

Audi



magazine 04/2015 nº 98

conquista

A importância de cada passo

Abilio Diniz: "Sempre
negocie com o limite"

inovar

Virtual Cockpit: tudo
ao alcance dos olhos

mover

Marcelo Melo: tenista
pisa fundo no Audi RS 4

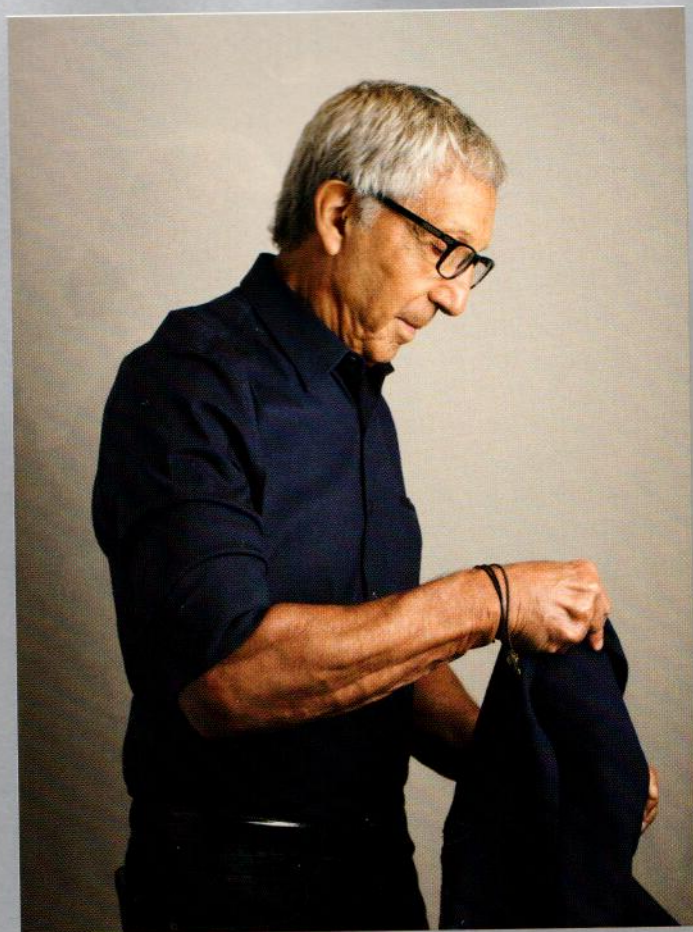
inspirar

Vitor Negrete: objetivo
levado ao extremo





Abílio Diniz em uma loja da rede Pão de Açúcar/Sirva-se, em 1968; na página ao lado, o empresário em seu escritório no Jardim Paulistano (SP)



“Se eu consegui, você também pode”

Abílio Diniz se tornou conhecido no mundo dos negócios dentro e fora do Brasil pela quantidade, pela dimensão e pela amplitude de suas conquistas. Mas talvez a maior delas, em meio a tantas vitórias, derrotas e obstáculos que enfrentou em quase oito décadas de vida, tenha sido a capacidade de manter a cabeça aberta para o novo e de resistir à enorme tentação de se comportar como um invulnerável super-herói dono de todo o conhecimento, preservando vivo e alerta dentro de sua couraça de megaempresário rígido e competitivo um aprendiz capaz de ouvir e aplicar com precisão o que aprende com os outros

Por Paulo Lima (texto) e Kiko Ferrite (fotos)

Aos 78 anos, um dos empresários e gestores mais conhecidos e importantes do país, Abilio Diniz está acostumado a tocar negócios milionários, liderar grandes empresas e tomar decisões que não podem esperar. Uma vida intensa, de agenda apertada, que não permite rodeios. Mas, mais do que ter respostas na ponta da língua, o que chama a atenção no empresário é sua capacidade de ouvir. Ele mantém um canal aberto com o mundo. Quando percebe talento, inteligência, verdade e outras qualidades em seu interlocutor, respeita e se interessa pelo diferente, independente de quem seja. Talvez por isso consiga se manter tão pulsante.

Abilio é filho de Valentim dos Santos Diniz (1913-2008), imigrante português que desembarcou em Santos em 1929. Em São Paulo, Valentim trabalhou como caixa no armazém Real Barateiro, se casou com Floripes Pires em 1936 e comprou uma mercearia – a semente da maior rede de supermercados do Brasil. Com cinco irmãos, Abilio se tornou o braço direito do pai aos 23 anos, em 1959. Um marco de seu salto olímpico como empresário se dá em 1971, quando o Grupo Pão de Açúcar inaugura seu primeiro hipermercado, o Jumbo, em Santo André. Em 1986, o Pão de Açúcar se torna o maior grupo privado do Brasil com mais de 600 lojas e 54 mil funcionários. Corte rápido para 2013, quando depois de um longo e conflituoso período de pesadas negociações ele deixa o grupo fundado por sua família e assume a presidência do conselho da gigante de alimentos BRF.

O foco extremo e seu jeito de encarar as batalhas não estão apenas na vida empresarial. Apaixonado por esportes, Abilio acumula passagens que mostram seu caráter altamente competitivo e sua gana de vencer. Um exemplo: as Mil Milhas de Interlagos, de 1970. Havia enorme expectativa para aquela décima edição da corrida. O autódromo estava em obras havia dois anos. Chega o dia 22 de novembro. Meia-noite. Cinquenta carros alinhados na largada. A grande estrela é a Ferrari 512S, de 550 cavalos, dos italianos Conrado Manfredini e Giampiero Moretti. Ninguém dá muita bola para o Alfa GTAm dos irmãos Abilio e Alcides Diniz.

Nas mãos de Alcides, o Alfa dos Diniz completa a primeira volta na 21ª posição. Com 115 voltas, a Ferrari lidera com folga de duas voltas, mas com problemas na injeção de combustível, o carro fica muito tempo no box e a diferença despenca. Os Diniz vêm pisando fundo na segunda posição. Os ferraristas voltam para a pista, mas já sem chance de vitória. Quem faz história ao final da prova são os irmãos Diniz, que recebem a bandeirada em primeiro lugar, após 12 horas, 50 minutos e 59 segundos de corrida. Para Abilio, não tem bola perdida.



Os irmãos Alcides e Abilio Diniz vencem a corrida Mil Milhas Brasileiras (1970)

Abilio, para quebrar a lógica das entrevistas que sempre fazem com você, quero começar trazendo perguntas formuladas pelos confrades da Audi Magazine. A primeira é do fotógrafo J.R. Duran: no caminho das conquistas, sempre existem perdas. Qual foi a maior perda que você já sofreu?

Às vezes existem perdas e o desafio é transformá-las em ganhos. O que me vem à cabeça é a saída do Pão de Açúcar, algo que eu nunca imaginaria, tratando-se de uma companhia que meu pai fundou, que eu desenvolvi e onde permaneci por mais de 50 anos. Por outro lado, também houve um ganho, não é? Quando vi que ia sair, senti tristeza, mas logo percebi que o verdadeiro Pão de Açúcar eram os seus valores e a sua cultura. E isso pertence ao meu DNA e me acompanharia aonde quer que eu fosse. Agora, passado um ano e meio que saí da companhia, me sinto completamente realizado, feliz, podendo empregar meus valores e a minha cultura em outros projetos e empreendimentos.

O fotógrafo e arquiteto Tuca Reinés pergunta se, após uma conquista, você já parte imediatamente para outra ou se descansa e curte o que conquistou.

Não tem essa. Acho que você tem que curtir enquanto está fazendo e nunca parar. Sempre tive metas à frente, além da grande meta, que é perseguir sempre a felicidade. Tanto nos esportes quanto nos negócios. Tem de estar sempre ocupado, com coisas para fazer, senão a vida cai num "banho-maria", o

que não tem muita graça. Antes de sair do Pão de Açúcar, por exemplo, eu fui para a BRF [conglomerado da indústria alimentícia]. Esse processo ajudou muito na minha saída. Costumo ensinar para os meus alunos da GV [Fundação Getúlio Vargas, onde Abílio leciona um curso de 60 horas-aula de gestão empresarial para 50 alunos] que eles têm de olhar para mim e pensar que são capazes de fazer o que eu fiz. Tudo na minha vida foi conseguido realmente ralando! Não sou aquele cara que estava lá na hora certa, no lugar certo. Não tenho nada de mais que outras pessoas não tenham. Se consegui, todos podem conseguir.

O jornalista Leão Serva, outro confrade da revista, gostaria que você falasse um pouco sobre a sua origem. Ele pergunta se sua família era de fato humilde.

Minha família foi pobre, mas não muito pobre. Meu pai foi um imigrante português que veio para cá com 16 anos. Quando nasci, ele tinha uma pequena mercearia na rua Vergueiro [no bairro do Paraíso, em São Paulo]. Mas era realmente muito, muito, muito pequena. Um minúsculo armazém de secos e molhados, como

se dizia. Nasci no quatinho dos fundos desse estabelecimento. Mas sempre tivemos comida, eu pude estudar... Sinto muito orgulho do meu pai e das minhas origens.

No seu livro (*Caminhos e escolhas*, de 2004), você fala de ter apanhado na vizinhança, quando criança. Como foi essa experiência?

Na época do primário [ensino fundamental], meu pai tinha uma padaria na Brigadeiro Luis Antônio [também no bairro do Paraíso]. Eu estudava em uma escola mais de classe alta, nos Jardins. Quando passei para o ginásio, a padaria dele mudou para a rua Tamandaré [no bairro da Liberdade]. Para facilitar, ele me colocou no colégio Anglo Latino. Estou falando de mais de 60 anos atrás. Quando fui estudar lá, eu era completamente diferente: baixinho, gordinho, assim meio pudim. Claro que passei a ser o divertimento da turma. Quer dizer, "o que nós vamos fazer hoje de manhã? Vamos bater no Abílio". "E à tarde? Bater no Abílio." Isso ocorreu durante os dois primeiros meses. Até que chegou a uma altura em que cansei de apanhar, de ser o bobinho da turma.

>>



Inauguração da Doceira Pão de Açúcar (1948), na avenida Brigadeiro Luís Antônio

Encantado pelo Pão de Açúcar

Valentim, pai de Abílio, ao chegar no Rio de Janeiro

Em 25 de novembro de 1929, vindo de Portugal, Valentim dos Santos Diniz desembarcou no porto de Santos (SP). Pouco antes de sua viagem se encerrar avistou o Pão de Açúcar ao longe. A beleza da paisagem tatuou a memória. Em 1948, fundou uma doceria batizada com o nome daquele cenário marcante. Nos anos seguintes, Abílio, nascido em 1936, primogênito entre os seis filhos, dividia-se entre a vontade de se tornar professor e os negócios familiares. Em 1959, o pai chamou o jovem de 23 anos para conversar. Dividiu o plano de abrir um supermercado. Graduado em administração, Abílio topou. Tornou-se braço direito no gerenciamento da empreitada de um supermercado. O filho iniciou planos de expansão. Em 1963, o segundo mercado era inaugurado. Antes que a década acabasse, Valentim e Abílio comandaram um crescimento que levou a rede Pão de Açúcar a ter 40 supermercados e 1.600 empregados. Abílio virou superintendente. Nos anos 1980, o patriarca dividiu a companhia entre os filhos, gerando brigas. Abílio foi convocado pelo pai para reassumir o comando, após a quase falência no início dos anos 90. Valentim, que presidiu a empresa até 95, foi sucedido por Abílio.

Nos anos 2000, o Grupo Pão de Açúcar inicia uma sociedade com a gigante francesa Casino. Em 2003, Abílio deixa a presidência executiva para comandar o Conselho Administrativo. Em 2013, renuncia ao cargo e ao grupo e se torna presidente do Conselho de Administração da BRF, empresa que gerencia as marcas Sadia e Perdigão. No final do ano passado, a Península, empresa de investimentos de Abílio, compra 10% das operações brasileiras do Carrefour.



Os filhos de Abílio

Abílio se casou duas vezes. Com a primeira mulher, Auri, teve quatro filhos em 26 anos de relacionamento: a executiva Ana Maria, 53 anos, o empresário João Paulo, 51, Adriana, 49, e o ex-piloto de Fórmula 1, hoje empresário e fazendeiro, Pedro Paulo, 44. Com a economista Geyze Marchesi, Diniz está casado desde 2004 e juntos tiveram Rafaela, 8, e Miguel, 5.

"Hoje, minha grande meta é a longevidade, viver com qualidade ao lado da minha mulher, da minha família"

Lembro dessa parte do livro. Foi quando você entrou em uma academia.

Estava andando na rua, aí vi uma academia de luta: academia Ono. Ao me verem, um garoto de 12 anos, perguntaram: "Que modalidade você quer fazer?". Eu disse: "Quero fazer todas, judô, caratê, jiu-jitsu, o que tiver". Depois disso comecei a fazer um pouco de musculação, cheguei até a participar de competição de levantamento de peso mais tarde. E o que aconteceu? Mudei morfológicamente. Emagreci, espichei. Com 15 anos, eu tinha praticamente a altura que eu tenho hoje – 1,80 metro. E, consequentemente, virei um bicho. Então, foi o reverso: em vez de apanhar, apanhar, apanhar, passei a bater, bater, bater... Até conseguir encontrar o equilíbrio disso tudo levou um bocadinho de tempo e certa quantidade de terapia [risos].

Como você aprendeu a controlar isso?

Quando você sofre períodos de agressividade, muita coisa fica marcada. Isso só mudou ao longo da minha vida, com muita análise. Fiz uma retrospectiva da minha vida em 1990, época em que tive os três episódios mais difíceis que já encarei: a briga com os meus irmãos, a quase falência do Pão de Açúcar, e o sequestro realizado por guerrilheiros chilenos [em 1989, foi libertado após passar seis dias em condições sub-humanas em um cativeiro no Jabaquara; dez sequestradores foram presos]. Depois desses três episódios, é evidente que você sai diferente. Acredito que as pessoas crescem muito mais na adversidade do que na bonança e numa vida tranquila. Eu saí do outro lado e passei a cultivar outros valores e, digamos, a andar pelo caminho do bem. Percebi claramente que a beleza está no amor e não no ódio, que você tem de buscar uma coisa só na vida: ser feliz. Então, não é que esqueci de lutar, eu até luto quando é preciso, mas o meu caminho desde aquele tempo tem sido de conciliar, de buscar o entendimento.

Do jeito que você divide a sua vida, dá para dizer que esse "renascimento" foi a sua maior conquista?

Não gosto muito de radicalizar, de dizer: "Isto aqui foi a maior perda, aquilo foi a maior conquista". Conquistas você faz ao longo da vida, eu acho que o importante é sempre cultivar, ter metas pela frente. Hoje, minha grande meta é a longevidade, viver com qualidade ao lado da minha mulher, da minha família. Tenho a felicidade de ter uma filha com 53 anos [Ana Maria] e o meu pequenino com 5 [Miguel, segundo filho do segundo casamento]. Não existe coisa mais maravilhosa na vida do que ter a possibilidade de viver isso. Estar com eles participando da vida de cada um, com uma mulher jovem como tenho [Geyze Diniz, 42 anos], é algo que requer muito. Você não pode envelhecer, tem de estar sempre bem para estar com eles, de cabeça boa, podendo acompanhar nas brincadeiras, nos jogos, em tudo. É claro que tudo tem um limite. Mas sempre negocie com o limite. Eu preciso ir lá conferir. Penso: "Será que o limite é mesmo aqui? Será que não dá para ir um pouquinho mais?". A frase de que mais gosto é: "Não sabendo que era impossível, foi lá e fez". Não dá para neutralizar totalmente a



Abílio Diniz durante uma partida de futebol amador, como goleiro do colégio Mackenzie, onde completou o ensino médio em 1955

sarcopenia, que é o envelhecimento, é a perda de massa e força na musculatura. Mas até onde podemos retardar isso? É preciso manter a cabeça e o corpo trabalhando. É brincar com a minha filha [Rafaela, 8 anos], é estudar francês e não deixar as palavras escaparem. No ano passado cheguei até a fazer umas aulas de piano. Esse tipo de coisa é que te ajuda a não envelhecer. Parei o piano não porque era difícil – parei porque habilidade motora nunca foi meu forte, entende?

Mas quais são as vantagens de envelhecer?

Se você olhar só para a palavra envelhecimento, quer dizer, só como uma queda, não vai ver graça nenhuma. Costumo dizer que a cada dia, a cada ano que passa, vivo os melhores momentos da minha vida. Pois vou adquirindo sabedoria e experiência. Se conseguir conservar minimamente as minhas capacidades física e mental, vou conseguir juntá-las com o meu conhecimento. Assim, se consegue cada vez mais equilíbrio. Trabalho com o doutor Irineu Loturco, que hoje deve ser o cara que mais entende de atletas de alto rendimento. Ele está estudando muito essa questão de longevidade com qualidade. Recentemente, anunciei a criação do NEL, Núcleo de Estudos de Longevidade. Fizemos uma parceria com a USP para trabalhar com velhinhos de asilos e reinseri-los na sociedade através de trabalhos físicos e mentais. Tem também uma coisa interessante, que acabamos de inaugurar, que é o NAR, Núcleo de Alto Rendimento, um conjunto espetacular [para 1.500 esportistas de diversas modalidades] que será muito usado pelos atletas que irão para a Olimpíada de 2016.

A morte é algo que o aflige?

Tem aquela frase: “Não existe nada mais certo na vida do que

a morte e os impostos”. É uma verdade absoluta. Mas você não precisa ficar falando sobre isso. Independentemente da idade que tiver. Desde pequeno, sempre tive uma fé em Deus incrível. E ele nunca me falhou. Desde me tirar do sequestro – eu não tenho dúvida nenhuma que ele deu uma mãozinha lá de cima, tá? Toda minha fé em Deus me leva, evidentemente, a não temer a morte. Porém, a morte é uma perda, não vou poder mais encontrar amigos como você, ver minha mulher, sair para jantar... Mas não penso nisso, penso que, enquanto der, vou fazendo a minha parte. Esse é o meu relacionamento com Deus: se peço alguma coisa, é porque fiz tudo que estava ao meu alcance. Não peço para Ele me ajudar nos negócios, isso é algo com que tenho de me virar. Peço apenas saúde. O resto, vou buscar. Mas sempre me pergunto se estou fazendo esporte, se estou comendo direitinho, se estou dormindo bem e me cuidando. Até agora, isso está funcionando. Até quando isso vai dar certo? Não tenho a menor ideia, só sei que vou continuar do mesmo jeito. Tem que seguir pela vida, até o dia que Deus mandar parar. Costumo dizer que acho que Deus joga squash [risos]... O dia em que Ele resolver jogar comigo, vou ter que ir, certo? É assim que levo a coisa, sabe?

Você falou em dormir bem. Isso é fácil para você? Segundo o J.R. Duran, a maior conquista dele foi a do sono.

Costumo brincar que sou muito bom de cama [risos]. Tenho muito sono e nem sempre consigo dormir as horas que meu corpo pede. Sempre fui um atleta de competição. Às vezes durmo 5 horas, quando preciso de 8. Não porque seja o padrão, pois aceito 9 ou mais horas de bom grado. Mas, se pegar um fim de semana chuvoso, por exemplo, emendo 10 horas direto. >>

Gosto muito de dormir cedo, mas nem sempre consigo. Como quando tem jogo de futebol, que adoro, às 10 da noite, às quartas. Daí como faço para levantar no dia seguinte, às 5h30, para fazer esporte? Tenho flexibilidade, às vezes saio para jantar ou para alguma atividade social... mas não gosto de interromper o meu treino com frequência. Não sou padrão de alta qualidade no sono, embora seja muito bom de cama.

É possível, mesmo em uma grande organização, ter uma gestão mais humana?

Quando estudei economia na GV aprendi sobre a economia de escala e a deseconomia de escala. Quer dizer, quando você passa de um determinado tamanho, você deixa de se beneficiar do seu tamanho. Isso é verdade, mas não é verdade para todo mundo. Grandes empresas que performam bem, apesar do seu tamanho, são empresas que têm o seu modelo de gestão correto e eficiente. Quando me mudei pra BRF, há dois anos, uma das minhas missões era recuperar o entusiasmo, a agressividade e a ambição da companhia, mas torná-la realmente uma companhia global. Ela era uma grande companhia exportadora, mas nós estamos transformando em uma companhia global. E para não se perder por causa do seu tamanho, você tem de ter um modelo de gestão eficiente. Muitas vezes as empresas têm dinheiro e muitos projetos, mas qual é o elemento escasso no mundo? Gestão! Quem tem a gestão usufrui do projeto, junta o projeto com dinheiro e leva isso mais para a frente. O que faz as empresas vencedoras é a capacidade de gerenciar. E é isso que, humildemente, a gente acredita que sabe fazer. Não importa o negócio: é sempre gente e processo, processo e gente. Gente certa no lugar certo e processos organizados. Na BRF, eu não entendo nada de criação de frango, nem de porco, mas de gestão a gente entende.

Por que a gente não consegue o mínimo de gestão neste país?

O governo tem que trabalhar por um novo modelo de gestão. O país não é ingovernável, mas é quase ingerenciável se você não tiver um bom modelo. Mas aí você se depara com tantas dificuldades políticas, né? Por que você tem 39 ministérios e não reduz isso? Logo no começo do primeiro mandato da presidente Dilma, sugeri cortar para 12. Como gestor, 12 é o número máximo de executivos que posso ter ligado a mim. O Brasil pode estar vivendo um momento difícil, mas isso é circunstancial, momentâneo. O Brasil é maior do que os seus momentos de dificuldades. Não tenho dúvida disso, inclusive porque o Brasil é um país democrático, com uma democracia sólida e com instituições sólidas. Pode gostar, não gostar, mas estão aí as instituições e elas são sólidas.

Vamos imaginar uma situação hipotética: você com sua mulher e os filhos mais novos, estão em uma ilha maravilhosa, com todo conforto, mas sem poder fazer negócio nenhum, nem gestão de nada. Dá pra ser feliz assim?

Não sei, Paulo... É difícil falar sobre situações que você nunca viveu, sabe? Mas adoro o mar. Nessa ilha, estaria em contato com a natureza, com a areia, com o mar, vendo o sol nascer. Sou um cara dos inícios, dos começos. Gosto do nascer do sol. O pôr do sol pra mim já não é tão agradável, porque significa o fim de alguma coisa. Então, só o fato de estar ali, com a Geyze e as crianças, não deve ser tão ruim [risos]. Mas nem um celular eu poderia ter?

Não! (Risos) Teria um mercadinho, mas você só poderia ir como cliente! Abilio, você transitou entre duas épocas, a da revolução industrial brasileira e a deste momento atual em que se fala muito sobre humanizar as corporações. Ao mesmo tempo, você conserva os traços do guerreiro, de capitão de indústria. Você se sente essas duas pessoas? Um representante do modelo antigo combinado com um dos desbravadores do modelo novo de organização empresarial?

Olharia para mim, para aquilo que faço, de uma forma um pouco diferente. Sou um empresário. O que é um empresário? É aquele cara que planeja, que tem visão, que toma riscos e empreende. Só que, mais do que empresário, sempre fui um gestor. E é isso que tem me acompanhado ao longo da vida. Se eu fosse só empresário, me preocuparia apenas em aumentar o capital, multiplicar dinheiro de terceiros etc. Talvez, a esta altura, até diria "está bom". Mas tem esse meu outro lado, de organizar, de gerenciar e, principalmente, de liderar. E construir um time é uma das coisas mais fantásticas para mim. Organizar a equipe como um grupo e não como um agrupamento. É transformar uma junção de pessoas numa coisa coesa, forte, monolítica, que resulta numa força extraordinária. É treinar pessoas, passar conhecimento, ser professor e não só na GV, mas na vida real. E depois acompanhar o crescimento dessas pessoas e ver que elas estão crescendo. Isso realmente me dá muito prazer.

Às vezes acho que você é mais bem-sucedido por ser um bom aluno do que por ser um bom professor. Você concorda?

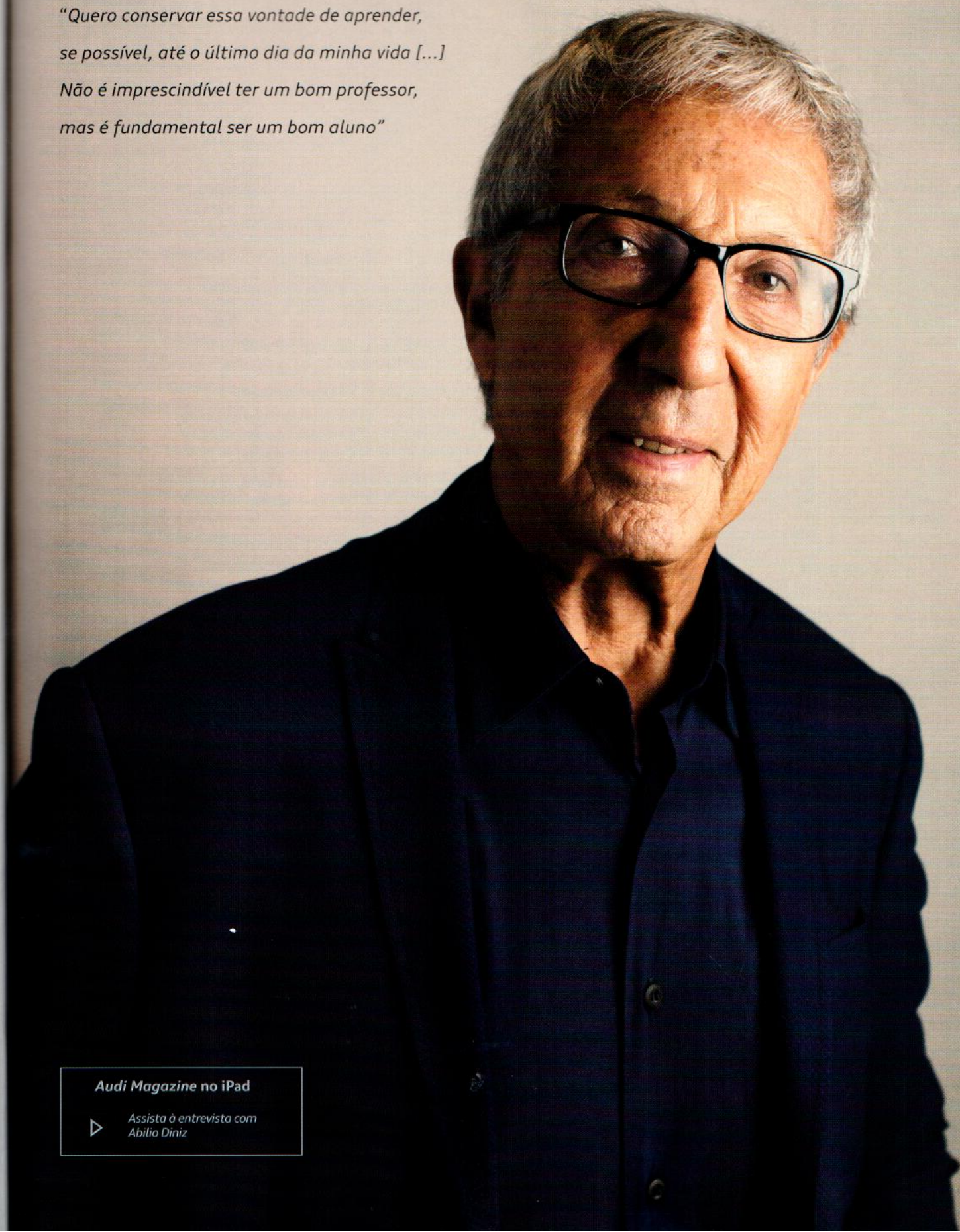
Sem dúvida nenhuma. Acho que sou um bom aluno, sim. Sempre tive disciplina e gostei de aprender. E uma das melhores coisas da longevidade é a disposição para adquirir novos conhecimentos. Aliás, é bom dizer que eu sempre fui mais um copiadador do que um inventor. Inventei muito pouco. E copiei muito. Adaptei, melhorei muito o que copiei, então pode até parecer uma invenção. Mas não é. Assim quero conservar essa vontade de aprender, se possível, até o último dia da minha vida. Tem que ser uma característica minha. Para aprender, não é imprescindível ter um bom professor, mas é fundamental ser um bom aluno.

Abilio, uma última pergunta. Alguma chance de o São Paulo voltar a ganhar do Corinthians ou essa hipótese está descartada? (Risos.)

A chance é baixa. Quando sai a revista? [Risos.]

//

*“Quero conservar essa vontade de aprender,
se possível, até o último dia da minha vida [...]
Não é imprescindível ter um bom professor,
mas é fundamental ser um bom aluno”*



Audi Magazine no iPad



Assista à entrevista com
Abílio Diniz