

Amostra

Como o Pão de Açúcar saiu do vermelho

Revista Supermercado Moderno - SP

Capa e 10 a 20



Grupo

Supermercado Moderno

MAIO 1993

**Como o
Pão de Açúcar
saiu do
vermelho**

Pág. 10

Abílio dos Santos Diniz - Vice-Presidente

**A idéia que pode aumentar
20% seu faturamento**

Pág. 22

Amostra

Como o Pão de Açúcar saiu do vermelho

Revista Supermercado Moderno - SP

Capa e 10 a 20

PERFIL

Para esta rede, que já foi a maior do País em faturamento, o objetivo principal agora é ser a número um em eficiência, produtividade e competitividade. Para alcançar estes objetivos, ela reduziu filiais, modernizou outras, reestruturou suas operações e introduziu a gestão autônoma.

Como o Pão de Açúcar saiu do verm

O Pão de Açúcar fatura em 1992 nada menos do que 1.695% acima do total conseguido em 1991, contra uma inflação no período de 1.149,06%, medida pelo INPC. Com isso sobe do terceiro para o segundo lugar no ranking das empresas de supermercados que mais faturam no País. Obtém ainda um lucro de US\$ 45,9 milhões; isto é, 1.334% superior aos US\$ 3,2 milhões conseguidos no exercício anterior. Outra excelente novidade: em Recife, após a ampliação da área de atendimento do Superbox, aquela loja passa a faturar 50% mais em termos reais e em relação ao ano anterior, o que lhe garante a manutenção de sua liderança em volume de vendas por metro quadrado dentro do Grupo. E mais, essa organização investiu US\$ 10,5 milhões na construção do hipermercado Extra (veja box com título Mudanças por todos os lados), inaugurado recentemente no início da Via Anhangüera, em São Paulo, SP.

Estes são apenas alguns exemplos dos resultados de um trabalho iniciado pelo vice-presidente Abílio dos Santos Diniz, que

reassumiu de fato o comando do conglomerado em fins dos anos 80 e empreendeu uma reestruturação dolorosa e radical, para devolver rentabilidade ao seu negócio.

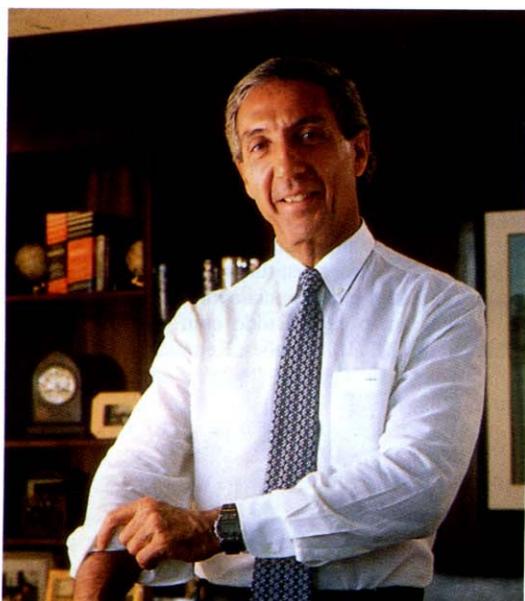
As reformas introduzidas pelo empresário, a partir de 90, como resposta aos prejuízos de US\$ 32 milhões naquele ano, pretendem melhorar a eficiência da empresa e a posição da rede no ranking de supermercados, extinguir dívida que já chegou a US\$ 100 milhões e resolver desavenças familiares, mediante a contratação de executivos de alto nível, que possam trazer para o grupo modernos métodos gerenciais e administrativos. "Dos 11 membros que compunham a diretoria em 1990, dez foram trocados", esclarece Abílio dos Santos Diniz dizendo que "não se faz uma empresa nova sem que se modifique até a sua cultura".

O núcleo do poder é alterado

Para a execução dos trabalhos o comando sofre mudanças. O terceiro na linha de comando, depois do comendador Valentim dos Santos Diniz e de Abílio, é agora Luiz An-

Amostra
Como o Pão de Açúcar saiu do vermelho
Revista Supermercado Moderno - SP
Capa e 10 a 20

ar elho



Abílio Diniz: reestruturação dolorosa e radical para devolver a rentabilidade ao Pão de Açúcar.

tonio Viana de Oliveira, no cargo de diretor superintendente. Ele integra o bloco de gestão com outros dez diretores. A nova composição da diretoria inclui dois filhos de Abílio Diniz: João Paulo, diretor patrimonial e responsável pelas empresas coligadas, e Ana Maria, diretora de Marketing.

As divisões Superbox e Extra se tornam independentes da Diretoria de Desenvolvimento Técnico, chefiada por Antonio Carlos Ascar e seus auxiliares. Otto Engeler e Marcos Escudeiro ganham status de diretor, o primeiro chefiando a Divisão Superbox e o segundo a Divisão Extra. Ascar continua dirigindo os hipermercados Jumbo e as lojas fora do Estado de São Paulo. Em janeiro deste ano assume o executivo George Washington, vindo do grupo Sendas, para comandar a área de varejo centralizado, que inclui os supermercados Pão de Açúcar e as lojas Minibox. Ele substitui José Simão, deslocado para a diretoria administrativa.

Preparado para crescer

“Nossa posição entre as maiores redes de

supermercados do País será resultado do sucesso de toda a reestruturação pela qual o grupo passa”, informa Antonio Carlos Ascar. “Buscamos hoje a maior rentabilidade, o maior lucro do setor e não o primeiro lugar em vendas.” As primeiras notícias boas começam a surgir: o novo poder no Pão de Açúcar acertou formas operacionais para cumprir as metas de vendas e de lucro para este ano - muito melhores do que os resultados contabilizados em 1992, quando a empresa faturou US\$ 1,3 bilhão. Para 1993, Abílio Diniz estima um faturamento de US\$ 1,6 bilhão. (veja quadro Desempenho do Grupo Pão de Açúcar de 1989 a 1993).

O custo da administração central que chegava a 3% das vendas cai expressivamente para apenas 1,1%, com a demissão de 23 mil funcionários de um quadro composto por 45 mil pessoas em 1989. O quadro de executivos é reduzido de 280 para 140 pessoas. Benefícios como carro do ano e pagamento da escola para filhos de diretores e gerentes são cortados. A suntuosa sede de 12 andares, no bairro do Brooklin,

continua ▶

Amostra

Como o Pão de Açúcar saiu do vermelho

Revista Supermercado Moderno - SP

Capa e 10 a 20



Ana Maria Diniz: "O grupo não tem mais dívidas importantes com o sistema financeiro".

em São Paulo - SP, é vendida por US\$ 55 milhões e o Banco Pão de Açúcar passa ao Unibanco, reforçando o caixa da rede.

"Pretendemos hoje buscar a eficiência, investir em informática e recursos humanos para depois voltarmos a crescer fisicamente", revela a diretora de Marketing Ana Diniz, acrescentando: "O grupo não tem mais dívidas importantes com o sistema financeiro; os fornecedores são pagos pontualmente e os impostos foram reescalados". O saneamento das finanças, segundo ela, deve-se principalmente à venda de todas as 36 lojas de Portugal para os próprios funcionários, pelo processo MBO-Management Buy Out. Eles constituíram uma empresa e, apoiados em financiamento bancário, compraram o capital todo com o desembolso de US\$ 317 milhões. Repassaram 41% do controle acionário para o grupo Entrepósito, que atua na área de distribuição de alimentos na Espanha, e o próprio Pão de Açúcar comprou 12% das ações. A informatização receberá este ano US\$ 5 milhões, com 10 lojas de São Paulo, Rio, Brasília e Ceará recebendo sistemas multimídia.

Em busca da eficiência

Toda a reformulação das operações busca o trinômio eficiência, produtividade e competitividade. Hoje o Pão de Açúcar



Investimento de US\$ 5 milhões levará equipamentos de informática inovadores a dez lojas da rede, como no Extra.

opera 290 lojas, incluindo magazines e unidades franqueadas, contra mais de 500 em 1989. Toda a direção está instalada em nove casas localizadas na Avenida Brigadeiro Luiz Antônio, centro de São Paulo.

Nas grandes lojas introduziu-se o conceito de gestão autônoma - incluídos nesta categoria seis lojas Extra, nove Superbox e 21 Jumbos. A gestão centralizada cuida das lojas menores. Para Ascar, grandes lojas sediadas em grandes centros devem ser necessariamente administradas de forma autônoma. As primeiras experiências no Jumbo de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, em 1988, e no Superbox de Salvador, na Bahia, segundo ele, produziram resultados excelentes. As vendas dobraram. "É o que é melhor, elas trouxeram maior lucro", declara. "Aumentamos nossa participação no mercado, porque quem vende mais compra mais e quem compra mais negocia melhor com os fornecedores."

Executivos de primeiro nível passaram a gerir estas lojas se responsabilizando pelas compras, política de promoções e pelo desempenho geral. A administração descentralizada é a resposta encontrada pela administração para disputar os clientes perdidos. As lojas Pão de Açúcar atendem hoje cerca de 20 milhões de clientes/mês, e o Carrefour, pelo menos o dobro. "Mas nós não perdemos clientes para a concorrência. Perdemos para nós mesmos, devido nossa ineficiência, que agora estamos consertando", garante Abílio dos Santos Diniz.

"A casa chegou a praticar preços até 15% acima dos oferecidos por outras redes, com picos de 20% nos produtos da mercearia", lembra José Roberto Tambasco, diretor de comercialização de supermercado e Minibox. "Antes um diretor administrava mais de 500 estabelecimentos tão distintos quanto a água e o vinho. O departamento comercial, depósitos, publicidade, compras etc. eram centralizados. Tudo isso nos fazia perder dinheiro - hoje, cada Superbox, Extra e Jumbo tem seu comprador, seu departamento de vendas e sua contabilidade". Resultado, cada loja agora vende mais barato porque compra dos fornecedores que oferecem maiores prazos de pagamento. O gerente da loja autônoma é quem define as prioridades, faz política de preços e desenvolve promoções.

Dentro do processo de gestão autônoma, o gerente geral da loja precisa ter uma **continua**

Amostra

Como o Pão de Açúcar saiu do vermelho

Revista Supermercado Moderno - SP

Capa e 10 a 20



visão integral da administração. A gestão descentralizada adotada nos hipermercados Jumbo, Extra e Superbox permite que ele tenha informações diárias sobre vendas e possa avaliar a viabilidade da meta compactuada com a Divisão de Lojas Autônomas. No mínimo, uma unidade desta natureza deve faturar US\$ 2 milhões por mês para enfrentar o seu alto custo.

Ascar deu início ao programa de descentralização do Pão de Açúcar concedendo autonomia para 16 hipermercados Jumbo de médio porte, com área de vendas entre dois mil e sete mil metros quadrados. Todos apresentavam baixas vendas por

Lojas centralizadas

Respondendo por 35% do faturamento da corporação, agora existem 103 supermercados Pão de Açúcar convencionais, seis especiais - que operam 24 horas por dia, de segunda a sexta-feira, 78 Minibox, 30 Magazines e três Peg & Faça. Na opinião de José Roberto Tambasco, estas lojas permanecem com administração centralizada porque são pequenas, estão espalhadas pelo Brasil e faturam relativamente pouco para serem transformadas em autônomas. A solução para essas pequenas unidades foi a criação de distritos, que englobam entre 10 e 11 lojas de uma mesma região. Para cada um deles foi designado um gerente de distrito que fica na loja-sede da região, diferente de outros tempos quando todos os cargos de supervisão eram situados junto à matriz. Já foram demarcados oito distritos no Estado de São Paulo, e neles o gerente tem autonomia para comprar e fazer promoções, acompanhando preços da concorrência. Ele pode ajudar a direção das lojas localizadas em sua área, negociando alguns produtos para todas elas junto aos fornecedores. Ele pode destacar mercadorias que os fornecedores vendem em melhores condições de preços e prazos de pagamento. "Esse gerente indica os produtos que devem ser destacados nas lojas de seu distrito e quais cartazes e folhetos promocionais devem ser produzidos", explica Tambasco. Ele ainda busca nas lojas autônomas iniciativas que podem ser aproveitadas com sucesso pelos estabelecimentos de sua área.

Pagamentos, decisões sobre entregas dos produtos e a negociação com os fornecedores para grandes campanhas de ofertas são centralizados, porque implicam em preços menores. Exemplo: o diretor de Comercialização de Supermercado/Minibox adquire verduras a um custo até 35% inferior àquele que o gerente distrital conseguiria, porque o primeiro pode comprá-las diretamente dos produtores devido ao grande volume.

O responsável pelas lojas centralizadas também fornece embalagens e a frota de caminhões para o transporte de mercadorias".

O projeto-piloto dos distritos foi implantado na zona Norte da cidade de São Paulo, onde as vendas eram as piores. "Os resultados foram estupendos. Com a liberdade para competir em preços, as vendas nessa região triplicaram", detalha Luiz Antonio Viana de **continua**



Extra Anhangüera, investimento de US\$ 10 milhões para criar o novo carro-chefe das lojas descentralizadas.

metro quadrado. Dois foram fechados. Dos 14 restantes, apenas dois continuam deficitários, enquanto os demais dobraram o faturamento por metro quadrado, em termos reais. As despesas dos hipermercados Jumbo também caíram. Antes elas oscilavam de 21% a 22% das vendas e agora estão em 15%. Esta diferença está sendo repassada aos consumidores na forma de preços menores. A meta é atingir uma despesa equivalente a 13% das vendas. No momento os preços para os consumidores já caíram 14% na área de alimentos, 16% na de perecíveis e 20% na de não-alimentícios. Como resultado os estoques estão girando mais rápido, permitindo que as lojas autônomas representem hoje 65% do faturamento do grupo.

Amostra**Como o Pão de Açúcar saiu do vermelho****Revista Supermercado Moderno - SP****Capa e 10 a 20**

Luiz Antonio Viana de Oliveira: distritos triplicaram a venda das lojas pequenas de administração centralizada.

Oliveira, diretor superintendente do grupo.

Lojas pequenas

Está em curso na rede Minibox um programa que visa aumentar em 50% ou mais a área de perecíveis. Isto ocorre porque, na visão de Tambasco, os pequenos estabelecimentos possuem essa vocação. Foram comprados balcões refrigerados com três ou cinco prateleiras para todos os Minibox. Eles destacarão iogurtes, salsichas, lingüiças, entre outros perecíveis. "Cada loja comporta até cinco balcões. Entretanto, devido ao investimento ser alto, estamos comprando os balcões aos poucos" explica Tambasco.

O Pão de Açúcar Especial também prioriza os perecíveis, os quais deverão ocupar mais da metade da área de vendas. Para Tambasco, estas mudanças visam tornar essas lojas competitivas. Hoje, segundo ele, elas já oferecem carnes, queijos e presuntos a preços mais baixos do que o Carrefour, Paes Mendonça e Extra. "Nosso custo operacional é bem menor, além de não usarmos embalagens especiais para vender estes produtos", frisa.

A política de estoques mudou

Atualmente 60% das compras são entregues diretamente nas lojas - iogurtes, biscoitos, pães, carnes, açúcar - contra 40% que são

enviadas para o depósito central. "Com isso, rodamos todo o estoque antes de ter de pagar os fornecedores" informa Tambasco.

O mix de produtos varia de loja para loja, conforme o poder aquisitivo de sua clientela e hábitos de consumo. O Pão de Açúcar do bairro de Higienópolis, por exemplo, oferece várias marcas de vinhos importados ao passo que outro estabelecimento situado na periferia pode manter uma só marca na prateleira. "Estamos atentos a isso", avisa Tambasco.

Foi radical a reestruturação a que Abílio Diniz submeteu o Pão de Açúcar nos últimos três anos, pois incluiu até a venda recente das lojas Express. Mas os resultados não demoraram a aparecer. O grupo reduziu drasticamente seu endividamento e está preparado para voltar a crescer. No primeiro trimestre de 93 as vendas reais em dólares cresceram 25% em relação ao ano anterior, e o faturamento pode superar a previsão de US\$ 1,6 bilhão. Mas o objetivo, diz Abílio Diniz, não é só esse. "Estamos procurando reverter a imagem do Pão de Açúcar, fruto de nossa ineficiência, preços altos, maus serviços e má qualidade, e falta de variedade. O nosso objetivo agora é fazer com que a empresa seja de ponta, rentável e lucrativa", enfatiza Abílio.

Desempenho do Grupo Pão de Açúcar de 1989 a 1993

Ano	Nº func.	Nº de lojas	Faturamento US\$ bilhões	Lucro líquido US\$ milhões	Patrimônio líquido US\$ milhões
1989	45.909	568	2.3	67.1	298.9
1990	31.650	463	2.3	(32.0)	300.8
1991	22.702	355	1.4	3.2	287.1
1992	17.641	261	1.3	45.9	333.9
Projeção 1993	18.076	256*	1.6		

* Não inclui 34 lojas franqueadas.

Características das lojas do Pão de Açúcar

Nome	Nº de lojas	Gerenciamento	Checkouts (média)	Funcionários (média)	Área de vendas (média)	Itens comercializados
Extra	6	autônomo	80	550	5 mil a 10 mil m ²	20 mil
Pão de Açúcar	103	centralizado	8	50	1,5 mil m ²	7 mil
Pão de Açúcar Especial	6	centralizado	10	60	1,5 mil m ²	7 mil
Minibox	78	centralizado	4	30	750 m ²	1,5 mil m ²
Superbox	9	autônomo	20	400	4 mil m ²	10 mil
Hiper Jumbo	21	autônomo	20	400	3,5 mil m ²	10 mil

Obs.: O quadro não inclui 34 lojas franqueadas, 30 Magazines e 3 Peg & Faça.

continua

Amostra

Como o Pão de Açúcar saiu do vermelho

Revista Supermercado Moderno - SP

Capa e 10 a 20

Consumidor, o maior ativo da empresa

O Pão de Açúcar faz um mea culpa e procura resgatar seu relacionamento com os consumidores. "Reconhecemos que negligenciamos nossos clientes e suas necessidades, não dando importância ao seu bem-estar e à variedade de produtos", diz Luiz Antonio Viana de Oliveira, diretor superintendente. Para solucionar as questões que a reestruturação da empresa está deixando para trás, o Pão de Açúcar instituiu a figura do ombudsman, que significa ouvidor, defensor do povo. Na prática a empresa contratou a relações públicas Vera Giangrande para ser um canal de comunicação direto entre o cliente e todos os escalões do Pão de Açúcar. Cinco linhas telefônicas com discagem gratuita, fax, boy e uma estrutura especial receberão queixas, reclamações e sugestões. A ombudsman será a responsável por tornar a direção e a administração do grupo conscientes dos problemas que atingem os consumidores. Com isso é esperado um aumento nos padrões de qualidade do atendimento, dos produtos e serviços, difundindo novos padrões éticos para toda a empresa.

Vera Giangrande tem acesso direto a toda a diretoria, podendo acionar mecanismos da empresa para solucionar os problemas na



Vera Giangrande, a ombudsman: a missão é conscientizar funcionários e defender clientes.

sua origem, descobrir como surgiram e a razão de não terem sido resolvidos em primeira instância, não deixando nenhum cliente sem resposta. Seu trabalho criará um acompanhamento dos problemas resolvidos ou não, alimentando as divisões da empresa com informações específicas. "Vamos conscientizar cada loja e cada funcionário de que o cliente é nosso maior bem", diz a ombudsman.

continua ▶

Amostra

Como o Pão de Açúcar saiu do vermelho

Revista Supermercado Moderno - SP

Capa e 10 a 20

Mudanças por todos os lados



A primeira loja, reinaugurada recentemente, tem novo layout e serviços personalizados, como atender pedidos por telefone.

A estratégia de reestruturação do Pão de Açúcar está fazendo com que a loja mais antiga e a mais moderna sejam inauguradas ao mesmo tempo. A primeira unidade, a doçaria Pão de Açúcar, fundada em 1948 por Valentim Diniz, e que em abril de 1959 se transformou na primeira loja de supermercado da rede, passou por uma reforma geral. Foi inaugurada com novo layout e nova mesclagem de produtos.

A mais moderna é o hipermercado Extra Anhangüera, no bairro da Lapa, em São Paulo, que recebeu um in-

vestimento de US\$ 10,5 milhões e apresenta o que há de mais atual em informática, como 78 checkouts multimídia com leitores ópticos, máquinas de preencher cheques e balanças para frutas e verduras. Com área de vendas de 8 mil m² em um salão com 11 mil m² e 17 lojas de apoio, a sexta loja Extra comercializa 25 mil itens e pretende receber 17 mil clientes/dia.

As duas lojas recém-inauguradas investem em serviços personalizados. No Extra destacam-se o fraldário, o centro de culinária com cursos periódicos e o serviço de pós-venda, que entra em contato com os clientes que compram bens duráveis para ajudá-los, por exemplo, na montagem de uma bicicleta ou na instalação de um aparelho de som. Há ainda na loja quatro terminais de consulta de 28 polegadas ligados a um sistema de informação de preços, através dos quais são transmitidas mensagens publicitárias e institucionais, além de filmes de orientação de serviços ao consumidor.

Na loja número um, na Avenida Brigadeiro Luiz Antonio, também em São Paulo, a ênfase é no setor de perecíveis e os serviços incluem empacotadores e um açougue que aceita encomendas por telefone. Essa loja, em um bairro nobre, oferece ainda seção de queijos finos e um balcão de doces que traz à lembrança a origem da rede.



Centro de culinária, terminais de consulta, fraldário e atendimento ao cliente no Extra Anhangüera. Tudo o que manda a tendência para prestação de serviços.



Fim