

**Amostra**  
**Exemplo de boa governança e de como enfrentar a crise**  
**Revista Lide - SP**  
**Capa e 18 a 23**

# L I D E

Uma publicação do LIDE – Grupo de Líderes Empresariais Ano 4 – nº 18 – 2009



## NEGÓCIOS

Como grandes empresas, a exemplo do Pão de Açúcar, estão vencendo a crise

## INTERNACIONAL

Colômbia abre mercado para o empresariado brasileiro

## BARACK OBAMA

O peso do voto de confiança mundial

Abílio Diniz,  
presidente do  
Conselho de  
Administração do  
Grupo Pão de Açúcar

**Amostra**  
**Exemplo de boa governança e de como enfrentar a crise**  
**Revista Lide - SP**  
**Capa e 18 a 23**



## Amostra

### Exemplo de boa governança e de como enfrentar a crise

Revista Lide - SP

Capa e 18 a 23

# EXEMPLO DE BOA GOVERNANÇA E DE COMO ENFRENTAR A CRISE

Grupo Pão de Açúcar exhibe resultados espetaculares em meio à crise, contrata mais de mil empregados e pode investir 1,2 bilhão de reais em 2009. Em entrevista exclusiva à LIDE, Abílio Diniz conta como alcançou esse desempenho

**N**o início do mês de março, em meio ao nevoeiro despertado pela crise internacional, o Grupo Pão de Açúcar, uma das maiores corporações do país, revelou seu balanço financeiro de 2008. O que se viu é que as duas rochas que o simbolizam continuam, exuberantes, no mesmo lugar – e mais sólidas do que nunca. Com reservas de 1,7 bilhão de reais em caixa, lucro líquido de 372 milhões de reais, 30% superior ao registrado em 2007, e orçamento de 1,2 bilhão de reais para 2009, bem superior aos 550 milhões de reais investidos no ano passado, a holding de capital aberto que controla quatro bandeiras do varejo supermercadista atravessa um dos melhores momentos de sua história. “Nos preparamos para a crise e estamos colhendo os resultados de boas práticas de governança corporativa”, resumiu à LIDE o empresário Abílio Diniz, presidente do Conselho de Administração do Pão de Açúcar e uma das vozes mais respeitadas do empresariado nacional. “A econo-

mia estava caminhando para um mundo de fantasia, irreal, e nós percebemos isso a tempo.”

Para alcançar os resultados espetaculares de 2008 e entrar em 2009 a plena força – a ponto de ter contratado nada menos que 1,4 mil funcionários em janeiro –, Abílio e seu grupo redimensionaram o plano de investimentos da companhia, executaram um exaustivo trabalho de baixa de estoques e, agora, criaram um comitê destinado exclusivamente a atuar pela melhor performance de suas ações na Bolsa de Valores. Movimentos de quem não tem medo da crise. “Para enfrentar esse momento, é preciso ter caixa, ficar quieto, abaixar a cabeça e esperar a tempestade passar”, aconselha, com bom humor, o empresário eleito mais de uma vez, por órgãos como os jornais *Valor Econômico*, *Gazeta Mercantil* e a revista *IstoÉ Dinheiro*, a personalidade empresarial do ano no Brasil. À LIDE, para analisar a crise, ele concedeu uma entrevista exclusiva cujos trechos principais estão a seguir:

**Amostra**  
**Exemplo de boa governança e de como enfrentar a crise**  
**Revista Lide - SP**  
**Capa e 18 a 23**

| **CAPA / INVESTIMENTOS**

“Os primeiros sinais da crise puderam ser vistos por todos, mas foram ignorados pela maioria”

**LIDE** – Qual o seu diagnóstico sobre a crise?

**Abílio Diniz** – O que dá para ver é que esta é uma crise que já vinha sendo anunciada há muito tempo. Havia uma percepção muito grande de que a economia caminhava, cada vez mais, para um mundo irreal, que pode até ser chamado de mundo da fantasia. Os ativos estavam supervalorizados, os múltiplos pagos pelas empresas vinham muito acima do que seria um retorno considerado adequado, o mercado estava muito especulativo e com apostas excessivamente altas. Ganhava-se muito dinheiro ou, ao menos, havia expectativa de se ganhar muito. A verdade é que estava fácil ganhar dinheiro, este é um ponto que temos de reconhecer. Mas também, evidentemente, estava fácil perder. Quando uns ganham muito, outros têm de perder.

**LIDE** – Quais foram os sinais mais evidentes de que a crise batia à porta?

**Diniz** – Os primeiros sinais puderam ser vistos por todos, mas ignorados pela maioria. Aquilo que é considerado o início da crise, a bolha imobiliária nos Estados Unidos e na Europa, teve seus sinais evidenciados durante muito tempo. O problema que ocorreu no mercado financeiro também já era anunciado. O que aconteceu foi um aumento muito grande da desregulamentação do setor financeiro. E a maneira como esse setor concedia o crédito, com grande facilidade, já era uma preparação para um dia perder. Os ativos podres, hoje, estão nos bancos, e isso não aconteceu por acaso. Não é obra de fatalidade nenhuma. Isso foi construído, e construído durante muito tempo, com uma certa complacência dos órgãos reguladores, quer sejam os bancos centrais, os governos, as Bolsas de Valores e os mecanismos de fiscalização das companhias abertas. Outro ponto que explica a crise está nos erros cometidos pelos executivos com a negligência dos donos do capital, os acionistas. Hoje, principalmente nos Estados Unidos, culpa-se muito os executivos pela má condução das companhias. Mas e os donos, os acionistas, o que eles fizeram? É claro que eles deram liberdade demais para seus executivos.

**LIDE** – No ápice dos ganhos fáceis, muita gente aproveitou para enterrar as empresas familiares.

**Diniz** – Existe muita negligência



**Amostra**  
**Exemplo de boa governança e de como enfrentar a crise**  
**Revista Lide - SP**  
**Capa e 18 a 23**



GIUVANNA NUCCI

“O que eu digo é que os detentores do capital não assumiram a sua responsabilidade de controlar as decisões estratégicas das empresas”

também na empresa familiar. O que eu digo é que os detentores do capital não assumiram a sua responsabilidade de controlar as decisões estratégicas das empresas. Além disso, é preciso haver regras muito claras para o trabalho executivo. E como isso é feito nas companhias abertas ou familiares, de todos os tipos? Por meio do que se chama governança corporativa. Foi essa governança que falhou – e muito – nesse processo, o que permitiu que os executivos falhassem mais ainda. Tudo isso levou a uma situação muito irreal.

**LIDE** – Como está o Grupo Pão de Açúcar neste cenário?

**Diniz** – Muito bem. Nós acabamos entrando na crise muito bem preparados para enfrentá-la. No ano passado, sentimos que alguma coisa iria acontecer. Mantivemos o caixa alto, seguramos um pouco os investimentos no final de 2008 e agora continuamos nossos planos absolutamente dentro da tranquilidade. A questão é que eu não vou olhar o Brasil e a situação do mundo por meio da imagem que eu tenho da minha empresa.

**LIDE** – Mas é um fator positivo o grupo ter contratado 1,4 mil colaboradores em janeiro.

**Diniz** – O varejo funciona assim. Janeiro é um mês em que ocorrem muitas recontrações de pessoas. De qualquer forma, nós estamos bem. Aliás, o comércio como um todo está bem, e o consumo interno, muito bem.

**LIDE** – Qual é a melhor fórmula para enfrentar a crise?

**Diniz** – Tem de ter caixa, ficar quieto, abaixar a cabeça e esperar a tempestade passar. E tem de aguentar.

**Amostra**  
**Exemplo de boa governança e de como enfrentar a crise**  
**Revista Lide - SP**  
**Capa e 18 a 23**

| **CAPA / INVESTIMENTOS**



“No passado, sofremos críticas que diziam que essa era uma empresa de um rosto só. Hoje, acredito, não é mais assim”

Nós aqui estamos fazendo isso. O Cláudio Galeazzi está fazendo um excelente trabalho na diminuição do volume total do estoque, com um índice de performance bastante bom. Nos últimos anos, tivemos certas dificuldades na parte administrativa, com presidentes que não tiveram o desempenho que a gente esperava. Mas desde a chegada do Galeazzi, as coisas voltaram a ficar muito tranquilas e resgatamos nossa performance. Se trabalhar certinho, dá. Se começar a inventar, criar muito, vai ter problemas.

**LIDE** – É o melhor momento da história do grupo?

**Diniz** – É um momento muito bom, repito. No passado, sofremos

críticas que diziam que essa era uma empresa de um rosto só. Hoje, acredito, não é mais assim. Não somos mais uma empresa familiar desde 1995. Gostamos de participar do mercado aberto. Quando iniciei a profissionalização, cometi o erro de dar um espaço muito grande para os executivos. Nós nunca deixamos, dentro do conselho de administração, de dar as diretrizes principais, mas aconteceu de, em nome da profissionalização, abrir um espaço operacional muito grande para os dois presidentes que estiveram aqui antes do Galeazzi. Isso não foi bom, principalmente no período de 2006 e 2007. A parte operacional ficou muito na mão dos executivos, e isso não foi bom. Com a chegada do Ga-

leazzi, em 2008, balizamos um pouco mais o caminho para ele, e isso foi excelente. Promovemos um alinhamento maior entre os acionistas e os executivos. Daí, voltamos a ser o que éramos, voltamos a trabalhar com tranquilidade e ter uma performance muito boa. Nada mais precisou mudar, apenas ter esse alinhamento entre conselho e profissionais, donos de capital e executivos.

**LIDE** – Ou seja, o dono tem sempre de estar em campo atuando, é isso?

**Diniz** – Não tenho dúvida nenhuma sobre isso. O papel do dono é fundamental. Mesmo quando a companhia não tem mais de 10% de suas ações na mão de uma pes-

## Amostra

### Exemplo de boa governança e de como enfrentar a crise

#### Revista Lide - SP

#### Capa e 18 a 23

soa, mesmo aí existe o bloco controlador. Esse bloco tem de exercer as suas atividades e responsabilidades dentro da companhia. A diretriz estratégica vem do dono, isto é, do conselho, daqueles que representam o capital. Os executivos podem dialogar muito, colocar suas opiniões, ideias e até a sua criatividade, mas a palavra final tem de ser dada pelo conselho, os chamados donos.

**LIDE** – Tem hora, então, que a democracia acaba na gestão da empresa?

**Diniz** – Não é isso. Podem di-

zer que o Abílio prega um certo autoritarismo. Não, o que eu prego é que as pessoas tenham suas responsabilidades muito bem definidas. E, no final, quem manda é o dono. Afinal, quem tem o controle tem responsabilidade maior.

**LIDE** – Como o senhor se posiciona no debate sobre as remunerações de executivos?

**Diniz** – Nós, aqui, remuneramos bem. Essa é uma empresa que paga bem. Estamos sempre pesquisando o mercado. É fácil

saber o que os outros fazem. Nós procuramos nos posicionar, em matéria de salário, acima do mercado. Trabalhamos muito com bônus, e é por isso que temos bons executivos. Uma coisa é acreditar que basta pagar bem ao executivo para ele fazer milagre. Isso não acontece. O que eu defendo é o alinhamento de toda a governança corporativa, com responsabilidades compartilhadas entre os detentores do capital e os executivos. Quando se está alinhado, você pode até errar, mas erra com todo mundo junto.



“O papel do dono é fundamental. Os executivos podem dialogar muito, colocar suas opiniões, ideias e até a sua criatividade, mas a palavra final tem de ser dada pelo dono”