

COMO EFETIVEZ CRESCER O PÃO



Os acertos — e os erros — de Abilio Diniz para construir o Grupo Pão de Açúcar, a maior rede de varejo da América Latina

POR LUCIA REGGIANI

38 PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS Janeiro, 2013



FOTO ANDRÉ OLIVEIRA

DEPOIMENTO GRANDES LÍDERES

Camisa polo, jeans, sapatênis e um sorriso cordial compõem o visual esportivo, despojado. Mas a voz firme e o jeito incisivo de expor suas posições dão uma boa pista de como Abílio Diniz, 76 anos, presidente do conselho de administração do Grupo Pão de Açúcar (GPA), transformou a ideia de um supermercado na maior rede de varejo da América Latina. O grupo tem mais de 1.800 lojas das bandeiras Pão de Açúcar, Extra, Assaí, Ponto Frio e Casas Bahia, drogarias e postos de combustíveis, além da operação de comércio eletrônico.

Nascido em 1948 de uma pequena doceira paulistana, o GPA está em 19 estados e no Distrito Federal, emprega cerca de 149 mil pessoas e fechou 2011 com faturamento de R\$ 52,7 bilhões, valor 45,8% superior ao de 2010. No ano passado, o lucro atingiu mais um recorde: 30 nos primeiros nove meses somou R\$ 617 milhões, alta de 90,3% sobre o mesmo período de 2011.

O crescimento contínuo, por meio de fusões e aquisições, tem a marca de Abílio, como gosta de ser chamado. Expansionista confesso, ele diz que ama competir — e, claro, ganhar. Nos esportes ou nos negócios, se prepara muito. Treina e estuda cada passo. Bem-sucedido na maior parte de sua trajetória, Abílio teve vários reveses. Do final dos anos 80 ao começo dos 90, enfrentou a briga familiar medonha, um sequestro e a quase quebra da empresa.

Para recuperá-la, reduziu o tamanho do GPA a menos da metade, comprou a parte dos irmãos, abriu o capital e voltou a crescer. Mas adiante, para dar liquidez à família, vendeu o controle para o grupo francês Casino, com quem vive às turras desde 2011, após uma proposta de fusão com o Carrefour. A novela societária parece estar longe de acabar, e Abílio vem defendendo o poder dentro do grupo — no fechamento desta edição, ele havia entrado com um pedido de arbitragem contra o sócio na Câmara de Comércio Internacional. "Não me arrependo de ter feito o que fiz e vou ultrapassar esse meu problema", diz. "Não tenho dúvida." Enquanto as discussões seguem, Abílio prepara sua biografia, prevista para o primeiro semestre de 2013, com o título *O Melhor Vem pela Frente*.

NEGÓCIO SEM FUTURO

Tornar-se professor estava nos planos do jovem Abílio Diniz nos anos 1950. Seu pai, Valentim dos Santos Diniz, que trocara Portugal pelo Brasil, era um pequeno empreendedor, dono da Doceira Pão de Açúcar, fundada em 1948. O primogênito não via grande futuro ali. "Como eu precisava ralar, achei que seria mais bem recom-

pensado com uma carreira em negócios. Por isso, em 1955, fui fazer Administração de Empresas, um curso novo da Fundação Getúlio Vargas. Estudava e trabalhava com meu pai na doceira. Me encantei pelo mundo acadêmico e, quando terminei a faculdade, já estava com o meu application aprovado na Michigan State University para um MBA. Depois, pretendia fazer doutorado, seguir a carreira de professor."

Abílio queria trabalhar em alguma coisa grande, não importava se seria empregador ou empregado. "Quería fazer algo na vida que fizesse diferença. Nos esportes — e em tudo o que fiz —, sempre competi para ganhar. Gostava do espírito olímpico, da importância de competir, mas para mim o importante era ganhar, ganhar e ganhar."

Praticante inveterado de exercícios físicos, dono de um corpo de atleta aos 76 anos, Abílio nem sempre foi assim. Baixinho e gorducho na infância, o garoto da rua Tutoia, no bairro tranquilo do Paraíso, em São Paulo, virou saco de pancadas da turma na primeira série do ginásio (atual quinta série do ensino fundamental), na Liberdade, onde o sr. Valentim teve uma padaria.

O menino desajeitado só conseguia escapar do bullying por suas habilidades de goleiro, em jogos na Várzea do Glicério. Mas ainda assim apanhava. Foi então que decidiu fazer todos os cursos de luta que encontrou pela frente: boxe, judô, capoeira, caratê. Emagreciu, espichou e quebrou o nariz de seu principal adversário numa briga. Assim, na adolescência, Abílio ganhou autoestima e a fama de brigueteiro que o acompanhou por décadas.

O QUE É UM SUPERMERCADO?

Abílio estava de malas prontas para o MBA em Michigan quando o sr. Valentim o chamou para a administração da loja Pão de Açúcar em São Paulo, atividade recente na cidade, e precisava de ajuda. Os estudos tiveram de esperar. "Quando meu pai teve a ideia, eu nem sabia o que era supermercado. Eu tinha uma linha de conduta: diagnóstico, planejamento e ação. Então fui pesquisar. Naquele tempo não tinha internet, não dava para dar um Google e descobrir, mas havia literatura, uma pequena associação de supermercados, e os franceses dos supermercados Peg Pag, com quem fui me informar."

Analisando a rede Peg Pag e o varejo de alimentos nos Estados Unidos, Abílio percebeu que uma loja só não chegava a fazer diferença, e que o fundamental numa rede de distribuição é ter economia de escala. Crescer fazia parte da atividade. "Descobri logo no diagnóstico: era um negócio que poderia se tornar grande."

A primeira loja do supermercado Pão de Açúcar foi aberta na avenida Brigadeiro Luís Antônio, próxima à doceira, em abril de 1959. De mesma forma que colocava a mão na massa dos doces antes de ir para a escola, o recém-graduado administrador pegou no pesado. "Quando tinha muito movimento, eu ia para o caixa. Quando a desossar carne, abrir frango, separar verdura. Tínhamos pouca gente, cerca de 30 pessoas na primeira loja."

No ano seguinte, com a operação da loja ajustada, o aprendizado mudou de país. Abílio passou quatro meses



FOTO BRAGAÇO

viajando pela Europa e Estados Unidos para entender o negócio inteiro. Voltou aos Estados Unidos em 1965 para estudar durante seis meses, mas numa dimensão menor do que a que pretendia quando se formou: fez estágio numa rede de supermercados, um curso de Marketing na Universidade de Ohio e um curso de verão em Economia na Universidade Columbia, em Nova York.

A dedicação aos estudos tem outra razão, além da aquisição do conhecimento: errar menos. "Prefiro não cometer erros, mas se não der para evitar, que sejam erros novos. Não cometa duas vezes o mesmo. Isso é fundamental. Você vai aprender com eles, mas não é para errar toda vez."

A SEGUNDA LOJA

O Pão de Açúcar teve um único supermercado durante quatro anos, por bons motivos. "Primeiro, porque eu precisava assegurar ao meu pai que não daria um passo em falso. Segundo, porque para crescer eu precisava ter a convicção de que estava dominando o negócio. Quando você sai de uma para duas lojas, não se trata de acrescentar mais uma. É um passo mais complicado do que passar de 500 para mil, porque nessa fase já existe uma estrutura de rede, de tecnologia", diz. "Supermercado é um negócio muito complexo. Por isso, supermercados quebraram e outros continuam quebrando. A margem é fina e o volume. Precisa ter uma administração de sintonia fina."

Quem faz os processos são as pessoas. Então é preciso começar colocando as pessoas certas nos lugares



depois, Abílio iria à França conhecer Marcel Fournier, cofundador da empresa e o criador do novo conceito de distribuição. "Eu nem falava francês e fui lá com o Luiz Carlos Bresser Pereira, que tinha estudado na Sorbonne. O Bresser trabalhou comigo por 20 anos, foi ministro da Fazenda e ainda hoje é um intelectual famoso. O Marcel Fournier achou graça naqueles dois meninos que vinham de um país que talvez ele nem soubesse onde ficava. O fato é que ele gostou de nós. Voltei várias vezes lá, aprendi muito com ele."

Aprendeu tanto que, em 1971, inaugurou o primeiro hipermercado da companhia, o Jumbo, em Santo André (SP). "Foi um sucesso maluco." Era o período do milagre econômico, e a rede deslançou. Mas muitas outras inovações já haviam sido introduzidas ainda nos anos 1960. O Pão de Açúcar foi a primeira rede de supermercados a instalar uma loja em shopping center (o Iguatemi, em São Paulo), a ter uma farmácia, a funcionar 24 horas e a montar um centro de processamento de dados.

A companhia crescia dentro e fora do país. Aqui, no começo dos anos 1970, a aquisição da rede Compre Bem acrescentou ao grupo 15 lojas em operação em Perinambuco e na Paraíba. Duas unidades foram abertas em Portugal e uma em Angola. Em 1976, o Pão de Açúcar era a segunda maior rede de varejo do Brasil: perdia só para a Eletro radiobrás, que tinha oito supermercados, 26 hipermercados, 16 magazines e um depósito.

"A Eletro radiobrás era uma cadeia de lojas de eletroeletrônicos que também entrou em alimentação e nos passou num crescimento desenfreado, sem know-how, sem gente, sem processos e até sem capital. Deu no que deu. Ficaram endividados, penurados no BNDES e no Banco Central, porque tinham uma financeira. Ai, alguém do governo Geisel veio falar comigo para assumir o negócio."

Como eles eram maiores do que nós, meu pai, coitado, tremeu. Quando nós pagamos o negócio, todo mundo achava que não iríamos conseguir tocar. Graças ao trabalho que fizemos, ao conhecimento que tínhamos, conseguimos em pouco tempo reverter o prejuízo."

A DÓCIDA PERDIDA

O Pão de Açúcar continuou crescendo, comprando todas as redes que havia, inclusive o Peg Pag, objeto dos primeiros estudos de Abílio. Veio a decadência de 80, com crise econômica, inflação descontrolada, segundo choque do petróleo e a decisão do sr. Valentim de distribuir um pedaço da companhia para cada um dos seis filhos trabalhar. "Foi um desastre. Eu me desmotivei em relação à companhia, que já era, no início dos anos 1980, a maior da América do Sul."

Foi então que Mário Henrique Simonsen, ministro do Planejamento do governo Figueiredo, convidou o amigo Abílio para fazer parte do Conselho Monetário Nacional. "Dei gosto com o que eu via na empresa, resolvi aceitar. Voltei a estudar muito, muni um time de economistas trabalhando comigo e me dediquei ao governo e ao país."

HOMEM DE VAREJO
Abílio queria ser professor, mas acabou deixando de lado a carreira acadêmica para abrir um supermercado. Virou referência. Na foto, em 1979, recebe o prêmio de Comerciante do Ano

A DOCEIRA
O embrião do grupo foi a pequena Doceira Pão de Açúcar, na Avenida Brigadeiro Luís Antônio, em São Paulo. Foi ao lado dela que Abílio inaugurou o primeiro supermercado, em 1959



FOTO BRAGAÇO

certos." Assim, mesmo com um número reduzido de funcionários, alocados nas posições corretas, a segunda loja Pão de Açúcar foi aberta na rua Maria Antônia, no centro de São Paulo, em 1963.

Com duas, cinco lojas, mas apoiou o crescimento defendido por Abílio. Em 1964, o Pão de Açúcar comprou os supermercados Quilo e Tip Top e, no ano seguinte, adquiriu a rede Sirva-se, totalizando nove lojas. "Quando alguém acredita em você e diz: 'Tá bom. Eu não tenho muita certeza, mas vou na sua ideia', você fica responsável pelo outro. Então eu criei responsabilidade por mim, meus pais e meus irmãos. Desde cedo eu tive consciência da responsabilidade. Meu pai me apoiou sempre, até 2008, quando morreu. Mas teria parado o crescimento antes. Eu sempre fui um expansionista."

O HIPERMERCADO

No curso de marketing que Abílio fez nos Estados Unidos, em 1965, o professor Bernard Trujillo, especialista em varejo e distribuição, apresentou o caso de algo revolucionário que estava nascendo: uma loja francesa enorme, que vendia no mesmo espaço fogão, geladeira, batata, arroz, ternão, sutiã, verdura e sabonete. Era o hipermercado Carrefour. Dois anos

depois, Abílio iria à França conhecer Marcel Fournier, cofundador da empresa e o criador do novo conceito de distribuição. "Eu nem falava francês e fui lá com o Luiz Carlos Bresser Pereira, que tinha estudado na Sorbonne. O Bresser trabalhou comigo por 20 anos, foi ministro da Fazenda e ainda hoje é um intelectual famoso. O Marcel Fournier achou graça naqueles dois meninos que vinham de um país que talvez ele nem soubesse onde ficava. O fato é que ele gostou de nós. Voltei várias vezes lá, aprendi muito com ele."

Aprendeu tanto que, em 1971, inaugurou o primeiro hipermercado da companhia, o Jumbo, em Santo André (SP). "Foi um sucesso maluco." Era o período do milagre econômico, e a rede deslançou. Mas muitas outras inovações já haviam sido introduzidas ainda nos anos 1960. O Pão de Açúcar foi a primeira rede de supermercados a instalar uma loja em shopping center (o Iguatemi, em São Paulo), a ter uma farmácia, a funcionar 24 horas e a montar um centro de processamento de dados.

A companhia crescia dentro e fora do país. Aqui, no começo dos anos 1970, a aquisição da rede Compre Bem acrescentou ao grupo 15 lojas em operação em Perinambuco e na Paraíba. Duas unidades foram abertas em Portugal e uma em Angola. Em 1976, o Pão de Açúcar era a segunda maior rede de varejo do Brasil: perdia só para a Eletro radiobrás, que tinha oito supermercados, 26 hipermercados, 16 magazines e um depósito.

"A Eletro radiobrás era uma cadeia de lojas de eletroeletrônicos que também entrou em alimentação e nos passou num crescimento desenfreado, sem know-how, sem gente, sem processos e até sem capital. Deu no que deu. Ficaram endividados, penurados no BNDES e no Banco Central, porque tinham uma financeira. Ai, alguém do governo Geisel veio falar comigo para assumir o negócio."

Como eles eram maiores do que nós, meu pai, coitado, tremeu. Quando nós pagamos o negócio, todo mundo achava que não iríamos conseguir tocar. Graças ao trabalho que fizemos, ao conhecimento que tínhamos, conseguimos em pouco tempo reverter o prejuízo."

OS PIORES ANOS

Percebendo que o negócio não estava bem, o sr. Valentim chamou Abílio e pediu que assumesse a direção com plenos poderes. Em meados de 1989, ele voltou para a companhia. Fez um projeto de recuperação de emergência, mas não deu tempo de executar. Em março de 1990, veio o Plano Collor, confiscando por 18 meses o dinheiro aplicado até na caderneta de poupança, e uma grande recessão. O Pão de Açúcar não conseguiu reagir.

"Quase quebramos. Tínhamos saído da sede, na Brigadeiro, para um prédio novo no Berrini. Ficamos lá de 1986 a 1992. Foram os seis piores anos da minha vida: aconteceu uma terrível briga de família, a quase quebra da companhia e eu fui sequestrado."

Recém-separado de sua primeira mulher, Auri, digirido sozinho seu carro, Abílio foi sequestrado no dia 11 de dezembro de 1989. Ficou uma semana num cubículo subterrâneo com luzes azuis e som altíssimo, tempo suficiente para refletir sobre seus defeitos e decidir voltar à terapia, aprender a ouvir as pessoas e mudar o estilo de vida. Passadas as feiras de fim de ano, Abílio começou a reestruturação da empresa, com

de Rothschild (membro do conselho de administração do Casino). Abandonou as outras opções, como o Long-champs, o Walmart e o Promodès, e fechou com o Casino, com quem as negociações estavam mais avançadas. Eles adquiriram 22% da companhia e tivemos uma convivência muito boa por um período."

A VENDA DO CONTROLE

O GPA era controlado por uma holding da qual participavam Abílio, o pai e uma irmã, Lucília Diniz. E ele queria transformar as participações em ações preferenciais, de modo que o sr. Valentim pudesse doar sua parte aos filhos ainda em vida. Para fazer essa operação, em 2005, Abílio vendeu o controle para o sócio Casino. "Meu pai fez a doação para os filhos e morreu feliz com isso. Eu sempre tive aloração pelo meu pai e foi uma enorme satisfação para mim fazer isso por ele."

Para fechar o negócio, os sócios firmaram um acordo de acionistas, que resultou na criação da holding Wilkes. Ficou acertado que o Casino deteria o controle da Wilkes, e Abílio conservaria o direito de ser o presidente do conselho de administração do GPA, enquanto estivesse mental e fisicamente capacitado para essas funções e durante o prazo em que a empresa mantivesse bom histórico de desempenho.

A vontade de crescer contínuo numa escala ainda maior. A aquisição da rede Ponto Frio e a união com a Casas Bahia, em 2009, colocaram o Grupo Pão de Açúcar entre os maiores varejistas da América Latina. Mas adiante, em 2011, Abílio costurou a fusão com o Carrefour mundialmente, com o apoio financeiro do BNDES. A notícia vazou, e a relação entre os sócios azedou: o diretor-presidente do Casino se recusou a dar uma argumentação do brasileiro.

Desde então, negociadores de ambas as partes tentam chegar a um acordo ou para a boa convivência ou para a saída de Abílio da sociedade. Enquanto as negociações se arrastam, o sócio francês exerce seu poder de controlador. Já barrou a entrada do brasileiro na reunião do conselho de administração do Casino e indicou Maria Helena Santana, ex-presidente da Comissão de Valores Mobiliários, para presidir o comitê de governança corporativa do grupo. Será uma forma de reduzir a influência de Abílio. Para complicar, a família Klein, fundadora da Casas Bahia, tenta recomprar o controle da rede.

"Confesso que fui negligente no acordo de acionistas. Achei que o amor é eterno, que eu e o Casino íamos nos dar bem por toda a vida e mais seis meses, que eu não precisaria de controle porque valho pelo que faço, pela minha capacidade de trabalho. Me iludi e hoje estou pagando a conta." Disposto a defender seus direitos de segundo major acionista, Abílio arma-se com consultores, determinando e fê para enfrentar o sócio. "É preciso acreditar que o bem sempre vence o mal, que a corrupção sempre vence o erro, que a honestidade sempre vence a má-fé e acreditar em Deus. E eu sei que Deus está comigo." Abílio continua no jogo. E quer ganhar.

o mantra "corte, concentre e simplifique". Vendeu tudo o que não se relacionava ao varejo, inclusive o prédio maravilhoso. O número de lojas, que chegara a 626 em 1985, encolheu para 262 sete anos depois. "Em 1992, estávamos nos reerguendo, voltamos para a sede na Brigadeiro e conseguimos nos tornar um case de vitrada."

Misturar a empresa com a família foi uma experiência tão ruim que Abílio faz questão de recomendar que se evite a todo custo. "Eu sei que é difícil, mas o empresário não deve colocar parentes para dirigir o negócio. Prejudica a empresa e pode destruir a família. Isso é clássico. Para a empresa familiar dar certo, é preciso administrá-la como se fosse uma companhia de capital aberto. Precisa ter governança corporativa, regras de família rígidas."

RECOMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

Passado o apertado da reestruturação, em 1992 Abílio observou que a composição acionária poderia levar o Pão de Açúcar a uma situação ruim. "Eu tinha 17% da empresa e me ofereci para sair. Começamos a alinhar isso, mas quando chegou a hora de implementar, nem meu pai nem meus irmãos tiveram coragem de ficar sem mim. Então, invertemos o processo; eles saíram e eu fiquei."

Abílio comprou a parte dos irmãos e, em janeiro de 1994, passou a ser o controlador. Para recapitalizar a empresa, abriu o capital em 1995. Dois anos depois, o GPA já negociava suas ações na Bolsa de Nova York. O passo seguinte foi buscar um parceiro estratégico, alguém que internacionalizasse a companhia. "Comecei a conversar com diversas empresas de fora. O Casino nos procurou, foi conhecer o que eles faziam na Europa e gostei. Meus interlocutores pareciam ser pessoas dadas ao diálogo e achei que dava para crescermos juntos."

Conheci o chefe o Jean-Charles (Naouri, diretor-presidente e principal executivo do Casino). Foi conhecê-lo quando a parceria já estava bem alinhada, num jantarzinho que ele promoveu na casa do banqueiro David



FOTO BRAGAÇO