisa inacreditável.*

Como isso afetou a empresa?

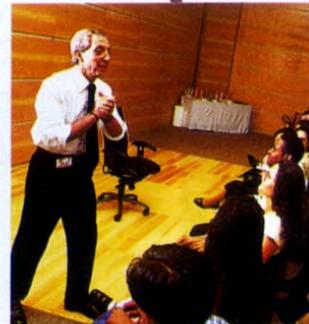
*De muitas formas. Tivemos problemas seríssimos, com falta e excesso de estoque. A pior coisa que pode acontecer é o cliente ir à loja e não encontrar o que procura. Não apenas porque se perde venda, mas por causa da imagem que fica para o cliente. Crescemos bastante nos anos anteriores e houve um pouco de acomodação.*

história do capitalismo brasileiro. Antes de se atrair com os irmãos, foi vítima de um seqüestro que o deixou sete dias trancafiado numa casa na periferia de São Paulo. Tudo isso foi lentamente moldando o novo estilo de Abilio. Os sinais de que o grupo pode voltar aos bons tempos também contribuem (*leia reportagem à pág. 74*). Mas talvez o ingrediente definitivo tenha sido o nascimento de Rafaela, a filha de três anos, fruto do segundo casamento. "Ela me motiva", confessa. **"Faço esportes, malho e malho. Não quero ir buscá-la na escola e ver os coleguinhas falando: 'olha, aquele velhinho é o pai da Rafaela'."**

E como malha. Abilio acorda às 5h30 e faz uma hora de exercícios aeróbicos. Toma café e rumo para a sede do Pão de Açúcar. Ao meio-dia, atravessa a avenida e entra na academia da empresa para mais uma hora de musculação. A jornada vespertina acaba por volta das 7 horas da noite, quando volta à academia para jogar squash. Os adversários são funcionários do Pão de Açúcar. Horas extras estão praticamente banidas de seu dia-a-dia – e ele incentiva seus colaboradores a seguir o exemplo. "Não valorizo quem fica aqui até tantas horas da noite", diz ele. Sempre que aparece uma oportunidade, incentiva os diretores a mergulhar no mundo da malhação. "O Cláudio (Galeazzi, CEO do grupo) é um puxador de ferro danado. Agora, depois de falarmos muito, está começando a fazer exercício aeróbico." O estilo pai-zão também se manifesta durante o expediente. Não é raro Abilio se aproximar da mesa de algum executivo e se oferecer para ajudar em algum tipo de trabalho. Mas, afinal, qual o objetivo de Abilio com a metamorfose? José Roberto Tambasco, vice-presidente comercial operacional do Pão de Açúcar, arrisca: "Ele já percebeu a necessidade de a empresa se perpetuar independentemente dele." **S**



ANA PAULA PINHA/AG. ISTO É



BRUNO SCHULTZ/AG. ISTO É

COM A FILHA ANA MARIA E FALANDO AOS FUNCIONÁRIOS DO GRUPO:  
**LIÇÕES DE GESTÃO**

**Amostra**  
**Abilio Paz e amor**  
**Revista Dinheiro - SP**  
**Capa e 70 a 77**

**ADRIANA MATTOS**

**N**O CENTRO DA SALA de comando do Grupo Pão de Açúcar, uma mesa gigantesca de quase cinco metros ocupa o espaço principal. Ela divide ao meio o local, estrategicamente ocupado por outras 11 imponentes mesas, cinco no canto direito e seis do lado esquerdo. Telefones, laptops, planilhas e papéis soltos, biscoitos e um resto de queijo brie espalhados pela mesa deixam claro que houve gente debruçada horas por ali, na tarde da terça-feira 26. Entre uma conversa e outra, algum dos oito executivos, entre diretores e vice-presidentes,

**JORGE HERZOG, DIRETOR REGIONAL:**  
*"Adotamos a responsabilidade compartilhada. Aqui todo mundo cuida de todo mundo"*

**RAMATIS RODRIGUES, DIRETOR COMERCIAL DE ALIMENTOS:**  
*"O clima é outro, a companhia mudou. Fazemos até plada"*

**CLAUDIA ELISA, DIRETORA DE RH:**  
*"Passado o ajuste, nosso trabalho é renovar talentos"*

COMO, A PARTIR  
DE UMA PALAVRA-CHAVE,  
A NOVA EQUIPE DE  
EXECUTIVOS RECOLOCOU  
A REDE NOS TRILHOS

**JOSÉ ROBERTO TAMBASCO, VP COMERCIAL:**  
*"Abilio percebeu que precisa perpetuar a empresa"*

# Pão de Açúcar mais doce

**Amostra**  
**Abilio Paz e amor**  
**Revista Dinheiro - SP**  
**Capa e 70 a 77**



**CLÁUDIO GALEAZZI, CEO:** "O Pão de Açúcar tinha a arrogância de empresa rica"

**ENÉAS PESTANA, VP FINANCEIRO:** "O balanço já tem outra cara. Foi uma batalha dura"

**HUGO BETHLEM, VP DE SUPRIMENTOS E TI:** "Hoje dá até para se culdar mais. Conseguimos melhor qualidade de vida"

**CAIO MATTAR, DIRETOR DE INVESTIMENTOS:** "Estamos apostando em áreas que devem dar muito retorno"

**SYLVIA LEÃO, DIRETORA DE HIPERMERCADOS:** "Estamos animadíssimos. É outra empresa"

**Capa**

## Amostra

### Abilio Paz e amor

### Revista Dinheiro - SP

### Capa e 70 a 77

levanta-se da sua cadeira, senta ali, confere números, troca figurinhas, faz alguma piada – e o dia parece um repeteco da mesma cena. Após três anos de uma desgastante reforma, que parecia infundável, esse ameno clima cotidiano era tudo o que a empresa precisava. A maior rede de varejo de alimentos criada no Brasil ressurgiu mais leve, ágil e integrada. A reestruturação ainda não terminou, mas o presidente do conselho de administração, Abilio Diniz, animado com os resultados obtidos até agora, aceitou falar dela, pela primeira vez. E abriu as portas da companhia. A DINHEIRO teve passe livre dentro da empresa, passou dois dias em conversas individuais com seis dos oito executivos da linha de frente da companhia, além do seu presidente, Cláudio Galeazzi, o homem que comanda há nove meses o processo de ajustes internos. Ouviu ainda ex-executivos do grupo e especialistas em va-

conselho de administração para dar um jeito na casa. **O diagnóstico era de que o Grupo Pão de Açúcar trabalhava muito, mas errado. Nunca parou de investir (foram mais de R\$ 2 bilhões só em 2006 e 2007), muito menos jogou as fichas em alguma aposta equivocada.** O problema era muito maior e estava na origem de cada minúscula decisão tomada. Havia desaparecido o espírito de equipe no grupo. As medidas eram arquitetadas, necessariamente, de cima para baixo nos últimos anos. Não havia colaboração da base, troca de idéias – isso numa empresa com vice-presidentes há 30 anos na linha de frente. Internamente, acabaram sendo criados o que Abilio chama de silos, que, na terminologia militar, referem-se a espaços onde são guardadas armas potentes, prontas para o uso. Cada executivo de área defendia o seu. “Quando vira silo contra silo, aí a coisa complica”, desabafa Abilio.

“O Pão de Açúcar tinha a arrogância de empresa rica”, complementa Galeazzi. “As despesas corriam soltas em todas as áreas.” Detalhes como esses foram minando a eficiência e a rentabilidade do grupo. De 2005 a 2007, a empresa sempre obteve aumento nas vendas. Porém a margem se mantinha esquelética e o lucro não deslanchava. Segundo a Economática, de julho de 2005 a julho de 2006,

a margem líquida da rede foi a 0,6% e o lucro operacional de 2006 foi o pior dos últimos sete anos. “Eles tinham gente boa, preparada, mas não tinham gestão e perderam o ritmo”, sintetiza um consultor de varejo. Na caça às bruxas, parece tentador apontar o dedo para Cássio Casseb, o presidente do grupo até a chegada de Galeazzi. Sobre o assunto, entretanto, ninguém fala.

Identificado o problema, foi preciso fazer o que o comando tem chamado de “back to basic”, ou voltar ao que a rede era até o princípio dos anos 2000. Havia uma data-limite clara: a reversão dos resultados teria de ocorrer num período de quatro a oito meses, ou seja, até agosto deste ano. Galeazzi fotografou a estrutura do grupo naquele dezembro de 2007 e passou a imaginar como tudo funcionaria de forma mais redonda, sem gargalos e perdas de idéias e recursos. Ele passou a montar uma nova empresa de baixo para cima, deixando a turma de executivos trabalhar mais solta e sem muitas intervenções. Chegou-se a um modelo considerado ideal. Nele, a palavra-chave chama-se “empowerment”, usada pelo comando da rede (os seis vice-presidentes e di-

FOTOS: DIVULGAÇÃO



## MODELO DESCENTRALIZADO, CRIADO NA REDE SENDAS, FOI REPLICADO EM TODO O GRUPO. NAS GÔNDOLAS, HÁ 10 MIL ITENS A MENOS

rejo para analisar o caminho que vem sendo traçado neste instante pela varejista. É unânime a percepção de que o jogo pode estar virando. Na ponta do lápis, números do segundo trimestre refletem o otimismo. O lucro líquido subiu 119% de abril a junho, a relação entre receita e despesas operacionais caiu para menos de 20% (a meta perseguida há anos) e a margem Ebitda voltou a superar 7%.

“Não tem mágica, não tem milagre, não tem nada. Voltamos às origens. O time inteiro está jogando e o clima é outro”, afirma Abilio. O sorriso que exhibe hoje não se via há nove meses. Para ele, estava evidente que, da forma como tudo caminhava, havia na época um risco iminente de deterioração grave de resultados. Galeazzi foi chamado pelo

**Amostra**  
**Abilio Paz e amor**  
**Revista Dinheiro - SP**  
**Capa e 70 a 77**

Capa

retos, além de Abilio e Galeazzi) 22 vezes nas entrevistas concedidas. Consiste em delegar poder de decisão, mas cobrar pelo resultado. Essa foi a chave da virada. “Ninguém chegou aqui e disse o que fazer. A mudança veio de nós mesmos”, diz José Roberto Tambasco, vice-presidente comercial e de operações do grupo – e 29 anos de casa. E como “empowerment” anda lado a lado com modelos descentralizados, o Pão de Açúcar descentralizou muitos processos. Agora, cada loja tem o direito de trabalhar de acordo com as suas necessidades locais. Foi dada total autonomia para os gerentes regionais decidirem o melhor para o negócio, num modelo que nasceu em 2007 na Sendas Distribuidora, braço da empresa no Rio, e foi se replicar em lojas do Nordeste e Centro-Oeste a partir de março deste ano. Com ele, a corporação diminuiu de tamanho automaticamente. Pelo menos cinco diretores perderam a vaga no Rio. O enxugamento foi parar nas gôndolas. Cerca de dez mil itens da área de alimentos deixaram as prateleiras. **Metade dos fornecedores desses produtos (cerca de três mil de um total de seis mil) não tem mais contratos com a rede. “Fortalecemos parcerias com os que sobraram”, conta Ramatis Rodrigues, diretor-executivo comercial de alimentos e não-alimentos do grupo.**

Até os softwares utilizados para produzir os balanços foram trocados. A companhia acaba de comprar o programa SAP para gestão financeira e o sistema Retek, da Oracle, para controle e gestão de estoques, entregas, preços e fluxo de mercadorias. Antes deles, eram usados programas próprios, criados dentro de casa. A companhia admite que os usava mal e não eram mais adequados ao seu tamanho, a ponto de chegar a faltar produto na gôndola por causa do descompasso entre estoque e demanda. “O que tínhamos era uma colcha de retalhos, com difícil comunicação entre os softwares”, diz Galeazzi. Com o SAP, por exemplo, a empresa poderá ter um balanço contá-

bil completo, com vendas, custos, margem, ao final de cada dia. “Antes, demorávamos oito dias para ter esses dados”, conta o recém-empossado vice-presidente da cadeia de suprimentos e tecnologia da informação, Hugo Bethlem.

Ainda há muito a ser feito. “A margem do Assai ainda está abaixo das expectativas do mercado e da própria empresa, assim como ainda se questiona a atual margem do Sendas”, diz a analista Daniela Bretthauer, do Goldman Sachs, referindo-se a duas das redes do portfólio do grupo. O que o Pão de Açúcar vive hoje é o início de um processo sem data para terminar. Galeazzi fica dois anos, e o seu substituto terá de manter o gigante na mesma direção – um substituto que, inclusive, pode sair de fora da empresa, admite. O plano estratégico para 2009, aprovado na terça-feira passada e informado em primeira mão à DINHEIRO, prevê a abertura de pelo menos 100 lojas e um investimento de mais de R\$ 1 bilhão. O concorrente Wal-Mart anunciou há

PLANO ESTRATÉGICO PARA 2009,  
 RECÉM-APROVADO, PREVÊ ABERTURA  
 DE 100 LOJAS E INVESTIMENTOS DE  
**R\$ 1 BILHÃO**

15 dias a previsão de abertura de 80 a 90 lojas e até R\$ 1,8 bilhão a ser aplicado no ano que vem. Está exatamente aí uma das maiores pedras no caminho do Pão de Açúcar. A rede se reestruturou porque estava menos eficiente que os rivais. O mercado não deve perdoar novos tropeços. Se abrir uma loja a cada quatro dias em 2009, como quer o grupo, será o maior plano de expansão orgânico da cadeia em sua história. Tudo para deixar o passado para trás, e só olhar para a frente. **E**

**UM POUCO MELHOR**  
 Indicadores financeiros do grupo

