

Amostra
Com as mangas arregaçadas
Revista Exame - SP
Capa e 62 a 68



Amostra

Com as mangas arregaçadas

Revista Exame - SP

Capa e 62 a 68

REPORTAGEM DE CAPA

O PÃO DE AÇÚCAR SAI ATRÁS DO LUCRO E DÁ A VOLTA POR CIMA

Após vencer uma feroz disputa com os irmãos pelo comando da rede, Abílio Diniz vira o grupo pelo avesso — e os resultados já surgem

Uma idéia de muita força toma conta de um ambiente empresarial que, pouco mais de um ano atrás, estava impregnado pelo negrume da incerteza — os acionistas já não se falavam, os executivos e empregados comuns viviam assaltados pelo medo, a intriga corroía as relações de negócios e havia no ar uma séria desconfiança quanto ao futuro da organização. Estava ali, para muitos, o vírus que arruinou, em épocas passadas, potentados empresariais como os dos Matarazzo, dos Crespi, dos Morganti e dos Jafet. Hoje tudo mudou, e vibra entre aquelas paredes a energia de quem sabe que perdeu tempo demais e não pode perder mais um minuto sequer. Este é o fato: uma revolução varre o grupo Pão de Açúcar.

A maior cadeia varejista do país está de pernas para o ar, reestruturando-se de loja a loja — e ganhando dinheiro, de novo, como há tempos não se via. O cérebro do movimento é o empresário Abílio Diniz, 52 anos, sócio e vice-presidente executivo do

grupo. Abílio decidiu arregaçar as mangas e ir à luta depois de ter-se convencido, diante de evidências que se multiplicavam a seu redor, de que o Pão de Açúcar ainda era e é o maior, mas já não era a mais eficiente rede de supermercados do país.

Com a rede francesa Carrefour em seu calcanhar e cada vez mais perto do posto número 1, que ainda lhe pertence, Abílio

reagiu. Lançou-se, com seus executivos, num mergulho de autocrítica raro em grandes corporações como a sua, freqüentemente entregues à ilusão de que são indestrutíveis. “Ficamos estagnados por uma década”, admite ele, convencido de que a concorrência tomou-lhe o poder de iniciativa no mercado mais pelas deficiências que vinham corroendo a estrutura do Pão de Açúcar.



■ **VALENTIM**, o patriarca, ainda a voz principal do negócio:

Ainda à frente da companhia, depois de assistir tanto à expansão veloz quanto à estagnação dos supermercados da família

Amostra
Com as mangas arregaçadas
Revista Exame - SP
Capa e 62 a 68



car, abalada pela briga familiar encerrada somente no ano passado, que pelos seus méritos próprios. "O Pão de Açúcar agora rides again."

O que se trata é de mudar toda a cultura de um grupo que cresceu, em primeiro lugar, pela força do pioneirismo das lojas de auto-serviço e pela incorporação de redes concorrentes e que, aos poucos, se tornou um dinossauro cuja briga familiar só contribuía para acelerar o seu enfraquecimento. O estilo gerencial familiar, paternalista e centralizador, que impulsionara o crescimento na fase de expansão, acabou por tornar-se, depois, um entrave. Tal diagnóstico está na raiz de todo esse processo e, na verdade, antecede até o susto pregado pelos franceses do Carrefour na família Diniz.

As mudanças contam-se às pencas. A centralização dos negócios, para começo de conversa, voou pelos ares. O grupo se organizou em oito divisões independentes, concebidas para devolver-lhe a agilidade que perdera e o dinamismo fundamental para quem aspira à longevidade nos negócios. Velhos dirigentes, respeitadíssimos pelo que já fizeram no passado, foram afastados, ainda que de forma elegante. Cerca de 80% dos executivos do primeiro escalão trocaram de postos. Para reaproximar-se dos consumidores, tão volúveis quanto eleitores apanhados pelas pesquisas de intenção de voto, o Pão de Açúcar perdeu a soberba de sua política de preços e passou a praticá-la no mesmo tom antes ditado exclusivamente pela concorrência. Reformou fachadas e mudou a decoração de lojas. Investiu no treinamento do pessoal de atendimento — caixas, vendedores, estoquistas.

Computadores mais possantes e mais rápidos vieram aumentar a eficiência da gestão de caixa — operação vital para uma atividade que trabalha com pequena margem

■ **ABÍLIO**, o filho mais velho do clã dos Diniz:

"Vou bater o Carrefour no melhor estilo capitalista, dentro das regras da economia de mercado. Agora, o Pão de Açúcar rides again"

Amostra

Com as mangas arregaçadas

Revista Exame - SP

Capa e 62 a 68

"O país não merecia Sarney"

Influente e polêmico, o empresário Abílio Diniz costuma defender com franqueza seus pontos de vista — não importa que eles bombardeiem o governo ou seus rivais nos negócios. Adepto dos investimentos em épocas de crise, ele colocou tudo o que tinha nas lojas do grupo no turbulento ano de 1963. Agora, em vésperas de eleições, ele demonstra a mesma confiança no que vem por aí. Abaixo, algumas de suas opiniões:

Sobre o governo Sarney: "O país não merecia isso".

Sobre Alcides Diniz: "É meu irmão".

Sobre o ministro Mailson da Nóbrega: "Tem sido um gigante. Vai entregar o país ao próximo presidente com a economia razoavelmente sob controle, apesar do governo a que pertence".

Sobre hiperinflação: "Vamos escapar dela".

Sobre o CIP: "Tem de existir enquanto houver monopólios e oligopólios com capacidade de se organizar em cartéis".

Sobre a dívida externa: "Precisa ser renegociada com base no programa que o ex-ministro Bresser Pereira e o ex-presidente do Banco Central Fernando Bracher desenvolveram".

Sobre a dívida interna: "É perfeitamente administrável, muito inferior às de muitos países mais desenvolvidos".

Sobre as eleições: "Mudaremos para melhor".

Sobre Mário Covas: "É uma pessoa extremamente preparada, infelizmente com dificuldades para chegar ao segundo turno".

Sobre Fernando Collor: "Fará um bom governo se for eleito. Tem poucas vinculações, então pode cercar-se do que há de melhor no país".

Sobre Lula: "É inteligente e correto, mas sua ideologia está totalmente ultrapassada. É arcaica e não funciona mais em nenhum país do mundo".

de lucro sobre a venda e grande volume de capital girado diariamente. Os planos de abrir supermercados e hipermercados mais modernos, com a última palavra da tecnologia, saíram do papel. Os primeiros resultados já apareceram: o clã dos Diniz vai encerrar 1989 com os cofres enfeitados por um lucro de 65 milhões de dólares, um resultado quase três vezes maior que o do ano passado.

"Já retomamos o desenvolvimento", afirma Abílio. "Agora as mudanças não param mais", acrescenta Sylvio Luiz Bresser Pereira, seu braço direito e diretor-geral do grupo. Mas o que imobilizou o Pão de Açúcar por tanto tempo, o que transformou os anos 80, para usar uma expressão hoje em alta cotação nas referências ao país, numa década perdida para a empresa? Na sua cúpula, não há dúvida: a briga pelo poder entre Abílio, Alcides e Arnaldo, os três filhos homens do patriarca Valentim dos Santos Diniz, fundador do Pão de Açúcar. Durante anos, o conflito familiar pela condução dos negócios consumiu as melhores energias de todos. Foram dez anos de paralisia, ao longo dos quais as comparações entre os grupos Pão de Açúcar e Matarazzo tornaram-se quase um chavão entre os homens de negócios do país.

Não se pode, ainda, falar em pacificação, mas o fato é que Valentim, que continua a principal voz dentro do grupo, soube trazer — depois de muitos percalços e desgostos — a concórdia de volta ao Pão de Açúcar. Alcides, que era diretor de operações, vendeu suas ações e saiu do grupo, levando 120 milhões de dólares no bolso. Arnaldo, que ocupava a diretoria comercial, deixou o cargo e abandonou sua sala logo depois, permanecendo apenas como conselheiro do Pão de Açúcar. Como Alcides, foi tratar de seus próprios negócios.

Discórdias são comuns como um prato de arroz com feijão em processos de sucessão em empresas familiares, mas o que surpreendeu o mundo empresarial foi a extrema violência do conflito. Não se tratava mais de uma simples pendenga entre irmãos,

Atrás de um rosto novo

Principais lances da reestruturação do Pão de Açúcar

- ▶ Aproximadamente 1 000 cargos foram extintos na administração do grupo
- ▶ Cerca de 80% dos executivos do primeiro escalão mudaram de postos
- ▶ Acabou a condução centralizada dos negócios: o grupo foi fatiado em oito divisões independentes
- ▶ Os preços passaram a ser mais baixos nas lojas
- ▶ Agora a ênfase é em supermercados e hipermercados com tecnologia de ponta
- ▶ Grandes lojas já partem para gestão autônoma
- ▶ O grupo tenta se aproximar mais do consumidor, com menos buracos nas prateleiras e melhor atendimento

envolvendo dinheiro ou visões diferentes sobre a estratégia a seguir. Brigava-se pelo poder e não apenas pelo controle patrimonial do terceiro maior grupo privado do país por volume de vendas. A diretoria rachou em duas, em três facções, reuniões gerais tornaram-se impossíveis, os fornecedores não sabiam com quem dialogar e o atendimento ao consumidor só não entrou em colapso devido à inércia da gigantesca força de venda de uma cadeia formada por 546 lojas — uma das mais extensas do mundo.

Abílio ganhou a parada e assumiu o posto de vice-presidente executivo do grupo, se-



Amostra

Com as mangas arregaçadas

Revista Exame - SP

Capa e 62 a 68

cundando o pai, o presidente. No rescaldo das desavenças, venceu sua tese de que o leme do Pão de Açúcar deveria sair das mãos da família para ser manejado por profissionais. Arguto, ele sempre soube que ações se herdavam, mas talento nem sempre passa de pai para filho. A revolução imaginada por ele acabaria por cortar-lhe a própria carne. Hoje, Abílio está afastando-se gradualmente das operações para ficar apenas na retaguarda, debruçado sobre as grandes questões estratégicas. Ele está no meio desse percurso. "Sou agora um semi-executivo", brinca. Não há ainda data marcada para seu afastamento. "No meu caso, o desligamento completo é mais difícil", afirma. "Mes-

■ **SIMÃO**, o diretor dos supermercados:

"As vendas nas lojas especiais do Pão de Açúcar mostram que estamos na linha certa para atrair a adesão do consumidor e expandir a rede"

mo nos anos mais turbulentos, a empresa sempre se confundiu comigo e eu com a empresa."

Ainda se refazendo da discórdia que traumatizou a família por tanto tempo, Abílio acaricia a idéia de escrever um livro sobre o assunto. Já devorou os best-sellers de Lee Iacocca, da Chrysler, e de Akio Morita, da Sony, para se orientar. O livro contará a história do Pão de Açúcar e o que se passou com a família Diniz. As duas principais lições que Abílio diz ter tirado do confronto com os irmãos estarão lá. A primeira: é perigoso confundir família e empresa, porque um dos dois será prejudicado, e provavelmente ambos. A segunda: o comando de uma companhia tem de ser unificado, disciplinado e marcado por princípios hierárquicos. Para Abílio, foi com o conflito familiar que o Pão de Açúcar perdeu agressividade e eficiência e se distanciou da tecnologia mais avançada do mundo dos supermercados. "Os nossos administradores, que se orgulhavam do grupo no passado, começaram até a ter dúvidas sobre o futuro", diz.

Essas dúvidas quanto ao futuro subiam dramaticamente de tom quando se contemplava o avanço do Carrefour, uma espécie de nêmesis do Pão de Açúcar. Com pouco mais de uma dúzia de lojas e preços tão atraentes que arrebatavam legiões de frequentes fiéis, o Carrefour começava a representar um perigo real para a supremacia do Pão de Açúcar. Assistia-se, no reino dos supermercados, a uma reprodução do embate bíblico entre Golias e Davi. Foi então que brotou o plano de reestruturação do Pão de Açúcar, urgente como um projeto de salvação. A cúpula do grupo já sabia o que precisava mudar, e rápido. Mas o plano não decolou de fato até o ano passado, quando a guerra interna dos Diniz foi contornada. Não que antes nada tivesse sido feito. Fez-se. Foram fechados supermercados que davam prejuízo. A rede de lojas, que crescera para quase 630, encolheu para menos que 550. O número de funcionários, que já totalizava quase 55 000, tornando o grupo ainda mais pesado, diminuiu para 50 000. As medidas tomadas na época, contudo, foram tímidas diante da guinada radical que as circunstâncias exigiam.

A reviravolta veio com força no ano passado. "Destruímos

Um banco com a marca Diniz

O mais novo negócio da família Diniz deve abrir as portas até dezembro: é o Banco Pão de Açúcar, que nasce com um patrimônio de 25 milhões de dólares. Está nas gavetas do Banco Central, desde agosto, o pedido de autorização para que ele comece a funcionar. A tarefa de montar a casa bancária Pão de Açúcar foi entregue ao executivo Laércio Brandão Teixeira Filho, que Abílio Diniz recrutou pessoalmente nos quadros do Banco Boavista. A intenção do grupo é atuar no atacado e no varejo, espalhando postos eletrônicos de serviço nos seus hipermercados Jumbo e supermercados Pão de Açúcar Especial.

"Sempre quisemos ter um banco", diz Abílio Diniz. "Mas o preço da carta patente era alto demais." Agora que as velhas exigências caíram, Abílio achou oportuno transformar a financeira num banco múltiplo. A matriz vai ficar na Avenida Brigadeiro Luís Antônio. "Não vamos ser nem o Bradesco nem o Itaú, mas poderemos crescer com informática sofisticada", diz Teixeira Filho. O grupo pediu autorização para abrir 31 agências, mas não vai precisar de todas elas tão cedo: a estratégia é atender ao cliente dentro das principais lojas do Pão de Açúcar através dos balcões eletrônicos.

No atacado, o Banco Pão de Açúcar já iniciará os negócios com um peixe graúdo do lado de lá do balcão: o próprio grupo. Com o tempo, ele vai assumir a aplicação dos recursos da cadeia de supermercados, atender à elite de seus funcionários e ainda prestar diversos serviços à rede — como a coleta do faturamento diário nas lojas e o pagamento dos fornecedores. Levando em consideração o fluxo de caixa do grupo — aproximadamente 90 milhões de dólares —, vê-se que não é pouco. Com tal empurrão, o banco deve procurar expandir-se nacionalmente de forma autofinanciada: os acionistas não têm intenção de fazer novos aportes de capital.



Amostra

Com as mangas arregaçadas

Revista Exame - SP

Capa e 62 a 68



■ **SYLVIO LUIZ**, o diretor-geral do grupo:

“Gastei 70% do meu tempo no último ano administrando os conflitos provocados pelas alterações na estrutura de poder da companhia”

as velhas estruturas da empresa”, diz Sylvio Luiz, irmão do ex-ministro da Fazenda Luiz Carlos Bresser Pereira, que acompanha Valentim e Abílio desde a arancada do Pão de Açúcar, vinte anos atrás. “Foi uma decisão drástica.” Apesar de seu gigantismo, o Pão de Açúcar tinha a organização clássica das pequenas e médias empresas, com operações centralizadas e compras unificadas. As mesmas pessoas, por exemplo, compravam de tudo para todas as lojas do grupo — não importava se se tratava de um Pão de Açúcar Especial, instalado num bairro nobre de São Paulo, ou de um Minibox, localizado na periferia miserável de Salvador. Se as vendas patinavam, não havia a quem atribuir a responsabilidade pelo fracasso. O pessoal de compras jogava a culpa nos funcionários dos supermercados, sob a alegação de que eles não sabiam vender. Os supermercados retrucavam que as compras é que tinham sido malfeitas.

O novo perfil gerencial da organização procura resolver tais disputas, comuns a conglomerados muito inchados e diversificados, com o estabelecimento de graus de autonomia divisional, a fixação de um quadro de valores comuns a todos e a amarração pelo alto a cargo da diretoria executiva e do staff corporativo. Assim, enquanto a divisão Jumbo Eletro trata de todas as operações de hipermercados e magazines, por exemplo, a divisão Pão de Açúcar toma todas as providências

relativas aos supermercados. Tal modelo, segundo Abílio, já permite à direção cobrar resultados de cada divisão, o que antes se tornava praticamente impossível. Adicionalmente, toda a operação ficou mais perto do consumidor. Os executivos estão mais livres para reforçar a vocação natural do grupo, o varejo, e captar, tão logo surjam, as mudanças de comportamento e os desejos da clientela. É, em última análise, o modelo do Carrefour, no qual cada loja tem seu próprio diretor e sua própria política de preços, de estoques e de seleção de mercadorias.

Pode-se imaginar a tensão emocional vivida pelos executivos do Pão de Açúcar quando

SOMMER ANDREY

a ossatura administrativa do grupo veio abaixo. “Passei 70% do meu tempo, no último ano, administrando os conflitos surgidos em decorrência das alterações no poder da companhia”, afirma Sylvio Luiz. “Nossos quadros eram competentes, mas nem sempre estavam sendo aproveitados da melhor maneira.” Mais leve, fatiado em oito divisões, o Pão de Açúcar ganhou agilidade, impulsionada por investimentos maciços em informática.

Seus antigos Burroughs foram trocados pelo computador 3090, o maior da IBM, da última geração das máquinas de grande porte. Recuperar o tempo perdido em termos de atualização tecnológica é, com efeito, um dos pilares da reestruturação do Pão de Açúcar. Sua mais exuberante vitória nesse campo está cravada nos arredores de Lisboa, em Alfragide, a caminho de Sintra. Trata-se de um hipermercado Jumbo totalmente informatizado, onde os códigos de barras, ainda uma miragem no Brasil, são apenas o ponto de partida. Ali, as caixas registradoras preenchem automaticamente até o cheque do freguês.

A intenção do Pão de Açúcar é que suas lojas-piloto já estreiem com o código de barras no ano que vem. Entre essas lojas, estará uma especialmente cara a Abílio Diniz — um hipermercado plantado na Zona Sul de São Paulo, que deve ser o símbolo da nova disposição de luta do Pão de Açúcar. “Será a melhor loja de alimentação do país”, promete ele. O hipermercado ficará na Avenida Francisco Morato, a 1 quilômetro do terreno da Fundação Casper Líbero que Abílio disputou com o Carrefour e perdeu. Abílio estampou sua revolta pela perda do terreno em maio deste ano nas primeiras páginas dos jornais: comprou espaço para insinuar que a Fundação e o Carrefour estavam fazendo um negócio nebuloso. Ficou só na insinuação e nada provou,

A medida da eficiência

Posição das maiores redes de supermercados no ranking das vendas por metro quadrado e por funcionário



	Metro quadrado	Funcionários
CARREFOUR	2º	1.º
CASAS DA BANHA	107º	189º
CASAS SENDAS	25º	116º
PAES MENDONÇA	35º	49º
PÃO DE AÇÚCAR	91º	64º

Fonte: Superhiper

J. TOMAS

Amostra

Com as mangas arregaçadas

Revista Exame - SP

Capa e 62 a 68

mesmo quando cobrado, também através de anúncios, pelos interesses atingidos. "Eu vou bater o Carrefour no melhor estilo capitalista, dentro das regras do mercado e sem partir para recursos escusos como os que foram usados no caso da Fundação", diz o empresário.

Compreende-se sua determinação de ficar à frente no páreo com o Carrefour. Desde que seu pai fundou a Doceira Pão de Açúcar, no fim dos anos 40, os negócios da família empinaram praticamente sem parar. Os Diniz conheceram apenas um malogro de grandes dimensões: o fracasso da rede de lojas de departamentos Sandiz, vendida aos brasileiros e holandeses do grupo Susa dois anos atrás. Engolindo cadeias concorrentes e espalhando lojas por todo o país, o Pão de Açúcar cresceu tanto que se acostumou a ser o primeiro. Passar a segundo posto nessa encruzilhada da vida do grupo seria um baque difícil de assimilar. "Fazer questão de ser o maior pode parecer vaidade, mas é importante para nós no momento em que a empresa volta a acreditar em si mesma", afirma Abílio. "E vamos ser de novo os melhores, pois com a reestruturação já deixamos para trás uma etapa dolorosa e conseguimos retomar o desenvolvimento."

Os últimos números dos livros da companhia suportam a impressão de Abílio de que os negócios voltaram a decolar. No ano pas-

sado, o grupo fechou o caixa com um faturamento de 2 bilhões de dólares, dos quais 1,6 bilhão amalhado nos supermercados. Este ano, o faturamento total deve pular para 2,5 bilhões, com um desempenho muito melhor das lojas: o movimento deve chegar a 2,2 bilhões. "Nossas vendas no comércio, medidas em dólar, aumentaram 37% este ano", diz Abílio. Com a conta bancária robustecida, o Pão de Açúcar começa de novo a prática de um de seus esportes prediletos — a compra de redes rivais de supermercados. Na mira de seus executivos estão duas cadeias cariocas: Casas da Banha, em primeiro lugar, e Disco, em segundo. Ambas vivem um aperto financeiro sério. A Casas da Banha, a quinta maior companhia no ranking dos supermercados brasileiros, colheu, nos últi-

mos dois anos, os maiores prejuízos do setor de auto-serviço. O Disco, que ocupa a oitava posição, pediu concordata este ano, afogado em dívidas com os fornecedores e os bancos. Está desfazendo-se de parte de seu patrimônio para sair do sufoco.

Com a aquisição das Casas da Banha e de suas 224 lojas, o Pão de Açúcar engordaria suas vendas com 550 milhões de dólares a mais por ano. Poderia, assim, defender sua posição com mais tranquilidade diante do Carrefour.

Além disso, reforçaria de maneira substancial sua presença no Rio, onde a Casas da Banha é particularmente forte. Mas as negociações com a família Velloso, dona da rede carioca, iniciadas há três meses, desaguaram num impasse. "Estudamos o negócio, mas não conseguimos chegar a um entendimento sobre preço", resume Abílio, que não se estende sobre o assunto. A família Velloso, mais reservada ainda, nega até as negociações. Sabe-se no mercado, porém, que os entendimentos continuam em curso e até o lugar onde os executivos do Pão de Açúcar e os da Casas da Banha se encontram em São Paulo — o Hotel Caesar Park.

A compra do Disco, com suas 54 lojas e faturamento anual de cerca de 350 milhões de dólares, talvez seja mais compli-

Onde nasce a fortuna da família Diniz

Principais negócios do grupo
Pão de Açúcar — dados de 1989

	Lojas	Funcionários	Faturamento (US\$ milhões)
JUMBO (Hipermercados e magazines)	96	18 000	1 103
PÃO DE AÇÚCAR (Supermercados)	167	10 500	632
MINIBOX (Pequenas lojas de periferia com produtos essenciais)	271	2 700	242
SUPERBOX (Grandes lojas, fortes em alimentação e preços baixos)	10	2 200	217
PEG & FAÇA (Lojas na linha do do-it-yourself)	2	96	5
EXPRESS (Lojas de conveniência em postos de serviço)	2	53	3

J. TOMÁS LÉITIA

Emoções a valer

Os bons e os maus momentos que marcaram a trajetória do Pão de Açúcar

1948 — O patriarca Valentim dos Santos Diniz abre a Doceira Pão de Açúcar, em São Paulo

1959 — Começa a funcionar o primeiro supermercado Pão de Açúcar

1971 — O grupo inaugura o primeiro Jumbo, introduzindo os hipermercados no país

1976 — A Eletroradiobraz passa às mãos dos Diniz, cujos negócios dobram de tamanho

1978 — O Pão de Açúcar adquire as cadeias Superbom, do grupo Matarazzo, e Peg Pag, da Souza Cruz

1979 — Começa a disputa de poder entre os irmãos Abílio, Alcides e Arnaldo pela condução das empresas

1986 — A imagem do Pão de Açúcar fica abalada com acusações de remarcação de preços na alvorada do Plano Cruzado

1987 — A rede de lojas de departamentos Sandiz, que não deu certo, é vendida ao grupo Susa. O Pão de Açúcar fecha o ano com lucros mínimos

1988 — Alcides Diniz vende suas ações e sai da direção dos negócios. A reestruturação do grupo tem início

1989 — Em janeiro, novo golpe na imagem do Pão de Açúcar, acusado de estocar óleo de soja, em falta durante o Plano Verão

1989 — No final do ano, a reestruturação ganha corpo e o grupo tenta deslanchar novamente

Amostra

Com as mangas arregaçadas

Revista Exame - SP

Capa e 62 a 68

cada. A rede está nas mãos de um imigrante português como Valentim dos Santos Diniz — o excêntrico Antônio Amaral. Trata-se de um empresário que costuma deslocar-se de helicóptero de sua casa, no bairro da Gávea, no Rio, para o escritório, em São Cristóvão, e dirige os negócios sempre junto à família. Ele se recusa a levar a sério uma regra de ouro no mundo dos supermercados: aplicar as sobras de caixa no mercado financeiro. É com compras a prazo e vendas à vista que os supermercados ganham muito dinheiro. Antônio Amaral, um homem à parte, freqüentemente fica fora desse jogo. Em 1974, ele já prometera vender o Disco ao Pão de Açúcar e chegou até a receber 10 milhões de dólares como adiantamento. Mas mudou de idéia e enfrentou os Diniz na Justiça para poder voltar atrás. Ganhou a parada daquela vez, depois de uma pendenga que durou anos. É difícil saber de antemão se Amaral conseguirá reorganizar os negócios para escapar mais uma vez.

Enquanto não consegue tomar posse das redes cariocas, o Pão de Açúcar garante sua expansão com novas lojas. Os investimentos no ano passado foram de 37 milhões de dólares e, neste ano, já saltaram para 60 milhões. Pensando a longo prazo, Abílio Diniz pretende tirar 500 milhões dos cofres do Pão de Açúcar nos próximos cinco anos para financiar a expansão do grupo. "Enquanto não se resolve se vem Collor ou Brizola, nós tacamos o pau", afirma. "Temos tradição de investir em crises." Não é só em tamanho que o Pão de Açúcar quer crescer, evidentemente. A empresa quer aumentar sua eficiência, produtividade e capacidade de bater a concorrência — um trinômio que ficou para trás em meio às disputas familiares.

Na avaliação clássica do desempenho dos supermercados, o grupo fica muito atrás do Carrefour. Hoje, a rede francesa é a primeira colocada no ranking das vendas por funcionário, enquanto o Pão de Açúcar amarga a 64.ª posição. O Carrefour tem o segundo posto da performance por metro quadrado de loja, enquanto os Diniz ficam no 91.º lugar. Uma arma para reaver as qualidades perdidas vai ser a gestão autônoma das grandes lojas — justamente um dos pontos fortes do rival Carrefour. Não por coincidência, o Pão de Açúcar entregou essa missão a

um executivo que saiu das fileiras do próprio Carrefour: José Roberto de Raphael, uma estrela em ascensão na linha de frente do grupo. Enviado a Portugal em 1987 para a primeira experiência de gestão independente de lojas do Pão de Açúcar, Raphael fez um trabalho considerado brilhante por Abílio. Implantou o modelo nos três hipermercados do grupo e conseguiu dobrar as vendas em dois anos. O quarto Jumbo português, o de Alfragide, já foi aberto no novo esquema.

Por que a fórmula funciona? Com custos baixos, graças à estrutura administrativa muito mais leve, hipermercados de gestão autônoma podem vender mais barato e, assim, atrair as levas de consumidores que fazem questão de economizar nas compras. Quando voltou ao Brasil este ano, Raphael foi destacado para repetir a

Mesmo nos hipermercados administrados à moda tradicional, a política de preços já não mais ignora a regra da competitividade. A palavra de ordem é vender mais: sacrificar a rentabilidade para ganhar mercado. O grupo tem uma alternativa mais radical, que incrementará daqui para a frente, a fim de cativar o consumidor ligadíssimo em preços. São suas lojas Superbox, um modelo de supermercado particularmente despojado, que não tem empacotador nem oferece embalagem gratuita — mas em compensação cobra barato. "É uma ferramenta forte para combater o Carrefour", revela Otto Engeler, o executivo responsável pela divisão Superbox.

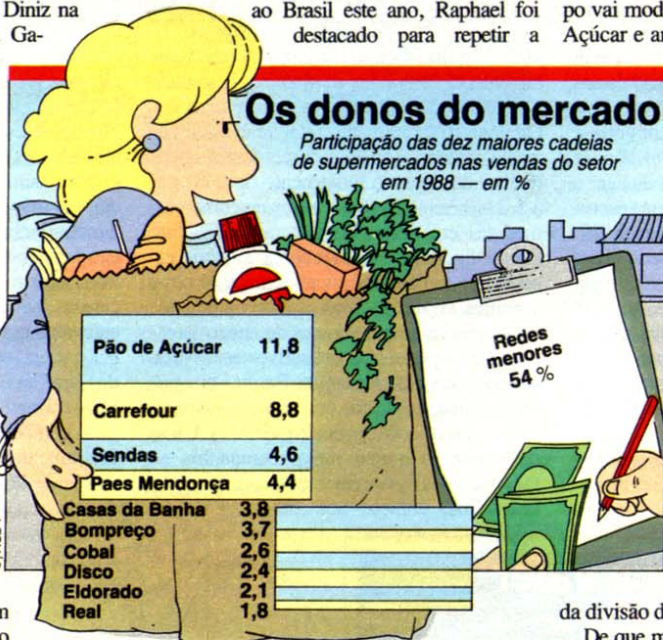
Para quem não olha somente preço, mas gosta de fazer compras com conforto, o grupo vai modernizar os supermercados Pão de Açúcar e ampliar a rede de sua versão mais

sofisticada — o Pão de Açúcar Especial, que oferece atrativos adicionais, como aluguel de vídeos, encomenda de carnes e peixes por telefone, sanduíches prontos e bebidas geladas. Para o cliente do Pão de Açúcar Especial, o atendimento será cada vez mais personalizado: ele receberá cartas do supermercado em casa, informando-o sobre novos serviços e pedindo sugestões. Tais inovações já surtem efeito. A campeã de vendas da rede não é uma loja comum, mas uma especial, instalada no bairro de Santo Amaro, em São Paulo. "Estamos na linha certa", afirma José Simão Filho, diretor

da divisão de supermercados.

De que muito se fez, os executivos do Pão de Açúcar não têm dúvidas. Mas de que ainda há muito por fazer, também não. "As mudanças já avançaram bastante e têm de continuar", diz João Paulo Diniz, 26 anos, filho de Abílio, o único Diniz da terceira geração que faz parte da direção do grupo, à testa da rede de lojas de conveniência Express. "Podemos ser competitivos em todos os negócios que temos", afirma. Por enquanto, tal disposição de combate ainda se confina nas fronteiras do Pão de Açúcar, mas, seguro de seu sucesso, Abílio quer anunciá-la logo ao mercado, capitaneando uma campanha publicitária destinada a marcar o ressurgimento do grupo. Como dizem os executivos da companhia, o Pão de Açúcar está de novo no páreo. "A concorrência que se prepare", avisa Abílio Diniz. "Estamos de volta ao passado."

□ SANDRA CARVALHO



proeza num Jumbo de Campo Grande, em Mato Grosso do Sul. Ele reformou a loja, implantou a gestão autônoma e fez as vendas explodirem em apenas quatro meses. O movimento, que era de 1,7 milhão de dólares até maio, quando acabou a administração tradicional, já saltou para 4 milhões. Agora o Pão de Açúcar vai trazer a gestão autônoma para o coração de São Paulo, implantando-a no Jumbo da Avenida Brigadeiro Luís Antônio, uma das vias mais movimentadas da cidade. Nos próximos anos, outros Jumbo seguirão a trilha da independência operacional. "Onde quer que estejam, os Jumbo serão *discount stores*", diz Carlos Eduardo Novaes, um dos diretores executivos do grupo, referindo-se às lojas americanas nas quais o principal atrativo é o preço sem concorrência.