

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

Ano 13/Número 8/Agosto de 1987

Superhíper

Revista Mensal da
Associação Brasileira dos Supermercados



■ **Entrevista com Abílio Diniz
e o perfil da maior rede
do setor**

■ **Operação:**

*livros, brinquedos e cosméticos
- seções em ritmo de expansão*

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

entrevista

Abílio dos Santos Diniz

Abílio dos Santos Diniz é um nome nacionalmente conhecido como diretor-superintendente de um gigantesco conglomerado que reúne 28 empresas, operando cerca de 700 lojas no Brasil e 45 no exterior. Foi um dos fundadores da ABRAS e seu vice-presidente nos primeiros tempos quando, ao lado de Fernando Pacheco de Castro e outros pioneiros, trabalhou pela consolidação da entidade. Também foi um dos fundadores da Associação Paulista de Supermercados — APAS.

Toda a sua carreira profissional esteve ligada ao nome Pão de Açúcar que, sob sua direção, de seu pai e irmãos, transformou-se na maior rede de comércio varejista do país. A partir de 1974, tornou-se sucessivamente membro do Conselho de Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Fundação Getúlio Vargas), membro do Conselho Consultivo do Unibanco, membro do Conselho Superior de Economia da Fiesp e membro do Conselho Monetário Nacional.

Nesta entrevista exclusiva a **Superhíper**, o diretor-superintendente do Grupo Pão de Açúcar fala sobre a sua empresa, a ABRAS, a conjuntura atual do país e o papel que a iniciativa privada deve exercer dentro dela.

Superhíper — *Qual sua opinião sobre o Plano Bresser?*

Diniz — Temos que distinguir duas coisas diferentes. A primeira delas é o Plano que está em curso atualmente, iniciado em 12 de junho, que chamo de pré-Plano Bresser, ou plano emergencial ou até plano antiaços, elabo-

Em defesa dos interesses do setor



Texto: José Vital Martella Monteiro

Fotos: Márcia Rebello

borado para tirar o país da pior crise financeira de sua história e procurar estancar uma inflação que caminhava para mais de 1 000% ao ano e taxas de juros com valores nominais semelhantes. Como pré-plano, composto de medidas de curtíssimo prazo para diminuir a inflação, diminuir os valores nominais das taxas de juros, dar mais fôlego às empresas e aumentar o po-

der aquisitivo da população, acredito que atingiu seus objetivos. Evidentemente, a fase mais difícil foi conter a inflação num patamar baixo após um período de descongelamento, ou melhor, de flexibilização dos preços, mas mesmo isto acredito que já foi obtido e agora vai haver condições para a segunda fase, para o ministro implementar o verdadeiro Plano Bres- ▶

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

ser, com as medidas de médio e longo prazo necessárias. Diria que as coisas no setor econômico só não caminharão bem se não houver espaço político para as mudanças estruturais que o país necessita.

Superhíper — *Qual seria esse espaço político?*

Diniz — Apenas para citar alguns exemplos, os políticos têm que compreender que é necessário apoiar um programa de austeridade. Nenhum governo pode gastar, sistematicamente, muito mais do que arrecada. Mesmo dentro de uma idéia Keynesiana de aceitar um certo déficit público em determinados momentos, é absurdo aceitar um déficit público de 7%, que foi o índice que chegamos a atingir no primeiro semestre e, para se chegar a um número razoável, em torno de 1% a 2%, há necessidade de austeridade. Por outro lado, precisamos diminuir a luta entre preços e salários. Os empresários devem conter suas reivindicações de preços, os trabalhadores as suas no que diz respeito a salários e os políticos não podem utilizar-se de um ou de outro com finalidades eleitorais. Entre as medidas estruturais existe o problema da dívida externa, que precisa ser negociada, com soberania, com respeito aos interesses nacionais, mas negociada para nos tirar desse imobilismo em que a moratória nos lançou. Todas essas atitudes, e outras mais, precisam do que chamo de espaço político necessário para a economia andar bem.

Superhíper — *O que espera da Constituinte?*

Diniz — Em primeiro lugar, que os constituintes se acertem e comecem a fazer a Constituição, porque por enquanto 95% dos assuntos discutidos pertencem à legislação ordinária, aos interesses setoriais. Em segundo lugar, espero que a nova Constituição esteja voltada para o fortalecimento da economia de mercado, da iniciativa privada. O Estado é mau empresário, por definição, não apenas no Brasil, e seu

“Os políticos têm que apoiar um programa de austeridade. Nenhum governo pode gastar, sistematicamente, mais do que arrecada”

papel na economia deve ser diminuído. Acredito que, mesmo nos temas mais polêmicos, como a estabilidade no emprego, por exemplo, deverá prevalecer o bom senso e teremos uma Constituição de centro, independente do trabalho feito até agora por grupos mais extremistas.

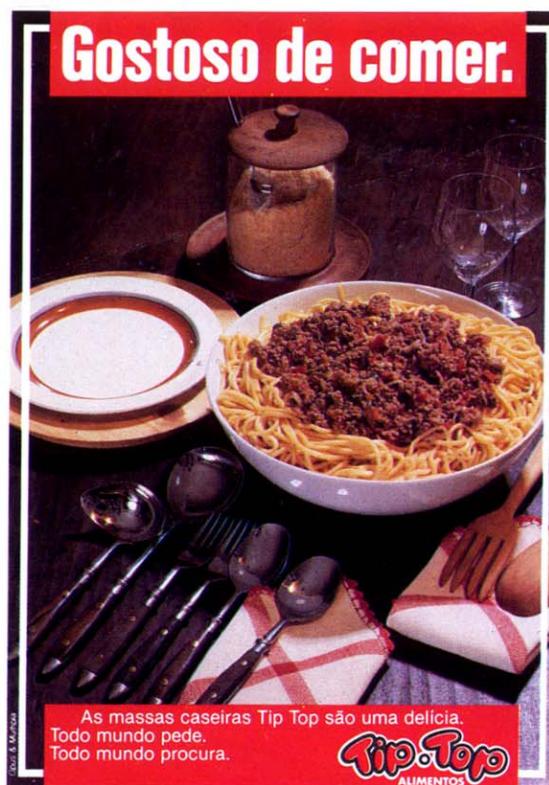
Superhíper — *Qual deve ser o papel do governo na distribuição de bens e produtos?*

Diniz — O governo deve ser mais ou menos como o juiz de futebol. Quanto menos se percebe, numa partida, que ele existe, melhor terá sido sua atuação. A ingerência governamen-

tal em qualquer setor da economia é ruim e prejudicial ao trabalho da iniciativa privada. É claro que, em determinados momentos, em situações excepcionais de mercado, o governo pode e deve intervir, mas nunca como regra geral.

Superhíper — *É possível acontecer isso no Brasil, com seus 8,5 milhões de quilômetros quadrados e 70 milhões de seus habitantes colocados à margem do mercado de consumo?*

Diniz — É perfeitamente possível. Mesmo nas regiões mais longínquas do país existe um sistema de distribuição pelo menos razoável. Essa ▶



Gostoso de comer.

As massas caseiras Tip Top são uma delícia. Todo mundo pede. Todo mundo procura.

Tip Top
ALIMENTOS

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

história de que a iniciativa privada não chega onde o consumo é baixo não passa de ficção, porque a iniciativa privada não precisa partir dos grandes centros para chegar às regiões mais pobres. O que vemos nas regiões mais carentes é que a própria população acaba se organizando e tendo seus métodos de distribuição. É só estimular a iniciativa privada que ela suprirá todas as necessidades do Brasil.

Superhiper — *Como surgiu a ABRAS e qual foi o papel de Abílio Diniz?*

Diniz — Inicialmente foi um movimento paulista, um movimento regional que depois atingiu a dimensão nacional. Surgiu principalmente da necessidade de os supermercadistas se unirem para tentar resolver seus problemas, principalmente com o poder público e, naquela época, principalmente com o poder público municipal, ou com os vários poderes públicos municipais. A idéia de união é muito simples, pois o velho refrão diz que ela faz a força. A ABRAS nasceu da necessidade de ter mais pessoas com o mesmo pensamento, a mesma filosofia, os mesmos interesses, lutando em benefício de todos. Minha participação foi de auxiliar o saudoso Fernando Pacheco de Castro a organizar aquela pequena estrutura original.

Superhiper — *E o papel de Fernando Pacheco de Castro?*

Diniz — Extremamente importante, como o de todos os pioneiros, que retiraram tempo de seu trabalho ou de seu lazer para dedicar-se aos assuntos associativos. Temos que lembrar também de outro companheiro, que nunca figurou na diretoria da ABRAS, mas que teve um papel extraordinário, o Philippe Alan. Outro que nos auxiliou muito foi o José Sulian Viana, gerente regional da NCR em São Paulo, que, entre outras coisas, emprestava uma sala para as primeiras reuniões e, por fim, não poderia deixar de citar o Ermírio Ferreira Neto, que era diretor do Sirva-se, que mais tarde seria incorporado ao Pão

“O Estado é mau empresário, por definição, não apenas no Brasil, e seu papel na economia deve ser diminuído”

de Açúcar, que também muito lutou no início da Associação.

Superhiper — *Em seu início, a ABRAS tinha, entre os pontos de seu programa, a luta contra a entrada do capital estrangeiro no varejo?*

Diniz — Não, de forma alguma, inclusive por questão de datas. A ABRAS foi fundada nos primeiros anos da década de 60 e a primeira empresa estrangeira a entrar no setor o fez alguns anos mais tarde. Nossas primeiras reuniões foram num pequeno auditório da NCR. Não havia qualquer preocupação com o capital es-

trangeiro, ou com qualquer tipo de concorrência. Éramos muito poucos e nossas empresas, pequenas. Havia, isso sim, a preocupação com o que entendíamos que iria se tornar uma classe, em defender os interesses daquilo que, sentíamos, iria se tornar uma classe importante, preocupação que se evidenciou, inclusive, com a criação de uma revista do porte da Superhiper.

Superhiper — *Como vê a entrada atualmente?*

Diniz — Fazendo a ligação entre o passado e o presente, sempre houve a idéia de que uma associação de ▶

Gostoso de vender.

Massa caseira
Lasanha caseira
Talhaçim caseiro
Tip-Top

Mais gostoso do que provar uma massa caseira
Tip-Top é observar o seu giro na gôndola. Ela não pára.

Tip-Top ALIMENTOS

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

“A ABRAS precisa mostrar à população e às autoridades o trabalho e o bem que os supermercados fazem para o Brasil”

regionais, ligadas a um centro de controle localizado em São Paulo. A mesma sistemática é seguida para as outras divisões do grupo.

Superhíper — *Como está a expansão do grupo no exterior?*

Diniz — Fomos inicialmente para Portugal porque constatamos um atraso muito grande em seu sistema de comercialização. Houve um convite oficial do governo português a Valentim dos Santos Diniz para que nos estabelecêssemos no país e a empresa cresceu bastante. Passou por um período de dificuldades políticas e chegamos a ficar ausentes da administração da companhia por três anos, quando ela esteve ocupada por um grupo de operários. Em 1978 retomamos o controle. Posteriormente fomos para a Espanha e Angola. Espanha pela pro-

ximidade geográfica e Angola por tratar-se, naquela ocasião, de um prolongamento de Portugal. Posteriormente vendemos a empresa na Espanha e em Angola continuamos mais como abastecedores do país do que como operadores de lojas. Em Portugal, a empresa continua crescendo e neste momento passa por um período de reformulação, pois decidimos ficar apenas com as grandes lojas, os hipermercados e as lojas de sortimento reduzido, que lá se chamam Mini-preço.

Superhíper — *Quais os planos da empresa para o futuro?*

Diniz — Aqui no Brasil a tendência também aponta para uma certa segmentação. Agora vamos nos dedicar mais à operação dos grandes hipermercados, como do Pão de Açúcar Especial, por exemplo, que é um novo tipo

de loja que está sendo implantado no país dentro das mais sofisticadas e modernas técnicas do auto-serviço, e também continuaremos com as lojas de sortimento reduzido. Estamos prosseguindo com a nossa expansão, só que ela raramente aparece nos números absolutos das estatísticas, porque não se traduz num aumento de lojas, mas na sua transformação, na abertura de umas e desativação de outras. Mas continuaremos o processo de expansão, que será mais acelerado ainda no ano de 1988.

Superhíper — *As negociações para a possível venda das lojas Sandiz fazem parte desta segmentação planejada?*

Diniz — As lojas Sandiz são as lojas de departamento do grupo, levam inclusive o nome da família, pois é uma conjugação de Santos e Diniz. Fazem parte de um segmento lucrativo e rentável, mas que não são nossa especialidade, que é o auto-serviço. Recentemente recebemos uma proposta de compra. Somos empresários e analisamos tudo o que nos chega às mãos. Inicialmente a proposta não foi atrativa e é possível que o negócio não venha a ser realizado. Se acontecer, abriremos mão desta divisão; se não acontecer, temos planos para sua expansão, inclusive com a abertura de novas lojas.

Superhíper — *E como a empresa se situa dentro da atual conjuntura econômica?*

Diniz — Conjuntura, o próprio nome já diz, é coisa transitória. Pode estar melhor ou pior, as pessoas podem estar otimistas ou pessimistas em determinado momento. O Pão de Açúcar sempre acreditou no Brasil e sempre cresceu nas crises e nos momentos mais difíceis. No ano passado, em pleno Plano Cruzado, onde reinavam a euforia, a incerteza e o retraimento nos investimentos, o grupo investiu mais de 60 milhões de dólares, o que representa uma confiança no país, independente da fase pela qual ele esteja passando. E continuamos assim. Neste instante acreditamos numa estabilização da economia e vamos continuar investindo em nossa expansão, sempre.

Chame um especialista da Seral



gôndolas **murais** **acessórios**
expositores **vitrines** **arames**

A SERAL não se limita a produzir somente gôndolas, ela produz toda uma linha de equipamentos complementares que, no conjunto, constituem um sistema de exposição de mercadorias.

Chame um especialista da SERAL, nós temos certeza de que poderemos propor a forma mais adequada para expor suas mercadorias e aumentar seus lucros.



SERAL DO BRASIL S/A. - Indústria Metalúrgica S/A.
Av. Brig. Faria Lima, 1451 - 5º andar - conj. 53 CEP: 01451
Fone (011) 814-8066 - Telex (011) 38543 SBIM - São Paulo

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

O Império dos Diniz



Seguindo a palavra de ordem da expansão contínua, a maior rede de supermercados da América Latina apresenta os números fantásticos de sua vitalidade econômica e financeira

Texto: José Vital Martella Monteiro

Fotos: Márcia Rebello

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

Foi ainda neste período que a empresa adquiriu o controle de algumas redes já instaladas, entre as quais a Carismo, em Belém, com oito lojas. Em 1976 foram incorporadas as redes Comprebem, do Recife, com 13 lojas, e a Eletro radiobraz de São Paulo, com 52, que significou, na época, a maior transação do gênero e garantiu, definitivamente, a liderança do setor para o Pão de Açúcar, sob o ponto de vista de número de pontos-de-venda. Também foram adquiridas as redes Superbom, Peg-Pag, Mercantil São José, Auto-Serviços do Nordeste e Comercial Rodolfo Pfuertzenreiter. Com a consolidação da Divisão de Va-

rejo foi efetivada a fusão jurídica de todas as empresas sob a denominação de Companhia Brasileira de Distribuição.

Em 1984, continuando a política de aquisição de empresas como forma de expandir sua rede de varejo, a Companhia Brasileira de Distribuição comprou 15 lojas do Supermercado Mini-preço em Natal e mais seis lojas das organizações Morita, localizadas em Mato Grosso e Rondônia, além de continuar expandindo o número de seus próprios pontos-de-venda.

Os respeitáveis números de quem fatura mais de 2 bilhões de dólares

Atualmente a Companhia

Brasileira de Distribuição opera os Supermercados Pão de Açúcar, as lojas de departamento Sandiz, as lojas de sortimento reduzido Minibox, os hipermercados Jumbo-Eleto e os depósitos de alimentos Superbox. São ao todo cerca de 630 lojas, que ocupam uma área total de 1 795 207 metros quadrados, e onde trabalham aproximadamente 45 mil funcionários.

A empresa holding controladora do grupo, denominada juridicamente Pão de Açúcar S.A. Indústria e Comércio, controla, além da Companhia Brasileira de Distribuição, uma imobiliária, uma administradora de bens, agência de publicidade, concessionárias de veículos, em-

presa de consultoria e marketing, empresas financeiras, restaurantes e lanchonetes, empresas de turismo, agropecuárias e a divisão internacional, que opera em Angola, Portugal e Luxemburgo. Ao todo, o grupo emprega cerca de 55 mil pessoas.

A Companhia Brasileira de Distribuição faturou em 1986 a respeitável quantia de 27 358 381 mil cruzados, o equivalente a aproximadamente 2 bilhões de dólares. A estimativa atual (julho) para 1987 é de obter um faturamento de 61 bilhões de cruzados. Em 1986 a margem de lucro bruto da empresa como um todo foi de 19,74%, os custos operacionais globais alcançaram a cifra de

TIPOS DE UNIDADES E SUAS LOCALIZAÇÕES

Informações atualizadas até 31.12.86

TIPOS DE UNIDADES

ESTADOS (19)	CIDADES	SUPERM.	MINIBOX	SUPERBOX	HIPERM.	MAGAZ.	SANDIZ	TOTAL
S. Paulo	69	93+3 ESP	110	6	40	31+2 PF	4	289 SP
Bahia	1		1	1			1	3 BA
Ceará	6	12	18		4	3		37 CE
D. Federal	1		11	1	5		1	18 DF
Goiás	8		12		1			13 GO
Maranhão	3	1	2					3 MA
Mato Grosso	6	2	17		5			24 MT
Mato G. do Sul	1		3		1			4 MS
Minas Gerais	13	8	22		3	4		37 CE
Pará	5	6	15		1			22 PA
Paraliba	1	2	1		1			4 PB
Paraná	13	1	15		4	2		22 PR
Pernambuco	9	6	30	1		1		38 PE
Piauí	2	6	7					13 PI
R. G. do Norte	6	9	10					19 RN
R. G. do Sul	1						1	1 RS
Rio de Janeiro	14	9	42	1			2	54 RJ
Rondônia	1				1			1 RO
Sta. Catarina	7	2	11		5			18 SC
TOTAL	167	160	327	10	71	43	9	620 BR

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

17,76% e a margem de lucro líquido 1,98%.

Dados referentes a 31 de dezembro de 1986 indicavam que o Pão de Açúcar estava presente em 167 cidades de 19 Estados brasileiros, na seguinte proporção: 160 lojas de supermercados convencionais, 327 lojas de sortimento reduzido, que têm a marca fantasia de Minibox, dez supermercados convencionais simplificados, que a empresa considera depósitos alimentícios com o nome de Superbox, 71 hipermercados, 43 lojas de magazine e nove lojas de departamentos, que levam o nome de Sandiz. A partir do segundo semestre a Companhia Brasileira de Distribuição começou a implantar as lojas Pão de Açúcar Especial, supermercados mais sofisticados resultantes de transformações de lojas já existentes. Além destas, existem duas lojas, em São Paulo, Peg e Faça, que comercializa ferramentas e materiais para trabalhos manuais.

Os supermercados convencionais da empresa comercializam de 6 mil a 10 300 itens, o especial 7 300, as lojas de sortimento limitado de 700 a 1 200, os supermercados simplificados de 4 600 a 5 800, os hipermercados de 11 300 a 21 700, os magazines de 8 600 a 13 100 e, finalmente, as lojas Sandiz vendem cerca de 14 mil itens diferentes.

A área total de vendas era, em junho de 1987, de 687 207 metros quadrados; a área de depósito, 260 mil metros quadrados e de estacionamento 748 mil metros quadrados. A venda mensal por funcionário, sempre em números calculados em junho de 1987, foi de



Com as lojas de bricolage Jumbo Peg e Faça, o Grupo Pão de Açúcar inovou mais uma vez na área de varejo.

123 633 cruzados, a venda mensal por metro quadrado de 7 567 cruzados, a venda média mensal por cliente de 233 cruzados e a venda média por check-out de 3 610 cruzados.

São Paulo é o Estado que conta com a maior concentração de lojas da rede, 289 no total, presentes em 69 cidades (dados de dezembro de 1986) na seguinte proporção: 96 supermercados (três dos quais especiais), 110 lojas de sortimento reduzido, seis superbox, 40 hipermercados, 33 magazines (dos quais dois Peg e Faça) e quatro lojas de departamentos. Em segundo lugar vem o Estado do Rio de Janeiro, onde existem 54 pontos-de-venda espalhados em 14 cidades divididos em: nove supermercados, 42 Minibox, um Superbox e uma loja Sandiz (veja tabela anexa).

Em todo o Brasil, a Companhia Brasileira de Distribuição trabalha com aproximadamente 9 500 fornecedores, dos quais os principais são, por ordem de importância, a Nestlé, Gessy Lever, Brastemp, Johnson & Johnson, Cia. União dos Refinadores, Orniex, Sanbra, Leite



Os hortifrutigranjeiros expostos nas lojas vêm diretamente do Entrepósito de Ibiúna.

Paulista, Refinações de Milho Brasil e Colgate Palmolive. Apenas para citar alguns exemplos, em 1985 a empresa vendeu 115 557 686 latas de óleo de soja, 160 mil toneladas de arroz, 1 543 271 tubos de creme dental, 430 mil pares de tênis, 120 mil liquidificadores, 500 toneladas de toalhas e 100 mil bicicletas.

Além disso, a rede funciona com uma linha de aproximadamente 160 itens de marca própria e genéricos que compreendem alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza. Em 1985 foi criado em Alphaville, São Paulo, o Laboratório Central de Desenvolvimento e Controle de Qualidade para a realização de testes e pesquisas visando aprimorar

a qualidade desse tipo de produto.

A compra de gêneros hortifrutigranjeiros, em São Paulo, é feita através do Entrepósito de Ibiúna (cidade localizada a algumas dezenas de quilômetros da capital), onde cerca de 700 produtores da região movimentam mais de 2 mil toneladas de produtos por mês e permite ao Pão de Açúcar obter estes gêneros perecíveis em condições de qualidade, acondicionamento e transporte controlados. Nas outras regiões e Estados onde opera, este tipo de produto também recebe atenções especiais dos departamentos de compra locais.

A Companhia Brasileira de Distribuição mantém a maior área coberta de ar-▶

Amostra

Entrevista com Abílio Diniz e o perfil da maior rede do setor

Revista SuperHíper - SP

Capa e 45 a 60

mazenagem contínua do Brasil, 67 mil metros quadrados, em seu depósito central localizado em Alphaville, inaugurado em 1986. Além disto conta com 40 outros depósitos em vários Estados. Sua frota própria, composta por cerca de 700 caminhões, foi responsável pela movimentação, em 1985, de mais de 900 mil toneladas de mercadorias.

Todo esse amplo complexo de distribuição varejista é controlado e dirigido através do Centro Administrativo, inaugurado em 1986, em São Paulo, num terreno de 35 mil metros quadrados. Atualmente estão em funcionamento dois prédios, de um conjunto de seis, planejado para abrigar todas as áreas administrativas do grupo e uma ampla infraestrutura de serviços. A administração é feita fundamentalmente por resultados, com ampla margem de autonomia para as várias divisões e filiais regionais e controles centralizados na matriz.

Segmentação para acompanhar o mercado, aperfeiçoamento tecnológico e muita flexibilidade

Em rápidas palavras poderia se dizer que os planos futuros da maior rede de supermercados do país se reduzem a estratégias que a mantêm nesta posição. Novas ampliações, aberturas e transformações de lojas estão previstas para os próximos meses, com o objetivo de aproveitar todas as oportunidades de mercado existentes.

Segundo o diretor-superintendente do grupo, Abí-



Do depósito central do Pão de Açúcar saíram em 1985 mais de 900 mil toneladas de mercadorias.

lio dos Santos Diniz (veja entrevista nesta edição), a divisão de supermercados procurará estabelecer uma certa segmentação em seus novos empreendimentos que se traduzirá na abertura de um maior número de lojas de sortimento limitado e, por outro lado, na transformação de lojas em supermercados especiais, mais sofisticados, voltados para um público de poder aquisitivo maior.

Ao mesmo tempo continua seu esforço para o aprimoramento tecnológico, que se traduzirá, entre outras coisas, na continuidade das experiências que a empresa vem realizando no campo da automação comercial, inclusive com medidas para a adoção de scanners para leitura do código de barras, quando tal tecnologia se mostrar viável no Brasil, pois afinal as grandes características que o Pão de Açúcar demonstrou durante toda sua existência foram sempre a flexibilidade e a capacidade de expansão em todas as conjunturas do mercado. ■