

Amostra

O que o abismo ensina

Revista Exame - SP

Capa e 44 a 50

■ O QUE MUDA COM O PACOTE ANTIIMPORTAÇÃO ■ LAFFER: MENOS IMPOSTOS, MAIS RECEITA

■ O NOVO PRESIDENTE DA VARIG ■ ARTIGO: A ERA DOS "EXECUTIVOS OCASIONAIS"

EXAME



EDIÇÃO 581

ANO 27 - N° 8 - 12/ABRIL/95

R\$ 3,80

O QUE O ABISMO ENSINA

No começo da década, o Pão de Açúcar vivia o pior dos mundos: a família brigava e os consumidores sumiam. Veja como, contra todos os prognósticos, o grupo reencontrou a pujança

Página 44

Abílio Diniz,
principal acionista
do Pão de Açúcar

ISSN 0102-2881

00581>



9 770102 288002

Amostra
O que o abismo ensina
Revista Exame - SP
Capa e 44 a 50

REPORTAGEM DE CAPA

AS LIÇÕES QUE

O Pão de Açúcar iniciou a década com ares de agoniz

■ Por **CLAYTON NETZ E JOAQUIM CASTANHEIRA**

“**S**empre achei que minha grande obra profissional era a construção do Pão de Açúcar. Agora, tenho a certeza de que foi a sua reconstrução.” O autor dessa frase é Abílio dos Santos Diniz, principal acionista e vice-presidente executivo do Pão de Açúcar, a segunda maior rede de supermercados do país. São 7 horas da manhã no velho e acanhado prédio da Avenida Brigadeiro Luís Antônio, em São Paulo, onde está instalado o QG do grupo. Vestido com um terno azul-marinho, camisa imaculadamente branca, gravata vermelha de seda, os cabelos encanecidos penteados com cuidado, a pele bronzeada, Abílio Diniz foi um dos primeiros a chegar ao escritório. Sua sala de 51 metros quadrados, localizada no 2º andar do edifício, pouco lembra o fausto dos velhos tempos em que o Pão de Açúcar era a maior potência do ramo e uma espécie de símbolo opulento do capitalismo brasileiro pós-1964. Algumas cadeiras e sofás revestidos de couro, um microcomputador e dezenas de fotografias familiares e medalhas esportivas espalhadas por sua escrivaninha e pelas estantes compõem o cenário. Em certos momentos, no começo desta década, chegou a parecer que a maior obra de Abílio Diniz não seria nem a construção nem a reconstrução — mas a destruição do Pão de Açúcar.

Cindido por disputas familiares, travado por uma estrutura pesada e ineficiente e marcado por uma incômoda imagem de careiro, o Pão de Açúcar mergulhara numa crise aparentemente irreversível. O roteiro da ruína percorrido por antigos impérios como o dos Matarazzo parecia estar-se repetindo passo a passo. Surpresa: o Pão de Açúcar não só sobreviveu como ressurgiu com uma saúde que o faz um capítulo antológico na história da recuperação de negócios decadentes no Brasil. Alguns indicadores da ressurreição:

● No ano passado, o grupo bateu seu recorde histórico de faturamento, com vendas de 2,29 bilhões de dólares.

● A receita por empregado chegou a 9 462 dólares por mês em 1994, contra 4 428 dólares em 1989.

● As vendas por metro quadrado, um dos principais indicadores de produtividade do setor, pularam, no mesmo período, de 314 para 742 dólares mensais.

● A estrutura foi enxugada. Das 549 lojas existentes há seis anos, restam 216. O contingente de 42 800 empregados foi reduzido a menos da metade.

Abílio Diniz enfrentou não só seu maior desafio como empresário como uma de suas mais penosas experiências pessoais. No final de 1989, às vésperas das eleições presidenciais, ele foi seqüestrado e permaneceu durante seis dias em cativeiro. A seguir, viu-se às voltas com um desgastante processo de disputa com os irmãos pelo controle dos negócios familiares. Nesse período, o grupo mergulhava na pior crise desde sua fundação, em 1948, pelo imigrante português Valentim dos Santos Diniz, pai de Abílio, a partir de uma doceira. Um dos pioneiros no ramo de supermercados no Brasil,

AS 549 LOJAS SE REDUZIRAM A POUCO MAIS DE 200



o Pão de Açúcar viveu dias de glória e expansão nos anos 60 e 70. Eram dias de mercado fechado, marcados por um intervencionismo desenfreado de um Estado ubíquo e onisciente que podia fazer a fortuna ou a ruína de qualquer empresa. No caso do Pão de Açúcar, ocorreu a primeira alternativa: o espírito empreendedor da família Diniz encontrou um forte estímulo no dinheiro barato com o qual foram absorvidas redes como Eletro radiobraz e Peg-Pag. Em 1986, suas 622 lojas empregavam mais de 45 000 pessoas.

Loja em Moema: preços baixos e promoções para reconquistar o cliente

REGIS FILHO



Amostra
O que o abismo ensina
Revista Exame - SP
Capa e 44 a 50

O ABISMO TRAZ

te. Sua virada é uma página antológica



Amostra

O que o abismo ensina

Revista Exame - SP

Capa e 44 a 50

REPORTAGEM DE CAPA

O gigante tinha a aparência enganosa típica de empresas que florescem em mercados fechados. As vendas por metro quadrado eram de apenas 238 dólares, três vezes mais baixas do que o número atual. A hora da verdade foi soar de maneira dramática quando, a partir de meados da década de 70, o Pão de Açúcar teve de se haver com a eficiência irreprochável dos franceses do Carrefour. "Criamos uma estrutura gorda e preguiçosa", diz Abílio. Não bastasse a ineficiência, o grupo ainda tomou decisões estratégicas equivocadas. Nos anos 80, seu principal investimento foi a criação de uma rede de lojas de departamentos, a Sandiz. Perdeu dinheiro e, ao mesmo tempo, o eixo dos negócios. Nessa ocasião, abandonou um setor no qual fora o desbravador no país, o de hipermercados. Foi justamente por essa brecha que o Carrefour se esgueirou e cresceu até desbancar o Pão de Açúcar da liderança.

O Plano Collor, em março de 1990, é um marco da época de pesadelos. Só com o congelamento e a tablita, o grupo perdeu 60 milhões de dólares. Com as taxas de juro na casa dos 40% reais ao ano, o Pão de Açúcar sofreu uma crise de liquidez que quase o despachou para o cemitério. Não havia dinheiro para pagar as contas, até mesmo com os fornecedores. "Nessa hora, vi a morte da empresa de perto", diz Abílio. "Ela esteve internada por um bom tempo na UTI e eu não sabia se sobreviveria." Foi o momento em que as dificuldades profissionais se misturaram com as angústias pessoais. "Quando fui libertado dos seqüestradores, afirmei que aquele período havia sido o pior de minha vida", diz ele. "Não, não foi. O pior foi aquele segundo semestre de 1990."

Abílio enfrentou situações chocantes para quem cultivara com esmero a imagem de um vitorioso e inabalável capitão de negócios. Membro durante anos do Conselho Monetário Nacional, fora um dos empresários mais influentes na política e na economia do país, tratado pela mídia como um astro de cinema. Com a crise, o esquadrão de bajuladores profissionais que o cercava sumiu. "Senti a maior solidão empresarial de minha vida", afirma. "Não podia me abrir com ninguém." Abílio evitava levar os problemas mais graves ao conhecimento do pai, Valentim. Seus quatro filhos — dois homens, João Paulo e Pedro Paulo, e duas mulheres, Ana Maria e Adriana —

não trabalhavam na empresa. Os executivos, formados internamente, tinham os vícios que ele queria combater. Um dos raros interlocutores era o atual ministro da Administração, Luiz Carlos Bresser Pereira, à época executivo do grupo.

Foi durante uma conversa com Bresser Pereira que Abílio teve a idéia de buscar ajuda de fora. Lembrou-se do nome do consultor Gerald Reiss, da Consemp, hoje uma das mais prestigiosas consultorias em gestão do país. Reiss participou ativamente das duas grandes fases do trabalho: o desmonte e a reconstrução do grupo. No Pão de Açúcar, aliás, a Consemp começou a desenhar sua imagem de "rolo compressor", consolidada logo depois na Estrela.

"CORTE, CONCENTRE, SIMPLIFIQUE" É O NOVO MANDAMENTO

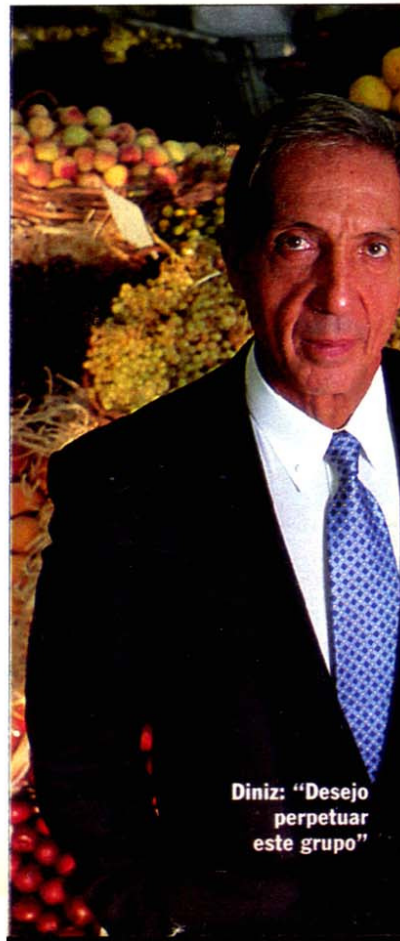
Exagero no rótulo? Bem, pergunte aos mais de 22 000 funcionários demitidos do Pão de Açúcar desde então. Numa das primeiras reuniões com Abílio, Reiss sugeriu uma ação para demonstrar que as coisas estavam mudando. Uma circular informava que, nos dias seguintes, todos os 150 carros cedidos para gerentes e diretores seriam vendidos ou retirados. Foi apenas um aperitivo. Uma palavra de ordem sacramentou o esforço para mudar a situação: "Corte, concentre, simplifique".

Antes de tudo, Abílio procurou "ligar o tubo de oxigênio": colocar dinheiro no grupo. Foram três operações. Uma, um empréstimo internacional de 50 milhões de dólares. A segunda: numa operação de 70 milhões de dólares com o Unibanco e o Banco Itaú, o Pão de Açúcar fez um *leasing* de vários de seus imóveis, inclusive a suntuosa sede na Avenida Engenheiro Luís Carlos Berrini, em São Paulo. Última: a venda da sede, em janeiro de 1991, para a Previ, o fundo de pensão dos funcionários do Banco do Brasil, por 55 milhões de dólares. A seguir, o grupo alugou o mesmo edifício e continuou nele instalado por mais algum tempo.

Batizado de "Palácio de Vidro" pelos funcionários, o edifício-sede da Berrini era um símbolo daquilo que alguns executivos chamam de "macrocefalia da estrutura". "Tínhamos lojas velhas e malcuidadas e uma sede luxuosa, com paredes de vidro e fontes d'água", diz Luiz Antônio Viana, diretor-superintendente do Pão de Açúcar. Outro sinal da distorção: o grupo possuía duas sedes administrativas. A outra localizava-se na Brigadeiro Luís

Antônio, no mesmo local onde funcionara a doceira, origem da fortuna dos Diniz. Durante a operação desmonte, a direção do grupo resolveu concentrar a administração em apenas um dos edifícios. E o local escolhido foi o franciscano prédio da Brigadeiro Luís Antônio. Foi uma gritaria danada, lembra Viana. A área total das duas sedes era de 25 000 metros quadrados. Na Brigadeiro, havia apenas 8 000 metros quadrados. "Tem de caber", ordenou Viana. Coube. A economia anual gerada foi de 12 milhões de dólares. Havia situações mais graves. "Encontrei muita coisa debaixo do tapete", diz Abílio. Até hoje, ele estranha a compra de um computador de grande porte, da Burroughs, num momento em que as redes de micros ganhavam espaço. Preço: 8 milhões de dólares.

Nada foi tão traumático como a redução do número de lojas. O grupo tinha uma estrutura burocratizada, com excesso de controles e relatórios. Mas não sabia o básico: quais lojas davam lucro, quais



Diniz: "Desejo perpetuar este grupo"

Amostra

O que o abismo ensina

Revista Exame - SP

Capa e 44 a 50

davam prejuízo. Cada uma delas foi cuidadosamente analisada. Rentabilidade baixa? Fecha. Pouco movimento? Fecha. Incapacidade de vencer a concorrência da região? Fecha. Necessidade de muito investimento para recuperar a loja? Fecha. De fechamento em fechamento, o número de lojas caiu de 549 em 1989 para as 216 atuais, 80% delas localizadas no Estado de São Paulo. Só no Rio de Janeiro, das cinquenta unidades, 43 encerraram o expediente. O quadro de funcionários seguiu o mesmo ritmo. Dos 42 800 de 1989, sobraram os atuais 20 100. De quebra, o grupo enterrou duas de suas marcas, Jumbo e Minibox. "A Jumbo, principalmente, era a mais contaminada pela imagem de careira", diz Abílio.

Nessa mexida, Abílio aproveitou para "quebrar a estrutura de poder do grupo", como diz. Dos onze diretores, apenas um, o suíço Otto Engeler, sobreviveu. Os demais foram substituídos por forasteiros ou por executi-

vos dos escalões inferiores do próprio Pão de Açúcar. Dolorosa, a degola era uma condição necessária para o sucesso da reestruturação. "Havia gente que me acompanhou durante anos e anos", diz Abílio. "Eram, e continuam sendo, meus amigos. Mas não tinham perfil para dar a virada de que necessitávamos." É nesse momento que entra em cena uma personagem-chave na história: Viana, um dos primeiros executivos de fora contratados por Abílio, em agosto de 1991. Um dos primeiros, e mais simbólicos, atos de Viana foi cortar o título de "doutor" que antecedia o nome de Abílio e dos diretores mais antigos nas atas de reuniões. "Os únicos doutores aqui dentro são o Bresser Pereira, pois fez doutorado, e o médico do ambulatório", dizia Viana a quem o interpelava.

Aos 47 anos, o carioca Viana, formado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, trazia em seu currículo experiências no BNDES, no International Finance Corporation, o braço financeiro do Banco Mundial, e no Ultra, um

dos principais grupos químicos do país. Ao receber um telefonema de um *headhunter* para uma entrevista com Abílio, diz que não se entusiasmou. Viana, segundo seu próprio relato, chegou decidido a ficar alguns minutos apenas. A conversa alongou-se por horas. No final, foi sincero.

DOS ONZE DIRETORES, APENAS UM SOBREVIVEU À VIRADA

"Sabe por que eu demorei tanto para aceitar o convite?", perguntou Viana. "Porque não gostava de você." Abílio respondeu: "É, as pessoas falam muito de mim".

A família Diniz não era exatamente uma das mais populares entre os brasileiros. Os descendentes do patriarca Valentim pareciam ter sido o modelo no qual se inspirou o economista americano Thorstein Veblen para formular sua clássica teoria do consumo conspícuo. Veblen, morto em 1929, um pensador sagaz e original que de esquerdista nada tinha, dizia que não basta aos ricos ser ricos. Eles precisam demonstrar aos outros sua riqueza. Carrões importados, numa época em que tê-los no Brasil era privilégio de uma minoria, iates, colares de 300 000 dólares dados de presente a namoradas, o gosto por esportes dispendiosos como o automobilismo e o pólo. Assim vivia, como que para perenizar as idéias do grande Veblen, uma geração de Diniz que, ainda na infância, entregara doce na casa de fregueses.

Hoje, Viana é um dos executivos mais próximos de Abílio. Não é raro ver Viana correndo no Clube Pinheiros na hora do almoço na companhia do chefe, um esportista obsessivo. No ano passado, os dois disputaram a Maratona de Nova York. Logo ao chegar, Viana assumiu a diretoria administrativa. Em poucos meses, a área estava reduzida à metade. No departamento de recursos humanos, o número de funcionários caiu de 220 para 92. Segundo ele, a empresa estava dominada pelas chamadas comissões de trabalho. Uma das que mais o impressionaram foi a comissão de apuração contábil. Sua função era discutir o rateio das despesas administrativas entre as diversas divisões. "Os números discutidos chegavam a duas casas depois da vírgula", diz Viana. "Ficavam horas falando sobre isso." Viana matou as comissões. "Até hoje, ninguém sentiu falta." Iniciativas desse tipo valeram-lhe apelidos entre os funcionários. *Rambinho* e *Exterminador do Futuro* foram dois deles.



PAUL JUNIOR

Amostra

O que o abismo ensina

Revista Exame - SP

Capa e 44 a 50

Viana foi o único executivo a ter assento no pequeno grupo que redeseñou o Pão de Açúcar. Durante meses, ele, Abílio e dois de seus filhos, Ana Maria, diretora de marketing da rede, e João Paulo, diretor de patrimônio, recolhiam-se em longas reuniões com essa finalidade. Muitos desses encontros aconteciam no escritório da Consemp e invadiam a madrugada. "Era uma forma de não nos perdermos no dia-a-dia e fugir das pressões na sede", diz Ana Maria. Ao final desse trabalho, o Pão de Açúcar ganhou uma estrutura formada por cinco unidades de negócios vinculadas às bandeiras comerciais do grupo — Pão de Açúcar, Pão de Açúcar Superlojas, Extra, Superbox e Eletro. Além delas, há seis diretorias corporativas. Esse grupo de onze diretores, mais Abílio e Viana formam a cúpula do grupo. Num primeiro momento, as unidades ganharam autonomia quase total. As compras eram inteiramente descentralizadas. Nos últimos meses, esse conceito está sofrendo alterações. "Perdíamos poder de barganha na hora de negociar", diz Marcos Escudeiro, diretor da divisão Extra, que engloba os hipermercados. Aos poucos, as compras estão sendo centralizadas.

Com a casa razoavelmente em ordem, o Pão de Açúcar partiu para a recuperação de sua imagem. Recuperação talvez não seja a palavra correta. Reconstrução seria melhor. "Nossa imagem não tinha arranhões, tinha cortes profundos", diz Ana Maria. A primeira vítima foi o tradicional slogan do grupo: "Pão de Açúcar, lugar de gente feliz". Parecia uma piada. "Você entrava numa loja e encontrava funcionários desmotivados e clientes irritados com o atendimento", diz Ana Maria. "Ninguém estava feliz ali dentro." A mudança de imagem teria dois ingredientes. Primeiro, era necessário trazer o cliente novamente para dentro das lojas. Segundo, não deixá-lo frustrado em seu retorno.

O foco inicial foi a seção de legumes, frutas e verduras. "Nela, tínhamos qualidade e preço", diz Ana Maria. O Pão de Açúcar lançou, então, o Sacolão dos Preços Invencíveis. O quilo de qualquer dos produtos da seção era vendido a um preço único. Se o cliente encontrasse um valor menor na concorrência, receberia a diferença em dobro. Veio depois o Cestão dos Preços Invencíveis. Todos os meses, divulgava-se uma lista de 70 a 100 produtos em



Ana Maria e João Paulo: a nova geração da família teve uma participação importante...

promoção da seção de mercearia. O alvo era a classe média, um público formador de opinião. Pronto. Era a hora de o Pão de Açúcar contar que estava mudando e de convidar os consumidores para conferir. Era hora de ir à televisão.

Quem foi para a tela foi o executivo George Washington Mauro, contratado para a diretoria comercial do grupo e tam-

OS DINIZ ERAM UM SÍMBOLO DO CONSUMO CONSPÍCUO

bém para cuidar da bandeira Pão de Açúcar. Aos 47 anos, Washington, como é chamado, tem uma larga experiência em varejo. Seu currículo inclui passagens por Barateiro, Carrefour e Sendas. Mas o que o levou à televisão foi outra coisa. Na juventude, Washington, um sujeito grandalhão e bem-humorado, gravara um disco de samba em São Paulo, onde nasceu. Ninguém ouviu. Numa viagem a Recife, porém, ele constatou que suas músicas estavam nas paradas. "Estourei no Norte", diz Washington.

Veio o segundo disco e um convite para comandar um programa de televisão na região. Anos depois, de volta ao Sul, começou a trabalhar na área de marketing.

O comercial protagonizado por ele virou um sucesso. Escrito a seis mãos por Ana Maria, Viana e o próprio Washington, o texto conclamava os consumidores a ver de perto a nova face do Pão de Açúcar. Desde então, Washington começou a ser abordado por donas de casa nas lojas. "Veio gravar um novo comercial?", perguntavam-lhe. Em outras ocasiões, aproveitavam para se queixar da qualidade dos produtos ou do atendimento. Washington tomava providências na hora. As visitas às lojas, quase sempre feitas de surpresa, não eram exclusividade sua. No trabalho de resgatar a credibilidade do grupo e a motivação dos funcionários, todos os altos executivos foram despachados para o "chão de loja". O próprio Abílio, há até bem pouco tempo, reservava as manhãs das quartas-feiras para comparecer sem aviso prévio às lojas e circular por suas gôndolas e bancas de frutas. Surgiram daí situações que,

Amostra

O que o abismo ensina

Revista Exame - SP

Capa e 44 a 50



...na redefinição do Pão de Açúcar

REPORTAGEM DE CAPA

RAUL JUNIOR

encontrou filas. Algumas caixas não estavam funcionando. Viana convocou alguns chefes da loja, colocou-os como caixas e foi ajudar no empacotamento. Em 3 minutos, as filas sumiram. De volta à sede, Viana mandou o setor de treinamento preparar um curso de operação de caixas registradoras. Todos os executivos do grupo e das lojas foram obrigados a ir para a sala de aula. "No Pão de Açúcar, todos têm de ser polivalentes", diz Viana.

Nessas peregrinações, Viana recolhe subsídios para bolar promoções. Numa visita a um depósito, encontrou um encaixe de mochilas. Eram mais de 3 000 peças. Na mesma hora, mandou entregá-las na loja do Jabaquara, em São Paulo. No sábado seguinte, formou uma pilha imensa com o produto e convocou o gerente de promoção do Pão de Açúcar, o ex-ator de teatro amador Márcio de Lucca, para anunciar, aos berros, a promoção. Em 2 horas estavam todas vendidas. Surgiu ali a Operação Camelô, utilizada em toda a rede para a liquidação de estoques encalhados.

A diversão favorita no Pão de Açúcar, atualmente, é espicaçar seu principal concorrente, o Carrefour. Em setembro do ano passado, durante as comemorações do aniversário do Carrefour, o Pão de Açúcar espalhou *outdoors* com sua homenagem: "É aniversário de nosso caro concorrente. Mas é o Pão de Açúcar que dá o presente". Os executivos do rival ficaram irritados. O Carrefour enviou até uma carta de protesto à Associação de Supermercados de Brasília, acusando o adversário de desleal e antiético. Meses antes, o Pão de Açúcar fizera outra investida com a contratação, de uma só vez, de cinco executivos do Carrefour.

ainda hoje, servem de exemplo para gerentes e chefes de unidades.

Washington foi o mais radical nesse jogo. Certa vez, ele foi a uma loja na Avenida Itacira, em São Paulo. O grupo já decidira fechar suas portas. Malcuidada, suja, carente de consumidores, a unidade era um poço de prejuízo. Washington chegou e deu a ordem para os funcionários: "Vamos reformá-la". "Não temos dinheiro para isso", disse o gerente. "Então façam a reforma George Washington", respondeu. "Água, sabão, boa vontade e tinta, se possível." A pintura e a reforma, feitas pelos próprios funcionários, consumiram apenas 5 000 dólares. Alguns dias depois, eles começaram a distribuir folhetos na região anunciando a reinauguração da loja. O faturamento médio de 130 000 dólares por mês saltou para 600 000.

Como ele, todos os principais executivos do grupo foram para o centro dos combates — as lojas. Na inauguração de uma loja no Rio de Janeiro, Viana serviu cafezinho para os consumidores que estavam na fila da carne. Em outra visita,

legumes e queijos. No passado, esse índice não ultrapassava 25%.

Em maio de 1993, o grupo contratou uma *ombudsman*, a relações-públicas Vera Giangrande. Atualmente, a equipe de Vera atende a 320 chamadas por mês. Algumas solicitações e sugestões são inusitadas. Numa das lojas, uma cliente pediu a fixação de uma barra de ferro para prender seu cachorro durante as compras. O pedido foi atendido — e o local logo recebeu o nome de *cachorródromo*. No Extra, deficientes físicos passaram a contar com um carrinho de compras desenvolvido especialmente para eles. "A idéia de encantar o cliente é para valer", diz Escudeiro.

O RIVAL CARREFOUR TEM SIDO INCOMODADO COMO NUNCA

Outro investimento foi na diversificação de produtos. A intenção é ter marcas próprias em cada linha de produtos — higiene e limpeza, compotas, conservas e daí por diante. O ponto de identificação será um selo visível na embalagem, o *Qualité*. O primeiro lançamento, o sabão em pó Alv, fornecido por um fabricante alemão, foi em outubro do ano passado. Até meados deste ano, o grupo terá trinta produtos próprios. O Alv já é o segundo colocado no mercado de sabão em pó em São Paulo, atrás apenas do Omo.

Essa estratégia é fundamental para o crescimento do grupo neste ano. A meta é aumentar o faturamento de 1995 em pelo menos 20%, em relação ao do ano passado. O lucro poderá chegar a 2,5% das receitas. "É o índice médio na Europa", diz Augusto Marques da Cruz Filho, diretor de planejamento do Pão de Açúcar. O mais importante, no entanto, é o aumento das vendas por metro quadrado. Segundo Cruz Filho, o grupo quer chegar ao nível europeu, de 1 100 dólares por metro quadrado. Nesse departamento, há muito a ser feito. Com 742 dólares mensais por metro quadrado, o grupo ainda tem uma desvantagem de pelo menos 12% em relação ao Carrefour, com cerca de 850 dólares. O mesmo se aplica na produtividade por funcionário: no ano passado, a receita per capita do Pão de Açúcar foi de 113 544 dólares, contra estimados 132 000 do rival.

Os ganhos de eficiência, bem como sua capacidade de trabalhar com baixos custos, serão decisivos para o Pão de Açúcar daqui para a frente", diz o consultor Marcos Gouvêa de Souza, da Gouvêa de Souza & MD, consultoria

Amostra
O que o abismo ensina
Revista Exame - SP
Capa e 44 a 50

REPORTAGEM DE CAPA

E POR FALAR EM...

O que deu dos irmãos dissidentes

Onde eles andam? A venda do braço português do Pão de Açúcar, a Supa, permitiu a Abílio Diniz desembarcar-se da companhia beligerante de seus irmãos Arnaldo, Sônia e Vera, no final de 1993. Antes, em 1988, Alcides, o *Cidão*, já fora desembarcado. Veja o que aconteceu com eles:

Alcides — Após se desligar do grupo, em 1988, ao vender sua participação acionária por 120 milhões de dólares, criou a holding ASD. Um dos principais negócios da ASD é o projeto para a construção de um hotel Caesar Park, em parceria com o grupo japonês Aoki. Orçado em 130 milhões de dólares, o hotel será localizado na valorizada Avenida Engenheiro Luís Carlos Berrini, em São Paulo. Além desse projeto, Alcides tem participação no Morumbi Center, um espaço alugado para a realização de eventos, na Avenida Morumbi. Durante o governo Collor, ele se notabilizou por seu envolvimento na chamada "Operação Uruguai".

Arnaldo — Em novembro de 1993,

Arnaldo recebeu 70 milhões de dólares pelos 10% de ações que possuía do Pão de Açúcar. Parte desse total foi recebida em dinheiro, parte em imóveis, alguns dos quais continuam alugados ao grupo. Ele já era dono de 75% das ações da Stella Barros Turismo. Seu negócio mais recente é a master franquia da Fast Signs, uma rede de produtos para comunicação visual. Tem ainda um haras, o Vila Fal, em Indaiatuba, além de ocupar a presidência da Sociedade Hípica Paulista.

Sônia e Vera — Cada uma das irmãs levou 50 milhões de dólares por seu lote de ações. Elas também receberam, além de dinheiro, alguns imóveis como pagamento. Sônia, que certa vez disse que não comprava no Pão de Açúcar por ser careiro e parco de mercadorias, abriu uma loja de objetos de decoração na Alameda Gabriel Monteiro da Silva, nos Jardins. Sônia é dona, ainda, de uma importadora de móveis, a Geode. Vera, mulher de Enrico Misasi, executivo da Olivetti, não tem nenhum negócio no momento.

■ **ANDRÉA ASSEF**

especializada em varejo, de São Paulo. Ele lembra que a entrada de novos competidores no varejo, como a americana Wal-Mart, acirrará ainda mais uma concorrência que já é intensa. "Muita gente vai passar aperto", diz. Segundo Souza, o Pão de Açúcar está bem aparelhado para o combate. "Mais enxuto e ágil, o Pão de Açúcar é, entre os grupos nacionais, o que melhor conhece o mercado brasileiro e o mais preparado para se sair bem nesse novo cenário", afirma.

O grupo parte agora para seu projeto mais ambicioso, a abertura de capital. Parte das ações irá para os funcionários. De acordo com Abílio, a abertura de capital não tem como objetivo apenas a captação de recursos. "Desejo perpetuar este grupo para além de minha vida e da de meus filhos", diz ele. "Não quero que, numa outra crise, quem estiver no comando venha a sentir uma solidão igual à que experimen-

tei." Abílio acredita ainda ter muito tempo para continuar à frente do Pão de Açúcar. No final de 1993, ele conseguiu livrar-se das desgastantes pendengas familiares. Graças à venda do controle da Supa, o braço do Pão de Açúcar em Portugal, operação em que obteve 300 milhões de dólares, pôde fazer um acerto com os irmãos e afastá-los do negócio. Com 51,5% das ações, Abílio é, hoje, o principal controlador do grupo. O patriarca Valentim, formalmente ainda na presidência do Pão de Açúcar, detém 35%. Uma das irmãs, Lucília, a única que tomou o seu partido, ficou com 13,5%.

Ainda hoje, Abílio participa ativamente das principais operações comerciais do grupo. Em seu micro estão armazenadas informações atualizadas diariamente sobre 1 300 dos principais produtos vendidos pela rede. Em sua agenda não figuram, nunca, almoços de negócios. "Prefiro dedicar esse tempo a correr e a nadar", diz Abílio. Separado da primeira mulher,

Auriluce, com quem teve os quatro filhos, Abílio "namora firme" a empresária Rosana Sassi de Abreu, dona de uma empresa de bordados computadorizados. Ele continua vivendo sozinho, porém, em seu apartamento de solteiro da Rua Tucumã, num prédio com vista para o Clube Pinheiros.

Um batalhão de seguranças o rodeia. Ao ser seqüestrado, Abílio estava sozinho ao volante de sua Mercedes-Benz branca. "Eu sempre fui meio valente, acostumado a topar qualquer parada", diz Abílio. "Daquela vez, embora estivesse armado, me dei mal." Apesar de não gostar de falar sobre o tema, Abílio já se preocupa com a sua sucessão. A entrega do comando a um executivo profissional não está descartada, mas o mais provável é que um Diniz o substitua, quando resolver se retirar. A filha Adriana, 29 anos, não participa dos negócios do grupo. Idem para Pedro Paulo, 24, piloto cuja participação na escuderia Forti Corse, na Fórmula 1, foi viabilizada pela ação do Pão de Açúcar junto a alguns de seus fornecedores. Restam João Paulo, 31, que cuida dos imóveis do grupo, e Ana Maria, a primogênita, responsável pela área de marketing do Pão de Açúcar.

**ABÍLIO DINIZ
 PRETENDE
 ESCREVER A
 HISTÓRIA DA
 GUINADA**

Casada pela segunda vez, com o cientista político Luís Felipe D'Ávila, três filhas, Ana Maria, aos 33 anos, parece ser a mais forte candidata. Formada em Administração de Empresas pela Faap, Ana Maria, que durante um ano trabalhou em EXAME como repórter, foi quem consolidou o novo marketing do grupo. "Essa era uma área que inexistia no Pão de Açúcar", diz o consultor Gouvêa de Souza. "Sem ter a auto-suficiência e a soberba da velha guarda, sempre disposta a aprender, Ana Maria foi decisiva no arejamento do grupo." Nos momentos decisivos da reestruturação do Pão de Açúcar e nas fases mais agudas das desavenças familiares, Ana Maria era a presença mais forte ao lado do pai.

A ressurreição do Pão de Açúcar deverá ser contada num livro que Abílio pretende escrever. "Há alguns anos eu li a biografia do Lee Iacocca e pensei em como seria bacana fazer alguma coisa parecida com o que ele fez na Chrysler", diz Abílio. "Creio que eu hoje posso dizer que fiz a minha Chrysler." ■