

Amostra

Abilio Diniz Como ele transformou uma doceria num império

Revista Seu Sucesso - SP

Capa e 12 a 16

Sua Carreira: Como se dar bem numa entrevista de emprego

REVISTA **Seu SUCESSO**®

www.europamet.com.br

Pessoas Inspirando Pessoas



Julho 2003
Ano 1 Nº 4
Brasil R\$ 6,90
Europa € 2,90



ESPECIAL
Dívidas

- Como negociar
- Como sair delas
- Como resgatar a auto-estima

Emprego ameaçado

Conheça o homem que, para provar que merecia ser diretor da Estrela, "inventou" o Dia da Criança

Começar de novo

As lições da enfermeira que foi demitida, criou uma empresa e hoje fatura R\$ 14 milhões



Abilio Diniz
Como ele transformou uma doceria num império

Carreira internacional

Saiba como Marcio Barbosa saiu do interior de SP para ser o nº 2 da UNESCO mundial

Como não fazer: Os erros mais comuns de quem abre uma pousada

Amostra

Abilio Diniz Como ele transformou uma doceria num império

Revista Seu Sucesso - SP

Capa e 12 a 16

ENTREVISTA | ABÍLIO DINIZ

GARRA E CUSTOS BAIXOS

As lições de vida e de negócios de Abilio Diniz,
presidente do conselho de administração do Pão de Açúcar,
maior rede de supermercados do Brasil

POR LUÍS COLOMBINI | FOTO AGLIBERTO LIMA/AE

Na adolescência, Abilio dos Santos Diniz, presidente do conselho de administração da Companhia Brasileira de Distribuição, grupo que controla o Pão de Açúcar, maior rede nacional de supermercados, queria ser professor quando crescesse. Costumava sonhar com o ambiente acadêmico enquanto visitava igrejas e cartórios para tentar fornecer a festas de casamento e batizados os doces e salgados feitos por seu pai, Valentim Diniz, dono de uma pequena doceria em São Paulo. Em 1959, porém, recebeu a missão de montar uma loja de supermercado, encantou-se com o assunto e desistiu de se tornar professor.

Hoje, aos 63 anos, Diniz é o maior especialista brasileiro em supermercados. Com faturamento de R\$ 14,7 bilhões no ano passado e 60.000 funcionários, sua empresa abriga quatro bandeiras – Pão de

Açúcar, Extra, Extra Eletro e Barateiro/Compre Bem – em doze Estados brasileiros. Trata-se de uma máquina espantosa de vendas. Para ter uma idéia, no último Dias das Mães, as lojas do grupo venderam cerca de 600.000 vasilhinhos de flores.

Nesta entrevista exclusiva a **SeuSUCESSO**,

concedida no amplo salão da diretoria do grupo, Diniz fala das origens do Pão de Açúcar e das lições de negócios aprendidas nos últimos 50 anos, incluindo seus erros e acertos. Fala também dos livros que deve lançar no próximo ano: uma biografia e uma obra que inclui seus ensinamentos sobre qualidade de vida, estresse, administração do tempo e até amor e espiritualidade. Apesar de atravessar um momento de queda nas vendas, Diniz está otimista. "Acredito que esse país vai crescer muito, e logo", diz ele. Acompanhe a seguir as lições de um homem que começou de baixo e conseguiu construir uma das empresas mais importantes do País.



Abilio Diniz: lições de um mestre do empreendedorismo

Amostra

Abílio Diniz Como ele transformou uma doceria num império

Revista Seu Sucesso - SP

Capa e 12 a 16

Seu**SUCESSO**: *Quais suas lembranças do tempo em que o Pão de Açúcar era uma simples doceria?*

Diniz: Lembro do meu pai, Valentim Diniz, atrás do balcão e eu muito jovem ajudando em tudo, desde preparar doces e empadinhas até fazer as entregas. No começo da década de 50, nós organizamos um serviço de festas e eu passei a cuidar da venda desse serviço. Ia aos cartórios e às igrejas para ver quem ia casar ou batizar o filho e oferecia nossos salgados e doces. Isso durou toda a minha adolescência, até eu estar próximo de me formar em administração de empresas na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, na qual fiz parte da segunda turma. Nessa época, o começo da década de 60, o trabalho que eu fazia na doceria não me atraía, mas eu também não tinha opções, uma vez que as oportunidades de bons empregos não eram muitas.

Seu**SUCESSO**: *O que o senhor fez?*

Diniz: Direcionei minha vida para ir aos Estados Unidos, para a Michigan State University, que à época dava suporte acadêmico ao curso de administração da Getúlio Vargas. Nesse tempo não havia professores titulares brasileiros na GV – eles eram todos americanos, pessoas que tinham lutado na Segunda Guerra Mundial, que tinham histórias heróicas. Até por isso, eu me identifiquei com a carreira de professor. Decidi que ia para Michigan, arrumar um jeito de me sustentar lá e ser professor. Mas foi aí que meu pai teve a idéia de abrir o primeiro supermercado ao lado da doceria... Na verdade, teve a idéia de abrir um supermercado, porque nem suspeitava que depois viriam outros.

Seu**SUCESSO**: *Qual foi sua participação nisso?*

Diniz: Meu pai pediu para eu executar essa idéia. Comecei a estudar o assunto, apaixonei-me pelas perspectivas daquele novo tipo de negócio e desisti, naquele momento, de ir para os Estados Unidos – mais tarde, eu faria economia e marketing na Michigan University. Com isso, o professor que eu queria ser foi substituído pelo homem de varejo que eu me tornei.

Seu**SUCESSO**: *Nesse tempo, o senhor provavelmente não entendia nada de supermercados. Por onde começou a montar esse negócio?*

Diniz: Olha, eu sou um cara que não tem nenhum pudor de copiar aquilo que é bom. Exemplos foram feitos para isso mesmo: ser copiados. Naquele tempo, não tinha condições de ficar viajando ao exterior para aprender mais. Em São Paulo, havia basicamente oito lojas da rede Peg & Pag e talvez dez da Disco. Consegui também umas revistas americanas do ramo, muitas trazidas pelo pessoal da NCR, Nacional Cashier Register, fabricante de caixas registradoras que me ajudou muito. Esse foi o meu referencial. Foi com essa base teórica que eu montei a primeira loja.

Seu**SUCESSO**: *Que modelos o senhor copiou?*

Diniz: Em 1965, nos Estados Unidos, fiz um curso de marketing, no qual o professor falava muito da K-Mart, então a grande estrela do varejo americano, e de um pessoal novo da Europa que estava chamando muita atenção, o Carrefour. Dois anos depois, eu e o Luiz Carlos Bresser Pereira (ex-ministro da Fazenda do governo Sarney que ajudou a dirigir o Pão de Açúcar por cerca de 20 anos) conseguimos visitar o Carrefour e

também almoçar na casa de Marcel Fournier, o criador da rede. Prestávamos o máximo de atenção e copiávamos tudo o que achávamos bom, sempre procurando melhorar e desenvolver o nosso modelo próprio. Até hoje é assim. É certo que temos nosso pensamento e nossa cultura, mas estamos sempre atentos a tudo o que surja de novo, em qualquer lugar do mundo.

Seu**SUCESSO**: *O que faz um negócio pequeno e igual a tantos outros, como era a primeira loja do Pão de Açúcar, começar a crescer e deslanchar?*

Diniz: Um dos pontos mais importantes é você buscar os seus diferenciais. Para isso, precisa se perguntar: o que posso oferecer a mais do que o concorrente? O que eu posso fazer mais pelo meu cliente do que os outros? Depois disso, não é apenas uma questão de manter o foco no cliente, ►►

↓
“Não tenho
nenhum pudor de
copiar o que é bom.
Exemplos foram
feitos para isso
mesmo: copiar”

Amostra

Abílio Diniz Como ele transformou uma doceria num império

Revista Seu Sucesso - SP

Capa e 12 a 16

ENTREVISTA

mas sim de efetivamente se colocar no lugar do cliente, entender os seus anseios e desejos, e procurar atendê-los. Depois é aquela história: quanto mais eu treino, mais sorte eu tenho.

Seu SUCESSO: *O senhor já cometeu grandes erros?*

Diniz: Sim. Vou contar um deles, relativo à estratégia de uma das empresas do grupo. Hoje se fala muito em *hard discount*, um conceito alemão que pode ser traduzido por lojas despojadas, sem luxo, conforto ou serviços como empacotadores ou faxineiros. A idéia ali é oferecer preços muito baixos, de marcas que não sejam de primeira linha. Bem, quando compramos a rede Barateiro, bem no início, nós tentamos direcionar a marca para um público de nível mais baixo. Queríamos, tanto quanto possível, atingir os 170 milhões de brasileiros. Com isso, o Barateiro foi orientado a ter preços menores, com produtos que não eram líderes, de qualidade mais baixa. Também inspirado no *hard discount*, não havia atendimento. Foi um erro. Dois anos atrás, acabamos com isso e reorientamos o Barateiro, que passará a se chamar Compre Bem. Aprendemos que, se quisermos atender as classes mais baixas, precisamos ter preços menores, mas também devemos ter lojas limpas, bom atendimento e produtos de qualidade. Até porque a pessoa de menor poder aquisitivo é quem precisa de mais carinho, mais atenção, mais conforto e mais calor.

Seu SUCESSO: *E no dia-a-dia? O senhor também comete pequenos erros?*

Diniz: Ninguém acerta sempre. Há alguns meses, um dos meus diretores me contou que ia fazer uma grande promoção de uva Itália na rede Barateiro. Estranhei. Não me pareceu boa idéia oferecer um produto caro numa rede barata. Pois eu estava errado. Em poucos dias, foi vendida uma quantidade exorbitante dessa uva naquelas lojas. Havia um monte de gente que sempre quis comprar uva Itália mas não tinha dinheiro para pagar o preço normal. Eu avalei mal, não havia percebido isso.

Seu SUCESSO: *No que o senhor, ou qualquer outro empreendedor, deve prestar atenção se quiser crescer mais?*

Diniz: Você precisa ter muito claro, muito nítido qual é o seu norte, a direção que quer seguir. Uma vez estabelecido esse curso, precisa lançar mão de todas as ferramentas possíveis para alcançar seu objetivo, com planejamento, programação e estratégia. O CBD, empresa que controla o Pão de Açúcar, se apóia em três pilares básicos. O primeiro é uma sólida estrutura de capital. O segundo é a tecnologia. Por tecnologia, entenda-se o conhecimento total do seu negócio, com máxima atenção a todas as novidades – e, se algo não existir, você precisa inventar e inovar. Não sei se você sabe, mas hoje, quando, por exemplo, uma xícara passa pelo caixa,

automaticamente é enviado um pedido de reposição ao estoque. Os fornecedores estão conectados pela Internet, onde, inclusive, são feitos todos os pagamentos.

Seu SUCESSO: *E o terceiro pilar?*

Diniz: Gente. Não adianta ter todo esse conhecimento, toda essa tecnologia se não houver gente capaz e capacitada, muito bem treinada. Sem isso você não atinge seus objetivos. A frase que está escrita nos crachás do

Pão de Açúcar – Nossa gente faz a diferença –, isso aqui, cara, não é retórica. Gente é alma do nosso negócio.

↓
“Ninguém acerta sempre. Já cometi pequenos erros de avaliação e grandes erros estratégicos”

Seu SUCESSO: *Dizem que a inflação está sob controle, mas o desemprego, os preços e a violência só aumentam. O que uma empresa deve fazer para driblar a crise?*

Diniz: Não acho que estejamos em crise....

Crise nós tivemos em 1990, quando esta empresa, o Pão de Açúcar, quase desapareceu. Mas, graças a Deus, nós nos reerguemos e ficamos ainda mais fortes...

Seu SUCESSO: *Está bem. Vamos substituir a palavra crise por momentos difíceis...*

Diniz: Não, não, não. Você pode falar em crise, eu

Amostra

Abilio Diniz Como ele transformou uma doceria num império

Revista Seu Sucesso - SP

Capa e 12 a 16

é que discordo, não gosto da palavra crise. Na minha opinião, o País está num momento de grande otimismo. Eu nunca tirei o meu paletó de economista e jamais dispenso a experiência que tive nos meus dez anos como membro do Conselho Monetário Nacional, na década de 80. Com eles, eu observo o que está ocorrendo no Brasil e acredito que esse país vai crescer muito, e logo. Mas, nesse momento específico que estamos atravessando, em maio de 2003, evidentemente as vendas estão muito baixas. Aí não há outro remédio. Nós sempre trabalhamos com custos muito baixos. Mas, como diz Augusto Cruz, meu sucessor na presidência do Pão de Açúcar, despesa é como unha. Se não cortar, cresce sem parar. É isso o que devemos fazer agora: prestar mais atenção nas despesas, controlá-las com rigor..

SeuSUCESSO: *Algo mais além disso?*

Diniz: Nós do Pão de Açúcar valorizamos muito o trabalho. Mas, note, valorizamos o trabalho, mas não o sacrifício. A pessoa que chega aqui e diz que quase não fica em casa, que não está vendo os filhos crescer, que a mulher está querendo se separar, esse cara não conta pontos conosco. O que nós estimamos e queremos aqui é garra. Acredite, com garra e custos baixos, você vence qualquer situação adversa.

SeuSUCESSO: *Muitas empresas, principalmente pequenas, reclamam que é difícil conseguir colocar seus produtos no Pão de Açúcar. É verdade?*

Diniz: Esse é o choro da incompetência. Veja, uma empresa como o CDB não está aparelhada para receber um produto que chegue fora dos padrões. Não temos como vender se não tiver código de barra. Não temos como pagar se ele não estiver na nossa Internet interna. Em muitos e muitos casos, nós damos todo o suporte, padronizamos e ensinamos o caminho. O fato é que damos as condições para qualquer um, por menor que seja, para se tornar nosso fornecedor. Abrimos novos centros de compras fora das capitais justamente para atender melhor os fabricantes daquelas

regiões. Mas muitos não fazem a sua parte e reclamam. É claro que também temos exigências, como o menor preço do fabricante, porque somos agentes do consumidor, compramos em nome dele, para ele. Mas daí a dizer que não damos oportunidade é demais. Até criamos o cargo de ombudsman do fornecedor, ocupado por Sueli Renberg, que também cuida do bom relacionamento com as pequenas empresas. Em junho, começamos o programa Caras do Brasil, que leva às prateleiras de nossos supermercados produtos regionais ou ligados ao desenvolvimento sustentável, como castiçais de Xapuri, no Acre, e mel orgânico do Piauí.

SeuSUCESSO: *Outra reclamação diz respeito aos enxovais, ou a obrigatoriedade de doação de produtos para a abertura de novas lojas ...*

Diniz: Olha, nós não fazemos nada de diferente dos nossos concorrentes ou de supermercados dos países desenvolvidos. O enxoval é uma tradição na relação do varejo com a indústria. Trata-se de uma contribuição dos fornecedores para uma nova loja, que precisou de investimento para ser construída e montada. Com essa nova loja, nós estamos ampliando as vendas dos fornecedores, abrindo mais uma porta para que eles possam crescer,

e, em contrapartida, queremos apoio. Tudo é negociado para fazer o primeiro estoque, a primeira ida às gôndolas. Ninguém é obrigado a doar ou a fazer nada que não queira.

SeuSUCESSO: *O senhor está se preparando para escrever dois livros, uma biografia e um outro que inclui lições de vida. O que o senhor pode adiantar?*

Diniz: O livro que lançarei em primeiro lugar, possivelmente no começo do próximo ano, está voltado para as coisas que eu aprendi sobre a vida e gostaria de compartilhar. São coisas ligadas à forma de viver, incluindo esporte, lazer, descanso, alimentação e até amor e espiritualidade. Saber organizar sua agenda, administrar o tempo de forma a estabelecer prioridades é algo sério, da maior importância, mas que nem todos prestam a ►►

↓
“Despesa é como unha. Se não cortar, não pára de crescer. Por isso, rigor no controle de despesas”

Amostra

Abílio Diniz Como ele transformou uma doceria num império

Revista Seu Sucesso - SP

Capa e 12 a 16

ENTREVISTA

devida atenção. Isso é vital para o bem-estar das pessoas e a diminuição do estresse. Só fica estressado quem não estabelece prioridades e fica sem tempo para lazer ou descanso.

Seu SUCESSO: *Como se deve administrar o tempo?*

Diniz: É muito comum as pessoas dizerem que odeiam rotina. Mas não há nada de errado com a rotina em si. Eu, por exemplo, adoro a minha rotina, pois sou eu quem a faço. Se não gostasse, eu a mudaria. Quando você organiza sua vida, sua agenda fica a seu gosto e prazer. Mas, se deixa a vida seguir sem estabelecimento de prioridade e de certas rotinas, não faz o que gosta nem o que precisa fazer e fatalmente cria situações de estresse. Isso ocorre muito com os jovens, que têm tendência a achar que conseguem colocar doze numa caixa de seis. Como lidar com a questão da maneira adequada? Primeiro você precisa mostrar que nessa caixa não cabem doze. Demora, mas uma hora a ficha cai. A maioria, porém, mesmo aprendendo isso, ainda quer colocar oito ou nove. O passo seguinte é demonstrar que na caixa de seis só cabem seis. Na vida real, 24 horas são 24 horas – o dia não tem nem terá a vigésima quinta hora. Organização é a chave para fazer tudo e fazer bem feito.

Seu SUCESSO: *Se o Pão de Açúcar começasse hoje como uma pequena doceria, o senhor acredita que dentro de 20 anos seria do tamanho do atual Pão de Açúcar? Ainda há espaço para pequenas empresas crescerem muito no mundo de hoje?*

Diniz: Há espaço para crescer sim. É também provável que conseguíssemos, sim, chegar a um patamar semelhante ao que temos hoje, mas atuando de uma forma diferente ao longo dos anos. O supermercado Pão de Açúcar cresceu ocupando espaços vazios. Hoje esses vazios não existem mais, são muito raros. Teríamos então de traçar um novo norte, um novo caminho para crescer. Acredito que nós saberíamos encontrá-lo.

Seu SUCESSO: *o senhor tem fama de centralizador, mas há poucos meses acaba de entregar as rédeas de sua empresa a uma pessoa que não é da família.*

Como se deu essa mudança?

Diniz: Não é que eu seja muito centralizador. Não podemos esquecer que esta empresa quase quebrou. Para que ela pudesse se reerguer, eu assumi a reformulação de toda a estrutura. Na época, a primeira coisa que fizemos foi cortar níveis. Com isso, eu me aproximei mais da base. Essa redução nos degraus hierárquicos fez com que eu ficasse muito operacional, interferindo em quase todas as áreas. Quando a empresa contornou as dificuldades e voltou a crescer, automaticamente eu fui empurrado de volta para cima. Mantive, no entanto, o envolvimento com o negócio. Até hoje é comum eu ir visitar as lojas.

Instituí na sala da diretoria, que não tem divisórias e abriga todos os dirigentes do grupo, uma norma segundo a qual ninguém vai trabalhar na sede da empresa às quartas-feiras de manhã. Todos têm de ir para a rua e visitar as lojas. Isso ajuda a ficar em contato com a realidade e as necessidades dos clientes. Mas, de fato, muitos diziam que eu era a única cara da empresa e que ela dependia demais de mim. Bem, nós queremos perpetuar nossa empresa. Há um ano,

inclusive com o apoio de psicólogos e consultores, começamos a trabalhar na troca de guarda. Programamos tudo e executamos a mudança em março passado.

Seu SUCESSO: *Mesmo fora do dia-a-dia da empresa, sua agenda parece estar mais lotada do que antes. O que o senhor anda fazendo?*

Diniz: As pessoas imaginam que passo meus dias à beira da piscina. Mas continuo aqui, apoiando a companhia. Eu e o Augusto sabíamos que, nesse primeiro ano, teríamos uma carga muito pesada para fazer a transição, com trocas de informações, de experiências, esse tipo de coisa. Passado esse prazo, ainda estarei por aqui, embora em outro ritmo, com mais disponibilidade de tempo. ♥

↓
“Só fica estressado quem não elege prioridades. Organização é a chave para fazer tudo e bem feito”