

740\$00

MAIO 1992 ANO 4 N.º 36

# EXAME

3

**ÍNDICE**  
EDIÇÕES 26 A 37

# 3 ANOS À FRENTE

**EXTRA**  
**CHAMPALMAUD**  
**A TRAGÉDIA DOS GRUPOS FAMILIARES**

NOSSAS EM REVISTA

# O REI DO CONSUMO

# Segredos de um jumbo que saltou o Atlântico e chega ao Leste

**ABÍLIO DINIZ,**  
patrão da  
multinacional  
Pão de Açúcar

## BOLSAGATE:

- Como jogar sem dinheiro
- Quem não paga obrigações

# MAIS:

- Quintas & Quintas+FAF
- Euroescudo
- DesenGATT

**SALÁRIOS:**  
Você é o  
melhor, mas  
será que  
ganha bem?  
Confira

PORTE  
PAGO

Publicação mensal 00038

Publicação mensal

5 601073 003959



**Amostra**

**O rei do consumo**

**Revista Exame - SP**

**Capa e 48 a 52**

CAPA

# O ELEFANTE VOLTA À CARGA



*O estratega Abílio Diniz, depois da crise prepara-se agora para conduzir a sua cadeia à liderança do mercado*



**Amostra****O rei do consumo****Revista Exame - SP****Capa e 48 a 52**

## O Pão de Açúcar aposta em Portugal e lança tentáculos em Espanha e na Rússia. Enquanto o patrão Abílio Diniz desbrava caminhos em África, injecta na frente interna 12 milhões de contos. O magnata brasileiro, filho de portugueses, será o futuro rei do comércio

Texto de CRISTINA SILVA/Fotos de RODRIGO FERREIRA

**P**ortugal é a ponta de lança do Grupo Pão de Açúcar no Velho Continente, com os olhos postos também em África. Com vendas consolidadas de 210 milhões de contos, só em Portugal o grupo facturou 77,7 milhões de contos em 1991. Cada português deixou na caixa registadora do brasileiro Abílio Diniz cerca de 7,7 contos, o que o coloca em segundo lugar no ranking do sector, logo atrás da cadeia Continente de Belmiro de Azevedo que está sem fôlego para crescer.

Apesar destes números o milionário, filho de portugueses, não está satisfeito. Depois de um período de reorganização com desinvestimentos na área da distribuição, nomeadamente a venda da cadeia de supermercados ao Pingo Doce, o Pão de Açúcar prepara novas conquistas do mercado. Ainda este ano a administração lusa de Abílio investirá cerca de 12 milhões de contos. Já no ano passado os esforçados homens desembolsaram 9 milhões de contos. E os resultados estão à vista. Até ao final deste ano será inaugurado mais um

hipermercado, o Jumbo de Setúbal, mais 8 lojas de conveniência (Extra) e mais 10 lojas de desconto (Minipreço). Estes números juntar-se-ão aos 4 Jumbos, 2 supermercados, 32 lojas de desconto e 4 lojas de conveniência já existentes.

### Venderam supers, mas engordaram o Pão

O grupo em Portugal funcionou sempre autonomamente, sem interferências da gestão do Brasil. "As grandes linhas foram conduzidas por mim", diz Abílio Diniz, "mas concedo autonomia à gestão normal da companhia". Talvez por isso o grupo não sofreu o contágio da reestruturação que teve no Brasil durante os anos 80.

Mas passou por toda a turbulência política portuguesa dos anos 70. "Tivemos a companhia ocupada pelos trabalhadores cerca de três anos, durante os quais fomos afastados da sua administração", recorda o homem forte do Pão de Açúcar.

"Nunca pensámos em pedir indemnizações ou abandonar a empresa". Período vermelho nas contas que mais tarde compensou. "Salvámos algum do capital e trabalho aqui investidos". Fizeram um contrato de viabilização com o governo português. Mas novas dificuldades espreitavam no horizonte.

Recomeçaram numa época em Portugal em que a recessão e a queda do consumo estavam de braço dado. Tiveram prejuízos, mas não perderam a esperança de que conseguiriam superar essa fase. Quando houve o mínimo de condições, em 1983, iniciaram um processo de expansão da companhia. Mas em 1987 decidiram diminuir a dimensão do grupo. Venderam 15 supermercados à cadeia Pingo Doce e ficaram com os hipermercados Jumbo, transformando-os em lojas autónomas. Acabaram com a administração centralizada, e ficaram as pequenas lojas de desconto da cadeia Minipreço. "Sabemos que foi uma decisão acertada. Os resultados da companhia estão aí. Temos um desempenho que eu

## O carrinho com os produtos da vitória

**O** Grupo Pão de Açúcar sempre fez a sua expansão com base em recursos próprios. Como afirma o vice-presidente e administrador executivo, Abílio Diniz, "não estamos cotados em Bolsa, o que poderá suceder num futuro próximo. De momento estamos a dar uma conformação diferente ao grupo, separando os negócios, que serão tutelados por uma *holding* que englobe as empresas em Portugal e em Espanha".

Os accionistas do grupo, todos da família Diniz, já chegaram à conclusão de que algo terá de mudar. "Acho que o mundo actual exige um somatório de esforços. Daí a iminência e a necessidade da dispersão do capital".

Entretanto decidiram aumentar já este ano o capital social da Supa — Com-

panhia Portuguesa de Supermercados de 7,5 milhões para 10 milhões de contos. Este reforço destina-se ao financiamento de parte da sua estratégia de expansão, que só este ano em Portugal vai absorver 12 milhões de contos.

### Holding à vista com Bolsa no horizonte

Em Portugal o processo da democratização do capital está mais avançado do que no Brasil. "Estamos a fazer estudos, não apenas por necessidade face aos projectos de expansão, mas por uma ideologia. Acredito que depois de uma determinada dimensão as empresas devem ter o seu capital pulverizado".

Para entrar na Bolsa, a Supa já deu

os primeiros passos. Transformou-se em *holding*, fundando à sua volta empresas especializadas para cada uma das áreas de negócio na distribuição: hipermercados, lojas de desconto e de conveniência. A cada uma destas empresas estará associada uma outra só para gerir o património imobiliário.

"A instabilidade bolsista é uma dificuldade. O mercado de capitais português é muito restrito, instável e controlado por poucos investidores", diz Abílio. Contornar esta dificuldade é uma questão que está a ser equacionada nos estudos que mandaram realizar a especialistas. "Mas não é obstáculo que dependa exclusivamente de nós, mas também de determinadas circunstâncias que têm de ocorrer até com o próprio país".



## Amostra

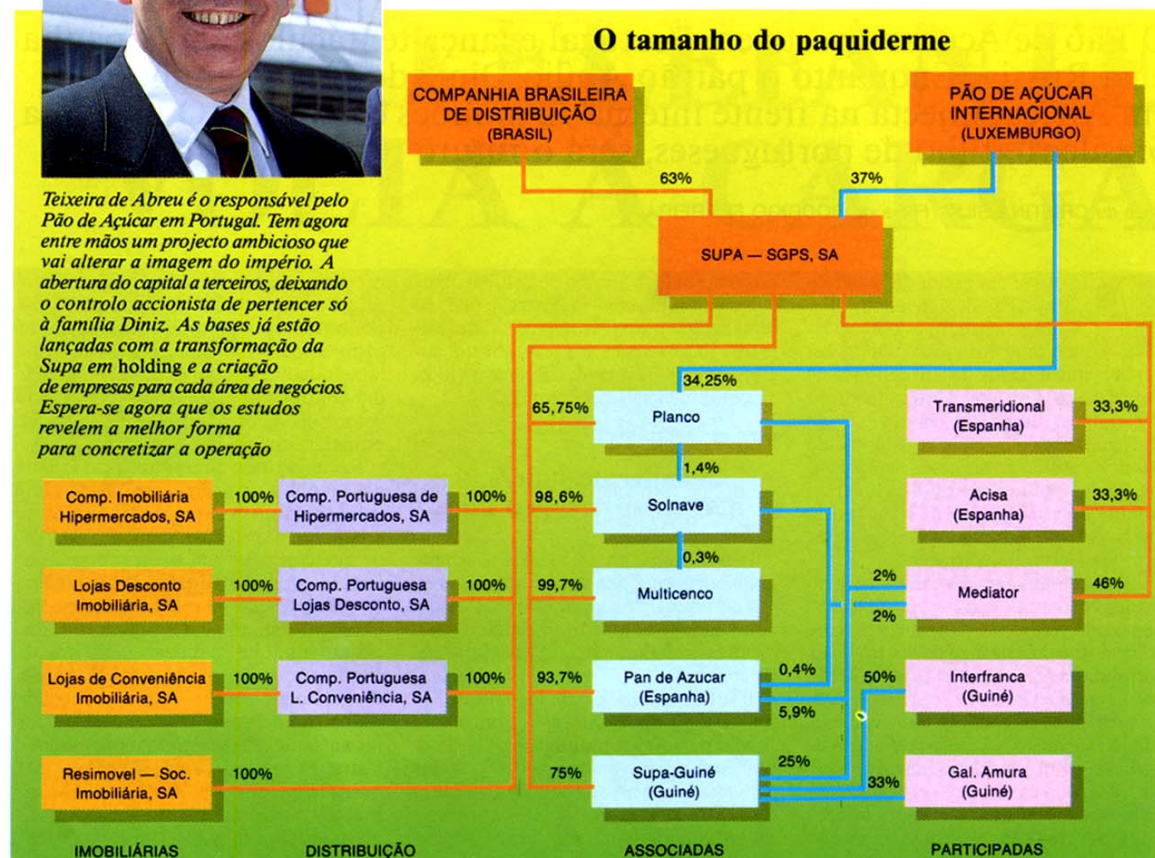
### O rei do consumo

Revista Exame - SP

Capa e 48 a 52



*Teixeira de Abreu é o responsável pelo Pão de Açúcar em Portugal. Tem agora entre mãos um projecto ambicioso que vai alterar a imagem do império. A abertura do capital a terceiros, deixando o controlo accionista de pertencer só à família Diniz. As bases já estão lançadas com a transformação da Supa em holding e a criação de empresas para cada área de negócios. Espera-se agora que os estudos revelem a melhor forma para concretizar a operação*



## Cartas na manga levam ao trono comercial

considero excelente e estamos num processo de expansão cuidadoso”.

Em 1991 abriram o hipermercado da Maia e no final do Verão será a vez do hiper de Setúbal. Em Dezembro passado compraram por cerca de 1 milhão de contos um hipermercado em Castelo Branco. Têm outros projectos em andamento, alguns deles ainda em fase de aprovação.

“Cada grupo empresarial tem uma vocação. A nossa estratégia é a de fazer as diversificações sempre ligadas ao sector de serviços”. Enquanto no Brasil o grupo faz incursões na área financeira, bancária e turística, em Portugal é ponto as-

sente que continuará concentrado na distribuição. “Estamos nos hiper, lojas de desconto e de conveniência. Desenvolvemos esse *know-how* no Brasil e testámo-lo em Portugal com sucesso”, afirma Abílio Diniz. “O que é importante é detectar espaço para entrar”. Depois os restantes obstáculos são para Diniz consequências de um mercado aberto. “A concorrência é feroz, não há espaço para muita expansão, mas estamos a enfrentá-la com êxito”. Dada a dimensão do país, e com os 17 hipermercados já existentes, os estudos indicam que só haverá espaço para abrir mais uns 13 hipers. “A intenção do Pão de Açúcar era de ficar com todos”. Resignado, mas com uma grande vontade de vencer, o empresário brasileiro comenta que a ganância não é algo a elogiar. “Mas dentro da nossa prudência vamos abrir o maior número de lojas possível. Não serão todas, devido a restrições e à morosidade na aprovação dos projectos. Não depende de nós, das nos-

sas capacidades técnicas ou financeiras, mas vamos prosseguir”.

Antes de 1974 a Supa — Companhia Portuguesa de Supermercados era a maior companhia de distribuição em Portugal e em vendas a retalho. A primeira loja em solo português foi inaugurada em Maio de 1970. “Espanha é para nós um braço de Portugal”, uma visão estratégica pouco comum nos empresários. Para o país vizinho abandonaram os projectos de grandes espaços comerciais. “Há enorme concorrência na distribuição espanhola”. Mas quem se sente seguro, sempre tem soluções na manga. Encontrou outra estratégia para entrar de mansinho nos hábitos de *nuestros hermanos*. Vão desenvolver lojas de média dimensão entre 3 e 4,5 mil metros quadrados de área de vendas. “Já abrimos duas lojas em Espanha associados com dois outros grupos espanhóis. Estamos satisfeitos com os resultados”.

“Nenhum negócio tem segredos. O que é necessário é ter a tecnologia. E em qual-



**Amostra**  
**O rei do consumo**  
**Revista Exame - SP**  
**Capa e 48 a 52**

## Às financeiro compensa margem ruinosa

quer ramo o importante é ter as pessoas adequadas". Diniz sabe que no moderno negócio da distribuição, em especial na área dos hipermercados, o importante é ter despesas muito baixas. "As margens comerciais são extremamente reduzidas" e por isso é necessário possuir estruturas pequenas. Quanto maior for a rotação das vendas, mais as despesas se diluem e consegue-se dessa forma trabalhar com margens mais baixas, o que possibilita oferecer melhores preços ao consumidor.

Um outro aliado importante para a contabilidade deste negócio é o factor financeiro, geralmente tratado como um subproduto. Este é o grande segredo dos modernos espaços comerciais. "O negócio financeiro é parte integrante da forma como temos de gerir os hipers e mesmo os supermercados". É a velha história levada muito a sério de comprar a 90 ou 120 dias e vender a pronto pagamento. "É básico que se rode a mercadoria, que se tenha um *turnover* muito rápido".

Por isso essa mais-valia financeira faz parte do negócio, e é o que possibilita às empresas do sector venderem mais barato. Muitas vezes comprando por 10 e vendendo por 9. Em resumo, têm prejuízo com a

venda de produtos, mas este é compensado pela rotação da mercadoria e pela libertação de caixa que, ao ser diariamente aplicada, usufrui do benefício dos juros.

"Tudo isto é um negócio de altíssima tecnologia e de uma sensibilidade muito grande. Nem todos conseguem imprimir velocidade na rotação de mercadorias, nas aplicações financeiras, e trabalhar com margens tão baixas, ou mesmo negativas", diz Abílio Diniz. Esta estratégia financeira tem tido sucesso nos países em que foi implantada.

### É mais fácil gerir em Portugal

A gestão deste tipo de negócio depende do país e da fase em que este se encontra. "Neste momento é muito mais fácil trabalhar em Portugal. É uma economia em crescimento". A grande dificuldade para os padrões da distribuição brasileira está no combate ao dragão inflacionista. O índice de preços sobe a uma vertiginosa velocidade de 20% ao mês.

"Com um negócio baseado numa rotação altíssima da mercadoria, e os preços a subirem nos fornecedores com muita rapidez, temos de comprar e pagar primeiro a mercadoria que tem os preços e a rotação mais elevados. Para se conseguir essa velocidade na rotação dos produtos temos necessidade de trabalhar com margens muito negativas e fazer-se

uma compensação adequada pelo lado financeiro. É um negócio de muita sensibilidade, qualquer erro pode atirar a empresa do lucro para o prejuízo".

Agora retornaram a Angola, onde em 1973 inauguraram o Jumbo de Luanda. Ainda não com a titularidade da companhia, mas trabalhando por conta do governo angolano. "Já voltámos a administrar a loja e temos a perspectiva de retomar o Jumbo de Luanda". Existem também vários pedidos para que o grupo faça a gestão de várias lojas e hotéis naquela cidade.

Têm também a Planco, uma *trading*, através da qual fazem exportações para o Leste europeu e Angola, entre outros países. O Pão de Açúcar foi convidado a construir lojas na República da Rússia, Hungria, Polónia e Checoslováquia, projectos que estão actualmente em estudo. Para o efeito, o grupo associou-se à central de comércio externo, Rosvneshtorg, e à Cron Business, que representa interesses da Sibéria, prevendo facturar no primeiro ano cerca de 750 mil contos com esse negócio.

A concorrência existe, mas não lhes mete medo. "Se investir num local onde ela não exista, não vale a pena ter ilusões. A concorrência vai descobrir isso e estará atrás de mim em três tempos. Numa economia de mercado não há forma de manter os segredos. Há que considerar que a concorrência é um estímulo para sermos melhores a cada dia que passa. Às vezes o melhor não se nota nitidamente, mas a maior eficiência e produtividade acabam sempre aparecendo e isso é estimulante".

## Como deu a trombada na concorrência

A estratégia do Grupo Pão de Açúcar é investir dentro da área da distribuição. Como explica Abílio Diniz, "é aqui que possuímos *know-how* e podemos lutar em pé de igualdade com os nossos principais concorrentes".

Esta aposta faz-se sentir tanto na distribuição em Portugal como no país de origem do grupo, o Brasil, onde os negócios na área da distribuição representam cerca de 90% da facturação global.

Os negócios do Pão de Açúcar em Portugal contribuem já com 30% para as receitas consolidadas do grupo. Valor este que tem tendência para aumentar a sua importância face aos investimentos previstos. Para além dos 5 milhões de contos já investidos em Espanha, vão ser aplicados este ano no mercado

português mais 12 milhões de contos.

O Grupo Pão de Açúcar em Portugal apostou em quatro segmentos de mercado. Nos supermercados (Amoreiras e Almada), nos hipers (Alfragide, Cascais, Castelo Branco, Maia e brevemente em Setúbal), nas lojas de desconto (Minipreço) e de conveniência (Extra).

### Em Espanha abrirá 26 hipers

O plano de expansão para 1992 contempla fundamentalmente os Minipreço, que de 33 vão passar para 43, e as 4 lojas Extra, que terão mais 10 companheiras. Em Espanha, onde o grupo participa em 33,3% na Transmeridional, têm já dois hipermercados localizados em

centros comerciais, aos quais se juntarão mais dois até ao final do ano. O plano de investimentos do grupo brasileiro no mercado espanhol prevê a abertura de mais 26 destes hipermercados até ao final do ano 2000.

No Brasil a aposta do grupo na área da distribuição é ainda mais extensa. Ao todo são 343 lojas, com as mais variadas vocações. São 132 supermercados, 110 lojas de desconto, 28 hipermercados, 30 lojas de departamentos (do tipo dos Armazéns do Chiado), 18 lojas de conveniência, 7 supermercados especiais (abertos 24 horas por dia), 9 lojas de depósito, 6 hipermercados gigantes e 3 supermercados de "faça você mesmo". Uma nova área em que pretendem apostar no futuro.



**Amostra**  
**O rei do consumo**  
**Revista Exame - SP**  
**Capa e 48 a 52**

PERFIL

# ABÍLIO DINIZ O GRANDE MÁGICO

O príncipe herdeiro lutou contra os irmãos, subiu ao trono e criou o império. Com o Pão de Açúcar no vermelho, foi raptado, renasceu das cinzas e lança-se no estrelato internacional

Texto de CRISTINA SILVA

**C**om 55 anos, Abílio Diniz trabalha já há 40 anos no grupo fundado pelo seu pai. Este, Valentim, chegou ao Brasil em 1929 proveniente de Portugal. Em 1948 abre a Pastelaria Pão de Açúcar. Era o início daquele que viria a ser daí a 40 anos o maior grupo privado brasileiro.

Os amigos e familiares acusam Abílio de ser ambicioso e autoritário na condução dos negócios. Mas reconhecem que foi ele que transformou o Pão de Açúcar num império na área da distribuição. Abílio é o símbolo vivo do grupo. Esteve na ribalta quando em 1988 estalou a crise no seio do império, enfrentando os seus cinco irmãos que se uniram sob a liderança de Alcides Diniz para lhe fazerem frente. Na altura o seu segundo irmão pretendia dividir o grupo em três fatias, tantas como os interesses divergentes em causa. Abílio, numa tentativa de salvar o grupo do desmantelamento total, defendia a criação de uma direcção profissional, cedendo o seu lugar a um executivo assalariado que não fizesse parte da família.

Nesta guerra de irmãos, não seria fácil destronar Abílio Diniz de um grupo feito à sua medida. E este contabilizava ainda como vantagem a posição do presidente do grupo, o seu pai. Valentim, senhor de 62% das acções com direito a voto, era contra a divisão e sabia que a sobrevivência do Grupo Pão de Açúcar não se compadecia com este tipo de disputas internas.

## Para os raptadores valia 9 milhões de contos

Era também uma guerra de ciúmes. Alcides, ex-director de operações, e Arnaldo, ex-director comercial, eram só conhecidos como os irmãos de Abílio. E indirectamente foi o pai que provocou a crise. Na origem esteve a distribuição das acções alguns anos atrás. Ofereceu de mão beijada 16% do capital a Abílio como recompensa pela dedicação em expandir o que poderia não ter passado de uma vulgar rede de supermercados. Alcides e Arnaldo re-

ceberam 8% cada um, e cada uma das três filhas 2%. Dificilmente destronável é a posição de Abílio que acaba por vencer e ascender a vice-presidente executivo do grupo. Alcides abandona o Pão de Açúcar levando uma boa fatia do capital social. Decide constituir o seu próprio grupo, desta feita na área imobiliária.

A família Diniz sempre teve fortes ligações a Collor de Mello, e a uma semana da segunda volta das eleições, em Dezembro de 1989, Abílio é raptado por uma organização internacional com ligações a revolucionários de esquerda chilenos e argentinos. Pedem um resgate de 9 milhões de contos pela entrega do empresário brasileiro, mas a acção extremista é frustrada pela prisão do líder dos terroristas. Logo a seguir o grupo atravessa a maior crise de sempre. As dívidas à banca e aos fornecedores eram enormes, os resultados negativos, os preços praticados eram altos, as lojas estavam vazias, e a imagem do grupo andava pelas ruas da amargura. Perde a liderança do mercado para a Carrefour, um gigante francês que possui em

## O tesouro do cofre imperial

**A**bílio Diniz é uma das fortunas mais cobiçadas do Brasil. Mesmo depois de ter vendido cerca de metade do império Pão de Açúcar, para realizar o seu saneamento financeiro, o que sobrou não deixaria ninguém descontente. E agora possui uma vantagem suplementar. No meio de toda a crise que se despoletou entre a família pelo controlo da empresa, foi ele que ganhou a guerra. Está sozinho à frente dos desti-

nos do Grupo Pão de Açúcar, e o poder que tem entre as mãos é enorme.

No Brasil são 30 empresas em várias áreas de negócio. Depois do saneamento ficaram 343 lojas espalhadas por 10 estados do Brasil. São 20 milhões de consumidores e 21,4 mil funcionários.

Todo este império, com um património avaliado em 60 milhões de contos, facturou em 1991 cerca de 210 milhões de contos. No ano anterior, quando o

grupo possuía ainda 476 lojas, o volume de vendas ascendia a 360 milhões de contos. Mas a venda das lojas teve boas repercussões sobre os resultados do grupo. De um prejuízo de 4,8 milhões de contos em 1990 passou para um lucro de 482 mil contos. Só a venda da sede do grupo rendeu para os cofres de Abílio cerca de 8,25 milhões de contos, e a alienação do Banco Pão de Açúcar cerca de 3,75 milhões de contos.



**Amostra**  
**O rei do consumo**  
**Revista Exame - SP**  
**Capa e 48 a 52**



*Nada consegue pará-lo. Problemas familiares pela liderança do grupo, raptos, ou a venda de metade das lojas. Como verdadeiro imperador está no Leste para vencer*

Portugal a cadeia Euromarché.

Sem tempo para se recuperar do susto do sequestro, Abílio mergulha entre 1990/91 numa reestruturação do grupo. Encerra centenas de lojas, despede milhares de trabalhadores, vende a sede do grupo e o Banco Pão de Açúcar. O objectivo era acabar com os financiamentos externos, liquidar a dívida a fornecedores, colocar-se em melhor posição para negociar prazos e custos financeiros e retomar o nível de investimento. A liderança deixa de ser um objectivo, "o que interessa é a produtividade, a eficiência e a competitividade". Foram necessários dois anos, mas o timoneiro conseguiu.

Persistente em qualquer período de crise, Abílio nunca pensou perder o grupo. "É claro que existiram momentos de menor tranquilidade. Nesses momentos, eu e a minha administração sempre tivemos confiança necessária para continuarmos em frente".

Desportista entusiasta, foi vice-campeão de automobilismo e tri-campeão de motonáutica. Jogador de ténis e pólo, fica-se agora pelo *jogging* e pela natação.

### **Desporto é terapêutica diária**

"Todos têm de fazer opções na vida, e eu já fiz algumas. Uma, muito cedo, foi optar por estar à frente do Pão de Açúcar", diz Abílio. "Depois que me formei no Brasil em Administração, a minha intenção era estudar nos EUA. Mas só cinco anos depois, quando já estava com uma posição dentro do grupo, é que pude voltar aos Estados Unidos para estudar".

"Mais tarde, no campo desportivo, quando era incompatível com o trabalho, renunciei e continuei concentrado no grupo".

Aos 55 anos continua a praticar desporto. Para ele é um escape. "É a minha terapêutica diária. É o que me permite não só trabalhar, mas também viver a vida. Sinto-me bem assim, mas não faço pregações como se esta receita fosse única e formidável para todos. Para mim dá certo".

Gosta de Portugal, mas nunca pensou em viver cá. "Nem mesmo após ter sofrido o sequestro em Dezembro de 1989. O Brasil precisa dos brasileiros, e aqueles que puderem e tiverem força devem permanecer lá. E eu tenho de o fazer". ●