Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

As entrevistas de Mino Carta

ABÍLIO DOS SANTOS DINIZ

Dizem que, neste país, apenas os banqueiros dormem tranqüilos. Além deles, certamente, Abílio dos Santos Diniz, diretor-superintendente do grupo Pão de Açúcar, uma empresa que, apesar da crise, investirá Cr$ 3,5 bilhões este ano. No entanto, mesmo assim ele se preocupa e afirma: "Mas estamos em recessão e isto é muito ruim para um país em desenvolvimento."

O diligente tenista Abílio Diniz foi acometido, há algum tempo, pelo *tennis elbow*, grave mal que pode comprometer a articulação do cotovelo dos praticantes do esporte branco. O destro Diniz não teve dúvidas: para não renunciar ao tênis, aprendeu a bater de canhota, ou segurando a raquete com as duas mãos. Aprendizado penoso, tarefa para leão. Mas Diniz é um ser altamente competitivo em tudo o que faz. Já foi ótimo goleiro, campeão brasileiro de motonáutica, vice-campeão de automobilismo. Em sua casa, há uma sala repleta de taças até o teto. Mas esta é apenas uma parte da sua vida. Na parte mais conhecida, ele é um dos mais bem sucedidos empresários brasileiros. Há uma terceira parte, a mais íntima, que o vê curtindo a família, ao sabor de freqüentes reuniões de três gerações – a dele é a do meio – e, se for o caso, de viagens noite adentro para beijar uma filha (tem quatro) que faz aniversário numa fazenda distante pagando o preço de ir trabalhar (nove a dez horas por dia) depois de uma noite indormida.

Consta que não somente os bancos navegam em tranqüilidade, às vezes a todo vapor, em meio à crise. Os supermercados também. De certo os negócios do Pão de Açúcar, a maior empresa do ramo na América Latina, vão bem, mas Abílio Diniz, 44 anos, seu diretor-superintendente, encara com muita preocupação o momento que passa. Formado pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas, no batente desde os 19 anos, Diniz cresceu com a empresa fundada pelo pai, que há tempo dirige. No entanto, entendeu mais profundamente os relacionamentos entre política e economia no alvorecer da distensão, que depois viraria abertura. Aplicou-se como em tudo o mais e, portanto, aprendeu depressa, logo habituando-se a figurar entre os empresários que apoiam, com palavras e atos, o processo de democratização do País. É o que confere consistência à sua atuação como integrante do Conselho Monetário Nacional, no qual é um dos representantes da iniciativa privada. Exemplo dessa consistência, que também significa independência: ele aprova "conjunturalmente" a receita aviada pelo governo para combater de imediato a crise, mas não tem a menor dúvida de que, fora do curto prazo, o tratamento de choque pode matar o doente.

Capitalista "por ideologia", ele advoga a idéia de que o sistema da livre empresa só se coaduna com o regime democrático, sendo que o alicerce da democracia brasileira terá de ser o equilíbrio social, alcançado através da distribuição da renda, do fortalecimento do mercado interno e da efetiva aproximação entre patrões e empregados. Ele sabe que certas mudanças estruturais não podem ser operadas da noite para o dia, mas também sabe da necessidade de que sejam definidas desde já, para serem, enfim, realizadas.

Esta maneira de pensar politicamente a economia é que o leva a reivindicar a crescente participação política do empresariado e a se cercar de assessores do nível do sociólogo Luís Carlos Bresser Pereira. O que não deixa de ser mais uma prova da sua determinação de se equipar da melhor forma para enfrentar mais uma competição.

Foto de Marcos Magaldi

Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

Arquivo Três

Diniz, aos 44 anos, o homem forte da maior empresa varejista da América Latina.

"Como sou um capitalista por ideologia e não por acaso, simplesmente por ser dono do capital, acredito realmente que o sistema mais eficiente para qualquer país e qualquer economia é o sistema capitalista, da livre iniciativa, do mercado."

Senhor – *O senhor foi o primeiro empresário brasileiro a se manifestar a respeito do decreto de privatização de algumas firmas estatais. O senhor mostrou muito interesse pelo assunto e valeria a pena, de início, conhecer melhor o seu ponto de vista a respeito.*

Abílio Diniz – Bom, primeiro vamos voltar um pouquinho à assinatura do decreto. Eu acho a assinatura até mais importante do que se de fato as empresas vão ser privatizadas em grande número ou não; se haverá muitos candidatos da iniciativa privada ou não. Achei que o mais importante é a intenção de realmente diminuir a quantidade de empresas sob a gestão do Estado ou de propriedade do Estado, principalmente pelo momento, porque recentemente discutiu-se muito um trabalho originário, salvo engano, do IPEA e que nos configura como um País de sistema misto, não exclusivamente capitalista. É isso mesmo, de fato, porém não devemos aceitá-lo. de direito. Ao aceitar estamos ferindo, no meu entender, a Constituição, porque a Constituição é clara ao dizer que a iniciativa privada tem a condução econômica do País no plano da produção. Guardo no bolso um papelzinho todo amarrotado em que está transcrita essa passagem da Constituição. Está lá: "Às empresas privadas compete, preferencialmente, com o estímulo e o apoio do Estado, organizar e explorar as atividades econômicas." No entanto o peso do Estado empresário, do Estado como gestor de toda a orientação da economia, é um fato que não pode ser negado por ninguém.

SR – *Essa preponderância do Estado se deve a o quê?*

AD – O Brasil é um país que se industrializou tardiamente. Em todos os países que se industrializaram tardiamente, o Estado acabou desempenhando um papel muito forte. Nós nos industrializamos tardiamente, houve a necessidade do Estado participar do desenvolvimento econômico, a necessidade do Estado preencher determinadas posições que não poderiam ser ocupadas principalmente pelo empresário privado nacional, até por carência de capital. Muito bem, então se compreende por que o Estado vire empresário – não estou falando da ingerência do Estado na economia, mas do Estado como empresário.

SR – *O senhor não acha que essa preponderância do Estado se acentuou nos últimos dez anos?*

AD – Não há dúvida nenhuma. Acentuou-se sobretudo no governo Geisel, quando partimos com o segundo PND para projetos extremamente ambiciosos, que demandavam um capital intensivo, em larga escala. Projetos que não podiam ser tocados pela iniciativa privada, especialmente se o ritmo tivesse de ser acelerado. E, de fato, pretendiam-se ritmos acelerados. Reconheço que há aspectos positivos na atuação do Estado como empresário, mas acho que sua participação poderia ser menor. Hoje o Estado entra no quadro econômico com 55 a 60% de participação de capital. Essa participação teria de ser menor. É o que nós esperamos, nós empresários, e principalmente aqueles empresários que acreditam na livre iniciativa, aqueles empresários que acreditam no sistema capitalista.

SR – *Mas há empresários que não acreditam na livre iniciativa?*

AD – Já chego lá. Antes, quero esclarecer que quem acredita deseja, primeiro, que o Estado não avance mais; segundo que, gradativamente, diminua a sua participação, principalmente em áreas em que a sua presença constitui uma aberração, porque ali o mercado funciona perfeitamente, o setor não tem nenhuma tendência a monopólio, oligopólio, nem tem nenhuma tendência a formação de cartéis.

SR – *Quais são esses setores?*

AD – Por exemplo, o setor de abastecimento. O abastecimento no Brasil, hoje, está *up to date* com o de qualquer outro país do mundo. Quer dizer, nós, em supermercados, hipermercados, magazines, lojas de departamentos, lojas de estoque reduzido, nós temos um *know-how*, uma tecnologia tão boa quanto a dos países mais desenvolvidos. Extremamente desconcentrados, nós somos a maior empresa varejista não apenas do Brasil, mas de toda a América Latina. Não existe ninguém maior do que o Pão de Açúcar. Em todo o Hemisfério Sul, existe apenas uma única empresa maior que nós, uma empresa da Austrália. Com toda a nossa dimensão, na dimensão do nosso país, um país de 120 milhões de habitantes, nós não chegamos a pesar 5% na distribuição. Então você vê aí que a distribuição está extremamente pulverizada. Não se justifica, em hipótese al-

Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

guma, a participação do Estado no negócio de distribuição direta. Entretanto, o Estado está no negócio. Com o argumento de que as classes mais pobres são aquelas pior atendidas, o que até há algum tempo foi uma verdade, mas não é mais hoje. Antes as redes varejistas davam preferência a se situarem em lugares de poder aquisitivo melhor, principalmente porque os artigos consumidos eram artigos que proporcionavam uma margem maior, então rentabilizavam melhor o empreendimento. A coisa mudou desde o advento dos hipermercados, que estão colocados, em grande parte, nas periferias, principalmente em vias de acesso fácil, mas fora dos grandes centros urbanos. Aliás, o nosso primeiro hipermercado surgiu em Santo André, no ABC. E essa situação se cristalizou em seguida com a introdução no Brasil das chamadas lojas de sortimento reduzido, nas quais fomos pioneiros e que denominamos minibox. São lojas que vendem mais barato que um supermercado normal, lojas de custo de implantação muito baixo, colocadas na periferia. O setor de abastecimento não deveria registrar a participação do Estado. Veja o que acontece na França neste momento. Mitterrand nem fala nada em sistemas de abastecimento.

SR – *Nesse setor, que empresas poderiam ser privatizadas?*

AD – No setor atua a Cobal, que tem, entre outras, a tarefa da formação de estoques reguladores – essa eu acho que é, nitidamente, uma atividade estatal. Mas a Cobal possui também uma rede de distribuição. Esta deveria ser privatizada.

SR – *E será?*

AD – Não sei . . .

SR – *Consta que no primeiro lote de empresas a serem privatizadas estariam aquelas que acabaram na mão do Estado por falta de competência dos empresários . . .*

AD – E já houve até declarações de políticos, a meu ver mal-informados, de que não concordam com a privatização da Cobal, porque ela tem um fim social que a iniciativa privada não vai cumprir. Isso é um erro grosseiro. Se, por acaso, a Cobal resolvesse vender, ou arrendar, as suas lojas, nós seríamos candidatos a fazer um estudo da viabilidade econômica da rede da Cobal. Mas nós temos o nosso programa de expansão para esse ano; apesar da crise nós vamos investir 3,5 bilhões de cruzeiros esse ano, já que no ano passado investimos 2,7 e vamos continuar com o nosso programa com Cobal ou sem Cobal. Em todo caso, no dia da assinatura do decreto por parte do presidente Figueiredo, eu me manifestei aplaudindo a assinatura do decreto, interpretando aquilo como uma demonstração de confiança do presidente Figueiredo na iniciativa privada, no empresário privado nacional.

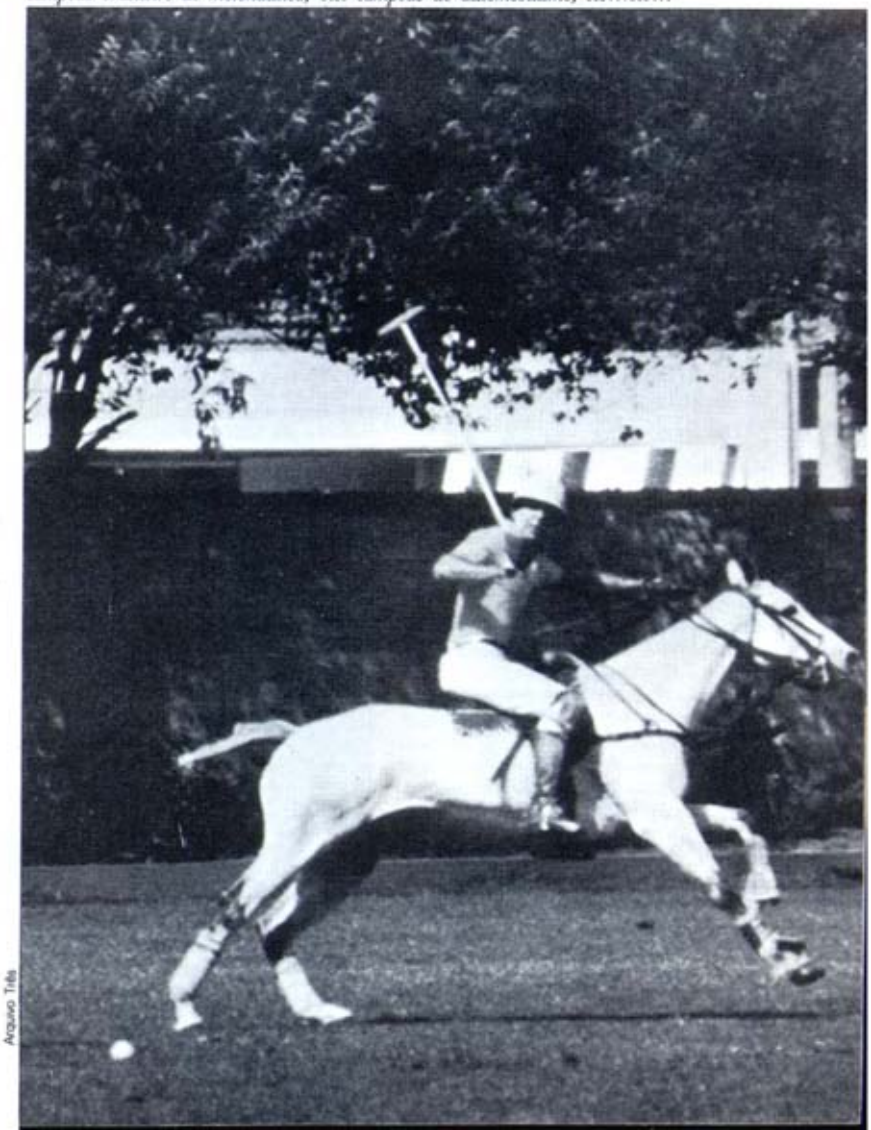
SR – *Há pouco o senhor aludiu a empresários que não parecem ter muito apreço pelo sistema capitalista . . .*

AD – Não, não é apreço. Apreço eu acho que eles têm. Eu acho que eles têm medo, eles têm dúvidas sobre o sistema capitalista, se o sistema capitalista é realmente o sistema mais eficiente para uma economia no final do século XX. Eu, como sou um capitalista por ideologia e não um capitalista por acaso, por ser dono de capital, ou por ter capital dentro de uma grande empresa, dentro de um grande grupo, eu acredito realmente que o sistema mais eficiente para qualquer país e qualquer economia é o sistema capitalista, é o sistema de livre empresa, de livre iniciativa, é o sistema de mercado.

SR – *Mas eles não acreditam de que maneira?*

AD – Eu tenho a impressão de que muita gente tem dúvidas se realmente

Abílio, o homem dos sete esportes. Otimo goleiro, campeão brasileiro de motonáutica, vice-campeão de automobilismo, etc...etc...



Arquivo Três

Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

"Existem empresários contra a abertura. Eles têm medo da alternância do poder, pois estão inseguros em demonstrar sua eficiência dentro de um regime democrático. Com medo de não conseguir provar à classe trabalhadora a eficiência do próprio sistema capitalista."

esse é o sistema mais eficiente. Eles acham que é o sistema que mais convém a eles, mas não estão completamente convictos se é o mais eficiente. E, na dúvida, querem conservar o estado atual, querem conservar as coisas como estão. Inclusive esses empresários são contra a abertura. Eles têm medo da alternância de poder, que dentro de uma abertura de um processo democrático é perfeitamente aceitável.

SR – *Têm medo de um confronto entre idéias . . .*

AD – Claro, evidente. Não estão seguros de conseguir demonstrar a sua eficiência dentro de um regime democrático. E, também, não estão seguros de, mesmo comprovada a sua eficiência, de conseguir convencer a classe trabalhadora da eficiência do sistema e de conseguir estabelecer com a classe trabalhadora – eu não gosto da palavra pacto nem aliança, nem nada – conseguir uma somatória de forças. Se a pessoa acredita no sistema capitalista, acredita que é o sistema mais eficiente, precisa fazer com que ele realmente funcione, com que ele seja realmente eficiente. E precisa fazer com que essa eficiência seja palpável, seja visível, por parte daqueles que não são capitalistas, por parte da classe trabalhadora. E essa comunicação tem que existir e ela tem que existir fundamentalmente através do diálogo patrão-empregado e de uma aproximação muito maior entre patrão e empregado. Eu acho que existem muitos empresários inquietos, preocupados com essa perspectiva. E esses empresários vêem a abertura como um risco.

SR – *São muitos esses empresários antiabertura?*

AD – Eu acho que felizmente a grande maioria é de empresários convictos de que o sistema capitalista, o sistema de livre empresa, o sistema de economia de mercado, é o mais eficiente. E por isso estão apoiando a abertura. Porque, para que você tenha um funcionamento satisfatório do sistema capitalista, é necessário fundamentalmente um regime democrático.

SR – *O senhor se referiu à somatória de forças entre empresários e classe trabalhadora: o senhor não acha que a grande maioria dos brasileiros vive na miséria?*

AD – Eu diria que o Nordeste é extremamente preocupante. No ano passado fiz duas palestras no Nordeste. Lá fiquei extremamente preocupado e continuo preocupado. Precisamos estar muito atentos em relação ao Nordeste. Vamos passar para um outro ponto, quase extremo: você vem aqui para a região Centro-Sul e pega a classe média. Eu acho que a classe média está sofrendo de uma neurose hoje de intranqüilidade, de insegurança, medo em relação ao futuro, medo em relação a um futuro tão próximo que quase chega a ser presente. Mas ela não está ainda "vivendo mal". Mas está passando por uma grande crise de falta de confiança.

SR – *No seu negócio, o senhor notou uma retração do público?*

AD – Retração de consumo? Sem dúvida nenhuma, principalmente mudança de perfil de compras. Muito mais procura pelos essenciais, pelo gêneros de primeira necessidade, pelos artigos essenciais ao lar. Muito menos procura por aquilo, que é considerado supérfluo, ou não-essencial.

SR – *O que indica essa mudança de perfil?*

AD – Ela é indicativa de diminuição de poder aquisitivo da classe média, em primeiro lugar. Em segundo, de inquietação por parte da classe média, porque às vezes o dinheiro ainda dá mas ela não compra porque está insegura. No entanto, a gente registra a melhoria de poder aquisitivo naqueles de mais baixa renda, aqueles que ganham até três salários mínimos. Isso acontece nitidamente. O consumo dos produtos básicos de alimentação aumentou: arroz, feijão, óleo, cebola, etc.

SR – *Mas o desemprego está aí, mostrando índices cada vez mais assustadores.*

AD – Certamente. Mas acho que temos de enfocar o problema a partir de uma análise econômica que começa no final do ano passado. Quem esteve no Fundo Monetário Internacional em outubro do ano passado e conversou com banqueiros internacionais, conversou com observadores internacionais de bom nível, sentiu que a incógnita em relação ao problema de caixa do Brasil não era se o Brasil ia ter rutura de caixa ou não. Essa não era a dúvida; a incógnita era quando a rutura iria acontecer. Se aconteceria em fevereiro, março, abril ou maio, isto segundo os menos pessimistas. Parecia muito difícil poder administrar nosso balanço de pagamentos. Naquele momento as autoridades governamentais mudaram com-

No pólo, divide as glórias com seu irmão Alcides.
E qualquer polista sabe a força do Toca, *o time da família.*

Arquivo Três

Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

Arquivo Três

Em sua casa, uma sala com troféus até o teto. A ordem é competir.

pletamente a linha de condução da política-econômica que estavam adotando, que, entre parênteses, eu acho que estava errada. A mudança foi benéfica para o País. O governo então montou uma estratégia para, fundamentalmente, equilibrar o balanço de pagamentos e aí fez toda aquela mudança, com a extinção da pré-fixação de correção monetária, extinção de préfixação de correção cambial, liberação de taxas de juros, liberação dos preços por parte do CIP, estímulo à poupança nacional...

SR – *Uma volta para trás?*

AD – De cento e oitenta graus.

SR – *Quer dizer, quem estava certo era o Simonsen?*

AD – Bom, eu não sei quem estava certo. Prefiro não citar nomes. Em todo caso, voltamos a uma linha monetarista mais ortodoxa. Houve essa mudança, pressionada por fatores externos, para fundamentalmente equacionar o problema do balanço de pagamentos. Como subproduto pretendeu-se uma diminuição da inflação ou, pelo menos, a definição de uma tendência declinante da inflação. Aliás, dentro daquelas medidas que eu citei um pouquinho antes, uma delas foi o estímulo à poupança e o desestímulo ao consumo no mercado interno. Muito bem, com a adoção dessas medidas os observadores internacionais aplaudiram calorosamente. Pressionados, inclusive, por uma liquidez internacional excessiva – apesar das taxas de juros serem muito altas para nós –, os banqueiros internacionais mudaram sua postura imediatamente e está aí o resultado dos seis primeiros meses de aplicação da nova política. O fluxo de recursos externos para o Brasil tem sido excelente. Pelo lado do equilíbrio da balança comercial, um dos componentes do balanço de pagamentos, nós estamos vendo também que o resultado está muito bom. Nós estamos com uma balança comercial com um pequeno déficit acumulado num ano e até com perspectivas de superávit ou com perspectivas de equilíbrio pelo menos até o final do ano. Em relação à inflação, conseguimos primeiro uma estabilização da inflação e hoje se nota uma tendência declinante. Agora, tudo isso foi conseguido por quê? Porque a estratégia do governo foi baseada num fortíssimo desaquecimento da economia. O governo promoveu uma grande contenção dos gastos públicos, uma escassez enorme de dinheiro, taxas de juros altíssimas, de forma que toda a atividade econômica entrou num forte desaquecimento. Já disse em outras ocasiões e repito agora: estamos numa recessão. O governo teve êxito, mas um quadro recessivo para um país em desenvolvimento, como o Brasil, é muito ruim. Nós precisaríamos estar sempre em crescimento e podemos agüentar um curto período de recessão. As conseqüências de uma recessão mais longa podem ser duras demais. Ou seja, quebra generalizada de empresas e desemprego em massa. Embora nós estejamos vivendo um quadro recessivo, não estamos ainda sofrendo as piores conseqüências da recessão. Se pararmos onde estamos, teremos condições de recuperação. Caso contrário, o custo pelo êxito atual na área do balanço de pagamentos se revelará insuportavelmente alto.

No tênis, aprendeu a bater com a esquerda por causa do tennis elbow.

Foto de Geraldo Guimarães

SR – *Qual é a sua previsão?*

AD – Eu não tenho previsão, eu tenho esperança. Tenho esperança de que o governo esteja com seus indicadores e seus observadores muito alertas, e que saiba diminuir a dose, ou seja, afrouxar um pouco os seus controles, reaquecer um pouco a economia, de forma que o desemprego pelo menos não se acentue, que as empresas não venham a ter problemas de insolvência.

SR – *O senhor vai constantemente a Brasília, tem contato com as autoridades. Acha que elas estão sentindo a necessidade de dosar as medidas recessivas?*

AD – Sinto que as autoridades estão preocupadas. Mas é preciso estar muito alerta, porque tudo poderá ocorrer com incrível rapidez. A meu ver as empresas estão muito escoradas umas nas outras... Então, se de repente...

SR – *É um dominó?*

AD – É um dominó. Se de repente uma ou duas caem, podem arrastar uma quantidade muito grande de outras empresas. Para atender um mal agudo eu acho que, conjunturalmente, o governo agiu certo. Mas precisa evitar os mais terríveis efeitos de um quadro recessivo, principalmente num país em que as empresas são carentes de capital

Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

"Não gosto da palavra pacto. Tem muita gente usando. Mas proponho uma aproximação muito maior entre patrões e empregados. Reparem, isso tudo não se faz da noite para o dia. Talvez demore, mas temos de começar desde já."

e não existem mecanismos governamentais tipo seguro-desemprego que realmente amparem o trabalhador desempregado. É óbvio que as atuais medidas não configuram uma estratégia correta para levar a inflação para 30 ou 40% e para equacionar o balanço de pagamentos para os próximos anos, durante a próxima década ou as próximas décadas. Aí, não. Acho que os nossos problemas, muito mais do que conjunturais eles são estruturais, nós temos que resolver os nossos problemas estruturais. Acho que estão faltando definições maiores na política econômica de médio e longo prazo. Acho que não basta ao governo dizer: nós temos definições de médio e longo prazo que são a agricultura, a energia e exportação. Acho que o governo tem que dizer como vai fazer isso e depois o governo tem que acrescentar um outro componente: nós só conseguiremos resolver os nossos problemas estruturais com o fortalecimento do mercado interno. Acho que, dentro dessa estratégia, o governo tem que incluir a retomada do desenvolvimento através do crescimento do mercado interno. Um dos aspectos básicos da questão está na diminuição da nossa dependência externa em todos os itens, em todos os setores. Máquinas e equipamentos, bens de capital, insumos básicos e, fundamentalmente, energia. Nós temos que conseguir desenvolver fontes alternativas de energia aqui, internamente, de maneira que nós consigamos nos libertar dessa camisa de força em que estamos metidos, essa dependência externa das nossas importações, hoje principalmente energia. Então conseguiremos pagar parte de nossas dívidas não precisamos pagá-las na sua totalidade, nem sequer em grande parte, basta que nós comecemos a diminuir nosso endividamento para que nós deixemos de nos preocupar com o problema do balanço de pagamentos. Como chegar lá? Através do

Foto de Marcos Magalhães

superávit em nossa balança comercial. E como conseguir esse superávit? A meu ver, fundamentalmente, com a diminuição das importações, muito mais do que pelo aumento das exportações. Claro, nós devemos continuar com a estratégia de exportar o mais possível, mas não a qualquer custo, porque hoje há uma idéia de que nós devemos exportar a qualquer custo e grande parte dos produtos que nós exportamos tem um agregado de produtos importados muito grande e com isso também tem de se tomar cuidado. Agora, quando eu digo fortalecimento do mercado interno, evidentemente está implícito um aumento de consumo, mas aumento de consumo não é sinônimo de consumismo. Quando eu digo consumo, é realmente consumo de massa. Para que você consiga realmente fortalecer o mercado interno, para que você consiga realmente ter um consumo de massa, você precisa melhorar a distribuição de renda no País.

SR – *Como? O governo diz que não é fácil, e, de fato, não parece . . .*

AD – Sim, mas precisamos efetivamente nos empenhar nisso de duas formas: primeiro dando trabalho, dando possibilidade de renda também aos menos favorecidos; segundo, integrando-os geograficamente dentro daquilo que nós chamaríamos de sociedade de consumo. Muitas pessoas podem pensar: claro, ele está defendendo o dele. Bom, eu não vivo apenas do mercado interno.

SR – *Todo empresário defende automaticamente o dele, por que não?*

AD – Mas veja . . . eu realmente acredito nisso. Primeiro, eu não vivo só do mercado interno. No ano passado exportei mais de 85 milhões de dólares. Segundo, eu não estou temendo pela minha empresa, porque, felizmente, a minha empresa vai bem. A minha grande preocupação, já há muito tempo, é uma preocupação social. Talvez eu tenha sido excessivamente traumatizado com o que eu assisti em Portugal.

SR – *O senhor chegou a morar lá?*

AD – Não, nunca morei. O que nós tínhamos lá eram negócios. E estava lá, para tratar dos meus negócios, quando se deu um episódio que considero extraordinário: o golpe de Estado em 25 de abril de 1974. Digo golpe de Estado porque a revolução portuguesa só aconteceu depois. No dia 17 de maio de 1974, menos de um mês depois, eu e mais várias pessoas da administração da companhia em Portugal passamos a noite inteira retidos no escritório, sitiados por piquetes de trabalhadores que estavam embaixo e não nos deixavam sair. Quer dizer, foi uma coisa fantástica. Realmente, a organização do PC em Portugal foi alguma coisa que me surpreendeu, porque eu nunca tinha visto uma eficiência de tal nível. Quer dizer, a única coisa que funcionou depois do golpe de Estado foi realmente a organização do PC. Espetacular. Não gosto, ideologicamente não aprovo, porém respeito a eficiência. Então, tudo que eu vi me traumatizou um bocado, não que temesse prejuízos materiais, mas porque imaginei que fatos parecidos poderiam ocorrer aqui no meu país.

SR – *O senhor já disse que não gosta da palavra pacto. Por quê?*

AD – Não gosto mais é por implicância. Tem muita gente usando, um usa de um jeito, outro usa do outro, pacto com operário, é pacto militar, é pacto com isso, com aquilo, pacto entre políticos . . .

SR – *No fundo, o senhor está propondo uma nova estrutura social?*

AD – Proponho uma aproximação muito maior entre patrões e empregados. Repare, isso tudo não se faz da noite para o dia. Talvez demore, mas temos de começar desde já.

Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

OS 33 ANOS DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR

Texto de
Sérgio Leopoldo Rodrigues

Duzentos e cinco milhões... Esse número de clientes atendidos anualmente pela rede *Pão de Açúcar* (que pode ser traduzido ainda em 17 milhões de clientes/mês, ou 680 mil clientes/dia) revela o perfil de uma empresa que estima para este 1981, no contraponto desse dado, 180 bilhões de cruzeiros – ou US$ 1,826 bilhão – em vendas; 95 bilhões de cruzeiros a mais, em relação ao ano passado. Isso, ao saudar neste 7 de setembro os 33 anos de sua fundação oficial.

Em outras palavras, ou melhor, em outros números, entre clientes e vendas estão 2,360 bilhões de cruzeiros de investimentos em 1980 e 3,5 bilhões – US$ 39 milhões – este ano. Calcula-se, também, em US$ 100 milhões a quantia a ser movimentada pelo grupo, nesse mesmo período, pelos escritórios de São Paulo, Buenos Aires, Lisboa e Angola.

A esses números que delineiam quantitativamente o grupo, é preciso somar as 300 lojas dos tipos mais diversos (desde hipermercados, passando por supermercados, lojas de departamentos, até os depósitos tipo *minibox* e *superbox*). E lembrar que 35 delas estão instaladas no Exterior: 33 em Portugal, 1 na Espanha e 1 em Angola.

Todos os oitos setores ligados à empresa *holding* – que coordena quase 40 empresas das mais diversas atividades (ver gráfico), agrupam um contingente de trabalho da ordem de 38 mil pessoas, 35 mil das quais, no Brasil; sendo que dispõem de 198 imóveis próprios e 406 alugados dentro do País. Outro reflexo expressivo do grupo *Pão de Açúcar* é a quantia de 5,8 bilhões de cruzeiros arrecadados em forma de impostos, no ano de 1980.

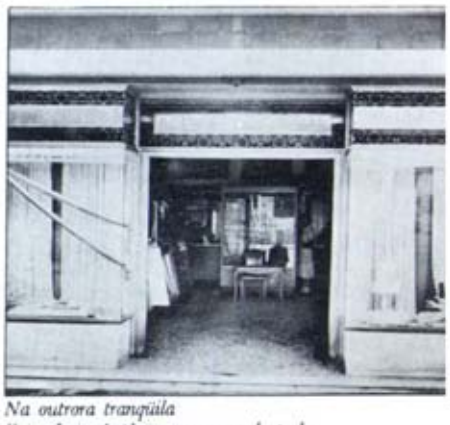
Outros dados mostram que o *Pão de Açúcar* ainda encontra seu maior mercado na região de São Paulo e menor em Santa Catarina, assim como os supermercados continuam sendo as maiores empresas ligadas à *holding*, enquanto a Transportadora Jumbo é a menor.

Em todas as lojas do grupo circulam 35 mil produtos diferentes, agrupando cinco mil fornecedores em todo o País. É interessante retornar às vendas, para revelar os dados de alguns setores, apenas como exemplo. Nos produtos chamados de *hard*, o grupo comercializou, em 1980, 172 mil televisores; 129 mil fogões; 103 mil refrigeradores. Prosseguindo com outros exemplos na linha *soft*, a indicação é de 2 milhões e 700 mil calças e 7 milhões e 800 mil camisetas/camisas vendidas no mesmo período. Mas no setor de alimentação é que esse panorama se fecha e se completa: ainda em 1980, 53 milhões de latas de óleo; 136 milhões de quilos de arroz e 14 milhões de frangos foram comercializados pelo grupo *Pão de Açúcar*.

Essa poderosa organização teve início oficialmente no dia 7 de setembro de 1948, data em que Valentim dos Santos Diniz resolveu inaugurar a doceira Pão de Açúcar, na então sossegada av. Brigadeiro Luiz Antônio, dois anos depois de ter-se desligado da firma que fundara com seu antigo patrão, a Santos & Rodrigues. Hoje, em seu lugar, adaptados aos novos tempos, se encontra a loja número 1 do grupo.

Depois desse 7 de setembro, a histó-

No final da década de 40, uma doceira deu início ao grupo Pão de Açúcar. Hoje um dos mais sólidos do País, cuja holding *controla oito setores que compreendem quase 40 empresas atuando em diversas atividades.*



Na outrora tranqüila Brig. Luiz Antônio, o começo de tudo.

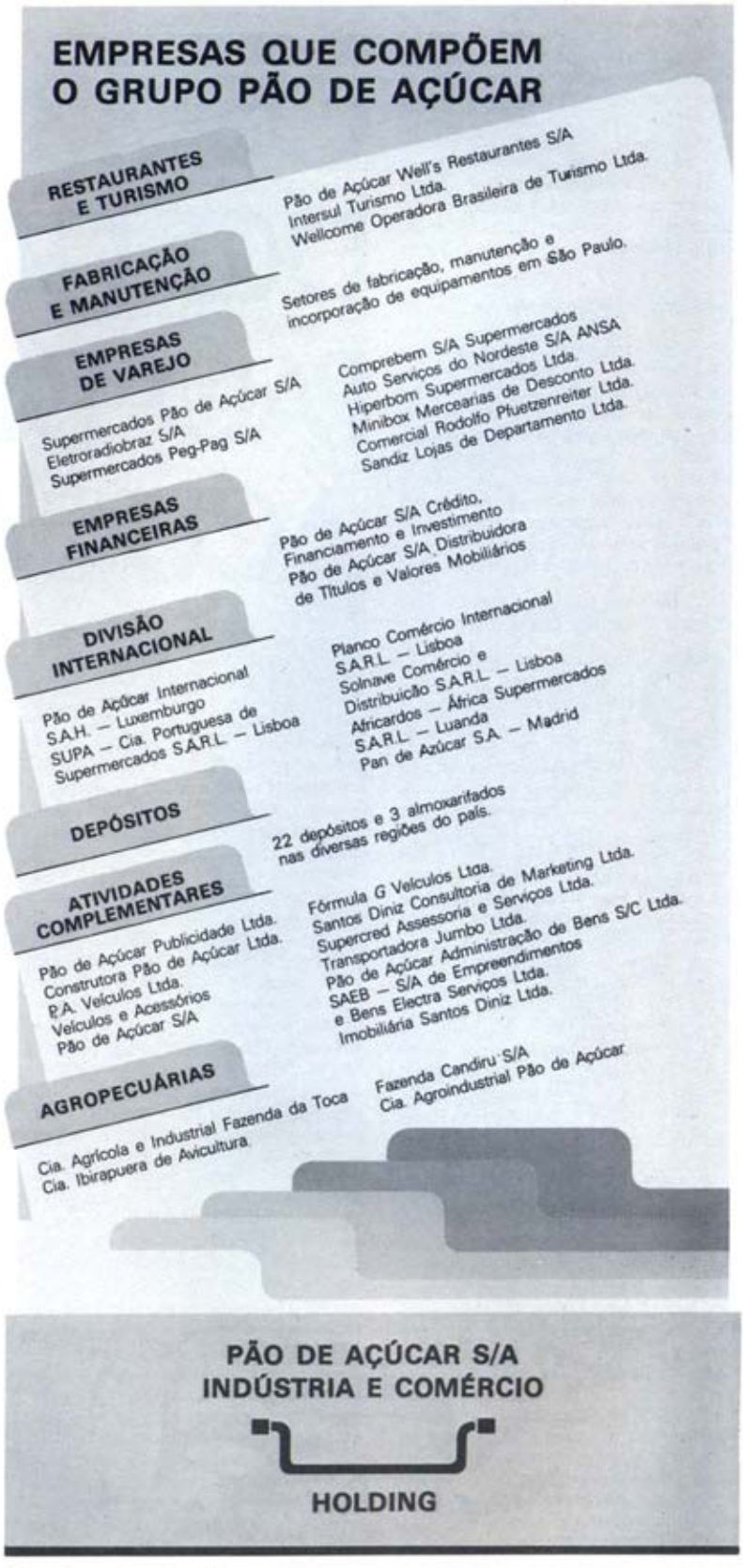
Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

ria já é conhecida. Uma doceira virou três e, em 1956, começava a ser construído o prédio que se transformaria, três anos mais tarde, no primeiro supermercado da rede *Pão de Açúcar*. Até então, com raras exceções, como foi o caso do Peg-Pag – criado por um grupo franco-brasileiro em 1953, teve seu controle acionário passado a Souza Cruz em 1972 e, finalmente, comprado pelo *Pão de Açúcar* em 1978, por 250 milhões de cruzeiros –, o sistema de auto-serviço engatinhava no Brasil.

O setor de varejo encerra os anos 60 tendo o *Pão de Açúcar* na liderança latino-americana. Se em 1964 a empresa dispunha de seis supermercados, daí até 1970 eles passaram para 64. Em 1969 foi criada a chamada *Divisão Internacional*. Esse impulso expansionista não se deu apenas para fora do País, mas igualmente aqui dentro por meio da diversificação em outras atividades, valendo-se da estrutura altamente competitiva gerada pelo grupo.

Mas foi especialmente na década de 70 que o *Pão de Açúcar* deu sua arrancada definitiva na aquisição de outras empresas que atuavam no varejo. Por exemplo, na compra da Eletroradiobraz, quando foi assumida na ocasião uma dívida de 600 milhões de cruzeiros, verdadeira ironia do *business-world*, pois tudo indicava naquela altura que a Souza Cruz é quem assumiria o controle da cobiçada cadeia de lojas.

Não só não assumiu, como dois anos mais tarde a rede Peg-Pag passa para o grupo *Pão de Açúcar*. Nesse mesmo ano, a rede Superbom, pertencente ao Grupo Matarazzo, transfere por 250 milhões de cruzeiros seu ativo operacional para o que fora de início uma pequena doceira na avenida Brigadeiro Luís Antônio. Tal foi a importância dessa *engorda*, verificada nesse período quando foram absorvidos ainda o Comprebem, a Mercantil São José, etc,



Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

que só no biênio 77/78 o crescimento do grupo foi da ordem de 257%. O desenvolvimento foi tal que apareceram vozes, inclusive a da Abras – Associação Brasileira de Supermercados, temerárias à criação de um monopólio dentro do setor. Tese essa descartada pelo grupo e rejeitada pelo então ministro da Fazenda, Mário Simonsen. Afinal toda a rede não ultrapassava os 10% da distribuição interna de alimentos.

Quando pareciam esgotadas as possibilidades de ampliação do *Pão de Açúcar* dentro do mercado varejista, uma nova estratégia de *marketing* apontou na direção da periferia. Visando o consumidor de baixa renda, o *Pão de Açúcar* lança o *Minibox* em 1979, e as três lojas de descontos em alimentação, ou o *Superbox* de São Paulo, Rio de Janeiro e Jundiaí, no ano seguinte. Paralelamente, ainda em 1980, o grupo cerca todas as brechas deixadas pelo varejo, inaugurando, no sentido oposto ao *Mini* e *Superbox*, a *Sandiz* (de Santos+Diniz), uma espécie de *Bloomingdales* à moda da casa, especializada em produtos *hard* (móveis e eletrodomésticos) e *soft* (roupas, sapatos, etc . . .)

Os depósitos de alimentos *Superbox* e os *Minibox* tiveram uma rápida aceitação e ampliação imediata: 40 lojas inauguradas em São Paulo, Recife e Brasília, ainda em1980. Tanto um como outro operam com uma linha reduzida de produtos. Quinhentos artigos não-perecíveis para os *Minibox*, enquanto no seu *superirmão* a diversificação de produtos atinge quase o dobro, incluindo carnes, frutas, verduras e laticínios.

A possibilidade de trabalhar com uma margem de lucro de 10% (as lojas convencionais trabalham, em média, com 20%), ou um lucro líquido de 1%, não resultaram de milagres, mas de um rígido sistema administrativo de custos operacionais, além dos já citados. Abastecimento supermecanizado, simplicidade e simplificação absoluta nas instalações (em 1980 o custo de instalação era de 1,5 milhão de cruzeiros, em média, para os *Minibox*, contra 10 milhões no caso de um supermercado médio); redução do pessoal (que passa a cumprir o horário de funcionamento da loja, ou seja, de segunda a sábado das 9 às 12h30 e das 14h30 às 20 horas); embalagens padronizadas, mercadorias expostas nas próprias caixas sobre prateleiras de madeira, fazem parte desse sistema.

Já a *Sandiz* caminha por outro lado. Embora na aquisição do Jumbo, da Eletroradiobraz, estivesse implícita a vontade do grupo *Pão de Açúcar* em ampliar sua atuação em outros setores do varejo, que não o alimentício, ainda não aparecia nitidamente uma estrutura do tipo *departamentos*. Até 1979, do faturamento da divisão de varejo (que representa aproximadamente 90% do total da receita de grupo), 63% saíam da área de alimentos, 6% de *soft* e 31% de *hard*.

Essa tendência começou a mudar com a *Sandiz* que ocupou, de início, uma área de 10 mil metros quadrados, ou 20% de todo o Shopping Center Iguatemi de Campinas, sendo que a sua segunda unidade acaba de ser inaugurada em Salvador, numa área equivalente a de Campinas. Assim, aproveitando a deixa do mundo dos produtos *soft*, a Sandiz pretende quebrar definitivamente um tabu brasileiro que é a comercialização de roupas com etiquetas exclusivas, *Sandiz*, é claro.

Embora até o momento o grupo afirme que "por enquanto não existe nada com a Cobal", o mês de julho deste ano fez brilhar uma nova possibilidade de ampliação do *Pão de Açúcar* dentro do mercado varejista. Essa luz veio com a manifesta intenção do governo em privatizar um grande número de empresas públicas. E rapidamente cogitou-se que a Companhia Brasileira de Alimentos estaria entre elas.

NA DÉCADA DE 70, A ARRANCADA DEFINITIVA DA EXPANSÃO. E, APESAR DA RECESSÃO QUE ASSOLA O PAÍS, OS TEMPOS NÃO MUDARAM.

Mesmo sem qualquer confirmação, pelo menos até a primeira quinzena de agosto, por parte da esfera oficial ligada ao assunto, o presidente do Grupo, Abílio Diniz, antecipou-se rapidamente para demonstrar seu firme propósito de comprar a rede Cobal que, a grosso modo, acrescentaria ao grupo cerca de 250 lojas, em sua maioria pequenas e médias, localizadas em bairros de baixo e médio poder aquisitivo.

A criação de uma Divisão Internacional no grupo *Pão de Açúcar*, no último ano da década de 60, registrou o incrível avanço de um *know-how* no comércio varejista desenvolvido e acumulado internamente nos 20 primeiros anos de vida da empresa. E revelou, simultaneamente, uma espécie de *vocação* para uma futura (e atualmente confirmada) convivência comercial internacional.

Ao lado da doceira, o primeiro supermercado.

Amostra
Abílio dos Santos Diniz
Revista Senhor - SP
Capa e 10 a 20

A família reunida, na cabeceira o fundador Diniz.

Dessa maneira, o 1º de maio de 1970 – data da inauguração do primeiro supermercado em Lisboa – é mais que simbólico, uma vez que três anos mais tarde treze supermercados e seis hipermercados funcionavam em terras portuguesas (além de Lisboa, em Cascais, Setúbal, Barreiro, Almada, Porto, Aveiro, Vila Nova de Gaia, Oeiras e Parede), utilizando o trabalho de 2.200 pessoas e faturando mais de US$ 100 milhões.

Dentro dessa *vocação* para a internacionalização não poderia escapar a experiência vivida com a passagem da *Revolução dos Cravos*, em 1975, coincidentemente, em maio, pela *holding* com sede em Luxemburgo –, *Pão de Açúcar International S.A. Esse* maio marca o início de uma intervenção que durou três anos e custou a perda de 50% do capital da empresa para a CUF (Cia. União Fabril), ocorrendo situação idêntica em Angola. Desativada a intervenção em março de 78, o grupo *Pão de Açúcar* reassume a direção da empresa e se compromete a investir mais US$ 2 milhões, no saneamento da companhia.

Segundo os dados mais recentes apresentados pela empresa, após a reorganização jurídica, financeira e comercial estabelecida naquela época, houve um novo arranque no crescimento do grupo em Portugal. Hoje, dizem esses dados, o número de lojas é 38 (oito da rede *minipreço*, versão lusa para os *minibox*), além da criação de três centros comerciais em Lisboa. Foram ainda mantidos os 2.576 funcionários, chegando a ultrapassar, no ano passado, os US$ 130 milhões em vendas, incluindo as associadas Planco e Solnave. Esta última desenvolve atividades de *Ship Chandler* – abastecimento de navios – ao mesmo tempo que abastece com produtos perecíveis a rede de lojas da empresa, enquanto a Planco atua no comércio com os países do Leste europeu.

Em Angola a situação não foi diferente, mesmo assim, os negócios do *Pão de Açúcar* continuaram e continuam funcionando no país socialista de Agostinho Neto. Como resultado dessas experiências, a *holding* se constitui da seguinte maneira: da Supa – Companhia Portuguesa de Supermercados (33 supermercados), três centros comerciais, a Solnave e a Planco, em Portugal; os Africardos – África Supermercados SARL, fundada em 1973 com a inauguração de um hipermercado Jumbo, em Luanda, com 13.500 metros quadrados de área construída; a Pan de Azucar S.A, em Madrid; que tem um contrato para usar a marca e a assistência técnica brasileiras, e a exportadora Los Esteros, na Argentina.

NA DIVISÃO INTERNACIONAL, A HISTÓRIA SE INVERTE. AS EMPRESAS DE *ALÉM-MAR* USAM MARCA E ASSISTÊNCIA TÉCNICA BRASILEIRAS.

Na verdade, uma empresa que pretende investir 3,5 bilhões de cruzeiros este ano não pode e não quer deixar de encontrar setores lucrativos fora do varejo, mesmo quando este ainda represente a grande base de um grupo, como é o caso do *Pão de Açúcar*. E essa diversificação que se dá também dentro do varejo (o caso dos *Minibox, Superbox, Sandiz*) e na criação de empresas fora do País não limita ou se esgota aí.

Basta lembrar que uma das empresas ligadas à *holding*, a Cia. Ibirapuera de Avicultura, ainda que em fase de implantação, já produz um grande volume de frangos, em Uberaba, assim como a Cia. Agroindustrial Pão de Açúcar – que funcionará da mesma maneira que a Cia. Ibirapuera – já conta com uma área de 2.350 hectares em Montes Claros e deverá destinar sua produção de frangos principalmente para a exportação, num investimento de 1,2 bilhão de cruzeiros.

O setor de agroindústria do grupo *Pão de Açúcar*, por exemplo, data de 1977, com esse projeto em Uberaba que deverá integrar em termos de produção uma fábrica de rações, um abatedouro, um incubatório, duas granjas e uma pecuária de cria, num total de investimentos da monta de 800 milhões de cruzeiros. No caso de Montes Claros, espera-se uma produção de 600 mil dúzias de ovos a serem comercializadas mensalmente, uma produção de 1.000 toneladas de carne de frango e, ainda, reservando 2.500 hectares para criação e engorda de bovinos em regime de confinamento. A tudo isso, o *Pão de Açúcar* promete acrescer, ainda, a produção de grãos, rações e outros insumos.

Finalmente, o quadro-perfil da *holding* fica completo quando se observa (ver gráfico) que a diversificação já envolve os mais variados setores da nova economia. Além das nove empresas de varejo, são onze as empresas complementares, duas empresas financeiras, três empresas entre restaurante e turismo, quatro empresas agropecúarias, 22 depósitos e três almoxarifados espalhados em todo o País, vários setores de fabricação, manutenção e incorporação de equipamentos só em São Paulo, sem esquecer das seis empresas internacionais.