

Amostra
Supermercado é logística
Revista SuperHíper - SP
Capa e 110 a 113



GRUPO PÃO DE AÇÚCAR: A VOLTA POR CIMA DEPOIS DO ABALO

ANO 22 NÚMERO 252

AGOSTO DE 1996

SUPERHÍPER

REVISTA DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS



PRÉ-DATADO

O cheque que não compensa

ISSN 0103-7900



9

Amostra
Supermercado é logística
Revista SuperHíper - SP
Capa e 110 a 113

ENTREVISTA

ABÍLIO DINIZ

Supermercado é logística



Fotos: Jorge Salim

Sentado à mesa de seu escritório na sede do Grupo Pão de Açúcar, em São Paulo, Abílio dos Santos Diniz nem de longe lembra aquele homem preocupado, angustiado de seis anos atrás, quando sua rede de supermercados acabava de perder a liderança do setor e parecia estar à beira da falência. Ele agora mostra enorme satisfação em falar da empresa, da volta por cima, do futuro. O futuro do supermercado, para Abílio Diniz, está na tecnologia.

Ele conta que a recuperação do Pão de Açúcar está diretamente ligada aos pesados investimentos feitos em tecnologia da informação e logística. "Supermercado é fundamentalmente um negócio de logística", diz com convicção. "Você compra, armazena e transfere mercadorias para a loja e daí para o cliente. E tem que fazer isso da maneira mais eficiente, mais econômica e, se possível, mais agradável." Ele chega cedo, antes das 7h30, na sede da empresa e trabalha até por volta

Amostra

Supermercado é logística

Revista SuperHíper - SP

Capa e 110 a 113

SuperHíper: Como o senhor administra o seu tempo?

Abílio Diniz: Qualquer pessoa que tem muito o que fazer durante o dia precisa ter método, disciplina e uma coisa muito chata chamada rotina. Você tem que se impor rotinas. Inclusive aqui dentro do próprio Pão de Açúcar. A gente começa a segunda-feira com uma reunião de diretoria plena, com cerca de 30 pessoas. Aliás, a segunda-feira é o dia destinado a reuniões aqui na sede. Isso é para dar um exemplo. Todos os dias da semana estão agendados, todos os horários estão cobertos, de forma que é difícil às vezes você encaixar um compromisso extra no meio. É a única maneira de você conseguir ter uma grande produção.

SH: Como é que o senhor acompanha a vida dos seus filhos, tanto profissional quanto pessoalmente?

Abílio: Uma das coisas que eu tenho que dar graças a Deus, por tudo o que ele me deu de muito bom nesta vida, é o relacionamento que tenho com meus filhos, que considero realmente excepcional. Dois deles trabalham aqui comigo e isso é uma das coisas mais entusiasmantes. Até nesse fazer de novo, fazer um novo Pão de Açúcar, fazer com eles é muito bom, com a Ana e com o João. Entre os que não participam do negócio tem o Pedro Paulo, piloto de Fórmula 1, e a Adriana, e com ambos o relacionamento é muito bom. Agora, com os dois que estão aqui, o relacionamento é o mais estreito possível.

das 18 horas. Não almoça e aproveita o horário, bem como a noite, para praticar esporte. Aos 59 anos, está em plena forma e parece ainda mais rejuvenescido quando fala do desempenho da empresa nos últimos anos. Conta que os momentos difíceis o tornaram mais humano e mais humilde. Foi assim, transmitindo vibração e segurança, que ele concedeu esta entrevista ao editor executivo *Rafael Varela* e ao repórter *Luiz Gonzaga de Almeida*.

SH: E quanto ao Pedro Paulo? O senhor fala sempre com ele? O que acha da carreira que ele escolheu?

Abílio: Eu falo com o Pedro quase todos os dias, às vezes mais de uma vez por dia. Nós trocamos muitas idéias, eu estou muito atento sempre às coisas que ele faz e, na medida do possível, procuro estar sempre presente, embora não pessoalmente. Ele leva a vida que escolheu, e eu até o incentivei a isso no começo, porque ele era uma constante preocupação para mim pelo fato de dirigir em alta velocidade pelas ruas e pelas estradas. Eu disse que se ele gostava tanto de correr, que procurasse o lugar adequado e o carro adequado. E ele começou a correr de kart, até um pouco tarde, com 16 para 17 anos. Teve uma boa ascensão no kart, fez excelentes corridas, e aí pegou o gosto. Fez um ano de Fórmula Ford aqui, depois mais um ano de Fórmula 3 sul-americana, depois dois anos na Inglaterra na Fórmula 3000, com uma equipe italiana, e aí conseguiu entrar na Fórmula 1 no ano passado, numa equipe muito fraca, em que ele não pôde praticamente apresentar nenhum resultado. Este ano está numa equipe intermediária, e já tem apresentado resultados bastante bons.

SH: Em relação a ele, como o senhor convive com a questão do perigo, por exemplo?

Abílio: Por um lado eu tenho orgulho. Por outro, quando falo com ele por telefone, fico dizendo: "Pedro, vai devagar e coisa e tal, vê lá, se estiver chovendo não aperta muito..." E eu já estive do outro lado, também já corri de automóvel e sei um pouco o que é isso. Então, fico numa certa ambigüidade mas dá para administrar isso.

SH: O senhor é um homem que conheceu as glórias do sucesso como pessoa e como empresário, mas por outro lado também viveu grandes tensões, chegando a ver sua empresa quase sucumbir poucos anos atrás. Como essas coisas mexeram com sua vaidade?

Abílio: Olha, dizer que não mexem com a vaidade... mexem sim. Foi muito sofrido, mas depois que você consegue passar por essas crises e tem a felicidade de superar, o que você ganha é muito gratificante. Eu diria que, segundo o que acredito, as pessoas crescem é no sofrimento, é nos momentos difíceis. Eu cresci muito na crise, acho que hoje sou um cara, inclusive, muito mais humano, muito mais voltado para as pessoas e muito mais humilde do que era antes da crise. Isso é muito importante para mim. No momento em que você volta de novo, ao ponto de as pessoas dizerem "puxa, ele está vencendo novamente, virou o jogo, etc.", você tem que saber ver com humildade. E saber que isso é uma coisa que você conquistou com o seu trabalho, com o seu esforço, mas é uma coisa que, olha, hoje você tem na vida e amanhã pode não ter. O importante é você saber viver o momento. E isso é muito ►

Amostra

Supermercado é logística

Revista SuperHíper - SP

Capa e 110 a 113

ENTREVISTA

ABÍLIO DINIZ

importante para a empresa também. O Pão de Açúcar hoje, depois que foi reconstruído, ressuscitado, está mais fortalecido, mais revigorado, está atlético, vibrante em sua trajetória.

SH: Como o senhor avalia o supermercado hoje?

Abílio: O nosso pensamento aqui é o seguinte. O ramo de supermercados é um ramo de altíssima tecnologia. E as empresas que se saem melhor são as que têm dado atenção à busca de know-how, ao aumento de tecnologia de todas as formas. Supermercado é fundamentalmente um negócio de logística, de transferência de mercadorias. Você compra, armazena e transfere mercadorias para a loja e daí para o cliente. E tem que fazer isso da maneira mais eficiente, mais econômica e, se possível, mais agradável. Hoje a logística é extremamente sofisticada, está aliada a sistemas, a tecnologia. Então não tem segredo. Se você me perguntar qual a chave da nossa virada, não há grandes segredos.

SH: O que aconteceu, afinal, com o Pão de Açúcar no início da década e o que permitiu essa recuperação extraordinária?

Abílio: Aconteceu que nós simplesmente perdemos a nossa eficiência, a produtividade, e tomamos consciência disso. Os nossos índices de venda média por check-out, por metro quadrado e por funcionário eram os piores possíveis. Quando começamos a reconstruir o Pão de Açúcar vimos claramente que tínhamos que recuperar a eficiência, tínhamos que buscar tecnologia e sermos de fato uma empresa calcada em tecnologia. E fundamentalmente a tecnologia está em logística e informática. Temos investido demais nisso. Investimos em buscar novos conhecimentos em todos os campos, somos uma empresa que usa consultores externos, busca aqueles que têm uma tecnologia nova que pode nos ajudar. O nosso desenvolvimento tecnológico é que nos tem possibilitado avançar tanto nos últimos tempos.

SH: Como dirigente de empresa o senhor é um homem centralizador? Delega hoje mais do que antes?

Abílio: É evidente que eu delego. Quando voltei, em 90, a participar do dia-a-dia, passei a ir aos detalhes. E eu vou muito a lojas, não só às nossas mas também às da concorrência. Pelo menos um dia por semana, na minha rotina e na dos executivos do Pão de Açúcar, tem a visita a lojas. Porque nós não

vivemos deste escritório, não vivemos do depósito nem de nada, nós vivemos é da loja. E se nós não estivermos constantemente em observação daquilo que acontece dentro da loja nós não saberemos administrar.

SH: Quais os caminhos que o senhor projeta para a empresa? Para onde vai o Pão de Açúcar?

Abílio: Queremos ser os melhores e estamos dando a maior força nas áreas de logística e de sistemas. Todas as lojas estão interligadas, inclusive as descentralizadas, que estão amarradas no mesmo sistema de rede. Da mesma forma que elas têm, por exemplo, todas as informações de compras do departamento

comercial, elas têm regras sobre até onde podem ir. Então, estamos preparados para crescer. Este ano foi um ano de compra de pontos e de fechamento de pontos. O Pão de Açúcar chegará facilmente a uma companhia de US\$ 5 bilhões no ano que vem. Daí para frente teremos que ver em que ritmo queremos crescer.

SH: E quanto ao mix das bandeiras da empresa? O Pão de Açúcar vai continuar com as atuais divisões de varejo?

Abílio: Fora a divisão Eletro, que é um negócio inclusive menor, nós temos duas classificações aqui, independentemente das bandeiras: as grandes superfícies (Extra e Superbox) e os supermercados (Pão de Açúcar). Estávamos com uma certa dificuldade

para crescer nos supermercados, até porque somos muito rigorosos. Por exemplo: não se pode abrir uma loja sem que ela contribua para fazer crescer a média de vendas por metro quadrado da divisão onde ela se insere. Porque queremos aumentar cada vez mais a produtividade. Temos dificuldades para crescer em supermercados porque a média de vendas já é alta, para uma rede do tamanho da nossa. Agora, depois de muito trabalhar, inclusive com pesquisas, acho que estamos encontrando a fórmula para crescer também na área dos supermercados.

SH: Qual o peso de cada uma dessas áreas nas vendas da rede?

Abílio: As grande superfícies e os supermercados participam mais ou menos com 50% cada. A nossa idéia, inclusive para manter esse formato, com o qual estamos satisfeitos, é continuar fazendo a companhia crescer homogeneamente entre hipermercados e supermercados. Até agora não temos aberto muitas lojas de supermercado, mas acabamos de colocar o ovo ▶



“Eu cresci muito na crise. Hoje sou muito mais humano e humilde. O importante é você saber viver o momento”

Amostra
Supermercado é logística
Revista SuperHíper - SP
Capa e 110 a 113

ENTREVISTA

ABÍLIO DINIZ

de Colombo em pé, um projeto que ainda não podemos divulgar. Embora houvesse abertura de hipermercados, não estávamos causando desequilíbrio graças a um programa muito forte de reformas nas lojas já existentes de supermercado. Esse programa fez com que muitas lojas dobrassem a venda. A linha é essa.

SH: Quanto ao cheque pré-datado, como o senhor lida com essa questão? O supermercado vai virar financeira?

Abílio: Esse é um fato estrutural do País. O País está montado no crédito. Desde a estabilização, o crédito passou a ser mais e mais importante para o País, inclusive dando acesso a gente de menor renda a bens que não poderiam adquirir a não ser por meio do crédito. As vendas a varejo, não só dos supermercados, estão sendo puxadas pelo crédito há muito tempo. É natural que os supermercados fossem levados também para o tal cheque pré-datado. Só que isso era um engodo, e todo mundo sabia disso. Porque muitos dizem que o seu pré-datado não tem juros, etc. Não tem juros porque está embutido no preço! Não existe festa grátis, certo? O Pão de Açúcar quebrou muito a cabeça com esse assunto para ter a coragem, num determinado momento, de enfrentar a questão da colocação dos juros, para restabelecer a verdade. Mercadoria é mercadoria, financiamento é financiamento. Penso que os que forem inteligentes vão caminhar por aí.

SH: Qual a sua avaliação do Real, da situação que o País está vivendo atualmente, do próprio presidente?

Abílio: O Plano Real foi um sucesso, deu a nós a estabilização, há mais de duas décadas que não tínhamos nada parecido com isso. É um sucesso e acho que veio para ficar, acho que a estabilização está praticamente consolidada. O que precisa é o Brasil tomar cuidado para não incorrer em erros que possam perturbar esta estabilidade. Eu particularmente sou um apreciador do presidente Fernando Henrique, conheço razoavelmente bem a sua equipe econômica, acho que o Brasil está avançando, talvez não na velocidade que a gente gostaria. É difícil conter uma natural ansiedade de querer que as coisas aconteçam mais rápido.

SH: Como, a seu ver, estão sendo conduzidas as reformas constitucionais?

Abílio: É como o presidente tem dito: nós precisamos fazer reformas, reformas estruturais, e isso dentro da democracia que temos, com Congresso funcionando, com cada um dos políticos tendo a sua cabeça, a sua opinião, os partidos a mesma coisa. Acho que as dificuldades que o presidente tem enfrentado são compreensíveis. Ele passou os dois primeiros anos de seu governo procurando corrigir erros de governos passados e construindo uma base sólida. Isso nos levou à recessão, recessão é um termo muito forte, nos levou a uma certa diminuição da atividade econômica, e neste momento o governo todo está voltado para o aspecto social.



“Queremos ser os melhores. Estamos preparados para crescer. Seremos uma rede de US\$ 5 bilhões no ano que vem”

SH: Os índices de desemprego estão muito elevados, na sua visão?

Abílio: Estão um pouco mais altos do que seria admissível para um País como o nosso. Para a baixa renda e a má distribuição dessa renda, o desemprego não é realmente aquilo que a gente gostaria de ter. Acho que nesses dois próximos anos do governo vai haver uma reativação da atividade econômica, que terá que ser feita com certo cuidado para não pôr em risco tudo aquilo que já foi conseguido.

SH: Numa entrevista em 1992 o senhor manifestou o desejo de escrever um livro sobre sua vida empresarial.

Esse projeto está ainda vivo?

Abílio: Sim, está bem vivo. É que duas coisas ocorrem. Por um lado, todo dia ocorrem fatos novos e interessantes, felizmente fatos bons, alegres. Aí eu digo que é melhor esperar para colocar tudo no livro. E, por outro lado, tem faltado tempo para parar um pouco, diminuir o ritmo de atividade para pensar no livro. O livro está aqui, na minha cabeça, a idéia está firme, mas por enquanto eu não abri espaço para fazê-lo. Eu tinha um certo projeto de que após a abertura de capital eu iria fazendo um afastamento gradativo do dia-a-dia da empresa. Acontece que, após a abertura de capital, tantos e tantos desafios novos foram surgindo, na empresa e no mercado, que eu, junto com as pessoas que trabalham comigo, decidimos que não era o momento de diminuir o ritmo. Mas vai chegar o dia, e não vai demorar muito, que eu vou deixar de participar tão diretamente do dia-a-dia e nesse momento acho que eu escrevo o livro.