

Amostra

O varejo que soube mudar

Revista Carta Capital - SP

Capa e 42 a 44

PAULO SETUBAL, DA DURATEX: troféu para um caçador de resultados

CartaCapital

R\$ 4,50 11 DE DEZEMBRO DE 1996 ANO II, Nº 38

O VAREJO QUE SOUBE MUDAR

**Abílio Diniz,
do Pão de Açúcar,
um exemplo
notável de capacidade
de adaptação em
um dos setores da economia
mais afetados pela
estabilização da moeda**



ISSN 0104-6438



9 770104 643007

00038

Marketing de incentivo e fidelização: quem resiste a essa isca?

Amostra

O varejo que soube mudar

Revista Carta Capital - SP

Capa e 42 a 44

SEU PAÍS

VAREJO 2

A QUEDA PARA O ALTO

Como Abílio Diniz fez da crise do Pão de Açúcar o emblema de uma **grande virada**

POR SILVANA ASSUMPÇÃO

ALÉM DO TALHE ESBELTO AOS 58 ANOS DE IDADE, DA MUSCULATURA esculpida por uma vida de exercícios praticados diariamente e da pele tisonada de sol, existe um par de mangas fortemente arregaçadas por baixo dos impecáveis ternos azuis-marinhos costumeiramente envergados pelo timoneiro do Grupo Pão de Açúcar, Abílio dos Santos Diniz. Não se trata de metáfora. Livre do paletó, à me-

dida que Diniz se entrega ao trabalho, ou ao que está dizendo, a voz se anima e as mãos começam a puxar quase incessantemente as mangas da camisa para cima, como se quisessem suspendê-las até a curva dos ombros.

Vai-se nesse gesto o elegante vice-presidente e principal acionista da empresa, bilionário com todas as letras, apontado em julho pela revista *Forbes* como a sexta maior fortuna brasileira – estimados US\$ 1,2 bilhão. E assume o posto o menino criado jogando bola na várzea paulistana do Glicério, o adolescente forjado no trabalho na loja de doces, e depois bufê, aberta pelo pai – Valentim dos Santos Diniz –, em 1948, o executivo incansável que tanto soube construir quanto reconstruir o que chegou a ser, nos anos 70, a maior companhia varejista do He-

misfério Sul. Da crise que vergou o gigante, em 1990, e acabou transformando a história recente do Grupo Pão de Açúcar num glorioso caso de recuperação de negócios, emergiu também um homem mais humilde e tolerante, que ouve mais, que considera suas principais riquezas na vida a fé em Deus, a saúde, os quatro filhos que o enchem de orgulho – Ana Maria, João Paulo, Pedro Paulo e Adriana –, sua mulher, a empresária Rosana Sassi de Abreu e... Santa Rita de Cássia.

Década perdida. Antes de passar à ascensão, já bem conhecida, que nos últimos três anos devolveu ao grupo o vigor de faturamento e lucros crescentes por conta de uma imagem renovada, de bons preços, tecnologia e serviços, esclareça-se a queda. Em primeiro lugar, Abílio, o mais velho dos filhos de Valentim, havia praticamente construído a companhia entre 1959 e 1979. “Quem fez o Pão de Açúcar fui eu, meu pai me deu apoio e quem mais me ajudou foi o Luiz Carlos Bresser Pereira, uma cabeça fantástica”, conta. Mas exatamente no final dos dourados anos 70 para o grupo – que em 1965 iniciara sua expansão adquirindo a rede Sirva-se –, sem desconfiar do desastre que a próxima década traria para o Pão de Açúcar, resolveu acatar pressões vindas dos irmãos Alcides e Arnaldo. Eles já trabalhavam na empresa e disputavam com o mais velho espaço para atuar. Abílio cedeu. Foi quando aceitou fazer parte do Conselho Monetário Nacional.

A empresa vivia um momento esplêndido, firme como o Titanic... nada poderia afundar. E Diniz tinha também um motivo íntimo para apostar suas fichas em Brasília. Embora a fase do Conselho tenha deixado um saldo que hoje considera frustrante, sua expectativa era resgatar a vocação que o levava a cursar a Fundação Getúlio Vargas de olhos postos na Michigan State University. “Quando fiz a GV, toda a minha vida estava direcionada para uma carreira acadêmica, queria fazer mestrado, doutorado, dar aula, atuar de alguma forma na área econômica e social”, conta. Mas quando o pai abriu o primeiro supermercado, ele, que já o ajudava na doceria e absolutamente não se encantava com esse trabalho, acabou se envolvendo. “Eu me interessei tanto que todo o resto foi para o espaço”, diz. “Fiz um curso curto de economia nos Estados Unidos, outro de *marketing*, abri mão da carreira que tinha destinado para mim. E aca-

bei dando vazão a este lado na década de 80.”

Só que, enquanto passava a maior parte do tempo em Brasília, ainda participando da administração, mas sem o envolvimento direto de antes, as coisas na empresa foram se saindo diferentemente do que imaginava. “Cometemos uma sucessão de equívocos”, diz. Entre eles, iniciar um projeto de lojas de de-

 PILARES DO IMPÉRIO O que faz a força do grupo econômico dos Diniz				
	Pão de Açúcar	Extra	Superbox	Eleto
Lojas	157	8	11	46
Área de vendas (em m2)	155.152	56.048	41.481	23.198
Funcionários*	10889	3.674	2558	1.213
Itens vendidos	até 17 mil	120 mil	até 20 mil	1500
* O grupo conta ainda com 1.389 empregados do setor administrativo				
Área construída do Centro de Distribuição (Depósito Anhanguera) 85 mil m2				
Venda Líquida**	Acumulado até 9/96	Acumulado até 9/95	96/95	
	R\$ 2.151.176	R\$ 1.917.100	12,2%	
		Acumulado de 95	95/94	
		R\$ 2.702.193	18,6%	

** Em mil Reais de 30/9/96 (em moeda de poder aquisitivo constante, considerando o IGP-DI como deflator)

Amostra

O varejo que soube mudar
Revista Carta Capital - SP
Capa e 42 a 44



chada e custosa, e não esta para geri-la em seu trabalho – atender bem o consumidor.

Gestões de família procuraram trazer Diniz para pegar firme na companhia, em 1987, mas este foi também o ano em que Bresser Pereira tornou-se ministro da Fazenda de Sarney e Brasília continuou falando mais alto – embora ele procurasse se dividir, participando também na empresa. Foi só em 1989, quando bateram fundo a frustração por suas realizações no Conselho – “Cheguei à conclusão que fiz muito pouco” –, que resolveu voltar. “Eu sempre ando assim, de manga arregaçada, resolvemos criar um *jingle*, uma musiquinha baseada no arregace as mangas, achamos que íamos virar mais uma vez o jogo, até vivemos um curto período de entusiasmo”, lembra. Só que não houve tempo. Logo em seguida veio o governo Collor, a recessão foi profunda, as taxas de juros dispararam e o Pão de Açúcar teve de se confrontar com a realidade: “Não estávamos preparados para enfrentar uma conjuntura totalmente adversa”, diz Diniz.

Por um triz. O Pão de Açúcar só não quebrou porque tinha ativos que permitiram segurar a companhia, e havia seu duplo de Portugal e Espanha, que ia bem, empresa que, Diniz conta, ele havia criado em 1970 como um desafio. “Eu já tinha construído uma, quis fazer tudo de novo”, lembra. Em boa hora teve esse desejo, pois somando empréstimos vindos dali, patrimônio imobiliário e a desmobilização de alguns ativos valiosos, um deles a sede, foi possível segurar o caixa num primeiro momento, para não morrer, como ele diz, “antes de tentar fazer qualquer coisa”.

Acumularam-se outros problemas. Diniz foi seqüestrado, experimentou o sentimento da morte certa no subterrâneo onde foi encarcerado por seis dias. “Mas há coisas piores que a morte”, completa. Leia-se o ano de 1990, terrível, com a família se digladiando publicamente, os amigos se afastando, os inimigos se regozijando. “Fiquei absolutamente sozinho, tinha uma equipe na qual

partamentos, a Sandiz, quando o mundo já contestava esse modelo, em vez de investir no aprimoramento dos hipermercados. “As lojas americanas de departamentos quebraram todas nessa época, hoje se reergueram num equilíbrio que a gente ainda precisa ver no que vai dar”, considera. “Já os hipermercados seguem um conceito moderno, da comodidade, do automóvel, dos caixas rápidos, da sofisticação logística, dos custos baixos e, principalmente, dos preços baixos.”

Megalomania. Outro erro foi a concentração no projeto dos Minibox, lojas pequenas de descontos, sem perecíveis, que chegaram a ser mais de 300. “Embora tivéssemos nos preparado tecnologicamente para administrar bem os Minibox, nós o fizemos de forma totalmente equivocada. Chegamos a ter lojas no Pará abastecidas por caminhões diretamente de São Paulo”, conta. Mas o descaminho mais grave parece ter sido a construção da megalômana

sede da empresa na Avenida Luiz Carlos Berrini, um “palácio de cristal” superdimensionado, caríssimo, onde a empresa acabou ficando apenas seis anos e que Diniz considera um dos principais fatores da *débâcle*.

“Quando foi chegando o fim da década, tínhamos custos cada vez mais pesados e, para sobreviver, vendíamos a preços incrivelmente altos”, reconhece. “Em determinados momentos, com a hiperinflação, esses preços eram até mascarados, mas quando vieram os primeiros planos de estabilização se pôde notar claramente o quanto o Pão de Açúcar vendia caro.” A empresa, diz ele, também perdeu-se no tempo, não se reformou lojas, caminhando a passos firmes para a decadência. Em outras palavras, era como se a Rede Pão de Açúcar existisse somente para sustentar a administração in-

Adequação aos tempos.
Para Diniz, os hipermercados formam a linha de frente do varejo, oferecendo comodidade, caixas rápidos, custos e, principalmente, preços baixos

“Quando vieram os primeiros planos de estabilização, foi possível notar claramente o quanto o Pão de Açúcar vendia caro”

Amostra

O varejo que soube mudar Revista Carta Capital - SP Capa e 42 a 44

perdi a confiança devido à falta de visão dos administradores", conta. "Quando era iminente a situação de enorme dificuldade, eles ainda insistiam em fazer projeções otimistas, eu simplesmente não tinha mais com quem falar". Os filhos João Paulo, diretor patrimonial, e Ana Maria, que comandaria a virada no campo do marketing, ainda não trabalhavam com ele.

À noite, enfrentava a insônia. De dia, caía no sono de repente, diante de qualquer pessoa que estivesse falando com ele. Mesmo nesta época nunca deixou de fazer ao menos um esporte diariamente, às vezes tarde da noite. Costumava ainda nadar muito, 2 mil metros por dia. Foi a crise do Pão de Açúcar que o fez descobrir que a natação é um esporte terrível para quem está precisando tirar um problema da cabeça. "Na corrida, a gente vê outros passarem, olha uma árvore, na bicicleta a mesma coisa, há como se distrair ao menos um pouco", diz. "Mas na natação é só a raia e o azulejo, e os problemas martelando na cabeça". Por conta disso, deixou de se dedicar ao triatlon, modalidade na qual conquistou muitas das taças que enfeitam sua sala na empresa, e seu esporte preferido, hoje, é a corrida.

Volta por cima. Muito do que foi feito na companhia desde que Diniz assumiu a direção geral e a superintendência é bem conhecido. A começar pelo saneamento de estrutura que culminou com a venda, em 1991, da luxuosa sede da Berrini e a mudança que concentrou toda a administração na modesta sede atual, na Avenida Brigadeiro Luiz Antônio, onde nasceram a loja de doces, o bufê e o primeiro supermercado Pão de Açúcar. Praticamente toda a diretoria foi contratada, as pessoas que entraram eram convidadas a descobrir o varejo, amar o varejo, a trabalhar duro. Paulatinamente, as etapas da reestruturação se desenharam. A primeira foi a financeira, a segunda trazer gente, imprimir velocidade ao slogan "corte, concentre e simplifique", que passou a ser o lema da empresa. Para que o Pão de Açúcar deslanchasse, entretanto, faltava uma terceira providência. A resolução, de uma vez por todas, da pendência com a família, só foi possível com a venda da companhia internacional e o pagamento de cada membro de acordo com suas ações.

Maratonista.
Às 7 da manhã o atleta já está na empresa, onde patrocina funcionários que queiram correr a Maratona de Nova York



GUSTAVO LOURENÇO

A primeira parte da negociação, conta Diniz, ocorreu da melhor maneira possível, com a empresa brasileira perdendo o controle mas continuando como acionista importante, participando diretamente da gestão de Portugal. O venda serviu também para capitalizar o Pão de Açúcar no Brasil, trazendo fundos para pagamentos de algumas dívidas que restavam. A segunda parte foi a que demorou dois anos, mas acabou bem. "Tenho com minhas irmãs hoje um relacionamento excepcional, este acerto foi uma coisa maravilhosa que aconteceu". Do ponto de vista do negócio, tornar-se o controlador, com 51% das ações, deu a Diniz a liberdade de iniciar imediatamente o processo de abertura de capital da empresa, um sonho antigo. O lançamento das primeiras ações aconteceu no ano passado, a R\$ 11,00. Desde então elas já chegaram aos R\$ 20,00 e estão, atualmente, valendo cerca de R\$ 18,00.

Saudável e matinal. "Estamos fazendo o Pão de Açúcar do nosso jeito", diz Diniz. Com uma cultura própria,

fortemente amparada na tecnologia e num tripé que o número um no comando não se cansa de repetir: preço, escolha e serviço. Muito mais que tudo isso, porém, essa cultura é permeada pela personalidade do chefe, um homem carismático capaz de pôr a empresa para funcionar às 7 da manhã e para correr na hora do almoço. O negócio do Grupo Pão de Açúcar é eminentemente diurno e Diniz um atleta que se considera também "meio médico". Daí seu empenho em estimular todos os funcionários a cuidar do corpo e da saúde praticando esportes. Muitos, da administração e das lojas, estão integrados ao Pão de Açúcar Club, uma das novidades criadas sob seu comando. Como explica Ana Maria, o clube existe como figura institucional, sem sede própria, para orientar e patrocinar esportistas nas modalidades de atletismo e corrida, além de funcionários que se interessem em iniciar uma atividade física. Para tanto, contam com um treinador e o mesmo nutricionista que cuida da alimentação de Diniz, aliás um gênio que ele próprio diz obedecer cegamente: "Ele vive me dando complementos alimentares e eu tomo o que mandar".

Para aumentar a motivação, a empresa tem levado os funcionários mais dedicados ao esporte, com todas as despesas pagas, para participar da Maratona de Nova York. Este ano, sem contar o próprio Diniz, foram 27 pessoas. Por conta dessa cultura esportiva, como observa o diretor da bandeira Extra, George Washington Mauro, o pessoal da sede do Pão de Açúcar divide-se em dois

grupos: os que na hora do almoço saem comer, e os que saem para correr. "Eu corro muito com meu pessoal no Ibirapuera, fizemos aqui um mininvestiário, mal dá para entrar três de uma vez, mas serve para a gente", diz Diniz, que desde que mudou a sede para o velho endereço da Brigadeiro tem trocado o Clube Pinheiros pelo Ginásio Constanço Vaz Guimarães, da Prefeitura, que fica no parque. Medo de um novo seqüestro? Nem um pouco. "Ninguém se mete com nós três", conta que costuma dizer um dos dois seguranças que sempre o acompanham. A terceira fera, é claro, é ele mesmo.



Há 30 anos o Pão de Açúcar começava a sua expansão, adquirindo a Rede Sirva-se

Loja da Gabriel Monteiro da Silva, em São Paulo, nos anos 60