

NEGÓCIOS & CARREIRA PERFIL

FUNDAMENTAL

Abilio Diniz,
presidente do
conselho do Pão
de Açúcar. Hoje,
não se discute
mais sua sucessão

Quem disse que ele estava velho?

Ao unir Pão de Açúcar e Casas Bahia, o empresário Abilio Diniz chega aos 73 anos com um futuro mais promissor do que tinha aos 53

Marcos Coronato

Nos anos 80, quando tinha 53 anos, o empresário Abilio Diniz estava velho. Não no físico, talhado ao longo de décadas, num dia a dia disciplinado que inclui quatro horas de exercícios. Mas no terreno das ideias. Abilio era visto como homem do passado, disposto a exhibições de valentia e confiante demais em sua habilidade com o revólver que levava no carro. No campo profissional, dizia-se que representava a obsolescência: uma família que se agarrava ao controle de uma empresa, o então decadente Grupo Pão de Açúcar.

Foi quando Abilio decidiu rejuvenescer. Ai foi remoçando, remoçando, até passar dos 60. Com 63 anos, já administrava uma companhia melhor, ainda não completamente saudável, mas já fora de perigo, com menor influência de intrigas familiares e maior crivo profissional na definição de seus rumos. Agora, prestes a completar 73 anos no dia 28, Abilio mantém a grande forma física e o baixo índice de gordura corporal (6%) de que tanto se orgulha. É casado com uma bela mulher, Geyze, com quem tem uma filha de 4 anos, Rafaela, e um filho recém-nascido, Miguel, de 1 mês de idade. Torna suas as amigas de Geyze, 35 anos mais nova, e as de seus filhos.

Hoje, porém, é no terreno das ideias que ele melhor exhibe sua jovialidade. Anunciou aos consumidores brasileiros e aos investidores do mundo todo, na primeira semana de dezembro, uma novidade retumbante como aquele brado do Hino Nacional: a fusão de sua empresa com a Casas Bahia, outra potência do varejo, admirada no Brasil e no exterior. A com-

panhia resultante será a maior empregadora privada do país. É a consagração de um estrategista que se mostra hoje cheio de planos, afirma ter vontade de escrever mais um livro e cujo papel na liderança da megacorporação brasileira que acaba de nascer é inquestionável. “Antes, eu brincava que meu pai se aposentaria comigo. Hoje, tenho certeza”, diz o empresário João Paulo Diniz, filho de Abilio. O controlador do Pão de Açúcar tem um futuro – não importa quão curto ou longo – para lá de promissor e desafiador.

O que melhor definiria um jovem?

A etapa mais recente dessa jornada de rejuvenescimento começou em setembro. Apenas três meses depois de comprar a rede de venda de eletrodomésticos Ponto Frio, por R\$ 824 milhões, Abilio resolveu telefonar a Michael Klein, presidente das Casas Bahia. A concorrente não estava à venda nem necessitava da parceria. Mas Abilio viu no momento de saída de crise uma boa oportunidade para conversar. Ao tomar a iniciativa de negociar cara a cara, ele se desviou do roteiro de tomada de decisões que veio consolidando nos últimos anos. Não envolveu conselheiros nem executivos do Pão de Açúcar (eles só

seriam incluídos no processo numa terceira reunião). Também não pôs em prática a receita Diniz de teste de ideias, já bastante conhecida entre familiares e colegas.

Trata-se de uma receita com as seguintes etapas: conceber uma ideia, lapidá-la obsessivamente, submetê-la a uns poucos eleitos e cobrar deles análise e questionamentos. Abilio gosta de conhecer pontos frágeis em sua posição – não que o interlocutor vá ficar sabendo se achou ou não um ponto frágil. “O Abilio ouve muito, mas não fala na hora se aceita ou não o que está ouvindo”, diz um executivo que participa desse processo. Quem prolonga o debate mais que o necessário acaba falando com o vazio, porque a mente de Abilio já não está mais lá. Com a ideia descartada ou aprovada, sua atenção já salta para o tópico seguinte. É o que o filho mais velho de Abilio, o empresário João Paulo, chama de “antispam mental” do pai. Nos últimos anos, segundo profissionais que convivem com ele, Abilio aprendeu com outros executivos, tornou-se mais flexível e pegou gosto por ouvir – qualidades raras em gente de sua idade e prestígio.

Naquele início de negociação com Klein, Abilio usou outra de suas características: o autocontrole. Consegiu esconder suas intenções dos presentes na reunião anual de definição estratégica do Grupo Pão de Açúcar, em outubro, na Fazenda da Toca, em Itirapina, São Paulo. O segredo vazou no início de dezembro e afetou a Bolsa. (O episódio está em investigação pela Comissão de Valores Mobiliários, órgão supervisor do mercado acionário.) Mas, àquela altura, o negócio já estava selado. ▶

“Já achei que meu pai se aposentaria comigo. Hoje, tenho certeza”

JOÃO PAULO DINIZ, empresário, filho de Abilio



O primeiro encontro, numa tarde no fim de setembro, teve apenas outros dois presentes: João Paulo Diniz e Raphael Klein, filhos dos dois megaempresários. O local da reunião era o escritório de João Paulo, considerado por Abilio “território neutro” e discreto. Abilio começou então a falar – mas só de assuntos pessoais e amenidades. Sua mulher, Geyze, estava grávida de sete meses. Seu time, o São Paulo, não vinha inspirando segurança e jogaria contra o Náutico, fora de casa, dali a alguns dias. Falou-se bastante, durante duas horas, mas nada sobre negócios. Era tática: Abilio quis que as duas famílias se aproximassem antes de abordar o tema dinheiro. A segunda reunião, também só com os quatro, serviu para discutir o formato da fusão das duas companhias. No final, o presidente do Pão de Açúcar, que estava preparado para um trabalho de convencimento mais duro, comemorou com o filho: “Eles estão pensando do mesmo jeito que a gente!”.

A apresentação do negócio – que resultará num conglomerado com faturamento total de R\$ 40 bilhões e 137 mil funcionários – ocorreu em 4 de dezembro, quando ficou claro que não seria mais possível guardar segredo. Abilio estava a caminho da França, mas concluiu, com os novos sócios, que seria melhor voltar e divulgar a novidade imediatamente. Ele demonstrou satisfação, mas sem euforia, com o comedimento de quem é capaz de engolir todos os dias, em nome da boa saúde, um ressecado sanduíche de bolacha de fibras entre duas fatias de pão integral. Em sua comemoração discreta, Abilio chegava ao auge de seu processo de rejuvenescimento, iniciado 20 anos antes.

Em 1989, começava o que o empresário chama de “período mais crítico” de mudanças em sua vida. Num período de três anos, ele foi sequestrado e passou sete dias em cativeiro, até ser libertado pela polícia; viu o Pão de Açúcar quase falir (a recuperação viria nos anos 90); e sofreu com a deterioração das relações familiares. Os desentendimentos no clã Diniz haviam começado muito antes, em 1978, quando o patriarca Valentim dividira a empresa entre os seis filhos de uma forma que desagradara a Abilio. Isso o levou a situações de confronto com seu irmão mais novo, Alcides, que deixou a empresa em 1988 (Alcides morreu de câncer em 2006). No início dos anos 2000, o conflito foi com a filha mais velha, Ana Maria Diniz. Ela se considerava sucessora natural ao ►

Fotos: reprodução

Capitalismo à brasileira

Como um herdeiro transformou uma padaria numa rede de 1.800 lojas



VIDA PESSOAL



NEGÓCIOS



1936
Nasce **Abilio Diniz**, primeiro dos seis filhos de Valentim ▼



1956
O estudante de administração Abilio e seu colega de FGV Luiz Carlos Bresser Pereira namoram ideias de esquerda. Eles admiram as mudanças em curso na China e na União Soviética

1959
Aos 23 anos, Abilio ajuda o pai a abrir um novo tipo de loja: um supermercado

1965
Aos 29 anos, Abilio começa a fazer terapia pela primeira vez. Recorreria a mais dois terapeutas ao longo da vida, em momentos de crise familiar e nos negócios

19 30

1930
Aos 17 anos de idade, o imigrante português Valentim dos Santos Diniz, recém-chegado ao Brasil, não esquece sua primeira vista do país: o Pão de Açúcar

19 40

1948
Valentim inaugura a **Doceira Pão de Açúcar**, em São Paulo, na esquina da Rua Tutoia com a Avenida Brigadeiro Luís Antônio

19 50

1958
Abilio, formado administrador pela FGV, desiste de ir estudar nos Estados Unidos

19 60

1960
Auriluci e Abilio, namorados de adolescência, se casam. Eles teriam quatro filhos. O primeiro, João Paulo, nasceria em 1963. Depois viriam Ana Maria, Pedro Paulo e Adriana

1968
Abilio vence o Campeonato Brasileiro de Motonáutica. Ganharia o título mais três vezes

comando da empresa, mas seus planos foram frustrados em 2003, quando Abílio acelerou a profissionalização. O próprio Abílio manteve-se como homem forte do Pão de Açúcar e hoje não se fala mais em sucessão. O atual presidente, Cláudio Galeazzi, é o terceiro na empresa desde 2003.

A transformação pela qual Abílio passou, ou considera ter passado, é o mote principal de seu site pessoal, de seus comentários no Twitter e de seu livro *Caminhos e escolhas*, de 2004. Sempre que pode, Abílio afirma e reafirma alguns poucos princípios que diz nortear seu comportamento. Trata-se de um conjunto de crenças familiares ao brasileiro médio. Abílio se apega fortemente à religiosidade – se diz “carola”, um católico que reza e agradece a Deus frequentemente, e tem devoção por Santa Rita de Cássia, a resolvidora das causas impossíveis. Aparentemente, nunca viu contradição entre a filosofia cristã e sua maneira por vezes truculenta de criticar subordinados, famosa no Pão de Açúcar, ou sua disposição para brigar inflamadamente, mesmo por assuntos triviais como uma vaga de carro (ele afirma ter mudado). “A fé e o amor me deram forças para abrir caminhos e me lançar na salvação do Pão de Açúcar”, diz ele em seu livro. Mesmo como homem de negócios com nível superior, tem uma queda pela leitura fácil. Ficou impressionado com o popularíssimo livro *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*, de Stephen Covey, guru que ressalva na autoajuda. Por fim, transformou em bandeira e marca pessoal a importância da atividade física, embora reconheça que pratique esportes numa intensidade maior que a necessária para a boa saúde. Trata-se de um pregador ativo, disposto a convencer mesmo os mais renitentes sedentários com quem convive. Sua mulher, Geyze, que era diretora de planejamento do Pão de Açúcar quando começaram a namorar, afirma que não praticava esportes nem acordava cedo. Por causa do estilo de vida do marido, passou a ter vida de atleta e aprendeu a acordar às 5h30. Abílio atribui em grande parte ao esporte sua disciplina e energia para buscar mudanças. A primeira dessas transformações teria sido em seu próprio físico de garoto gordinho e vocação para sacos de pancadas da turma. À base de levantamento de peso e treinamento de boxe, judô e capoeira, Abílio diz ter se tornado um rapagão respeitado na vizinhança. Mais ou menos o que ele fez com o Pão de Açúcar de 1990 para cá. ♦

Fotos: acervo/Gazeta Press, Renato dos Anjos/AE, Marcelo Palhais/Ed. Globo, Eduardo Knapp/Folha Imagem, Fernando Moraes/Folha Imagem e Keiry Andrade/AE

19 70

1970

Os irmãos Abílio e Alcides vencem as Mil Milhas de Interlagos



1976

O Pão de Açúcar, já uma rede de supermercados dedicada a alimentos, compra a Eletro Radiobrás. É o primeiro movimento do grupo no setor de venda de eletrodomésticos



1989

Sequestradores mantêm Abílio preso por sete dias. O empresário é libertado pela polícia. Começa o que considera seu “período crítico” de mudança

1986

Abílio e Auri se separam

1988

Dez anos depois de uma divisão do grupo feita por Valentim entre seus filhos, Alcides (irmão de Abílio) vende suas ações e afasta-se da empresa. Abílio torna-se vice-presidente



1990

Divergências familiares, instabilidade econômica e maior concorrência colocam o Grupo Pão de Açúcar sob risco de falência

19 90

1993

A família Diniz faz nova divisão do grupo: Abílio assume o controle. Ficam na sociedade apenas seus pais, Valentim e Floripes, e sua irmã mais nova, Lucília

1999

O grupo francês Casino compra parte do Pão de Açúcar



20 00

1995

O Grupo Pão de Açúcar emite ações na Bolsa

2000

Abílio assume o namoro com a diretora de planejamento do Pão de Açúcar, Geyze Marchesi. Eles se casariam quatro anos depois

2003

Ana Maria, filha de Abílio, é forçada pelo pai a sair do grupo. O executivo Augusto Cruz Filho torna-se o primeiro presidente de fora da família Diniz



2008

Valentim Diniz morre aos 94 anos

2009

Nasce o sexto filho de Abílio, Miguel

2002

Valentim passa a presidência a Abílio e se torna presidente honorário do conselho

2006

Cássio Casseb assume a presidência do grupo, mas fica no cargo apenas 22 meses. No fim de 2007, Cláudio Galeazzi assume seu lugar

2009

Abílio compra o Ponto Frio e coordena a fusão de sua companhia com as Casas Bahia

