

Amostra
O resistente
Revista República - SP
Capa e 48 a 55



o prazer da política
e as políticas do prazer

República

NOVEMBRO 99 - ANO 4 - Nº 37 - R\$ 7,00

www.revrepública.com.br

Edição de 3º aniversário



25

NOMES QUE
FIZERAM A
REPÚBLICA
EM 1999

O RESISTENTE

ABÍLIO DINIZ VENCE O DESAFIO DE SER UM
VERDADEIRO EMPRESÁRIO NUM PAÍS DE CARTÓRIOS

POR NIRLANDO BEIRÃO

Amostra
O resistente
Revista República - SP
Capa e 48 a 55



Amostra
O resistente
Revista República - SP
Capa e 48 a 55

25

ABÍLIO DINIZ

Abílio faz a diferença

Abílio Diniz, que preside o Grupo Pão de Açúcar, comandou o maior negócio privado do Brasil neste ano, investiu US\$ 800 milhões no país e já pensa em ganhar novamente o mercado externo

POR NIRLANDO BEIRÃO

No final da tarde de quarta-feira, 22 de setembro, o homem que **República** escolheu como o destaque de 1999 recebeu em seu escritório da avenida Brigadeiro Luís Antônio, em São Paulo, a notícia de sua condenação pelo Superior Tribunal de Justiça a um ano e quatro meses de prisão por crime contra o sistema financeiro. Naquela noite, Abílio dos Santos Diniz, 59 anos, presidente do Grupo Pão de Açúcar, recepcionava para um jantar festivo os seus novos sócios do grupo francês Casino, o qual acabava de adquirir 26% do capital do Pão de Açúcar. O maior negócio privado do ano, no Brasil, rendeu aos cofres da empresa R\$ 1,6 bilhão – ou quatro fábricas como aquela que a Ford tanto fez para implantar na Bahia.

Diniz atrás de um carrinho e à frente de um gigante

A decisão do STJ, sujeita a recurso, não estragou a festa de Abílio. “Com certeza, será revista”, acredita o empresário. “O Banco Central é quem pode dizer se houve ou não al-

gum dano a terceiros com uma operação normal de crédito dentro de uma mesma organização. Como não houve dano é o que o Banco Central dirá, quando for ouvido.” Na manhã seguinte, o empresário estava de volta ao trabalho com fôlego revigorado. Turbinados pelo aporte de capital do Casino, Abílio e o Pão de Açúcar (faturamento de R\$ 5,47 bilhões, em 1998, e estimativa de R\$ 6,62 bilhões até dezembro) podem se dedicar a tarefas mais interessantes como a da competição – num setor altamente acirrado em que, por exemplo, o governo jamais se preocupou em estabelecer qualquer restrição aos estrangeiros. Aí, na atmosfera rarefeita em que vicejam multinacionais-titãs, quem sobrevive é porque é muito bom de serviço.

Competição e desafio, além de surpresas nem sempre agradáveis, não intimidam nem o Abílio pessoa jurídica nem o Abílio pessoa física, este aqui um assumido fanático do exercício, com três baterias de

Amostra

O resistente

Revista República - SP

Capa e 48 a 55

esporte alternando-se todos os dias, madrugador inveterado, uma massa de músculos que se distribui pelos 1,79 m de altura e os 72, 73 quilos que ele conserva desde que tinha seus 20 anos. Se não fosse o atleta que é, alguém haveria de dizer que ele está cada vez mais parecido com o ator Jean-Paul Belmondo. A semelhança pára aí: não há a menor chance de ver Belmondo correndo uma maratona e, ainda por cima, em 4 horas e 29 minutos (“Sou melhor em percursos curtos”, diz Abílio).

Coração forte o homem tem, haja vista as provas a que costuma ser constantemente submetido. Pelo São Paulo Futebol Clube, por exemplo – a única razão pela qual Abílio se permite recolher depois das 11 da noite nos dias de semana. Pela penosa circunstância de ser pai de um piloto de Fórmula-1, esporte que ele adora, mas que lhe dispara os batimentos, esteja ele diante dos monitores do autódromo ou em frente da

“**S**e a gente não consegue competir com quem vem de fora, há é uma deficiência de nossa parte”

tevé. No Grande Prêmio da Europa, em Nurburgring, nesta temporada, Pedro Paulo Diniz literalmente alçou vôo depois de ser atingido, por trás, na largada. O carro rodopiou e se arrastou por 100 metros, de rodas para o ar. O drama durou sete minutos, até que, pela TV, o pai viu o filho fazendo um sinal de positivo para a câmera. “Foram os sete piores minutos da minha vida”, comenta. “Quando falei com o Pedro, à noite, ele me disse que fez o sinal pensando em mim.”

Alguém poderia imaginar que os piores momentos da vida de Abílio pudessem ter sido aqueles, não sete, mas milhares de minutos, seis dias, em que passou em poder de um comando de seqüestradores, em 1989. “Esse é um episódio doloroso, mas quase ultrapassado”, diminui. “Não dá para esquecer, mas não é algo de que eu fique me lembrando sempre.” Os seqüestradores estrangeiros, dizendo-se presos políticos, conseguiram amolecer o coração da Justiça brasileira e foram mandados para casa. Por intermédio de um amigo comum, Fernando Henrique avisou a Abílio que assinaria o ato de revisão das penas. “Ele foi muito elegante”, comenta o empresário, que, por sua vez, respondeu ao presidente com carta de próprio punho. “Disse-lhe que era uma decisão de Estado”, conta. “Como tal,

quem tinha de avaliar a responsabilidade era ele próprio.”

Nervos de aço teve de ter Abílio também ao desanuviar, de vez, o conflito familiar que se arrastou dentro do Pão de Açúcar até 1992, situação que, muito conscientemente, ele cuida de evitar agora, já pensando em sua própria sucessão (o que não tem nada a ver com aposentadoria, coisa na qual ele definitivamente não pensa). Os filhos Ana e João Paulo trabalham, os dois, no Pão de Açúcar, embora Ana tenha funções executivas de vice-presidente, e João venha desenvolvendo outras atividades fora do grupo (ele é, por exemplo, sócio da grife Fasano). Ana é casada com Luiz Felipe d’Avila, *publisher* de **República**. A Redação da revista ponderou que não é pelo fato de existirem laços de família entre Abílio e Luiz Felipe que se deixaria de reconhecer os méritos do homem de destaque de 1999. Abaixo, a entrevista concedida a **República**.

República: O sr. fez neste ano o maior negócio privado no Brasil...

Abílio Diniz: É, talvez seja, sim.

O Grupo Pão de Açúcar pediu isenção de taxa ao governo ou foi ao BNDES buscar algum empréstimo subsidiado?

Em nenhum momento. Nada.

Esse não é o padrão normal das empresas brasileiras, é?

Esse é o padrão normal do Grupo Pão de Açúcar. Não reivindicamos nenhum tipo de renúncia fiscal, não temos isenção de IPTU, não pedimos dinheiro subsidiado, não dependemos em nada da ajuda do governo.

Nem de forcinha de ministro...

Nada. Não digo por arrogância, pois pode acontecer de o grupo voltar a ter uma atividade internacional – esta é a nossa tendência – e, aí, sim, recorrer de algum modo. Agora que temos essa associação com o Grupo Casino, nossa intenção é voltar eventualmente à península Ibérica, olhar com maior atenção para o Mercosul. Nosso acerto com os franceses inclui a possibilidade de desenvolver com eles novos projetos nessas regiões.

O Pão de Açúcar pretende se globalizar?

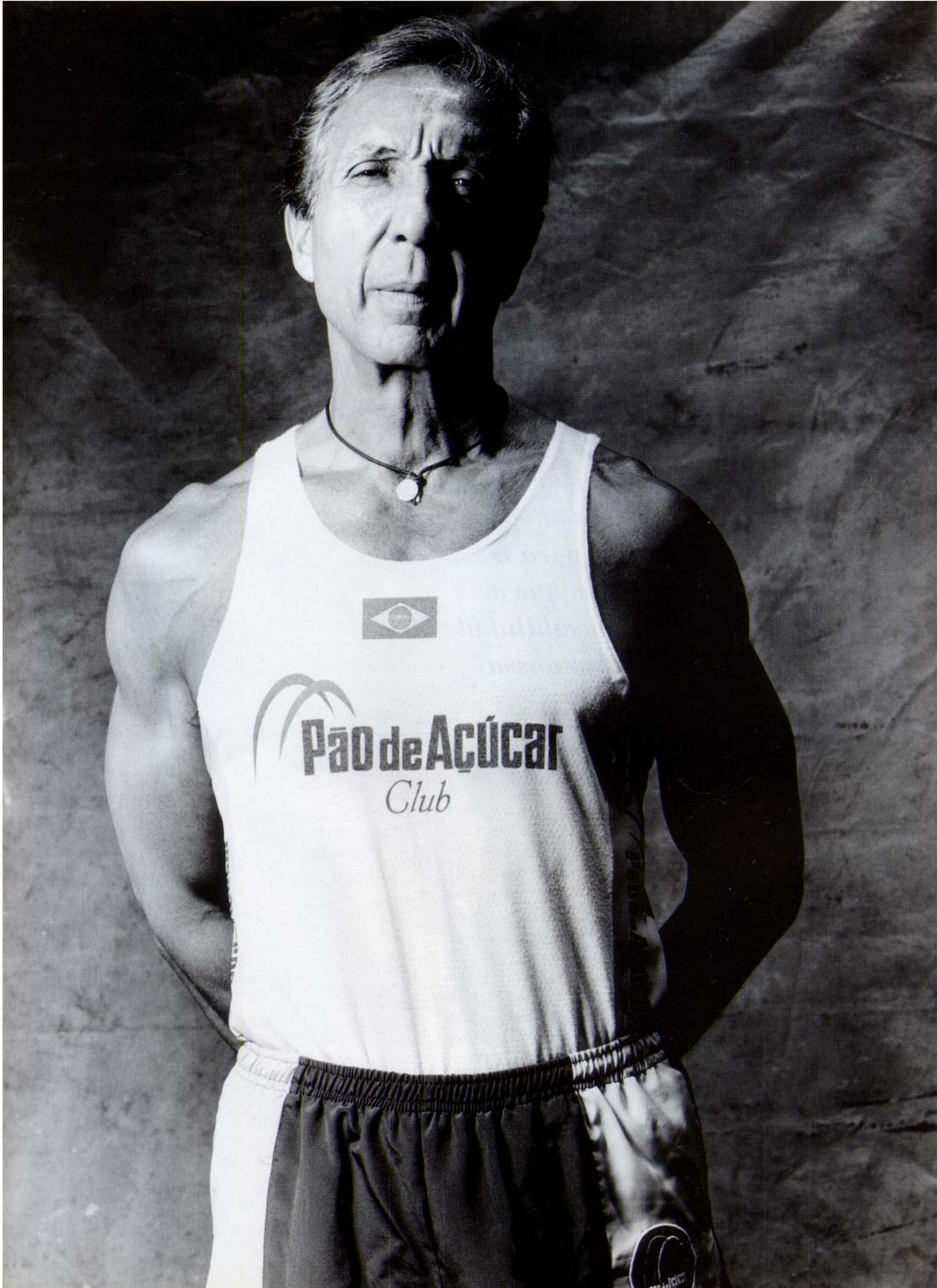
Globalizar, não digo, mas abrir negócios em outros países. Já tivemos uma experiência muito bem-sucedida, chegamos a ser grandes em Portugal e na Espanha. Mas foi uma experiência de outros tempos. Começou 25 anos atrás. Em Portugal, chegamos a ter a maior empresa de distribuição do país. Mas somos brasileiros, continuaremos sendo e temos orgulho de ser. Tocamos nosso negócio e nunca pedimos nada ao governo. Você vê: chegam aqui essas multinacionais gigantes, e a primeira coisa que fazem é visitar o presidente da República e reivindicar uma lei de renúncia fiscal e mais isso, mais aquilo, uma série de benefícios. Aí, investem US\$ 200 milhões no Brasil. Nós, só no ano passado, investimos US\$ 800 milhões.

Sem ir a Brasília...

Só vou a Brasília para ver minhas lojas. Não freqüento ministérios, não vou a gabinete de autoridade. O ministro (Pedro) Malan, por

**Fôlego de
esportista: a
competição
como metáfora**

Amostra
O resistente
Revista República - SP
Capa e 48 a 55



Amostra
O resistente
Revista República - SP
Capa e 48 a 55

exemplo, é uma pessoa com quem tenho, tinha, um bom relacionamento pessoal. Desde que ele está no governo, nunca mais falei com ele. Uma pessoa que admiro é o governador Mário Covas. Falo pouquíssimo com ele, o que é uma pena, porque gosto muito dele. Um dia desses, ele brincou comigo: "Você está orgulhoso, não aparece". Eu respondi: "Acho que atrapalha". Não estou mais no governo, não tenho que dar palpite e sim tocar minha empresa – e tentar não atrapalhar, o que é, para o governo, a melhor coisa que posso fazer.

Mas o sr. foi membro do Conselho Monetário por quase dez anos, era um dos formuladores da política econômica.

Nunca deixei de ser empresário, mas participei fortemente de

“U *ma vez, o Pão de Açúcar quase quebrou, e, ao olhar para trás, vejo que a responsabilidade foi só nossa”*

formulações na política econômica e atividades correlatas...

Chegaram a atribuir ao sr. a nomeação do ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, no governo Sarney...

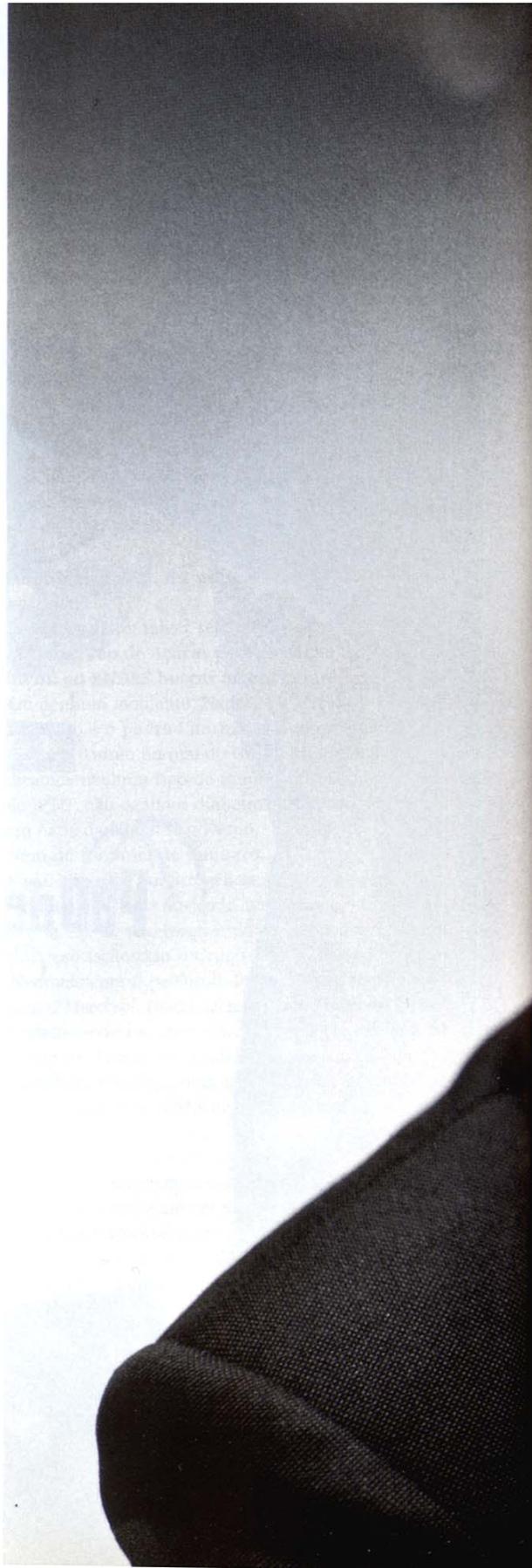
Até isso, veja você. Hoje, estou absolutamente convencido de que esse modelo de atividade, ao mesmo tempo empresário e homem de governo, é errado. Os dez anos que dediquei à vida pública, eu não posso dizer que foram dez anos perdidos. Mas certamente não foram os anos mais produtivos de minha vida. Comecei meio por acaso, em 1979, pelas mãos do Mário Henrique Simonsen (*então ministro da Fazenda*), que era um sujeito que apostou em mim, gostou de minha idéias, dos trabalhos que nós produzíamos aqui dentro do Pão de Açúcar, principalmente no que dizia respeito ao acompanhamento de preços. Foi assim no início: a possibilidade que nós tínhamos de sentir o pulso do consumidor, de ter informações mais rápidas numa época de pré-informação on line. Em 1979, o Mário Henrique me levou pela primeira vez para o Conselho Monetário Nacional.

Mas o sr. tomou gosto pela própria política, não?

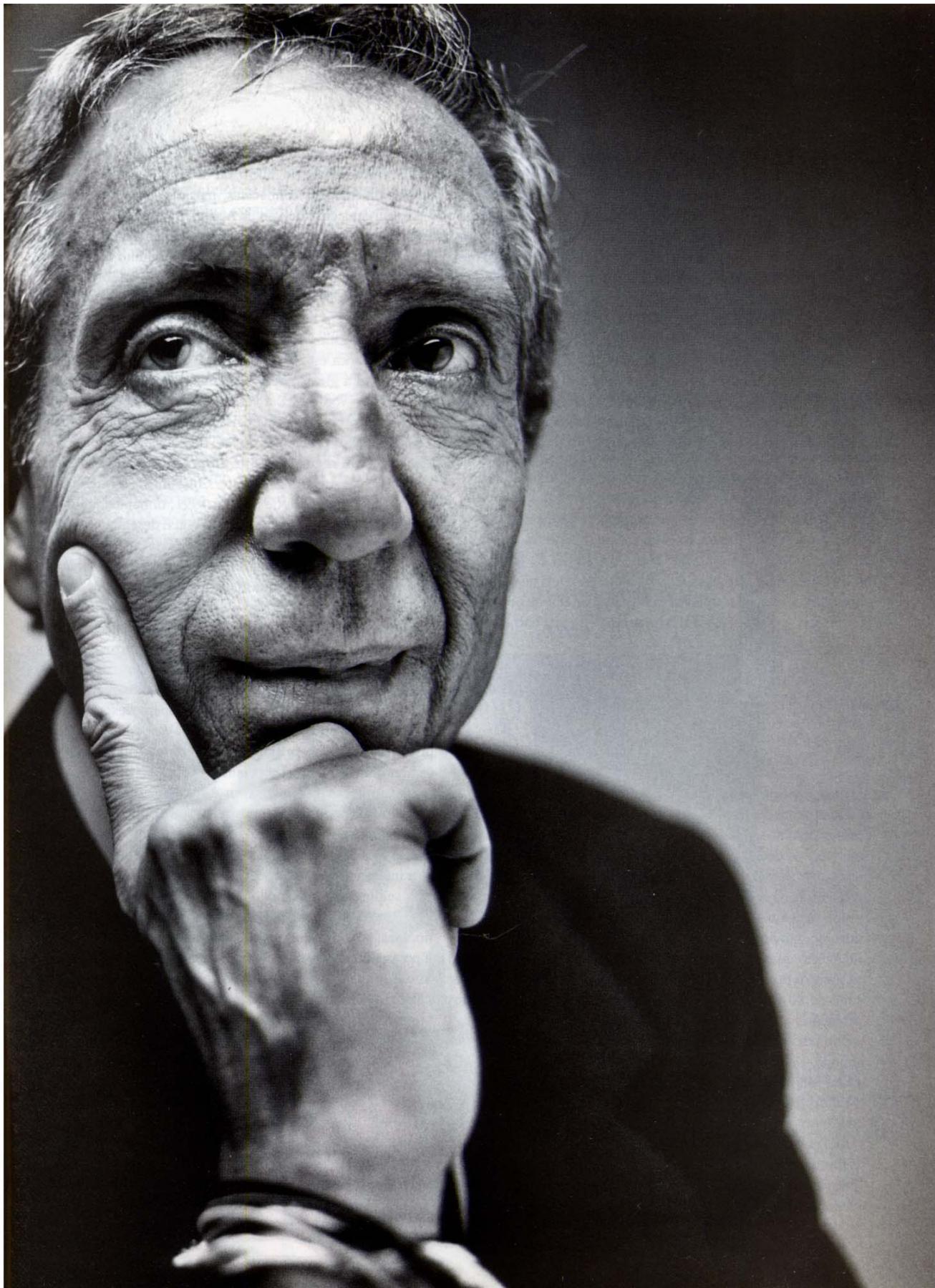
Na época da eleição do Tancredo Neves, no Colégio Eleitoral (*em 1984*), participei ativamente das articulações. O dr. Tancredo foi uma das pessoas mais impressionantes que já conheci. Eu me envolvi de corpo e alma na campanha dele.

Seu nome foi lembrado como vice na chapa.

Diniz, agora, só empresário:
"Proximidade com o governo atrapalha os dois"



Amostra
O resistente
Revista República - SP
Capa e 48 a 55



Amostra

O resistente

Revista República - SP

Capa e 48 a 55

Ainda bem que não aconteceu. Porque, olhando para trás, percebo que o saldo foi muito pequeno, diria até que negativo. Consegui um número enorme de inimigos e muito poucos amigos. Hoje, de vez em quando, me surpreendo com alguém que diz: “Não, Abílio, já naquela época eu tinha uma boa imagem de você”. O fato é que aquele misto de empresário e político me tirava a credibilidade. As pessoas acham que você faz aquilo em benefício próprio. Você vai a uma reunião de empresários, e eles ficam lá se perguntando: “Mas esse sujeito está aqui como empresário ou governo?”. E você vai a uma reunião da equipe econômica, e eles ficam se perguntando: “Ele é governo ou empresário?”. Chegou uma altura, lá no final de 1989, fui colocado definitivamente para fora do Conselho Monetário. As duas vezes em que saí foi assim. Não é que venceu o contrato. Fui colocado para fora. Eu me tornei incômodo.

“**T**emos um Pão de Açúcar way e um lema: ‘Nós fazemos a diferença’. É a convicção que nos motiva”

É uma experiência que o sr. não recomenda?

Cada um tem de decidir o que quer. Se é um empresário ou um profissional liberal e se interessou pela vida pública, tem de optar. Deve-se decidir por uma coisa ou outra. Eu, pessoalmente, em 1989, pensei: “Não quero mais saber de governo, vou me concentrar na minha empresa”. Sinceramente, acho que estou sendo mais útil ao país. É o que digo: como não peço nada ao governo, também prefiro não culpá-lo de nada. Uma vez, o Pão de Açúcar quase quebrou, e, olhando lá para trás, percebo que, se alguém teve alguma culpa, fomos nós. Eu passei toda a década de 80 voltado para Brasília, aquela história do Conselho Monetário, e de costas para a empresa. Eu estava, em parte, tomado pelo pensamento de que eu poderia reformar o país e o mundo. Na volta, percebi que as coisas não iam bem...

Qual foi, como diria a rainha da Inglaterra, o “ano terrível” do Pão de Açúcar?

Foi 1990. Quase quebrou, mas conseguimos segurar. Quando voltei para a empresa, no fim de 1989, iniciei um programa de reformas radicais...

E houve o episódio do seu seqüestro, no fim de 1989...

Bem, eu sofri um seqüestro. Este é um episódio traumático da

minha vida, mas não teve nenhuma repercussão na minha trajetória empresarial. No início de 1990, veio o Plano Collor, aquelas dificuldades conhecidas, mas não foram elas que desencadearam a crise do Pão de Açúcar. É claro que uma conjuntura adversa potencializa a crise. Mas o Pão de Açúcar estava em crise porque toda sua administração ia muito mal.

Um outro diria: “O Plano Collor quase nos quebrou”...

Na sala de reuniões, temos várias frases na parede, e aquela que encabeça fala em humildade. Em negócio e na vida, você não pode ser arrogante. Tem de ter humildade para aprender sempre. Você nunca está bom, tem de se esforçar para ser melhor. Estar aberto a idéias novas. Aprender. Melhorar. Humildade é reconhecer a verdade. E a verdade foi essa. Dizer que o Plano Collor foi um horror é uma coisa. Dizer que o Plano Collor foi o culpado pelos problemas do Pão de Açúcar seria injusto.

Mas como foi recuperar uma empresa sob o Plano Collor?

Tivemos de enxugar brutalmente. Chegamos a ter mais de 600 lojas no fim da década de 80. Em 1991, tínhamos pouco mais de 200. Tivemos de encolher a empresa. E desenhamos um plano de recuperação. Algumas dívidas precisavam ser liquidadas para tornar a companhia mais leve. Isso passava por um acerto com a família. Com meu afastamento, não tinha mais o controle sobre minha empresa. Não me agradava uma série de coisas que acontecia lá. Se não resolvesse a questão dos acionistas, a empresa não teria sucesso a médio e longo prazos. Vendemos nossa parte em Portugal, liquidamos os últimos compromissos e pude comprar a parte dos meus irmãos e uma parte de meu pai. A venda em Portugal foi uma das operações mais bonitas que já fiz. Foi um *management buy out*. Vendemos para os próprios funcionários. Para mim, aquilo foi a glória. Não tive de vender para nenhum concorrente.

Mas a impressão que se tem é que o setor produtivo da economia brasileira só sobrevive por teimosia.

As dificuldades pelas quais o país tem passado obrigam as empresas a ajustes extraordinários. Ainda assim, creio que, na esfera internacional, nós poderíamos estar mais avançados. Estamos sempre nos queixando de alguém ou de alguma coisa: o desemprego, a liberação das importações, as medidas do governo. Mas, se não conseguimos competir com quem vem de fora, é porque há uma deficiência de nossa parte. Não importa se os juros são altos, se temos carência de capital, se tivemos uma desvalorização cambial – isso tudo são circunstâncias da economia, a que todos os países estão sujeitos. O que não é circunstancial é sua competência, a qualidade e a competitividade do seu produto. Nós nos saímos até que bastante bem da crise cambial, porém estamos amargando uma duríssima recessão. Não conseguimos uma recuperação na exportação de manufaturados.

E por que não conseguimos?

Primeiro: temos uma ineficiência estrutural, ainda não somos tão competitivos. Segundo: no período pós-Real, com o aumento do consumo interno, muitas empresas desmontaram seus setores de exportação. É mais fácil vender aqui. Então, desmobi-

Amostra
O resistente
Revista República - SP
Capa e 48 a 55

liza-se todo um trabalho. Desmontar é fácil, remontar é difícil. Terceiro: este país não vai voltar a exportar manufaturados enquanto não for feita a reforma tributária. Estamos exportando impostos, o que nos tira competitividade. O que a Coréia, por exemplo, não faz. Se, em vez de um déficit na balança, o Brasil tivesse um superávit de, digamos, US\$ 10 bilhões, o país teria condições de começar a atacar a questão do desemprego. **A desvalorização do Real ajudou o Pão de Açúcar a fechar o negócio com o Grupo Casino?**

Costumo dizer que tivemos, no Brasil, uma desvalorização bem-sucedida, se é que dá para se expressar assim. Modificou-se o câmbio, e os outros preços relativos ficaram iguais. Os juros subiram em determinado momento, depois baixaram. Os preços ficaram praticamente estáveis, a inflação é muito pequena. O valor dos salários não mudou. No caso de nossa negociação, ele tinha começado bem antes, um ano atrás. O Casino nos procurou em junho de 1998. Eles estavam fechando negócios no mundo todo. Nós fomos procurados por todos os grandes conglomerados globais. Não vou citar nomes, mas digo que praticamente todas as grandes empresas nos procuraram, algumas de forma muito agressiva. De todo modo, quando começamos a negociar, nós adotamos a postura de fixar o preço, de cara. Foi um negócio feito em dólares, desde o início. Fechamos em US\$ 45 por ação. Queria evitar aquela

situação de acertar tudo e depois ficar discutindo o preço.

Corresponde a quanto, no total?

Difícil fazer a conta, porque foram ações ordinárias. Mas isso aí leva a companhia a uma valorização acima de US\$ 5 bilhões.

A instabilidade da economia brasileira não prejudica um negócio desse porte?

A não ser os investidores estrangeiros da bolsa, que são histéricos, entram e saem, que não pensam a longo prazo, os outros investidores que estão chegando ao Brasil têm todos uma perspectiva de médio e longo prazo. Veja o volume de investimentos diretos. É isso que me faz ser otimista com o Brasil.

Otimista?

Otimista. Somos aqui uma empresa com quase 40 mil funcionários. Ao mesmo tempo em que temos um foco no consumidor, na nossa clientela, que é uma das pontas mais sensíveis da economia, estamos também voltados para as pessoas que trabalham aqui dentro do Pão de Açúcar, a nossa gente. Minha preocupação, a preocupação de toda a companhia, é com a qualidade de vida, num sentido amplo, olhando a pessoa como um todo. Temos o que chamamos de um Pão de Açúcar way. E temos um lema: "Nós fazemos a diferença". É a convicção que nos move, nos motiva, nos leva para a frente. Se todo o país pensar como nós aqui pensamos, acho que o Brasil poderia ser melhor. ■

**SÃO PAULO
EM ALTO
E BOM SOM:
TRIANON
AM 740.**

São Paulo, o mundo é aqui. Então, sintonize o seu dial na 740 e escute a mais paulista das rádios: Trianon AM. Agora com três vezes mais potência, três vezes mais notícia e três vezes mais serviços. Trianon AM 740. Onde São Paulo fala mais alto!

**TRIANON
AM 740.
A VOZ DE
SÃO PAULO,
ESTA NAÇÃO.**

